



**Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional**

**Plan de Comunicación Interna del Cuadro de Mando Integral:
Caso Grupo Phoenix**

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en
Comunicación Organizacional**

**Autor: Fabiana Estefanile
Tutor: Tulia Monsalve**

Caracas, mayo de 2010

DEDICATORIA

El pensar que el logro es recompensa de todo mi esfuerzo sería omitir más de la mitad de mi vida. Me mantengo y crezco con el amor y apoyo de personas a las cuales les dedico no solo éste, sino todos los logros de mi vida.

A toda mi familia que siempre creyó en mí y me dio las mejores energías. A mi mamá por brindarme su comprensión y buenos consejos, siempre levantándome el ánimo y recordándome que sí podía lograrlo. A mi papá por su buen humor en todo momento y por estar dispuesto a colaborar en todo lo que necesitara para mis estudios. A mi hermana que, aunque tiene más responsabilidades que yo, siempre estuvo pendiente de hacérmelo todo más fácil, me alimentó y hasta transcribió parte de las entrevistas que realicé para esta investigación. A Pedro que me hizo reír bastante y también le tocó hasta fregarme los platos después de comer para que yo pudiese dedicarle tiempo a la tesis. A lo más bello que existe en la familia, mi Gabriel Vicente, ser tía ha sido la mejor experiencia que he vivido, tus sonrisas me alegran los días y escribir parte de esta tesis contigo al lado ha sido lo mejor que me ha pasado. Familia: ahora sí terminé la tesis, aunque no lo crean...

A Gerardo, el amor de mi vida, segundo logro que comparto contigo, segunda tesis a la que me acompañas y siempre fiel y paciente, el apoyo más incondicional que pueda existir. Tu amor alimenta toda mi vida, simplemente Te Amo...

A Dios y a todos sus colaboradores por estar siempre presentes, por darme la orientación y serenidad necesaria para la culminación exitosa de este trabajo y nunca dejarme caer en los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTOS

Sería egoísta no dedicar un espacio a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron con este trabajo especial de grado, fueron un apoyo importante e incondicional, por lo que les agradezco enormemente.

A Tulia Monsalve, mi tutora, quien desde el principio me apoyó y fue una guía importante en esta tesis. Cada reunión la aproveché al máximo porque dedicaba por completo su valioso tiempo y al salir tenía soluciones e ideas que me permitieron culminar con éxito esta investigación.

A Andreína Goncalves por su paciencia y buena disposición; cada vez que tenía que ausentarme del trabajo por la tesis, lo entendía, me apoyaba y sobre todo me daba ánimo.

A Guillermo Fariñas por brindarme también su apoyo y recomendarme a varios de los entrevistados de este trabajo.

A todos los entrevistados, porque fueron realmente incondicionales y atendieron a tiempo mis solicitudes, sin importar ni siquiera la distancia.

A Clarett Moreno porque sin su ayuda no existiera esta tesis, me abrió las puertas de su casa y de su trabajo para responder a todas mis inquietudes, me dio toda la información que necesitaba y coordinó todo dentro de la empresa para que realizara la investigación. Su apoyo, confianza y cariñosa atención no tienen precio.

A Grupo Phoenix Venezuela por permitirme hacer mi investigación sobre ellos. Esta tesis es para todos sus trabajadores, espero que sea de su utilidad.

A Adriana Estefanile por transcribirme varias de las entrevistas que realicé.

A todas las compañeras que he tenido en el CDE: Yurmary, Deisy, Isabel y María Corina, no se imaginan lo importante que han sido para mí sus buenas energías en este tiempo que compartimos juntas en el trabajo y que coincidió con varias etapas de mi tesis.

A Tulio Monsalve y Marianne Robles por dedicar tiempo a revisar y validar el diseño metodológico de esta investigación.

A mis compañeros del Postgrado: Marian, Juan Carlos, Gabriela, Samantha, Haygor, Karina, Alfredo, Maury y Darina, porque todos han sido super especiales y al compartir con ustedes obtuve conocimientos valiosos para mi crecimiento como profesional y como persona. Logramos formar un equipo de trabajo excelente.

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
Especialización en Comunicación Organizacional
Línea de investigación: Comunicación en las organizaciones

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL CUADRO DE MANDO

INTEGRAL:

CASO GRUPO PHOENIX

Autor: Fabiana Estefanile

Tutor: Tulia Monsalve

Fecha: Mayo de 2010

RESUMEN

A través de entrevistas a expertos y en base a la tendencia comunicación por indicadores, la presente investigación propone un plan de comunicación interna para involucrar y promover entre los empleados de Grupo Phoenix Venezuela el Cuadro de Mando Integral como nuevo modelo gerencial, apoyado en la cultura de la organización como la vía propicia para lograr la integración, implicación y consenso de todos los empleados con la nueva estrategia y proporcionando indicadores para la medición de éxito de las acciones de comunicación.

Palabras clave: comunicación por indicadores, Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard, comunicación organizacional, gerencia del cambio, cultura, estrategia, plan de comunicación, comunicación interna.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Enunciado del problema de estudio	3
1.2. Objetivo General	3
1.3. Objetivos Específicos	3
1.4. Justificación.....	4
1.5. Motivación	5
II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Sistema Estratégico de Comunicaciones.....	6
2.2. Gerencia del cambio	8
2.3. Comunicación Interna	10
2.3.1. Tendencias Actuales	11
2.3.2. Comunicación por Indicadores	13
2.3.3. Plan de Comunicación Interna	18
2.4. Cultura Organizacional y Comunicación	28
2.5. Cuadro de Mando Integral.....	33
2.5.1. Postulados básicos	33
2.5.2. La Comunicación Organizacional y el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard	35
III. MARCO CONTEXTUAL	38
3.1. Historia.....	38
3.2. Filosofía de gestión Grupo Phoenix	39
3.3. Estructura de la organización	41
3.4. Análisis de la situación interna.....	43
3.5. El Balanced Scorecard del Grupo Phoenix	46
3.6. Antecedentes en el área de comunicación.....	47

IV. MARCO METODOLÓGICO	50
4.1. La estrategia de realización del estudio	50
4.2. Muestra	52
4.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de información y análisis de resultados	54
4.4. Validación del diseño metodológico	55
V. ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
5.1. Entrevista a expertos en Balanced Scorecard	56
5.2. Entrevista a expertos en Comunicación Organizacional	68
5.3. Entrevista a expertos internos	78
5.4. Tabla comparativa de entrevistas	90
VI. PROPUESTA	106
6.1. Planteamiento estratégico	106
6.2. Plan de Comunicación	108
6.2.1 Concepto	108
6.2.2 Inventario de recursos y medios disponibles	109
6.2.3 Mapa de públicos internos	111
6.2.4 Objetivos del plan	114
6.2.5 Selección de mensajes clave	114
6.2.6 Selección de medios	118
6.2.7 Voceros	119
6.2.8 Plan de acción	119
6.2.9 Matriz plan de acción	130
6.3. Cronograma	133
6.4. Medición de éxito del Plan de Comunicación	134
VII. CONCLUSIONES	137
VIII. RECOMENDACIONES	141
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
X. ANEXOS	147

ANEXO 10.1: Entrevista Levantamiento de antecedentes y análisis situacional, Clarett Moreno	148
ANEXO 10.2: Entrevista levantamiento de antecedentes y análisis situacional, Jensy Moreno	169
ANEXO 10.3: Organigramas detallados del Grupo Phoenix.....	171
ANEXO 10.4: Piezas campaña de intriga Balanced Scorecard	181
ANEXO 10.5: Propuesta de sala interactiva venezolana	186
ANEXO 10.6: Síntesis Curricular Experto Balanced Scorecard. Boris Ackerman.....	194
ANEXO 10.7: Síntesis Curricular Experto Balanced Scorecard. Winston Peraza.....	196
ANEXO 10.8: Síntesis Curricular Experto en Balanced Scorecard. Emilio Guerra	198
ANEXO 10.9: Síntesis Curricular Experto en Balanced Scorecard. Orlando Pérez.....	199
ANEXO 10.10: Síntesis Curricular Experto en Comunicación Organizacional. Ítalo Pizzolante	201
ANEXO 10.11: Síntesis Curricular Experto en Comunicación Organizacional. Max Romer.....	203
ANEXO 10.12: Síntesis Curricular Experto en Comunicación Organizacional. Adrián Cordero.....	206
ANEXO 10.13: Síntesis Curricular Experto en Comunicación Organizacional. Gustavo Manrique	208
ANEXO 10.14: Síntesis Curricular Experto Interno. Clarett Moreno	209
ANEXO 10.15: Síntesis Curricular Experto Interno. Luis González	210
ANEXO 10.16: Síntesis Curricular Experto Interno. Jensy Moreno	211
ANEXO 10.17: Síntesis Curricular Experto Interno. Orlando Hurtado	212
ANEXO 10.18: Cuadro de Variables. Experto en Balanced Scorecard, Experto en Comunicación Organizacional, Experto Interno	213
ANEXO 10.19: Síntesis Curriculares Expertos Validación	

Diseño Metodológico	219
ANEXO 10.20: Transcripción entrevistas a expertos en Balanced Scorecard	222
ANEXO 10.21: Transcripción de entrevistas expertos en Comunicación Organizacional	257
ANEXO 10.22: Transcripción de entrevistas a Expertos Internos	272
ANEXO 10.23: Boceto Pieza “Honestidad”	302
ANEXO 10.24: Boceto boleto Tren Phoenix	303
ANEXO 10.25: Ruleta Mapa Estratégico Grupo Phoenix	304

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a un entorno muy cambiante que plantea retos interesantes para la gestión interna y la necesidad de crear estrategias que le permitan ser competitivas y perdurables en el tiempo. El éxito no sólo viene dado por la definición de una estrategia que responda a los cambios y se adapte al negocio, sino resulta fundamental la capacidad que tenga la organización para ejecutarla; lo que implica que los empleados estén alineados y vinculados con la misma, crear un lenguaje que propicie la comunicación entre ellos y lograr que la estrategia sea parte fundamental del trabajo diario de todos los componentes de la organización.

Motivados por estas necesidades, los expertos Robert Kaplan y David Norton proponen el Cuadro de Mando Integral, originalmente denominado Balanced Scorecard (BSC), como un modelo gerencial que permite la dirección estratégica aportando una visión integral de la organización y un sistema de indicadores que permite obtener información y retroalimentación sobre la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral ha sido implementado con éxito por diversas empresas a nivel mundial. En Venezuela, organizaciones como Grupo Phoenix, empresa manufacturera especializada en productos de empaques plásticos desechables, han recurrido a este modelo inspiradas por los buenos resultados que han obtenido otras empresas y por los beneficios que aporta a la gestión. Actualmente, en Grupo Phoenix Venezuela se encuentran en el proceso de introducción de la herramienta, lo que plantea la necesidad de realizar una difusión entre todos los trabajadores de la organización.

El presente trabajo especial de grado propone una investigación guiada a crear un plan de comunicación interna que permita involucrar y promover entre todos los

empleados del Grupo Phoenix Venezuela el uso del Cuadro de Mando Integral como nuevo modelo gerencial, apoyado en la asesoría de expertos en la herramienta, expertos en comunicación organizacional y expertos internos; todo esto con la intención de aportar un plan adaptado a las necesidades de la organización, diseñado a partir de las experiencias de éxito de otras organizaciones y tomando en cuenta los factores clave de la gestión comunicacional del cambio.

La investigación comprende la revisión documental de la tendencia comunicación por indicadores, una tendencia actual basada en el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard adaptado a la comunicación organizacional. Igualmente, incorpora la realización de entrevistas a cuatro expertos en el Cuadro de Mando Integral, para recopilar sus experiencias en la implementación de esta metodología en nuestro país, así como entrevistas a cuatro expertos en comunicación organizacional para ahondar en casos exitosos sobre la gestión comunicacional del cambio y entrevistas internas a directivos de la organización en estudio con el fin de conocer sus expectativas y planificación que puedan permitir la introducción del Cuadro de Mando Integral.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Enunciado del Problema de estudio

¿Cómo promover el uso del Cuadro de Mando Integral entre los diversos públicos internos que posee el Grupo Phoenix de Venezuela?

1.2. Objetivo general

Diseñar un Plan de Comunicación Interna que permita involucrar y promover entre los empleados del Grupo Phoenix Venezuela el uso del Cuadro de Mando Integral como nuevo modelo gerencial de la organización.

1.3. Objetivos específicos

- Conocer cómo se ha adaptado el Cuadro de Mando Integral a la realidad empresarial venezolana.
- Desarrollar un concepto global de comunicación enmarcado en los valores y misión del Grupo Phoenix para así reforzar su conocimiento entre los empleados.
- Identificar a los públicos internos, su nivel de influencia e importancia.
- Desarrollar mensajes clave sobre la base de los logros del Cuadro de Mando Integral.
- Proponer un plan de comunicación interna adaptado a los requerimientos de la organización.
- Proponer indicadores de medición de éxito del plan de comunicación interna.

1.4. Justificación

La introducción de cualquier cambio estratégico en una organización debe suponer el manejo integrado de diversos aspectos fundamentales; “el gerente moderno no sólo debe dominar el aspecto técnico, logístico, estratégico y financiero en su conjunto, sino que debe darle una muy especial importancia a los recursos humanos” (Carapaica, L., 2001). Pues sin la capacidad para tratar con los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta imposible.

La gestión del cambio dentro de las empresas supone, en principio, el compromiso de la alta gerencia, pero definitivamente no es suficiente; como explica Carlos Espinosa (Aguilar, J. y otros, 2003) se trata de un proceso en el cual los directivos y la gerencia tienen un papel fundamental, pues deben ser capaces de transmitir los beneficios que generará el cambio en cada uno de los grupos de interés de la organización, para así motivarlos a adoptarlo y lograr el compromiso de todos los empleados con la nueva estrategia.

En el caso de la aplicación de nuevos modelos gerenciales, particularmente está implicado un cambio en el modo de hacer las cosas de la organización y por ello, se hace necesaria la incorporación de todos los empleados en la implementación correcta de dicho modelo en las labores diarias; al respecto, la gestión de la comunicación interna juega un papel importante, pues además de informar y dar a conocer acerca de la nueva metodología, es necesario motivar e inducir a actuar positivamente en pro del cambio. Porque como analiza José R. Pin Arboledas (Aguilar, J. y otros, 2003) comunicar implica “poner las cosas en común”, no basta sólo con informar y transmitir imágenes, sino utilizar todos los métodos posibles para llegar a las personas que forman parte del cambio dentro de la organización; además, como explica Antonio Lucas (1997) todos tienen que “estar conjuntamente persuadidos de las ventajas de la cooperación, y la comunicación es la herramienta que ayuda conseguirlo” (Lucas, A. 1997: 163)

En este sentido y tomando en cuenta la situación actual que presenta el Grupo Phoenix Venezuela en su implementación del Cuadro de Mando Integral como nuevo modelo gerencial, se hace necesario el desarrollo de un Plan de Comunicación Interna para involucrar a los empleados y promover entre ellos el uso de las herramientas propuestas por este modelo, apoyándose en la cultura de la empresa como la vía propicia para lograr la integración y consenso de los empleados hacia la misión, generar un sentido de pertenencia que garantice la unión para alcanzar las metas propuestas e implicarlos a actuar a favor del cambio. Con este Plan de Comunicación se lograría un avance en la implementación del Cuadro de Mando Integral y se propiciaría la participación activa de los empleados en los asuntos importantes de la organización.

1.5. Motivación

El presente Trabajo Especial de Grado surge como requisito para la obtención del título de Especialista en Comunicación Organizacional y pretende dar respuesta específica a una situación organizacional mediante el aporte de las técnicas y herramientas comunicacionales aprendidas en el transcurso de la especialización. La elección del problema a estudiar es motivada por la Vicepresidenta de Recursos Humanos del Grupo Phoenix Venezuela, quien a través de conversaciones informales transmitió la preocupación de la directiva frente a la gestión del cambio gerencial emprendido y la necesidad de comunicación que esto significaba; tomando en cuenta también la poca experiencia en la implementación de planes de comunicación dentro de la organización y la inexistencia de un equipo de trabajo dedicado exclusivamente a esta área.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Sistema Estratégico de Comunicaciones

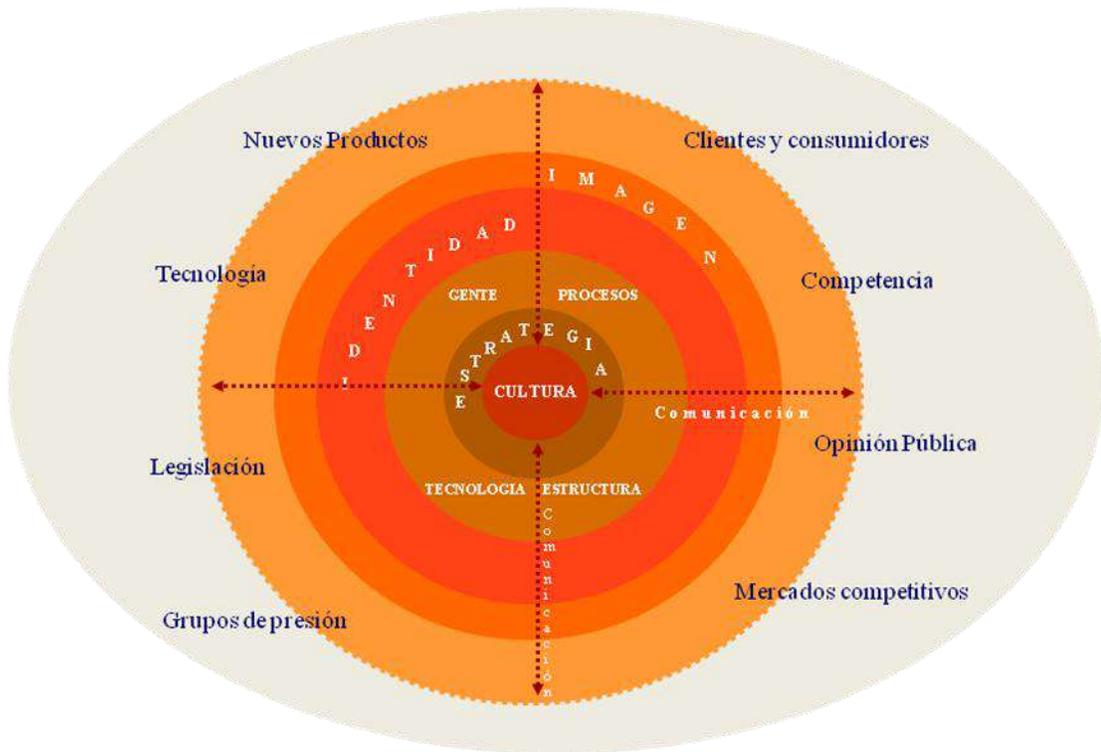
La dinámica que experimentan las organizaciones hoy en día conlleva cambios constantes en sus procesos, planteando un nuevo reto para la comunicación corporativa, que debe estar al servicio de la estrategia y los objetivos del negocio. Manrique y Monsalve (2003) proponen un modelo de integración que permite entender la vinculación entre esas dinámicas clave en las organizaciones y el proceso comunicacional que estas implican; este modelo puede definirse como “la investigación, formulación estratégica, desarrollo, ejecución y evaluación de las acciones comunicacionales que permitan dar coherencia y consistencia a la cultura de la empresa, la identidad y la imagen corporativa” (Monsalve, T. 2003: 8)

Entender la comunicación como herramienta integradora y estratégica implica ajustar las acciones a la realidad de la organización y facilitar el conocimiento, comprensión y adaptación de los públicos internos y externos a los cambios ocurridos en los “componentes gerenciales macro”: gente, procesos, estructura y tecnología. “De esta manera se facilita el desarrollo de una identidad favorable a los objetivos de la empresa y la gerencia efectiva de la imagen corporativa” (Monsalve, T. 2003: 8)

El entorno también influirá en las acciones comunicacionales y en algunos casos la empresa se puede ver en la necesidad de hacer ajustes en términos de imagen, identidad, estrategia y cultura, por lo que las organizaciones deben estar en constante monitoreo de las realidades que las rodean.

Los cambios que experimentan las organizaciones afectan principalmente a la gente que forma parte de ellas, por lo que la comunicación interna es un factor clave y estratégico. Esta comunicación debe permitirle a los empleados “aterrizar en la nueva realidad”, promover una cultura que impulse las decisiones, “una identidad que

favorezca la implicación y una imagen que genere confianza y credibilidad tanto en la empresa como en sus líderes” (Monsalve, T. 2003: 9)



Sistema Estratégico de Comunicaciones. Tulia Monsalve y Gustavo Manrique

© Derechos Reservados, 1999.

Manrique&Monsalve C.A. / Grupo Plus Comunicación Estratégica

En el caso de la presente investigación, se tomó como base este modelo y nos concentramos en las variables: comunicación interna y cultura organizacional, en cuanto a su pertinencia con el problema de estudio.

2.2. Gerencia del cambio

El cambio es un término que generalmente está asociado a la incertidumbre, muchas veces genera confusión y se convierte en una amenaza para la gerencia, pero se trata de una necesidad para cualquier organización, pues como afirma Biasca (1998) las empresas requieren ajustes para mejorar su competitividad y la magnitud de ese ajuste y el plazo en el que se desarrolla dependerá de cada caso.

Para Biasca (1998) los intentos por mejorar la competitividad involucran tres fases principales, la primera es el análisis donde la empresa deberá determinar el deterioro competitivo y el tiempo disponible para el cambio; la segunda es la formulación de las ideas y propuestas en base al diagnóstico previo realizado y la tercera es la acción del cambio, lo que implica transformar las ideas en hechos concretos. En estos procesos de cambio hay que tomar en cuenta que “el cambio es diferente para empresas en crisis, que para empresas que sólo desean mantener la posición de privilegio ganada” (Biasca, R., 1998: 23)

Las ideas y propuestas de cambio dentro de una organización son variadas, pero a este respecto Biasca (1998) intenta agruparlas en cinco categorías distintas de acuerdo a su naturaleza, destacando los principales aspectos que contempla cada una. Así define los cambios de reestructuración física organizativa, donde la infraestructura es el foco principal; cambios de replanteo estratégico que implican movilizar y crear una visión compartida, definir objetivos y establecer una nueva estrategia; cambios por nueva administración que implican liderazgo, nueva cultura, ajustes en los recursos humanos y reestructuraciones en varias áreas; y los cambios por productividad, calidad y tecnología en busca de la excelencia operacional.

La acción del cambio implica según este autor implementar un selecto grupo de proyectos organizados por prioridad en niveles que él define como esenciales, cuando producen un impacto grande al cambio, importantes e inmediatos a realizarse necesariamente en el lapso previsto y los complementarios a las medidas anteriores.

Para Biasca (1998) la organización del cambio implica cuatro roles fundamentales a tomar en cuenta, el primero es el impulsor-patrocinador que lidera el cambio, lo apoya y aprueba recursos, puede ser un equipo conformado por la alta gerencia; el segundo es el equipo de transformación a cargo de los proyectos especiales que no pueden ser delegados; el tercero es el de comunicación y capacitación, porque “habrá que comunicar la nueva orientación de la empresa, los objetivos del cambio y los resultados que se vayan obteniendo” (Biasca, R., 1998: 140). Y el cuarto rol es el de innovación a cargo del análisis, evaluación, implementación y medición de resultados.

Un punto a tomar en cuenta al gerenciar un cambio es la correspondiente resistencia a dicho cambio por parte de algunos empleados, lo que implica “conocer qué les pasa a las personas, por qué se resisten a los cambios, cómo manejar conflictos y cómo tratar las luchas por el poder” (Biasca, R., 1998: 145). Para ello el autor cita varios enfoques, entre ellos el de “la pérdida” de Scott y Jaffe que explican los diferentes tipos de sensación de pérdida que puede experimentar una persona al atravesar un cambio, pérdida de capacidad, seguridad, sentido de orientación, territorio, entre otras. Por otro lado, se encuentra el enfoque de las reacciones de Joel Brockner, quien enumera los efectos generados ante un cambio: ansiedad, dificultad de concentrarse en una tarea, desilusión, culpar a los gerentes, miedo a lo desconocido, baja de compromiso, entre otros.

El papel del gerente ante un cambio organizacional debe ser ante todo el de liderar ese cambio, para lo cual debe estar dispuesto y comprometido “convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización y la orienten hacia el éxito” (Carapaica, L., 2001), para que con su ejemplo logre el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto. Porque como afirma Carapaica (2001) el liderazgo del gerente no sólo implica el dominio del aspecto técnico y logístico del cambio, sino es darle una especial importancia a los recursos humanos para hacer más fácil la adopción de ese cambio.

Una exitosa gerencia del cambio implica tomar en cuenta todos estos factores y activar herramientas que apoyen el proceso. La principal herramienta es la comunicación, ya que “es el gestor del cambio por excelencia dado que es a partir de ella que se dinamizan y construyen tanto la cultura como el clima para adaptarlos a los requerimientos que tiene la organización y así enfrentar sus retos” (Aguilera, 2008: 39)

Así la comunicación interna se convertirá en el soporte de la estrategia y como afirma Aguilera (2008) en un elemento dinamizador, pues “la comunicación se convierte en el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen” (Aguilera, 2008: 39). Además,

Biasca (1998) propone que el equipo de comunicación debe coordinar diversas actividades, en primer lugar presentaciones y reuniones de discusión donde se informe y debata con el personal lo que se está viviendo, para él es “importante que los gerentes estén visibles y accesibles al diálogo” (Biasca, R., 1998: 147). Por otro lado, difusión de las actividades realizadas por diferentes medios como cartelera y boletines, capacitación del personal que lo necesite y apertura a la recopilación de ideas de mejora que puedan proponer los empleados.

Biasca (1998) considera que la comunicación en procesos de cambio tiene que cumplir con ciertas características, tiene que ser simple, favorece el uso de analogías (“un ejemplo vale 1.000 palabras”), valerse de medios formales e informales, tener una frecuencia alta en la transmisión de mensajes y sobre todo que sea de doble vía. Lo más importante que él plantea es que la comunicación explícita debe ser apoyada por la implícita de las personas importantes de la empresa.

2.3. Comunicación Interna

La comunicación organizacional es un área relativamente nueva que ha crecido progresivamente y como afirma Garrido (2001) ha tenido un mayor desarrollo a partir

de finales del siglo XX con la introducción al mundo empresarial de ricas posibilidades de progreso teórico y práctico. A partir de los años noventa se da un mayor reconocimiento de la necesidad de gestionar la comunicación e información que circula internamente dentro de las organizaciones (García, Ruiz y Ventura, 1999) y para garantizar dicha gestión se impulsa la función directiva de la comunicación empresarial desde una óptica más integral y estratégica; surgiendo así la denominada figura del DirCom (Garrido, 2001:64).

La comunicación interna según Fernández Collado (Collado citado por Aguilera, 2008) son las actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener las relaciones con y entre sus miembros a través del uso de medios para mantenerlos informados, integrados y motivados con la intención de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte, Aguilera (2008) identifica que las principales funciones de la comunicación interna son cohesionar y establecer vínculos para direccionar el trabajo de los empleados, sanear el clima organizacional, fomentar el trabajo en equipo al eliminar las barreras entre empleados, facilitar la adaptación al cambio ofreciendo información que reduzca la incertidumbre, permitir el desarrollo personal canalizando las expectativas y necesidades en un ambiente participativo, darle solidez a la organización, unificar el lenguaje y agilizar los procesos al optimizar la gestión de la información en la toma de decisiones.

En líneas generales, se puede decir que la comunicación interna apunta a una doble misión que consiste en mejorar el desempeño y alinear la cultura organizacional con el proyecto empresarial.

2.3.1. Tendencias Actuales

“Desde 1984 se declara el inicio de la “Era de la información”, los conceptos de comunicación han cambiado” (Aguilera 2008: 16). El avance de la tecnología a lo

largo de los años ha permitido “pasar de los modelos dependientes de la era industrial a los modelos interdependientes de la era de la información” (Aguilera, 2008: 71). De esta manera, se da una evolución que significa el paso de la estructura piramidal a las denominadas estructuras en red o esféricas; donde los miembros de la organización participan activamente en el logro de las metas y objetivos.

Como explica Aguilera (2008), los modelos esféricos han dejado atrás el esquema de control del modelo piramidal tradicional para trabajar sobre un esquema de responsabilidad compartida, “cambian los modelos de trabajo y las líneas de autoridad hacia modelos más horizontales y participativos” (Aguilera, 2008: 71). En estas nuevas condiciones, la comunicación juega un papel netamente activo y los programas deben estar dirigidos con miras a un nuevo estilo de gestión, que diversos autores denominan gestión integral de comunicaciones, la cual implica ver la comunicación más hacia las personas y menos desde el punto de vista mediático.

La gerencia integral de comunicaciones es una propuesta contemporánea al manejo de las comunicaciones corporativas, que “transforma los métodos clásicos de la comunicación y la inserta dentro de los nuevos procesos de la gestión empresarial, lo que la convierte en la fuerza que le dará dinamismo a la función de las organizaciones para enfrentar los retos del siglo XXI.” (Orjuela, G, 2009)

Jorge Aguilera (2008) distingue que algunas de las funciones que pretende la comunicación integral son: mantener la “dinámica uniforme” en la organización para evitar brechas, evitar la “duplicidad de funciones” y generar conocimiento. Para ello es necesario un programa de comunicación organizacional que se desarrolle en tres vías: establecimiento de un lenguaje común que consolide y dinamice el equipo de trabajo (misión, visión, principios corporativos), gerenciar las habilidades del equipo para concentrarse en el cumplimiento de las metas, donde la comunicación asertiva es la principal arma; por último, promover programas de comunicación para el control de procesos, lo que implica “establecer sistemas de medición de resultados así como

mecanismos de retroalimentación para enterarse cómo “va el partido” (Aguilera, 2008: 6)

2.3.2. Comunicación por Indicadores

La denominada Gerencia Integral de Comunicaciones promueve que “la comunicación en la organización debe ser medible por índices e indicadores y debe hablar el lenguaje de la gerencia, al fin y al cabo la comunicación en la organización del siglo XXI es un ingrediente de la productividad y la competitividad corporativa.” (Orjuela, G, 2009).

Enmarcada en esos principios, se desarrolla la tendencia Comunicación por indicadores, la cual se refiere a una metodología basada en el Balanced Scorecard aplicado a la comunicación organizacional. En Latinoamérica, esta tendencia ha sido desarrollada por el consultor colombiano Jorge Aguilera, quien con sus trabajos en el tema ha tenido buena aceptación entre directores de comunicación y gestión humana de Iberoamerica. Aguilera (2008) explica que la metodología de comunicación por indicadores requiere un diagnóstico que permita la identificación de “Índices de comportamiento comunicativo” (ICCOM) en todas las áreas de la organización, para, a partir de allí, poder identificar dónde están sus problemas de comunicación, de qué tipo son y cómo abordarlos.

Jorge Aguilera (2008) explica en sus trabajos la importancia de la evaluación de las estrategias de comunicación a través de la medición de sus resultados, pues considera que sólo así se podrá decidir si continuar o no un programa, también servirá para mejorar procedimientos, añadir o abandonar acciones específicas de una estrategia, distribuir recursos, aceptar o rechazar una hipótesis, etc. Los resultados que, según Aguilera, deben ser medidos son el cumplimiento de los objetivos, el cumplimiento de las tareas, acciones, herramientas que se plantearon y el impacto de la estrategia. Es por ello que se propone la necesidad de “establecer indicadores

numéricos o metas esperadas para poder generar mediciones y contrastarlas a futuro” (Aguilera, 2008: 121)

Para configurar su metodología, el autor parte de la definición y estudios sobre los indicadores de gestión, los cuales precisa como “unidades de medida que miden la efectividad de un área de la empresa, de un equipo de trabajo o de la acción que realiza una persona o una herramienta. Estas unidades se producen al relacionar variables de orden cualitativo o cuantitativo y pueden ser expresadas como índices, tasas o tendencias” (Aguilera, 2008: 121)

Según Aguilera (2008), para construir los indicadores hay que tomar en cuenta que estos se pueden diferenciar de acuerdo a la influencia que tengan en la toma de decisiones, así podrán ser estratégicos (general), tácticos (acciones particulares) u operativos (tareas programadas). Es decir, “si los indicadores están relacionados con los objetivos de la estrategia, serán tácticos o estratégicos y si los indicadores están relacionados con la operación y los recursos serán operativos.” (Aguilera 2008: 122)

El autor explica que el cumplimiento de los indicadores estratégicos se da en cifras contundentes, que en algunos casos implica comparar porcentajes de incremento o decrecimiento en función de una medición previa. Por otro lado, con respecto a las acciones o indicadores tácticos “generalmente se compara la acción vs el resultado logrado; así podríamos establecer un indicador número de invitaciones generadas vs personas que asistieron a la actividad” (Aguilera, 2008: 121). Con respecto al indicador operativo, puede darse de forma comparativa, “así se genera el indicador número de personas satisfechas con el servicio vs personas necesarias para lograrlo” (Aguilera, 2008: 121), para establecer las personas necesarias en un proceso de servicio para lograr determinado nivel de satisfacción.

Un punto en el que hace hincapié el autor, es en la consideración de que es necesario saber si la comunicación será efectiva y para ello hay que tener en cuenta la optimización de los recursos, si la gestión es eficiente, y por otro lado, si se están cumpliendo los objetivos planteados, si la gestión es eficaz. (Aguilera, 2008: 121)

La metodología propuesta por Jorge Aguilera (2008) postula que, una vez realizada la estrategia de comunicaciones, se deberá establecer dentro de la planeación lo que se espera medir y la manera en que se va a medir, para ello es necesario crear una tabla de indicadores donde estos se definen según su nivel en la estrategia (estratégicos, tácticos y operativos) y se refleje la medición de su impacto, es decir, los indicadores de resultado (eficacia), de recurso (eficiencia) y de cumplimiento.

	I.DE RESULTADO O EFICACIA	I.DE RECURSO O EFICIENCIA	I.DE CUMPLIMIENTO
I. ESTRATÉGICOS	Medida en que se alcanzaron los objetivos estratégicos	Cuánto costó alcanzar ese objetivo de acuerdo con el resultado	¿Se cumplieron o no las actividades planteadas en la estrategia?
I. TÁCTICOS	Medida en que se alcanzaron los objetivos estratégicos	Cuánto costó alcanzar el objetivo táctico de acuerdo con el resultado	¿Se cumplieron o no las actividades planteadas en la táctica?
I. OPERATIVOS	Medida en que se alcanzaron los objetivos operativos	Cuánto costó alcanzar el objetivo operativo de acuerdo con el resultado	¿Se cumplieron o no las acciones planteadas?

Para Aguilera (2008) un indicador está compuesto por un nombre concreto que define su objetivo y utilidad, una forma de cálculo, unidades o factores que relaciona, un glosario que describa los términos que involucra y su naturaleza.

“Esta metodología permite establecer un plan de comunicaciones con elementos y objetivos claramente medibles, es por decirlo así cambiar, dejar de concentrarnos en los medios a enfocarnos en los objetivos, una organización no desarrolla estrategias de comunicación porque sí, requiere solucionar unos problemas específicos de comunicación y eso es lo que pretende resolver la comunicación por indicadores.” (Aguilera, 2008: artículo de gerencia.com)

Gestionar la comunicación interna con un tablero de control generalmente permite establecer “indicadores de comunicación de cómo están escuchando los empleados, cómo se están comunicando los mandos intermedios, la brecha que hay en la cascada, qué diferencia hay entre cada pasaje de la comunicación oral de los supervisores a los equipos, qué mide la palabra escrita y ver de qué manera el departamento de comunicación interna está complementando esto” (Tessi, M, citado por Paredes, Z. 2008)

Por otro lado, hay que destacar que, el autor Justo Villafañe (1999) también se ha encargado de desarrollar este tema estableciendo la creación de indicadores cualitativos para una aproximación a la comunicación interna de las organizaciones a través de su diagnóstico. Villafañe (1999) en base a los instrumentos propuestos por Federico Gan, formula una parrilla de indicadores cualitativos de comunicación interna que pueden orientar una primera aproximación a la praxis de esta área.

INDICADORES CUALITATIVOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	
<p><i>Positivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de informes interdepartamentales • Frecuentes reuniones interdepartamentales • Grupos de mejora de procesos y funciones • Formación de equipos de trabajo (tutorías) • Matización continua de valores • Énfasis en la colaboración • Estrechas relaciones personales (informalidad) • Cultura corporativa orientada a la tarea • Evaluación de capacidades y habilidades • Transparencia informativa • Transmisión de criterios y prioridades • Reconocimiento público de los éxitos • Planes de carrera transversales • Formación polivalente • Planes de formación a medio plazo • Organización jerárquica plana 	<p><i>Negativos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Información interdepartamental escasa e informal • Reuniones exclusivamente jerárquicas • Protagonismo personal • Escasa preocupación por la formación tutelada • Doble discurso entre lo declarativo y la práctica • Énfasis en la competitividad entre las personas • Distancia jerárquica (statu quo) • Cultura corporativa orientada hacia el poder • Evaluación de puestos de trabajo • Secretismo • Predominio de los asertos y las órdenes • Poco reconocimiento de la labor individual y grupal • Planes de carrera lineales • Formación especializada • Planes de formación intensivos • Verticalismo y pirámide jerárquica muy acusada

Villafañe (1999) propone que el diagnóstico de la comunicación interna debe además abarcar una segunda acción importante que es imprescindible para identificar las necesidades de comunicación, la cual consiste en establecer las prioridades funcionales de esta comunicación interna, “es decir aquellas insuficiencias en los procesos productivos de la organización que pueden ser paliadas a través de un incremento de la información” (Villafañe, 1999: 318) Para ello el autor recoge un conjunto de indicadores de aquellas necesidades de información para el desempeño que se corresponderían con las prioridades funcionales de la comunicación interna en la organización.

INDICADORES DE LAS PRORIDADES FUNCIONALES DE COMUNICACIÓN INTERNA	
<p><i>Indicadores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en la entrega de información interdepartamental • Consecución de la información sólo a través de la jerarquía • Escasa iniciativa en el desempeño • Solicitud frecuente de información para el desempeño • Exceso de competencia interna • Ocultamiento de las claves de resolución de problemas • Errores continuos en procesos generales • Reuniones largas e improductivas • Distintas versiones de una misma reunión • Falta de lenguaje común • Rumores frecuentes • Contactos jerárquicos exclusivamente horizontales • Mala gestión de las quejas 	<p><i>Prioridades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Eliminar barreras que mejoren la comunicación entre los departamentos • Aplanar la organización introduciendo suficiente información acerca de la empresa • Motivación, tolerancia al fracaso y aliento cultural • Mejora de la información funcional y elaboración de manuales de procedimiento • Fomentar voluntad corporativa (un mismo equipo) • Fomentar su reconocimiento en el seno de la organización • Revisión y mejora de los manuales corporativos • Mayor comunicación informal • Favorecer la consolidación de un lenguaje común • Fortalecimiento de la cultura corporativa • Aumentar el flujo de información oficial interna • Fomentar la transversalidad • Implantar canales directos de reclamación

2.3.3. Plan de Comunicación Interna

La estrategia de comunicación es implementada en las organizaciones a través de la planificación. La planificación en comunicación trata de un “proceso continuo y recursivo de Análisis – Programación - Ejecución - Evaluación, en el que a partir de un conjunto de metodologías y herramientas específicas, pueden prepararse Planes, Programas y Proyectos de corto, mediano y largo plazo – Normativos y Estratégicos - es una herramienta clave para facilitar y optimizar la Gestión en la Comunicación de las Organizaciones.” (Ruiz, B y Aphal, K, 2008: 2)

En líneas generales, las metodologías para abordar la planificación siguen una norma básica que parece prevalecer, “se retoma básicamente las cinco W de Harold Laswell en forma de cuadros que intenta llenar. Así, la mayor parte de los planes de comunicación se establecen de acuerdo con el modelo siguiente: fortalezas y debilidades (internas y externas), objetivo de comunicación, destinatarios, medios, evaluación” (Libaert, 2006: 79). Esa resulta ser la base de los planes de comunicación y en una que otra metodología se insertan nuevos elementos que complementan los anteriores. Aunque Libaert (2006) plantea que desde las primeras campañas de comunicación que datan de 1970, este sistema no ha pasado por ninguna renovación teórica importante, resalta que dicho esquema ha demostrado su valor y no debe cuestionarse, sino “insertarlo dentro de un enfoque más global a fin de reubicarlo en un marco teórico y organizacional.” (Libaert, 2006: 80)

El proceso de elaboración de un Plan de Comunicación Interna implica en líneas generales, tres etapas fundamentales: el diagnóstico de la comunicación interna, diseño del plan de comunicación interna y la ejecución del plan; y dentro de cada una de estas etapas se desarrollan procesos vitales

La auditoría o diagnóstico de la comunicación interna

El diagnóstico de la comunicación interna resulta ser el primer paso para elaborar un plan de comunicación, “consiste en evaluar el estado de la comunicación en el seno de la organización” (Villaña, 1999: 316) y esto implica no sólo evaluar la práctica comunicativa sino también identificar las necesidades de comunicación interna. Como explica Libaert (2006) el diagnóstico es sí mismo un acto de comunicación, pues “interviene en un proceso dinámico cuya base es la disposición a escuchar” (Libaert, 2006: 106). Implica escuchar la opinión de los destinatarios y monitorear las señales emitidas para determinar el funcionamiento de la comunicación dentro de la organización.

La evaluación de la comunicación se puede realizar a través de técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación, como encuestas, métodos cualitativos (entrevista, observación de actitudes), métodos semiológicos, observación documental, etc.; o también a través de una aproximación y valoración denominada “análisis de gabinete” sin la realización de una investigación específica (Villafañe, 1999). Como plantea el autor, la diferencia entre un extremo y otro está en la rigurosidad de los resultados y en los costos que implican.

La evaluación de la comunicación interna también exige elaborar un “inventario de los recursos disponibles”, lo cual se refiere a recursos instrumentales y a la asignación de presupuestos (Villafañe, 1999) Para confeccionar este inventario hay que simplemente realizar una lista de instrumentos de comunicación interna presentes en la organización: manual de inducción, cartas del presidente, módulos de formación, manual de procedimientos, periódico electrónico, línea directa (intranet, línea telefónica), reuniones de integración, reuniones de trabajo, reuniones de equipo, grupos de mejora, etc. (Villafañe, 1999)

Para identificar las necesidades de comunicación interna, Villafañe (1999) propone la elaboración de un mapa de públicos internos y el establecimiento de “prioridades funcionales en la comunicación interna”. El mapa de públicos internos “comprende todos aquellos colectivos de la organización que requieren acciones de comunicación o información diferenciadas de los mensajes corporativos dirigidos a la totalidad de la plantilla.” (Villafañe, 1999: 318)

El diagnóstico de comunicación tiene que ser riguroso para así lograr que el plan de comunicación sea pertinente a la organización y sus participantes. Libaert (2006) propone la regla de las cinco C para que la auditoría en el plan de comunicación resulte eficaz. Establece que deben respetarse cinco criterios: consistencia, contexto, credibilidad, continuidad y claridad. La consistencia implica una medición lo más exhaustiva posible, lo que supone no limitarse sólo a algunos indicadores; el contexto, es medir de acuerdo a los objetivos planteados que deben

estar especificados claramente; continuidad, se refiere a que todo resultado es interpretado de acuerdo a una tendencia, por lo que se deben tomar precauciones al elegir indicadores puntuales; credibilidad, es presentar resultados fieles a la realidad, pues eso garantizará la legitimidad de toda acción futura; y finalmente, está la claridad, donde a pesar de la complejidad de los instrumentos de medición, se deben llegar a resultados simples y concretos.

Con respecto al uso de indicadores para realizar el diagnóstico de la comunicación, se corre el peligro de considerar indicadores “sin contar con una definición precisa de lo que se quiere medir, del universo de referencia, del usuario o de la utilización de los mismos” (A. Bartoli, 130, Libaert, 2006: 107) Por esta razón, Libaert (2006) considera que es útil emplear un proceso matricial e interactivo.

También hay que tomar en cuenta que la comunicación organizacional se elabora en base a la durabilidad, por lo que “el conocimiento de los planes anteriores y de sus resultados permite construir un modelo capaz de reconocer los logros y de evitar muchos errores” (Libaert, 2006: 114). Es así, como el proceso de diagnóstico debe tomar en cuenta la implementación de otros planes, los resultados obtenidos y diagnósticos previos realizados en la organización.

Mapa de públicos

El mapa de públicos es un instrumento que permite la definición de los públicos objetivos de la empresa. Como afirma Scheinsohn (1998) un público no necesariamente es un grupo de existencia real “sino un agrupamiento imaginario que la empresa elabora con el fin de lograr eficacia en sus comunicaciones” (Scheinsohn, 1998: 169). La organización tiene que buscar un vínculo entre ella y su público, éste es el fin de la comunicación, y la armonía dependerá en la medida en que tenga más determinada la ubicación, características y necesidades de ese público (Scheinsohn, 1998).

La realización de un mapa de públicos, implica un proceso, denominado por Scheinsohn (1998) como segmentación de públicos, que parte del reconocimiento de una realidad heterogénea, pues las empresas ya se encuentran con una realidad segmentada y “la tarea del operador consiste en reconocer y comprender cada uno de esos segmentos... más que una subdivisión, se trata de un agrupamiento” (Scheinsohn, 1998: 177). Así el autor define a la Segmentación como “una práctica en la que —en apariencia— se parte de un “todo” (el Público), para luego subdividirlo en partes con rasgos más o menos homogéneos (cada uno de los públicos)” (Scheinsohn, 1998: 177).

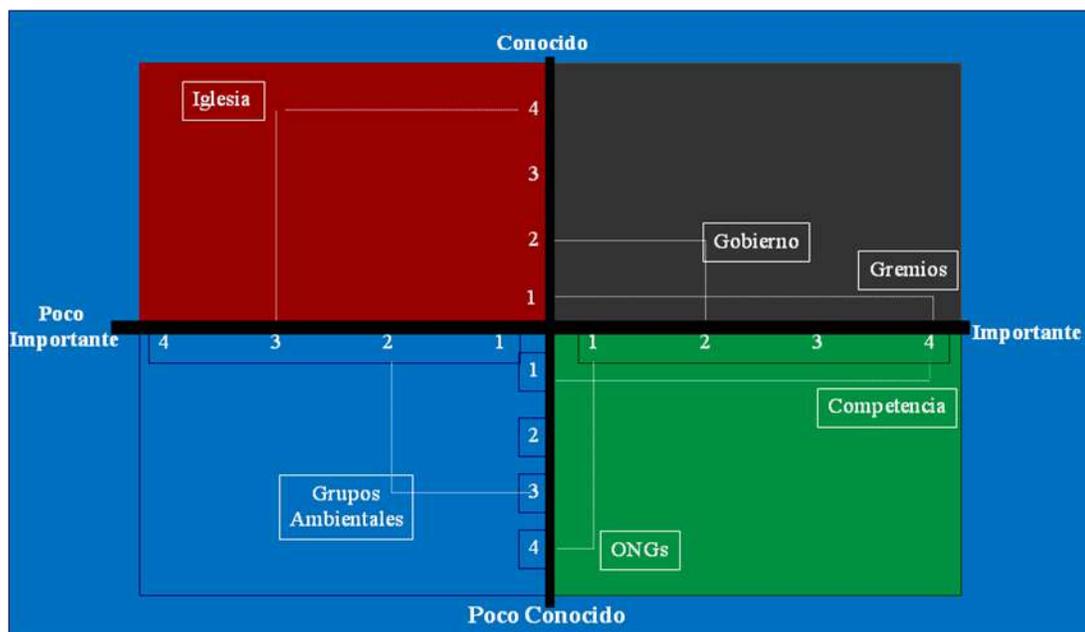
Cuando se desea realizar un plan de comunicación interna, el mapa de públicos debe contener en primera instancia, un listado exhaustivo de todos los públicos internos con los cuales la empresa se comunica, pues “es preferible pecar por exceso para evitar la omisión de algún público significativo” (Scheinsohn, 1998: 174). En segunda instancia, el mapa de públicos debe “describirlos y establecer tipologías que permitan elaborar análisis, accionar estrategias e instrumentar operaciones concretas” (Scheinsohn, 1998: 181).

En la realización de un mapa de públicos se debe tener en cuenta que estos tienen determinados intereses y en base a estos estructuran sus expectativas hacia la empresa; pero “no hay que perder de vista que, por su parte, la empresa también posee determinados intereses hacia los diferentes públicos, y que es precisamente a partir de esto que la empresa estructura sus expectativas” (Scheinsohn, 1998:174,175). La idea es ubicar las áreas comunes de interés con los públicos, y como cada público tiene sus expectativas y lenguajes propios, es necesario “constituir una mezcla adecuada de medios y mensajes diferenciados pero relacionados y coherentes entre sí.” (Scheinsohn, 1998:170).

Para hacer una valoración estratégica de los públicos de la empresa, luego de identificarlos y definirlos, se pueden ubicar en una matriz de acuerdo a su nivel de conocimiento e importancia dentro de la estrategia que se quiere plantear con el plan.

La importancia de un público implica el nivel de influencia que tenga en las operaciones de la empresa y si la estabilidad de la misma depende de este público (Manrique y Monsalve, láminas clases Universidad Monteávila); así los públicos que son menos conocidos y más importantes serán los que requerirán mayor cuidado y dedicación a la hora de establecer las acciones y actividades del plan de comunicación.

La siguiente matriz de análisis de públicos clave es de utilidad para ubicar tanto a los públicos externos como los internos de la organización.



(Manrique & Monsalve Comunicación Corporativa)

Diseño del Plan de Comunicación Interna

Una vez conocido e identificado el estado actual de la comunicación dentro de la organización se comienza con el diseño del plan de comunicación más idóneo y adecuado para la misma.

Definición de objetivos

Lo primero a definir son los objetivos que se quieren alcanzar con el plan, estos definirán posteriormente, los mensajes y los medios; los objetivos resultan “la meta común para alcanzar” (Libaert, 2006: 133).

Según plantea Libaert (2006) los objetivos de un plan deben cumplir con siete (7) principios para lograr su máxima eficacia. El primer principio definido es que debe “ser realista”, pues es ilusorio fijarse un objetivo inalcanzable, implica “concebirse en el campo de lo posible y construirse con base en una identidad organizacional” (Libaert, 2006: 152), deben corresponder perfectamente a la actividad de la empresa. El segundo principio es “estar a la vista”, donde plantea que un objetivo debe poderse evaluar y medir, aunque asegura que el objetivo puede ser evaluable y no necesariamente cuantificable. El tercer principio es “establecer una jerarquía”, donde se distingue entre objetivo general y objetivos específicos, todos congruentes entre sí.

El cuarto principio es “apoyarse en un objetivo organizacional”, lo que busca la coherencia con la estrategia que persigue la organización. El quinto principio es “tener respaldo” de factores esenciales: asignación de presupuesto, plazos para resultados y un ejecutivo que asuma la responsabilidad de las acciones. El sexto principio es “ser flexible y adaptable” en el tiempo y el espacio para garantizar la eficacia y duración. Y el séptimo principio es “no empezar por los medios” donde propone distinguir los fines de los medios, pues considera que “amalgamar los medios con los fines es uno de los primeros errores de la comunicación organizacional” (Libaert, 2006: 159)

Selección de mensajes clave y medios

Una vez definidos los objetivos, “la empresa puede pasar a la fase instrumental” (Libaert, 2006: 161), que consiste en definir los mensajes, los destinatarios y los

medios. Como establece Libaert (2006) aquí el orden de los procedimientos es fundamental y “es preferible empezar por definir el mensaje, puesto que éste es la transcripción técnica del objetivo general” (Libaert, 2006: 161)

Tomando en cuenta que partimos de la segmentación de públicos, “Para que nuestros mensajes logren responder a los intereses y expectativas de los diferentes públicos, no nos podemos contentar con llegar a todos los públicos con un mismo y único mensaje de manera indiscriminada, sino que debemos elaborar una diferenciación de mensajes” (Scheinsohn, 1998:177-178). “Para ser efectivos en la comunicación, hemos de diferenciar los mensajes, según el público al que nos dirigimos. Estos mensajes que serán el eje de la comunicación con cada público se denominan “Mensajes Clave” (key messages)” (Scheinsohn, 1998:179).

Como plantea Scheinsohn (1998), con la segmentación logramos adaptar el público a las expectativas comunicacionales de la empresa, pero, en cambio, con la diferenciación de mensajes adaptamos a la empresa a las expectativas del Público. Con el mensaje clave se busca conseguir un impacto determinado en los públicos, pero en definitiva, “todos los “Mensajes Clave” definidos deberán guardar celosa complementariedad y coherencia entre sí” (Scheinsohn, 1998:180).

Además, algo que está comprobado en las distintas prácticas comunicacionales dentro de las organizaciones es que “cuando el target "siente" que ha sido tomado en cuenta al momento de la confección de los mensajes, se alinea a la estrategia de comunicación y fundamentalmente cambia/modifica/refuerza su conducta” (E-Letter-Red Inside 2002)

Los mensajes tienen ciertas características con las que deben cumplir para ser efectivos dentro de un plan de comunicación, así lo plantea Libaert (2006) definiendo seis características principales: coherencia, singularidad, comprensión, visibilidad, durabilidad y adaptabilidad. Según el autor, un mensaje es coherente si concuerda con la identidad de la empresa, para que no sea rechazado, y si cumple con los objetivos planteados para que sea eficaz. Un mensaje debe ser singular para que tenga

notoriedad, sea memorizado y reconocido. Por otro lado, la comprensión del mensaje es un factor clave, para ello éste debe tener simplicidad, lo que implica “traducir en una pocas frases el objetivo de la comunicación y la huella que busca dejar la empresa” (Libaert, 2006: 164-165). Un mensaje es visible no sólo si está presente explícitamente, sino si se puede inferir de las acciones y, por otro lado, si hay un conocimiento interno del mismo por parte de todos los empleados. Además plantea que un mensaje debe ser duradero porque hay que tomar en cuenta que los resultados de la comunicación organizacional se miden a largo plazo y la evolución que pueda dar la empresa debe ser progresiva para no provocar rupturas por cambio repentinos. Finalmente, según Libaert (2006) un mensaje debe adaptarse fácilmente a todos sus interlocutores internos para que no sea rechazado.

Una vez definidos los mensajes, es necesario identificar las “áreas organizativas implicadas”, ubicadas en el mapa de públicos, y a las cuales se va a aplicar el plan de comunicación interna (Villafañe, 1999: 320), pues algunas veces sólo necesitaremos dirigirnos a un público en específico y otras veces a la totalidad de la organización. Posteriormente, se determinarán los medios a implementar para hacer llegar los mensajes a los públicos.

Los medios a emplear pueden ser diversos, estos “se transforman en aliados estratégicos de todo buen Plan de Comunicación Interna en las Organizaciones.” (Rivero, Mariana, 2004). “La elección de unos u otros depende del desarrollo de la Red y cuál sea la Estrategia de Comunicación que la Empresa tenga prevista; así como también el grado de penetración que cada uno de los canales ha logrado alcanzar en el público interno mediante el accionar estratégico de los responsables de CI” (Rivero, Mariana, 2004).

Todos los medios de comunicación interna varían en costo y según sus características físicas, su alcance, su periodicidad, su nivel de personalización, etc. Son usados con frecuencia canales que potencian la comunicación cara a cara dentro de las organizaciones, y se ha comprobado que aún sigue siendo un arma poderosa

para comunicarse con los empleados y no resulta incompatible con el uso de otros canales de comunicación, de hecho “comprobamos frecuentemente que los planes de comunicación más eficaces combinan el empleo de la tecnología con una estrategia de comunicación cara a cara” (Ricomá, C, 2008). Independientemente del medio que se emplee, lo que hay es que asegurarse de que se implemente el adecuado para cada público y en la medida de lo posible, establecer procesos para confirmar la recepción de los mensajes.

Plan de acción

El diseño del plan de comunicación interna tiene que incluir una programación que especifique el calendario de acciones y el presupuesto correspondiente.

Como lo establece Villafañe (1999), esta etapa supone concretar cada acción en función de cinco factores: (a) un departamento responsable de la acción comunicativa, (b) el esquema de la acción y su desarrollo, (c) los instrumentos o medios necesarios para su implementación, (c) los públicos a los que va dirigida y (d) el costo económico de la acción y el presupuesto al que corresponde.

Ejecución del Plan de Comunicación Interna

La última etapa del plan de comunicación es su correspondiente ejecución, que, según Villafañe (1999) implica la implementación y el control de resultados.

La implementación es llevar a cabo el plan de acción para lograr los resultados esperados y por ello tiene que existir un control de los mismos para medir, de una u otra manera, la efectividad que tuvo el plan de comunicación interna. “La medición de la efectividad y el diseño de procesos que midan con carácter regular la efectividad de las acciones de Comunicación Interna en la organización son imprescindibles para

hacer los ajustes necesarios y conseguir así una mejora continuada de los procesos”. (Ricomá, C, 2008)

Por ello, el seguimiento posterior del plan de comunicación es vital, se pueden emplear diagnósticos o distintos mecanismos que permitan identificar indicadores de medición de éxito del plan. Esto “permite identificar las ventajas que conviene reforzar y los puntos débiles a transformar y, en consecuencia, determinar las acciones de comunicación que pueden llevarse a cabo correctamente” (Ricomá, C, 2008)

2.4. Cultura organizacional y Comunicación

La cultura organizacional es un término que ha sido estudiado por numerosos autores, quienes en líneas generales expresan que se trata de la manera de hacer las cosas que tiene cada organización. El autor Andrew Mayo (Mayo citado por Villafañe, J.; 1999) explica que la cultura es el resultado de la interrelación de seis factores, algunos intangibles y de difícil observación y otros tangibles que se expresan en documentos internos de la organización. Estos factores son: los valores y las creencias, las normas de comportamiento, las políticas escritas de la organización, la motivación vertical, los sistemas y procesos formales e informales y las redes internas existentes en la organización.

Villafañe (1999) emplea un enfoque psicosocial para entender la cultura, lo que implica, por un lado, tomar en cuenta la naturaleza humana en sus manifestaciones grupales, pues la cultura “es el instrumento que los grupos humanos insertos en una organización tienen para dar sentido a su actividad, o quizá para encontrar sentido a esa actividad” (Villafañe, J., 1999: 127)

Por otro lado, Villafañe (1999) distingue tres niveles de la cultura corporativa, haciendo una analogía con los niveles de la mente humana: el de la conciencia o comportamientos explícitos, visibles y fácilmente cambiables (el entorno físico, la

tecnología, resultados empresariales, normas escritas, conducta verbal y no verbal); el preconsciente, nivel intermedio que corresponde a los valores, que a veces son explícitos y otras implícitos (pautas de acción validadas, normas cotidianas y costumbres) y el inconsciente, el nivel más profundo de la cultura, donde se encuentran las presunciones básicas, invisibles y difíciles de cambiar pues no se tiene acceso directo a ellas (relación con el entorno, la naturaleza de la realidad, el tiempo y espacio para los miembros de la organización; naturaleza del género humano; naturaleza de las relaciones humanas y el poder en la organización) (Villafañe, J., 1999: 130-131)

Se trata de principios y procedimientos que perduran en el tiempo porque tienen un significado para los miembros de una organización y como afirma Denison (1991) estos valores, creencias y principios son los cimientos del sistema gerencial de una organización y las conductas gerenciales son las que servirán como ejemplo y reforzarán los mismos. Porque como también afirma Villafañe (1999), la cultura organizacional abarca tres dimensiones importantes: ser, pensar y hacer; cuyos componentes son la identidad corporativa, el sistema de valores compartidos y la unidad estratégica, respectivamente.

Elena Granell (1997) expresa por otro lado, que la cultura no sólo es ese conjunto de valores, creencias y supuestos, sino también destaca que los mismos se transmiten en el tiempo porque han resultado exitosos para el logro de los objetivos de la organización, convirtiéndose en “un conjunto particular de reglas formales e informales que la gente acepta como verdadero y como guía de su pensamiento y su conducta” (Granell, 1997: 6). Y se trata de “un sistema consensual de regulación que va mucho más allá de cualquier sistema de control burocrático o administrativo” (Deninson, D., 1991: 177); porque está comprobado las personas actúan debido a valores interiores y no en función de un control externo.

Así, se puede apreciar que en toda organización la cultura cumple diversas funciones, Scheinsohn (1997) resume que existen tres principales: integración,

cohesión e implicación. Donde la cultura corporativa favorece el consenso de los empleados hacia la misión y las metas para alcanzarla; genera un sentido de pertenencia que garantiza la unión de los empleados para el logro de los resultados y logra una situación de coherencia y compatibilidad entre los valores de la empresa y la persona, generando un compromiso con la misión. Por otro lado, Villafañe (1999) expresa que existe una cuarta función de la cultura, que es la determinación del clima interno, pues “mejora las condiciones para el desempeño, se convierte en mecanismo de autorregulación y contribuye a resolver problemas internos” (Villafañe, J., 1999: 131)

Otro tema a considerar en el estudio de la cultura corporativa viene representado por el liderazgo, entendido como “la capacidad de transmitir y matizar valores a la organización” (Villafañe, J., 1999: 143). Para Granell (1997) es vital “identificar los líderes y modelos de grupo, y trabajar primero con ellos para que se conviertan en modelos adecuados”, (Granell, 1997: 159), ya que estos tienen un gran efecto multiplicador en el individuo y los grupos.

Villafañe (1999) ve al líder como un gestor de los valores culturales de la empresa y en su obra cita a los autores García y Dolan quienes hablan de la <<dirección por valores>>, considerada como una herramienta de liderazgo que posee tres finalidades: absorber la complejidad en la adaptación al cambio que experimenta una organización, dirigir la visión estratégica y lograr el compromiso de los empleados a través de la integración de la dirección estratégica y la política de recursos humanos.

Por su parte, Denison (1991) considera que los gerentes siempre deben ser líderes dentro de las organizaciones, pues para el autor “una de las contribuciones más importantes que puede hacer un gerente o ejecutivo es la cultura que ellos crean, aunque la mayor parte de los gerentes no se consideran como creadores de cultura, el papel es inevitable porque el liderazgo y la acción gerencial inevitablemente crean o refuerzan valores claves” (Denison, D., 1991: 177)

Por considerarse un factor estratégico, algunos autores consideran que la cultura corporativa debe gestionarse o intervenir convenientemente sobre ella; así lo expresa Scheinsohn (1997), quien afirma que ésta es pertinente a la gestión de la Comunicación Estratégica, por lo que es un campo operativo sobre el cual la comunicación diagnóstica, pronóstica e interviene.

El término usado por Scheinsohn (1997) de Comunicación Estratégica consiste en contribuir al fin estratégico supremo de la empresa: la creación de valor; es “lograr que la empresa cada día represente algo más valioso para todos y cada uno de los públicos” (Scheinsohn, D., 1997: 16) y por ello el campo de la cultura corporativa adquiere gran importancia. Porque “es imprescindible que el proyecto empresarial y la cultura corporativa se desarrollen armónicamente, de lo contrario la cultura puede convertirse en la principal barrera de la empresa en el logro de sus metas corporativas” (Villaña, J., 1999: 151)

Para Jorge Aguilera (2008) la comunicación es el soporte de la cultura, pues se convierte en un “actor reiterativo de los factores culturales” (Aguilera, 2008: 36), ya que en una organización la cultura es sólida en la medida en que sea compartida por todos sus miembros y “sin comunicación la cultura organizacional es letra muerta” (Aguilera, 2008: 36). Incluso, dentro de las organizaciones se crea lo denominado por Aguilera (2008) la “cultura comunicativa”, que “son los criterios y conceptos, así como los valores, que tienen en cuenta los miembros de la organización a la hora de comunicarse” (Aguilera, 2008: 38)

Así, la cohesión cultural se convierte en uno de los factores importantes a tomar en cuenta al gestionar la cultura dentro de las organizaciones. Para Villaña (1999) la extensión de los valores es favorecida a través de la centralización de la gestión cultural, bien sea que recaiga sobre recursos humanos o un departamento de comunicación interna; también a través de la comunicación interfuncional, la cual facilita el conocimiento de los valores entre las diversas áreas y por último, la imagen cultural de la alta dirección, la cual debe reflejar en sus acciones los valores que

predican, para así inspirar y motivar a los demás integrantes de la organización a adherirse e identificarse con los valores, es lo que coloquialmente se llama “dar el ejemplo”, como dice Villaña (1999) “predicar con el ejemplo”.

Por otro lado, para Granell (1997) la gerencia efectiva de la cultura corporativa es considerada un elemento esencial en la implantación de una decisión estratégica. La cultura organizacional puede convertirse en un tema estratégico cuando se incorporan nuevas tecnologías, cuando se decide aplicar nuevos modelos gerenciales para elevar la productividad, cuando hay falta de sinergia entre grupos, cuando hay cambios en la gerencia general y sus consecuentes cambios estratégicos y cuando se intentan fusiones, adquisiciones y privatizaciones.

Además, Granell (1997) plantea que antes de considerar cualquier programa de adaptación cultural de modelos gerenciales, es importante tomar en cuenta los rasgos básicos de la cultura del país en el que se desempeña la organización. La autora identifica, según un estudio realizado sobre la cultura del venezolano y la gerencia (1993), que el venezolano tiene rasgos culturales independientemente de la cultura organizacional donde trabaja, los cuales hay que tener en cuenta. Resalta que está “acostumbrado a un modelo gerencial de tipo autocrático pero, en caso de poder elegir, le gustaría poder participar más” (Granell, 1997: 166); aunque en las entrevistas realizadas pudo identificar que el venezolano no está acostumbrado a dar sugerencias o a que simplemente el gerente se preocupe por él, considera que hay posibilidades de cambio hacia estilos gerenciales más participativos, siempre y cuando los modelos se ajusten a la idiosincrasia de la gente.

2.5. El Cuadro de Mando Integral

2.5.1. Postulados básicos

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) es un modelo gerencial que ha sido implementado con éxito en varias organizaciones del mundo desde 1992; entre las más destacadas se encuentran IBM, Apple, Microsoft, Compaq, Dell, BMW, Motorola, HP, NASA, Nike, Marriot, Statoil, Grupo Chrysler, General Motors, Ford, Hoteles Hilton. Originalmente, fue desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en una herramienta gerencial para fijar objetivos, diseñar estrategias y definir indicadores e índices que permiten evaluar y medir el desempeño de una organización desde diversos puntos de vista, tomando en cuenta los tangibles e intangibles de la misma. Como lo analizan sus autores “evolucionó de ser un sistema de indicadores mejorado para convertirse en un sistema de gestión central” (Kaplan, Norton, 2002: 9) y consideran que allí radica el principal poder de la metodología.

El Cuadro de Mando Integral, también denominado en inglés como Balanced Scorecard (BSC), término mayormente usado, ya que se trata del nombre original presentado por los autores, “complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización” (Kaplan y Norton, 2002: 4). Haciendo énfasis en que ambos tipos de indicadores deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización, donde el proceso de comunicación interna adquiere importancia para lograr tales fines.

Tanto los creadores como otros autores que han trabajado con el BSC, aseguran que se trata de una metodología adaptable; Fernández (2004) plantea que resulta ser una guía de referencia y no un modelo cerrado, porque las organizaciones son complejas y parten de historias distintas; así, concluye el autor que “el BSC es un

medio, no un fin en sí mismo. Es él quien se debe adaptar a su organización y no al revés” (Fernández, A. 2004: 30). Siempre se puede encontrar puntos a mejorar, pero también hay otras cosas que funcionan bien.

Además, Fernández (2004) analiza que un factor clave para gestionar adecuadamente el cambio dentro de las organizaciones es integrar, no competir; por lo que el BSC no ha de competir con otras metodologías, sino complementarlas. “Cualquier organización, a no ser que sea de reciente creación, cuenta con elementos y procesos de gestión que funcionan, y otros que son mejorables. Se trata de construir sobre lo que ya se tiene. De aprovechar lo que funciona bien.” (Fernández, A. 2004: 32)

El BSC hace distinción entre los indicadores externos para clientes y accionistas, y los indicadores internos para aquellos procesos críticos dentro de la organización, donde debe haber un equilibrio entre ambos (Kaplan y Norton, 2002:23). Así plantean cuatro perspectivas en donde se ubican los dos tipos de indicadores: perspectiva financiera y perspectiva del cliente (externas), perspectiva del proceso interno y perspectiva de aprendizaje y crecimiento (internas)

El autor Alberto Fernández (2001) propone preguntas que permiten entender fácilmente qué abarca cada perspectiva.

Perspectiva financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

Perspectiva del cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

Perspectiva interna o de proceso interno: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener la excelencia?

Aunque estas cuatro perspectivas han demostrado ser válidas en varias empresas, hay que destacar que no siempre todas se deben ceñir a las mismas, incluso pueden agregar otras según su conveniencia; más bien estas cuatro perspectivas “deben ser consideradas como una plantilla, y no como un corsé o una camisa de fuerza” (Kaplan y Norton, 2002: 48). Además, que los nombres que se empleen para cada perspectiva, incluso para identificar el modelo dentro de la organización es lo menos importante; la idea es lograr un lenguaje común a lo largo de toda la organización (Fernández, 2001)

El BSC, a través de la perspectiva financiera, permite que los objetivos financieros sean explícitos y que “se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida” (Kaplan y Norton, 2002: 75). Y como el objetivo a largo plazo de toda empresa es la generación de rendimientos económicos, las demás perspectivas deberán estar vinculadas al logro de los objetivos financieros.

Con todas estas perspectivas y la gestión planteada por el BSC, lo que se propone es partir de un entorno abierto en el que todos pueden ver los resultados de los demás, porque según los creadores, de esta manera la integridad está garantizada (Kaplan y Norton, 2001)

2.5.2. La Comunicación Organizacional y el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

La implantación del Balanced Scorecard debe ser liderada al máximo nivel de la organización, pero por ser un proyecto integrado que requiere tiempo y esfuerzo, es vital transmitir su relevancia a todos los empleados (Fernández, A, 2001); por ello la comunicación interna juega un papel importante y “ese apoyo debe ser continuado y no sólo al inicio del proyecto” (Fernández, A, 2001: 42)

La integración que propone este modelo, implica que sea entendido, aceptado y utilizado por todos los empleados, “por ello es necesario un buen proceso de comunicación. La comunicación tanto vertical como transversal en toda la organización es, por otra parte, uno de los grandes beneficios que proporciona la implantación” (Fernández, A, 2001: 42)

Según los creadores del modelo, Kaplan y Norton (2002), la comunicación sirve para informar a todos los empleados los objetivos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito; es buscar la alineación de todos con la estrategia. Los autores proponen realizar un programa de comunicación para el lanzamiento del Balanced Scorecard que incluye el uso de distintos mecanismos como notificaciones o avisos iniciales realizadas por los ejecutivos, videos, reuniones, folletos y boletines; luego “estas notificaciones o avisos iniciales, deben ser seguidos de forma continua, informando de los indicadores y resultados del cuadro de mando en tablonés de anuncios, boletines, material del grupo y redes electrónicas” (Kaplan y Norton, 2002: 216-217). Todo esto con la intención de lograr un sistema de comunicación exhaustivo y periódico, resaltando la importancia de hacer un seguimiento “porque sino los empleados tratan al anuncio como si fuera sólo un programa del mes y puede ser ignorado” (Kaplan y Norton, 2002: 216)

Para Kaplan y Norton (2002) el diseño de un programa de comunicación de este tipo debería empezar por responder varias preguntas fundamentales: “¿cuáles son los objetivos de la estrategia de comunicación?, ¿cuáles son las audiencias seleccionadas?, ¿cuál es el mensaje clave para cada audiencia?, ¿cuál es el medio apropiado para cada audiencia?, ¿cuál es el marco temporal para cada fase de la estrategia de comunicación?” (Kaplan y Norton, 2002: 221)

Además, plantean que esta comunicación debe considerarse como una campaña de marketing interno, donde los objetivos “son idénticos a los de las campañas tradicionales de marketing: crear concienciación y promover conductas” (Kaplan y Norton, 2002: 216), lo que implica incrementar la comprensión de cada individuo

sobre la estrategia y elevar la motivación a actuar en pro del cumplimiento de sus objetivos. Para ello la comunicación y la conciencia estimulan la motivación, pues “a medida que los empleados ven cómo pueden contribuir al éxito de la organización, liberan sus energías creativas para encontrar nuevas formas de contribuir” (Kaplan y Norton, 2001: 403)

Sin embargo, los autores establecen que el Balanced Scorecard debe ser utilizado como un sistema de comunicación y formación y no como un sistema de control. Se trata de establecer un proceso de feedback a través de la comunicación y es necesario “crear el ambiente para un diálogo constructivo, reforzante, no para la crítica y la microgestión... Los ejecutivos deben crear un clima que permita discutir abiertamente los fracasos y problemas, en busca de sus soluciones... que la gente informe de problemas sin miedo a arruinar su carrera.” (Kaplan y Norton, 2001: 349)

III. MARCO CONTEXTUAL

3.1. Historia

El Grupo Phoenix es uno de los más importantes conglomerados de elaboración de empaques en América Latina, dedicado a la creación, diseño y fabricación de empaques plásticos y productos desechables para la industria y el consumo masivo, con presencia en más de treinta países en América. Fue constituido en 1999 con la integración de empresas líderes, motivados por la amplia experiencia en Colombia de Multidimensionales y Plasdecol y en Venezuela con Inversiones Selva, Vasos Venezolanos, Venco y Estireno del Zulia. En el año 2003 se integró al Grupo la empresa Envases Cuautitlan (ECSA) de México. (Grupo Phoenix, Página Web, 2009)

El presente Trabajo Especial de Grado fue desarrollado en Grupo Phoenix Venezuela, el cual posee su sede principal de oficinas en la Ciudad de Caracas y sus plantas en el Estado Aragua (Selva y Vasos Venezolanos) y en Zulia (Estireno del Zulia). Esta empresa cuenta con una población de 1700 empleados aproximadamente, que comprende tanto la nómina de las oficinas como los obreros y empleados de cada una de las plantas. Su filosofía de gestión está guiada por valores que le han garantizado su desempeño y posicionamiento como empresa líder del mercado venezolano. Valores como la orientación al logro y disposición al cambio han sido determinantes, pues le han permitido fijarse altos niveles de desempeño para alcanzar sus metas, lograr la excelencia y aceptar nuevos retos que se han convertido en crecimiento para la empresa (Moreno, C., entrevista personal, Enero 2009)

3.2. Filosofía de gestión Grupo Phoenix

Misión

Diseñar, fabricar y comercializar soluciones integrales de empaques primarios para la industria y productos desechables de consumo masivo para el sector alimenticio, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes en América Latina y Estados Unidos, garantizando el retorno justo a los inversionistas y un desarrollo integral para nuestros empleados y el entorno. (Grupo Phoenix, Página Web, 2009)

Visión

Phoenix es una organización competitiva, de clase mundial y la primera opción de los clientes en nuestro mercado. (Grupo Phoenix, Página Web, 2009)

Valores

Liderazgo: entendemos el liderazgo como un proceso colectivo en el que participamos todos los colaboradores de Phoenix, asumiendo roles de dirección, de movilización o de logro según las circunstancias. Todo esto dentro del marco de nuestros valores corporativos y responsabilidades, tanto individuales como colectivas. Esta práctica de liderazgo nos conduce a mejoras significativas en los procesos, productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

Trabajo en Equipo: nosotros compartimos la importancia de darle prioridad al cumplimiento de la MISION y VISION por encima de los intereses individuales o de las áreas funcionales. Esto requiere dar y recibir apoyo en el desarrollo de nuestras gestiones respetando las de los demás, estar atentos a las dificultades de los procesos

para aportar en las soluciones. Reconocer las debilidades y fortalezas propias y las de los demás, para solicitar o brindar apoyo y potenciar al equipo hacia el logro de las metas comunes. Escuchamos activamente, lo que implica entender a los demás abandonando el deseo de figurar y asumiendo con entusiasmo nuestras responsabilidades. Significa tener un corazón muy grande, ser claros y aceptar con humildad nuestros errores y aprender de ellos. En una palabra trabajar en equipo es actuar como uno, pero entre todos, en búsqueda de nuestros objetivos organizacionales.

Generación de Valor: estamos convencidos que toda actividad que realicemos debe generar mejoras integrales en calidad, servicio y rentabilidad en beneficio de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y la comunidad en general.

Compromiso: siempre estamos dispuestos a dar lo mejor de nosotros mismos para contribuir al éxito de Phoenix porque creemos, queremos y disfrutamos lo que hacemos.

Disposición al Cambio: somos una empresa en continuo crecimiento que opera en un entorno de permanentes cambios. Por lo tanto, propiciamos un ambiente de trabajo que valora la innovación, la flexibilidad y la capacidad de adaptación para asegurar de forma permanente nuestra competitividad.

Orientación al Logro: estamos convencidos que la excelencia se logra al fijarse continuamente altos niveles de desempeño para alcanzar y superar las metas establecidas. Esto requiere determinación, disposición a la autocrítica, al abandono de las zonas de comodidad y a aceptar nuevos retos.

Honestidad: ninguno de los valores anteriores, que inspiran nuestra actuación, se cumple a cabalidad sin un comportamiento ético, leal y transparente por parte de toda la organización.

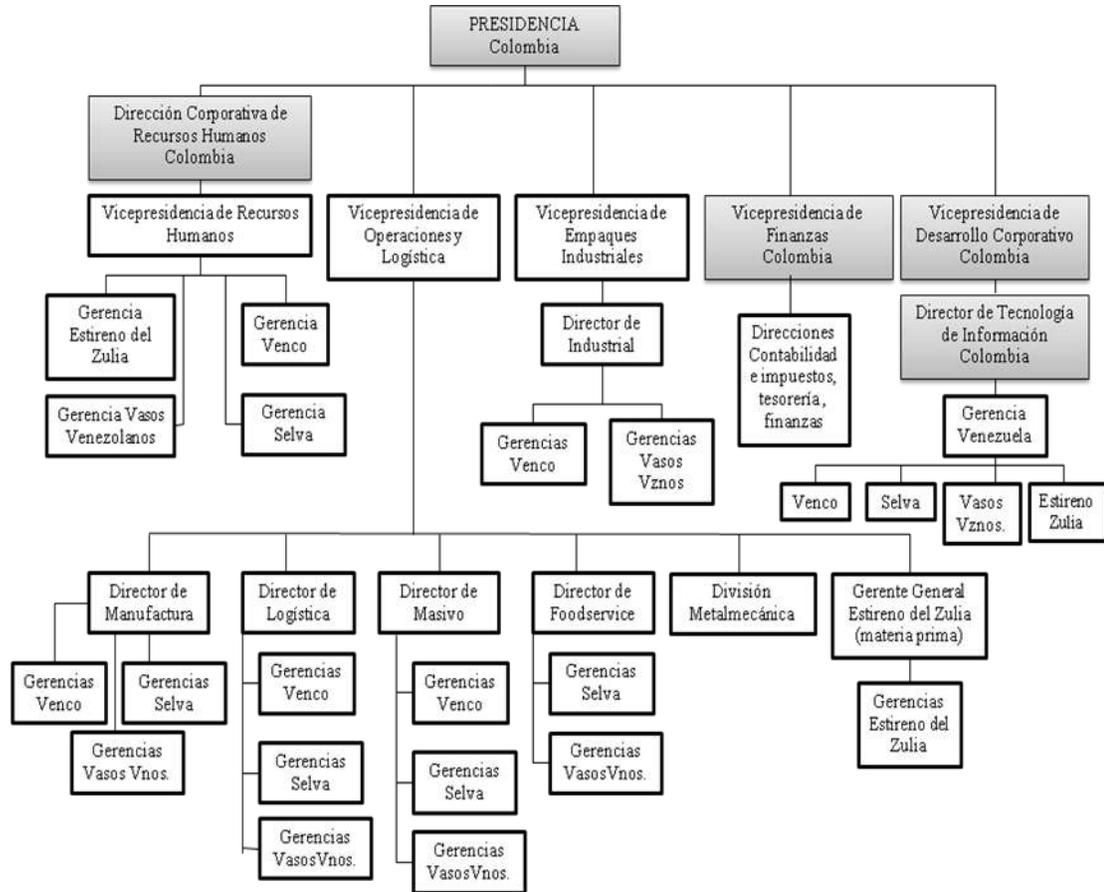
(Grupo Phoenix, Página Web, 2009)

3.3. Estructura de la organización

Grupo Phoenix Venezuela posee tres Unidades Estratégicas de Negocios, las cuales son: Industrial, Consumo Masivo y Servicios de Comida (denominado por la empresa como Foodservice). La unidad de Industrial se encarga de comercializar empaques para los productos de diversas industrias venezolanas; Consumo Masivo comercializa en el mercado de distribuidores, mayoristas, supermercados, abastos y cadenas productos plásticos desechables como vasos, platos, cubiertos, pitillos, entre otros, donde destacan las tres principales marcas del grupo: Selva, Favep y Dixie; Foodservice atiende el mercado de los servicios de alimentación como cadenas de comida rápida, restaurantes, heladerías, entre otros. (Grupo Phoenix Venezuela, Página Web, 2009)

La organización en Venezuela se encuentra liderada por la Vicepresidencia de Operaciones y Logística, quien reporta directamente a la presidencia ubicada en Colombia; a esta vicepresidencia reportan las direcciones de Manufactura, Logística, Masivo, Industrial, Foodservice, la Gerencia de División Metalmecánica y la Gerencia General de Estireno del Zulia dedicado a la materia prima. Cada una de estas direcciones tienen sus gerencias en las plantas que posee la organización en Venezuela según su campo de acción y actividades. A su vez, existe la Vicepresidencia de Finanzas y la Vicepresidencia de Desarrollo Corporativo que trabajan desde Colombia y poseen sus gerencias en Venezuela; y finalmente, se encuentra la Vicepresidencia Nacional de Recursos humanos, que reporta a la Dirección Corporativa de Recursos Humanos de Colombia y a su vez, tiene sus

gerencias de recursos humanos en Estireno del Zulia, Selva y Vasos Venezolanos.
 (Ver anexo 10.3 de organigramas detallados de la organización)



Entender este organigrama es fundamental, debido a que el Grupo Phoenix Venezuela es una empresa grande y su personal está ubicado en distintas sedes, tanto en oficinas como en plantas y el presente plan debe abarcar todos los públicos internos de la organización.

3.4. Análisis de la situación interna

El Grupo Phoenix se encuentra en una dinámica permanente de innovación y desarrollo de nuevas aplicaciones y procesos, por lo tanto requieren de un modelo gerencial que garantice el seguimiento, control y logro de los planes estratégicos de la organización. De acuerdo a información suministrada por la Vicepresidencia de Recursos Humanos del Grupo Phoenix Venezuela, Clarett Moreno (entrevista personal, Enero 2009), la organización a nivel mundial venía trabajando en base a la fijación de metas y objetivos anuales que eran monitoreados sólo por algunos indicadores tangibles, pero gracias al aporte de consultores gerenciales externos entraron en contacto con una metodología o modelo gerencial que se adaptaba mejor a sus necesidades y aseguraba los objetivos de crecimiento necesarios para el negocio. Así a partir del año 2008, deciden implementar el Balanced Scorecard, y comienzan la implementación en la casa matriz ubicada en Colombia y debido al éxito experimentado, deciden aplicar la campaña comunicacional desarrollada en Grupo Phoenix Venezuela y en México.

La estrategia comunicacional aplicada por Grupo Phoenix Colombia consistió en realizar distintas actividades para incorporar al empleado a la nueva estrategia de la empresa. Se inició con una campaña de expectativa donde se resaltaban los valores de la organización y se introducían los principales conceptos de la metodología, la cual se ideó para aplicarla en todos los países del grupo; ésta se apoyaba en diversas piezas difundidas como protectores de pantalla en los computadores de los empleados, volantes y carteleras (ver anexo 10.4). Se realizó un entrenamiento del área directiva y gerencial a través de talleres y seminarios y la principal actividad desarrollada como parte de la estrategia consistió en una sala interactiva que en el medio tenía un árbol al que le colgaban muchos mensajes que tenían que ver con el Balanced.

Siguiendo los parámetros establecidos en esta campaña, en Grupo Phoenix Venezuela comenzaron a implantar el Balanced Scorecard realizando talleres,

seminarios y entrenamientos a nivel directivo y gerencial acerca del funcionamiento y aplicación del mismo; así como también lograron avanzar en las primeras fases del método, que van desde la configuración del mapa estratégico, formulación de objetivos e indicadores intangibles y tangibles, hasta el planteamiento de metas e iniciativas a emprender. También se realizó la campaña de expectativa con las piezas diseñadas en Colombia, pero no se ha implementado por completo la campaña en la base, pues la directiva de recursos humanos está estudiando si resulta adecuado realizar la sala interactiva, tomando en cuenta la situación actual por la que está pasando la organización en nuestro país. Igualmente, en Grupo Phoenix Venezuela se intentó hacer una tropicalización de la sala interactiva, y llegaron a la idea de simular un tren donde los empleados debían ingresar para conocer de una manera simple los fundamentos de la metodología Balanced Scorecard, los valores que inspiran la estrategia de la empresa, el camino a tomar, el mapa estratégico de la empresa y las perspectivas del BSC que forman parte de este mapa (ver anexo 10.5).

Actualmente, el entorno político y económico del país ha afectado las operaciones de las plantas del Grupo Phoenix Venezuela, generando una situación de crisis permanente. Principalmente, ha influido el control cambiario y el retraso en la asignación de divisas por parte de CADIVI, ya que Phoenix trabaja con algunas materias primas importadas y el retraso ha ocasionado en varias oportunidades la paralización de las plantas; según la Vicepresidenta de Recursos Humanos, Clarett Moreno (entrevista personal, 2009) han realizado diversas gestiones ante los entes gubernamentales para solucionar los inconvenientes y se han encargado de comunicar a todos los niveles de la compañía lo que sucede y lo que podría suceder en caso de agudizarse la situación. La comunicación ha sido realizada personalmente desde la base a través de las organizaciones sindicales, las cuales “son un público difícil porque por lo general no creen que la situación sea así; viven en un mundo donde tú volteas para los lados y ves que a todas las empresas les está pasando algo en menor o mayor medida, están pasando una crisis, pero piensan que a ellos nunca les va a tocar y que esta empresa es lo suficientemente grande, lo suficientemente sólida y que aquí

no va a pasar nada” (Clarett Moreno, entrevista personal 2009). De hecho, la organización sindical ha generado otros inconvenientes para la organización, promoviendo la paralización de las plantas apalancados en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT) en represalia por conflictos generados en la discusión de contrato colectivo y sin mediar primero con Recursos Humanos para solventar pacíficamente sus demandas como empleados; lo que ha ocasionado la sanción por parte de organismos como el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (INSAPSEL) que determinaron el cierre de una de las plantas y el almacén de materia prima alegando que incumplían con algunas de las condiciones establecidas en la ley con respecto al espacio y ventilación del área de trabajo (Para mayor información sobre la ley visitar: www.insapsel.gob.ve).

Debido a toda esta situación, la organización reforzó la comunicación personal con diversos comunicados dirigidos a todos los empleados, distribuidos por la red, carteleras y entregados a cada uno de ellos, donde expresaban la situación por la que estaban pasando y buscaban la identificación de los mismos con la empresa a través mensajes clave que promovieran la cooperación, expresaran el compromiso de la empresa con sus empleados y fomentaran los valores y la filosofía de gestión del Grupo Phoenix. La Vicepresidenta de Recursos Humanos expresa que desean aprovechar esta campaña y no dejarla, independientemente de que pase la crisis, “que quede como un boletín donde siempre la empresa te está hablando, te está haciendo llamados interesantes a la reflexión, que ahorita es la crisis pero que mañana puede ser cualquier otro tema” (Clarett Moreno, entrevista personal, 2009); consideran importante trabajar con la cultura de la organización para reforzarla y a partir de allí introducir la metodología del Balanced Scorecard. Tomando en cuenta las características del empleado venezolano y la situación actual, la directiva no cree adecuado aplicar la misma campaña desarrollada en Colombia, sobre todo la sala interactiva ideada y aplicada en ese país, pues no creen que genere interés sobre todo a nivel sindical.

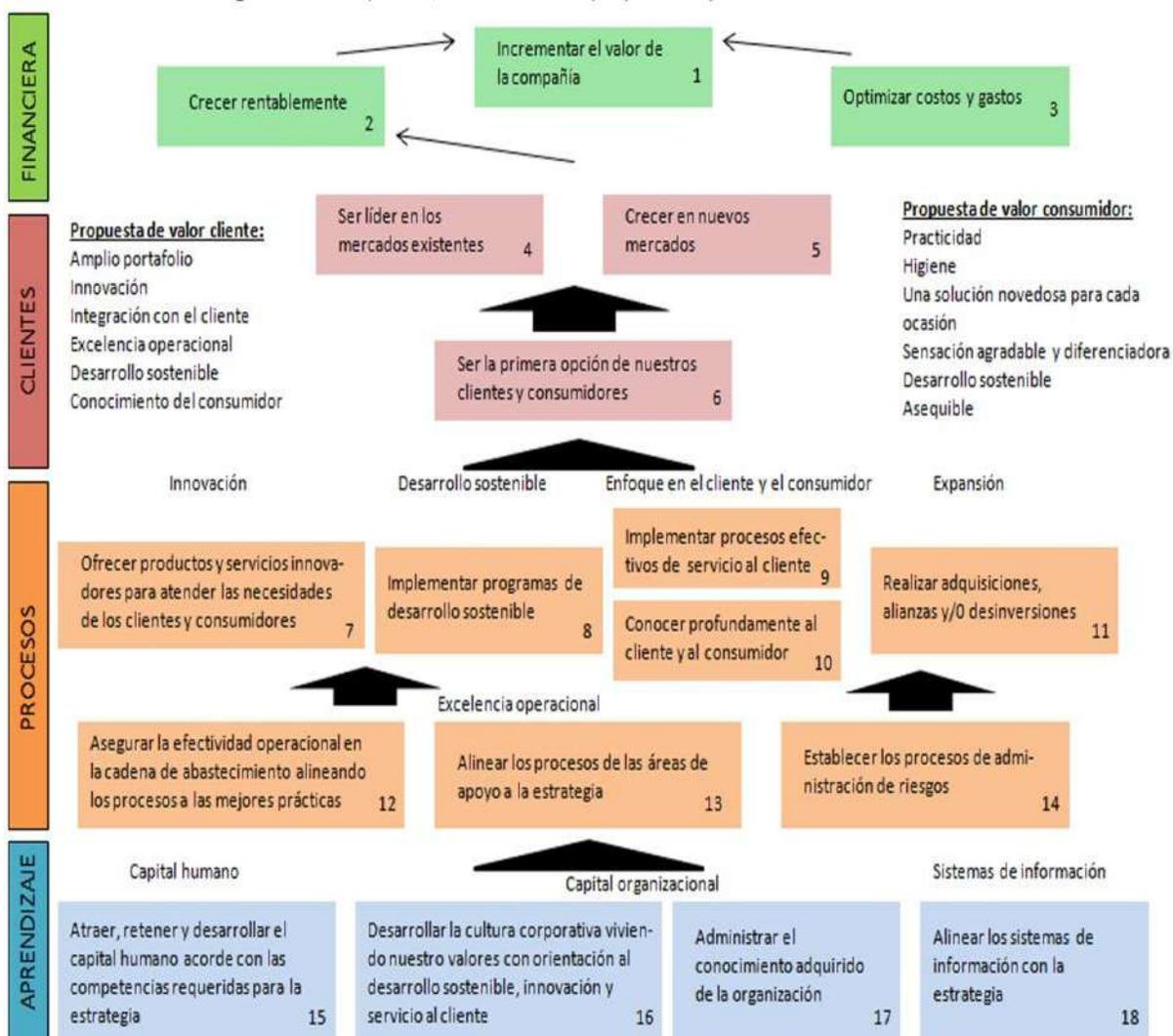
3.5. El Balanced Scorecard del Grupo Phoenix

A continuación el Mapa Estratégico de la organización construido por la directiva y los principales ejecutivos a través del Balanced Scorecard:

MAPA ESTRATÉGICO

MISIÓN: Diseñar, fabricar y comercializar soluciones integrales de empaques primarios para la industria y productos desechables de consumo masivo para el sector alimenticio, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes en América Latina y Estados Unidos, garantizando el retorno justo a los inversionistas y un desarrollo integral para nuestros empleados y el entorno.

VISIÓN: Phoenix es una organización competitiva, de clase mundial y la primera opción de los clientes en nuestro mercado.



3.6. Antecedentes en el área de comunicación

Es importante destacar que la comunicación interna dentro de la organización es liderada por la Vicepresidencia de Recursos Humanos con el apoyo de los principales directivos de las unidades de negocio, la empresa no cuenta con un departamento organizado de comunicaciones corporativas.

De acuerdo a la entrevista realizada con la Vicepresidenta de Recursos Humanos, el principal medio de comunicación de la organización está representado por una publicación periódica denominada PubliPhoenix, que circula entre Miami, Colombia, México y Venezuela, la cual toca variados temas, “pero está atacando situaciones que ocurren en todos los países donde Phoenix tiene empresas, la gente la ve y de repente ahí Venezuela tiene una o dos páginas... para decir cuántas promociones se hicieron, quién de jefe pasó a gerente, cuántos niños nacieron, cuántos cursos dimos, cómo va la seguridad” (Clarett Moreno, entrevista personal, 2009)

A finales del año 2007 la empresa empieza a sentir una mayor preocupación por el tema comunicacional, primero por el lanzamiento de la unidad de negocio Foodservice y más adelante por la decisión de implementar el Balanced Scorecard, lo que requería un programa integral de comunicación que permitiera apuntalar el conocimiento y apoyara el plan de negocios del Grupo Phoenix. En ese año se integra un equipo liderado por la Directora de Foodservice, Jency Moreno, y tres pasantes de comunicación social de la Universidad Monteávila, quienes como parte de su proyecto final iniciaron una investigación que servirá como antecedente al presente trabajo de grado (Bererciartu, Bianchini y Borrero, 2008)

Para el lanzamiento de la Unidad de Negocio Foodservice, este equipo aplicó un cuestionario a un grupo de 128 trabajadores de diversas áreas, lo que representa un 17% de la población total de los empleados en Venezuela. Se trata de la primera medición realizada en la organización para conocer la opinión de los empleados en el

tema de comunicación y valores. De esta investigación se obtuvo resultados interesantes en cuanto a la preferencia de medios, actividades, conocimiento de las unidades de negocio y satisfacción en cuanto a la información suministrada por la empresa.

En resumen, hay tres puntos importantes a tomar en cuenta de los principales resultados obtenidos en esta investigación. Por un lado, a pesar de que la mayoría de los empleados, tanto en las oficinas de Caracas como en las plantas, se sienten satisfechos con la información que reciben, se encontró que existía poco conocimiento sobre las unidades de negocio, por lo que a partir de allí se activaron canales de comunicación para reforzar este punto. Por otro lado, existe una marcada preferencia por la herramienta multimedia y audiovisual, y los talleres y conferencias se vislumbraron como un buen medio para incentivar a los empleados. Finalmente, las actividades preferidas por los empleados son las sociales, por encima de las deportivas; mostrando una preferencia más alta por los encuentros deportivos en los trabajadores de las plantas, a diferencia de los trabajadores de las oficinas de Caracas que mostraron poco interés por este tipo de actividades. (Bererciartu, Bianchini y Borrero, 2008)

A partir de esta investigación, por primera vez se emplearon medios audiovisuales, creando dos piezas, una corporativa para motivar al empleado de Foodservice y una emotiva dirigida a todos los trabajadores de la organización para identificarlos con la nueva unidad de negocios. En palabras de la Directora de Foodservice, Jency Moreno (entrevista personal, 2009) el éxito de la campaña comunicacional emprendida fue el empleo de los valores para así buscar la identificación de todos los empleados, así expresa: “nuestro plan comunicacional de la unidad de negocio fue decir, que gracias a los valores que nosotros teníamos habíamos podido crear una unidad de negocio que reflejando sus valores captaba mercado afuera... la gente lo alineaba a los valores de la compañía y se identificaba inmediatamente ” (Jency Moreno, entrevista personal 2009). La directora de Foodservice explica que emplearon personas clave en la organización, “el video está

hecho con gente que tiene prestigio, reconocimiento, lo usamos transmitiendo valores y hubo gente que lloraba” (Jensy Moreno, entrevista personal 2009).

Por otro lado, recientemente se realizó en la organización un estudio de clima organizacional, el primer estudio formal de clima que se realiza. Para el mismo se tomó una muestra de 15% de la población de las empresas grandes y en las empresas pequeñas hicieron la medición del 100% para que los empleados se sintieran con más libertad para opinar. Esta iniciativa fue llevada a cabo por la Vicepresidencia de Recursos Humanos, quien motivada por la reciente preocupación y compromiso de la directiva de la empresa por escuchar a los empleados, realizar planes de acción y por todo el tema comunicacional que esto implica, tomó la decisión de emprender el estudio; “y la fase de divulgación de resultados, de divulgación del plan de acción que la empresa va a llevar a adelante con esa medición de clima es importante, porque la gente espera algo y si no tomas acciones sobre lo que estás comunicando, entonces la gente después dice ¿para qué me estás comunicando? “ (Clarett Moreno, entrevista personal, 2009). Actualmente, se encuentran el proceso de tabulación de los resultados para realizar el informe final y desarrollar los planes de acción.

IV.MARCO METODOLÓGICO

4.1. La estrategia de realización del estudio

La investigación propuesta en el presente trabajo especial de grado es documental y exploratoria. Pues por un lado, pretende el estudio del problema “con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.” (UPEL, 2006: 12) y por otro lado, se trata de una investigación exploratoria pues como lo explica Hernández Sampieri (2006) su principal objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado, que se complementará a través de entrevistas a expertos.

En síntesis, el trabajo de grado abarca los siguientes momentos:

Revisión documental

Estrategia. Revisión de fuentes actuales, artículos de revistas, libros y cualquier otra fuente, con el fin de seleccionar dos metodologías de la tendencia comunicación por indicadores que nos sirvan como guía en la creación del plan de comunicación para el Grupo Phoenix y sus respectivos indicadores de medición de éxito.

Levantamiento de antecedentes y análisis situacional

Estrategia. Entrevista a la Vicepresidenta de Recursos Humanos y a la Directora de Foodservice para conocer la situación actual de la empresa y los antecedentes que tienen en el área de comunicación.

Entrevistas a expertos en Balanced Scorecard

Estrategia. Consulta a cuatro profesionales expertos en Balanced Scorecard que comenten sus experiencias de éxito y den a conocer las metodologías que han empleado para su implementación en diversas empresas. Todo esto con el fin de saber cómo se ha adaptado el Balanced Scorecard a la realidad empresarial venezolana y cuáles son las experiencias de éxito al respecto.

Entrevistas a expertos en comunicación organizacional

Estrategia. Consulta a cuatro profesionales especializados en comunicación organizacional para conocer su opinión y experiencia en la gestión del cambio cuando se introduce un nuevo modelo gerencial dentro de una organización.

Entrevistas a Ejecutivos del Grupo Phoenix

Estrategia. Consulta a cuatro de las personas que ocupan puestos clave dentro de la organización y que son determinantes en la toma de decisiones, con el fin de que expresaran sus expectativas con la implementación del plan de comunicación interna del Balanced Scorecard, dieran a conocer las necesidades de los públicos de interés, explicaran la estrategia que quieren seguir con la introducción de este cambio, y determinaran los mensajes clave que desean transmitir.

Diseño de un Plan de Comunicación Interna del Balanced Scorecard para el Grupo Phoenix

Estrategia. Diseñar un plan de comunicación interna adaptado a las necesidades de comunicación del Grupo Phoenix, en base a las experiencias de éxito de la implementación del Balanced Scorecard en Venezuela, a las experiencias de éxito en

la gestión comunicacional del cambio y tomando como modelo la tendencia comunicación por indicadores. Para lo cual fue pertinente la realización de un mapa de públicos para determinar las estrategias de comunicación adaptadas a cada uno de sus públicos internos, que permitiese el desarrollo de mensajes clave en base a los logros del BSC, la selección de los medios que apoyarán el plan y el aporte de indicadores de gestión que permitan medir el éxito del plan luego de que sea implementado.

4.2. Muestra

Una muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a una población. Cuando se realizan estudios cuantitativos, las muestras deben ser representativas y se emplean métodos probabilísticos para seleccionarla. Pero en el caso de emprender estudios cualitativos, las muestras empleadas son no probabilísticas y su selección “depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas”. (Hernández Sampieri, R. y otros, 2006: 240-241)

El presente proyecto de investigación es un estudio cualitativo, cuya selección de muestras está sustentada por un muestreo de juicio, de experto o intencional.

Al emplear un muestreo de juicio “una persona conocedora del tema de estudio selecciona las unidades de muestreo más representativas de la población, según su criterio.” (Anderson, D y otros, 2004: 853). Como explican Hernández Sampieri y otros (2006) este tipo de muestras son usadas en ciertos estudios donde es necesaria la opinión de individuos expertos en un tema para así generar hipótesis y resultados más precisos. Por otro lado, Héctor Luis Ávila (2006) afirma que el muestreo de juicio se usa en situaciones en las que la población es muy variable y en consecuencia la muestra es muy pequeña.

Así, para el presente trabajo de investigación, se seleccionaron tres muestras. Una de ellas integrada por cuatro especialistas en los fundamentos y tendencias del

Balanced Scorecard y su correspondiente implementación en empresas del país y el mundo. Otra de las muestras está constituida por cuatro expertos en comunicación organizacional. Mientras que la otra muestra está integrada por cuatro de los principales ejecutivos del Grupo Phoenix, quienes establecieron la estrategia, los mensajes clave que desean transmitir y los parámetros a seguir dentro de la organización con la implementación del nuevo plan de comunicación interna del Balanced Scorecard.

Criterios de selección

Se seleccionó un grupo de cuatro expertos por considerarlo un número idóneo y representativo de la población de profesionales que se han desempeñado exitosamente en el mundo empresarial venezolano con la aplicación del Balanced Scorecard (BSC); bien sea como gerentes o directivo de alguna organización o como asesores en la implantación de la metodología en diversas empresas.

Los expertos en BSC seleccionados son los siguientes:

- a) Boris Ackerman (síntesis curricular anexo 10.6)
- b) Winston Peraza (síntesis curricular anexo 10.7)
- c) Emilio Guerra (síntesis curricular anexo 10.8)
- d) Orlando Pérez (síntesis curricular anexo 10.9)

Igualmente se seleccionó una muestra de cuatro expertos en comunicación organizacional con amplia trayectoria a nivel internacional. Los expertos seleccionados son:

- a) Ítalo Pizzolante (síntesis curricular anexo 10.10)
- b) Max Romer (síntesis curricular anexo 10.11)
- c) Adrián Cordero (síntesis curricular anexo 10.12)
- d) Gustavo Manrique (síntesis curricular anexo 10.13)

Se seleccionaron cuatro ejecutivos del Grupo Phoenix, considerados clave en la introducción de este cambio dentro de la organización. Los ejecutivos seleccionados son:

- a) Clarett Moreno, Vicepresidenta de Recursos Humanos Venezuela (síntesis curricular anexo 10.14)
- b) Luis González, Vicepresidente de empaques industriales del Grupo Phoenix (síntesis curricular anexo 10.15)
- c) Jency Moreno, Directora de FoodService Venezuela (síntesis curricular anexo 10.16)
- d) Orlando Hurtado, Director de Manufactura Venezuela (síntesis curricular anexo 10.17)

4.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de información y análisis de los resultados

La técnica empleada en la investigación fue la realización de entrevistas a profundidad a cada uno de los individuos seleccionados como muestra. Se elaboró un guión de preguntas para cada muestra tomando como partida un cuadro de variables e indicadores común que permitió la comparación y posterior análisis de las respuestas suministradas en cada entrevista (ver anexo 10.18), con la intención de extraer los principales aportes de los expertos en cada dimensión para ser incorporados a la propuesta final del plan de comunicación.

Se seleccionó la entrevista personal como técnica, ya que ésta proporciona una respuesta inmediata y directa de la persona encuestada. A este respecto apuntan Hernández Sampieri y otros (2006) que la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta, y en ésta “se logra una comunicación y la construcción conjunta de

significados respecto a un tema (Janesick 1998, citado por Hernández Sampieri y otros, 2006: 597). Sin embargo, por limitaciones geográficas se realizaron entrevistas vía mail a algunos de los expertos extranjeros que no residen en el país.

Dichas entrevistas son estructuradas con preguntas abiertas.

4.4. Validación del diseño metodológico

El diseño del instrumento metodológico y las muestras de expertos fueron validados y aprobados por el Lic. Tulio Monsalve y la Lic. Marianne Robles (síntesis curriculares anexo 10.19).

V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Entrevista a expertos en Balanced Scorecard

Motivación de las empresas venezolanas a implementar el Balanced Scorecard

Los expertos expresaron variadas razones por la que las empresas venezolanas han implementado el Balanced Scorecard como modelo gerencial y en algunos casos consideran que se trata de motivaciones que comparten con empresas de otros países que lo emplean.

Algunas de las motivaciones están asociadas directamente a las características del modelo, pues expresaron que se trata de una metodología útil, sencilla de entender, flexible, porque se adapta a cualquier empresa y global, porque integra y toma en cuenta varios aspectos fundamentales para la empresa. Por otro lado, los expertos aseguran que las organizaciones venezolanas se ven motivadas a implementarlo por los beneficios que trae para la gestión, ya que permite la evaluación, el control, monitoreo, mejora de los resultados a corto plazo, es factible porque permite convertir la estrategia en metas cuantificables y según Boris Ackerman de allí viene el éxito de la herramienta, ya que con ella se pueden “crear parámetros a partir de un tema que es teórico, totalmente subjetivo, lo conviertes en parámetros objetivos”. Por otro lado, Winston Peraza asegura que en Venezuela este modelo lo implementan por “la necesidad de estar mejor preparadas ante los importantes cambios que ocurren en el entorno y por la aparición del gobierno como empresario”.

Factores clave para la implementación del BSC en las empresas venezolanas

En cuanto a los factores clave para la implementación del balanced, todos los expertos coinciden en el papel fundamental que posee la directiva y la alta gerencia, e identifican una serie de funciones asociadas a su labor: tienen que respaldar el modelo, tener convicción de su utilidad para la organización, tomar decisiones, estar comprometidos y hacer seguimiento para el cumplimiento del mismo. También todos coinciden en la importancia de la comunicación para lograr divulgar el modelo con el fin de involucrar y motivar a los empleados, sobre todo la comunicación top-down para que la totalidad de los empleados perciban el compromiso de la alta directiva con este proceso. Por otro lado, Winston Peraza asegura que es fundamental “disponer de líderes internos que se comprometan a llevar a cabo la aplicación del modelo... y tener una empresa consultora que guie la aplicación, mantenga la motivación y contribuya a resolver los inconvenientes que se vayan presentando”.

A su vez, dos de los expertos consideran clave el establecimiento de metas con las que se identifiquen los empleados y para lograrlo, por un lado, Emilio Guerra asegura que es necesario que “las metas sean retadoras, pero sin embargo, sean realistas, los dos extremos son, como todos los extremos, peligrosos”, y Boris Ackerman indica que esas metas tienen que aplicarlas al trabajo del día a día, “que la gente entienda que dentro de ese universo complejo, abstracto del balanced scorecard, esto es lo que yo tengo que hacer”, para él deben saber cómo serán medidos y entender cómo aportan sus metas a la misión y visión de la empresa.

Casos empresariales venezolanos donde se haya implementado el BSC y sus razones de éxito o fracaso

Winston Peraza y Emilio Guerra expresan dos casos venezolanos de implementación del Balanced Scorecard que consideran exitosos, como lo es el caso de la Policlínica Metropolitana y PDVSA, ambas organizaciones tuvieron el apoyo de los altos ejecutivos; por un lado, en la Policlínica Metropolitana se lograron mejoras significativas en el rendimiento del personal y por otro lado, en PDVSA, aunque Guerra hace referencia a la etapa preliminar de la implantación, asegura que las razones principales de éxito vienen representadas por la cultura de accountability o rendición de cuentas que tenía la organización facilitando la implantación, la amplia difusión del manejo de la herramienta, así como el establecimiento de metas realistas que habían sido históricas en la empresa y estimulaban a los empleados a trabajar cada vez mejor.

Boris Ackerman asegura que el caso de la empresa a la que asesoró no fue cien por ciento exitoso, precisamente porque no hubo el apoyo de la gerencia general, a pesar de que se consiguieron metas cuantificables y “la gente sabía qué tenía que hacer, sabía hacia dónde tenía que nadar, se elaboró un plan de negocios, pero la gerencia general se desvió ante la situación”, y para él “la razón del éxito o el fracaso es terminar lo que tú empiezas”. Finalmente, Orlando Pérez asegura que el éxito o fracaso de la implementación del Balanced Scorecard no es un tema tan público para las empresas, por lo que no tiene datos precisos sino comentarios de las organizaciones a las que ha asesorado, las cuales aseguran que se trata de una herramienta fácil de implementar y útil para la gerencia, pero que se trata de una implantación larga que requiere de constancia.

Implementación del modelo en empresas trasnacionales. Influencia de la cultura y otros factores

Los entrevistados aseguran que es importante tomar en cuenta la cultura del país en el que se desempeña la organización y todos consideran que, en menor o mayor medida, se requiere de un trabajo de adaptación del modelo. Orlando Pérez

explica que “de acuerdo a la cultura, normalmente tienen mapas estratégicos locales para adaptarse al mercado venezolano y los resultados de ese mapa local alimentan a un mapa superior”, pero para él no es necesario hacer cambios en el lenguaje o terminología usada ya que lo considera bastante “normal” dentro de una empresa por lo que “los empleados venezolanos se adaptan muy rápidamente a esto”.

Con respecto al lenguaje usado por el Balanced Scorecard la mayoría asegura que no es un tema que afecte mucho en la implantación en nuestro país, incluso Boris Ackerman asegura que “el tema de nomenclatura es muy relativo y va mucho con la cultura de la gente, yo creo que el venezolano no es tan malo para recibir anglicismo”.

Para Winston Peraza la adaptación del modelo a la cultura venezolana implica “hacerlo por la vía de los talleres, del intercambio, de oír a la gente, porque siempre hay que hacer ajustes”, explica que trabajó con un caso donde la casa matriz ubicada en Francia envió el material para la implantación del modelo y los ejecutivos y asesores se aprendieron el modelo, lo consultaron y a partir de allí lo adaptaron a la realidad de la empresa; en ese caso implementaron el BSC bajo el paraguas de un programa general llamado “Las mejores prácticas gerenciales”.

Ackerman identifica características fundamentales de la cultura del venezolano que se deben tomar en cuenta en la implementación del modelo:

- a) El inmediatismo, se trabaja por operación y no en función de resultados a largo plazo.
- b) La afectividad, donde las relaciones interpersonales afectan más que los resultados cuantitativos.
- c) La resistencia a las reglas, ya que el venezolano está acostumbrado al irrespeto de las leyes, la doble moral de los funcionarios y la poca autoridad para hacerlas respetar.

Integración o cambio en la implementación del BSC

La mayoría de los entrevistados asegura que el BSC tiene un enfoque complementario que puede ser integrado a otras prácticas gerenciales, pues se trata de una guía y un modelo flexible que permite aprovechar lo existente en la organización. Sin embargo, Orlando Pérez explica que la metodología tiene una filosofía bien definida que se puede adaptar fácilmente, pero que en algunas culturas organizacionales significa un cambio radical, por ejemplo en culturas donde no tienen orientación al servicio y tendrán que trabajar con una perspectiva del cliente a la que no están acostumbrados.

Para Boris Ackerman es fundamental no realizar cambios gerenciales constantes, implica “usar el sentido común y no talibanisarte”, ya que esto trae consecuencias negativas dentro de la organización y genera ruido, molestias e incomodidad entre los empleados; para él las herramientas gerenciales “hay que tomarlas con mucha inteligencia, con mucha capacidad y sacar lo bueno de ellas, pero jamás decir ésta es la única verdad”.

Alineación de los empleados hacia la estrategia organizacional planteada por el modelo

Todos los expertos coinciden en que para lograr la alineación se debe motivar a los empleados y expresan distintas formas de hacerlo: dando a conocer las implicaciones y beneficios personales que trae el modelo, que no lo vean como una imposición, delimitando la misión que tiene cada uno dentro de la organización, involucrando al empleado, expresándole que su trabajo impacta al resultado global de

la organización, haciéndolo participe de la gestión a través del feedback y ofreciendo beneficios por su buen desempeño (económicos, ascensos, entrenamiento).

Además, todos coinciden en que el liderazgo y la comunicación son muy importantes para dar a conocer hacia dónde va la empresa, para persuadir a los empleados a que “comprendan” la metodología como suya, para transmitir los valores de la organización que apoyan la implementación y, como asegura Emilio Guerra, para “que la gente no piense que es una metodología más o un invento nuevo”

La implementación del BSC y la filosofía de gestión

Para todos los expertos la filosofía de gestión está estrechamente ligada a la implementación del BSC, ya que el modelo plantea desarrollar una estrategia a partir de su misión, visión y valores y llevarlo a la práctica con metas medibles. Por un lado, Guerra explica que “partimos de la visión, lo que aspira lograr la corporación, partiendo de esa visión que debe inspirar, que debe hacer que toda la organización se mueva hacia un fin común”. Ackerman hace hincapié en que los valores deben guiar la forma de hacer las cosas dentro de la organización, “que todo el mundo esté de una forma salpicado con esa forma de hacer las cosas, con ese estilo” y Pérez habla, precisamente, de la necesidad de reforzar esos valores “para que la gente vea la herramienta no como un peso más, sino como una herramienta que lo va a ayudar en su trabajo... entonces, cuando yo reconozco eso empiezo cada vez más a querer esa metodología”

Papel de los líderes de la empresa en la implementación y mantenimiento del modelo

Los expertos entrevistados dan gran relevancia al papel del liderazgo para implementar y mantener el modelo dentro de la organización. Identifican que la labor

de los líderes es la de convertirse en una fuerza para hacer realidad el cambio, predicar con el ejemplo al demostrar compromiso y responsabilidad, e impulsar el seguimiento y cumplimiento de la herramienta en el tiempo.

Boris Ackerman explica que el líder debe luchar contra el operativismo que caracteriza al venezolano y “parte del rol de los gerentes es ponerse por encima de este tema cultural y tener una presión constante hacia el mantenimiento... las grandes metas no se consiguen a corto plazo y eso es parte del liderazgo de esos gerentes, estar encima y parte de la responsabilidad es no meter ruido dentro de la organización”.

Winston Peraza y Emilio Guerra destacan el papel de los líderes informales, que son personas que tienen prestigio entre sus iguales y la capacidad de llegar a distintos niveles de la organización, por lo que hay que trabajar con ellos. Peraza explica que “todas las empresas tienen nodos, el nodo es una persona que está interconectada con todo el mundo, entonces si tú logras identificar esos nodos tú puedes llegarle a toda la empresa de una forma muy efectiva”.

Públicos internos para la implementación del BSC

Boris Ackerman, Orlando Pérez y Emilio Guerra coincidieron en que se debe segmentar el público por lo menos en tres niveles principales: directivos, gerentes y empleados, donde los dos primeros juegan un papel primordial para impulsar la implantación. La directiva como la responsable de las decisiones y la gerencia que debe estar plegada a sus lineamientos.

Sin embargo, Ackerman asegura que se debe identificar otro público que es el Departamento de Recursos Humanos, ya que para él “es un catalizador de las funciones” de todos los niveles.

Por otro lado, Pérez explica que también se puede trabajar con la herramienta a nivel funcional dentro de cada departamento.

Pero para Winston Peraza la selección de los públicos clave se hará de acuerdo a la estrategia que se plantee, haciendo énfasis en las áreas involucradas directamente, pues “su participación va en relación al impacto de su trabajo”; aunque esto no implica que los demás no sean importantes, para él hay que apoyarse en la estructura de la organización, pero llegar con las personas que tengan ascendencia.

Medios usados frecuentemente para comunicar el modelo entre cada uno de los públicos internos

Todos los expertos aseguran que el medio más efectivo es la comunicación directa y cara a cara en todos los niveles. Distinguen distintos medios para lograrlo en cada nivel:

- a) De la directiva a la gerencia: reuniones de gerencia extendida, reuniones de exposición para buscar el entendimiento y apoyo.
- b) De la directiva a los empleados: plenarias donde se respondan a preguntas, se informen resultados, etc., para demostrar responsabilidad y compromiso del alto nivel.
- c) De la gerencia media al resto de los empleados: reuniones personales organizadas de acuerdo a la estructura de la organización, lo importante es tener a alguien que explique cómo funciona la herramienta en lo práctico.

También consideran importante apoyarlo con medios masivos como: revistas corporativas, brochures, tabloides, boletines, audiovisuales, micros, carteleras, correo electrónico, intranet, página web, donde se divulguen las funciones del modelo y se transmitan con frecuencia los resultados y aciertos logrados.

Boris Ackerman considera que un medio eficaz para comunicarse con el empleado llano es a través de una comunicación personalizada y formal que explique qué se le pide para contribuir al modelo y lo que va a obtener a cambio con el cumplimiento de su misión, para él “nada mejor que un sobre con metas y un sobre con resultados, ahí te va a entender perfecto lo que quiere decir el Balanced Scorecard”

Voceros de la comunicación del BSC

Emilio Guerra y Orlando Pérez coinciden en que lo ideal es tener un departamento encargado del modelo dentro de la organización para que vele por su cumplimiento y tengan voceros con una visión global y operativa de lo que se está implementando.

Emilio Guerra también asegura que es importante tener como voceros a la directiva para arrancar la campaña de implantación, pero que después estos “deben empoderar a los niveles gerenciales y supervisorios”.

Todos consideran que los gerentes tienen el papel de voceros del modelo dentro de la organización, pero Guerra especifica que la gerencia de comunicaciones tiene una labor importante aquí; pues aunque exista una gerencia de planificación encargada del BSC, estos “no tienen generalmente herramientas, tienen una experiencia digamos intuitiva de cómo comunicar”. Esta estructura, según el experto, no se cumple en la mayoría de las organizaciones, a veces por falta de prestigio del departamento de comunicaciones.

Por último, Winston Peraza hace la acotación de que puede haber varios voceros, pero “conviene que sean los que tienen mayor ascendencia sobre el personal en cuestión” y que exista un líder vocero visible cuando la implementación del modelo implica hacer grandes cambios dentro de la organización para así no crear ruido.

Confidencialidad de los mensajes del BSC

Todos los especialistas coinciden en que existen ciertos niveles de confidencialidad con aspectos a comunicar del balanced, algunos por razones estratégicas y otros para no generar ruido ni malos entendidos entre los diversos públicos. Así los aspectos financieros para muchas empresas resultan un tema delicado de tratar, pero Boris Ackerman no recomiendan omitirlos sino “sería mejor poner unas cifras más abstractas... que sea menos claro para los empleados” y Winston Peraza asegura que lo ideal es “tratar de darle significado al mensaje” y que tengan pertinencia para el momento en que se transmitan.

Emilio Guerra y Orlando Pérez destacan que el manejo de estos niveles de confidencialidad puede atentar contra la confianza de los empleados hacia la organización y que para lograr la completa alineación e identificación la difusión de mensajes, resultados e indicadores debe ser amplia y oportuna. Para Guerra eso dependerá de la visión de los directivos, “si ellos quieren darle un voto de confianza a sus empleados y tienen fe en ellos”

Feedback o participación con los empleados a partir del modelo

Para implementar y mantener el modelo se hace necesaria la comunicación en doble vía, así lo aseguran todos los expertos, porque a través de esa retroalimentación se logran acciones correctivas, el empleado se convierte en un aliado, se logra una medición y seguimiento, se da un debate constante de ideas, se logra involucrar al empleado invitándolo a participar activamente y se obtienen mejoras en el proceso. Para Emilio Guerra lo fundamental es “que todos sientan que de alguna manera participan y que su opinión está siendo tomada en cuenta o por lo menos debatida en la implantación del modelo”

Frecuencia y oportunidad de la comunicación del BSC

Todos coinciden en que debe existir una regularidad y constancia en la transmisión de mensajes y algunas veces estará determinada por la frecuencia de los indicadores que tenga la organización; para Orlando Pérez lo clave es que “exista regularidad en la información, pero no puede haber regularidad en la cantidad de información, porque eso depende del índice, de la naturaleza, de las políticas”.

Emilio Guerra explica que se pueden hacer informes mensuales de los principales indicadores, presentando reportes escritos que circulen entre todos los empleados; propone que trimestralmente se hagan reuniones extendidas con un nivel amplio de participación y anual o semestral las plenarias donde la directiva establece la comunicación con el resto de los empleados. Este experto hace énfasis en que “es muy importante las visitas a las áreas operativas, donde están las plantas, de tal manera que los empleados tengan contacto; las áreas operacionales están un poco aisladas de lo que está pasando, uno ve con muy buenos ojos, por experiencia, cuando viene la junta directiva y le explican a uno”.

Para Boris Ackerman debería existir una frecuencia mensual para transmitir los resultados individuales que tenga cada empleado, “para que la gente sepa en una frecuencia más o menos inmediata cómo va y qué resultados va obteniendo y qué resultados se le pidieron”.

Todos coinciden en que la transmisión de mensajes siempre es oportuna, mientras forme parte de una rutina de planificación en el trabajo diario, una planificación que se establece en la organización desde el principio y donde también se tiene un plan para comunicar, haciendo la excepción, como lo explica Guerra, “a menos que haya una catástrofe que sea necesario planificar una reunión imprevista”. Para Peraza conviene comunicar los resultados en la medida que contribuya a reforzar

la credibilidad y prestigio de la empresa, “aunque en algunos casos no sean buenas noticias”.

El éxito de la comunicación del BSC. Conocimiento, manejo y participación de los empleados con el modelo

Para todos los expertos los resultados y la proactividad de los empleados son los mejores indicadores de que tuvo éxito la comunicación del modelo. Boris Ackerman explica que si se tiene “una comunicación fluida y formal con los empleados” se puede llevar una estadística de cómo va la empresa y para Emilio Guerra esa comunicación “debe ser realista, debe ser a tiempo, debe ser atractiva y planificada” para así lograr una mejora en la actuación, involucrar al empleado, “ese el beneficio intangible del uso de la herramienta”.

Winston Peraza explica que para lograr el conocimiento, manejo y participación de todos los empleados se requiere de un trabajo arduo, pues identifica que hay “algunos que entienden pero no se comprometen, otros se comprometen pero no entienden y otros ni se comprometen ni entienden”. Para él para abordar esto hay que administrar el cambio de acuerdo a tres grupos: los conservadores, los vanguardistas y los que están en el medio y van en función de lo que los demás hacen. Para garantizar el éxito de la comunicación coincide con Emilio Guerra en que debe ser atractiva, para Peraza se logra “usando todos los medios de comunicación que impactan todos los sentidos, la vista, el oído, el tacto, etc.” y tomar en cuenta que no todos reaccionan igual, “hay personas que responden a la palmadita del jefe, otros a un piropo, otros a un video, etc.”

Medición de éxito de la comunicación del BSC

Para Orlando Pérez, Emilio Guerra y Winston Peraza, se pueden usar encuestas para medir el éxito de la comunicación del balanced, mientras que Boris Ackerman asegura que no cree “en encuestas de ¿lo entiendes? ¿sabes qué es?” que tratan de medir el nivel de conocimiento o entendimiento que tiene el empleado con respecto al modelo, coincidiendo con Winston Peraza en que los resultados son los que indican realmente el nivel de comunicación.

Para Peraza además de las encuestas se puede aplicar un focus group que puede dar una idea general, aunque no tan certera. Asegura que, dependiendo de la cultura de la organización, se puede usar la intranet como medio para hacer preguntas y buscar feedback con los empleados, pero que definitivamente “lo mejor es como estar cerca del empleado, no lejos sino cerca, para seguirlo” y saber lo que opinan. También afirma que la evaluación de desempeño puede ser un buen instrumento para asegurar el alineamiento estratégico.

Por otro lado, Emilio Guerra propone verificar la asistencia a los meeting y otras actividades realizadas, “no estilo policía sino internamente para saber si los empleados están yendo y averiguar por qué no en tal caso”.

5.2. Entrevista a expertos en comunicación organizacional

Factores clave al introducir el cambio de un modelo gerencial

Adrián Cordero e Ítalo Pizzolante coinciden en el papel que tiene liderazgo, uno destaca la importancia del liderazgo del primer ejecutivo y para el otro es fundamental la labor de modelaje que poseen todos los líderes de la organización, donde las actitudes que el personal percibe de ellos serán la clave del proceso, es decir, comunicar “más de lo que se hace que lo que se dice, o lo que se deja de hacer

que en sí también comunica” (Pizzolante, 2009). Así, la comunicación también es considerada uno de los factores clave, donde según Gustavo Manrique se debe formular una estrategia “que permitirá que el cambio se dé coherente y eficientemente”.

Varios de los especialistas en comunicación concuerdan en que el compromiso y la participación es un factor clave, Cordero asegura que el mayor peso lo deben tener los principales responsables de cada área, Pizzolante asegura que consiste en el compromiso de la alta directiva de la empresa y Romer que se trata de un tema de disposición de los directivos y gerentes hacia el cambio.

Finalmente, Gustavo Manrique afirma que la clave es tomar en cuenta “cómo incidirá el cambio en la gente y que hará la organización para facilitar la transición de la gente hacia la nueva realidad”. El enfoque de este experto es tener en cuenta qué aspectos fundamentales de la organización serán modificados o serán afectados, como la cultura, la filosofía de gestión, estructura corporativa, tecnología, procesos en general, con la intención de prever cómo se manejará la transición hacia el cambio.

Mientras que para Pizzolante, es clave también el proceso, enfocado como “las secuencias de acciones que están dirigidas a lograr un objetivo y cómo ese objetivo nos beneficia no solo a la empresa, sino a mi como individuo”. En ese proceso de implantación del modelo la creatividad de los encargados de hacerlo posible es también clave según Adrián Cordero.

Casos exitosos de implementación de un modelo gerencial

Tres de los especialistas citan casos que consideran han sido exitosos en la implementación de un modelo gerencial por diversos factores. Por un lado el caso de BBVA planteado por Cordero, donde lo clave fue el liderazgo de la directiva, la participación de los responsables de cada área y la creatividad en la implantación. Por otro lado, el caso explicado por Manrique de una reconocida empresa cementera que

pasó de un modelo netamente técnico a un modelo basado en valores como calidad, seguridad, trabajo en equipo, responsabilidad social, identidad y marca y el éxito vino representado por el logro de altos estándares inspirados en cada uno de esos valores. Otro caso lo plantea Pizzolante con su firma Pizzolante Comunicación Estratégica, donde asegura que el éxito en los procesos de cambio en su negocio ha sido logrado planteando estrategias que toman en cuenta las habilidades de su equipo, construidas por las intervenciones de todo el personal de manera transversal, definiendo los roles de cada uno, estableciendo indicadores para cada ejecutivo, formulando las actividades específicas para que sea factible, a través del modelaje de los líderes para que sea creíble todo el proceso y donde todo está vinculado a la evaluación de desempeño y con sus ingresos a final de año.

Mientras que Max Romer plantea que en todos los casos que conoce de cambio costó mucho trabajo la introducción de nuevas metodologías gerenciales, debido a que no quedan instauradas por completo, “por ser los empleados quienes redibujan los cambios”.

Participación en procesos de implantación del Balanced Scorecard

Uno de los expertos no ha trabajado con el Balanced Scorecard, otro de ellos asegura que ha trabajado pero no específicamente en la implementación y los otros dos han participado en procesos de implementación del BSC.

Estos dos especialistas que han trabajado en la implantación expresan lo que ha caracterizado estos procesos, por un lado, Max Romer plantea la debilidad de la gerencia al prometer cambios en las reuniones y comunicaciones que después no se pueden instaurar, y por otro lado, Ítalo Pizzolante enuncia los beneficios del modelo en el control de gestión incluso trasladándolo al tema de la comunicación.

Estrategias de comunicación para la introducción de este tipo de cambios gerenciales

Para Gustavo Manrique e Ítalo Pizzolante, la estrategia de comunicación debe ser en términos de modelaje de la gerencia, lo que implica, según Pizzolante, entender los objetivos gerenciales en términos de comunicación, “donde la comunicación es una herramienta para lograr los objetivos de negocio y no un fin en sí mismo”

Para Adrián Cordero, la estrategia consiste en divulgar las mejoras cuantitativas y cualitativas que supone y apoyarlo con casos de éxitos de otras organizaciones que lo hayan aplicado anteriormente.

Por otro lado, para Max Romer la estrategia es “la de la seducción, aplicando los postulados de Baudrillard, tal y como se tratara de enamorar a una persona”.

Finalmente, Gustavo Manrique asegura que no existe una estrategia única, pues depende de la realidad, cultura y dinámicas de cambio de la organización; por lo que será fundamental alinear la estrategia a la estructura, los procesos y la gente, propios y únicos dentro de la empresa.

Estrategia para lograr el compromiso y alineación de los empleados con el cambio

Para Gustavo Manrique lo principal para lograr el compromiso y la alineación es demostrar transparencia en el proceso y apertura al diálogo, “que el proceso cuente con la credibilidad necesaria para que la gente confíe en el mismo”; esto acompañado del liderazgo del más alto nivel que servirá como modelo para el cambio cultural necesario. También para Pizzolante es fundamental lograr credibilidad a través de líderes que con su actuación logren el modelaje de los empleados y, además, “legitimando lo que se pide a partir de lo que es factible y a partir de lo que yo hago frente a mi mismo como líder”.

El diálogo propuesto por Manrique implica involucrar a los empleados en el proceso, para que “no sean víctimas del cambio”, además de establecer mecanismos basados en valores para la toma de decisiones. Este especialista recomienda conocer del clima de opinión interno, los públicos clave existentes, los temas sensibles en esos públicos, los niveles de impacto que se generarán en cada una de esas audiencias, para “para dar respuestas coherentes, claras y oportunas a todos los grupos de interés, minimizar brechas de información, incertidumbre y rumores”.

Por otro lado, Adrián Cordero considera que el compromiso se logra con la motivación de los empleados, explicándoles su papel en el cambio y “establecer algún tipo de incentivo y/o reconocimiento público”.

Mientras que Max Romer asegura que deben darse “procesos de enamoramiento de los procesos. En una continua plataforma de seducción de los procesos. De lo contrario, suenan a cantos de sirena y a posibilidades que no terminan instaurándose”.

Relación de la filosofía de gestión de la organización con la implementación de un nuevo modelo gerencial

Todos los expertos coinciden en que el nuevo modelo gerencial que se implantará debe estar alineado con la filosofía de gestión. Adrián Cordero explica que uno es consecuencia del otro y que si la filosofía de gestión no se implanta se queda en un “ejercicio de voluntarismo”. Por otro lado, Pizzolante asegura que la filosofía puede convertirse en la “camisa de fuerza o en la autopista para que se den los cambios”; por ello, ambos deben estar alineados para que todo el personal comprenda y esté comprometido a alcanzar una misión que hay que buscar que esté compartida por todos.

Para Gustavo Manrique los líderes tienen que transmitir la visión “para lograr la alineación interna, la comprensión y el compromiso frente a la nueva realidad”.

Mientras que Max Romer explica que el cambio para introducir el BSC supone una adecuación de los modos de pensar y la forma de hacer las cosas y rechaza la adopción del modelo por pura moda porque no siempre es el más adecuado para algunas organizaciones.

Papel del líder en el cambio

Para todos los expertos los líderes garantizan el éxito o fracaso del cambio.

Para Gustavo Manrique el líder es el padre del cambio, “sin el compromiso de los líderes de la organización el cambio está huérfano y tiende a darse de manera espontánea, no estratégica, con mayores conflictos en el proceso, pérdida de valor y desalineación”.

Igual para Pizzolante, quien considera que el líder debe “conducir, inspirar, asegurar e influir”. Mientras que para Max Romer si los líderes “no lo consideran plausible, no hay modo de implementarlo”.

Públicos internos para la introducción de un nuevo modelo gerencial

En este tipo de cambios, los especialistas consideran que se deben tomar en cuenta todos y cada uno de los públicos internos de la organización.

Adrián Cordero habla de distinguir entre la directiva y los líderes de sus respectivos equipos. Manrique considera que se deben incluir a los accionistas, empleados a todo nivel y en algunos casos también a los públicos intermedios, como proveedores y familiares de los empleados. Por otro lado, Pizzolante tiene la opinión de que las estrategias de comunicación interna no son las que generan cambios, sino se trata de aplicar una estrategia de comunicación integral que incluya, dependiendo del negocio, aquellos públicos externos de interés, “para influenciar a través de acciones externas al mundo interior de la empresa”; sino igual propone dividir al público interno por targets: gerencia alta, gerencia media, gerencia baja, etc. Romer,

por su parte, asegura que hay que tomar en cuenta como público a las secretarias, encargada de traducir las palabras de sus jefes.

Medios para comunicar el modelo

Gustavo Manrique y Max Romer coinciden en que la comunicación cara a cara es fundamental; Romer habla que por eso “hay que pensar en los sociogramas, más que en los organigramas”; mientras que Manrique explica que la misma profundiza el compromiso y permite la retroalimentación en el proceso, aunque si se mediatizan los mensajes se puede usar la intranet, videos, boletines impresos y digitales, cartas informativas, campañas de endomarketing, etc.

Para Cordero el uso del formato audiovisual es importante, sobre que “explote los factores emocionales al comunicar”; considera que tiene que existir una combinación entre medios informativos y persuasivos.

Para Pizzolante a veces los medios más utilizados son los menos eficientes, promueve el uso de las redes sociales, el blog, youtube, internet y sms en los celulares; aunque también comenta el uso de los medios tradicionales, como carteleras y boletines.

Los voceros a cargo de la comunicación del nuevo modelo

La mayoría considera que los voceros deben ser integrantes de la directiva. Manrique dice que además deben estar acompañados por los otros líderes del proceso de cambio en cada uno de los “frentes” considerados. Pizzolante opina que los voceros deben ser “aquellos que ocupan posiciones de poder en la organización, por lo cual es fundamental que su actuación honre, legitimise y asegure que el

compromiso hacia el cambio es a todo nivel y no solamente hacia los niveles de empleados”; aunque piensa que depende del tipo de empresa y de la estrategia.

Pero para Max Romer los voceros deberían ser los expertos en comunicación y asegura que en ocasiones es el Departamento de Recursos Humanos “quien asume con pésimos resultados, sobre todo porque se vuelcan a estímulos aparentemente contractuales”

Confidencialidad de los mensajes

Mientras Max Romer opina que debe imperar la “transparencia en las operaciones” y por eso no deben existir criterios de confidencialidad en la transmisión de los mensajes, el resto de los expertos entrevistados asegura que existen consideraciones al respecto. Para Manrique no toda la información debe ser pública “y esto no es falta de transparencia sino gerencia del proceso de cambio”. Para Cordero la confidencialidad dependerá de la fase del proceso de cambio por la que se está atravesando y para Pizzolante depende del tipo de negocio de la empresa y a veces porque se trata de áreas delicadas o estratégicas.

Pizzolante hace énfasis en que lo que no puede ser confidencial para los empleados son las razones por las que se implementa el cambio, “por qué lo estoy haciendo, el por qué y el para qué lo estoy haciendo y el qué quiero lograr”; refiriéndose no solamente a recompensas monetarias, sino en un clima de trabajo que garantice el compromiso, pues “las lealtades no se compran, se ganan, y la lealtad y el amor por la empresa es un detonador fundamental en los procesos de cambios”

Feedback o participación con los empleados a partir del modelo

Para la mayoría de los expertos el feedback se logra con encuentros cara a cara entre los empleados. Gustavo Manrique propone que a través de equipos de trabajo y

sesiones de alineación. Para Max Romer en “conversaciones directas con los gerentes aunque se invierta mucho tiempo desde la gerencia”. Pizzolante considera que puede ser a través de la comunicación transversal con herramientas informales que permiten construir la confianza de los empleados como el coffetalk, visitas inesperadas a las oficinas y mesas redondas abiertas, también con comunicaciones directas de los jefes, en actividades externas de voluntariado que pueden ser también oportunas para divulgar. Para él “la creatividad es el límite de las acciones que generen procesos de comunicación informal, que permitan crear, construir confianza de aquellos que forman parte de la empresa, que es el objetivo y fin de cualquier estrategia”

Por otro lado, Adrián Cordero considera que el feedback se genera al realizar evaluaciones de desempeño y con el cumplimiento de los objetivos de cada empleado.

Frecuencia y oportunidad en la transmisión de mensajes para introducir un nuevo modelo gerencial

Los expertos señalan que existen variados factores a considerar para determinar la frecuencia y oportunidad de los mensajes.

Adrián Cordero considera que se debe comunicar “solo cuando la información realmente aporta elementos diferenciales”. Mientras que Gustavo Manrique expresa que esto implica un monitoreo diario para determinar las necesidades de información de los empleados y para atacar rumores y especulaciones a tiempo, además de tomar en cuenta el cronograma del cambio. Para Pizzolante es oportuno cualquier momento y empleando la frecuencia “que sea necesaria para que el nivel de recordación de lo que se está haciendo sea importante”, lo que dependerá también de la cultura y los antecedentes en el tema de la comunicación dentro de la organización, para aprovechar lo que ha funcionado o corregir sobre lo que no funcionó, ya que “cuando

tú comunicas no empiezas en base a 0 nunca, todo tiene historia... Es fundamental para no equivocarse en el futuro”.

Por otro lado, para Max Romer depende del tipo de actividad en la que se desempeñe la organización, destacando que en rubros como producción de bienes y servicios hay que introducir mecanismos de comunicación formal para programar encuentros cortos frecuentes.

El éxito de la comunicación de un modelo gerencial y su medición

Max Romer propone emplear los mecanismos de evaluación propios del BSC, al igual que Ítalo Pizzolante, quien asegura que el éxito de la comunicación viene determinado principalmente a partir del logro de los objetivos, por lo que es necesario el establecimiento de indicadores de medición, “crear un sistema de accountability, un sistema de control y seguimiento de tus actividades de comunicación que permita nutrir a la organización de si la gente está entendiendo”. También Adrián Cordero propone la evaluación cuantitativa y cualitativa, pero da importancia a la comunicación ascendente como vía para lograrlo, ya que para él el contacto es esencial y en caso de que las dimensiones de la organización lo impidan considera que el uso de una plataforma online interna pudiese ayudar.

Algunos de los indicadores propuestos por Pizzolante son:

- a) Número de propuestas en términos de cambio.
- b) Cantidad de gente que participa en las reuniones.
- c) Tipo de feedback que se establece.
- d) Escritos cuando se envía una comunicación.

Por otro lado, Pizzolante y Manrique proponen la aplicación de encuestas internas para monitorear la opinión de la gente, que según Pizzolante “no necesariamente requieren de altas inversiones”. También Manrique propone estudios de clima organizacional, focus group, aprovechar los informes de desempeño y la auditoría de comunicación para verificar la efectividad de las comunicaciones.

5.3. Entrevista a expertos internos

Motivación del Grupo Phoenix para implementar el BSC

Todos los directivos entrevistados coinciden en que la motivación de la empresa para implementar el BSC viene representada por la idea de tener una metodología que permitiese plasmar una estrategia con objetivos claros y con la posibilidad de hacer un seguimiento del cumplimiento de los mismos. Además atribuyen que los principales beneficios al modelo es que resulta una guía que posibilita la alineación de todos, permite tener un foco claro de hacia dónde va la organización y aporta un sistema de indicadores sencillos de manejar. Jency Moreno explica que “la empresa entendió que era un sistema que nos iba a permitir estar todos alineados en pro de los objetivos que queríamos y además con un sistema de indicadores que nos podía decir todo el tiempo cómo vamos”

Factores clave para la implementación del BSC en Grupo Phoenix Venezuela

Todos los entrevistados coinciden en la comunicación como factor clave, que, como asegura Jency Moreno es una vía para involucrar, dar a conocer en qué consiste el modelo y para “que la gente sienta que todo el mundo está involucrado y que todo el mundo le suma”. Por otro lado, para Luis González con la difusión de los objetivos para que todos los conozcan y para Orlando Hurtado se trata de un proceso de

comunicación constante en el trabajo de día a día, donde en las reuniones se refuerce continuamente los objetivos del mapa estratégico, porque “si no te afecta el día a día sino te sirve para tomar tus decisiones, es pura teoría”.

Clarett Moreno y Luis González comprenden que el reconocimiento y apoyo de la herramienta a lo largo de la organización son clave. Además, para Clarett Moreno el respaldo de la directiva es clave para que se tome en serio el modelo. Por otro lado, González asegura que es importante la sencillez, “eso tiene que ser fácilmente administrable”.

Adaptación del BSC al Grupo Phoenix Venezuela

La mayoría de los entrevistados coinciden en que la implementación del modelo en la organización se ha retardado debido a factores externos, donde la crisis política y económica del país ha afectado las actividades en las plantas. Orlando Hurtado, Director de Manufactura, asegura que el problema no radica en que la implementación haya sido lenta, porque “no importa que sea lento, pero si importa que sea continuo, y ha sido lento y discontinuo”; por lo que considera que es necesaria una estrategia de implementación del BSC adecuada a la crisis, para él es “como meter el balanced en la crisis”.

Para Jency Moreno, directora de Foodservice, por falta de un plan comunicacional, la implantación ha sido muy motivacional y no ha sido masiva y Clarett Moreno ratifica que se trabaja con la herramienta sólo en algunos niveles donde se ha logrado la divulgación.

Por otro lado, Luis González, Vicepresidente de empaques industriales, considera que la administración de los objetivos se ha vuelto compleja por la tendencia natural de colocarle un indicador a todo, “la gente considera que no agrega valor, eso genera un rechazo a la metodología”

Implementación del BSC en Venezuela en comparación con la experiencia en Colombia. Factores que influyen

Para todos los entrevistados la experiencia en Colombia fue exitosa, pero para ellos en Venezuela no se debería aplicar el mismo mecanismo de difusión, pues consideran que hay tema cultural y circunstancial que influye. Jency Moreno comenta que no permitieron tropicalizar la implementación por lo que igual no iba a funcionar en nuestro país, coincide con Luis González en el hecho de que el lenguaje del colombiano no es el mismo del venezolano, por lo que habría que emplear términos cotidianos para el venezolano; para González, “en principio, el lenguaje no ayuda, en el caso venezolano uno debería hacer el tablero de control, primero no lo debería llamar así y en segundo lugar, hacer que la metodología sea más digerible culturalmente”.

Clarett Moreno explica que en Colombia se logró la divulgación a través de salas interactivas y otras actividades, pero ella no está segura de implementar la sala interactiva para los obreros, ya que acaban de pasar por un tema sindical, para ella “la gente sigue muy rebelde” y no cree que vaya despertar el interés y menos que logren verlo como algo esencial. Entonces, la necesidad radica en buscar pronto el canal ideal para hacerlo.

Para Orlando Hurtado, la diferencia entre el colombiano y el venezolano, es que el colombiano es más disciplinado, sumiso y formal; “tú al venezolano necesitas captarlo de una manera diferente, tú tienes que ganarte su atención, mediante dinámicas o mediante algo que le interese”, para él es buscar ganarse su respeto y demostrar la utilidad de lo que se transmite.

Finalmente, Clarett Moreno expresa que a lo mejor “es necesario tal vez antes de trabajar en un tema de divulgación del mapa, de pronto medir hasta qué punto cuál es tu compromiso con la empresa”, para lo que ya aplicaron la medición de clima.

Cambio o integración del BSC a la organización

Los entrevistados explican que la organización siempre ha trabajado con indicadores por cada unidad y para la mayoría, la implementación del BSC implica la integración de lo que venían trabajando, logrando una alineación de todas las unidades con una estrategia y significando un mejor control de la gestión. Pero para Jency Moreno sí se trata de un cambio, “si teníamos nuestras técnicas, no una cosa espectacular como el balanced, pero podríamos llegar al mismo resultado pero quizás no con la misma efectividad”

Alineación de los empleados con la estrategia planteada por el modelo

Todos los entrevistados consideran que con la comunicación se puede lograr esa alineación, transmitiendo de manera muy sencilla los beneficios que trae el BSC para el empleado. Luis González asegura que es importante hacerle ver a los empleados que si la empresa crece, ellos también crecen porque forman parte de ella, “verlo como una herramienta que permite ayudarnos a trabajar en una empresa que cada día es más fuerte, cada día es más grande y por lo tanto, puede garantizarle a todos sus miembros un mejor nivel de vida”. Por otro lado, Jency Moreno considera que se debe lograr el compromiso, fomentar el trabajo en equipo y también hacer ver que el trabajo individual aporta a la organización, “es explicarles que el trabajo de una persona que mete vasitos en una bolsa suma a un objetivo, que es lo que va a hacer a esta compañía ir mañana a un paso más allá”.

Para Clarett Moreno son necesarias actividades como charlas y talleres, que se transmita información veraz y recompensando al empleado cuando logra los objetivos, “vinculando que no sea solamente un ganar de la empresa, sino que en la medida que yo doy una contribución como profesional eso se va a revertir hacia mí, en beneficio”; para ello están incorporando los objetivos del BSC a las evaluaciones.

Para Orlando Hurtado el proceso de comunicación debe ser intenso y continuo y “el uso es importante, cada gerente tiene que darle uso al tema del balanced en el día a día”

Relación de la filosofía de gestión de la organización con la implementación del BSC

Todos los entrevistados están de acuerdo en la vinculación que tiene su filosofía de gestión con el BSC y consideran que su mapa estratégico y objetivos reflejan cien por ciento la misión, visión y valores de la organización.

Jensy Moreno explica que “la base de eso es que nosotros hagamos un click a nuestros valores, nuestros valores son bellísimos igual que las competencias que nosotros pedimos de la gente que trabaja aquí” y recomienda que en el plan de comunicación del BSC se refuercen esos valores, que fue lo que hicieron con el lanzamiento de su unidad de negocios. Clarett Moreno, Luis González y Orlando Hurtado también coinciden en la necesidad de reforzar y trabajar con los valores de la organización.

Papel de los líderes en la implementación y mantenimiento

Para todos los entrevistados los líderes tienen la responsabilidad de impulsar el modelo. Para Jensy Moreno deben sumar a los empleados, lograr el compromiso y guiar hacia el cumplimiento de los objetivos. Para Clarett Moreno, los principales líderes tienen que llevar el mensaje al área gerencial con responsabilidad, consciencia y confianza para que ellos sean los responsables de seguir transmitiéndolo a los otros niveles. Para Luis González su misión es llevarlo adelante “adecuándolo a las realidades que vivimos y convirtiéndolo en una herramienta útil para mejorar”

Mientras que Orlando Hurtado comenta que el papel de liderazgo es fundamental por la cultura del venezolano y en general del latino, donde la figura del jefe y la conexión del empleado con él permitirán el éxito de la aplicación del modelo, porque está “el tema del caudillismo, aquí uno sigue a alguien, uno trabaja para la empresa, sí chévere, pero hay una conexión con el jefe, con el líder”. Explica que deben liderar con el ejemplo e introducir en el día a día el tema del BSC para que actúen.

Públicos internos para la implementación del BSC

La Vicepresidenta de Recursos Humanos considera que la identificación de los públicos se debe hacer dependiendo del rol que tengan en la implementación del BSC; así distingue cuatro públicos:

- a) Nivel directivo: responsable de construir el mapa y divulgarlo.
- b) Nivel gerencial: táctico, le corresponde divulgar también, pero además hacerle seguimiento al cumplimiento.
- c) Nivel supervisorio: algunos le harán seguimiento y otro ejecutarán.
- d) Nivel de la base: ejecutará iniciativas para mover todo el aparato del BSC.

Adicionalmente, Jensy Moreno y Orlando Hurtado consideran que en el nivel de la base se deben distinguir dos públicos: masa obrera y el nivel técnico; donde los técnicos, según Jensy Moreno, son los encargados de operar máquinas y son coordinadores del proceso.

Jensy Moreno también opina que debe existir otro público que agrupe al personal administrativo, que incluye ventas, finanzas y servicio al cliente.

Medios para comunicar entre los públicos internos

La mayoría considera que la comunicación cara a cara es fundamental, empleando foros, talleres y reuniones. Para Luis González entre los directivos las reuniones son efectivas y para Clarett los talleres funcionan a nivel gerencial y supervisorio.

Clarett Moreno también habla de uso de la red a través del cual se hizo ya una campaña de expectativa con un nivel alto de la empresa.

Luis González asegura que para el resto de los empleados pueden usarse carteleras, publicaciones mano a mano, volantes y conversaciones con sus líderes inmediatos.

Jensy Moreno asegura el poder y alcance que tiene el medio audiovisual, dando la posibilidad de divulgar mensajes en comedores, lugares de descanso, áreas de esparcimiento, áreas de recreación, reuniones de ventas y encuentros deportivos. Orlando Hurtado coincide en el uso de videos en comedores y sitios de esparcimiento, usando “cuentos, historias que hablen del balanced, pero con una manera de redactarlo como una historia, que sea divertido leerlo, que no sea tres horas de teoría del Balanced Scorecard, que sea mucho más amigable”; además, que incorpore a los mismos empleados de la planta porque eso le agrada mucho a ese público y logrará involucrarlos con el tema, “eso a la gente le gusta mucho, porque se hacen chistes, se ven. Mientras se hable del tema, eso es lo que se quiere”.

Por otro lado, Orlando Hurtado describe que al público de las plantas hay que ofrecerles un medio dinámico, vivencial, que se introduzca en la operación para no interrumpir las actividades; propone realizar visitas sorpresas a la planta donde se aborde a los empleados por grupos, se les hable del BSC, se les haga preguntas, también considera que se puede hacer a través de juegos o concursos. Para él es importante hacer sonar el nombre del Balanced Scorecard o como se quiera llamar, “que la gente sienta el ambiente”.

Para Clarett el medio que se use para el nivel de la base tiene que buscar la simplicidad y transmitir que el BSC es una herramienta para sobrevivir en tiempos de crisis, “esa es una herramienta que nos da la oportunidad de mantenernos en el mercado y si nos mantenemos en el mercado la empresa va a producir y todos vamos a ganar”.

Voceros a cargo de la comunicación del BSC

Clarett Moreno explica que actualmente los voceros han sido las personas que forman parte del departamento de Recursos Humanos, y su labor ha sido la de comenzar a divulgar el tema y hacerlo llegar a los líderes de proceso para convertirlos en voceros a ellos también. Además, explica que se creó un equipo de trabajo formado por el dueño de la empresa, el presidente, los vicepresidentes y algunos directores para enviar el mensaje de que la alta gerencia está comprometida con el proceso de implantación. Para Clarett la labor de los voceros es la de lograr el anclaje de los empleados identificando a las acciones con los objetivos para que se convierta en parte de sus vidas, “Es como la misión, la visión y los valores, donde no basta tener unos cuadritos colgados, hay muchas cosas que uno hace en el día a día, por ejemplo, cuando nosotros tenemos una reunión y en función del tema que se va a tratar decimos que el valor del día de hoy es orientación al logro porque el tema de hoy es un tema de algo difícil que tenemos que echar adelante”.

Luis González afirma que ese papel está a cargo de Recursos Humanos, pero considera que “estamos como que a mitad de camino en esa tarea”, pues sólo se ha llegado a gerentes y coordinadores.

Orlando Hurtado considera que deben existir dos clases de voceros, uno corporativo que actualmente está a cargo de Recursos Humanos, y los voceros líderes de cada departamento, quienes deben estar acompañados de los primeros para que no haya distorsión en el mensaje y sean guiados por personas especialistas en comunicación.

Por otro lado, Jency Moreno expone que los voceros del BSC deben ser las “personas de éxito dentro de la compañía, que han tenido crecimiento profesional”, sin que necesariamente sean el director o el gerente, porque considera que este tipo de empleados son los más creíbles y eso no depende del cargo que tengan.

Confidencialidad de los mensajes del BSC

Entre los entrevistados existen puntos de vista bien marcados. Por un lado, Luis González y Jency Moreno consideran que se tiene que ser transparentes con los públicos al transmitir los mensajes. Luis González opina que “el éxito de una empresa es que uno sea capaz de explicarle a todo el mundo los objetivos de la compañía y lograr que se alineen”, incluso los temas de riqueza, ya que si están alineados van a entender que esa prosperidad es para todos, ya que “la riqueza no es pecado, la riqueza que se genera es producto del trabajo, que eso es un elemento que todos tenemos derecho a saber y todos pues estamos identificados con la idea de que la prosperidad es para todos”. Mientras que Jency Moreno considera que por temas de honestidad se debe decir todo de la mejor forma posible, aunque reconoce que existen empleados que no están comprometidos con la empresa y pueden usar en su contra cierta información, por lo que considera apropiado que esa decisión esté en manos de Recursos Humanos y de la directiva que trata con personal obrero.

Así Clarett Moreno y Orlando Hurtado consideran que se debe tener confidencialidad con algunos indicadores de la perspectiva financiera, básicamente por razones de tema político donde hay un mensaje de fondo ahorita que “hace que el patrono siempre se vea como explotador sobre el trabajador, entonces cuando tú vas a publicar cosas, en la medida que publicas tu bienestar en esa medida el trabajador te exige repartir sobre ese bienestar, pero a veces esas dos cosas no encajan, van una por un lado”, para ella la realidad en la producción es otra: “las compañías que andan buscando formas de sobrevivir por todo este tema que gira ahora entorno a las empresas”. Clarett Moreno opina que hay indicadores del punto de vista financiero

que son interesantes comunicar, como el tema de la competencia, para dar a conocer que se trata de empresas que no producen en nuestro país y no tienen carga laboral, a diferencia del Grupo Phoenix.

Por eso Clarett Moreno explica que “ahorita es como que escoger con pinza lo que publicas” y más que un indicador hay que informar al trabajador, que ya se hace a través de los sindicatos, la situación económica actual de la empresa para crear consciencia y hacerlos entender que la empresa se mantiene en el país haciendo un gran esfuerzo por todos los factores que influyen y decirles “no todo lo que brilla es oro, la empresa se mantiene en el país haciendo un gran esfuerzo”. Y Orlando Hurtado está de acuerdo con Recursos humanos en que hay que analizar muy bien la información a divulgar y es para él un tema que va más allá de la censura, lo que se trata es de comunicar “de una manera que no nos traiga más problemas en el futuro”.

Clarett Moreno y Orlando Hurtado también coinciden en que se deben comunicar indicadores y resultados que motiven a los empleados, que los identifiquen, que los haga sentirse orgullosos de la organización. Entre esos indicadores están los relacionados con el tema de productividad, con el desarrollo del empleado dentro de la organización, por ejemplo las personas formadas y cuántas personas gracias a esa formación han podido ascender. Porque para la Vicepresidenta de Recursos Humanos deben publicarse resultados que transmitan “que la gente sepa que el que trabaja y se esfuerza en Phoenix tiene una recompensa y tiene toda una carrera que seguir aquí adentro”.

Feedback o participación con los empleados a partir del modelo

Todos los entrevistados consideran que debe existir un feedback y que se deben crear espacios para propiciarlo ya que todos deben estar involucrados debido a que serán medidos. Orlando Hurtado explica que se pueden aprovechar las reuniones y los mecanismos que ya existen, como reuniones de gestión, para que se de ese

intercambio y donde el líder tenga la oportunidad de preguntar si se está de acuerdo con el proceso. Para Clarett Moreno el llevar los objetivos estratégicos a la evaluación del personal permite un feedback, ya que se puede identificar el desempeño y si no se cumplen los objetivos el líder busca la retroalimentación que incluso puede convertirse en un espacio para que el evaluado participe dando ideas, proponiendo nuevas acciones, porque para ella “ésta no es una camisa de fuerza”.

Por otro lado, Luis González considera que existen limitaciones para el feedback, porque “la gente piensa que no la dejas participar o que la escuchas, pero no la atiendes, que la oyes y no puedes hacer nada”.

Frecuencia y oportunidad de la comunicación del BSC

Todos los entrevistados reconocen que los indicadores tienen diversas frecuencias de medición y en cuanto a su divulgación existen varias opiniones. Por un lado, Jency Moreno opina que se pueden comunicar en la frecuencia estipulada y si es oportuno se puede comunicar fuera de ese lapso, pues la herramienta permite identificar cómo va el objetivo en cualquier momento. Clarett Moreno explica que actualmente se están comunicando hasta el nivel gerencial de acuerdo a la frecuencia de divulgación establecida, pero que no se han planteado si se seguirá haciendo de esa manera en todos los niveles, ya que ella considera que primero hay que divulgar la herramienta entre los empleados y comenzar a trabajar con ella, para a partir de allí determinar la importancia de la divulgación y la frecuencia en ese nivel.

Para Luis González se deberían realizar comunicaciones trimestrales o semestrales, dependiendo del caso, para que los empleados estén informados.

Mientras que Orlando Hurtado plantea que la frecuencia establecida para la divulgación no es lo fundamental, considera que tiene que existir coherencia y continuidad en la comunicación; es decir, si la empresa estipula que un indicador se comunicará en cierto tiempo siempre se debe comunicar en ese lapso,

independientemente de que el resultado sea bueno o malo, porque para él la discontinuidad perjudica y ocasiona que pierda importancia entre los empleados, “que no se vea como pasa muchas veces que es el efecto del fósforo que arranca, ilumina la habitación completa y se apaga”.

El éxito de la comunicación del BSC. Conocimiento, manejo y participación de los empleados con el modelo

Para Luis González y Clarett Moreno la mejor forma de saber el éxito es a través de los resultados obtenidos y para Clarett Moreno esto implica un seguimiento del trabajo, estando cerca de los empleados y visualizando las operaciones.

Por otro lado, Luis González considera que se pueden hacer contactos directos con todos los empleados a lo largo de la empresa para evaluar si conocen sus objetivos más cercanos. Orlando Hurtado también está de acuerdo con esto, ya que para él en las reuniones del día a día debe existir esa interrogación para ver cómo está el conocimiento de los empleados y reforzar si es necesario; aunque asegura que entre los obreros es más difícil establecer esto porque tienen muy poco tiempo para comunicarse con sus supervisores, por lo que para evaluar el tema allí considera que puede ser útil usar las dinámicas que propuso como medios de comunicación, pero no para que se sientan en un examen donde tienen que aprenderse de memoria toda la teoría, sino para él significa lograr “que lo sientan, que lo vivan”, aunque sabe que es algo que lleva tiempo.

Para Jency Moreno, lo que garantiza el éxito es que realmente el empleado sea medido por el BSC y que los aumentos de salarios se den a partir de las evaluaciones.

Medición de éxito de la comunicación del BSC

Todos los entrevistados coinciden en que se pueden realizar encuestas para medir el éxito de la comunicación y conocer si le es útil a los empleados, pero además proponen otros mecanismos. Por un lado, Clarett Moreno propone la implementación de un programa de premios a través del cual los empleados de manera casual sean interrogados para incentivarlos a conocer los objetivos que le competen; explica que eso se había pensando y por ello construyeron unas tarjetas y ruletas con el mapa estratégico para que primero lo conocieran. Luis González considera que también a través de foros se puede debatir y conocer el éxito de la comunicación. Jency Moreno y Orlando hurtado coinciden en que los líderes de cada unidad de negocio a través del feedback con sus empleados pueden determinar la alineación, pues lo viven día a día.

5.4. Tabla comparativa de entrevistas

A partir del análisis de las entrevistas de cada grupo de expertos, se estructuró el siguiente cuadro comparativo, donde se extrajeron los aspectos principales de las entrevistas y se logró realizar una comparación de cada variable e ítem.

ITEM	EXPERTOS EN BSC	EXPERTOS INTERNOS	EXPERTOS EN COMUNICACIÓN
<p>Motivación para implementar el BSC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivaciones asociadas a las características del modelo: metodología útil, sencilla de entender, flexible, porque se adapta a cualquier empresa y global, porque integra y toma en cuenta varios aspectos fundamentales para la empresa. • Motivaciones por los beneficios que trae para la gestión: permite la evaluación, el control, monitoreo, mejora de los resultados a corto plazo, es factible porque permite convertir la estrategia en metas cuantificables y lo implementan por la necesidad de ser más competitivas ante los cambios del entorno político y económico de nuestro país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite plasmar estrategia • Permite tener objetivos claros • Posibilidad de hacer seguimiento • Resulta una guía • Posibilita la alineación • Permite foco hacia dónde va la organización • Aporta sistema de indicadores sencillos de manejar 	

ITEM	EXPERTOS EN BSC	EXPERTOS INTERNOS	EXPERTOS EN COMUNICACIÓN
<p>Factores clave para la implementación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Papel fundamental que posee la directiva y la alta gerencia: respaldar el modelo, tener convicción de su utilidad, tomar decisiones, estar comprometidos y hacer seguimiento para el cumplimiento. • La comunicación para involucrar y motivar a los empleados, sobre todo la top-down para que perciban el compromiso de la alta directiva • Disponer de líderes internos que se comprometan a llevar a cabo la aplicación. • Consultora que guíe y contribuya a resolver inconvenientes que se presenten. • Establecimiento de metas con las que se identifiquen los empleados: metas retadoras, realistas, aplicadas al día a día y entender cómo aportan sus metas a la misión y visión de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación constante: involucrar, explicar, hacer entender que todos aportan, difusión de objetivos. • Se transmite como herramienta del día a día y no como teoría. • Reconocimiento y apoyo de la herramienta de todos. • Respaldo de la directiva • Que se trate de una herramienta fácilmente administrable 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del primer ejecutivo • Labor de modelaje de todos los líderes de la organización • La comunicación: estrategia coherente y eficiente que apunte a lograr el cambio. • Compromiso y participación: <ul style="list-style-type: none"> - Peso en responsables de cada área - Compromiso de la alta directiva - Disposición de los directivos y gerentes hacia el cambio • Tomar en cuenta cómo incidirá el cambio en la gente y cómo la directiva va facilitar transición • Tener en cuenta aspectos fundamentales que serán modificados o serán afectados: cultura, filosofía de gestión, estructura, tecnología, procesos • Secuencia de acciones dirigidas a lograr el objetivo por el que se está implementando el cambio • Transmitir que el objetivo no solo beneficia a la empresa sino también al individuo. • Creatividad de los encargados

ITEM	EXPERTOS EN BSC	EXPERTOS INTERNOS	EXPERTOS EN COMUNICACIÓN
<p>Implementación del BSC en transnacionales. Factores que influyen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar en cuenta la cultura del país en el que se desempeña la organización. • Cultura en Venezuela: <ul style="list-style-type: none"> - El inmediatismo, se trabaja por operación y no en función de resultados a largo plazo. - La afectividad - Resistencia a las reglas, irrespeto de las leyes, doble moral de los funcionarios y poca autoridad para hacerlas respetar. • Trabajo de adaptación del modelo: <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de un mapa estratégico local - Requiere intercambio, oír a la gente - Adaptarlo a la realidad de la empresa • Se puede implementar bajo el paraguas de un programa más general. Ej: "Las mejores prácticas gerenciales" • Lenguaje: no es un tema que afecte mucho en la implantación en nuestro país, abiertos a los anglicismos 	<ul style="list-style-type: none"> • No se debería aplicar igual que en la casa matriz (Colombia): Tropicalizar. • Influye tema cultural: el colombiano es más sumiso y disciplinado • Lenguaje: diferencias en los términos cotidianos para el venezolano • No debería llamarse tablero de control para no generar rechazo. • Implementación de sala interactiva colombiana para los obreros poco viable: tema sindical, rebeldía y poca posibilidad de despertar el interés • Captar la atención del venezolano implica: usar medio diferente y dinámico, ganarse su respeto y demostrar la utilidad de lo que se transmite. • Importancia de medir clima y saber el compromiso de los empleados 	

ITEM	EXPERTOS EN BSC	EXPERTOS INTERNOS	EXPERTOS EN COMUNICACIÓN
<p>Casos empresariales de éxito o fracaso en la implementación del BSC y otros modelos gerenciales</p>	<p>ÉXITO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Policlínica Metropolitana: apoyo de la directiva, se lograron mejoras significativas • PDVSA (sólo fase implantación): apoyo directiva, cultura de accountability que facilitó, amplia difusión del manejo de la herramienta, establecimiento de metas realistas e históricas, estimulaban a los empleados a trabajar cada vez mejor. <p>FRACASO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa en la que no hubo el apoyo de la gerencia general, se desviaron, no había visión compartida y fueron inconsistentes; a pesar de que se consiguieron metas cuantificables y los empleados conocían en general lo que tenían que hacer. 		<p>ÉXITO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • BBVA: liderazgo de la directiva, participación de los responsables de cada área y la creatividad en la implantación. • Reconocida empresa cementera: pasó de un modelo netamente técnico a un modelo basado en valores y logró altos estándares inspirados en ellos. • Pizzolante Comunicación <p>Estratégica: estrategias que toman en cuenta las habilidades de su equipo, construidas por las intervenciones de todo el personal de manera transversal, definiendo los roles de cada uno, estableciendo indicadores para cada ejecutivo, formulando actividades específicas para que sea factible, a través del modelaje de los líderes para que sea creíble todo el proceso y donde todo está vinculado a la evaluación de desempeño y con sus ingresos a final de año.</p> <p>FRACASO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varios casos: no quedan instauradas por completo porque los empleados “redibujan” los cambios.

ITEM	EXPERTOS EN BSC	EXPERTOS INTERNOS	EXPERTOS EN COMUNICACIÓN
<p>Integración o cambio en la implementación del BSC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque complementario del BSC. • Puede ser integrado a otras prácticas gerenciales: es una guía, flexible, permite aprovechar lo existente • Filosofía bien definida que se puede adaptar fácilmente, pero que en algunas culturas organizacionales significa un cambio radical: caso empresas no orientadas al servicio. • Fundamental no realizar cambios gerenciales constantes ni “talibaniarse”: consecuencias negativas y genera ruido, molestias e incomodidad entre los empleados. • No divulgar una herramienta gerencial como la única verdad, sino sólo extraer lo bueno de ella. 	<ul style="list-style-type: none"> • Phoenix siempre ha trabajado con indicadores por cada unidad. • Para la mayoría: es una integración a los que ya tenían, logrando una alineación de todas las unidades con una estrategia y significando un mejor control de la gestión. • Para Jency Moreno si se trata de un cambio, ya que tenían sus técnicas, pero que no eran tan efectivas como el BSC. 	

ITEM	EXPERTOS EN BSC	EXPERTOS INTERNOS	EXPERTOS EN COMUNICACIÓN
<p>Alineación de los empleados con la estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los empleados - Dando a conocer las implicaciones y beneficios personales que trae el modelo, - No verlo como una imposición - Delimitando la misión que tiene cada uno - Involucrándolo - Expresándole que su trabajo impacta al resultado global de la organización - Haciéndolo participe a través del feedback - Ofreciendo beneficios por su buen desempeño (económicos, ascensos, entrenamiento). • Liderazgo y comunicación: <ul style="list-style-type: none"> - dar a conocer hacia dónde va la empresa - persuadir a los empleados a que “comprendan” la metodología como suya - transmitir los valores de la organización que apoyan la implementación - “que la gente no piense que es una metodología más o un invento nuevo” 	<ul style="list-style-type: none"> • Con comunicación intensa y continua • Transmitir beneficios: si la empresa crece, crece el empleado y tiene más calidad de vida • Lograr el compromiso • Fomentar el trabajo en equipo • Hacer ver que el trabajo individual aporta a la organización • Charlas y talleres • Información veraz • Recompensando al empleado cuando logra los objetivos, para que así vea que no sólo gana la empresa sino que él gana • Haciendo énfasis en el uso de la herramienta en el día a día. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar transparencia en el proceso y apertura al diálogo • Credibilidad de los líderes • Todos los empleados confían en el cambio • Liderazgo del más alto nivel: modelaje. • Involucrar a los empleados en el proceso • Establecer mecanismos basados en valores para la toma de decisiones. • Conocer del clima, los públicos clave, los temas sensibles, los niveles de impacto que se generarán, para dar respuestas coherentes y oportunas y minimizar rumores e incertidumbre. • Motivación de los empleados: explicar su papel y a través de incentivos y/o reconocimientos públicos. • “seducción de los procesos”, para que los empleados se “enamoren” del cambio.

ITEM	EXPERTOS EN BSC	EXPERTOS INTERNOS	EXPERTOS EN COMUNICACIÓN
<p>Implementación del modelo y la filosofía del gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrechamente vinculadas • La visión debe inspirar y hacer que todos los empleados se muevan hacia un fin común • Los valores deben guiar la forma de hacer las cosas dentro de la organización • todos los empleados tienen que vivir los valores • Necesidad de reforzar los valores para que los empleados no vean la herramienta como un peso más, sino que aprendan a quererla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación entre la filosofía de Phoenix y el BSC: e su mapa estratégico y objetivos reflejan cien por ciento la misión, visión y valores de la organización. • Importancia de hacer un “click” con sus valores • Recomendación de reforzar valores de Phoenix en el plan de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe existir alineación del modelo con la filosofía de gestión • Si la filosofía de gestión no se implanta se queda en un “ejercicio de voluntarismo” • La filosofía puede convertirse en la “camisa de fuerza” o en la autopista para que se den los cambios • Ambos deben estar alineados para que todo el personal comprenda y esté comprometido a alcanzar una misión que hay que buscar que esté compartida por todos. • Los líderes tienen que transmitir visión para lograr la alineación, la comprensión y el compromiso frente al nuevo modelo. • Adecuación de los modos de pensar y la forma de hacer las cosas • No adoptar el modelo por pura moda porque no siempre es el más adecuado para algunas organizaciones.

ITEM	EXPERTOS EN BSC	EXPERTOS INTERNOS	EXPERTOS EN COMUNICACIÓN
<p>Papel del los líderes en la implementación y mantenimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convertirse en una fuerza para hacer realidad el cambio • Predicar con el ejemplo al demostrar compromiso y responsabilidad, • Impulsar el seguimiento y cumplimiento de la herramienta en el tiempo. • Transmitir que las metas no son a corto plazo, debe ser constante y luchar contra el operativismo que caracteriza al venezolano, • Ejercer presión y empuje en el mantenimiento • Contrarrestar la introducción de ruido en el proceso. • Papel de los líderes informales: personas que tienen prestigio entre sus iguales y la capacidad de llegar a distintos niveles de la organización, por lo que hay que trabajar con ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de impulsar el modelo. Deben sumar a los empleados • Lograr el compromiso • Guiar hacia el cumplimiento de los objetivos. • Llevar el mensaje al área gerencial con responsabilidad, consciencia y confianza para que ellos sean los responsables de seguir transmitiéndolo a los otros niveles. • Adecuar el modelo a la realidad y convertirlo en una herramienta útil para que todos mejoren. • Vital por la cultura del venezolano y el latino: la figura del jefe y la conexión del empleado con él permitirán el éxito de la aplicación • Liderar con el ejemplo • Introducir en el día a día el tema del BSC para que actúen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son garantía del éxito o fracaso del cambio: <ul style="list-style-type: none"> - Líder como padre del cambio: sin él el cambio se puede dar espontáneamente, pero con conflictos, perdiendo valor y desalineación de los empleados. - Debe conducir, inspirar, asegurar e influir. - Si no lo considera meritorio no habrá manera de implementarlo.

ITEM	EXPERTOS EN BSC	EXPERTOS INTERNOS	EXPERTOS EN COMUNICACIÓN
<p>Públicos internos para la implementación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentar por lo menos en tres niveles: directivos, gerentes y empleados • Tomar en cuenta Departamento de Recursos Humanos, por ser un catalizador de las funciones de todos los niveles. • Se puede trabajar con la herramienta a nivel funcional dentro de cada departamento. • También se pueden seleccionar los públicos de acuerdo a la estrategia, haciendo énfasis en las áreas involucradas directamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerando el rol que tenga (VP RRHH): <ul style="list-style-type: none"> - Nivel directivo: responsable de construir el mapa y divulgarlo. - Nivel gerencial: táctico, le corresponde divulgar también, pero además hacerle seguimiento al cumplimiento. - Nivel supervisión: algunos le harán seguimiento y otro ejecutarán. - Nivel de la base: ejecutará iniciativas para mover todo el aparato del BSC. • En el nivel del a base se pueden distinguir dos públicos: <ul style="list-style-type: none"> - masa obrera - Nivel técnico: encargados de operar máquinas y son coordinadores del proceso. • Debe existir otro público que agrupe al personal administrativo, que incluye ventas, finanzas y servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar en cuenta todos y cada uno de los públicos internos de la organización. • Diversas visiones: <ul style="list-style-type: none"> - Distinguir entre la directiva y los líderes de sus respectivos equipos. - Incluir a los accionistas, empleados a todo nivel y en algunos casos también a los públicos intermedios, como proveedores y familiares de los empleados. - Aplicar una estrategia de comunicación integral que incluya, dependiendo del negocio, aquellos públicos externos de interés, para influenciar a través de acciones externas al mundo interior de la empresa - Gerencia alta, gerencia media, gerencia baja, etc. - Tomar en cuenta como público a las secretarías, encargadas de traducir las palabras de sus jefes

ITEM	EXPERTOS EN BSC	EXPERTOS INTERNOS	EXPERTOS EN COMUNICACIÓN
<p>Medios para comunicar entre los públicos internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Más efectivo es la comunicación directa y cara a cara en todos los niveles. - De la directiva a la gerencia: reuniones de gerencia extendida, reuniones de exposición para buscar el entendimiento y apoyo. - De la directiva a los empleados: plerarias donde se respondan a preguntas, se informen resultados, etc., para demostrar responsabilidad y compromiso del alto nivel. - De la gerencia media al resto de los empleados: reuniones personales organizadas de acuerdo a la estructura de la organización, lo importante es tener a alguien que explique cómo funciona la herramienta en lo práctico. • Apoyo de medios masivos: revistas corporativas, brochures, tablodes, boletines, audiovisuales, micros, carteleras, correo electrónico, intranet, página web, donde se divulguen las funciones del modelo y se transmitan con frecuencia los resultados y aciertos logrados. • Con el empleado llamo: sobre personalizado y formal que explique qué se le pide para contribuir al modelo y lo que va a obtener a cambio con el cumplimiento de su misión, buscando aterrizar a lo práctico las metas y motivar con la recompensa de un beneficio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamental comunicación cara a cara: foros, talleres y reuniones. - Directivos: Reuniones - Gerentes y supervisores: Talleres • Red: campaña de expectativa con un nivel alto de la empresa. • Base: <ul style="list-style-type: none"> - carteleras, publicaciones mano a mano, volantes y conversaciones con sus líderes inmediatos. - buscar la simplicidad - transmitir que el BSC es una herramienta para sobrevivir en tiempos de crisis, que permitirá mantenernos en el mercado y si la empresa se mantiene va a producir y todos vamos a ganar • Poder masivo del video: <ul style="list-style-type: none"> - Comedores, lugares de descanso, áreas de esparcimiento, áreas de recreación, reuniones de ventas y encuentros deportivos. - a través de "cuentos" o historias que hablen del BSC, que sea algo amigable, divertido de ver y no muy teórico - Que incorpore a los mismos empleados de la planta porque eso le agrada mucho a ese público y logrará involucrarlos con el tema. • Público de las plantas: <ul style="list-style-type: none"> - medio dinámico, vivencial - que se introduzca en la operación para no interrumpir las actividades - visitas sorpresas para abordar a los empleados por grupos, se les hable del BSC, se les haga preguntas - Juegos o concursos - Hacer sonar el nombre del BSC o como se quiera llamar, que los empleados lo sientan en el ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación cara a cara es fundamental: profundizar el compromiso y retroalimentación • Pensar en sociogramas más que en organigramas • Masivos: intranet, videos, boletines impresos y digitales, cartas informativas, campañas de endo marketing, etc. • Explotar con el video factores emocionales • Combinación de medios informativos y persuasivos. • Redes sociales, el blog, youtube, internet y sms en los celulares.

ITEM	EXPERTOS EN BSC	EXPERTOS INTERNOS	EXPERTOS EN COMUNICACIÓN
<p>Voceros a cargo de la comunicación del modelo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento encargado del modelo para velar por su cumplimiento y tengan voceros con una visión global y operativa • Para arrancar la campaña de implantación la directiva y luego empoderar a gerentes y supervisores • Gerencia de comunicaciones: gerencia de planificación tienen una experiencia intuitiva para comunicar. • Puede haber varios, pero lo importante es que sean personas con ascendencia sobre el personal • Que exista un líder vocero visible cuando la implementación del modelo implica hacer grandes cambios dentro de la organización para así no crear ruido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente son del departamento de Desarrollo Organizacional, donde se encuentra Recursos Humanos. • Desarrollo Organizacional comenzó divulgación y desea convertir a los líderes de cada departamento en voceros también. • Importante que los líderes voceros tengan la guía de RRHH y de especialistas en comunicación • Se creó un equipo formado por el dueño de la empresa, el presidente, los vicepresidentes y algunos directores para enviar el mensaje de que la alta gerencia está comprometida. • Labor de los voceros: lograr el anclaje de los empleados identificando a las acciones con los objetivos para que se convierta en parte de sus vidas. • También deben ser personas con trayectoria, exitosas y que han tenido crecimiento profesional dentro de la empresa (son más creíbles), sin que necesariamente sean el director o el gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> • El principal: la directiva. • Acompañamiento con otros líderes del proceso de cambio en cada uno de los “frentes” considerados. • Debe tener un puesto de poder para que los empleados vean que el cambio es a todo nivel; depende del tipo de empresa y de la estrategia. • Lo expertos en comunicación y en ocasiones es el Departamento de Recursos Humanos quien lo asume teniendo malos resultados, porque se inclinan a estímulos netamente contractuales.

ITEM	EXPERTOS EN BSC	EXPERTOS INTERNOS	EXPERTOS EN COMUNICACIÓN
<p>Confidencialidad de los mensajes</p>	<p><i>Dos puntos de vista:</i></p> <p>1.- Difusión amplia y oportuna de mensajes para lograr la completa alineación de los empleados, sino se corren riesgos: atenta contra la confianza</p> <p>2.- Existen ciertos niveles de confidencialidad y los criterios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por razones estratégicas • Para no generar ruido ni malos entendidos entre los públicos. • Aspectos financieros: tema delicado de tratar, pero no necesariamente omitirlos sino proponer cifras un poco más abstractas • Comunicar mensajes que tengan significado y pertinencia para el momento en que se transmitan. 	<p><i>Dos puntos de vista:</i></p> <p>1.- Transparencia al transmitir mensajes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de explicar los objetivos y temas de riqueza. Si se busca la alineación todos entienden la prosperidad. • Comunicar todo de la mejor forma posible, aunque influye que hay empleados no comprometidos. <p>2.- Tener confidencialidad con algunos indicadores de la perspectiva financiera, por el tema político.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar indicadores financieros que permitan entender la situación de la empresa: competencia que no produce en el país a diferencia de Phoenix. • Escoger con pinza lo que se publica para evitar problemas futuros • Sobre todo informar la situación económica actual de la empresa para crear consciencia (ya se hace a través de los sindicatos) • Mejor comunicar indicadores y resultados que motiven, que los identifiquen, que los haga sentirse orgullosos de la organización y que son recompensados por el buen trabajo: productividad, el desarrollo del empleado... 	<p><i>Dos puntos de vista:</i></p> <p>1.- Transparencia en las operaciones</p> <p>2.- Consideraciones en la confidencialidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No toda la información debe ser pública y eso no significa falta de transparencia sino gerencia del cambio. • Depende de la fase del proceso de cambio por la que se está atravesando • Depende del tipo de negocio de la empresa y a veces porque se trata de áreas delicadas o estratégicas. <p>Lo que no puede ser confidencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • las razones por las que se implementa el cambio • lo que se quiere lograr con el cambio • los beneficios que implica (no solo monetarios, sino en un clima de trabajo que garantice el compromiso, genere lealtad, respeto y amor por la empresa, que son los principales detonantes del cambio)

ITEM	EXPERTOS EN BSC	EXPERTOS INTERNOS	EXPERTOS EN COMUNICACIÓN
<p>Feedback o participación de los empleados con el modelo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para implementar y mantener el modelo se hace necesaria la comunicación en doble vía. <ul style="list-style-type: none"> • A través de esa retroalimentación se logra: <ul style="list-style-type: none"> - acciones correctivas - el empleado se convierte en un aliado - Una medición y seguimiento - Un debate constante de ideas - Involucrar al empleado invitándolo a participar activamente - Mejoras en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se deben crear espacios o promoverlo en los existentes <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las reuniones y los mecanismos que ya existen: reuniones de gestión • Se logra al llevar los objetivos estratégicos a la evaluación del personal <ul style="list-style-type: none"> - Se puede identificar el desempeño - si no se cumplen los objetivos el líder busca la retroalimentación: puede convertirse en un espacio para que participe dando ideas, proponiendo nuevas acciones. • Existen limitaciones: a veces los empleados piensan que no los dejas participar, o que son escuchados pero no atendidos, porque de alguna forma no siempre puedes tomar acciones sobre sus recomendaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se logra con encuentros cara a cara entre los empleados: <ul style="list-style-type: none"> - equipos de trabajo y sesiones de alineación. - conversaciones directas de los gerentes aunque se invierta mucho tiempo en esto. - Ser creativo en la selección de las acciones <ul style="list-style-type: none"> - comunicación transversal con herramientas informales que permiten construir la confianza de los empleados: coffetalk, visitas inesperadas a las oficinas y mesas redondas abiertas. - comunicaciones directas de los jefes - en actividades externas de voluntariado que pueden ser también oportunidades para divulgar. • Se genera al realizar evaluaciones de desempeño y con el cumplimiento de los objetivos de cada empleado.

ITEM	EXPERTOS EN BSC	EXPERTOS INTERNOS	EXPERTOS EN COMUNICACION
Frecuencia y oportunidad en la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ● Regularidad y constancia en la transmisión de mensajes y algunas veces estará determinada por la frecuencia de los indicadores ● No puede haber regularidad en la cantidad de información ● Hacer informes mensuales de los principales indicadores: reportes escritos para todos los empleados. ● Reuniones extendidas trimestralmente con nivel amplio de participación ● Plerarias anuales o semestrales donde la directiva establece la comunicación con el resto de los empleados. ● Importante visita a las áreas operativas, que muchas veces están aisladas ● Puede existir una frecuencia mensual para transmitir los resultados individuales; frecuencia más o menos inmediata de cómo va ● La transmisión de mensajes siempre es oportuna, mientras forme parte de una rutina de planificación en el trabajo diario, establecida desde el principio ● Excepciones: catástrofe donde sea necesario planificar una comunicación imprevista. ● Conviene comunicar en la medida que contribuya a reforzar la credibilidad y prestigio de la empresa, independientemente de que las noticias no sean buenas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Los indicadores tienen diversas frecuencias de medición y en cuanto a su divulgación existen varias opiniones: <ul style="list-style-type: none"> - se pueden comunicar en la frecuencia estipulada y si es oportuno se puede comunicar fuera de ese lapso, pues la herramienta permite identificar cómo va el objetivo en cualquier momento. - A los gerentes se está comunicando según frecuencia establecida, pero no se sabe cuál será el plan de divulgación cuando se baje el modelo, depende de la implementación y uso. - realizar comunicaciones trimestrales o semestrales, para que los empleados estén informados. - Independientemente de la frecuencia establecida, tiene que haber coherencia y continuidad en la comunicación, sin importar que el resultado sea bueno o malo. ● La discontinuidad perjudica y ocasiona que pierda importancia entre los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicar cuando haya realmente información que aporte elementos diferenciadores. ● Implica monitoreo diario para determinar las necesidades de información de los empleados y para atacar rumores y especulaciones a tiempo ● Tomar en cuenta el cronograma del cambio. ● Es oportuno cualquier momento y la frecuencia dependerá del nivel de recordación que se quiera lograr, lo que dependerá también de la cultura y los antecedentes comunicativos. ● Depende del tipo de actividad en la que se desempeñe la organización y el ritmo de trabajo: introducir mecanismos de comunicación formal para programar encuentros cortos y frecuentes en caso de ritmo acelerado.

ITEM	EXPERTOS EN BSC	EXPERTOS INTERNOS	EXPERTOS EN COMUNICACIÓN
<p>El éxito de la comunicación, Conocimiento, manejo y participación de los empleados con el modelo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados y la proactividad de los empleados son los mejores indicadores • Si se tiene una comunicación fluida y formal se puede llevar una estadística de cómo va la empresa • La comunicación al ser realista, a tiempo, atractiva y planificada logra una mejora en la actuación, involucra al empleado • Requiere de un trabajo arduo: administrar el cambio de acuerdo a los conservadores, lo vanguardistas y los que están en el medio. • La comunicación debe ser atractiva, impactar todos los sentidos y tomar en cuenta que no todos reaccionan igual, "hay personas que responden a la palmadita del jefe, otros a un piropo, otros a un video, etc." 	<ul style="list-style-type: none"> • La mejor forma de saber el éxito es a través de los resultados obtenidos. • Implica un seguimiento del trabajo, estando cerca de los empleados y visualizando las operaciones. • Hacer contactos directos con todos los empleados para evaluar si conocen sus objetivos más cercanos. • Interrogación en las reuniones del día a día para ver cómo está el conocimiento de los empleados y reforzar si es necesario. • Con los obreros es más difícil porque tienen poco tiempo para comunicarse con sus supervisores: establecer dinámicas para lograr "que lo sientan, lo vivan" • Que realmente el empleado sea medido por el BSC y que los aumentos de salarios se den a partir de las evaluaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emplear los mecanismos de evaluación propios del BSC • El éxito de la comunicación determinado a partir del logro de los objetivos. • Crear un sistema de accountability y seguimiento de las actividades de comunicación. • Establecer indicadores de medición: <ul style="list-style-type: none"> - Número de propuestas en términos de cambio. - Cantidad de gente que participa en las reuniones. - Tipo de feedback que se establece. - Escritos cuando se envía una comunicación • Evaluación cuantitativa y cualitativa, comunicación ascendente como vía para lograrlo (el contacto es esencial) • Uso de una plataforma online interna cuando la organización es grande. • Aplicación de encuestas internas para monitorear la opinión de la gente (sin invertir mucho) • Estudios de clima organización • Focus group • Aprovechar los informes de desempeño, si existen • Auditoría de comunicación para verificar la efectividad de las comunicaciones.
<p>Medición del éxito de la comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Focus group puede dar una idea general, aunque no tan certera. • Dependiendo de la cultura de la organización, usar intranet para hacer preguntas y buscar feedback con los empleados. • Estar cerca de los empleados para hacer seguimiento y saber lo que opinan. • La evaluación de desempeño puede ser un buen instrumento para asegurar el alineamiento estratégico. • Verificar la asistencia a los meeting y otras actividades realizadas, no para controlar, sino para conocer la receptividad e indagar en las razones de la inasistencia o baja participación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas para conocer la utilidad entre los empleados. • Implementación de un programa de premios: empleados sean interrogados de manera casual para incentivarlos a conocer los objetivos que le competen. <ul style="list-style-type: none"> - Se construyeron unas tarjetas y ruletas con el mapa estratégico para que primero lo conocieran. • Foros para debatir y conocer el éxito de la comunicación. • Líderes de cada unidad de negocio a través del feedback con sus empleados pueden determinar la alineación, pues lo viven día a día. 	

VI. PROPUESTA

6.1. Planteamiento estratégico

Tomando en cuenta la situación actual de Grupo Phoenix Venezuela, donde los factores más influyentes son la crisis económica, los desacuerdos sindicales, la escasez de medios formales de comunicación interna y el reconocimiento por parte de la directiva del bajo nivel de compromiso entre los empleados, se propone la formulación de un plan de comunicación integral que parta de un concepto global que permita realizar diversas acciones guiadas a lograr la alineación de los empleados, se maneje proactivamente la crisis y donde la acción principal será la divulgación del Balanced Scorecard como la herramienta que contribuirá al mejor desempeño de la organización y todos sus colaboradores ante el escenario existente.

Considerando la experiencia de éxito relatada por uno de los expertos, donde la empresa implementó un modelo basado en valores que se tradujo en el logro de altos estándares inspirados en ellos; además, tomando en cuenta la estrecha vinculación que tiene la filosofía de gestión de una organización con la implementación del BSC, la recomendación de los expertos y directivos de reforzar los valores y en general la filosofía de gestión, se plantea que el plan integral de comunicaciones esté enmarcado en un concepto global basado en la cultura del Grupo Phoenix Venezuela.

Así, en el presente plan de comunicación la transmisión de la visión inspirará a los empleados para lograr los objetivos propuestos en el mapa estratégico de la organización, los valores buscarán comprometer y guiar su forma de hacer las cosas y la misión encontrará sentido en cada una de las actividades que tienen los empleados y que aportan al cumplimiento de la estrategia general del Grupo Phoenix Venezuela, para finalmente lograr la alineación de todos.

La estrategia de alineación propuesta por la mayoría de los expertos en la introducción de un modelo gerencial como el BSC da un gran peso a la técnica de la persuasión y a la explosión de elementos emocionales a través de la comunicación de los beneficios personales que implica el modelo, reconocimiento del aporte del trabajo individual a los resultados globales de la organización e involucrando al empleado a través de la apertura al diálogo y el feedback; por lo que los principales mensajes clave del plan estarán guiados por estos tres aspectos.

Haciendo un análisis de los factores clave para la implementación del modelo expresados por los tres grupos de expertos, se aprecia que por coincidencia los fundamentales o más relevantes son: el respaldo, compromiso, convicción, disposición y modelaje de los directivos ante el cambio, el establecimiento de metas aplicadas al día a día, la disposición de líderes que implanten el modelo y den seguimiento, y la comunicación constante que involucre y de a entender que todos los empleados aportan. Por lo que estos principales factores se han tomado en cuenta para formulación de las acciones que se desarrollarán como parte del plan de comunicación.

El papel del liderazgo en la implantación de este tipo de cambios es considerado fundamental por la mayoría de los expertos entrevistados. Los tres grupos de expertos coinciden en tres labores principales que poseen los líderes dentro de la organización: una es predicar con el ejemplo al demostrar compromiso y responsabilidad; la segunda es ser el impulsor y guía constante en el cumplimiento de la herramienta, lo que implica en algunos casos ejercer presión y empuje en el mantenimiento; la tercera es garantizar el éxito en la implantación al convertirse en la fuerza que hace realidad el cambio y minimiza la posibilidad de introducción de ruido en el proceso.

6.2. Plan de Comunicación

6.2.1. Concepto

Partiendo de que en Grupo Phoenix Venezuela se desarrolló una campaña de intriga donde la imagen principal era la de un tren que permitía llegar al destino de la organización: su visión; y donde, además, se dieron a conocer cuatro perspectivas fundamentales que contribuyen a recorrer el mejor camino: clientes, aprendizaje, procesos y financiera, las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Se plantea desarrollar esa idea, reforzarla y apoyarla con la importancia de los valores y la misión de la empresa para hacer entender de forma sencilla la utilidad que puede representar para cada empleado el tomar este tren y los beneficios que esto implica.

Por lo que este plan pretende abordar dos dimensiones del Balanced Scorecard, por un lado el BSC corporativo, donde se resaltarán los valores y se buscará la cohesión e implicación de todos con la cultura de la organización para lograr el cumplimiento de la misión y visión de Phoenix, y por otro lado el BSC individual, para ayudar a entender que las metas individuales aportan a la organización.

Por ello se propone partir de un concepto que busque la identificación de todos los empleados a través del lema: “Porque Phoenix está en nuestras manos”, donde se emplearán las manos como símbolo de creación, trabajo, esfuerzo, unión y compromiso; a través de ellas se explicarán cada uno de los valores de la empresa y se invitará a la acción. Cada explicación de los valores será acompañada de la palabra somos, por ejemplo: Somos Trabajo en Equipo y se cerrará con el lema principal: “Porque Phoenix está en nuestras manos...”

Luego se pasará a una comunicación directa con el empleado para motivarlo y hacerle entender que su trabajo y las decisiones que tome son importantes en todo este proceso; así se invitará a subir al Tren Phoenix usando la frase: “Y en tus manos está tu destino y el destino de Phoenix”. Se explicará, como ya se había iniciado en la campaña de intriga, cada una de las perspectivas, se profundizará progresivamente en el uso de esta herramienta y su aplicación en el trabajo diario de los trabajadores.

6.2.2. Inventario de recursos y medios disponibles

Medio	Descripción	Uso
Carteleros	Existen carteleros tanto en las oficinas como en las plantas	Tienen un fin informativo; en su mayoría contienen información relacionada con RRHH, promoción de eventos, comunicados y algunos mensajes para promover conductas positivas en los empleados (ahorro de papel, por ejemplo)
Afiches	En la entrada de oficina principal, su sala de conferencia y en algunas áreas de las plantas tienen la presencia de afiches con la misión, visión y valores de la organización. Además, en la sala de conferencia y en algunas áreas de todas las sedes poseen un afiche del mapa estratégico realizado a partir del BSC.	Los directivos aseguran que el mapa estratégico lo usan para apalancarse en algunas reuniones.
Publicaciones	Poseen una publicación periódica llamada PubliPhoenix que circula entre Miami, Colombia, México y Venezuela.	Esta publicación toca muchos temas del grupo a nivel internacional, donde Venezuela solo tiene unas dos páginas para

	También es enviada por mail.	decir cuántas promociones se hicieron, los ascensos, cuántos niños nacieron, cuántos cursos dieron, cómo va la seguridad, etc. Y se tiene una sección de la entrevista del año para darle espacio a una persona que tiene significado dentro de la organización.
Volantes	Pequeños impresos entregados a los empleados de todas las sedes cuando se realizan campañas de comunicación grandes dentro de la organización.	Fue un medio usado para informar sobre el lanzamiento de la unidad de negocio Foodservice y se empleó como apoyo para la campaña de intriga del BSC. También se usó para promover los valores luego de la campaña de intriga.
Otros impresos	Desarrollaron una especie de ruletas que contienen la misión, visión, mapa estratégico de Phoenix y cada uno de los objetivos de cada perspectiva del BSC. Además, con explicaciones sencillas sobre cada tópico que implica este mapa.	Esta pieza fue creada con la intención de difundirla entre los empleados y con ella aplicar dinámicas para lograr su conocimiento y aplicación.
Comunicados	Estos comunicados se colocan en las carteleras, se pasan por la red y se entregan personalmente a aquellos que no tienen acceso a los otros medios.	A raíz de la crisis generada en las plantas, los problemas con los sindicatos y las consecuencias que traía para la organización, comenzaron a realizar comunicados para crear consciencia entre los empleados y promover la alineación de los mismos.
Pantallazos	En las computadoras de los	Este medio fue usado para la

	empleados difunden piezas para comunicar distintos temas.	campana de intriga del BSC. También se usan para difundir mensajes que motiven al empleado a trabajar. Sólo le llega a los que tienen acceso a computadoras, que no es la gran mayoría de los empleados del grupo.
Talleres	El Grupo Phoenix realiza periódicamente talleres internos para la formación de sus empleados, dictados en su mayoría por los directivos y algunos instructores invitados.	Se ha convertido en un medio para comenzar a dar a conocer el BSC entre gerentes y supervisores, pero sólo para que conozcan la herramienta y sus beneficios, pero aún no sobre su aplicación a la organización.
Eventos	El principal evento masivo que organizan son los encuentros de la amistad	Se hacen encuentros deportivos y actividades que integran a todas las compañías que forman parte de la organización, también se entregan reconocimientos.
Página Web	Poseen una página general de todo el grupo. Contiene información completa sobre todas las marcas y empresas del grupo a nivel mundial.	Es netamente informativa. Dirigida al público externo. Actualmente Grupo Phoenix Venezuela se plantea agregar a esta página información más detallada sobre sus operaciones.

6.2.3. Mapa de públicos internos

De acuerdo a la consideración de la Vicepresidenta de Recursos Humanos, se realizó la identificación de los públicos según su rol en la implementación del BSC, también se tomó en cuenta la recomendación de uno de los expertos en BSC de considerar a Recursos Humanos como un público importante.

Nivel directivo: ubicados en las oficinas de Caracas y en algunas plantas, fueron los responsables de construir el mapa estratégico y han sido los encargados de divulgar el mapa a los gerentes de cada unidad de negocio.

Nivel gerencial: ubicados en las oficinas de Caracas y en las diversas plantas del grupo, serán los encargados de divulgar a todos los empleados a su cargo y de hacer seguimiento al uso de la herramienta.

Nivel supervisorio: ubicados en las oficinas de Caracas y en las diversas plantas del grupo, algunos le harán seguimiento al cumplimiento de la herramienta y otros ejecutarán actividades y acciones que mueven el mapa estratégico.

Nivel de la base: encargado de ejecutar actividades para mover el mapa estratégico. Aquí es importante distinguir distintos niveles por sus características propias

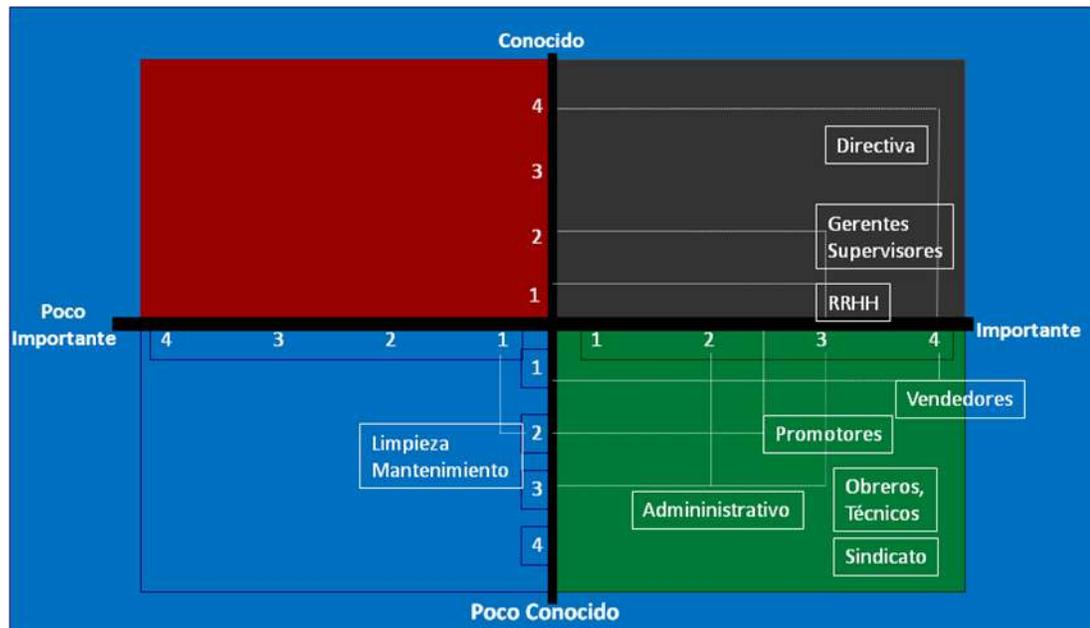
- a) Ejecutivos de ventas: distribuidos a nivel nacional, sólo los de Caracas, Margarita, Maracay y Cagua tienen oficinas, los demás trabajan desde su casa; igualmente, no pasan mucho tiempo durante el día en la oficina. Se trata de un público importante pues se encarga de posicionar el producto en el mercado, más teniendo en cuenta que se trata de una empresa que no realiza publicidad y todos los esfuerzos están concentrados hacia las ventas.
- b) Promotores de ventas: distribuidos a nivel nacional, no trabajan en la oficina sino en el punto de venta, se reúnen semanalmente con sus supervisores.
- c) Personal administrativo, finanzas y servicio al cliente: ubicados en las oficinas de Caracas y en cada una de las plantas, cumplen horario de oficina.
- d) Personal de limpieza y mantenimiento: ubicados en las oficinas de Caracas y en todas las plantas.
- e) Nivel técnico: ubicados en todas las plantas, son los encargados de operar las máquinas y son coordinadores de procesos.
- f) Masa obrera: ubicados en todas las plantas, realizan actividades operativas de apoyo en producción, empaquetado y almacenamiento. Algunos forman

parte del sindicato de trabajadores y este público en general es fácilmente influenciable por los líderes del sindicato tanto interno como externo.

Recursos Humanos: algunos ubicados en las oficinas de Caracas y en su mayoría en cada una de las plantas del grupo. Son los encargados del BSC dentro de la organización, de velar por su divulgación, de promover las iniciativas y de la comunicación en general porque no existe un departamento de comunicaciones dedicado a esto.

Sindicato de trabajadores: asociados a las actividades en las plantas. Son un público difícil y rebelde que influye en las operaciones que se realizan en planta.

Sobre la base de la matriz de mapa de públicos clave, se realizó la ponderación de audiencias para determinar el impacto que tiene la organización sobre ellas, en términos de conocimiento e influencia. La influencia o importancia implica “qué tanto depende la estabilidad de la organización de ese público y qué tanto puede influir en mis sus operaciones” (Monsalve, T, láminas clases Universidad Monteávila) y el conocimiento implica entender sus nexos y la relación entre los públicos y la organización, “saber cómo ubicarlo... conocer cuáles son sus intereses... saber de qué forma puedo influir en ese público” (Monsalve, T, láminas clases Universidad Monteávila).



Se puede observar que en el cuadrante de los públicos poco conocidos e importantes se encuentra la mayoría de los públicos internos de la empresa y que corresponden al nivel de la base, por lo que en el presente plan las acciones estarán dirigidas a lograr un mayor acercamiento con ellos.

6.2.4. Objetivos del Plan

Objetivo General:

Dar a conocer en qué consiste la metodología del BSC, promover su uso y lograr la alineación de todos con la estrategia.

Objetivos Específicos:

- Reforzar entre los empleados los valores del Grupo Phoenix.
- Hacer entender la relación del BSC con el trabajo del día a día de todos los empleados.
- Dar a conocer las metas individuales que posee cada empleado

- Hacer comprender la importancia del uso de la herramienta para abordar la situación actual de la empresa
- Involucrar a los empleados en todas las actividades de la empresa.
- Lograr integrar a los obreros y técnicos en las dinámicas
- Promover el feedback con todos los empleados.
- Promover la comunicación constante y el seguimiento de las actividades de comunicación realizadas.

6.2.5. Selección de mensajes clave

De las entrevistas realizadas a los expertos en Balanced Scorecard y a los expertos en comunicación se pueden extraer mensajes clave que han funcionado en los casos de implementación de este tipo de modelos gerenciales. Entre esos están:

- a) Tus metas aportan a la misión y visión
- b) Los objetivos no solo benefician a la empresa, te benefician a ti
- c) Queremos trabajar cada vez mejor
- d) Tomamos en cuenta tus habilidades
- e) Tu buen desempeño se verá recompensando
- f) Conoce los beneficios que trae la herramienta
- g) Tu trabajo impacta
- h) Estamos abiertos al diálogo
- i) Vive nuestros valores
- j) Las metas no son a corto plazo
- k) Debemos ser constantes
- l) La directiva está comprometida
- m) Queremos que el ambiente mejore
- n) Eres un aliado de la empresa
- o) Participa activamente

Los directivos de la organización, a su vez, expresan los mensajes clave que consideran pueden funcionar en el plan de comunicación:

- a) Todos aportan, todos suman
- b) Si la empresa crece, crece el empleado y tenemos todos una mejor calidad de vida
- c) Haz click con nuestros valores
- d) Estos son tus valores, siéntelos, vívelos
- e) El BSC nos permite sobrevivir en tiempos de crisis, mantenernos en el mercado y si la empresa produce más todos ganamos
- f) Queremos que crezcas con nosotros
- g) Confiamos en tu trabajo

Se puede evidenciar que hay algunas coincidencias entre los mensajes que la empresa desea transmitir y los mensajes que expresan los expertos que han resultado exitosos; que en líneas generales, están guiados a promover el compromiso y la identificación de los empleados con la estrategia de la empresa.

Además, algunos expertos proponen valerse de mensajes emotivos.

El mensaje clave principal propuesto es: “La empresa está en nuestras manos” dirigido a los empleados en todos los niveles.

En el nivel de la base, este mensaje estará acompañado por los siguientes: tú aportas, tú sumas, tus metas aportan a la misión y visión, sin ti no hay Phoenix, tú mejoras y todos mejoramos, tú te beneficias, en Phoenix tú obtienes recompensas por tu buen trabajo, tus ideas valen, es importante que sepas cómo va la empresa, confiamos en tu trabajo, premiamos tu constancia, en tiempos difíciles tú ayudas a salir adelante.

Para el nivel directivo los mensajes son: tu compromiso con el BSC es fundamental, eres el modelo a seguir en este proceso.

Para el nivel gerencial los mensajes son: el cumplimiento de la herramienta depende de ti, eres la guía para el cumplimiento de los objetivos, si tú estás involucrado involucras a tu gente, eres el líder en este proceso por lo que tu labor es conducir e inspirar a los demás.

Para el nivel supervisorio: tus metas aportan, tu labor es procurar que se cumplan las metas de tus supervisados, tu compromiso se ve recompensado.

Para el personal de limpieza y mantenimiento: gracias a tu apoyo logramos los objetivos, tú aportas con tu esfuerzo y dedicación, eres parte de este gran equipo.

Para Recursos Humanos los mensajes clave serán: tu monitoreo en este proceso es fundamental, tu compromiso y responsabilidad con el proceso de cambio se traduce en compromiso de todos los empleados, si vives los valores harás que todos los demás los vivan también.

Para el sindicato de Trabajadores se emplearán los siguientes mensajes: somos una empresa comprometida con sus empleados, queremos mejorar sus condiciones, todos debemos saber cómo va la empresa para aportar y mejorar, tenemos intenciones de estrechar las relaciones con ustedes, tenemos total apertura al diálogo, nos interesa que sepan la situación actual de la empresa.

Por otro lado, debido a que la implementación de este modelo plantea la comunicación constante y la divulgación periódica de los resultados de la empresa para crear un clima de apertura en el que todos los empleados conocen los aciertos y puntos de mejora de la organización, se propone que se inicie con este plan la comunicación del estado actual de la empresa en cuanto a los indicadores principales que ya se han ido midiendo para que todos conozcan de dónde se parte y los puntos de mejora, y transmitir que esa es una dinámica que comunicación que desean mantener en el tiempo.

En cuanto a la confidencialidad en la transmisión de los resultados e indicadores del BSC, la mayoría de los entrevistados coinciden en que existen consideraciones al respecto, sobre todo en temas estratégicos y financieros; pero por otro lado, hay expertos que consideran que para lograr la alineación de los empleados y la confianza se debe ser lo más transparente posible. Tomando en cuenta lo expresado por los directivos de Phoenix y lo recomendado por algunos expertos, no necesariamente hay que omitir los resultados financieros sino comunicar indicadores que permitan entender la situación de la empresa, que tengan un significado importante, tengan pertinencia para el momento en que se transmitan y que no traigan consecuencias negativas con algunos públicos; incluso, pueden ser en cifras abstractas. Lo importante, según los expertos, es ser constante y coherente en la transmisión de los mensajes, pues si la empresa se propone comunicar con cierta regularidad ciertos indicadores esa tendencia se debe mantener en el tiempo; se pueden guiar por la frecuencia de divulgación que tienen esos indicadores, independientemente de que los resultados obtenidos sean buenos o malos, ya que con esa actitud se refuerza la credibilidad y prestigio de la organización.

Con respecto a la frecuencia de los mensajes principales de la campaña, tomando en cuenta lo expresado por los expertos en comunicación, se tiene que hacer de manera progresiva debido a los antecedentes de comunicación que posee la organización y como se desea lograr un nivel alto de recordación y presencia en los empleados deben existir actividades que promuevan la herramienta y los valores en el trabajo diario.

6.2.6. Selección de medios

Todos los entrevistados concuerdan en que el medio fundamental para la introducción del modelo es la comunicación cara a cara. Los expertos en BSC aseguran que la comunicación entre directivos y gerentes se puede hacer a través de reuniones de gerencia extendida para buscar el apoyo y entendimiento de la

herramienta, de la directiva a los demás empleados plenarios para demostrar responsabilidad y permitir el feedback, entre gerentes y sus empleados reuniones personales para explicar cómo funciona el modelo.

En cuanto al empleo de medios masivos, son variadas las posibilidades, uno de los expertos en comunicación opina que se deben combinar medios informativos y persuasivos. Se propone potenciar los medios ya existentes en la organización e introducir algunos novedosos que permitan llegarle al público de los obreros de las plantas. En las acciones se utilizarán las carteleras, volantes, correo electrónico, pantallazos, video, comunicados, publicaciones y otros impresos. Con respecto al público de las plantas se utilizarán diversos recursos impresos llamativos con los mensajes de la campaña para establecer una dinámica que se integre en las actividades operativas y no implique interrupción de las mismas; esta dinámica se adaptará a la realidad de la empresa y características culturales propias del venezolano. También se propone implementar lo sugerido por uno de los expertos en BSC, que es la entrega mensual de sobres personalizados a todos los empleados con sus metas aplicadas a lo práctico y motivándolo a cumplirlas.

6.2.7. Voceros

La mayoría de los entrevistados coinciden en que la directiva debe ser uno de los principales voceros para la introducción del modelo para demostrar el compromiso a los empleados y posteriormente delegar esa función en los diversos líderes de departamento y personas que tengan ascendencia sobre los empleados.

Se propone que el presidente de Grupo Phoenix Venezuela sea el vocero para la presentación del modelo y los principales directivos para la presentación de los resultados. En cuanto al resto de la campaña los directivos y gerentes deben funcionar como voceros de los valores, misión y visión, enseñar a usar la herramienta; por lo que se tiene que intensificar el entrenamiento de este personal. Así como también se

propone la integración de testimonios de empleados con trayectoria que resultan ser líderes informales dentro de la empresa.

6.2.8. Plan de acción

Inicio de la campaña: Pieza de Mercadeo Directo

Entrega simbólica de pieza de mercadeo directo a cada uno de los empleados de todas las oficinas y plantas del Grupo Phoenix. La intención es introducir el lema principal y buscar la identificación, que todos y cada uno de los empleados entiendan que ese mensaje va dirigido a ellos.

Esta pieza en su portada tendrá el siguiente mensaje: “Los logros, aprendizajes y mejoras son gracias a tu trabajo y dedicación”, se invitará a abrirla y adentro en relieve dos manos sosteniendo el logo Phoenix como en símbolo de entrega de la empresa al empleado y se coloca el lema principal: “Porque Phoenix está en nuestras manos”.

Transmisión de los valores

Una vez que todos los empleados tengan en sus manos las piezas de mercadeo directo, se distribuirán a lo largo de los principales pasillos, zonas de esparcimiento, salas de conferencia y lugares visibles por donde pasan todos los empleados diversos afiches sobre los valores de Phoenix, se colocarán rotativamente en las computadoras “pantallazos” con cada una de las piezas diseñadas, se enviarán progresivamente por mail a los ejecutivos de ventas y promotores que no visitan frecuentemente las oficinas.

Las piezas que se diseñarán serán las siguientes:

- a) Trabajo en equipo: el mensaje será “Somos Trabajo en Equipo”, aparecerán varias manos unidas que halan un vaso con el logo de Phoenix, una explicación de lo que significa este valor y se cierra en grande con el lema “Porque Phoenix está en nuestras manos”.
- b) Orientación al logro: el mensaje será “Somos Orientación al Logro”, aparecerá una mano cerrada con el pulgar extendido hacia arriba en símbolo de logro y ésta estará acompañada de la representación de una línea de gráfico en ascenso, se colocará la explicación de lo que significa este valor y se cierra en grande con el lema “Porque Phoenix está en nuestras manos”.
- c) Liderazgo: el mensaje será “Somos Líderes”, aparecerán varias manos unidas que se ayudan entre todas y sobresale una de ellas agarrando el logo de Phoenix, se explica el significado del valor y se cierra en grande con el lema “Porque Phoenix está en nuestras manos”.
- d) Honestidad: el mensaje será “Somos Honestidad”, aparecerán dos manos abiertas en posición de entrega y entre ellas una luz fuerte que será reflejo de claridad, pureza y transparencia, se explicará el significado del valor y se cierra en grande con el lema “Porque Phoenix está en nuestras manos”. (ver anexo 10.23: boceto pieza honestidad)
- e) Disposición al cambio: el mensaje será “Somos Disposición al Cambio”, aparecerán unas manos que se adaptan al mundo, se explica el significado del valor y se cierra en grande con el lema “Porque Phoenix está en nuestras manos”.
- f) Compromiso: el mensaje será “Somos Compromiso”, aparecerán muchas manos entrelazadas entre sí en símbolo de unión y en el centro de ellas el logo de Phoenix, se explica el significado del valor y se cierra en grande con el lema “Porque Phoenix está en nuestras manos”.

Invitación de los empleados a la acción

Se realizará una pieza con el mensaje: “Y en tus manos está tu destino y el destino de Phoenix. Hay un tren esperando por ti, busca tu pasaje”. Esta pieza tendrá la imagen del tren de Phoenix ya diseñada y la explicación de un lugar de encuentro donde todos los empleados obtendrán su pasaje y se entregará algún presente a cada empleado con un mensaje que invite y motive a que todos se acerquen a los stand. Las piezas serán distribuidas por mail, se harán afiches en la entrada de cada una de las sucursales y “pantallazos” en las computadoras. Se recomienda hacer una pieza por cada sucursal y confeccionar stands representando una taquilla de venta de boletos que estarán distribuidos estratégicamente en los lugares cercanos a los empleados; en esos stands se repetirá el mensaje: “Hay un tren esperando por ti, toma tu pasaje”.

Se diseñará un boleto personalizado con la misión individual y el enlace con la misión de Phoenix, para cerrar se coloca el mensaje: “Porque tú aportas, tú sumas, sin ti no hay Phoenix” y se invita: “Súbete a nuestro tren”. (ver anexo 10.24: boceto del boleto)

Lograr que todos los empleados ingresen al tren de Phoenix y conozcan su destino

La semana siguiente de entregar los boletos ya debe estar dispuesta en todas las sucursales la ambientación necesaria para que los empleados se sientan en una estación de tren. En la entrada de cada sucursal estará un tren con el mensaje: “Súbete a nuestro tren. Destino, nuestra visión: Convertirnos en una empresa competitiva de clase mundial, la primera opción de sus clientes gracias al compromiso de su gente”. Todos los pasillos de la empresa tendrán en el piso el rotulado de un carril de tren y en las paredes de todo el recorrido distintas estaciones que serán las perspectivas del BSC con la explicación que ya se había realizado en la campaña de intriga. Además, se colocarán carteles que digan: “En este tren todos mejoramos”, “En este tren tú te beneficias”, “En este tren tu constancia es recompensada”, “En este tren tú puedes ver

cómo va la empresa”. Tienen que ser carteles llamativos que se pueden ir rotando para no saturar a los empleados.

A los ejecutivos de ventas y promotores que no tienen oficinas, se les enviarán las piezas por mail y después se irán integrando en los eventos donde se explicará el uso de la herramienta.

Talleres para el manejo de la herramienta

Se realizarán talleres para gerentes y supervisores donde se trabaje a profundidad la aplicación del BSC al Grupo Phoenix y se explique la labor que tienen en la divulgación de la herramienta, los mismos serán dictados por los directivos.

En estos talleres se entregará el mapa con los indicadores por unidades de negocio para que cada gerente y supervisor entienda a que objetivos está impactando su trabajo y el trabajo de su gente. Se explicará la mecánica de evaluación de empleados.

Se complementará el taller con un módulo de comunicación eficaz y los parámetros a seguir en esa comunicación y la mecánica del establecimiento de reuniones periódicas.

Video motivacional

Elaboración de un video del proceso desde la materia prima hasta la venta del producto en anaquel, donde todos los empleados en todos los niveles aportan, van diciendo sus metas principales. Se seleccionarán empleados clave, emblemáticos de todas las plantas y oficinas, desde materia prima, pasando por diseño, planificación, producción, ventas y promoción. Cada uno de los empleados dirá: “Mi meta es... Yo cumplí, pásalo...”

Este video será presentado por primera vez por el presidente en la inauguración y luego será transmitido en comedores, lugares de descanso, reuniones de ventas y encuentros deportivos.

Inauguración del tren por parte del Presidente

Entre los expertos entrevistados se puede apreciar unanimidad en la opinión del papel fundamental que tiene los directivos en este proceso de introducción del modelo, por lo que se propone que en cada sede el presidente de la organización haga acto de presencia y convoque a los empleados para demostrar el compromiso que se tiene con todos desde el más alto nivel.

En el caso de las plantas se propone realizar una presentación más simbólica que será la apertura a las dinámicas programadas para dar a conocer la herramienta entre el público de obreros y técnicos; esta presentación se puede realizar por grupos, para no interferir con las actividades operativas. Será una especie de acto simbólico como si se tratase de la inauguración del Tren Phoenix y donde se presente al “equipo de mantenimiento del tren” integrado por personal de recursos humanos de cada planta, como el encargado de hacer visitas periódicas para que todos conozcan las estaciones de ese tren, las características y los beneficios que trae ser tripulantes del mismo. Además, el presidente presentará el video motivacional invitando a los empleados a seguir formando parte de esa cadena de esfuerzos y logros que han formado por años.

En el caso de la oficina principal, se hará una presentación más sencilla con el video motivacional, pues con estos públicos la acción principal para el conocimiento de la herramienta serán las reuniones con jefes de departamento, ya que es más fácil insertar este tipo de encuentros en sus actividades diarias.

Los mensajes clave para las presentaciones que realizará el presidente son: todos somos parte de esta organización, mi compromiso con ustedes es lograr que

mejoremos juntos y que logren crecer dentro de esta empresa, recuerden que Phoenix está en sus manos y por eso queremos que todos sepan cómo vamos y propongan cómo podemos mejorar, queremos aportarles una herramienta que contribuya a su trabajo y a su crecimiento como profesionales, queremos establecer un diálogo constante, en esta organización reconocemos la constancia y esfuerzo.

A partir de esta intervención del presidente se tiene que intensificar las reuniones cara a cara para demostrar este compromiso e ir introduciendo paulatinamente mecanismos que lo hagan posible.

Mesas de trabajo y reuniones informativas

Los gerentes y supervisores deben aprovechar las reuniones periódicas que realizan con sus supervisados para reforzar la idea de que las metas personales aportan a las metas de la organización y que para el mejor desempeño de todos la organización pone a disposición una herramienta que integra a todos los empleados y permite que todos sepan los resultados que se están obteniendo. La idea es que los líderes de departamento comiencen a hacer link con la campaña que se viene haciendo; donde los valores, misión y visión están alineados. En estas reuniones se mostrará el mapa estratégico y cada vez que se hable de las acciones a tomar se identificará a qué objetivo y perspectiva está apuntando. Se explicará de manera sencilla sobre la dinámica de los indicadores y las evaluaciones de empleados.

Dinámicas en planta

Debido a lo expresado por el Director de manufactura, acerca de la importancia de crear un medio que se incorpore en el trabajo diario de los técnicos y obreros de las plantas, y además, sea capaz de despertar el interés de este público; se propone

desarrollar una dinámica educativa e impactante que será guiada por el “equipo de mantenimiento” del Tren Phoenix presentado por el presidente de la organización.

Este “equipo de mantenimiento” tendrá un vestuario característico que permita ser identificado por los trabajadores de la planta, e incluso la idea es que sea intencionalmente de alguna forma divertido para los trabajadores; pueden ser una especie de braga azul de mecánico con el logo bordado del Grupo Phoenix y por detrás el nombre del equipo y que lleve una caja grande de herramientas donde tendrá material para las actividades.

La idea es que el “equipo de mantenimiento” aborde dos o tres veces por semana distintas áreas de cada planta, tomando en cuenta los turnos de trabajo para lograr el contacto con todos los empleados. Esta dinámica puede consistir en una serie de preguntas cortas para motivar a los empleados a conocer sobre la herramienta y el mapa estratégico de la empresa. El primer acercamiento con los empleados es preguntando sobre la misión personal y la misión de la empresa; pero no a modo de examen, sino motivando y ayudando a la respuesta. Cada uno de los empleados que sean abordados por el equipo recibirán en esta primera etapa de la dinámica una calcomanía que diga: “Yo estoy a bordo del Tren Phoenix” y se les entregará una pieza como la ruleta diseñada con el mapa estratégico de la organización (ver anexo 10.25: ruleta Grupo Phoenix), se recomienda que no se haga alusión en esta pieza del nombre Balanced Scorecard; en el caso de las personas que respondan bien a las preguntas se les entrega un presente y una calcomanía que diga “Yo estoy a bordo del Tren Phoenix y conozco mi misión”, para premiar y motivar a que los otros empleados se entusiasmen por responder correctamente cuando se les acerque el equipo.

En cada ronda se irán introduciendo preguntas sobre los valores que apoyan el trabajo, el conocimiento de las perspectivas, etc. Se usarán tarjetas llamativas con las respuestas para dejarlas en los puestos de trabajo y se dispondrán de las mismas ruletas en tamaño grande para que apoyen la dinámica de juego entre los empleados.

Algunas rondas pueden ser tituladas con el nombre de las perspectivas y dar mensajes cortos explicando en qué consisten y cuáles son las metas que forman parte de cada una de ellas, para luego preguntarles al respecto. Semanalmente se puede hacer un reconocimiento público a las personas que hayan destacado por haber respondido correctamente más preguntas. La intención es que se haga sentir en el trabajo diario la idea del mapa estratégico de la empresa y las metas individuales alineadas a la misión de la organización, aquí también se reforzarán los mensajes clave de la campaña.

Presentación por parte de los directivos del estado actual de la empresa

Se organizarán presentaciones en cada planta y sucursal donde asistan todos los empleados y donde los principales directivos comunicarán el estado actual de la empresa, los principales indicadores que se han medido, las expectativas de mejora y las metas de los trabajadores en este año. Aquí se deben reforzar los mensajes principales, las razones por las que se está usando esta nueva herramienta, resaltar el beneficio individual y las recompensas por constancia y desempeño. Se recomienda hacer entrega de material impreso con la información principal de este reporte.

La presentación formal de resultados debe ser una práctica constante en la empresa, donde se puede propiciar un espacio para hacer el reconocimiento público de empleados que hayan destacado o departamentos que hayan superado las metas; esto es recomendado por uno de los expertos, con el fin de motivar a los demás a esforzarse para obtener incentivos y finalmente para lograr la alineación de todos. En la primera presentación de resultados en las plantas se puede premiar a los obreros que destacaron en las dinámicas.

Reuniones con el sindicato de trabajadores

Continuar con las reuniones que el departamento de Recursos Humanos realiza periódicamente con este público y que se conviertan en un espacio para explicar la situación de la empresa y las mejoras que se van ofreciendo a los empleados, con el fin de crear consciencia en ellos y demostrar compromiso, credibilidad y responsabilidad ante la situación que viven.

PubliPhoenix edición especial Venezuela

Se propone que se difunda una edición especial de PubliPhoenix en la que se dedique un espacio a las actividades que se están realizando como parte de esta campaña, con fotos de los trabajadores participando y testimonios positivos de la experiencia.

Sobres individuales con las metas e indicadores personales

Cada gerente repartirá entre sus empleados sobres personalizados donde se explique las metas individuales de las que se conversó en la presentación de directores y los beneficios tangibles que pueden obtener con su cumplimiento. Uno de los expertos en BSC recomienda que esto se haga mensualmente para hacer un seguimiento más o menos inmediato de la gestión.

Reuniones de feedback

Una vez se haya divulgado todas las metas y el uso de la herramienta, los líderes de departamento sostendrán reuniones mensuales con sus supervisados directos para hablar sobre el desempeño y abrir el debate de ideas y propuestas de mejora por parte de ellos. Se deben hacer reportes mensuales de estas reuniones para tomar en cuenta todas las propuestas y pasarlas a los directivos con la intención de ser evaluadas.

Los expertos en comunicación recomiendan diversos mecanismos para establecer el feedback con los empleados, entre ellos equipos de trabajo, conversaciones directas, sesiones de alineación, herramientas informales para construir confianza, mesas redondas y actividades externas. Se recomienda que la selección de la actividad sea decisión del líder de departamento, pues conoce su equipo, lo importante es que se cree un ambiente acorde y ameno en el que todos se sientan cómodos y dispuestos a participar activamente.

En el caso de los trabajadores de las plantas, se recomienda hacer estos encuentros por turnos para no interferir con las actividades, así sea dedicar unos pocos minutos.

El feedback también se propiciará con las evaluaciones de cada empleado, donde su jefe tendrá la obligación de reunirse con él para hablar sobre los resultados obtenidos e indagar en los factores que influyeron en los resultados. Los expertos recomiendan que aunque esto requiere la inversión de mucho tiempo, debería ser una práctica continua ya que la herramienta lo requiere.

Formación de un equipo de “Líderes del Cambio”

Se propone integrar un equipo dedicado al seguimiento de todas las acciones del BSC en cada sucursal, el cual se encargará de hacer los reportes y velar porque en el día a día no se vayan perdiendo las acciones propuestas, el mismo recibirá como nombre “Líderes del Cambio”. Este equipo puede estar integrado por personal de Recursos Humanos, que son actualmente los encargados del modelo dentro del Grupo Phoenix. Además, se recomienda tener el apoyo de profesionales en el área de comunicación para hacer seguimiento de las actividades de comunicación en general, ya que como explica uno de los expertos en comunicación, para lograr la alineación de los empleados se necesita de un monitoreo constante que permita conocer el clima,

los temas sensibles, los niveles de impacto que se van generando, para así dar respuestas oportunas y coherentes que minimicen los rumores y la incertidumbre.

6.2.9. Matriz plan de acción

Lineamiento Estratégico	Actividad	Mensajes	Medio	Vocero	Público	Responsable
Acercamiento e identificación del empleado con la empresa	Pieza de mercadeo directo	Los logros, mejoras y aprendizajes son gracias al trabajo de cada empleado Phoenix está en nuestras manos	Tarjeta impresa		Todo el personal	RRHH Líderes del Cambio
Reforzar los valores y hacer entender que deben guiar el trabajo de todos	Campaña de Transmisión de valores	Todos somos nuestros valores Phoenix está en nuestra mano s	Afiches Mailing Para llazos	Directores de cada unidad de negocio	Todo el personal	RRHH Líderes del Cambio
Lograr que los empleados comprendan que aportan a la misión y que en sus manos está su destino y el de la empresa	Entrega de boletos personalizados	En tus manos está tu destino y el destino de la empresa Hay un tren esperando por ti, toma tu pasaje Tú aportas, tú sumas, sin ti no hay Phoenix. Súbete a nuestro tren	Afiches Para llazos Stand Boleto personalizado	Directores y gerentes de cada unidad de negocio	Todo el personal	RRHH Líderes del Cambio
Dar a conocer la importancia de que todos vayan en una misma dirección: la visión y comenzar a expresar los beneficios que puede traer que todos nos montemos en el tren Phoenix	Tren Phoenix	Nuestro destino es la visión La visión la alcanzamos gracias al trabajo de cada uno de nosotros En este tren tú te beneficias En este tren tu constancia es recompensada En este tren tú puede ver cómo va la empresa Todo lo que sucede en la empresa es de tu interés	Rotulados Afiches Mailing	Directores y gerentes de cada unidad de negocio	Personal de la base	RRHH Líderes del Cambio
Perfeccionar el conocimiento de los gerentes y supervisores sobre el BSC para que se conviertan en multiplicadores	Talleres para gerentes y supervisores	El cumplimiento de la herramienta depende de ustedes Si ustedes están involucrados involucran a su gente Son los líderes en este proceso Tu labor es procurar que los demás cumplan las metas	Impresos: volantes y material teórico del curso Folleto con mapa estratégico	Directores de cada unidad de negocio	Gerentes Supervisores	Directores de cada unidad de negocio RRHH Líderes del Cambio
Demostrar el compromiso de la presidencia con el proceso	Inauguración del Tren Phoenix	Todos somos parte de esta organización Mi compromiso con ustedes es lograr que mejoramos juntos Por eso queremos darles las mejores herramientas Queremos establecer un diálogo constante Es importante que sepamos cómo vamos Sigamos formando parte de esta cadena de esfuerzos que hemos creado por años	Cara a cara Presentación de Video	Presidente	Obreros, técnicos Personal oficinas Gerentes Supervisores	RRHH Directores de cada unidad de negocio

Lineamiento Estratégico	Actividad	Mensajes	Medio	Vocero	Público	Responsable
Motivar a los empleados y hacerles entender que juntos logran los resultados de la empresa	Vídeo	Yo cumplí, pásalo Con mis metas logro los resultados de la empresa	Audiovisual para uso en reuniones, presentaciones y lugares de esparcimiento	Personas clave, líderes informales	Personal de la base	RRHH Contratar productora audio visual
Reforzar la idea de que las metas personales aportan y dar a conocer sobre el funcionamiento de la herramienta. Identificación del mapa estratégico de Phoenix	Mesas de trabajo y reuniones informativas	Tus metas son importantes y aportan a la misión Tú te beneficias si cumples tus metas Confiamos en tu trabajo Tus metas están en el día a día	Cara a cara Afiche del mapa estratégico	Líderes de departamento, gerentes de cada unidad de negocio	Ejecutivo ventas, Promotor Personal oficinas	Líderes de departamento Equipo Líderes del Cambio
Integrar a los obreros y personal técnico y lograr de forma sencilla el conocimiento y manejo de la herramienta	Dinámicas en planta	Tú formas parte de esta empresa y por eso es importante que conozcas lo que sucede en ella Es importante que conozcas tu misión en esta empresa Tus metas aportan Recompensamos tu esfuerzo y dedicación Si cumples te beneficias	Cara a cara Impresos Calcomanías Premios	RRHH (equipo de mantenimiento)	Obreros Técnicos	RRHH: Equipo de mantenimiento Equipo Líderes del Cambio
Dar a conocer el estado actual de la empresa, las expectativas de mejora y las metas que se plantean a los trabajadores. Transmitir la importancia de hacer estas presentaciones regularmente	Presentación de los resultados	Queremos mejorar juntos Tus ideas valen, estamos abiertos a escucharte Tú aportas con tu trabajo Es importante que todos conozcan cómo estamos Premiamos tu constancia y buen desempeño En tiempos difíciles tú ayudas a salir adelante. Esta herramienta es tuya y de todos Cada uno tiene sus metas	Cara a cara Impreso con información de los resultados	Directores principales de cada unidad de negocio	Todo el personal	RRHH Directores de cada unidad de negocio Equipo Líderes del Cambio

Lineamiento Estratégico	Actividad	Mensajes	Medio	Vocero	Público	Responsable
Convertir las reuniones con este público en un espacio para demostrar el compromiso que tiene la empresa con los empleados y la responsabilidad que tienen ante la situación actual	Reuniones con el sindicato	Somos una empresa comprometida con sus empleados Queremos mejorar sus condiciones Todos debemos saber cómo va la empresa para apoyar y mejorar Tenemos intenciones de estrechar las relaciones con ustedes Tenemos total apertura al diálogo Nos interesa que sepan la situación actual de la empresa.	Cara a cara	RRHH	Sindicato de trabajadores	RRHH Equipo Líderes del Cambio
Darle relevancia al proceso de cambio que se está viviendo a través de un medio tradicional para la organización	Publifoenix Edición Especial	Ya todos estamos en el Tren Phoenix Nuestro destino: nuestra visión Conoce un poco más sobre nuestro tren Conoce un poco más sobre el equipo de mantenimiento del tren Te invitamos a seguir formando parte de esta cadena de esfuerzos y logros Porque Phoenix está en nuestras manos Nuestros empleados hablan	Boletín impreso Boletín digital	Directores de cada unidad de negocio Testimonios de personas clave en todos los niveles	Todo el personal	Directores de cada unidad de negocio RRHH Equipo Líderes del Cambio
Transmitir la importancia del cumplimiento de las metas individuales y de los beneficios asociados a ello	Sobres individuales	Estas son tus metas y los beneficios que puedes obtener si cumples con ellas, porque en Phoenix recompensamos tu esfuerzo y dedicación Tu trabajo aporta	Sobre con tarjeta impresa	Líderes de departamento y gerentes de cada unidad de negocio	Todo el personal	RRHH Equipo Líderes del Cambio Gerentes de cada unidad de negocio
Promover la participación del empleado y evaluar el desempeño con respecto a sus metas	Reuniones de Feedback	En Phoenix escuchamos tus ideas Queremos mejorar juntos y tú eres parte importante de esta empresa	Cara a cara	Líderes de departamento	Todo el personal	Líderes de departamento Equipo Líderes del

6.3. Cronograma del Plan de Acción

ACCIÓN	Semanas																																									
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
Pieza mercadeo																																										
Transmisión de valores																																										
Invitación a la acción																																										
Entrada al Tren Phoenix																																										
Talleres																																										
Video motivacional																																										
Inauguración del tren																																										
Mesas de trabajo																																										
Dinámicas en plantas																																										
Presentación Estado Actual																																										
Reuniones con sindicato																																										
PubliPhoenix edic. espec.																																										
Sobres individuales metas																																										
Reuniones feedback																																										
Seguimiento																																										

6.4. Medición de éxito del Plan de Comunicación

Todos los expertos aseguran que el éxito se refleja a través de los resultados obtenidos y la proactividad de los empleados. Para los entrevistados el nivel de conocimiento, manejo y participación de los empleados es fácilmente apreciable si los líderes hacen seguimiento, tienen comunicación fluida con sus supervisados, están cerca de ellos y se preocupan por indagar en el entendimiento de la herramienta. También expresan, en su mayoría, que el éxito viene dado por el cumplimiento de todos los fundamentos que plantea la herramienta, entre los más importantes que el empleado sea realmente medido por ella y que los aumentos o mejoras se hagan a partir de esas evaluaciones.

El instrumento que recomienda la mayoría de los expertos es la encuesta y además, algunos expresan que la medición de éxito es posible con la creación de un sistema de “accountability” y seguimiento de actividades a través del establecimiento de indicadores cuantitativos y cualitativos.

Se propone el establecimiento de indicadores de éxito para cada uno de los objetivos, las acciones y actividades del plan de comunicación y después de la realización del plan realizar una auditoría a través de encuestas que permitan conocer la receptividad que tuvieron los empleados con las acciones realizadas.

Tomando en cuenta la metodología planteada por Jorge Aguilera (2008), se construyó un cuadro de indicadores en base a algunas de las variables propuestas por el autor que son aplicables al caso concreto de estudio. En este cuadro se integran los objetivos del plan y se distingue indicadores según el nivel que tienen en la estrategia (estratégicos, tácticos y operativos) y según la medición de su impacto (de resultado o eficacia y de cumplimiento).

		INDICADORES	
ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	DE RESULTADO O EFICACIA	DE CUMPLIMIENTO
	Reforzar entre los empleados los valores del Grupo Phoenix Hacer comprender la importancia del uso de la herramienta para abordar la situación actual de la empresa	Resultado de encuesta donde se indique el conocimiento de valores Participación de los empleados en todas las actividades	Realización de la campaña de valores propuesta Entrega de pieza de mercadeo directo a todos los empleados Entrega de boletos para el tren a todos los empleados: Cantidad de boletos entregados/cantidad de empleados Realización de la inauguración del tren en todas las sedes por parte del presidente Realización de las reuniones con el sindicato
TÁCTICOS	Hacer entender la relación del BSC con el trabajo del día a día de todos los empleados	Cumplimiento de las metas de cada trabajador Resultados de las evaluaciones	Cantidad de reuniones y mesas de trabajo realizadas por semana en cada departamento Presentación del video motivacional: rotación en diversas áreas y en eventos Cumplimiento de las dinámicas en planta Entrega de reconocimientos en todas las presentaciones de resultados
	Reconocer la constancia y esfuerzo de los empleados	Cantidad de reconocimientos entregados anualmente Cantidad de ascensos en el año/Cantidad de nuevos ingresos	
	Involucrar a los empleados en todas las actividades de la empresa	Cantidad personas convocadas/cantidad de asistentes Cantidad de horas de taller propuestas/cantidad de horas cumplidas por cada convocado Asistentes por cada evento/cantidad de empleados convocados al evento Cantidad de PubliPhoenix entregados/cantidad de empleados	Realización de talleres para gerentes y supervisores Realización periódica de la presentación de resultados Realización de todas actividades propuestas para cada público Realización del PubliPhoenix edición especial
	Promover el feedback con todos los empleados	Cantidad de propuestas realizadas por los empleados/cantidad de empleados Ideas propuestas por los empleados/ideas tomadas en cuenta	Cantidad de reuniones de feedback por mes en cada departamento

INDICADORES			
OPERATIVOS	OBJETIVOS	DE RESULTADO O EFICACIA	DE CUMPLIMIENTO
OPERATIVOS	Dar a conocer las metas individuales que posee cada empleado	Feed back positivo en las reuniones individuales con cada empleado Reporte de feedback positivo vs feedback negativo	Entrega mensual de sobres individuales: Cantidad de sobres entregados en el mes/cantidad de empleados
	Lograr integrar a los obreros y técnicos en las dinámicas	Cantidad de calcomanías entregadas/cantidad de obreros y técnicos Cantidad de premios entregados/cantidad de obreros y técnicos.	Cantidad de visitas realizadas semanalmente por el equipo de mantenimiento del tren en cada planta Realización de las visitas del equipo de mantenimiento en el lapso previsto
	Promover la comunicación constante y el seguimiento de las actividades de comunicación realizadas	Cantidad de informes de seguimiento realizados por mes/cantidad de departamentos	Formación del equipo de líderes del cambio Realización de informes de seguimiento por año en cada departamento Cumplimiento de la frecuencia establecida en las actividades de comunicación

VII. CONCLUSIONES

Tomando en cuenta lo expresado por los entrevistados con respecto a su experiencia en diversas empresas en la implementación del Balanced Scorecard y sobre la gestión del cambio que puede implicar la introducción de un modelo gerencial como éste, se pudieron llegar a algunas conclusiones que, si bien no son representativas por tratarse de un estudio cualitativo, resultaron de la convergencia de opiniones sobre los aspectos clave en este tipo de procesos de cambio organizacional.

1. Algunas empresas venezolanas implementan el Balanced Scorecard motivadas por la facilidad que implica su uso, la capacidad que tiene de adaptarse a cualquier empresa, por los beneficios que proporciona para el control de la gestión y porque facilita la alineación hacia la estrategia de la organización.
2. La implementación del BSC implica motivación, compromiso e involucración de todos los empleados con la estrategia de la organización; en especial, la disposición y compromiso de la alta directiva, quien debe respaldar la herramienta, demostrar responsabilidad y modelar con el ejemplo, ya que de eso dependerá el éxito del cambio.
3. El Balanced Scorecard es un modelo fácilmente adaptable a cualquier organización, pero introducirlo implica tomar en cuenta los factores culturales, tanto de la empresa como del país en el que se desempeña, para así lograr el entendimiento y obtener la aceptación de todos los integrantes de la organización.
4. Para lograr la alineación de los empleados con la estrategia de la organización es necesario involucrarlos en el proceso de cambio a través de la motivación, dando a conocer las implicaciones y beneficios individuales que trae, haciéndoles entender que su trabajo impacta a los resultados de la organización y promoviendo la participación a través del diálogo.

5. La filosofía de gestión de la organización está estrechamente ligada con el Balanced Scorecard, pues el modelo se construye a partir de ésta, lo que hace fundamental lograr, en principio, la alineación de los empleados con los valores, misión y visión, reforzando su conocimiento para que todos entiendan la importancia de la herramienta y no lo vean como una carga para el trabajo.
6. El papel de líder en los procesos de cambio dentro de una organización es determinante. Un líder comprometido y responsable conducirá a los demás empleados hacia las metas propuestas, influirá en su comportamiento y mantendrá la constancia necesaria para que el cambio se instaure y se mantenga el modelo en el tiempo.
7. El Balanced Scorecard es un modelo integral que afecta e impacta a todas las áreas de la empresa, por lo tanto requiere que sea utilizado por los empleados en todos los niveles; lo que implica la creación de un programa de comunicación adaptado a todos los públicos internos de la organización, tomando en cuenta los roles que estos tienen en la estrategia y buscando el acercamiento con acciones diferenciadas que permitan incrementar la comprensión de cada individuo.
8. La comunicación cara a cara es el medio por excelencia para lograr la implementación y mantenimiento del Balanced Scorecard dentro de una organización, pues permite un contacto directo y personalizado con el empleado que promueve el diálogo y feedback necesarios para lograr el éxito del modelo. Ésta puede ser acompañada por medios masivos, informativos y persuasivos que motiven y refuercen las acciones emprendidas en el proceso de cambio; la selección de estos medios dependerá de la cultura de la organización y los antecedentes que posean en la gestión comunicacional.
9. Los voceros de la comunicación en todo proceso de cambio importante dentro de una organización deben ser los altos directivos, para así demostrar compromiso con el mismo; también se hace necesario el acompañamiento de

los líderes que posean ascendencia sobre el personal para transmitir que el cambio se está dando a todo nivel en la organización.

10. La gestión del cambio dentro de las organizaciones implica determinar criterios de confiabilidad en la transmisión de mensajes que pueden ser estratégicos o difíciles de tratar, lo importante es mostrar la mayor transparencia ante los empleados para evitar pérdida de credibilidad y confianza en el proceso, ya que la introducción del modelo exige la apertura tanto del personal como de la organización y demostrar lo contrario sería ir en contra de lo transmitido.
11. La participación de todos los empleados en el proceso de implantación del Balanced Scorecard debe ir más allá del cumplimiento de las metas propuestas, pues el modelo nunca debe ser visto como una camisa de fuerza y por ello plantea la posibilidad de abrir un debate constante de ideas para introducir mejoras, y es gracias a la retroalimentación y al aporte de todos que se puede perfeccionar en la práctica.
12. Por todo lo explicado anteriormente, la introducción del BSC implica gestionar constantemente la comunicación dentro de la organización y sobre toda la frecuencia y regularidad que determine la empresa en las transmisión de mensajes debe mantenerse en el tiempo para demostrar coherencia y no introducir ruido en el proceso que perjudique y ocasione que el modelo pierda importancia entre los empleados.
13. El éxito de la comunicación del Balanced Scorecard se determinará por la participación de todos los empleados, los resultados que estos obtengan en su gestión y la puesta en práctica de todos los postulados por parte de la organización; haciendo propicio la determinación de indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el éxito de los objetivos y acciones propuestas en el plan de comunicación.

Por otro lado, a través del contacto con los expertos internos de Grupo Phoenix Venezuela se conocieron las expectativas y opiniones sobre los aspectos que consideran clave en este proceso de introducción del modelo, y mediante el contraste con las opiniones de los expertos en Balanced Scorecard y los expertos en comunicación organizacional se puede concluir que existe coincidencia en varios puntos que resultan fundamentales e impulsarían positivamente el plan de comunicación interna propuesto en este Trabajo Especial de Grado.

Aspectos como la comunicación constante, el compromiso de la alta directiva, la transmisión y conocimiento por parte de todos de la filosofía de gestión, la promoción del compromiso de los empleados con la estrategia, la aplicación de la herramienta al trabajo del día a día, la intención de lograr mejoras en todos los niveles de la organización, entre otros, son considerados por los principales ejecutivos de Phoenix Venezuela factores fundamentales para lograr efectivamente la introducción de este modelo, lo que hace pensar que, en principio, desde el más alto nivel de la organización existe una consciencia sobre lo que implica este cambio organizacional y sobre las principales acciones que de ahora en adelante deberían marcar el ser y hacer de Grupo Phoenix Venezuela.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Debido a la importancia manifestada por los expertos acerca de la medición del clima organizacional, se recomienda que una vez se tengan los resultados del estudio realizado recientemente en Grupo Phoenix Venezuela se incorporen o refuercen acciones correctivas para mejorar el clima interno y/o se tomen en cuenta los resultados positivos obtenidos para reactivarlos en la presente propuesta de plan.
2. Tomando en cuenta que la implementación del Balanced Scorecard y del presente plan implica establecer una comunicación interna constante y un seguimiento de todas las actividades, se sugiere la integración, si no bien de un departamento de comunicaciones, por lo menos de personal especialista en esta área para asegurar el mantenimiento de la comunicación y apoyar el departamento de Recursos Humanos.
3. Por otro lado, se propone emprender una próxima investigación para trabajar en un plan de comunicación externa que sea coherente con los postulados internos y que beneficie la imagen del Grupo Phoenix Venezuela.
4. Por último, sería interesante para el ámbito de la comunicación organizacional ahondar más en el estudio de la comunicación por indicadores como una metodología que permite la medición de los resultados, evaluación cuantitativa y cualitativa y seguimiento de las actividades emprendidas.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J y otros (2003) La Gestión del Cambio. 1ª Ed. España: Editorial Ariel.
- Aguilera, J (2008) Comunicación por Indicadores: Balance Scorecard. [Documento en línea]. Disponible: <http://comunicacioninternayclima.blogspot.com/2008/01/comunicacin-por-indicadores.html> [Consulta: 2009, Abril 13]
- Aguilera, J (2008) Gerencia Integral de Comunicaciones. 1ª Ed. Colombia: Ediciones Ecoe.
- Anderson, D y otros (2004) Estadística para administración y economía. 8ª Ed. Editorial Math Learning.
- Arrieta, I. (2005) Reflexiones acerca del Balance Scorecard. [Documento en línea]. Disponible: http://www.degerencia.com/articulo/reflexiones_en_torno_al_balanced_scorecard [Consulta: 2009, Enero 10].
- Bedoya, J, (2007) 10 Consideraciones acerca del Balance Scorecard. [Documento en línea]. Disponible: http://www.degerencia.com/articulo/10_consideraciones_acerca_del_bsc [Consulta: 2009, Enero 10]
- Bererciartu, Bianchini y Borrero (2008) Desarrollo de Programa Integral de Comunicaciones que apuntale y apoye un plan de negocios a las audiencias internas y externas de Phoenix Packaging Group en Venezuela. Proyecto Final de carrera no publicado, Universidad Monteávila, Caracas, Venezuela.
- Bernal, H. (2009) Las cinco C's del cambio. Artículo de Gestiópolis [Documento en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/las-cinco-cs-del-cambio.htm> [Consulta: 2009, Agosto 11]

- Biasca, R. (1998) *Change Management, cambio certero para mejorar resultados*. 2ª Ed. Argentina: Ediciones Macchi.
- Carapaica, L. (2001) *Cómo gerenciar el cambio organizacional*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/15/cgco.htm> [Consulta: 2009, Agosto 12]
- Casanovas, R (2002) *Doce Años de Comunicación Interna en Latinoamérica*. Revista Red INSIDE, Argentina [Revista en línea], 31. Disponible: <http://www.inside.com.ar/redinside2/031/?issuename=N%BA%2032> [Consulta: 2008, Diciembre 10]
- Denison, D. (1991) *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Colombia: LEGIS Editores S.A.
- Fernández, A. (2001) El "Balanced Scorecard": Ayudando a implantar la estrategia. Revista de Antiguos Alumnos del IESE, páginas 31-42 [Revista en línea] Disponible: <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf> [Consulta: 2009, Enero 15]
- Fernández, A. (2004) Reflexiones sobre el Balanced Scorecard. Revista de Antiguos Alumnos del IESE, páginas 30-34. [Revista en línea], 95. Disponible: <http://www.ee-iese.com/95/pdf/Fernandez.pdf> [Consulta: 2009, enero 15]
- García, Ruiz y Ventura (1999) La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. Revista Latina de Comunicación Social. [Revista en línea], 18. Disponible: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm> [Consulta: 2008, diciembre 8]
- Garrido, F (2001) *Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.com.

- Granell, E (1997) *Éxito gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela*. Caracas: Ediciones IESA.
- Grupo Phoenix Venezuela (2009). [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.grupophoenix.com>. [Consulta: 2009, marzo 20]
- Hernández Sampieri, R. y otros (2006). *Metodología de la investigación*. 4° Ed. México: MacGraw Hill.
- Kaplan, R., Norton, D. (2001) *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. 2° Ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., Norton, D. (2002) *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. 2° Ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- López, C. (2001) *Introducción al Tablero de Comando*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/comando.htm> [Consulta: 2008, diciembre 7]
- Lucas, A (1997) *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona, España: Bosch Casa Editorial,
- Martínez, R (2008) *Balanced Scorecard - Sistema de comunicación, control y aprendizaje estratégico*. [Documento en línea] Disponible: http://www.areasrh.com/rrhh/balanced_scorecard.htm [Consulta: 2008, diciembre 2]
- Monsalve, T (2003) *La Comunicación como Herramienta Integradora*. *Planner, Temas estratégicos de comunicación*, (1), 8-9
- Navarro, E. (2004) *Estrategia y Cuadro de Mando Integral en la práctica (Balance Scorecard)*. [Documento en línea] Disponible: http://www.degerencia.com/articulo/estrategia_y_cuadro_de_mando_integral_en_la_practica [Consulta: 2009, enero 15]

- Paredes, Z. (2008) Entrevista a Manuel Tessi, Presidente de las consultoras de Comunicación Interna INSIDE en Argentina y de 1 A en Chile. [Documento en Línea] Disponible: <http://www.inside.com.ar/entrevistapresidente.pdf2/031/?issuename> [Consulta: 2009, Enero 14]
- Pizzolante Comunicaciones Estratégicas (2009) [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.pizzolante.com/docs/pizzolante.pdf> [Consulta: 2009, Enero 28]
- Ricomá, C. (2008) Elementos de una práctica óptima de Comunicación Interna. [Documento en línea] Disponible: <http://www.activoshumanos.com/pdf/articulo02.pdf> [Consulta: 2009, Febrero 20]
- Rivero, M. (2004) Medios de Comunicación Interna. E-letter, Revista RedINSIDE, Argentina. [Revista en línea], 21 Disponible: <http://www.inside.com.ar/redinside/Red21/index2.html?issuename=N%BA%2022> [Consulta: 2009, Febrero 27]
- Rivero, M (2008) Encuesta: Crecimiento de la Comunicación Interna. E-letter, Revista Red INSIDE, Argentina. [Revista en línea], 3. Disponible: <http://www.inside.com.ar/redinside2/031/?issuename=N%BA%2032> [Consulta: 2008, Diciembre 1]
- Ruiz, B y Aphal, K, (2008) Planificación en la Comunicación. [Documento en Línea]. Disponible: contenidos@comunicólogos.com.
- Scheinsohn, D (1998) Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa. Fundación OSDE: Argentina. [Documento en línea] Disponible: http://www.fundacionosde.com.ar/Fundacion_OSDE/pdf/biblioteca/dinamica.pdf [Consulta: 2009, Marzo 3]
- Scheinsohn, D (1997) Más allá de la imagen corporativa, cómo crear valor a través de la Comunicación Estratégica. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

--- Soliz, M. (2004) Cuadro de Mando Integral. [Documento en línea] Disponible:
http://www.degerencia.com/articulo/cuadro_de_mando_integral_1era_parte
[Consulta: 2009, Enero 7]

--- UPEL (2006) Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. 4ª Ed. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, FEDUPEL.

--- Villafañe, J. (1999) La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Ediciones Pirámide.

X. ANEXOS

ANEXO 10.1

Entrevista Levantamiento de antecedentes y análisis situacional

Clarett Moreno, Vicepresidenta de RRHH Grupo Phoenix

Fecha: 11 de junio de 2009

¿Cuál es la situación actual de la empresa?

Hay una situación difícil de crisis en la empresa, principalmente por el tema del control cambiario, debido a que Phoenix trabaja con materia prima importada, insumos importados, y tenemos una planta que es Estirenos del Zulia, que está totalmente paralizada esperando las divisas, porque la materia prima con la que ella trabaja es una materia prima que viene del exterior y es una materia prima que, una vez que ellos la transforman, es materia prima de otras plantas como Selva y Venco, para algunos productos. Entonces es un tema crítico que le está pegando duro no solamente a Selva, sino a todo el sector plástico en Venezuela. No se si has visto alguna intervenciones que ha hecho el presidente de Avipla, tanto por prensa como por televisión, pidiéndole ayuda a ciertos entes gubernamentales diciéndoles que ya viene la crisis fuerte, porque cuando tú miras al mercado y ves en qué está empacado prácticamente todo, todo está empacado en plástico. Entonces comienza a darse la crisis cuando no llegan las divisas necesarias para traer esos insumos al país y transformarlos en empaques, empaques de alimentos, empaques de detergentes, empaques de todo, comienza a darse la crisis.

Principalmente, digamos que eso es lo que más está afectando a la industria del plástico en Venezuela. La actitud, bueno, la actitud es ir a todas las instancias que podamos, a la gente de industria, propiamente la gente de CADIVI, hemos tocado

todas esas puertas, hemos preparado 1500 comunicaciones informando qué es lo que nos aqueja en ese sentido. Yo por aquí tengo unas cartas donde nosotros les hablamos del tema a muchas instancias, por ejemplo, aquí hay comunicaciones...

Primero fijate de esto: "Industria del plástico resiente impacto por retrasos de CADIVI" Estos son artículos de prensa de lo que sale que nos afecta, esta persona dio recientemente declaraciones por televisión.

Mira estos son todas las solicitudes de divisas que tenemos paralizadas, hace seis meses no tenemos aprobación de divisas.

Por aquí hay comunicaciones dirigidas a CADIVI, al presidente de CADIVI; tenemos toda una serie de gestiones, que nosotros hemos hecho a ASOQUIN, por ejemplo, es la cámara que agrupa a empresas del sector químico, a través de ella hemos hecho gestiones; el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y Tecnología... bueno muchas gestiones.

Siempre con actitud positiva, comunicándole a todos los niveles de la compañía lo que puede suceder, debido a que si nos quedamos sin materia prima pasaría una inminente paralización de operaciones, entonces comunicamos lo que ha estado pasando.

Es difícil comunicar una crisis sin que la gente se sienta en crisis, porque entonces comienzas a trabajar con estrés, a sentirte mal en tu trabajo, a pensar que en cualquier momento todo se acaba. Es difícil ese plan, pero tratamos de hacerlo ¿por qué? Porque queremos que la gente sepa que no importa en la posición que se encuentre cualquier cosa que haces en tu trabajo día a día, le aporta al negocio, vale para nosotros y vale más en estas circunstancias, que no hay que achicoparse, que hay que salir adelante, y que hay que seguir haciéndolo y haciéndolo bien.

Incluso la comunicación personalmente ya yo la hice a través de la base, a través de las organizaciones sindicales, porque he tenido la oportunidad de reunirme con ellos y son un público difícil porque por lo general no creen que la situación sea

así; viven en un mundo donde tú volteas para los lados y vez que a todas las empresas les está pasando algo en menor o mayor medida, pero está pasando una crisis, pero piensan que a ellos nunca les va a tocar y que esta empresa es lo suficientemente grande, lo suficientemente sólida que aquí no va a pasar nada. Que “cómo es posible, que somos una empresa de clase mundial” y nosotros le decimos: si, pero mira lo que le está pasando a General Motors, es una empresa de clase mundial y es una empresa que se declaró en quiebra no? Entonces, las cosas no vienen dadas por si eres o no eres una empresa de clase mundial, sino que cómo afecta lo que está pasando en tu entorno en un país como Venezuela donde pasan tantas cosas.

Bueno, se lo hemos comunicado a ellos, tienen incertidumbre, unos nos decían queremos ir a Estirenos del Zulia para ver si es verdad que la planta está parada, porque no nos querían creer y la planta está super parada. Otros si demuestran como que mucho interés en qué puedo hacer para ayudarte, a dónde quieres que vayamos como institución, porque la organización sindical es una institución que puede hacer mucho también por sus pies y en sus niveles, a través de sus canales, dicen “¿a dónde podemos ir para ayudar?” Ahí te consigues de todo, dentro de esta situación y así más o menos estamos.

Y con respecto al Balanced Scorecard, ¿cuál es la situación actual?

Con respecto al balanced, de alguna manera decimos que la crisis nos arropa y no tenemos el tiempo, el espacio para dedicarle a un tema como el balanced, que sabemos nos va a dictar un norte seguro de para dónde ir, porque te va a permitir tener bajo control todos los pasos que tú vas dando dentro de tu planificación estratégica para el logro de los objetivos que te garantizan estar en el mercado. Pero cuando tienes una crisis tan grave de una inminente paralización, es como que se te olvida todo, pones todo como en el congelador, y dices déjame atacar lo urgente para después irme a lo importante. Entonces digamos que la semana pasada estábamos conversando un poco ese tema, que es necesario que comencemos a trabajar con la

divulgación del balanced y con el tema de la cultura, que también lo habíamos conversado en una oportunidad. Si de pronto con la situación que tenemos ahorita es mejor meterle el pecho primero al tema cultural, que es un tema como que más pegajoso, como de más fácil arraigo que el tema del balanced.

Podríamos idear un concepto global “paraguas” que parta de la misión, visión, valores y cultura de la empresa, y a partir de allí realizar varias acciones que estén amparadas bajo ese concepto, entre ellas la divulgación del BSC. Aquí está la importancia de la comunicación estratégica.

En momentos de crisis tienes que precisamente irte a lo más interior del empleado, calmar la incertidumbre, recordarles la misión y hacia dónde vamos con la empresa y dentro de esas acciones está precisamente el Balanced Scorecard. Pues precisamente lo que plantea el BSC es la integración dentro de la empresa, es la comunicación entre todos, saber hacia dónde vamos. Sin dejar a un lado el plan de comunicación del BSC, se puede plantear algo. Precisamente la idea de esta reunión es alinear los objetivos de la tesis a la realidad de la organización.

Eso es buenísimo, porque es lo que queremos hacer, trabajar con algo de cultura. Fíjate lo que se nos ocurrió en estos días, comenzamos a generar unos comunicados hacia los trabajadores, el primero fue un comunicado fuerte donde le decíamos a la gente que la empresa está pasando por una crisis porque cuando no tienes el tema de las divisas para comprar la materia prima, adicionalmente, hay organismos como INSAPSEL que vienen te fiscalizan y si no estás cumpliendo todo lo establecido en la LOPCIMAT te sancionan, con sanciones que pueden ser leves o sanciones que pueden ser muy fuertes, nosotros tenemos unas plantas de Selva totalmente paralizadas por más de 20 días, incluyendo los almacenes donde está toda la materia prima y el producto terminado de todas las empresas del grupo. Que si esos almacenes siguen cerrados, si no se levanta la producción que esperamos se levante entre hoy y mañana, en cualquier momento no se podrá sacar la materia prima para alimentar las plantas y las plantas se van a parar en su totalidad, solitas. Entonces sin

materia prima no vamos para ningún lado. Le empezamos a informar a los trabajadores la situación que empieza a repercutir fuerte, Los primeros muy duros los comunicados porque estábamos diciendo lo que iba a pasarle a la compañía, lo que se genera por el tema de la paralización. Pero luego dijimos vamos a seguir comunicándonos con ellos, vamos a seguir enviándoles mensajes por la red y el que no tiene equipo vamos a colocárselo en la cartelera o a entregárselo en la mano cuando pase por la vigilancia saliendo del turno, para movilizar a esta gente.

Nos quedamos en un comunicado número 4, pero esta semana deberíamos generar nuestro comunicado número 5 y estamos de alguna manera como turnando el comunicado entre los directores, nos reunimos dos directores hacemos una propuesta, la sacamos y después que se reúnan otros dos porque todos tenemos claro cuál es el tema, la situación de la empresa y el apoyo que nosotros requerimos más que nunca de los trabajadores en esta crisis no? El cuarto comunicado fijate cómo lo enfocamos, le decíamos a la gente:

“La presente comunicación tienen como finalidad informarles que debido a los continuos retrasos que hemos tenido en la producción; lo cual genera incumplimientos de nuestra parte en las entregas de producto para empacar alimentos de primera necesidad, se esta colocando en riesgo la soberanía alimentaría de los venezolanos y la empresa por su parte se ve seriamente afectada en las ventas que hacen posible que se mantenga en éste mercado.”

Porque esa es otra, no hago mi producción a tiempo, no entrego a tiempo a mis clientes y hago que ellos se paralicen. Bueno nosotros despachamos a Alpina, despachamos a Nestlé, despachamos a Parmalat, despachamos a la Fina, toda esa gente, muchos de sus productos los hacen en empaques nuestros, yo no despacho los empaques y ellos se paran. Entonces, ¿qué ocurre allí? Nosotros estamos expuestos, es una cadena. Te expones a situaciones legales con los clientes por incumplimiento, expones a que ellos empiecen a ver a los lados, a ver quién me puede hacer este empaque que estos no me pueden hacer y pierdes competitividad en el mercado,

porque de pronto mi competencia si no tiene este problema, o lo tienen pero en menor cuantía, así va y le supe algo que normalmente yo suplía y empieza la caída en las ventas. Entonces es importante transmitirle también eso a los trabajadores; no solamente cómo me afectó con el tema que no puedo producir, sino también cómo afecta a la razón de ser y existir de este negocio que son los clientes, le decimos eso y le decimos también:

“Es imperativo la colaboración TODOS a fin de realizar los esfuerzos necesarios para que podamos contribuir con el abastecimiento de productos de primera necesidad para la alimentación y salir de la crisis que nos envuelve y que nos ha llevado a situaciones indeseables de fuerza mayor debido a la reinante incertidumbre.

Miembros de la familia SELVA: el trabajo y el cumplimiento de nuestras responsabilidades, por pequeñas que ellas sean, son la base de nuestra prosperidad; con nuestro esfuerzo colocamos las bases sobre las que se construyen los sueños de nuestros hijos; las horas que dedicamos a esta empresa son el aliento que nos lleva a ver el bienestar y progreso de nuestras familias; nuestro trabajo contribuye a mejorar la salud del Venezolano y la conservación de productos básicos para la alimentación de nuestra población.

Nuestro compromiso laboral significa abastecer de empaques a la industria de alimentos del país para que todas nuestras familias disfruten de mejores alimentos y una mejor salud.

Es nuestra obligación, es nuestro compromiso con Venezuela...

¡Contamos contigo!”

Eso está en el comunicado número cuatro, nosotros debemos sacar uno cinco para seguir moviéndole la fibra a la gente. ¿Porque quién es la empresa? La empresa está compuesta de gente, porque sin la gente esto no es más que cuatro paredes y unas máquinas, la empresa es la gente, la gente piensa que la empresa es otra cosa, pero si

se afecta la empresa, te afectas tú que eres parte de todo esto. Estamos también ahorita con esa campaña de comunicados, por la red, por carteleras, entregándoles de mano en mano a la gente diciéndoles: “mira como vamos, mira cómo estamos”. Ahorita, por cierto, voy a hacer un paréntesis muy breve para informarle a los directores que tenemos que seguir adelante con el comunicado número cinco.

Entonces esos comunicados los redactan entre ustedes mismos, ¿cómo se los han distribuido?

El primero lo hice yo sola, el segundo también, el tercero también y el cuarto me senté con Luis González, director de industrial en los 4 países, pero después dijimos vamos a hacer una cosa, aquí todos los directores tienen lo suyo a la hora de redactar y hacer cosas interesantes, vamos a irnos turnando, lo que hacemos es que cualquiera que los haga los circula entre el grupo de directores, les dice: “mira, velo, qué te parece que nos falta, qué te parece que es muy fuerte y mejor no lo colocamos”; entonces lo llevamos a un consenso con a una especie de comité informal que creamos entre nosotros, donde estamos algunos directores, bueno cada quien empieza a opinar, “ponle esta patita, quítale esta orejita, ponle esto otro” y al final queda un producto. Pero siempre nace de una o dos personas que ponen ya la propuesta firme y los demás lo adornan un poco, le quitan o le ponen y así sale el comunicado.

Esa campaña quisiéramos aprovecharla y no dejarla, independientemente de que pase la crisis, que quede como un boletín donde siempre la empresa te está hablando, te está haciendo llamados interesantes a la reflexión, que ahorita es la crisis pero que mañana puede ser cualquier otro tema. Y que la gente lo espere, que la gente lo anhele, porque ahorita tenemos una publicación, una revista que se llama PubliPhoenix, que circula entre Miami, Colombia, México y Venezuela, que toca muchos temas, que si cómo van los nuevos negocios, el tema de las ventas, cuando hacemos la reconstrucción de una máquina y la ponemos a funcionar y bueno chévere celebramos eso; que cuando nacen nuevos niños en Phoenix, entonces sacamos las

fotos de los niños; es una revista bien interesante. Llega igual por la web, pero está atacando situaciones que ocurren en todos los países donde Phoenix tiene empresas, la gente la ve y de repente ahí Venezuela tiene una o dos páginas, pero no va a ser para hablar siempre de crisis, tiene una o dos páginas para decir cuántas promociones se hicieron, quién de jefe pasó a gerente, cuántos niños nacieron, cuántos cursos dimos, cómo va la seguridad.

¿Esto se distribuye a todos los empleados de Phoenix?

Circula por la red en todo Phoenix, no solo en la intranet, sino se manda por correo, entonces le llega a cada quien a su correo la revista y si la persona tiene alguna observación, quiere agregar algún contenido, quiere que se le haga una entrevista... Hay una sección del personaje del mes, entonces se entrevistan ciertas personas que tienen ciertas características en la compañía, como personas que son ejemplo, líderes a seguir, gente que tiene de pronto mucha antigüedad en la empresa y ha pasado por diferentes unidades de negocio, pero eso se están entrevistando por países, el primero que se entrevistó fue en Venezuela, el segundo en Colombia, el tercero en México y así van rotando y en todos los niveles, no necesariamente a niveles altos, sino a niveles bajos, gente que se le entrevista para preguntarle ¿por qué están en Phoenix? Y la gente empieza a hablar de lo orgullosa que se siente, a echar sus cuentos, de cuándo llegaron, de las cosas que tienen gracias a la empresa, y eso también es cultura, porque el empleado que lo lee dice: “oye, mira cómo habla la gente que trabaja aquí”. Yo te voy a pasar la última revista.

¿Quién se encarga aquí en Venezuela de canalizar esas entrevistas que salen en PubliPhoenix?

Hay un Comité que está compuesto por personas de cada uno de los países, que son los que recogen la información para la construcción de la revista. En Venezuela estamos Elena Mendoza, coordinadora de RRHH en Caracas, y yo, pero Luis González fue el creador de la sección de la entrevista del personaje del año, del personaje del mes; entonces él exclusivamente se encarga cada vez que sale la revista,

él es el responsable de esa sección. La revista tiene un editorial, por lo general el dueño de la empresa escribe esa editorial o pueden escribir los vicepresidentes, directores, dependiendo lo que sea el tema principal para el momento que sale la revista. Y básicamente digamos que somos personas del área de RRHH que recogemos la información y la enviamos a Miami. En Miami hay una persona que se encarga de recoger toda la información, hacer el arte, pasarla de nuevo al comité para nosotros veamos qué nos gusta, qué no nos gusta, qué nos parece, qué no debe salir o qué debe salir, qué faltó y finalmente cuando ya está lista desde Miami se distribuye a los países.

Por otro lado, sería bueno pensar en ejecutivos clave dentro de Phoenix para entrevistar, puede ser por unidades de negocio, porque ellos están enterados sobre su público interno, saben lo que está pasando y hacia dónde quieren ir. Es para analizar un poquito, qué quiere transmitir la empresa y cómo está cada unidad y sus respectivos públicos; para a partir de allí desarrollar esos mensajes clave que son tan importantes para este plan de comunicación que queremos hacer.

Claro que lo podemos hacer, programamos entrevistas con ellos. Una persona que te recomiendo, interesantísima de entrevistar porque tiene una visión super amplia de todo el tema de los negocios del área industrial, no solamente en Venezuela sino en Colombia, México y Estados Unidos, es Luis González, es un candidato número uno que lo podemos poner allí para entrevistar, que es Vicepresidente de una de las unidades y maneja el tema en forma corporativa en todos los países, es una persona que debemos entrevistar.

Otra persona que es candidato número uno para que entrevistemos es a Jeni Moreno, porque ella tiene el manejo del negocio de Food Service de manera corporativa también y tiene una visión amplia de lo que está pasando, ha manejado campañas de comunicación con el lanzamiento de su propio negocio, puede dar feedback de lo bueno y de lo malo, de cómo le fue con ese tema.

También podemos entrevistar a Orlando Hurtado que es el director de Manufactura para toda Venezuela. Te lo recomiendo ampliamente y vamos a cuadrar esa entrevista porque es muchísimo lo que puede aportar en ese sentido.

¿Qué otra persona así que nos pueda apoyar en este tema? El director de Logística que es Daniel Fernández, también podemos buscar entrevista con él.

Y aquí en Venezuela, ¿quién tiene la mayor responsabilidad o quién es la cabeza con respecto al proyecto del Balanced?

Bueno, la tengo yo. En cuanto al tema comunicacional tengo la responsabilidad de trabajar eso aparte, por eso fue que cree dentro de los diplomados que nosotros estamos dictando en la empresa, ¿sabes que la empresa tiene varios diplomados?, creamos una materia que la dicto yo, que está referida a todo lo que tiene que ver con el mapa estratégico de la compañía y el tema de las competencias organizacionales que se fusionan por ser dos temas novedosos dentro de la compañía. Entonces yo dicto esa materia en los diplomados tanto supervisorios como gerenciales, ya que ésta es una vía que me permite dar una comunicación más detallada, incluso hacer que los participantes se involucren en actividades que yo les coloco, donde los separo en equipo, después que les doy la información de lo que es balanced desde lo más sencillo a lo más complejo, los pongo a construir cuatro mapas estratégicos de compañías ficticias, los pongo a exponer, les damos premios, constituimos un jurado, improvisamos un jurado y yo llevo billetes, fotocopias de billetes y les vamos dando puntos en la medida en que se va dando toda la clase, para finalmente premiar el equipo que mejor se integra con el tema del balanced; porque el balanced te lleva desde la construcción de metas, de indicadores, de objetivos específicos, de iniciativas, todos ellos son elementos que finalmente los construyen, pero comienzas como con ellos para dar los primeros pasos de manera suelta. Entonces tú le pones a la persona un ejemplo de qué es para ti una meta en tu vida personal, entonces mucha gente, bueno mi meta para mi es graduarme de doctor, mi meta es que cuando yo ya tenga 50 años ya tenga en el banco tanta plata; bueno, las metas empiezan a salir

solitas y tú vuelcas todo eso después a la parte profesional, empresarial, y todo es muy fácil.

O dime un objetivo que tú tienes en la vida y entonces comienzan ellos a trazarse esos objetivos y luego, les dices ahora vamos a trazar los objetivos de la empresa. O háblame de cuáles son las iniciativas que tú llevarías adelante para lograr que cuando tengas 50 años tengas 100 millones en el banco, qué cosas harías; entonces comprendes lo que es una iniciativa, porque sin las iniciativas no se mueven los objetivos. Y todo va fluyendo, todo va saliendo, vas desde lo más simple a lo más complejo y cuando termina la clase todo el mundo sabe lo que es un mapa estratégico, cómo se construye y entonces les entregamos el mapa estratégico de la compañía a cada uno de ellos y comenzamos a darle a conocer hacia dónde vamos con el mapa. Cerramos prácticamente las últimas horas de la clase diciéndoles: ok este es el mapa estratégico de la compañía, aquí tienes los objetivos financieros, los objetivos de los clientes, de los procesos y del aprendizaje, lo hacemos a través de esta pieza que es como una ruleta que es parte de la campaña comunicacional, entonces ella te va diciendo: Las perspectivas financieras y de los clientes, te dice qué significa eso y por cada una te va diciendo algo interesante que te va llevando a enlazar el tema del balanced girando esta ruleta. Y los colores que tiene la ruleta representan cada una de las perspectivas, y el tren, ¿qué representa este tren? Bueno que la campaña de expectativa empezó con un tren, donde comenzamos a lanzarle a la gente por la red unas imágenes que decían por ejemplo: “Podemos ir muy rápido, pero hacia dónde vamos”. Porque si no tienes esto que es tu mapa, que es tu norte, no sabes para dónde; les presentábamos como que muchos rieles de trenes, el tren viniendo, pero ¿por dónde agarramos? Si no hay nada que seguir.

Así usamos este tipo de mensajes. El tren nos identificó, por eso la sala interactiva que nosotros queremos crear es un tren con cuatro estaciones que son las cuatro perspectivas y en cada una estás haciendo una serie de juegos sencillos que te llevan a comprender en ese nivel de la base más rápidamente el tema del balanced sin verlo tan difícil, tan misterioso.

Esta presentación que uso en los diplomados, yo te la puedo mandar e incluso te puedo mandar por mail todo lo que fue la campaña inicial de comunicación del balanced a través de la red. Todo lo que fueron lo que nosotros llamamos “los pantallazos”. Ahorita te los voy a mostrar porque forman parte del curso que yo doy, yo los pongo a recordar: muchachos ¿ustedes se acuerdan cuando salió esta pantalla con este contenido? Entonces todos esos anclajes los ayudan también a irse más rápido al Balanced.

Esta es una de las cosas que hacemos, que lo hago particularmente yo, que estoy dando esa clase, pero ahí comunicas a niveles muy puntuales, estás comunicando a nivel supervisorio y a nivel gerencial, pero del nivel supervisorio para abajo tienes cualquier cantidad de gente que no conoce este tema, porque ahí no hay mucha divulgación y estamos pensando... Mira yo a veces hasta me he puesto escéptica y he pensado que esas salas interactivas no es lo apropiado, porque como Venezuela se mueve tan rápido y comienzan a surgir cosas que de repente pueden hacer que, dependiendo del momento que estés viviendo, la forma en que tú comuniqués de repente choque con la gente, yo no se si de pronto el hecho de que la planta esté parada, hay una situación de crisis y yo esté metiendo a gente a jugar en unas salas interactivas, choque y digan “¿pero qué es esto? La empresa se está cayendo y nosotros estamos jugando aquí por un tema de balanced que no entendemos, donde si hacemos esto la empresa va a ganar mucha plata y nosotros vamos a ser muy prósperos, pero la empresa está en el suelo ahorita”.

Exacto, esto es precisamente lo que me quiero plantear con mi tesis, es buscar la manera de abordarlo, capaz esas salas interactivas se puedan usar luego de un trabajo previo. Por eso te planteaba lo del concepto global que parta de la misión y los valores, reforzar hacia dónde vamos, buscar identificación.

Es que fíjate que es muy lógico lo que tú me dices, porque ¿de dónde parte el Balanced? De la misión y visión. Aquí tienes como que el paraguas para arrancar de allí y ¿cuántas cosas no puedes hacer?

Por eso propongo no dejar de lado al BSC porque es lo que ustedes están trabajando y es algo que tienen que hacer llegar a la base de la organización, aterrizarlo, como quien dice.

Eso es a lo que le tengo miedo, que digan por el tiempo en el que estamos: ¿a mí qué me interesa el balanced ahorita? Es un paso a paso y sí, tiene que ser de esa manera.

También me gustaría hablar contigo sobre el organigrama de la organización, la estructura, para saber qué públicos internos abarcaríamos con el plan. Sobre todo por la ubicación que tengan en cada una de las empresas del grupo. Para delimitar y no dejar por fuera a ninguno de los públicos importantes.

Fíjate este es el organigrama más macro que yo tengo de la organización, donde inicialmente hay una junta directiva, una contraloría de Phoenix, una presidencia y a esa presidencia le reportan vicepresidentes dentro de Phoenix, una de finanzas, una de desarrollo de negocios, una de negocios comercial del área industrial, una vicepresidencia de manufactura y logística, una de desarrollo organizacional corporativo y una vicepresidencia de consumo masivo. Aquí están representadas las más altas, luego hay tres direcciones que sobresalen sobre éstas porque ellas reportan directamente al presidente de la compañía sin ser vicepresidentes que es la dirección de negocios de promocionales, que está en México, la dirección de negocios de Food service, que es una de las que te estoy dando para entrevistas, la dirección de Luis González y ojalá que podamos cuadrar una entrevista con el director país para Venezuela y vicepresidente de operaciones, Gabriel Guevara, pero casi nunca está en Venezuela; además está la dirección de negocios de empaques industriales para estados Unidos y Canadá, digamos que es lo que llamamos el negocio internacional. Luego podemos ver por cada sector cómo se subdividen, por ejemplo, la contraloría tienen sus contralores en cada país y aquí está el de Venezuela que es el que nos interesa y con cuánta gente está. Así con las otras vicepresidencias. Con el vicepresidente de operaciones, Gabriel Guevara, yo tengo en el organigrama una línea

punteada porque le asesoro en algunos aspectos, aunque le reporto a una persona que está en Colombia que es el Director Organizacional. Aquí lo vemos macro, en todos los países donde está Phoenix.

Si queremos ver un organigrama de Venezuela, que aquí te lo mostré macro, está este otro organigrama...

¿El Balanced lo está aplicando todo el grupo?

Si

¿Y cómo van en la implementación los otros países?

En Colombia la campaña comunicacional terminó, porque en Colombia logró construir su sala interactiva, no tiene conflictos, a mi se me retrasó por un conflicto a nivel de contratación colectiva, porque estaba discutiendo contrato colectivo y como que no era propicio meterlo, después se unieron todos estos temas de los que hemos hablado; pero Colombia terminó su campaña comunicacional allá. Venezuela ha hecho toques de divulgación a través de talleres, a través de diplomados, a través de la campaña de expectativa, que es una campaña corporativa que se dio igual para todos los países, pero no ha terminado de desarrollar la campaña en la base y en México está totalmente paralizado, no se ha divulgado aún.

¿Y la experiencia de implantación en Colombia cómo fue?

Fue muy buena, viento en popa. Incluso yo digo que ellos son los que nos llevan con la presión de apurarnos, porque ya por ejemplo se está viendo todo el tema del software que debe abrazar todos estos indicadores que hoy en día se presentan sueltos y que deben estar en una sola base de datos para que sea mucho más eficiente, tanto en la carga de datos, como en los resultados que arrojan para que no hayan esos errorcitos de dedo. Ellos van super avanzados y les está yendo super chévere con este tema.

¿Tú me puedes mandar estos organigramas para yo anexarlos a la tesis?

Te voy a mandar el de Venezuela que es lo que vamos a abarcar, que tendría que actualizarlo porque hay algunos cambios. Aquí vemos el organigrama por direcciones, es más sencillo. Tengo un director país que es la máxima autoridad y a ese director les reportan otros directores: directores nacionales que tienen injerencia en todas las plantas de Venezuela o directores de procesos particulares. Aquí está un director de manufactura, que es de procesos, él tiene a su cargo Selva, Vasos y Venco, y éstas son las personas que le reportan, entonces empiezas a ver que tiene un gerente de manufactura en Vasos Venezolanos, uno el Selva y otro en Venco, un gerente de calidad para todas sus plantas y vamos viendo otras gerencias; aquí vas entendiendo cómo es manufactura hasta el nivel de jefaturas que es hasta donde nosotros se nos permite desde el punto de vista corporativo llevar los organigramas, no los desarrollamos más abajo. El organigrama de calidad, que pertenece a manufactura, se hace aparte, porque nosotros tenemos auditorías de calidad de nuestros clientes, como Polar, Efe y Disney, siempre quieren ver cómo está compuesta exclusivamente calidad completo. Por aquí está la Dirección de Desarrollo Organizacional y cómo se desprende y qué es lo que hay dentro de RRHH para Venezuela, entonces aquí ya se ve de una manera más concreta que yo tengo dos personas que están sobre mi: el director país que está en Venezuela y el Vicepresidente organizacional que está en México; ellos son las cabezas para RRHH. Tengo un director corporativo que está en Colombia y luego estoy yo acá con todo mi equipo de RRHH.

¿Dónde está ubicada la mayoría del departamento de RRHH?

Están en todas las plantas, están en Selva, en Vasos, en Venco y Estirenos del Zulia.

Este es el organigrama del negocio industrial, es decir este es el organigrama de Venco empaques.

¿Venco es sólo del negocio industrial?

Sí. En Venco se producen los empaques que son de uso industrial para otras empresas.

Otra de las áreas es seguridad Industrial, ¿por qué tenemos este organigrama abierto? Este organigrama es todo mío, es una de mis áreas que se abrió y ¿por qué se abrió esta área? Porque los auditores también de clientes, ellos por el tema de la responsabilidad social empresarial, les interesa auditarte cómo estás integrado desde el punto de vista de la calidad porque es la calidad de sus productos, pero también como tú tienes la parte de seguridad; entonces este organigrama que es todo mío, también se abre para entender cómo seguridad industrial está en cada una de las plantas: en Selva, en Vasos y en Venco. Yo te los voy a actualizar y te los mando.

Es una estructura grande porque Phoenix Venezuela es Selva, Vasos Venezolanos, Venco Empaques, Estirenos del Zulia y una empresa nueva que estamos abriendo en el Zulia, que aún no tiene organigrama, que es Animex, entonces son 5 plantas. La planta de anime no ha arrancado aún; es un modelo diferente, cogestionado, donde los trabajadores son accionistas, entonces los trabajadores están involucrados netamente en su proceso, la compañía trabaja como una cooperativa. Es una planta nueva que está naciendo, está en instalación de maquinarias, en entrenamiento por parte de los cooperativistas, levantando lo que son sus estatutos, sus normas internas de funcionamiento, porque funciona muy diferente a lo que es una empresa normal, es un nuevo esquema de gestión. Esa sería la quinta planta que no está aquí.

Te quiero mostrar sobre el taller que te comenté. Este es taller que yo dicto de mapa estratégico, donde lo divido en dos para hablar de un lado de competencias y de otro de balanced. Nosotros todo lo que tiene que ver con balanced y competencias, nosotros le tenemos un slogan que es “Por un salto más alto”. Entonces cuando vamos a dirigir comunicaciones en la compañía que tiene que ver con estos dos temas, le ponemos este muñequito y ya saben que vamos a hablar del balanced y

competencias. Todo lo titulamos así: “Por un salto más alto” y el muñequito palpitándole el corazón. Les doy conceptos básicos del BSC, conceptos básicos de qué hay en cada perspectiva, igualito yendo de lo más simple a lo más complejo; primero simulándolo con un árbol, donde los frutos es la parte financiera, las ramas son los clientes, el tronco son los procesos y las raíces los conocimientos, las habilidades, las destrezas, lo que forma parte de la perspectiva de aprendizaje. Un mapa estratégico de una compañía de aviones, sencillo, empezamos a ver el mapa con muy poquitos objetivos, si ves el nuestro tiene muchísimos objetivos, yo les abro algunas cajas para que vean qué hay adentro, por ejemplo: ¿en Phoenix qué significa ser líder en el mercado?, esto tiene un concepto detrás, no es lo que a mi se me ocurra, esto ya está conceptualizado o ¿qué significa asegurar las operaciones en la cadena de abastecimiento alineando los procesos a las mejores prácticas?

Por ejemplo, ¿qué significa ser líder? Le doy click y les explico: “Es lograr un continuo crecimiento de nuestros mercados actuales fortaleciendo los mercados H1 y potencializando H2”, los mercados H1 es donde ya somos unos reyes y los H2 es donde estamos todavía dando pasos, por ejemplo foodservice que todavía no está en México; y hay un H3, que son aquellos que están como en estudio. Entonces ¿cuáles son los indicadores que mueven este objetivo?: participación de mercado y ¿cómo se define ese indicador? Es la muestra de participación de cada uno de nuestros negocios en unidades, ¿cómo se formula? Sumatoria de ventas totales/ valor del mercado, y cuáles son las metas de crecimiento por año.

Luego comenzamos con los “pantallazos”, les digo ¿ustedes se recuerdan de esto? Primero estaba el tren desbocado y colocábamos: “Podemos ir muy rápido, pero... ¿hacia dónde vamos? Eso era como dos o tres semanas esa pantalla cada vez que prendías tu equipo; luego venía: “Evaluemos el mejor camino por recorrer”, esa fue una pantalla que duró un tiempo, entonces ¿cuántas vías hay y por cual debería irme? ¿cuál es el mejor camino?, ¿quién te dice eso? . Entonces, presentamos la primera perspectiva, de abajo hacia arriba, que es aprendizaje, la gente estudiando, y decía: “Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas y algo nuevo que aprender”

Pero no le estamos hablando de Balanced a la gente, porque le estás mostrando la perspectiva, pero no le mencionas BSC.

Procesos, fíjate, gente trabajando en los rieles del tren. “Cada día lo hacemos mejor” es el slogan de los procesos, aún no hablamos de balanced.

Clientes, ah bueno mira, los que usan el tren, esos son los clientes. “Nuestros clientes son la razón por la que estamos aquí”, entonces está el tren y la gente subiéndose.

Financiera, “Alcanzando nuestro destino”. No hablamos de la plata, porque no nos interesa, pero están los vagones llegando a donde quieren llegar y todos los destinos a donde deben llegar y estamos alcanzando nuestro destino.

Y después decía: “Y ya con una estrategia podremos emprender con usted nuestro viaje por el mejor camino, para llegar” Entonces salía el riel, mira las perspectivas: aprendizaje, procesos, clientes, financiera. Phoenix es el vagón que te lleva por esos rieles, pero aún ahí decíamos para llegar, pero para llegar a dónde. Ah bueno, un periódico del 2015, una ciudad moderna donde vamos a llegar con el arcoiris diciendo: “Phoenix, empresa de clase mundial, líder en América Latina, los Estados Unidos, gracias al compromiso y dedicación de su gente. Año 2015. Sí se puede!” Y una noticia que mucha gente se motivó a ver qué decía porque ahí hay una noticia y lo ampliaron y vieron lo que decía sobre el éxito de la compañía que se visualiza para el 2015.

Y se decía, bueno ahora si estamos completos, pero inmediatamente salió la campaña de los valores, ¿por qué? Porque solamente es posible orientarnos hacia eso que queremos viviendo en valores. Entonces comenzamos a poner: Orientación al logro y refrescábamos: “nuestro trabajo depende de regresar a los clientes el valor de su inversión” Entonces los muñequitos comenzaban a salir en todas las pantallas, fíjate por ejemplo, trabajo en equipo, jalando para subir ese vaso y aquí está nuestro valor trabajo en equipo que es uno de los más bellos. Liderazgo “es la capacidad de

transformar una misión en realidad”. Honestidad: “Una persona no se mide por sus riquezas, sino por sus valores”. Disposición al cambio.

Son esos mismos valores que están establecidos, pero se le refrescaban a la gente y se le entregaban unos trípticos a colores muy bonitos. Muchas personas los coleccionaron y los tienen en su oficina.

Compromiso: “depende de todos”

Hasta ahí, ya yo después entro en el tema de las competencias. Pero todo estos “pantallazos” salieron y nunca hablamos del balanced, y no queríamos hacerlo de hecho, salvo en los niveles de supervisión que es la gente que va a tener que llevar los indicadores y tiene que tener conocimiento de la herramienta, pero dime tú ¿a la base para qué le vas a hablar de balanced como tal? Más bien háblale de los valores, porque eso va a hacer posible que contribuya a todo lo que está allí. Y todo esto salió y esto es de pronto interesante para tu tesis. Te voy a conseguir algunas de estas hojitas de colores para que tú las tengas.

Es como muy subliminal el tema del balanced, es como nosotros lo decíamos: ni siquiera es una frase que esté en castellano.

Y la traducción al castellano es “cuadro de mando integral”

Osea, qué es eso. ¿Cómo tú le hablas a un obrero de eso? Lo menos que tú quieres es hablarle de “mando” a un obrero. Es buscar una vía para llegar allí, pero sin mencionar el punto. Bueno es interesante hacerlo a través de la cultura, a través de los valores, de la misión, de ese concepto global, a mi me suena super interesante que es por ahí.

Y tomando en cuenta esto que ya se hizo, es seguir impulsándolo.

Sí, yo creo que la campaña estuvo bonita, tuvo su empuje. Esto se vivió igual que en todos los países, después de eso se comenzó a tropicalizar a la cultura de cada país con el tema de las salas interactivas, porque las salas interactivas tenían un

mensaje muy distinto al que se construyó aquí y que eso está en proyecto. Eso lo podemos ver, lo tiene Elena; qué hay en cada estación, qué juegos pretendíamos hacer, cuál era el objetivo de cada juego, era la sala interactiva, el mismo concepto, el mismo fin, pero con otras cosas. En Colombia la sala tenía en el medio un árbol y al árbol le colgaban muchos mensajes que tenían que ver con el Balanced, pero ellos hablaron más de balanced como tal. Nosotros aquí pensamos que no debíamos hablar de ese concepto fuerte como tal a ciertos niveles, porque al nivel de la base no le iba a ser interesante.

Yo tengo muchísima información del BSC adaptado a Phoenix. Acuérdate que nosotros formamos un equipo multidisciplinario. Como inició todo esto fue con la integración de un equipo multidisciplinario que se fue a formar a Colombia por tres meses en materia del balanced, los primeros módulos eran los conceptos principales, los siguientes módulos era para aprender a construir lo que te entregué en esa ruleta. Entonces por supuesto era un comité grande, donde por Venezuela estábamos: Enrico, el director de logística, Eglé como directora de ventas masivo y mi persona. Si por ejemplo, Enrico estaba por logística él estaba representando toda la logística de todos los países, entonces él tenía que defender cuáles eran los objetivos más importantes de su área que deberían colocarse en el mapa. Por Colombia estaba otro grupo.

Además tuvimos dos pasantes de comunicación en el área de RRHH quienes nos ayudaron con el tema del balanced, ese trabajo que quedó aquí te lo debería yo también dar, porque ellas dejaron estructurada la sala interactiva.

¿Las piezas comunicacionales dónde fueron realizadas y en general toda la campaña de comunicación?

Es una empresa internacional, tengo entendido que muy renombrada, que se llama Symnetics, que son especialistas en tema de balanced a nivel mundial y ellos fueron los asesores externos que nos formaron a nosotros, estructuraron esto e incluso nos dieron el último módulo que fue de comunicación, cómo sugerían ellos que se

comunicara el balanced en Phoenix, que ese material también puede ser muy interesante para ti, yo tengo el módulo de su propuesta de cómo comunicarlo. De ahí puedes tomar ideas, yo lo veía como muy frío y el venezolano es como muy cálido, más echador de broma, ellos se aburren, pero el colombiano es más, como más formal, le gustan sus talleres, sus clases, su broma, le gusta así, le queda y le saca provecho, pero en Venezuela es distinto, son culturas diferentes. Entonces cuando yo vi ese material de comunicación, dije ay Dios mio, yo me imaginaba la gente de ventas, que son todos echadores de broma, me iban a tirar huevos podridos. Hay que tropicalizarlo, pero ahí está ese material que fue el que usaron en Colombia.

ANEXO 10.2

Entrevista levantamiento de antecedentes y análisis situacional

Jensy Moreno, Directora Foodservice Grupo Phoenix Venezuela

Fecha: 11 de junio de 2009

¿Qué opinas sobre la situación que viven las plantas del Grupo Phoenix?

Yo creo que es un tema de compromiso. Yo sueño con una compañía como por ejemplo Remavenca, donde el sindicato fue a parar la planta y los obreros dijeron a esta planta no la paran, me entiendes eso es para llorar, pero bueno somos todos responsables de que eso ocurra.

¿Qué antecedentes importantes tiene la empresa en el tema de comunicación?

Me parece que una experiencia interesante fue el lanzamiento de mi unidad de negocios: Foodservices.

Lo que nosotros utilizamos como plan comunicacional fue llevarle a la gente y resaltar los valores que teníamos en la unidad de negocio para poder llegar allá, mira lo que nosotros hicimos, nuestra campaña con nuestro plan comunicacional de la unidad de negocio fue decir, que gracias a los valores que nosotros teníamos habíamos podido crear una unidad de negocio que reflejando sus valores captaba mercado afuera, y nuestra campaña como está con compromiso, trabajo en equipo, liderazgo, honestidad, la gente lo alineaba a los valores de la compañía y se identificaba inmediatamente a la unidad de negocio, fíjate que ellos siempre dicen contamos contigo, nosotros usamos un slogan que es en food services contamos

contigo, contamos contigo es te necesito para, formas parte de, por ti lo hicimos, ósea de verdad que había gente que lloraba, durante las exposiciones, cuando poníamos el musical, y explicábamos, primero que usamos gente clave de la compañía, el video está hecho con gente que tiene prestigio, reconocimiento, lo usamos transmitiendo valores y hubo gente que lloraba.

¿Cuáles son los medios que consideras que tienen más aceptación entre los empleados?

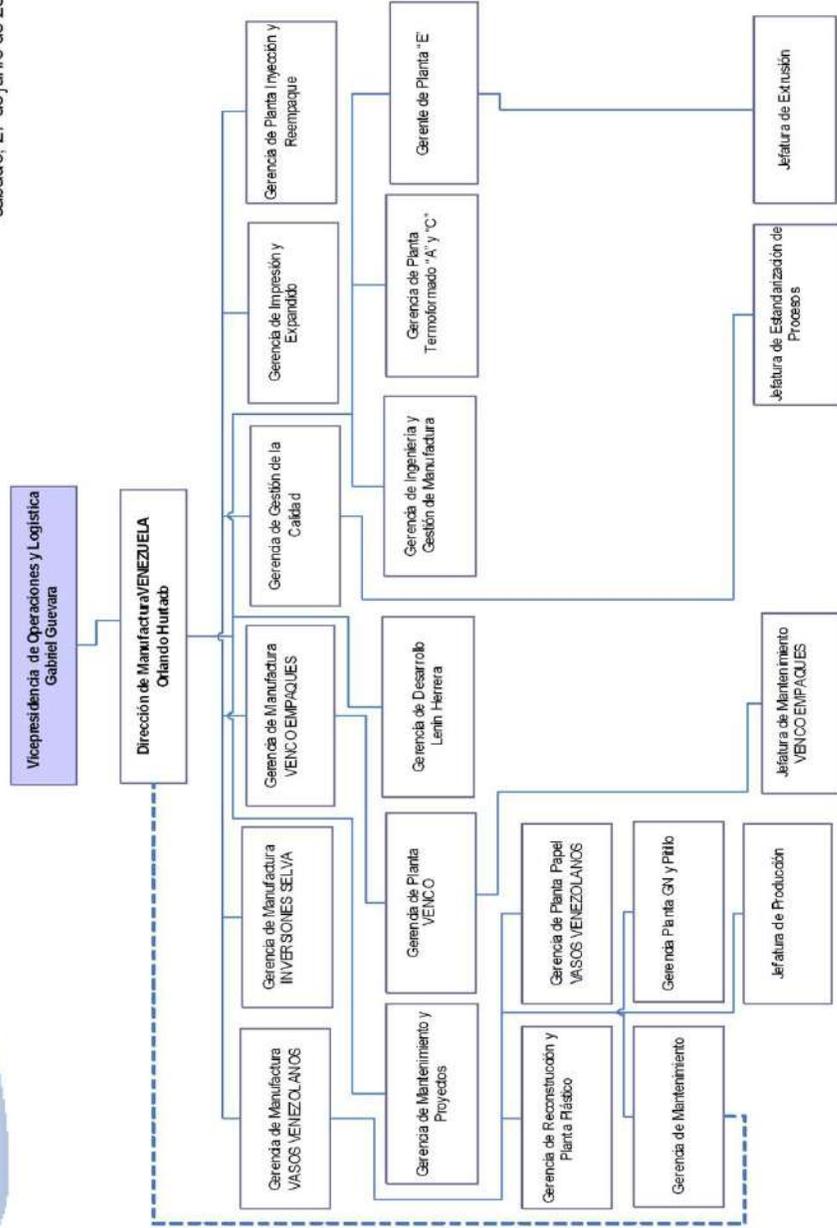
Gracias al trabajo que realizamos con la pasantes de comunicación de la Universidad Monteávila tuvimos idea de cuáles eran los medios preferidos. Después de todas las entrevistas que se hicieron en planta, que además hicimos una medición antes y una medición posterior, la gente ni siquiera sabía quiénes eran los directores de las unidades de negocio, la gente ni siquiera sabía estructuralmente cómo estaba dividida la compañía, claro cuando testeamos fue que pudimos determinar ok cuáles son los medios. Si tienes el trabajo me parece chévere, yo tengo qué encuestas pasamos, cómo tabulamos y cómo llegamos a los medios, la gente nos decía qué te gusta a ti, ¿internet o jugar un partido de futbol?, nos decía por lo menos ¿qué haces tú en tu tiempo libre, en tus momentos de recreación?, bueno yo veo televisión, voy al cine; entonces nos decía que el medio audiovisual les queda; hago deportes, entonces nosotros por ejemplo cuando hacemos la campaña de los juegos de la amistad es un momento para divulgar, ¿cómo? de una manera visual por eso es chévere lo que estás haciendo.

ANEXO 10.3

Organigramas detallados del Grupo Phoenix

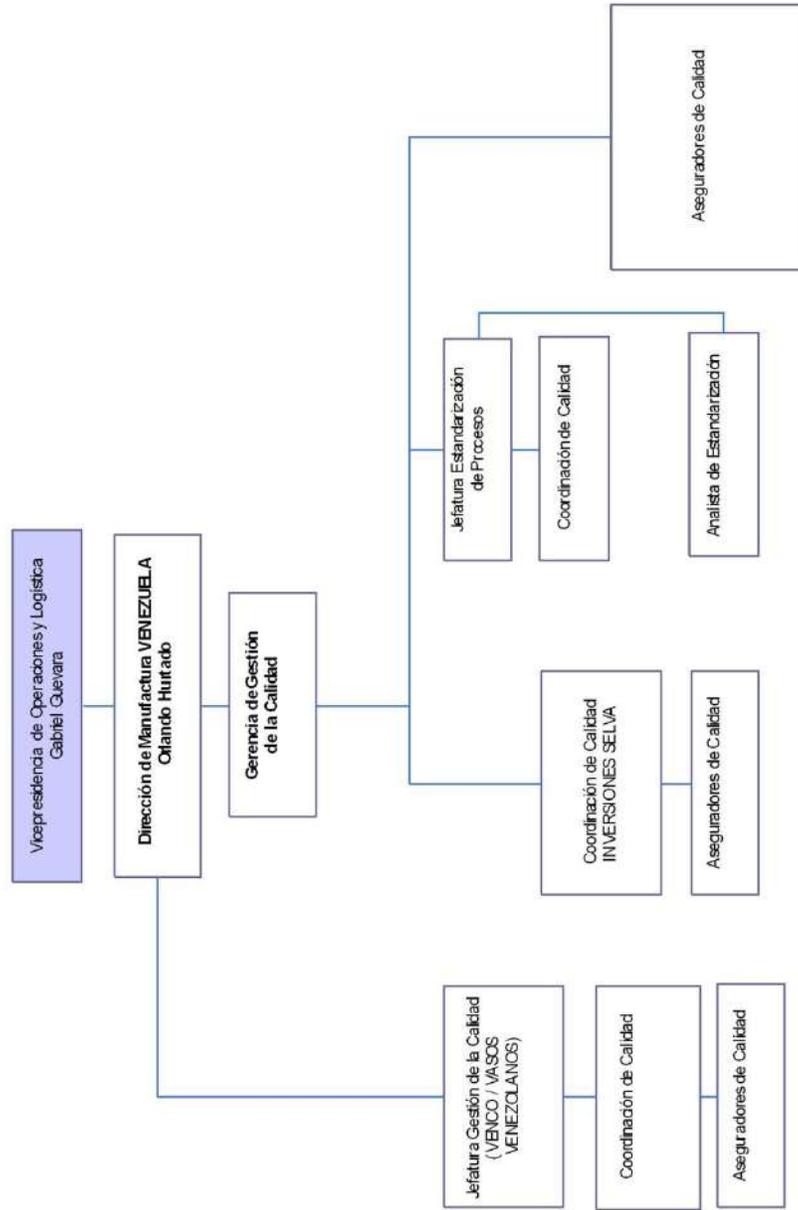
Organigrama: Dirección de Manufactura Venezuela

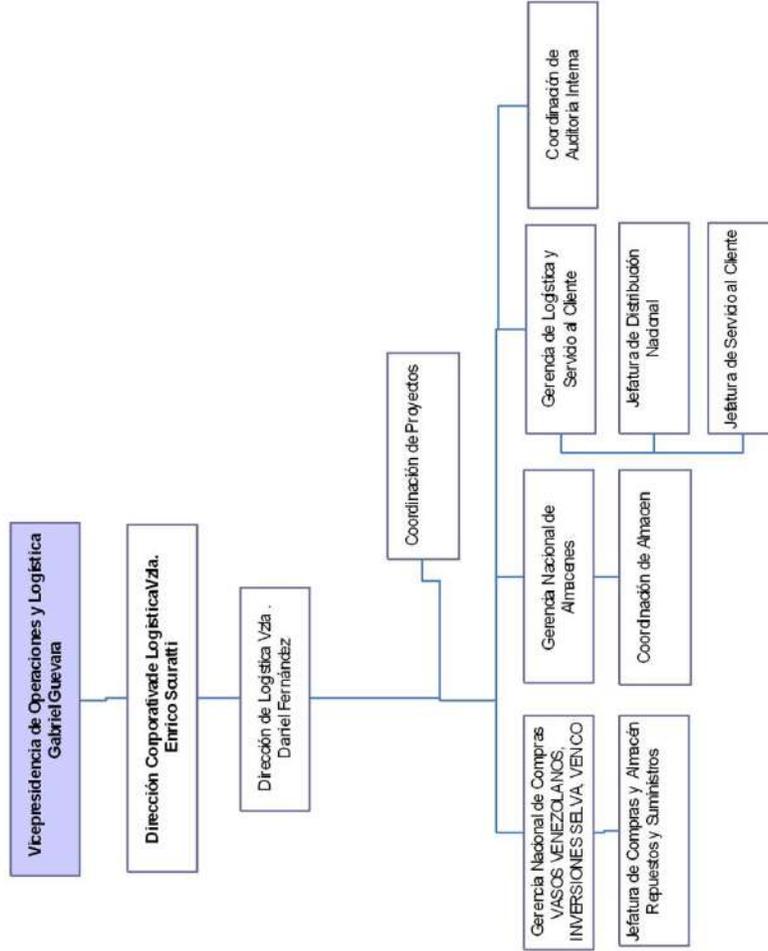
sábado, 27 de junio de 2009

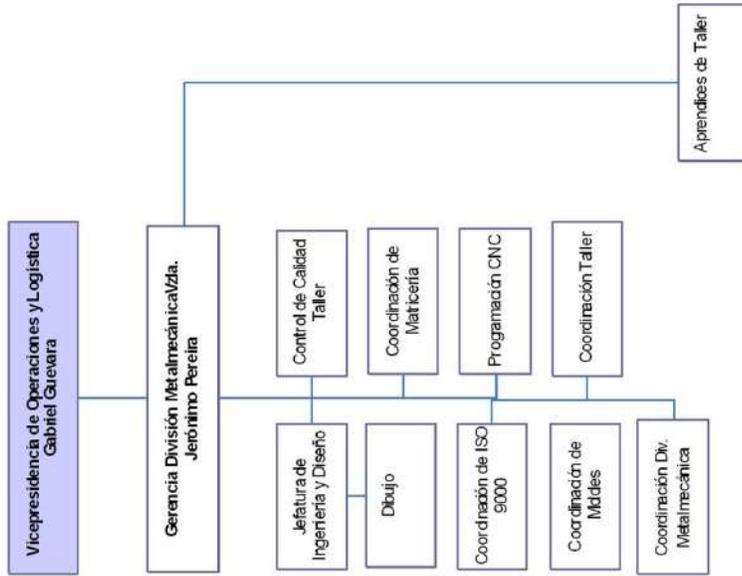


Organigrama: Gerencia Gestión de la Calidad

sábado, 27 de junio de 2009

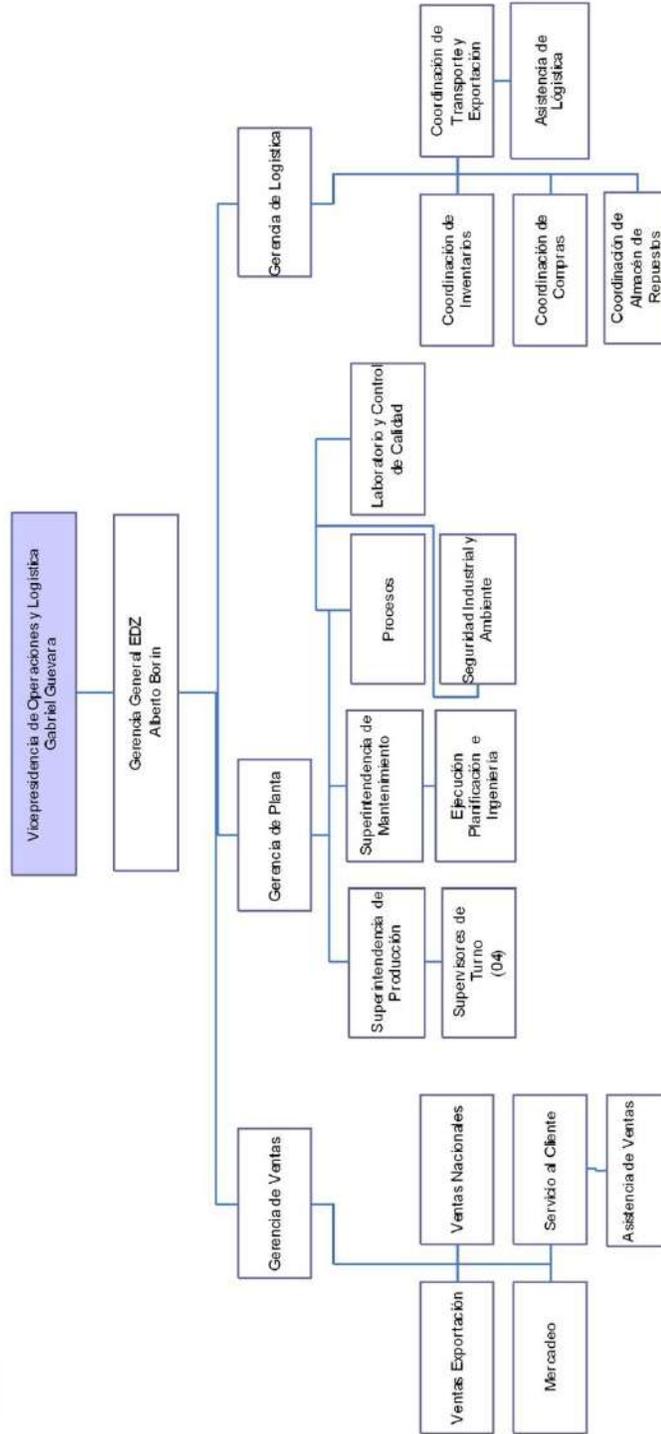






Organigrama: Estireno del Zulia C.A.

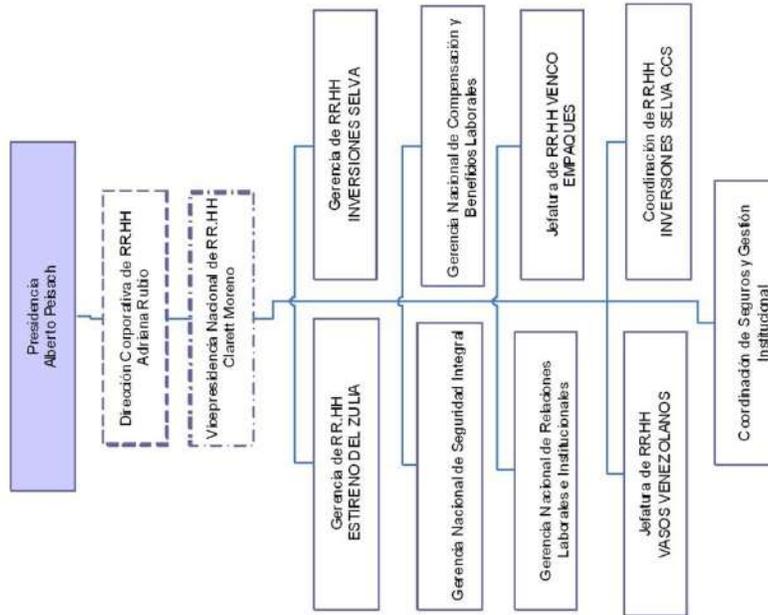
sábado, 27 de junio de 2009



Organigrama: Dirección de RR.HH. Venezuela

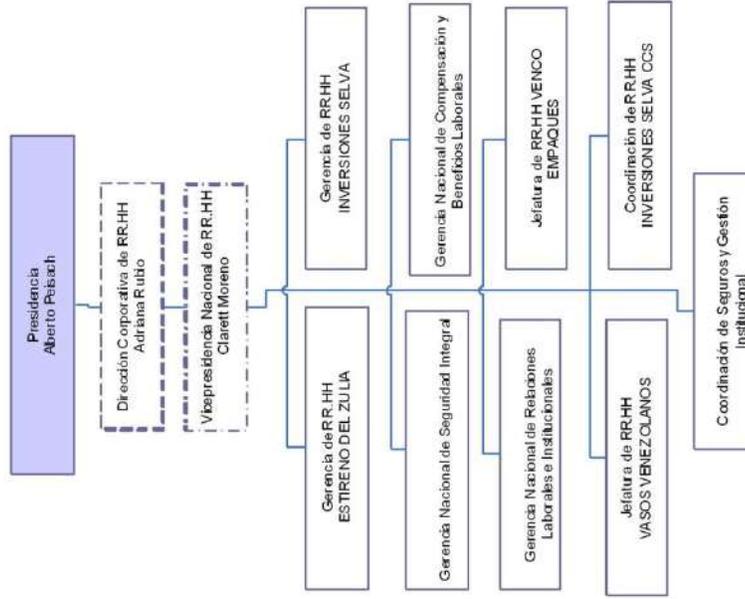


Lunes, 29 de junio de 2009



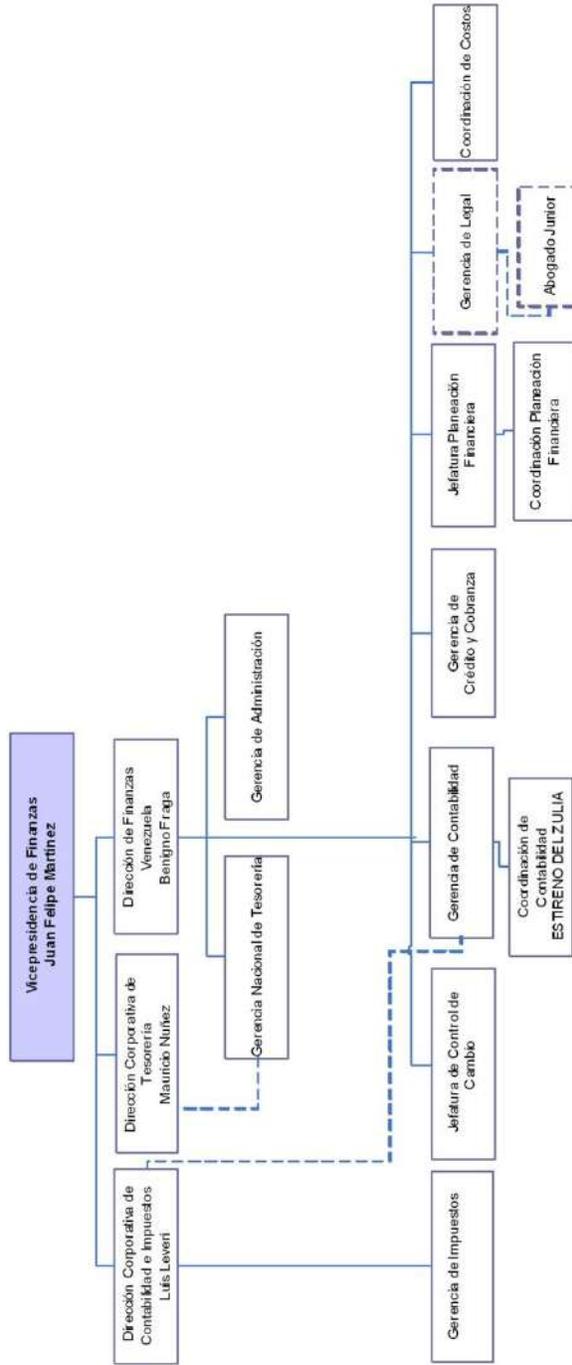
Organigrama: Dirección de RR.HH. Venezuela

Lunes, 29 de junio de 2009



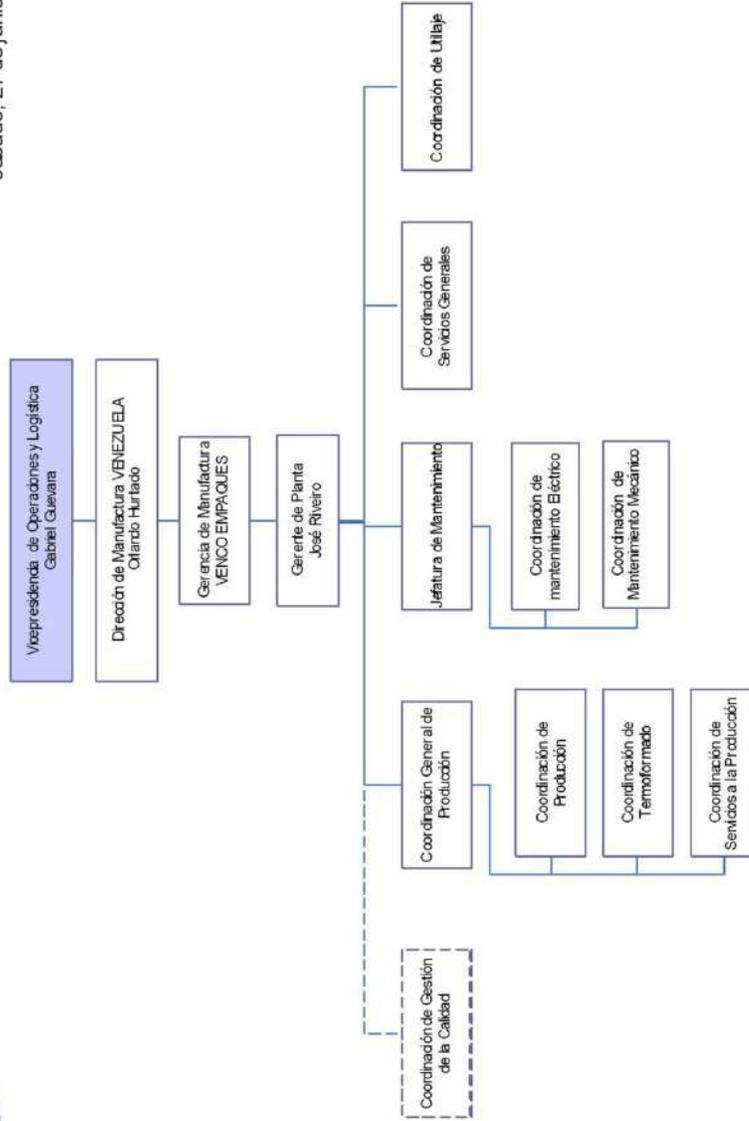
Organigrama: Finanzas Venezuela

viernes, 29 de agosto de 2008



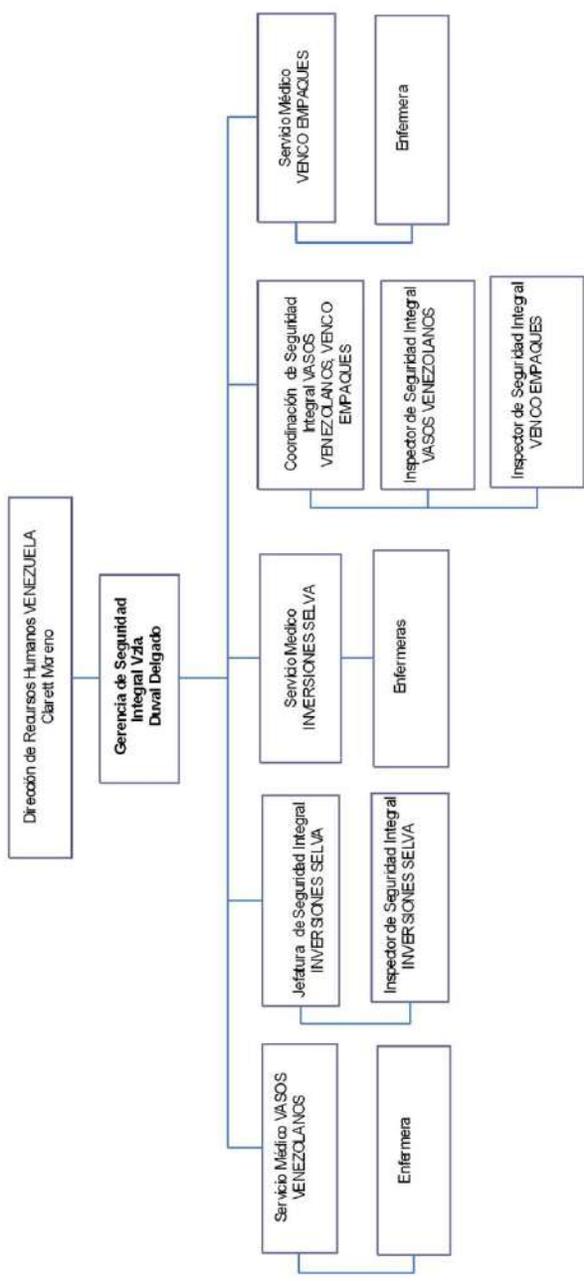
Organigrama: General Venco Empaques C.A.

sábado, 27 de junio de 2009



Organigrama: Gerencia de Seguridad Integral Vzla.

sábado, 27 de junio de 2009



ANEXO 10.4

Piezas campaña de intriga Balanced Scorecard



PHOENIX
PACKAGING GROUP

Procesos
Procesos

PROCESOS

Cada día
lo hacemos mejor



PHOENIX
PACKAGING GROUP

Clientes
Clientes

CLIENTES

Nuestros Clientes son la
razón por la que estamos aquí



PHOENIX
PACKAGING GROUP

Financiera
Financiera

FINANCIERA

Alcanzando
nuestro destino



...y ya con una estrategia podremos emprender con usted nuestro viaje por el mejor camino para llegar!

PHOENIX
PACKAGING GROUP

PHOENIX
PACKAGING GROUP

Phoenix... Empresa de clase mundial
Lider en América Latina y los Estados Unidos
Gracias al compromiso y dedicación de su Gente...
Año 2015... Si se puede!!! Si se puede...!

PHOENIX
PACKAGING GROUP

Orientación al Logro

Estamos convencidos que la excelencia se logra al fijarse continuamente altos niveles de desempeño para alcanzar y superar las metas establecidas. Esto requiere determinación, disposición a la autocrítica, abandono de las zonas de comodidad, a proponernos y aceptar nuevos retos.

!Nuestro trabajo Dependerá de...
!Regresar a los clientes el valor de su inversión!

PHOENIX
PACKAGING GROUP

Trabajo en Equipo

Nosotros compartimos la importancia de darle prioridad al cumplimiento de la MISION y VISION por encima de los intereses individuales o de las áreas funcionales. Esto requiere dar y recibir apoyo en el desarrollo de nuestras gestiones respetando las de los demás, estar atentos a las dificultades de los procesos para aportar en las soluciones. Reconocer las debilidades y fortalezas propias y las de los demás, para solicitar o brindar apoyo y potenciar al equipo hacia el logro de las metas comunes. Escuchamos activamente, lo que implica entender a los demás abandonando el deseo de figurar y asumiendo con entusiasmo nuestras responsabilidades. Significa tener un corazón muy grande, ser claros y aceptar con humildad nuestros errores y aprender de ellos. En una palabra trabajar en equipo es actuar como uno, pero entre todos, en búsqueda de nuestros objetivos organizacionales.

En un verdadero equipo de trabajo todos participan... ¡Pavejo!



Liderazgo



Entendemos el liderazgo como un proceso colectivo en el que participamos todos los colaboradores de Phoenix, asumiendo roles de dirección, de movilización o de logro según las circunstancias. Todo esto dentro del marco de nuestros valores corporativos y responsabilidades tanto individuales como colectivas. Esta práctica de liderazgo nos conduce a mejoras significativas en los procesos, productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

Liderazgo es la capacidad de transformar una visión en realidad!



Honestidad



Ninguno de los valores, que inspiran nuestra actuación, se cumple a cabalidad sin un comportamiento ético, leal y transparente por parte de toda la organización.

Una persona no se mide por sus riquezas sino por sus valores!



PHOENIX
PAPER AND BOARD

Disposición al Cambio

Somos una empresa en continuo crecimiento que opera en un entorno de permanentes cambios. Por lo tanto, propiciamos un ambiente de trabajo que valora la innovación, la flexibilidad y la capacidad de adaptación para asegurar de forma permanente nuestra competitividad.

Para cambiar hay que querer hacerlo, y tener La firme decisión de lograrlo!



COMPROMISO

El éxito de PHOENIX depende de todos.

Siempre estamos dispuestos a dar lo mejor de nosotros mismos para contribuir al éxito de Phoenix porque creemos, queremos y disfrutamos lo que hacemos.



ANEXO 10.5

Propuesta de sala interactiva venezolana



Estrategia

- ▶ Se realizarán distintas actividades que buscan incorporar al empleado de Phoenix a una nueva estrategia de la empresa.
- ▶ Se acondicionará una sala para lograr los objetivos y metas de esta campaña. Se entrará a la sala en grupos de 20 personas; Es decir 4 equipos de 5 personas



MODELO DE SALA INTERACTIVA





INTRODUCCION

- ▶ Los participantes antes de entrar a la sala verán en banderines los pantallazos y, con música animada, a la vez se reproducirá una voz en off (Luis González) que les dará la bienvenida a los pasajeros al tren Phoenix, así como las instrucciones a seguir dentro de la sala. (Se sugiere área tipo taquilla y que el facilitador de inducción sobre la situación de la empresa en las diferentes áreas, comentado sobre el camino que debemos tomar y montarnos en el tren de Phoenix)



1. Reto: Usos del Clip

Objetivo de la dinámica:

Integrar a los participantes.

Se dividirán en cuatro grupos.

Cada grupo trabajara junto en el resto de las actividades.

Se le darán tres minutos, para desarrollar la mayor cantidad de productos y promoción para la venta, con una caja de clips. Y dos minutos para exponer cada líder de equipo.



2. Crea tu sueño

Objetivo de la dinámica:

El empleado de Phoenix debe proyectar estrategias simples, con los casos que propone la dinámica y así lograr que visualicen los valores y prioridades que tendrían ellos en determinada situación; cuya conclusión sería relacionar dichas actividades con la estrategia y progreso de la compañía.

A cada grupo se le indicará una misión y ellos deberán ordenar unas actividades por prioridad, inherente a su visión.



2. Crea tu sueño

Grupo A: Taxista

Misión: Facilitar el traslado de un lugar a otro a todas las que tengan y que no tengan vehículo.

Actividades:

- Pedir un crédito.
- Obtener un carro en buenas condiciones.
- Inscribirse en una línea de Taxi.
- Hacer clientela.

Grupo B: Quiosco o Bodega.

Misión: Abastecer a la comunidad de productos.

Actividades:

- Buscar un sitio clave para vender.
- Buscar los proveedores más económicos.
- Hacer una lista de productos que voy a ofrecer.
- Informar a la comunidad.



2. Crea tu sueño

Grupo C: Agencia de Lotería.

Misión: Vender productos al azar, tales como triples, terminales u otros juegos al azar.

Actividades: -Notariar la agencia.
-Determinar el espacio a usar.
-Comprar equipos necesarios.

Grupo D: Carrito de Perros Calientes.

Misión: Brindarle un servicio de comida rápida a todas las personas que estén en las adyacencias de una comunidad.

Actividades: -Comprar el carrito de perros.
-Buscar un sitio estratégico.
-Aliarme con algún familiar que me ayude a vender.
-Comprar los ingredientes, bebidas y cava.



2. Crea tu sueño

Recursos:

- Papel Bond y Marcadores
- 04 Mesas pequeñas
- Decoración con fotos de la familia, el Diplomado graduándose, recreación viaje...
- Proyección de la Visión de Phoenix escrita.
- Video beam y equipo

Se sugiere tener otros modelos de proyectos por nivel del personal.



3. Nuestros Pilares!!!

Objetivo de la dinámica:

Interiorizar los valores.

Varias opciones: Dinámica con mímica describir un valor, tener Frases de los Valores y relacionarlo, Juego con los ojos cerrados.

Cada equipo selecciona una frase.

El resto del equipo debe adivinar cual es el

El tiempo es determin



Liderazgo
Trabajo en Equipo
Generación de Valor
Compromiso
Disposición al Cambio
Orientación al Logro
Honestidad

Nuestros Valores ...



4. Líderes Triunfadores

Objetivo de la dinámica:

Visualizar a los lideres del proceso...

- ▶ Se colocara un espejo...
- ▶ En el espejo se colocara una frase que involucre al participante: EL ÉXITO DEPENDE DE MI...



5. Antesala al Mapa Estratégico

Objetivo de la dinámica:

Facilitar la lectura del Mapa Estratégico de Phoenix, la idea es que construyan un mapa familiar para trasladar la esencia a la estrategia de la empresa, de una manera más amena. Así como hacer entender la relación que existe entre los objetivos.

Actividad relacionada a los valores familiares en la cual se colocará un mapa (físicamente igual al mapa estratégico de la empresa), pero con perspectivas que deben alcanzar el núcleo familiar: la perspectiva espiritual (aprendizaje), la perspectiva social (procesos), la perspectiva familiar (clientes) y al perspectiva económica (financiera).



5. Antesala al Mapa Estratégico

En esta dinámica se les presentarán las 4 perspectivas y a su vez los objetivos de cada una de ellas, la idea es que cada integrante de los 4 equipos coloquen los objetivos de las perspectivas donde deben ir.

De esta manera se dejará el mapa construido por los participantes justo al lado del mapa estratégico de la empresa, de tal manera que sea una guía para armar dicho mapa.



5. Antesala al Mapa Estratégico

En esta dinámica se les presentarán las 4 perspectivas y a su vez los objetivos de cada una de ellas, la idea es que cada integrante de los 4 equipos coloquen los objetivos de las perspectivas donde deben ir.

De esta manera se dejará el mapa construido por los participantes justo al lado del mapa estratégico de la empresa, de tal manera que sea una guía para armar dicho mapa.



5. Antesala al Mapa Estratégico

Recursos:

- Diseño del mapa.
- Impresión del mapa a gran escala.
- Impresión de los objetivos.
- Material para fijar el mapa en la pared.
- Tirro para que cada grupo pegue los objetivos.



5. Mapa Estratégico

Objetivo de la dinámica:

Explicar la estrategia y la lectura del mapa, así como mostrar que todas las actividades están implícitas en el mapa y que el personal de la empresa es clave para la acción.

Se debe separar al grupo de participantes en 4 equipos. Cada equipo representará una perspectiva del mapa estratégico: Aprendizaje, Procesos, Clientes y Financiero. Cada persona del equipo debe ubicar los objetivos en el lugar que corresponda. Realizar análisis y reflexiones



6. Mapa Estratégico



Recursos:

- Diseño del mapa familiar
- Re-diseño del mapa Estratégico (letras más grandes).
- Impresión del mapa a gran escala.
- Impresión de los objetivos.
- Material para fijar el mapa en la pared.
- Tirro para que cada grupo pegue los objetivos.



7. Cierre

Video emotivo para el cierre de la actividad...

ANEXO 10.6

Síntesis Curricular Experto Balanced Scorecard

BORIS ACKERMAN

Educación		
Universidad Simón Bolívar	Ingeniero en Computación - Caracas	1981 - 1987
IESA	Master en Administración Financiera - Caracas	1988 - 1990

Experiencia docente		
Universidad Simón Bolívar	Profesor a tiempo integral en la Universidad Simón Bolívar, adscrito al Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas. Miembro de la comisión de carrera de Ingeniería de la producción.	Actual
Universidad Simón Bolívar	- Profesor en Universidad Simón Bolívar para el Programa de Especialización en Gerencia Empresarial, materias Finanzas Corporativas I y II, Contabilidad Gerencial y Finanzas Internacionales. - Materias de Pre-grado: Ingeniería Económica, Economía de la empresa, Supervivencia Financiera, Iniciar una empresa como alternativa ética y profesional.	1997- Actual
Universidad Santa María FACES	Materias de Pre-grado: Escuela de Administración y Contaduría: Gerencia Financiera 1 y 2. Escuela de Economía: Finanzas Corporativas	2004-Actual

Experiencia organizacional		
ISF LÁPIZ, C.A	Desarrollo e implantación de productos financieros especiales para financiamiento a bancos Asesoría en implantación de Balance Score Card	2004-2005
Empresas Polar	Implantación de modelo de crédito y control de cuentas por cobrar en la división de Cerveza y malta	2004
Coldwell Banker Affiliates of Venezuela	Gerente de Educación - Coordinación y preparación de cursos de adiestramiento - Entrenamiento de personal de ventas - Reclutamiento y selección del personal de ventas - Implantación del modelo Coldwell Banker University en Venezuela y en Sur América	2004

IBM Andino	<p>Global Financing Gerente de Programa de Crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de políticas de crédito - Diseño, establecimiento y ejecución de los procesos y de todas las actividades relacionadas con la función de crédito en la región Andina. (Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Tamaño del portafolio, 500 M. Monto Financiado US\$ 1.5 BB (Desde 1998 hasta 2002). - Manejo de relaciones con auditoria interna y externa (dos auditorias mayores). - Control de aseguramiento en el cumplimiento de procesos. - Puesta en marcha y mantenimiento de base de datos de crédito para toda la región. - Entrenamiento y desarrollo de destrezas en crédito para al menos 10 analistas en la región. 	1997 – 2003
Barings Caracas	<p>Relationship Manager ING</p> <p>Relaciones de ING Barings en Venezuela, con el resto de las instituciones financieras del país (equivalente a tesorero para empresas multinacionales)</p>	1996 – 1997
IBM Venezuela	<p>Especialista en Customer Financing</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación y precios para el departamento de Customer Financing de IBM de Venezuela. - Análisis de crédito de las operaciones de financiamiento efectuadas por IBM de Venezuela. - Diseño e implantación de productos de Financiamiento - Apoyo y soporte a la fuerza de ventas en cuanto a conocimientos financieros, asistencia a estos en visitas a clientes - Colaboración en reconocimiento de ingresos 	1993 – 1996
Senior Trader - Noroco Trading	<p>Análisis de instrumentos financieros, evaluación y estrategias de inversión</p>	1992 – 1993
Citibank Caracas	<p>Oficial de Crédito</p> <p>Manejo de relación del banco con empresas aseguradoras</p>	1990 – 1991

Otras actividades relevantes (*)
Tutorías en más de 30 tesis y proyectos de grado
Publicaciones: Coautor del libro: Manual de Supervivencia Financiera. Venezuela 2003 y Colombia 2004 Autor del libro: Ganar dinero en tiempos difíciles. Venezuela 2005
Customer Excellence Award IBM Latin America 1997
IBM Global Teaming Award in Sales and Distribution 1998

(*) Coordinación de eventos y programas de formación, publicaciones, etc.

ANEXO 10.7

Síntesis Curricular Experto Balanced Scorecard

WINSTON PERAZA GALINDO

Educación		
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores. Monterrey, México	Ingeniero Químico	1967
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores.	Master en Administración	1968
Monterrey, México	Master of Science - Sloan Program	1978
Stanford University. California, USA	Competing in Global Environment	1991
University of California. Los Ángeles, USA.	Strategic Human Resource Planning	1993
The University of Mitchigan, USA.	Programa de Alta Gerencia	2001

Experiencia docente	
Universidad Monteávila	Profesor de Gerencia Estratégica y Formación Gerencial
Universidad Central de Venezuela	Profesor de Evaluación de Costos.
Universidad Simón Bolívar	Profesor de Planificación Estratégica
Consultor y Facilitador	Banco de Venezuela; McDonalds; Global Shipmanagement; Instituto Clínico La Florida; Policlínica Metropolitana; Omniconsult Ingenieros; Grant Thorton; Chemiconsult; Inelectra; Hospital Ortopédico Infantil; Cemex; Janssen - Cilag; Sanofi Aventis

Experiencia organizacional		
WAP Consultores	<ul style="list-style-type: none"> • Director General 	2008 - 2009
Centro de Desarrollo Ejecutivo, UMA	<ul style="list-style-type: none"> • Director General 	2004 - 2007
Universidad Monteávila	<ul style="list-style-type: none"> • Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. • Coordinador de los Programas de Gerencia 	2002 - 2004
Universidad Monteávila	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector Académico 	1998-2000
Deltaven- Petróleos de Venezuela (PDVSA)	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Asuntos Públicos • Coordinador del Proyecto de Lanzamiento de Estaciones de Servicio y Productos PDV 	1997 - 2001
Fondo de Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> • Director 	1996 - 1997
PDVSA	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Asuntos Nacionales PDVSA • Director del Centro de Arte la Estancia • Gerente de Planificación Corporativa e Información y Relaciones de PDVSA • Asesor de Adiestramiento Corporativo • Gerente de Sistemas de Información • Gerente de Administración de La Casa Matriz 	1969 - 1998
INTEVEP	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador General • Gerente de Administración • Miembro del Comité Ejecutivo 	1974 - 1980
Petroquímica Caracas	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de Proyectos y jefe de La Unidad de Sistemas Técnicos 	1969 - 1974

ANEXO 10.8

Síntesis Curricular Experto en Balanced Scorecard

EMILIO GUERRA

Educación		
Universidad Central de Venezuela	Ingeniero de Petróleo. Tesis publicada en la Revista de la Sociedad Venezolana de Ingenieros de Petróleo.	1977
IESA	Programa Avanzado de Gerencia	1988
Universidad de Tulane, Nueva Orleans, EUA.	MBA Concentración: Gerencia Internacional y Entrepreneurship	1997

Adiestramiento	
	• Estrategias de Negociación e Influencia. Stanford Business School. 2002
	• Negociación Estratégica. Dr. James Sebenius, Harvard – CIED. 2000
	• Implementing strategy. The Wharton School. U. de Pennsylvania. 1999
	• Programa de Desarrollo del Liderazgo. CIED – North Carolina U. 1998
	• Negociación Avanzada. CIED – Harvard 1998

Experiencia docente		
Centro de Desarrollo Ejecutivo. UMA	Miembro del equipo Consultor	2003 - 2007
CDE. Universidad Monteávila	Profesor <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Prioridades • Balanced Scorecard 	2003 – 2007

Experiencia empresarial		
Global Consultants	<ul style="list-style-type: none"> • Director 	2003 - 2007
PDVSA	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Convenios y Tarifas 	1998 - 2002
Maraven	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor Mayor de Planificación Estratégica 	1997
Gobierno EUA. Desarrollo de Viviendas.	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de Desarrollo Económico Comunitario 	1996 - 1997
Maraven	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente técnico de Convenios Operativos en Exploración y Producción. • Gerente de Planificación de Asuntos Públicos 	1993 - 1995 1992
Ministerio Fomento	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Secretaria 	1990 - 1991

ANEXO 10.9

Síntesis Curricular Experto en Balanced Scorecard

ORLANDO PÉREZ

Educación		
Universidad de Carabobo	Ingeniero Industrial	1.973
Universidad de Los Andes, Universidad de Berkeley y el Instituto Tecnológico de Massachusetts	Master of Science en Ingeniería de Vialidad y Transporte	1.977

Experiencia docente		
Universidad Monteávila	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Profesor en la materia de Control de Gestión, 7mo. Semestre.	2.002-2.004
Universidad Central de Venezuela	Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Estadística. Jefe de la Cátedra de Simulación de Sistemas.	1.979-1.983
Universidad Central de Venezuela	Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Cursos de Extensión Profesional. Profesor del curso de “Evaluación, Formulación y Administración de Proyectos”	1.977-1.981
Colegio Universitario Francisco de Miranda	Especialidad Administración, Mención Transporte y Distribución de Bienes Profesor de Envases y Empaquetecnia, Profesor de Principios de Ingeniería de Tránsito.	1.976-1.992
Universidad Católica Andrés Bello	Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Civil Profesor de Investigación Operativa	1975-1.976

Experiencia empresarial		
OMNICONCONSULT, C.A	Gerente General	2.003 - actual
ADVANCED SPECTRUM, C.A.	Presidente	1.995 - 2.000
H M SYSTEMS, C.A	Presidente	1.994-1.995
Ministerio de Transporte y Comunicaciones M.T.C.	Servicio Autónomo de Vialidad Agrícola SAVA Director General Adjunto.	1.991-1.994
CORPOCONSULT	Director Gerente	1.984-1.991

Ministerio de Fomento	Dirección General Sectorial de Administración General Sectorial Director	1.981- 1.984
Instituto de Instrucción Profesional para Adiestramiento y Asesoramiento Empresarial VALBA, S.R.L.	Director Gerente.	1.979- 1.981
Ministerio de Transporte y Comunicaciones M.T.C	Dirección de Transporte Aéreo del Jefe de la División de Aviación Civil Nacional	1.977- 1.978

Trabajos de investigación

“Simulación de un Modelo de Sala de Emergencia en un Hospital”
“Estudio Estadístico de las Estaciones de Conteo de Tránsito en Venezuela”
“Proyecto de Mejora del Comedor de la Universidad Central de Venezuela en la Facultad de Agronomía en la ciudad de Maracay”
“Diseño de un Sistema de Control de Calidad para la Planta de Acido Sulfúrico del I.V.P. en Morón”
“Desarrollo de un Modelo para la Planificación y Evaluación de los Sistemas de Vialidad Agrícola en Venezuela”
“Planificación, Diseño y Programación Computarizada del Censo 1.975 del Personal del Ministerio de Comunicaciones”
“Un Enfoque de Sistemas para la Planificación y Evaluación Continua de la Vialidad Rural en Venezuela”
“Estudio del Sistema de Autobuses en la Ruta Caracas-Valencia y Puntos Intermedios”
“Transporte y Desarrollo: Un Modelo de Decisión”

Trabajos Académicos

“Métodos de Investigación Operativa”
“Técnicas de Control de Proyectos”
Estadística Aplicada para Ingenieros

ANEXO 10.10

Síntesis Curricular Experto en Comunicación Organizacional

ÍTALO PIZZOLANTE NEGRÓN

Educación	
Universidad Autónoma de Barcelona, España	Ingeniero Civil
Universidad Jaume I, Castellón, España	Doctorado en Comunicación organizacional

Experiencia docente y académica
Fundador de la primera Cátedra de “Gerencia de la Comunicación e Imagen” en el IESA, Instituto de Estudios Superiores de Gerencia en Venezuela en 1991 y es profesor de postgrado en diferentes Universidades en Iberoamérica
Es un prestigioso conferencista nacional e internacional en temas de: <i>Comunicación Estratégica, Responsabilidad Social Empresarial, Gobierno Corporativo y Reputación Empresarial, entre otros.</i>

Experiencia empresarial	
Con más de 30 años de experiencia en el área de la Comunicación Estratégica, es fundador (1976) y actualmente presidente del Consejo Directivo de la empresa PIZZOLANTE Comunicación Estratégica, dedicada a la consultoría gerencial en procesos de comunicación empresarial, que cuenta con un prestigioso portafolio regional de clientes multinacionales y globales	
1972-1980	Productor y animador de radio y fundador del programa venezolano de televisión “ Ciudadano Corporativo ” y “ Constructores de un País ”
A partir de 1989	Fundó en varios medios de comunicación la primera sección especializada en Comunicación Corporativa a partir del año 1989

Publicaciones	
Ingeniería de la Imagen, Editorial UCAB (1993)	
La Reingeniería del Pensamiento (Editorial Panapo con 4 ediciones)	
Organización y Cultura, la Identidad Corporativa: Capítulo “La Geometría de la Comunicación” (Universidad Católica de Murcia, España, 2000)	
El Poder de la Comunicación Estratégica, Reflexiones de un Evangelizador Corporativo (con 6 ediciones: A VE-CEDICE 2001, seleccionado en el 2002 como el “Libro del mes” en España, por la prestigiosa Revista CONTROL Ediciones Hermes de la Universidad de Medellín, Colombia 2002; la Universidad Pontificia Javeriana, Colombia 2004 y 2005; la Colección Profesional de El Nacional, Venezuela 2006 y la editorial Intermedio del Círculo de Lectores, Colombia 2007).	
“Gestión de la Comunicación en las organizaciones”, en sus capítulos de “Gobierno Corporativo, la Revolución de la Transparencia” y “Portavocía” (Editorial Ariel, Barcelona 2004)	
"DirCom, Estratega de la Complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación" (Editado por Joan Costa, Barcelona, 2009)	
“Tres visiones de la ética y la responsabilidad social en la empresa del siglo XXI”, en su Capítulo: “La Empresa Socialmente Responsable”. (2008)	
“De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable” (Universidad Jaume I, Castellón, 2009)	

Reconocimientos y otras actividades
Ganador de reconocimientos nacionales e internacionales, como el “ Gold Quill Awards ” de la IABC (<i>International Association of Business Communicators</i>) y varias veces como “ Agencia de Comunicaciones del año ” para P&M (<i>Revista Publicidad y Mercadeo</i>).
Presidente de la Alianza Social de la Cámara Venezolana-Americana VenAmCham
Expresidente de la Asociación Venezolana de Ejecutivos, fue miembro del Equipo Asesor externo para la reestructuración del sector privado en el BID (<i>Banco Interamericano de Desarrollo</i>) en Washington
Miembro fundador de la Red Andina de Gobernabilidad Corporativa promovida por la CAF, Corporación Andina de Fomento, además de miembro fundador de numerosas iniciativas promovidas por el Banco Mundial-IFC/OCDE
Forma Parte del Consejo Consultivo del SEKN, Social Enterprise Knowledge Network (<i>Universidad de Harvard-IESA Venezuela</i>) y del Consejo Asesor del BID en Washington, USA que promueve las Conferencias Interamericanas de Responsabilidad Social Empresarial desde el 2002

ANEXO 10.11

Síntesis Curricular Experto en Comunicación Organizacional

MAX ROMER

Educación		
Universidad de La Laguna, Tenerife, Islas Canarias	Doctor en Ciencias de la Información	1993
Universidad Católica Andrés Bello	Licenciado en Comunicación Social mención Audiovisual (<i>Homologado al título oficial español de Licenciado en Comunicación Audiovisual el 2 de septiembre de 2009 bajo el No. 0687281/2009/H12324</i>)	1985

Experiencia Académica		
Universidad Carlos II de Madrid	Profesor Asociado del Departamento de Periodismo, Asignatura: Periodismo Político y Jurídico	Sept. 2009-Actual
Universidad CEU- San Pablo	Investigador doctor para el Proctin de la CAM Coordinador del proyecto “Miscreen” para el 7mo. Programa Marco de la Comunidad Europea. Este proyecto suma a las Universidades Erlangen-Nürenberg (Alemania), Schefield (Reino Unido), Sacro Cuore (Italia), Porto (Portugal) y CEU – San Pablo (España) Coordinador de la presentación del Instituto de Estudios para la Democracia para públicos externos. Suplencia docente al Dr. Luis Núñez Ladevéze en la cátedra Estilo de Géneros de Opinión Profesor suplente de “Teorías de la Comunicación e Información”	Sept. 2008-Actual
Universidad Francisco de Vitoria	Profesor invitado para cursos de estudiantes de intercambio. Conferencias sobre geopolítica del Caribe	2008
Fundación Ortega y Gasset	Suplencia al Profesor Ignacio Blanco en la cátedra de Opinión Pública	2008
Universidad Católica Andrés Bello	Director (Decano) Escuela de Comunicación Social Director (Vicedecano) Programas de Postgrado en Humanidades y Educación Director Postgrado de Comunicación Social Profesor en las cátedras Investigación Audiovisual, Relaciones Públicas II, Relaciones Públicas, Administración y Planificación de Promociones, Semiótica, Teorías de la Imagen, Seminario de Trabajo de Grado I y II, Identidad Organizacional	1991-2007 1996-97 1995-2001 1991-2008

Universidad Metropolitana	Profesor de Teorías y Modelos de la Comunicación Integrada en el programa de postgrado en Comunicaciones Integradas de Postgrado Profesor de Taller de Mercadeo en la Especialización de Gerencia de Instituciones Educativas	2005 2008
Universidad Simón Bolívar	Profesor de Gestión de Imagen Política en el programa de postgrado en Comunicación Política y Opinión Pública	2003 2008
Universidad George Washington en convenio con la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Universidad Católica Andrés Bello	Profesor del módulo de Comunicación para el gobierno local	2003 2008

Experiencia Profesional		
JMJ, Consultores de Comunicación y Prospectiva, España	Director Gerente y socio fundador	2009-Actual
The Media Office	Consultor asociado. Desarrollo de estrategias de comunicación y análisis semiótico de situaciones corporativas	2007-Actual
Independiente	Consultor de comunicaciones integradas independiente: Nestlé, Digital, Firestone, Publicis.	1997-2007
Römer y Penso, Comunicación Global	Director	1994-1996
Voz y Visión de Venezuela	Asesor en comunicaciones para Heinz, PDVSA, Ford, United Distilleries, Fondo de Inversiones de Venezuela, Banco Central de Venezuela	1990-1994
Total Media (productora de audiovisuales corporativos y documentales)	Director	1989-1990
Corpoven	Productor de documentales y videos corporativos	1984-1988

Publicaciones e investigaciones
(2009) Cuando los países dejan de lado a sus naciones. En Cuenta y Razón N° 10. Fundación de estudios sociológicos Fundes, Madrid.
(2009) Análisis semiótico greimasiano de la Venezuela de abril de 2002. Una aproximación explicativa del efecto CNN. En Doxa Comunicación, N° 8. CEU Ediciones, Madrid.

(2009) Constitución Boliviana: ¿Reivindicaciones históricas o socialismo a la indígena? En Cuenta y Razón N° 8. Fundación de estudios sociológicos Fundes, Madrid.
(2007) Efecto CNN en la Venezuela de abril de 2002. Una visión desde la semiótica greimasiana. Trabajo de ascenso no publicado para la categoría de agregado. UCAB, Caracas
(2005) El efecto CNN en la política venezolana. Caso: abril 2002. Un estudio semiótico. En: VI Congreso Latinoamericano de Semiótica, Maracaibo – Venezuela, Ediciones La Universidad del Zulia.
(2004) El efecto CNN en abril de 2002. En: V Jornadas Nacionales de Investigación Humanística y Educativa, Caracas - Venezuela, Ediciones Universidad Central de Venezuela
2002) Comunicación Institucional para profesionales en cuarto nivel. En La imagen de los creadores de imagen. (pág. 49 a 54). Ediciones Comstat Rowland, Caracas.
(2001). Nos hace pensar y actuar por la cultura del país: Proyecto de Ley Orgánica de Cultura. En: Sic.-- Caracas: Centro Gumilla
(2001). 1013: la sentencia que sentencia la expresión. En: Sic.-- Caracas: Centro Gumilla
(2002) Estudio sobre lectoría de las páginas de Estrategia y Negocios. En: Procter & Gamble. Mimeografiado, Caracas
(1999) Editorial. Revista Temas de Comunicación, No. 9, Ediciones UCAB, Caracas
(1998). La vida es bella. En: Sic.-- Caracas : Centro Gumilla
1997) Comunicación para el Desarrollo Social: estudios de 4to. nivel, Ediciones UCAB – Fundación Ecológica Pampero, Caracas
(1996) Postgrado en Comunicación Social: una respuesta hace tiempo anhelada. Revista Temas de Comunicación, No. 8, Ediciones UCAB, Caracas

Reconocimientos
Premio de Bronce Anda (Asociación venezolana de anunciantes) por la campaña de concienciación de los espacios de uso público de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela - 2005
Condecoración Orden Diego de Osorio, Primera Clase por el programa de ecología urbana “Un cariño para mi ciudad”, Caracas, Venezuela – 1998
Condecoración Orden Francisco de Miranda en Primera Clase por el programa de ecología urbana “Un cariño para mi ciudad”, Caracas, Venezuela – 1997
Premio Municipal de periodismo Cecilio Acosta, Caracas, Venezuela – 1993
Premio Festival de Cine. Mérida, Edo. Mérida, Venezuela – 1990
Premio Festival de Cine Super-8 Caracas, Venezuela – 1985

ANEXO 10.11

Síntesis Curricular Experto en Comunicación Organizacional

ADRIÁN CORDERO

Educación	
Fundación Ortega y Gasset	Diploma Internacional en Diseño y Planificación de Campañas Electorales
Instituto de Intangibles	Experto en Análisis y Gestión de Intangibles
ESIC	Master Executive en Dirección de Marketing y Gestión Comercial
Universidad de Columbia (EE.UU)	Master de Comunicación Empresarial e Institucional Corporación Multimedia
ESIC	Licenciado en Gestión Comercial y Marketing
UCM	Licenciado en Geografía Urbana

Experiencia docente	
EAE Business School	Director del área de programas de comunicación y profesor
Escuelas de Negocio: Universidad de Navarra, IE, ESIC y EOI	Profesor de varias materias: comunicación, reputación corporativa, Lobby, marca y RR:PP.

Experiencia empresarial	
BBDO Consulting	Director
Instituto de Análisis de Intangibles	Fundador y Director
Instituto Empresa Familiar	Director de Comunicación y Relaciones Institucionales
Fundación Metrópoli	Director de Relaciones Institucionales y Comunicación
Citigate Sanchís	Director de Comunicación

Fundación para la Investigación y Desarrollo Ambiental	Director de Programas
Consultora Animación y Promoción del Medio	Director

Membresías
Miembro del Consejo Asesor y profesor del Master en Comunicación Política y Corporativa de la U. de Navarra y la U. George Washington (Washington D.C.).
Miembro de la Junta Directiva del Instituto de Análisis de Intangibles.
Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Marketing.
Socio de ADCDircom (Asociación de Directores de Comunicación).

ANEXO 10.12

Síntesis Curricular Experto en Comunicación Organizacional

GUSTAVO MANRIQUE

Educación		
Universidad Católica Andrés Bello	Comunicador Social	1995
Universidad Católica Andrés Bello	Postgrado en Comunicación Corporativa	1998
Centro de Divulgación del Conocimiento Económico	Programa de Liderazgo y Visión	

Experiencia docente	
Universidad Católica Andrés Bello	Profesor de las cátedras de Mercadeo Estratégico, Comunicación Corporativa y Teoría de la Comunicación
Universidad Monteávila	Profesor de las cátedras Comunicación Corporativa y Teoría de la Comunicación
Centro de Desarrollo Ejecutivo, UMA	Facilitador en talleres de formación profesional

Experiencia organizacional		
Más de 15 años de experiencia en comunicación estratégica, manejo de crisis, coaching y entrenamiento de voceros en empresas de la Región andina y Centroamérica		
Stratego Comunicaciones, Panamá	Director de Planificación	2006 - Actual
Manrique & Monsalve	Socio – Fundador	1998-2005
Fundación Educación e Industria	Miembro de la Junta Directiva	2002-2005
Microsoft Venezuela	Miembro invitado del Comité de Comunicaciones	2002-2004

Membresías, Premios y Publicaciones	
Representante en Panamá de la Red Iberoamericana de Directores de Comunicación	
Miembro de la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa y Director de la Cámara de comercio de Panamá	
Premio Andrés Mata 1996, por su Trabajo “Comunicación en situaciones de crisis”	
Autor del trabajo “Comunicación de contingencias” publicado en el libro Temas de Comunicación	
Colaborador permanente de la Prensa de Panamá y otros medios en Venezuela y Argentina para temas de comunicación estratégica	

ANEXO 10.14

Síntesis Curricular Experto Interno

CLARETT MORENO

Educación	
Universidad Simón Rodríguez	Lic. En Administración, mención Recursos Humanos
Ministerios de Educación	Relacionista industrial autorizada para administrar contratos colectivos

Experiencia empresarial		
Grupo Phoenix	Vicepresidente de Recursos Humanos para Colombia y Venezuela Vicepresidente de Recursos Humanos para Venezuela Directora de Recursos Humanos para Venezuela	2001-Actual
Weplast	Superintendente de Recursos Humanos	1992-2001
Maviplanca	Coordinador de Recursos Humanos	1986-1992

ANEXO 10.15
Síntesis Curricular Experto Interno

LUIS GONZÁLEZ

Educación		
Universidad Simón Bolívar	Ingeniero de Materiales opción polímeros	1978-1985
Universidad Simón Bolívar	Especialista en Gerencia de la empresa	1991-1995

Experiencia profesional		
23 años en el sector industrial del área de resinas o transformación de plásticos, en funciones de manufactura, técnicas, desarrollo de productos y de mercados, ventas, y mercadeo; en empresas nacionales e internacionales, dentro y fuera del país, con amplia experiencia en el desarrollo de mercados internacionales, manejo de variables logísticas y de costo, así como de procesos de Integración Regional tales como la CAN, el G3, Mercosur.		
Grupo Phoenix Venezuela	Vice-Presidente de empaques industriales	2008 - Actual
	Director de Empaques Industriales	2007 - 20008
	Director de Consumo Masivo	2006 - 2007
	Gerente de Mercadeo y nuevos desarrollos	2005 – 2006
Ferro Spain	Jefe de producto Gel-Coat División de especialidades plásticas	2005 - 2005
Polifilm de Venezuela	Director Comercial	2002 - 2004
Estizulia	Gerente General	1995 - 2002
	Ejecutivo de Cuentas Especiales	1994 - 1995
Plastirama (ex Grupo Plásticos Guarenas)	Gerente de Planta	1992-1994
Indesca (Investigación y Desarrollo, C. A.)	Supervisor de Apoyo Tecnológico al Mercadeo	1988-1992
Envases de alimentos del Tuy	Jefe de Producción	1985-1988

Experiencia Gremial
1995-2001: Asesor de la Junta directiva de la Asociación de la Industria Química de Venezuela (ASOQUIM).
2001-2004: Tesorero de la Asociación de la Industria Química de Venezuela (ASOQUIM)
1984-1985: Delegado estudiantil al Consejo Directivo de la USB
1983-1985: Presidente del Centro de Estudiantes de la USB.

ANEXO 10.16

Síntesis Curricular Experto Interno

JENSY MORENO

Educación		
Universidad Simón Bolívar	Ingeniero de Materiales, Opción Polímeros	1992
Universidad Metropolitana	Especialista en Mercadeo	1998

Experiencia profesional		
Contiflex,C.A.	Gerente de Logística	1992-1996
Inversiones Selva,C.A.	Ejecutivo Ventas Industriales	1996-1998
Inversiones Selva,C.A.	Supervisor Ventas Industriales	1998-2000
Inversiones Selva,C.A.	Gerente de Ventas Industriales	2000-2007
Inversiones Selva,C.A.	Director U.E.N. Foodservice Venezuela	2007-2008
Inversiones Selva,C.A.	Director U.E.N.Foodservice Venezuela-Colombia	2008-2009
Inversiones Selva,C.A.	Director U.E.N.Foodservice. Director Gestión Institucional	2009- Actual

Talleres, cursos y otras actividades
Finanzas para no Financieros.
Balance ScoreCard
Manejo Inteligencia Emocional
Gerencia Estratégica de Conflictos

ANEXO 10.17
Síntesis Curricular Experto Interno

ORLANDO HURTADO

Educación		
Universidad Simón Bolívar	Ingeniero de Materiales opción Polímeros	1997
Universidad Simón Bolívar	Especialización en finanzas	

Experiencia profesional		
Grupo Phoenix Venezuela	Director de Manufactura Venezuela para el Grupo Phoenix- (Selva, Vasos Venezolanos y Venco Empaques)	2007 – Actual
	Gerente de Manufactura Selva y Vasos Venezolanos	2006-2007
	Gerente de Manufactura Selva	2003-2005
	Gerente Corporativo de Costos del Grupo Phoenix	2001-2002
	Miembro del equipo de implementación del sistema ERP Baan	1999-2001
	Coordinador de servicio al cliente y proyectos de clientes Industriales en Inversiones Selva	1997-1999

ANEXO 10.18

Cuadro de Variables Experto en Balanced Scorecard

Dimensión	Variable	Indicador	Item
Balanced Scorecard	Implementación del modelo en Venezuela	Adaptación	1.- En líneas generales, ¿qué ha motivado a las empresas venezolanas a implementar el BSC?
			2.- ¿Qué factores considera claves para la implementación del BSC en las empresas venezolanas?
		Independencia (caso trasnacional)	3.- ¿Cómo es algún caso empresarial venezolano donde se haya implementado el BSC? Si existe, diga si fue éxito o no y por qué.
			4.- En el caso de empresas trasnacionales que implementan el modelo como decisión de la casa matriz, ¿cómo ha sido el manejo de estos casos? ¿Algunas filiales se han visto en la necesidad de cambiar el estilo de implementación por la cultura del país en el que se desempeña la filial o por algún otro factor?
Cultura y BSC	Gestión del cambio	Integrar vs competir	5.- ¿El BSC puede ser implementado con otras metodologías o modelos que posea la organización o es necesario el cambio de un modelo por otro?
	Estrategia	Alineación	6.- ¿Cómo promover con el BSC la alineación de los empleados hacia la estrategia organizacional planteada a partir del modelo?
		Misión, Visión y Valores	7.- ¿Cómo se relaciona la filosofía de gestión de la organización con la implementación del BSC?
	Liderazgo	Papel de los líderes en la implementación	8.- ¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la implementación y mantenimiento del modelo dentro de la organización?

Dimensión	Variable	Indicador	Item
Comunicación interna del BSC	Público	Mapa de públicos	9.- ¿Cuáles son los públicos internos a tomar en cuenta en la implementación del BSC?
	Medios	Selección de medios	10.- ¿Qué medios son usados frecuentemente para comunicar el modelo entre cada uno de esos públicos internos?
	Mensajes	Voceros	11.- ¿Quiénes generalmente son los voceros a cargo de la comunicación del modelo dentro de la organización?
		Confidencialidad	12.- ¿Qué resultados, indicadores o mensajes del BSC se deben comunicar y con cuáles se debe mantener cierta confidencialidad con la totalidad de los empleados?
		Feedback	13.- ¿La implementación del modelo dentro de las organizaciones plantea algún tipo de feedback o participación con los empleados?
		Frecuencia y oportunidad	14.- ¿Con qué frecuencia se deben comunicar los resultados y en qué circunstancias es oportuno comunicarlos dentro de la organización?
	Medición de éxito	Monitoreo de la implementación del BSC	15.- ¿Cómo garantizar el éxito de la comunicación del BSC? ¿Cómo saber si todos los empleados lo conocen, lo manejan y son partícipes de este modelo?
		Instrumentos de medición	16.- ¿Qué mecanismo se ha empleado para la medición de éxito de la comunicación del BSC dentro de la organización?

Cuadro de Variables Experto en Comunicación Organizacional

Dimensión	Variable	Indicador	Item
Gerencia del cambio	Introducción de modelos gerenciales	Gestión del cambio	<p>1.- ¿Qué factores considera claves al introducir el cambio de un modelo gerencial dentro de una organización?</p> <p>2.- ¿Conoce algún caso empresarial donde se haya implementado un nuevo modelo gerencial? ¿Considera que fue exitoso? ¿Por qué?</p> <p>3.- ¿Ha trabajado con algún caso de implementación del Balanced Scorecard?</p>
Cultura y BSC	Estrategia	Alineación	<p>4.- ¿Qué estrategia de comunicación cree que es adecuada para lograr la introducción de este tipo de cambios gerenciales?</p> <p>5.- ¿Cómo promover una estrategia que logre el compromiso y alineación de los empleados con el cambio?</p>
		Misión, Visión y Valores	<p>6.- ¿Cómo se relaciona la filosofía de gestión de la organización con la implementación de un nuevo modelo o gerencial?</p>
	Liderazgo	Papel de los líderes en la implementación	<p>7.- ¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la implementación y mantenimiento de un nuevo modelo gerencial?</p>

Dimensión	Variable	Indicador	Item
Comunicación interna	Público	Mapa de públicos	8.- ¿Cuáles son los públicos internos a tomar en cuenta en la introducción de un nuevo modelo gerencial dentro de una organización?
	Medios	Selección de medios	9.- ¿Qué medios son usados frecuentemente para comunicar el modelo entre cada uno de esos públicos internos?
	Mensajes	Voceros	10.- ¿Quiénes generalmente son los voceros a cargo de la comunicación de un nuevo modelo dentro de una organización?
		Confidencialidad	11.- ¿Se deben manejar ciertos criterios de confidencialidad en la transmisión de mensajes cuando se gestiona este tipo de cambios dentro de una organización?
		Feedback	12.- ¿De qué manera se puede establecer feedback con los empleados al implementar un nuevo modelo gerencial?
		Frecuencia y oportunidad	13.- ¿Con qué frecuencia es recomendable comunicar mensajes para promover la introducción de un nuevo modelo gerencial y en qué circunstancias es oportuno comunicarlos dentro de la organización?
	Medición de éxito	Monitoreo de la implementación de un modelo gerencial	14.- ¿Cómo garantizar el éxito de la comunicación de un modelo gerencial? ¿Cómo saber si todos los empleados lo conocen, lo manejan y son partícipes de ese modelo?
		Instrumentos de medición	15.- ¿Qué mecanismo, instrumento o herramienta se puede emplear para la medición de éxito de la comunicación en la gestión de este tipo de cambios dentro de una organización?

Cuadro de Variables Experto Interno

Dimensión	Variable	Indicador	Item
Balanced Scorecard	Implementación del modelo en Venezuela	Adaptación	1.- En líneas generales, ¿qué ha motivado a la empresa a implementar el BSC?
			2.- ¿Qué factores considera claves para la implementación del BSC en Grupo Phoenix Venezuela?
		Independencia	3.- ¿Cómo considera que ha sido la adaptación del BSC en el Grupo Phoenix Venezuela?
			4.- Tomando en cuenta que son una empresa transnacional, ¿cómo ha sido la implementación del BSC en Venezuela en comparación con la experiencia en Colombia? ¿Se han visto en la necesidad de cambiar el estilo de implementación?
	Gestión del cambio	Integrar vs competir	5.- ¿Antes de implementar el BSC en Phoenix, usaban otro modelo gerencial? ¿Hubo necesidad de cambio de modelo o integraron el BSC al modelo gerencial que empleaban?
			6.- ¿Cómo considera que se debe promover con el BSC la alineación de los empleados hacia la estrategia organizacional planteada a partir del modelo?
		Misión, Visión y Valores	7.- ¿Cómo se relaciona la filosofía de gestión de la organización con la implementación del BSC?
			8.- ¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la implementación y mantenimiento del modelo dentro de la organización?
Estrategia	Liderazgo		
Cultura y BSC			

Dimensión	Variable	Indicador	Item
Comunicación interna del BSC	Público	Mapa de públicos	9.- ¿Cuáles son los públicos internos a tomar en cuenta en la implementación del BSC?
	Medios	Selección de medios	10.- ¿Qué medios considera que son más idóneos para comunicar el modelo entre cada uno de esos públicos internos de la organización?
	Mensajes	Voceros	11.- ¿Quiénes son los voceros a cargo de la comunicación del modelo dentro de la organización y cuál es su papel?
		Confidencialidad	12.- ¿Qué resultados, indicadores o mensajes del BSC considera que se deben comunicar y con cuáles se debe mantener cierta confidencialidad con la totalidad de los empleados?
		Feedback	13.- ¿La implementación del modelo dentro del Grupo Phoenix plantea algún tipo de feedback o participación con los empleados?
		Frecuencia y oportunidad	14.- ¿Con qué frecuencia tienen planteado comunicar los resultados y en qué circunstancias considera que es oportuno comunicarlos dentro de la organización?
Medición de éxito		Monitoreo de la implementación del BSC	15.- ¿Cómo garantizar el éxito de la comunicación del BSC? ¿Cómo saber si todos los empleados lo conocen, lo manejan y son partícipes de este modelo?
		Instrumentos de medición	16.- ¿Qué mecanismo de medición de éxito de la comunicación del BSC considera que pueden emplear?

ANEXO 10.19

Síntesis Curriculares Expertos Validación Diseño Metodológico

TULIO MONSALVE

Educación		
Universidad Central de Venezuela	Psicólogo Industrial	1964
Instituto Internacional de Administración Pública y Universidad de París	Post-Grado Administración General	1967-69
Universidad de Harvard	Especialización Proyect Negotiation Harvard University	1982

Experiencia docente	
Universidad Central de Venezuela	Profesor (1970 – 2002) Jefe del Departamento de Psicología Industrial (1981-1991) Profesor y Miembro del Consejo Consultivo del Postgrado de Desarrollo de Recursos Humanos
Universidad Católica Andrés Bello	Profesor del Postgrado en Comunicación Corporativa. Materias: Planificación estratégica y Metodología de la investigación
Universidad Metropolitana	Profesor del Post Grado Comunicación Institucional
Universidad Monteávila	Profesor del Postgrado en Comunicación Organizacional

Experiencia empresarial	
Miembro de Juntas Directivas en empresas públicas y privadas. Consultor de Empresas en áreas de Desarrollo Organizacional, Negociación, Planificación Estratégica, Creación de Equipos de Trabajo, Clima Organizacional y Calidad de Servicios.	
Fundación Centro de Estudios Latinoamericanos Rómulo Gallegos (CELARG)	Ex. Director General (2002-2008) Miembro del Consejo Directivo (2001-2008) Presidente
FOGADE	Gerente de Informática y de Recursos Humanos (2003 – 2005)

Proyectos	
PROYECTOS NEGOCIACION Y FORMACION DE EQUIPOS DE NEGOCIACION de CONVENIOS COLECTIVOS: Electricidad de Caracas; Metro de Caracas; CANTV; / CIED (PDVSA); / FONTUR; / Academia Diplomática Pedro Gual; / OIT y PNUD: Programa de Formación en Negociación Tri-partita participantes: Ministerios del Trabajo Ecuador- Bolivia – Perú – Colombia; / Asesor en Negociación Comunidad Andina de Naciones desde 1997 hasta 2007	
PROYECTOS CALIDAD DE SERVICIOS, COMUNICACIÓN Y DESARROLLO DE IMAGEN CORPORATIVA: - PDVSA GAS - INTEVEP (Filial de PDVSA) - CORPA Publicidad	
PROYECTOS ESPECIALES: Consultor Internacional de Proyectos Administrativos Naciones Unidas para América Latina (1971-99)	

Investigaciones recientes
1: "El Gerente como Negociador" (Muestra de 130 gerentes; 1988-89)
2: "Estrategias y Tácticas de Negociación para diferenciar al Negociador Experto del Novato" (1988-1989) Muestra 86 Gerentes Empresas del Sector Industrial y de Servicios)
3: "Conductas de Competencia, Conflicto y Colaboración en Procesos de Negociación" (1989-90 ; Muestra 60 estudiantes y 30 Gerentes).
4: " La Motivación al Logro y sus efectos en el Proceso"

Publicaciones
"Guía de Orientación Profesional" (1964) Cumaná. Ven. Edit. Universidad de Oriente.
"Manual del Analista de Personal" (1966). Caracas. Ven. Edit. Comisión de Administración Pública de Venezuela.
"Manual del Analista de Organización y Sistemas " (1967) Caracas. Ven. Edit. Comisión de Administración Pública de Venezuela. Caracas. .
"Dependencia Tecnológica y Administración Pública en América Latina" (1975) (coautor con : Y. Droor; T. Vasconi; A. Carrillo) Caracas, Ven. Edit. Monte Avila.
"Aportes para una Administración Pública Latinoamericana" . (B. Kliksberg, P.J. Madrid compiladores) Universidad Central de Venezuela - Edit. de la Biblioteca . Caracas 1976
"Guía de Metodología Operacional"(1978- 1a Edición; 1985 - 2da. Edición). 3a.Edic en preparación. Caracas Ven. Contexto Editores.
"Estrategias y Tácticas Negociación" (1988). Caracas, Venezuela. Edit. Centro Latinoamericano de Administración Para el Desarrollo (CLAD).
"Conflicto y Estrategias Negociación" (1996) Trabajo de Ascenso presentado a al Universidad Central de Venezuela. Edit. PANAPO. Caracas, Venezuela (en Prensa).
"El Asesor en Diálogo Social" (Guía de la Negociación Tripartita) (1998). Edit. OIT y Gobierno de España Proyecto para el Dialogo Social. (Ginebra, Suiza - Lima, Perú)
"Capacidad de Gestión del Estado" (1998): Experiencias de Gestión en el Area Económica. Edit. CANTV. Equipo de Investigadores: Iturbe de Blanco E; Umeréz J; Monsalve T.; Morales E. Caracas, Venezuela.
Conflicto y Negociación. Caso Chávez – Uribe – Granda. (Mayo - 2005) . Caracas. Edit. Vadell Hermanos Editores.
La seducción de la Mentira. Monte Avila 2008. (en Prensa)
La violencia cotidiana en Colombia. MinCi 2009 (en Prensa)
Escritor, Ensayistas : Trabajos publicados en la Revista Questión desde 2002 Colaborador de Revistas como: PLENA VOZ (Min. Cutura); Chimborazo (MinCI); Venezuela Analítica; Aporrea; Columnista del Correo del Orinoco (2009).

MARIANNE ROBLES

Educación

Educación		

Experiencia docente

Experiencia docente	

Experiencia empresarial

Experiencia empresarial	

ANEXO 10.20

Entrevistas a expertos en Balanced Scorecard

ENTREVISTADO: BORIS ACKERMAN

1.-En líneas generales, ¿qué ha motivado a las empresas venezolanas a implementar el BSC?

El Balanced Scorecard es una herramienta para convertir una estrategia en algo factible, digamos que tú puedes cuantificar, convertir en una realidad medible, ¿qué es lo que pasa? Básicamente ¿qué es una estrategia? Es yo quiero estar en punto B y estoy en un punto A, hablar de estrategia es cómo llego allí, qué recursos necesito, cuáles son mis fortalezas para conseguir esos recursos, entonces de allí se define la visión y la misión, la visión es ese punto B a donde quieres llegar y la misión es qué tú tienes de especial para llegar a ese punto B y luego de allí viene el tema de mis valores, qué hago yo mejor que los demás para llegar allí, pero luego, y esta es la parte más difícil, está en cómo cuantifico si efectivamente yo estoy caminando en esa dirección y me tengo que poner metas semestrales, anuales, que vayan en esa dirección, de allí las cuatro dimensiones del BSC y poner metas que sean cuantificables en cada una de esas cuatro dimensiones, ¿por qué funciona, No solamente en Venezuela sino en todo el mundo? Porque tú de algo tan etéreo, tan exotérico como puede ser una visión, yo quiero ser líder en el mercado, ok, pero ¿cómo se mide ese liderazgo? Tengo que estar por lo menos en el grupo de los que más vende en el mercado y para eso mi personal tiene que estar motivado y ¿cómo mido motivación? Bueno en el nivel de rotación de personal, por ejemplo, en el nivel de plan de carrera y satisfacciones con el plan de carrera, nivel de evaluación por parte de los jefes, entonces empiezo a crear parámetros que a partir de un tema que es teórico, totalmente subjetivo, lo conviertes en parámetros objetivos y allí el éxito del BSC, en que tú pasas de algo muy elevado a algo absolutamente aterrizado y ese es el secreto del BSC y por eso funciona no solamente aquí, sino en cualquier parte del mundo

2.- ¿Qué factores considera clave para la implementación del BSC en las empresas venezolanas?

Fundamentalmente el involucramiento de la gerencia es muy importante, el entender que todos están nadando en la misma dirección o caminando en la misma dirección y

definitivamente es muy importante que desde arriba se tomen las decisiones, tiene que haber un apoyo de la dirección de la empresa en la decisión y bueno, por supuesto la parte de comunicaciones, que la gente entienda que dentro de ese universo complejo, abstracto del balanced scorecard, esto es lo que yo tengo que hacer, yo como personal a lo mejor mi rol es vender más o tener un 20% de aumento con respecto al año pasado, que todo el mundo sepa dentro de ese gran rompecabezas que puede ser la empresa qué le toca hacer a él en medidas cuantificables, de ahí el éxito o el fracaso. En primer lugar que todo el mundo esté envuelto, los gerentes, que la dirección le ponga presión, si la dirección no le está poniendo presión y no está pendiente del tema eso no va a funcionar y el tema de cuantificar, que cada uno diga para mí mi meta es A B C y yo la sé, que no esté distante, que no sea algo abstracto, y que vea un cartelito tan bonito con la misión y con la visión, pero yo no entienda absolutamente nada, eso es transparente para la mayor parte de los empleados o de los obreros de una fábrica, pero decir “productividad con seguridad y cero accidentes para este año” o decir “calidad de vida como profesional y un mejor comedor” y quienes trabajan en el comedor se esmeren a hacer una comida, donde hayan mediciones y funciones, o decir, por ejemplo, un mínimo de control de calidad para mis productos porque mis productos ya van a salir buenos es algo que tú puedes convertir en mediciones y si todo el mundo sabe por dónde lo van a medir, va a saber cómo trabajar.

3.- ¿Conoce algún caso empresarial venezolano donde se haya implementado el BSC? Si existe, diga si fue exitoso o no y por qué.

Si, el que yo conozco, el de una empresa a la que yo asesoré, fue exitoso hasta cierto punto, no fue 100% exitoso. Hubo el trabajo de los gerentes, se consiguieron metas cuantificables, pero no hubo el apoyo de la gerencia general, la gente sabía qué tenía que hacer, sabía hacia dónde tenía que nadar, se elaboró un plan de negocios, pero la gerencia general se desvió ante la situación. Parte del tema también es mantenerse incólume ante situaciones de ruido a tu alrededor, recuérdate una cosa en mi estrategia, el que realmente triunfa en una estrategia es el que sabe hacia dónde nadar, no cambia de rumbo a cada rato ante los cambios que se producen en el entorno y aquí no hubo esa visión compartida por algunos elementos de la gerencia general. En este caso había unos directivos que sí creían en el balanced, quedó del lado de los que no uno con suficiente ruido en el entorno como para que no se le prestara tanta atención a las mediciones.

La razón del éxito o el fracaso es terminar lo que tú empiezas, si tú terminas lo que tú empiezas vas a tener éxito en tu vida, cuando tú te lanzas en algo sin tener certidumbre de que lo vas a terminar es muy riesgoso, te metes en una camisa de once varas. Mi recomendación en todas las empresas antes de lanzarse es que haya un compromiso firme de parte de la dirección y elementos claves en la gerencia de la empresa, sino no te arriesgues, porque el riesgo de arrancar algo y no concluirlo es peor que no hacer nada, porque te deja una frustración.

4.-En el caso de empresas trasnacionales que implementan el modelo como decisión de la casa matriz, ¿cómo ha sido el manejo de estos casos? ¿Algunas filiales se han visto en la necesidad de cambiar el estilo de implementación por la cultura del país en el que se desempeña la filial o por algún otro factor?

Yo si te digo que te tienes que fijar en elementos culturales en todas partes, pero sin embargo, más que elementos culturales que tienen peso, es tratar de llegarle hasta el último empleado en su idioma, en reglas que él comprenda, que él sepa lo que tiene que hacer sino no va funcionar. Entonces, mira los elementos culturales son parecidos, pero hay palabras que tienen connotaciones ligeramente distintas, pues háblale en su idioma, eso es lo clave.

En las multinacionales ocurre eso, no es lo mismo que te entiende un mexicano a lo que te entiende un venezolano y un colombiano. Tú por ejemplo, a lo mejor para un venezolano ser puntual es entre 15 y 20 minutos tarde, a lo mejor para un colombiano no es lo mismo, a lo mejor al venezolano tienes que decirle que llegue 20 minutos antes de la hora y ese es nuestro entendimiento de puntualidad. El caso de una empresa en el tema financiero, por decir un tema, para un venezolano existe algo que se llama cuentas por cobrar y los colombianos la llaman cartera de cobranzas. Entonces es tratar de aterrizar en los usos y las costumbres de la gerencia local, en el idioma de la gerencia local, si tú quieres llamar a eso cultura, llámalo cultura. Yo lo llevaría a rasgos muchos más sencillos: idioma y formas de expresión.

El tema de nomenclatura es muy relativo y va mucho con la cultura de la gente, yo creo que el venezolano no es tan malo para recibir anglicismo, eso se ve más en la cultura ibérica, que el español en ese sentido le incomoda, por lo menos a nivel académico. Puedes utilizar simplemente las iniciales BSC, pero no, el venezolano más bien adapta sus propios anglicismos. Entonces, puedes emplear las tres letras BSC o Balance, tablero de mando

integral suena demasiado hispánico, demasiado académico y mando suena como a gobierno. La traducción textual sería carta integral de puntuación. No te compliques con la terminología, con que la gente entienda que de algo tan abstracto como es la visión tú lo conviertes en elementos que puedas contabilizar y evaluar con relativa sencillez y metas que sean medibles, ya está, todo lo demás es secundario.

Para mí el venezolano, y ya para cerrar, tiene tres o cuatro elementos que son clave: el inmediatismo es uno de ellos, el tema de trabajar por operación y no en función de un resultado a largo plazo, y el tema de que el venezolano es una persona muy afectiva, que se va más por elementos afectivos, más que por elementos cuantitativos puede tener un peso dentro de las decisiones y la persona que es afectiva no va a estar más afectada por los resultados de la empresa sino por sus relaciones interpersonales dentro de la empresa; entonces, ese es un elemento que a lo mejor hay que tomar en consideración, a lo mejor alinear un poquito la parte de relaciones interpersonales, de mantener ese valor agregado con las metas, podría ayudar, sin que esas relaciones interpersonales te creen ruido en tus resultados. Esos tres elementos tienen que ser tomados en consideración, los venezolanos ¿en qué somos iguales a los demás? En el incentivo, somos exactamente iguales a todo el mundo, así que vamos a responder al incentivo, somos iguales en el tema de que podemos ser personas tan productivas como cualquiera si tenemos la correcta gerencia. El otro problema del venezolano es el de las reglas, como hemos tenido reglas, en general a nivel social, que han sido tan contradictorias por lo que efectivamente se irrespetan, por ejemplo, en cualquier lugar del mundo te multan por manejar en el hombrillo y por no usar el hombrillo para lo que es, aquí no, el hombrillo es un canal más, pero si nadie le pone una certidumbre a la ley, si nadie le pone una sanción cuando lo haces mal o un premio cuando lo haces bien nadie lo va a respetar, porque no existe el premio o el incentivo o el castigo y eso no va a hacer que la gente trabaje bien; entonces, parte del tema con el venezolano es tener bien claro que el venezolano no está acostumbrado a respetar leyes, a respetar reglas, porque hemos tenido reglas tan contradictorias tanto con el estilo de vida como con los valores y hemos tenido tan poca autoridad para hacerlas respetar, que al final la regla está hecha para violarla, eso es lo terrible, por lo que parte del tema es darle un poquito de consistencia, no quedarse en la amenaza, las reglas están para cumplirla. Que la sanción exista desde el principio, esté clara y esté reseñada por una llamada de atención o una notificación por escrito, ser muy consistente en el tema de las reglas, porque no es parte de la cultura del venezolano, son elementos

distintos que el venezolano no lo tiene en su cultura, también por eso de tener funcionarios con doble moral. Dentro de las empresas no puede existir esa doble moral, tiene que haber consistencia, ninguna política gerencial va a funcionar si tú transmites algo distinto a lo que haces o lo que eres. Como conclusión, si quieres tener el balanced scorecard se igual con todo el mundo, se objetivo, no muestres algo que tú no eres y se consistente.

5.- ¿El BSC puede ser implementado con otras metodologías o modelos que posea la organización o es necesario el cambio de un modelo por otro?

Yo creo que puede convivir, tú no puedes ser totalmente riguroso ni talibán con nada, el balanced es una guía, es una forma de hacer las cosas, es convertir una visión, una misión, unas metas en elementos cuantificables. Si tú arrancaste y definiste tu estrategia por otro método que no era el balanced scorecard originalmente y tienes una meta y una forma de trabajar, yo creo que puedes perfectamente convivir, tú no puedes ser extremista, ni fanático, ni talibán, tienes que ser flexible y llevarlo a esa necesidad. En el mundo desde hace aproximadamente unos treinta años ha habido como unas diez modas gerenciales, primero estuvo el principio de Peter, luego estuvo la reingeniería... el tema es que por encima de la moda gerencial, del estilo gerencial, o de la herramienta que tú tengas, que algunas han sido muy buenas como el EVA, tú tienes que usar el sentido común y no talibanisarte en esa herramienta. No, esto tiene que ser así como eso se practicó así y fue exitoso en esa empresa. Creas ruidos, creas molestias, creas incomodidad, porque si el año pasado me dijiste que trajiste esta política de valor económico agregado o de reingeniería y redefiniste la organización... Al final el tema es tener alineada a la gente en una forma de hacer las cosas, en un estilo de hacer las cosas, cada uno de esos estilos y esas publicaciones gerenciales hay que tomarlas con mucha inteligencia, con mucha capacidad y sacar lo bueno de ella, pero jamás decir ésta es la única verdad.

6.- ¿Cómo promover con el BSC la alineación de los empleados hacia la estrategia organizacional planteada a partir del modelo?

Con liderazgo del gerente, tener unos gerentes que se logren poner en el lugar de las personas. Comunicación clara y en el idioma del empleado, tú no vas a destapar la olla del balanced hasta que no sepas qué le vas a decir a todos y cada uno de los empleados, tú no vas a destapar esa olla si no tienes unas intenciones claras, mira tu meta para este año es esta y esta y decir, ahí viene la parte motivacional y viene la parte de liderazgo, pero decirle toma

un sobrecito, toma tus instrucciones, esto es lo que tú vas a hacer, sino no va a funcionar. Si tú no tienes clarito hasta lo último que le vas a decir al empleado de lo que tiene que hacer, se vuelve difuso y enredado; entonces, primero viene la discusión arriba para que venga la discusión hacia abajo.

7.- ¿Cómo se relaciona la filosofía de gestión de la organización con la implementación del BSC?

Precisamente misión, visión y valores. Esto es una estrategia y esto no puede ser para todo el mundo. Te voy a hablar de mi experiencia propia, donde nosotros estábamos no éramos baratos, la empresa que yo asesoré no era barata, tampoco era una marca reconocida, su valor agregado era que se ponían en el lugar del cliente, ponerse en los zapatos del cliente; entonces para tú transmitir ese valor “ponerse en los zapatos del cliente” a un analista de sistema ¿cómo se lo vendo? ¿Cómo le vendes esa filosofía que viene desde arriba? Parte de lo que se les enseñó es ¿cuántas veces dijiste que no?, el trabajo es adaptar las reglas a ese cliente y parte del tema es que todo el mundo esté de una forma salpicado con esa forma de hacer las cosas, con ese estilo, entonces ¿cómo lo mides? ¿cómo lo llevas a números? Si tú tienes un empleado que va a donde un cliente, parte de la pregunta es cuántos problemas resolviste este mes o este año, cuántos clientes visitaste, cuántos solicitudes extrañas o novedosas de cambio obtuviste de parte de esos clientes, cuántas pudiste resolver y el supervisor participaba en esas evaluaciones y ésta es la forma, llevarte, aunque suene absolutamente irracional, porque tú dices que en una empresa normal el tema es cuántas veces aplicaste el proceso y es todo lo contrario, cuántas veces creaste un nuevo proceso, una nueva forma de hacer las cosas que le resolvió al cliente el problema. Era muy bonito eso, pero esa es una forma de entender las cosas, de alinear esas metas, esas pequeñas metas, con tu gran misión.

8.-¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la implementación y mantenimiento del modelo dentro de la organización?

Aquí hay que tocar un tema cultural venezolano muy importante, nosotros los venezolanos somos excelentes implementando, somos muy malos manteniendo, ¿por qué? Nosotros tenemos una cultura del operativismo, la casa está sucia entonces vamos a arreglarla y luego pasan tres meses más. Y esa es parte de la cultura del venezolano, parte del rol de los gerentes es ponerse por encima de este tema cultural y tener una presión constante hacia el

mantenimiento, de nuevo una meta, las grandes mestas no se consiguen a corto plazo y eso es parte del liderazgo de esos gerentes, estar encima y parte de la responsabilidad es no meter ruido dentro de la organización, o sea, una vez que tú te comprometiste tiene que haber compromiso en el mediano plazo, si después vienen nuevos planes y se cambia, el plan se va a hacer pedazos. Y decir yo de aquí a dos años no hablo de otra cosa, no implanto otra medida que no sea balanced scorecard, por más ruido que tenga alrededor. Tiene que haber una visión de corto, mediano y largo plazo y no abandonar esa visión aunque choque contra tu propia cultura; parte de la labor en los gerentes va a ser esa, el reforzamiento de que no estamos en una meta de un día, no estamos en una meta de un mes, esto es para largo y no abandonar y que el feedback y la retroalimentación en la información sea constante y no se caiga. Y tener gente quizás que tenga precisamente ese estilo, comenzar algo y terminar y de ser, como dice el venezolano, una piña. El problema es que los venezolanos no sabemos ser piñas.

9.- ¿Cuáles son los públicos internos a tomar en cuenta en la implementación del BSC?

La directiva y lo que se le pide es voluntad, La gerencia que tiene que estar contaminada y realmente plegada a esos lineamientos y el tercer nivel son los empleados. Yo diría que hay un cuarto jugador importante que es recursos humanos, tiene que actuar como catalizador de todas esas funciones, primero yo como jefe de recursos humanos estaría muy pendiente de la dirección voluntad y de parte de la gerencia compromiso y puede facilitarle a la gerencia elementos de medición, todas estas estructuras de medición para que puedas transmitir las, es un catalizador de las funciones. Yo creo que esas son los cuatro participantes en este trabajo

10.- ¿Qué medios son usados frecuentemente para comunicar el modelo entre cada uno de esos públicos internos?

Donde yo estaba, las instrucciones directas y las conversaciones directas, pero yo creo que eso hay que acompañarlo por unas cuantas comunicaciones globales con cierta frecuencia, que le hablen a la gente de cómo están resultando, eso es muy escueto, pero decir en esas metas lo logramos, en estas estamos un poco rezagados, y finalmente lo importante los indicadores, eso por un lado. La comunicación directa con los jefes, con los gerentes y yo creo que también es muy importante darle a cada empleado por escrito un sobre, inclusive

darle valor a ese sobre, de qué se te pide y qué vas a obtener a cambio de lo que se te pide, aterrizarlo hasta lo mínimo posible y darle con toda la formalidad un sobrecito cerrado, si tú haces esto, esto y esto tu bono de incentivo de este año va a ser esto, adicional, que la gente lo vea como suyo, como propio, como que esta es tu misión como empleado y esta es la forma como se te va a recompensar como empleado. Bueno, las comunicaciones globales para decir cuáles son los aciertos hasta el momento para que la gente sepa cómo va el balanced.

Al empleado llano la mejor forma de dar a conocer el balanced es qué me toca hacer a mi, puede entender la comunicación global, muy bonito, toda la visión y el periódico, cómo va resultado y el lanzamiento, hacemos una fiesta, regalamos unos cotillones por el equipo del balanced scorecard, eso suena muy lindo, pero si el señor no tiene una carta dirigida y personalizada a él sobre cuál va a ser su rol a jugar. Este tema para mí es básico, el ser humano trabaja por incentivo, si no tienes incentivos tú no vas a hacer las cosas de la manera adecuada; que el ser humano trabaje por incentivos implica que si tú quieres poner un empleado y alinearlos en un sentido tú tienes que generar un conjunto de incentivos, no hay nada mejor que un sobre con metas y un sobre con resultados, ahí te va a entender perfecto lo que quiere decir el balanced scorecard.

11.- ¿Quiénes generalmente son los voceros a cargo de la comunicación del modelo dentro de la organización?

Los gerentes más que recursos humanos, cada gerente debe ser portador de eso. De nuevo, el gerente tiene su incentivo y el empleado llano tiene su incentivo, si la gente no nada en ese sentido no vamos a tener absolutamente nada, aquí no vale vamos a ser todos felices y vamos a cumplir. Y esto no vale solo en la cultura venezolana, sino es la cultura de todo el mundo, sin embargo hay un elemento en la cultura del venezolano que hay que destacar, que es el inmediatez, quieren ver ya los resultados, este tema de ver resultados y de ver incentivos desde el primer día va a ayudar mucho aquí en Venezuela.

12.- ¿Qué resultados, indicadores o mensajes del BSC se deben comunicar y con cuáles se debe mantener cierta confidencialidad con la totalidad de los empleados?

Con los resultados financieros de la empresa hay que tener un poquito de cuidado, para mí es el clave, porque lo demás, el nivel de satisfacción, el nivel de ventas, el nivel de

satisfacción del cliente más bien alienta a la organización; pero decir resultados en dinero puede generar ruido para los empleados y decir la empresa se está ganando todo este billete, entonces sería mejor poner unas cifras más abstractas, ponerlo en porcentaje de rentabilidad por encima del requerido, que sea menos claro para los empleados, el tema financiero siempre es delicado.

A lo demás yo no le veo problema de comunicarlo.

13.- ¿La implementación del modelo dentro de las organizaciones plantea algún tipo de feedback o participación con los empleados?

Sí, claro, inclusive a lo micro, para mí es muy importante que el empleado sepa sus metas y se vaya midiendo esas metas, metas particulares. Si tú trabajas en Recursos Humanos, ¿qué se te va a pedir?, el tema motivacional, cuántos talleres implantaste, se llegó al nivel educativo de la gente o no se llegó, pero que cada empleado tenga claras sus metas y las trabaje para que no haya ruido en las organizaciones, eso para mí es lo primero.

14.-¿Con qué frecuencia se deben comunicar los resultados y en qué circunstancias es oportuno comunicarlos dentro de la organización?

Personales, mensualmente y globales trimestral. No debe haber circunstancia, si tú haces un plan desde el principio das toda la información ya tienes que tener un plan para comunicar esa información. Pero para mí los resultados personales tienen que ser mensualmente para que la gente sepa en una frecuencia más o menos inmediata cómo va y qué resultados va obteniendo y qué resultados se le pidieron; porque si tú logras llevar ese aprendizaje hazlo con frecuencia para que la gente sepa cómo va, si la gente no sabe cómo va pierde la bruja. Es eso, el tema de la cultura de inmediatismo que tiene el venezolano importan mucho, si tú no das los resultados con mucha frecuencia, sobre todo los personales, los grupales o los organizacionales pueden tener menos frecuencia, pero los personales: mira se te pidió esto, hiciste esto nada más, te vamos a pagar al final del año pero queremos ver resultados, no dejes todo para última hora, entonces es mucho más eficiente.

15.-¿Cómo garantizar el éxito de la comunicación del BSC? ¿Cómo saber si todos los empleados lo conocen, lo manejan y son partícipes de este modelo?

Bueno, el tema de las encuestas también, pero yo diría que resultados. Tú puedes encuestar cada rato del balanced scorecard: ¿sabes qué es?, pero puede que realmente no llegue. Para mí el resultado mensual, de nuevo, si tienes una comunicación fluida y formal con los empleados, tú mensualmente le dices: mira, tu meta era tanto, no lo estás haciendo, tú puedes llevar una estadística de cómo vamos, cuáles son los resultados; porque efectivamente los resultados te indican el nivel de comunicación, yo no creo en encuestas de ¿lo entiendes? ¿Sabes qué es?

16.- ¿Qué mecanismo se ha empleado para la medición de éxito de la comunicación del BSC dentro de la organización?

No que yo conozca, pero para mí lo importante para medir el éxito, hay que medir si la gente está llegando a sus resultados. Lo bueno del balanced es que tú puedes llevar algo de muy arriba a muy abajo, inclusive transmitírsele de empleado a empleado y ojo, no es muy distinto a otras técnicas de medición gerencial, la idea es qué tanto valor agregaba cada departamento, en realidad tú tienes que adaptar tu metodología a la forma de pensar, a la mentalidad.

ENTREVISTADO: WINSTON PERAZA

1.-En líneas generales, ¿qué ha motivado a las empresas venezolanas a implementar el BSC?

La necesidad de estar mejor preparadas ante los importantes cambios que ocurren en el entorno y por la aparición del gobierno como empresario.

¿Eso es por la competencia que ha resultado ser el gobierno para las empresas?

Si, por ejemplo en el caso de alimentos, Mercal trata de una distorsión tremenda, hay hasta si se quiere una competencia desleal; porque Mercal usa la infraestructura del gobierno y pone los productos en la Av. Bolívar, puede vender mucho más barato que el q tiene su bodeguita que tiene que pagar alquiler, entonces, no deja de ser un problema, y en el caso de

informática, ellos promueven Linux versus Windows, entonces el que está en el negocio del software están entre el tema de windows y Linux, eso también produce una distorsión importante. Cuando el estado no es tan interventor las leyes del mercado se cumplen más, pero cuando el estado pasa a ser competidor la situación es más complicada para el que está planificando, porque entran variables que tú no puedes controlar y que son difíciles.

2.- ¿Qué factores considera clave para la implementación del BSC en las empresas venezolanas?

En primer lugar, Total respaldo de los dueños y la alta gerencia. En segundo, lugar disponer de líderes internos que se comprometan a llevar a cabo la aplicación del modelo. En tercer lugar, tener una empresa consultora que guie la aplicación, mantenga la motivación y contribuya a resolver los inconvenientes que se vayan presentando.

Con respecto a la empresa asesora, ¿cuál es su papel fundamental? ¿Desde cuándo es importante que acompañe a la empresa?

Depende en qué fase esté la empresa. Por ejemplo hay una empresa, que fue total Mobil, que no tenía plan de negocios, partes de cero, entonces ahí tú tienes que entrar con Balanced Scorecard desde cero, haciendo tus talleres de perspectivas, era de cero, ¿no?. Ahora, hay otra empresa que nos contrató y ya tenía plan de negocios, allí lo que se estila es que ellos te dicen yo que quiero es comunicar mi plan de negocios, yo tengo un buen plan de negocios y una buena estrategia pero nadie la conoce; entonces, ahí entramos con un plan de comunicación para informar desde los accionistas. Allí lo que hay que hacer es un plan de comunicación, dependiendo del tipo de negocio que sea, tú tienes que hacer una estrategia para llegarle a cada segmento de la empresa. ¿Con qué tipo de empresa estás trabajando?

Una empresa del sector del plástico.

Ok. En el caso de la empresa con la que estás trabajando, tienes que llegar a la gente de planta, a la gente de finanzas, de mercadeo, ¿entiendes?

3.- ¿Conoce algún caso empresarial venezolano donde se haya implementado el BSC? Si existe, diga si fue exitoso o no y por qué.

La Policlínica Metropolitana realizó un excelente BSC, nosotros contribuimos a comunicar el Plan de Negocio a todas las instancias, desde Accionistas hasta los cargos más bajos.

Considero que fue muy exitoso porque la asamblea de accionistas respaldó el Plan de Negocio y se introdujeron mejoras significativas.

4.-En el caso de empresas trasnacionales que implementan el modelo como decisión de la casa matriz, ¿cómo ha sido el manejo de estos casos? ¿Algunas filiales se han visto en la necesidad de cambiar el estilo de implementación por la cultura del país en el que se desempeña la filial o por algún otro factor?

Un caso donde participe, la Casa Matriz en Francia envió a su filial Venezuela el material para su implantación, a los ejecutivos y profesores involucrados nos tocó aprendernos bien el modelo, ajustarlo a la realidad de esa empresa, y esto lo hicieron bajo el paraguas de un Programa más general que se llama las mejores prácticas gerenciales.

Lo que nosotros hicimos fue reunirnos con los ejecutivos de la empresa, analizamos lo que ellos querían y los llevamos a un taller, que hicimos con los empleados de la empresa, para que ellos trataran de adaptarlo a esa cultura, tropicalizarlo y ajustarlo. Pero tienes que hacerlo por la vía de los talleres, del intercambio, de oír a la gente, porque siempre hay que hacer ajustes. Lo que no puedes hacer es implantar aquí de un solo viaje porque vas a tener problemas.

5.- ¿El BSC puede ser implementado con otras metodologías o modelos que posea la organización o es necesario el cambio de un modelo por otro?

La planificación estratégica tiene pasos que son bastante similares, por ejemplo el análisis de entorno se puede hacer bajo FODA tal como lo propone el BSC o puede hacerse un Situation Análisis, tal como lo plantea The Leaning Strategy Process.

Pero respondiendo concretamente si es necesario el cambio aprovechando lo que se pueda, por ejemplo si ya se tienen buenos indicadores de gestión, lo lógico es seguir utilizándolos.

6.- ¿Cómo promover con el BSC la alineación de los empleados hacia la estrategia organizacional planteada a partir del modelo?

Con un fuerte liderazgo se puede lograr la alineación de los empleados. También se puede lograr la alineación con talleres donde se discuta las implicaciones y beneficios de la alineación y lo ideal es hacer un Programa de Comunicación que utilice todos los medios de comunicación de la empresa para que los empleados, trabajadores y ejecutivos sepan hacia dónde va la empresa.

Eso lo haría yo en tu empresa. Si tú tienes todo, ya como te lo mandan como un paquete, tú tienes ya que hacer un trabajo de comunicación para involucrar a todo el mundo con la intención de vender el paquete, por decirlo así.

7.- ¿Cómo se relaciona la filosofía de gestión de la organización con la implementación del BSC?

Mucho. Porque la filosofía de gestión no puede estar divorciada de la estrategia. En otras palabras, la toma de decisiones en todos los niveles debe responder a la estrategia, así como las prioridades directivas y operacionales.

8.-¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la implementación y mantenimiento del modelo dentro de la organización?

Es muy importante, porque tanto los líderes formales que ocupan las posiciones clave como los informales, son una fuerza extraordinaria para hacer realidad el cambio. Ejm. Andrea Jung en Avon o Bill Gate en Microsoft.

Pero ¿cómo participan ahí? ¿Líderes de cada departamento?

Aquí tenemos que hablar de los famosos nodos. Todas las empresas tienen nodos, el nodo es una persona que está interconectada con todo el mundo, entonces si tú logras identificar esos nodos tú puedes llegarle a toda la empresa de una forma muy efectiva. Por ejemplo, en una de las empresas que yo estuve había un nodo que era una señora que manejaba las finanzas; todo el mundo le consultaba a ella, estaba muy metida en el negocio, entonces, esa gente se convierte en un canal y un instrumento para vender lo que tú quieras, si logras convencerla a ella.

¿Esa es una líder de qué tipo?

Una líder informal, los nodos son líderes informales. Ella no tiene ningún puesto gerencial ni directivo. Los líderes formales son el gerente, el director, por ley. Pero los nodos son líderes informales

9.- ¿Cuáles son los públicos internos a tomar en cuenta en la implementación del BSC?

Todos los públicos internos, pero su participación va en relación al impacto de su trabajo. Por ejemplo si está planteado conquistar nuevos mercados, la gente de marketing debe estar full integrados.

Pero si podría describir todos los públicos principales, ¿cuáles serían?

Depende de la estrategia, por ejemplo si la estrategia de tu empresa es ampliar el mercado, supongamos que ustedes tengan el 10% del mercado ahorita y quieran ir al 20, osea duplicar la presencia de la empresa en Venezuela, eso quiere decir que todo lo que es el mercadeo se convierte en público clave, la estrategia sería imposible sin mercadeo. Ahora, si tú lo que quieres es montar más plantas, si tu lo que quieres es aumentar tu infraestructura productiva, toda la gente de ingeniería y operaciones pasa a ser muy clave. Depende de a qué está apuntando la estrategia. La estrategia puede ser con énfasis en finanzas, con énfasis en producción, con énfasis en mercadeo. Entonces, a ese donde tú haces énfasis, esa es la gente más importante. Es donde están los cambios. No quiere decir que los demás no, pero esos son los principales.

¿Cómo involucrar a esos principales y también a los de apoyo que son importantes para todos los procesos de la empresa?

La parte de apoyo tiene que ver mucho con todo lo que es el nivel supervisorio, osea, si tú le logras llegar al nivel supervisorio. Si tú le logras llegar al nivel supervisorio, puedes llegar al apoyo. El chiste es involucrar a los supervisores. Por ejemplo en el caso de la Metropolitana, ellos tienen como 200 enfermeras, nosotros lo que hicimos fue mira vamos a llegar a esta gente, a las supervisoras, a las cabezas, digamos, la que están en quirófano, la que están en laboratorio, las trajimos y le dijimos a los médicos que les hablaran de la estrategia, entonces lo médicos le explicaron a ellas cuáles eran las estrategias, ellas tenían

absoluta credibilidad por sus médicos, trabajan con ellos, los respetan. Entonces logramos con ese grupo comprar, por decir así, el modelo.

A partir de ese momento ya se convierten en difusores, es apoyarse en la organización, en la estructura, pero llegarle con gente que tenga ascendencia, no puede ser consultor. Nosotros no podemos ser, para ellos el consultor es simplemente un consultor, te van a oír, te van a aplaudir, pero hasta ahí llega. Tiene que ser alguien que realmente tenga esos procesos mutuos.

10.- ¿Qué medios son usados frecuentemente para comunicar el modelo entre cada uno de esos públicos internos?

El mejor es persona a persona, es el más efectivo a pesar de todo. Nosotros montamos exposición, cartelera, páginas web, boletines, etc. Pero al final, final la comunicación person to person es la mejor.

11.- ¿Quiénes generalmente son los voceros a cargo de la comunicación del modelo dentro de la organización?

Los voceros, conviene que sean los que tienen mayor ascendencia sobre el personal en cuestión. Por ejemplo si se trata de una clínica, los médicos más respetados deben comunicar la estrategia al personal de enfermería y paramédicos. Para los accionistas debe ser el Presidente de la Junta Directiva.

¿Pero cuántos voceros deben existir dentro de la organización para comunicar el balanced?

Depende, para transmitir el balanced pueden ser varios voceros, pero conviene que haya un líder visible, por ejemplo el que manejó toda la transformación de Polar a SAP fue el presidente ejecutivo. Entonces fue un liderazgo muy fuerte desde la presidencia ejecutiva, ahí todos se acoplan, ahí no hay manera. El que dirigió la apertura del petróleo en PDVSA, fue el presidente de la empresa, porque la apertura en la empresa era algo que se veía como muy importante, entonces él le dijo a su gente aquí el único que puede hablar de apertura soy yo, más nadie, para no producir ruido, ni error, ni nada. Eso es cuando son grandes cambios, pero cuando se están haciendo muchos cambios, en diferentes frentes, te buscas gente en diferentes áreas. El caso de Pepsico, cuando compra Gatorade, Fritolay, a Kentucky Fried

Chicken, tenían que tener líderes para la parte de gatorade, la parte de bebidas, tienen que distribuir la carga, el cambio lo tienes que gerenciar con varios frentes.

12.- ¿Qué resultados, indicadores o mensajes del BSC se deben comunicar y con cuáles se debe mantener cierta confidencialidad con la totalidad de los empleados?

En general, los indicadores se les comunica a los responsables, por ejemplo si vamos a una ampliación de las facilidades, el personal de ingeniería juega un papel muy importante.

Los indicadores confidenciales se manejan con la alta gerencia y personal de de alto nivel profesional. Por ejemplo mejorar las relaciones con el gobierno, participan las profesionales de Asuntos Públicos, que reportan directamente a la presidencia para evitar ruido o malos entendidos.

¿Usted propone que los indicadores se comuniquen por departamentos?

Si, qué pasa cuando tú tienes un plan maestro y empiezas a consultar a cada uno, no terminas. Quizás si empiezas a agregar y agregar se hace infernal. Puedes hacer ciertas consultas, pero no poner a todo el mundo a opinar, porque se hace demasiado imposible.

Todos los empleados deberían conocerlo cuando ya esté en marcha, antes no. Todo el mundo quiere participar, pero ahí la democracia no funciona.

Cuando son empresas trasnacionales, por ejemplo las petroleras, están queriendo entrar en la faja, tienen unas relaciones con el gobierno, eso es altísimamente confidencial, porque es la negociación de una empresa trasnacional con el gobierno, buscando una participación en la faja, ellos no pueden decirle a su personal lo que están haciendo, porque, por un lado, no quieren que la competencia se entere, porque son cosas muy de negocios, y por otro lado, todo el mundo empieza a opinar, porque tampoco puede llegarle el ruido al gobierno. Esas son negociaciones que se llevan a muy alto nivel y normalmente hay un abogado ahí metido.

¿Y la parte financiera?

Si estás en un mercado abierto estás obligado a publicar tu balance. Pero si es un mercado así como el nuestro tú puedes retener mucha información. Normalmente las empresas se abstienen de dar mucha información, las guarda o las conserva, por ejemplo, la nómina es algo que la mayoría de las empresas no dicen.

Bueno depende para que comunicas puedes dar información sobre las ventas. Si estás comunicando que bajaron las ventas para hacer un plan de relanzamiento está bien, si lo que estás es diciéndolo solo para comunicar un resultado, no ayuda. Tú tienes que tratar de darle significado al mensaje.

13.- ¿La implementación del modelo dentro de las organizaciones plantea algún tipo de feedback o participación con los empleados?

Claro, debe haber constante retroalimentación, en lo bueno y en lo malo, para que los empleados refuercen sus acciones de apoyo o correctivas.

Ahí lo que pasa es que es un error empezar a ocultar lo malo. Yo creo que lo malo hay que traerlo a la mesa, discutirlo y ver por qué. Eso se llama los famosos análisis post mortem, hay que hacer un análisis post mortem para analizar qué pasó, por qué pasó, qué hicimos mal y retomar, ese es un estilo de gerencia. Hay otro estilo de gerencia que no quiere hablar de lo malo, sino que solo habla de lo bueno y no reconoce nada, ni quiere críticas ni nada por el estilo. A mí me gusta más cuando el gerente comparte sus fallas con sus empleados, porque los empleados se convierten en aliados tuyos y te ayudan a salir del problema, te ayudan a resolver las dificultades que tengas, pero eso ya es un problema de estilo gerencial, es otra cosa.

14.-¿Con qué frecuencia se deben comunicar los resultados y en qué circunstancias es oportuno comunicarlos dentro de la organización?

Depende de la materia, hay indicadores que deben ser monitoreados diariamente, como los niveles de producción, inventarios de productos críticos.

Los resultados conviene comunicarlos tanto al público interno como al externo, en la medida que contribuya a reforzar la credibilidad y prestigio de la empresa. Aunque en algunos casos no sean buenas noticias.

15.-¿Cómo garantizar el éxito de la comunicación del BSC? ¿Cómo saber si todos los empleados lo conocen, lo manejan y son partícipes de este modelo?

Este es un trabajo bastante arduo, porque algunos entienden pero no se comprometen, otros se comprometen pero no entienden y otros ni se comprometen ni entienden.

Es difícil. Todas las empresas están trayendo cosas nuevas, pero las cosas nuevas se ponen de moda y después se caen. Hay como dicen tres públicos: hay un público que te compra todo lo nuevo y va contigo “patria o muerte”, hay otro público que es un poquito así como a ver qué pasa y si te va bien y hay otro público que es muy conservador, que nunca quiere cambio; entonces tú tienes que administrar el cambio dependiendo de esos tres grupos: los conservadores, los de vanguardia y los que están en el medio que van en función de lo que los demás hacen. Entonces lo ideal es cuando tú vas a hacer un cambio es conseguirte gente de vanguardia, que te ayuden a implantar, que le guste hacer cosas nuevas, que quieren hacerlo, etc. Pero tienes que estar consciente que hay un grupo muy conservador que no va a estar tranquilo, tienes que hacer un trabajo más fuerte para atraerlo. Por eso es que no es fácil, por eso está la balanza del cambio.

Lo ideal es que cada parte de la organización cuente con líderes que se ocupen de la comunicación y motivación.

O sea, finanzas, operaciones, mercadeo, etc., deben contar con un liderazgo interno que contribuya a focalizar hacia resultados estratégicos.

En las empresas lo mejor para saber si vas bien o mal son los resultados. Por ejemplo cuando Andrea Jung llega a Avon, ella redujo costos, aumentó las ventas, ella logró mayor participación y diversificó el portafolio de productos, todo eso hace pensar que lo que hizo Andrea Jung en Avon fue muy bueno. Cuando el líder de Pepsico hace todos los cambios, igual, el valor de la acción de Pesi Cola subió, eso es un buen indicador para el director. Normalmente estos modelos estratégicos se evalúan en función de los indicadores macro.

Normalmente los presidentes de las empresas hacen presentaciones a sus empleados para informar sobre los resultados.

La manera de garantizar el éxito es usando todos los medios de comunicación que impactan todos los sentidos, la vista, el oído, el tacto, etc. O sea, hay personas que responden a la palmadita del jefe, otros a un piropo, otros a un video, etc.

16.- ¿Qué mecanismo se ha empleado para la medición de éxito de la comunicación del BSC dentro de la organización?

El mejor mecanismo es medir los resultados e informarlos.

Para comprobar se pueden hacer encuestas o focus group.

Pero también se pueden utilizar testimoniales, especialmente si son de terceros, las autoalabanzas no funcionan.

Bueno, eso nunca es matemático. Hay grupos que captan y asimilan más los cambios que otros. Te vas a conseguir que hay grupos que son super identificados contigo y otros que no responden con la misma intensidad, entonces tú tienes que gerenciar, tienes que saber con qué grupo estás. No es que es colectivo, que todo el mundo aplaude. Eso es lo raro, lo común o normal que ocurra es que vas a conseguir grupos muy entusiastas con tu cambio, otros que te siguen y otros que no quieren saber nada de cambio.

Ayuda después de hacer el plan de lanzamiento, testear con un focus group, una encuesta. Te da una idea, pero tampoco tanto. De los medidores cualitativos que hay los mejores son encuestas y focus group. Ahora está la intranet, que también es una buena herramienta, tú puedes conseguir a través de internet un buen feedback, que la gente te responda ciertas preguntas, que tú puedas hacerle ciertas preguntas; eso depende también de la cultura de los empleados, qué tipo de cosas les gusta hacer, pero en general yo te diría que hay que lo mejor es como estar cerca del empleado, no lejos sino cerca, para seguirlo y otro instrumento muy bueno es la evaluación de desempeño, mira yo a ti te puse un 3 porque tú no estás identificado con lo que estamos haciendo, yo te dije que teníamos que conseguir nuevos clientes y tú no conseguiste nuevos clientes, cómo quieres tú que yo diga que tu actuación es muy buena, tengo que dejarte el sueldo como lo tienes, no te puedo aumentar ni un bolívar, ahora, si tú me traes diez nuevos clientes, hablamos. Eso puede ser una evaluación de alineamiento, donde yo te estoy penalizando por no haberte alineado, con tu sueldo, eso es lo más efectivo. Utilizar la evaluación de desempeño como una herramienta para asegurar el alineamiento, el alineamiento estratégico, es también se vale, y es bueno que ocurra, al fin y al cabo no estamos todos aquí para saludarnos y darnos abrazos, estamos aquí para hacer negocios. Entonces cuando tú le dices a un empleado eso tiene que reaccionar y si no te reacciona tienes que salir de él, no tiene ninguna motivación.

ENTREVISTADO: EMILIO GUERRA

1.-En líneas generales, ¿qué ha motivado a las empresas venezolanas a implementar el BSC?

En general, en mi experiencia profesional y en mi experiencia como consultor, de una u otra forma las empresas siempre han usado una especie de balanced scorecard durante su trayectoria. Porque ¿qué es el Balanced Scorecard? Es analizar la gestión de la empresa desde cuatro perspectivas, la financiera, los recursos humanos, el mercadeo... total que, sin embargo, estos enfoques que se le han dado al Balanced Scorecard, al semi-Balanced Scorecard que se ha aplicado, en algunos casos ha sido incompleto. Entonces, una vez que esta metodología ha sido conocida, muchas empresas han pensado ¿por qué no aplicar esto de una manera sistemática?; de tal manera que yo tome en cuenta no solamente un aspecto, el aspecto financiero, que es lo que hace la mayoría de las empresas, sino las cuatro perspectivas desde el punto de vista propuesto por la metodología de Kaplan y Norton. Otro aspecto que uno puede considerar es que las empresas han estado cada día pensando más que el éxito del pasado no significa el éxito futuro, entonces tienen que hacer evaluaciones de cómo han estado haciendo el trabajo y eso nos lleva a pensar ¿cómo yo evalúo esto? Ven las propuestas del BSC y ven que satisfacen una visión global de qué se debe evaluar en una corporación.

Como ya les dije, las ventajas del modelo que es global, ecuménico, es decir, trata todos los aspectos que una empresa debe considerar y yo he hecho la prueba por ejemplo con alumnos o con empresas a las que yo voy, hacemos unas preguntas abiertas: por ejemplo si ustedes fueran analizar a una empresa ¿en qué piensan?, entonces salen las palabras dinero, esa es la perspectiva financiera, la gente, la perspectiva del punto de vista del recurso humano, el cliente, la tercera perspectiva, la producción, la perspectiva de la producción; entonces la gente llega fácilmente a esta metodología y eso es lo que les gusta. También otro aspecto que ha llevado a algunas empresas a usar esto es la moda, como pasa muchas veces, sin embargo, esto no es una garantía de éxito y más bien si la gente lo hace por moda pudiera fracasar porque no obedece a una convicción general de la corporación de llevar a cabo un sistema de evaluación de gestión como éste.

2.- ¿Qué factores considera clave para la implementación del BSC en las empresas venezolanas?

Este aplica para todas las empresas, digamos en general. Sin embargo, en el caso de las empresas venezolanas yo veo especialmente importante que el mensaje sea top-down, es decir, desde arriba, desde la junta directiva, que haya la convicción y vaya bajando hacia los distintos niveles; eso para que los empleados se den cuenta que hay un compromiso de la corporación con respecto a la implantación de la metodología. En segundo lugar, involucramiento de la gerencia, es decir, que la gerencia no te llame a decirte ven acá y dime qué has hecho tú con respecto a esto, sino que te diga mira como lo estamos haciendo y mira mi aporte como gerente al desarrollo del modelo. En tercer lugar, difundir el modelo o difundir la metodología, es decir, que la gente sepa de lo que se está hablando y no vean esto como un monstruo, como algo privado, como algo complicado y eso se puede hacer a través de talleres. Algo muy importante también es que las metas sean retadoras, pero sin embargo, sean realistas, los dos extremos son, como todos los extremos, peligrosos, si tenemos unas metas que no son retadoras la gente no se anima, pero si a la vez son irrealistas, tanto del punto de vista de que son muy fáciles o que son muy difíciles, eso hace que el modelo vaya por sendas que haya que ir hacia adelante y hacia atrás, la gente se puede desanimar y la gente no lo compra como algo suyo, que es la identificación que se quiere lograr con el empleado.

3.- ¿Conoce algún caso empresarial venezolano donde se haya implementado el BSC? Si existe, diga si fue exitoso o no y por qué.

En PDVSA, comenzando la década se implantó el Balanced Scorecard y los factores principales por los cuales tuvo un éxito preliminar, después yo salí de la empresa y no sé qué ha pasado, es la existencia de una cultura de accountability, es como decir rendición de cuentas, si hay una cultura de rendición de cuentas los empleados trimestralmente, semestralmente o dependiendo de cada actividad van a presentar los resultados de su gestión, entonces ésta es otra manera de presentar la gestión y si hay esta cultura en la organización facilita la implantación. Adicionalmente, como lo mencionaba en la parte anterior, el involucramiento de la gerencia, también hubo una difusión de qué se trataba la herramienta; la fijación de metas ha sido histórica, siempre se ha tratado que las metas sean realistas, pero que a la vez sean un estímulo para trabajar cada vez mejor.

4.-En el caso de empresas trasnacionales que implementan el modelo como decisión de la casa matriz, ¿cómo ha sido el manejo de estos casos? ¿Algunas filiales se han visto en la necesidad de cambiar el estilo de implementación por la cultura del país en el que se desempeña la filial o por algún otro factor?

No tengo experiencia en empresas trasnacionales que lo hayan hecho como decisión de casa matriz. He visto que en algunas empresas ha habido digamos algún intermedio, algunas empresas que tienen participación local mayoritaria, digamos 60%, y tienen participación minoritaria del 40% de empresas trasnacionales, que lo han implantado, pero ha sido de mutuo acuerdo; ha sido como un intercambio de opiniones y un acuerdo de cómo hacerlo.

Respecto a la cultura, sin duda la cultura del país influye en la manera como se desarrolla o se implantan los estilos, hay un axioma gerencial que dice “think globally and act locally”, lo cual demuestra que cuando uno está en un país, a pesar de tener las premisas que vengan de casa matriz, siempre hay que tratar de adaptarlo a la cultura de la organización en la cual se está operando.

5.- ¿El BSC puede ser implementado con otras metodologías o modelos que posea la organización o es necesario el cambio de un modelo por otro?

Como ya las organizaciones de una u otra manera han tocado algunos aspectos de las cuatro perspectivas, el BSC lo que le da es como coherencia o integralidad, es más bien un enfoque complementario. Por ejemplo, es algunas empresas hay sesiones especiales mensuales a nivel gerencial y mientras vaya subiendo se pueden hacer trimestral, de seguimiento, pero adicionalmente a la información que están en el BSC, hay una información que es necesaria para lograr la gestión, que es lo que yo hablo de complementar, por ejemplo, en el informe mensual cada gerencia lo hace, pero a la vez en el reporte se incluyen otros datos que no forman parte del BSC, pero ayudan a complementar la información, que también son importantes porque el BSC se puede interpretar como un resumen de lo vital, pero hay otra serie de actividades que hay que hacerles seguimiento a un nivel de más detalle, por ejemplo, yo he visto reportes donde además de los indicadores y de las cuatro perspectivas, hay detalles de otros proyectos en otras áreas o perspectivas.

6.- ¿Cómo promover con el BSC la alineación de los empleados hacia la estrategia organizacional planteada a partir del modelo?

En primer lugar, ya hablamos del soporte o el patrocinio de la junta directiva, eso ya es apoyo gerencial a la actividad, que la gente no piense que es una metodología más o un invento nuevo; entonces, teniendo el apoyo de la junta directiva, eso venga en cascada a todos los niveles de la organización. En segundo lugar tratar de promover el “ownership”, la compra, es decir, que los empleados comprendan la metodología y vean los beneficios; en la medida en que alguien vea los beneficios, ya no lo va a ver como una imposición sino como algo que lo ayuda a hacer su trabajo. En tercer lugar, que haya la posibilidad de feedback, para que cuando llegue a su nivel, el empleado pueda sugerir mejoras, para que se sienta participe de esa gran gestión de la corporación.

7.- ¿Cómo se relaciona la filosofía de gestión de la organización con la implementación del BSC?

Eso es parte del principio del BSC, están estrechamente ligadas. La metodología dice que partimos de la visión, lo que aspira lograr la corporación, partiendo de esa visión que debe inspirar, que debe hacer que toda la organización se mueva hacia un fin común, decimos si eso es lo que quiero lograr, cómo lo voy a lograr y aquí es donde entra de una manera práctica el papel del BSC.

8.-¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la implementación y mantenimiento del modelo dentro de la organización?

Cuando hablamos de líderes vamos a hablar de los líderes formales que es, digamos, la gerencia y luego vamos a referirnos a los líderes informales que también son muy importantes y pueden impulsar mucho la implantación de esta metodología.

Respecto a los líderes formales, es vital el modelaje, es decir, predicar con el ejemplo, en la medida que toda la organización vea que los líderes, que los gerentes no solamente exigen sino que entregan y que también son partícipes, yo por ejemplo he estado en algunas corporaciones donde quienes presentan los resultados del BSC es la gerencia de primera línea, ahí se demuestra que ellos son los responsables de lo que está pasando; eso puede ser

complementado en algunas ocasiones por sustitutos de ellos, también para darles oportunidad, pero que hay una clara manifestación de que eso le interesa a la alta gerencia.

Hablando de los líderes informales, que son los líderes naturales, gente que tiene prestigio entre sus iguales, tiene prestigio con sus superiores y con sus subordinados, que es digamos es un material humano que hay que nutrir, también se puede hacer reuniones intersectoriales para que se nutran de la ignorancia ilustrada, es decir, yo por ejemplo soy de una gerencia de mercadeo, pero me pueden hacer una pregunta de la gerencia de producción y puedo hacer preguntas que en principio son ingenuas, pero pueden despertar que el otro especialista haga click y vea algunas opciones de mejoramiento en su propia gerencia.

9.- ¿Cuáles son los públicos internos a tomar en cuenta en la implementación del BSC?

En el más alto nivel tenemos la junta directiva, que eso se transmite hacia la gerencia de primera línea, luego en cascada a hacia una gerencia media y luego hacia los empleados. Estaríamos hablando de cuatro niveles.

10.- ¿Qué medios son usados frecuentemente para comunicar el modelo entre cada uno de esos públicos internos?

En esos cuatro niveles ¿qué medios usar?

De la junta directiva hacia la gerencia de primera línea: reuniones de gerencia extendida, de tal manera que haya un buen intercambio.

De la gerencia de primera línea a la gerencia media también reuniones de gerencia extendida.

Y de la gerencia media hacia abajo: reuniones cara a cara. Es decir, que sean reuniones donde participen todos los empleados.

A la vez, para asegurar la transmisión, también hacer plenarias, que a los empleados no sólo les llegue el mensaje a través de la gerencia media, sino que les llegue del nivel más alto. Hacer reuniones en auditorium, responder preguntas y todo ese tipo de cosas.

Adicionalmente a esto, podemos usar medios internos. Con lo anterior, hablábamos de los medios de transmisión verbal, pero esto también debe ser acompañado para asegurar que el mensaje llegue a través de una campaña de medios internos impresos y audiovisuales: revistas corporativas, brochures, micros, tv, de tal manera que el mensaje le llegue a todos. También es importante ponerlo en la intranet.

Por ejemplo, en la empresa donde trabajo se distribuyó un brochure con toda la información, con los dueños de cada objetivo. También en una revista corporativa de la empresa salió un artículo sobre qué es la difusión de lo que estamos hablando, las perspectivas, etc.

En PDVSA se hacía un brochure, diciéndole a la gente de qué se trataba el modelo, cuál es el mapa estratégico de la empresa, las perspectivas. En PDVSA lo llamaban “Sistema de Balanceo de Indicadores” y así lo identificaban en todas las publicaciones y comunicaciones. Con respecto a los nombres que usen, da igual.

11.- ¿Quiénes generalmente son los voceros a cargo de la comunicación del modelo dentro de la organización?

Inicialmente, debe ser la junta directiva para arrancar la campaña, sin embargo o adicionalmente, ellos deben empoderar a los niveles gerenciales y supervisorios. Luego debe haber un enfoque con tres ángulos, la línea como principal factor, es decir, producción, mercadeo, recursos humanos, todas las gerencias; lo que yo he visto que también ha sido exitoso es que exista una gerencia coordinadora del proyecto, generalmente es la gerencia de planificación corporativa, ellos tienen la visión global, pero a la vez pueden servir como operador, tienen las herramientas para conocer el modelo, explicarlo. En tercer lugar la gerencia de comunicaciones, como especialista asesora, para decir esto lo vamos a transmitir de esta manera, esto lo vamos a difundir a través de tales medios, esto es mejor que se transmita cara a cara. En algunas empresas se obvia este esquema, sobre todo el de las comunicaciones, muchas veces porque no es fuerte, otras veces porque no tiene prestigio, otras veces porque no le dan importancia, pero alguien tiene que jugar este rol, por eso a veces es planificación corporativa, pero no debería ser así porque los corporativos no tienen generalmente herramientas, tienen una experiencia digamos intuitiva de cómo comunicar.

Lo principal es el énfasis en la comunicación cara a cara, que eso le llegue al empleado y él vea que su gente está fuertemente apoyando este motivo.

12.- ¿Qué resultados, indicadores o mensajes del BSC se deben comunicar y con cuáles se debe mantener cierta confidencialidad con la totalidad de los empleados?

Yo pienso que podemos dividir esto en tres esquemas: empresas estatales, empresas públicas (que están en la bolsa) y empresas privadas.

Hablando de las empresas estatales, digamos que los empleados deberían estar informados de todos los aspectos de la corporación, probablemente exceptuando aquellos en los cuales por razones estratégicas no pudieran ser comentados, por ejemplo, en el caso de las petroleras, donde yo poseo experiencia, a veces los países o las empresas petroleras no difunden su producción por razones de interés nacional.

En el caso de las empresas tanto públicas como privadas, las empresas generalmente pudieran guardar cierta información que sea comercial estratégica para ellos, esa es la única reflexión, pero por lo demás más bien esto puede ayudar a fortalecer los lazos dentro de la corporación, porque uno puede conseguirse empleados que trabajan en áreas administrativas, puede ser finanzas o recursos humanos y no tienen idea de hacia dónde va la empresa, no tienen idea de la producción, entonces eso es un obstáculo para que el empleado se involucre con la corporación, trabaje hacia un fin común.

Dependiendo de la cultura de la organización, en las empresas privadas transmiten información financiera. Depende de la visión de los directivos, si ellos quieren darle un voto de confianza a sus empleados y tienen fe en ellos. Si yo fuera un dueño de una empresa privada yo lo difundiría a mis empleados, porque, además, el tener la información no necesariamente va a ayudar a mis competidores, ¿en qué pudiesen estar interesados mis competidores? En iniciativas, productos nuevos que vaya a lanzar al mercado; la información financiera nos dice si estoy fuerte y si estoy débil, pero yo prefiero correr el riesgo de que ellos lo digan a guardar información a los empleados, porque creo que más favorece el que le des a un empleado ese voto de confianza.

13.- ¿La implementación del modelo dentro de las organizaciones plantea algún tipo de feedback o participación con los empleados?

La idea de realizar reuniones entre junta directiva, gerencia de primera línea, gerencia media y finalmente empleados es que haya un flujo de información en ambas direcciones, que el nivel superior se nutra del nivel inferior, y eso aplica desde el empleado básico hacia su gerente o como del gerente de primera línea hacia su director, que todos sientan que de alguna manera participan y que su opinión está siendo tomada en cuenta o por lo menos debatida en la implantación del modelo.

14.-¿Con qué frecuencia se deben comunicar los resultados y en qué circunstancias es oportuno comunicarlos dentro de la organización?

Hay ciertas reglas prescritas, por ejemplo se pueden hacer informes mensuales de los principales indicadores, presentándolos como reportes escritos que se circulen; trimestral podría ser reuniones extendidas, un nivel más amplio de participación; anual o semestral las plenarias, metemos en un auditorio a todos los empleados y establecemos la comunicación. Sobre todo es muy importante las visitas a las áreas operativas, donde están las plantas, de tal manera que los empleados tengan contacto; las áreas operacionales están un poco aisladas de lo que está pasando, uno ve con muy buenos ojos, por experiencia, cuando viene la junta directiva y le explican a uno, hay ese intercambio de preguntas y respuestas.

Esto debería entrar en una rutina de planificación del trabajo diario, a menos que haya una catástrofe que sea necesario planificar una reunión imprevista.

15.-¿Cómo garantizar el éxito de la comunicación del BSC? ¿Cómo saber si todos los empleados lo conocen, lo manejan y son partícipes de este modelo?

Pienso que la comunicación debe ser realista, debe ser a tiempo, debe ser atractiva y planificada. Con esas cuatro características, además del contenido del mensaje, pienso que puede ser exitoso.

Para saber si los empleados los conocen, lo manejan y son partícipes, es a través de la calidad de la información, es decir, si hay una mejora de la actuación en parte puede ser debido a eso, hay que darle cierto crédito al uso de la metodología, si hay una mejora de

actuación, en parte puede ser atribuido a que es más visible, estoy más involucrado, esto es como decir el beneficio intangible del uso de esta herramienta.

16.- ¿Qué mecanismo se ha empleado para la medición de éxito de la comunicación del BSC dentro de la organización?

Una manera puede ser a través de encuestas, otra verificar la asistencia a los meetings, no estilo policía sino internamente para saber si los empleados están yendo y averiguar por qué no en tal caso.

ENTREVISTADO: ORLANDO PÉREZ PÉREZ

1.-En líneas generales, ¿qué ha motivado a las empresas venezolanas a implementar el BSC?

Yo diría que algunas empresas que han tenido la oportunidad de conocer esta herramienta, por alguna circunstancia, en alguna conferencia o por algún asesor han visto los potenciales beneficios que tiene en cuanto al control de gestión y bueno lo han ido adoptando, porque realmente es una herramienta que hay que ir la construyendo a lo largo del tiempo dentro de la empresa. Pienso pues que tiene una buena fama, vamos a decir así, de ser una herramienta útil, y las empresas ahorita están buscando mejorar y han descubierto esto, algunas, cambios que realmente benefician.

¿Cuáles cree que son los beneficios principales que ven las empresas venezolanas para aplicar este modelo?

En primer lugar, aquí en Venezuela somos un poquito amantes de la moda, pero eso también es bueno. Concretamente pienso que la herramienta es bastante práctica, se adapta a la realidad de cualquier empresa, en el sentido que se va construyendo y lo que tiene son principios generales, no es una herramienta rígida, es una herramienta flexible que permite adaptarse y da resultados a corto plazo.

2.- ¿Qué factores considera clave para la implementación del BSC en las empresas venezolanas?

Yo diría, es una opinión muy personal, que lo primero es que los directivos tomen consciencia de la necesidad de una buena herramienta de control de gestión, porque todas las empresas tienen de una u otra forma un control de gestión, organizado, o rudimentario, pero si hay consciencia del nivel superior, de la alta directiva hacia abajo, que realmente ellos entiendan esto y decidan implantarlo, eso digamos sería el punto fundamental para poder adoptarlo en la empresa, que haya consciencia desde arriba hacia abajo, no al revés.

3.- ¿Conoce algún caso empresarial venezolano donde se haya implementado el BSC? Si existe, diga si fue exitoso o no y por qué.

Casi todas las empresas grandes tienen el balanced scorecard o algo parecido, por ejemplo en Atento Venezuela utilizan el BSC, en Schlumberger Venezuela, nuestra empresa también lo usa, lo estamos construyendo.

Muchas veces este tema no es tan público, pero hay conversaciones, sobre todo en el sistema de índices integrales que tiene el balanced scorecard que ya sabemos que relaciona las cuatro perspectivas, cliente, las finanzas, proceso interno, aprendizaje, que dan índices globales y son fáciles de implantar, comentan que los ayuda mucho desde el punto de vista gerencial. Pero es larga la implantación, yo creo que es una cuestión de cambio cultural porque por ejemplo estamos acostumbrados que quizás nos den algún bono, desde el punto de vista del empleado, nos den un bono cada dos meses o cada tres meses, en cambio, desde el punto de vista del balanced yo puedo implantar bonos por índices de rendimiento, inclusive índices por equipo, no individuales; entonces, esa es una cultura que a veces cuesta un poquito transmitirla y presentarla. El proceso es largo porque es muy flexible, por ejemplo, hay una empresa que a lo mejor tenga 30 índices, pero a lo mejor puede tener 80, entonces, dependiendo del grado de exageración que cada empresa quiera.

4.-En el caso de empresas trasnacionales que implementan el modelo como decisión de la casa matriz, ¿cómo ha sido el manejo de estos casos? ¿Algunas filiales se han visto en la necesidad de cambiar el estilo de implementación por la cultura del país en el que se desempeña la filial o por algún otro factor?

Yo conozco un caso de una empresa trasnacional que opera aquí en Venezuela, ellos se rigen por la casa matriz en Estados Unidos y tienen una sucursal en México y bueno, lo aplican diariamente y en todas las áreas de la empresa, estuve viendo la otra vez con un gerente de ellos la cantidad de índices que tienen y puede ser casi 100, es una trasnacional que está casi como en 40 países, y tomas esa decisión porque si no hay control de gestión realmente se pierde el manejo global y sobre todo a distancia de la empresa. Ellos, por ejemplo, le hacen a través del Balanced Scorecard, diariamente está calculando y casi semanal y quincenal está interactuando con los índices, sobre todo índices que están fuera del rango, son empresas que tienen más de 50 años en el mundo, ya ellos tenían control de gestión y lo que hicieron fue adaptarlo a esa herramienta.

De acuerdo a la cultura, normalmente tienen mapas estratégicos locales para adaptarse al mercado venezolano y los resultados de ese mapa local alimentan a un mapa superior. El lenguaje usado es bastante normal dentro de una empresa, esta no es una herramienta compleja de entender y por supuesto, de implementar depende, es muy conveniente que los directivos tengan reuniones periódicas sobre la herramienta de control de gestión para darle apoyo, desde el punto de vista de empleados quizás esto tiene un poquito más de trabajo, no es que van a trabajar sobretiempo para esto, sino que tengo que hacer las cosas como dice la herramienta y no como yo quiero, pero lo aplican en una forma sin complicaciones. Los empleados venezolanos se adaptan muy rápidamente a esto.

5.- ¿El BSC puede ser implementado con otras metodologías o modelos que posea la organización o es necesario el cambio de un modelo por otro?

El Balanced Scorecard si tiene una filosofía bastante definida que de alguna u otra forma la tocan las empresas, porque obviamente la parte de finanzas siempre ha sido tradicionalmente, históricamente, el peso de todo el control, la parte del cliente, hay empresas que verdaderamente están orientadas al cliente y otras que no, aunque lo digan, entonces ahí si implica un cambio cultural. Dependiendo de la cultura que tenga la empresa y el método tradicional que vengán manejando se puede adaptar fácilmente el Balanced Scorecard o

deben hacer algunos cambios. Normalmente implica cambios culturales y para hacer cambios culturales es como cambio de consciencia y eso no es de la noche a la mañana.

6.- ¿Cómo promover con el BSC la alineación de los empleados hacia la estrategia organizacional planteada a partir del modelo?

Esa es una buena pregunta. Hay varios métodos, normalmente para alinear a los empleados tiene que implantarse un método de motivación personal, constante, motivación puede estar relacionada con su entrenamiento, relacionada desde el punto de vista económico, con las posibilidades de hacer carrera dentro de la empresa y hay punto demasiado importante que es la comunicación, porque si no hay una buena comunicación en tu empresa es muy difícil que estén alineados los empleados. Entonces, tiene que haber un buen sistema de comunicación, hay empresas que reservan muchas cosas, como resultados del balanced scorecard, pero habría que preguntarles nosotros te pedimos aplicar esto sin mucha explicación, tú haces esto y después qué hacemos con el resultado. Para lograr la alineación de un colaborador con todas las metas de la empresa tiene que haber una comunicación muy expedita, sobre todo para que la persona se ubique dentro de la empresa, osea, lo que yo hago cómo impacta al resultado global de la empresa, o el resultado global de la empresa cómo me impacta a mi, para eso tiene que conocer a la empresa, tener una buena inducción, cuáles son los valores, etc para poder alinearme a ella.

7.- ¿Cómo se relaciona la filosofía de gestión de la organización con la implementación del BSC?

De allí parte el Balanced Scorecard. Hay que reforzar todos los valores muchísimo, para que la gente vea la herramienta no como un peso más, sino como una herramienta que lo va a ayudar en su trabajo, cuando descubrimos que la herramienta es buena, me ayuda a ejecutar mi trabajo, a controlarlo, a elaborar los informes porque tengo resultados, entonces, cuando yo reconozco eso empiezo cada vez más a querer esa metodología, a implementarla.

8.-¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la implementación y mantenimiento del modelo dentro de la organización?

Es muy crítico el papel de los líderes porque si no hay ese empuje de aplicar la herramienta, de mejorarla, porque la herramienta se va mejorando y se va modificando

también, dependiendo del desarrollo de la empresa; si no hay ese empuje a nivel de los que llevan el liderazgo de los procesos la herramienta se va enfriando y después se deja de aplicar.

9.- ¿Cuáles son los públicos internos a tomar en cuenta en la implementación del BSC?

Yo diría lo primero es la junta directiva, tiene que entender un poco la herramienta y tomar la decisión de implantarla, al verle los resultados proyectados, con esta herramienta podemos tener un verdadero control del comportamiento de esta empresa y luego a los gerentes y así sucesivamente hasta todos cargos en mi departamento, en mi unidad de negocio puedas trabajar con la herramienta, a nivel funcional. Tiene que haber una segmentación al menos para el conocimiento y el proceso de implantación, que es lo más complicado realmente.

10.- ¿Qué medios son usados frecuentemente para comunicar el modelo entre cada uno de esos públicos internos?

Pienso que hay varias formas, pero según mi opinión, la mejor forma es empezar a hacer en un mismo mes por ejemplo la junta directiva con los gerentes más inmediatos fijamos reuniones de exposición, de talleres para poder entender, porque si hay un directivo que no entiende lo que es esto no lo va a apoyar, lo verá complicado; entonces, a través de reuniones, dependiendo de la estructura de la empresa, a nivel de comunicaciones como tabloides, a nivel de mails que se pasen cosas y que cada unidad tenga que tener una comunicación muy expedita y muy clara, alguien que le explique qué es eso de la herramienta y dentro de esa herramienta dónde estás ubicado, osea, por qué tu trabajo es importante y esa iniciativa tiene que ver con otro índice dentro de la empresa. En resumen, comunicaciones, directa o indirecta a través de correos y si hay algún medio de promoción interna, en las empresas grandes por ejemplo hay un periodiquito, ahí publicar el resultado, publicar beneficios de la herramienta, quizás hacer una especie de concurso: el departamento que haya tenido mejores resultados en la implantación de la herramienta, es decir, hay que buscar la forma de promoverla y por supuesto que también todos logremos ascensos y que todos los beneficios económicos sean en relación al balanced.

¿Y cuando tratamos con personal obrero?

Ahí el jefe inmediato tiene que informarle lo que realmente les afecta o lo que realmente ellos tengan que hacer, no porque sean obreros no se les va a informar, mostrarles toda la globalidad de la empresa y luego concentrarse en la forma más simple y sencilla dependiendo de su función, pero sí deben conocerlo, digamos que esta es una herramienta que involucra realmente a todo el personal de la empresa, que sepa que se está trabajando en función de una herramienta y que te vamos a medir es por esa herramienta y te vamos a bonificar por esa herramienta y te vamos a ascender por esa herramienta. Para que la gente sepa y se ponga las pilas.

11.- ¿Quiénes generalmente son los voceros a cargo de la comunicación del modelo dentro de la organización?

Normalmente si no es una empresa mediana o pequeña, si es grande, lo ideal es que exista una unidad de control de gestión, que se preocupe por la elaboración de las políticas, porque esto implica políticas, implica metas, implica ajustes, implica cálculos, implica explicaciones, implica decisiones de cómo contabilizar todo esto; entonces, esa unidad, que tenga por lo menos un gerente que tenga contacto con toda la alta gerencia, eso es para concentrar los esfuerzos y que haya alguien, que tenga doliente el control de gestión, eso verdaderamente es demasiado crítico, si se deja así bueno se pasó un mes y nadie habla de eso, y olvídense que ahí no se va a implantar nada, a lo mejor hay algún gerente muy interesado, pero no sabe dónde encaja, no conoce el mapa estratégico de la empresa. Aunque en el fondo con el balanced scorecard si hay un cambio, por ejemplo la empresa va en función de una estrategia de metas a lograr, entonces, si tú tienes una meta que lograr y alrededor de esa meta no hay programas, no hay presupuesto, no hay implementaciones, cómo usted va a lograr esa meta. Hay un cambio de fondo que es paulatino, es una construcción.

12.- ¿Qué resultados, indicadores o mensajes del BSC se deben comunicar y con cuáles se debe mantener cierta confidencialidad con la totalidad de los empleados?

Yo considero que de los índices de gestión que tenga cada empresa la mayoría deben ser conocidos por los empleados para lograr la alineación con la empresa, la identificación;

sin embargo, hay empresas que no tienen esta opinión y muestran una fracción de sus índices y la otra se la reservan para determinados niveles, directivos, gerentes.

13.- ¿La implementación del modelo dentro de las organizaciones plantea algún tipo de feedback o participación con los empleados?

Sí, por supuesto, debe existir un feedback constante y participación de los empleados, para que el empleado pueda alinearse con toda la empresa, sino tú estás haciendo esto y esto, pero tú no te estás dando cuenta que lo que tú haces es la carátula, por decir algo, de los libros que producimos, entonces eres importante, porque si tú te equivocas allí y no lo haces como se espera, bueno mis libros no se van a vender, por lo tanto va a tener malos resultados económicos y voy a perder clientes, Ahora, si yo veo todo eso, logro validar esa estrategia y quizás le ponga más amor a eso, tuvimos una venta extraordinaria, a la gente le gustó mucho tu diseño, bueno, vamos a bonificarte por eso. Es saber cómo contribuye tu trabajo a la globalidad de la empresa, porque realmente sino estamos como que aislados, no lo ves tan cercano, eso quizás es como una recepcionista que no entienda que verdaderamente que su trabajo es importante, a lo mejor se porta fría, medio malencarada, contestona, preguntona, entonces me estás echando a perder el negocio y tú no te has dado cuenta de eso; ¿por qué es importante que seas amable? Que conozcas, que rápidamente le resuelvas a la persona, que no le hagas tantas preguntas innecesarias.

14.-¿Con qué frecuencia se deben comunicar los resultados y en qué circunstancias es oportuno comunicarlos dentro de la organización?

Vamos a decir que en este punto los índices tienen diferentes frecuencias de medición, de cálculo y de presentación, dependiendo del índice. Quizás hay índice que se calcula diariamente, dependiendo de la naturaleza de la empresa, quizás hay uno semanalmente, otra mensual, otro semestral, otro anual; esa misma frecuencia de cálculo que se tiene el resultado específico de las mediciones, bueno se hace un programa de divulgación, pero no podemos decir informamos semanalmente, pero ¿cuáles? De 40 índices puedes informar sólo 4. Lo importante es que exista regularidad en la información, pero no puede haber regularidad en la cantidad de información, porque eso depende del índice, de la naturaleza, de las políticas, de repente hay empresas que miden determinadas cosas en forma diaria y hasta por hora.

Con respecto a la oportunidad, yo pienso que al tener disponible los índices se deben publicar, tanto a nivel local, de la unidad local o a nivel de toda la empresa.

15.-¿Cómo garantizar el éxito de la comunicación delBSC? ¿Cómo saber si todos los empleados lo conocen, lo manejan y son partícipes de este modelo?

Esa es una buena pregunta, yo diría que aquí hay que ser un poco pragmático, si la herramienta es un control de gestión, no debe ser pasivo, osea que yo mido y después que mido veo qué fue que pasó que bajó esto, no, mi control de gestión es para que ese bajón no ocurra dentro de tres meses, dentro de ocho meses, dentro de un año; entonces, si la herramienta te empieza a motivar a la gente para producir más, porque me van a dar un bono pero dependiendo de lo que digan mis indicadores, entonces yo empiezo a notar que hay mayor proactividad, hay mayor producción, hay más calidad, tengo mayores ventas, están vendiendo productos nuevos, los están introduciendo, esos índices me dicen que yo estoy mejorando mi negocio y que la herramienta es exitosa. El control de la gestión tradicional es verificar el balance a ver si estamos perdiendo, este control de gestión no es eso, es lo estamos haciendo bien, estamos teniendo éxitos continuos, para que el éxito final que es fundamentalmente financiero.

Mucha gente al principio piensa que el control de gestión significa que van a venir a controlarme a mí, pero no es eso, es para ayudar a tu trabajo y para que la empresa tenga un mayor éxito y un mayor control de la gestión integral, es para ayudar a que el trabajo se haga ordenadamente y tenga finalmente el éxito que se busca.

16.- ¿Qué mecanismo se ha empleado para la medición de éxito de la comunicación delBSC dentro de la organización?

Sería la medición de conocimiento, ese es un tema muy interesante. No es tan sencillo porque no es una medición corriente, no estás dentro de la mente de cada uno, si existen métodos para medirlo, la medición de qué tanto conocimiento tengo yo de mi empresa, cómo lo estoy leyendo, cómo estoy gestionando esta herramienta. Podría implementarse una encuesta sencilla que se pase con cierta regularidad con unas preguntas bien formuladas, bien cruzadas, luego que la pueda procesar para medir ese grado de conocimiento. Se tiene que diseñar, yo diría una encuesta sencilla.

ANEXO 10.21

Entrevistas Expertos en Comunicación Organizacional

ENTREVISTADO: ITALO PIZZOLANTE

1.- ¿Qué factores considera clave al introducir el cambio de un modelo gerencial dentro de una organización?

Dos conceptos, que deben estar compartidos por toda la alta dirección de la empresa y comunicados al personal no a partir de lo que se dice sino de lo que se hace. Y las dos palabras son: una modelaje, es decir, cuál es la lectura que de las actitudes de los líderes el personal percibe, es decir, más de lo que se hace que lo que se dice, o lo que se deja de hacer que en sí también comunica, entonces la primera palabra es modelaje. Y la segunda palabra son procesos, cuáles son las secuencias de acciones que están dirigidas a lograr un objetivo y cómo ese objetivo nos beneficia no solo a la empresa, sino a mi como individuo, en consecuencia, procesos es la forma explícita de compartir con la organización cuál es toda la secuencia de actividades que conduce al logro de los objetivos.

2.- ¿Conoce algún caso empresarial donde se haya implementado un nuevo modelo gerencial? ¿Considera que fue exitoso? ¿Por qué?

Múltiples, en Pizzolante Comunicación Estratégica, en nuestra firma, anualmente revisamos el entorno, leemos de las características del entorno cuáles son los riesgos y las amenazas, examinamos cuáles son nuestras capability, nuestras habilidades, nuestras capacidades para poderlo aprovechar y desarrollamos una estrategia que está construida a partir de las intervenciones de todo el personal de manera transversal, independientemente de su posición. Ese proceso tiene que ver entonces, con cuál es la estrategia o la suma de acciones que vamos a acometer para lograr nuestros objetivos de negocio en la configuración de nuestro “business plan”, nuestro plan de negocios para el año y a partir de eso cuáles son los roles definidos específicamente para cada una de las personas, cuál es el modelo de organización o de gobierno para que esto sea factible y cuáles son las actividades específicas con tareas específicas e indicadores específicos que tiene cada uno de nuestros ejecutivos, tema que está totalmente vinculado con su evaluación de desempeño y con sus ingresos a final del año. Ese proceso claro, absolutamente compartido, porque además se diseña, se co-diseña, no es suficiente, porque a ese proceso hay que sumarle cuál es el estilo gerencial de

cada uno de los ejecutivos de la firma, cuyo modelaje, cuya influencia en el comportamiento de los demás va a determinar que sea creíble todo lo que el proceso plantea y en consecuencia posible para poder lograr los cambios. El cambio para mí no es más que sumar modelaje y procesos.

3.-¿Ha trabajado con algún caso de implementación del Balanced Scorecard?

Si, con empresas como Cemex y otras, a través del cual el balanced scorecard es una herramienta de control de la gestión, donde inclusive, como es de la gestión en cualquiera de sus dimensiones, se lleva a materias en el tema de la comunicación.

4.- ¿Qué estrategia de comunicación cree que es adecuada para lograr la introducción de este tipo de cambios gerenciales?

Aquella que responda a los objetivos que se hayan definido previamente, que se perciba el modelaje. Y la estrategia en términos de modelaje tiene que ver con cómo mis objetivos gerenciales los entiendo en términos de comunicación, cómo los verbalizo, cómo los cuento, qué habilidad necesito gerencialmente para poderlos transmitir, cómo me voy a organizar para hacerlo, todo eso tiene que ver con modelaje y esas acciones deben estar en el marco de un plan donde la comunicación es una herramienta para lograr los objetivos de negocio y no un fin en sí mismo, el plan no es un fin en sí mismo es un medio para lograr los planes de negocio.

5.-¿Cómo promover una estrategia que logre el compromiso y alineación de los empleados con el cambio?

Solamente logrando credibilidad, legitimando lo que se pide a partir de lo que es factible y a partir de lo que yo hago frente a mi mismo como líder, para poder hacer que los demás me sigan.

6.- ¿Cómo se relaciona la filosofía de gestión de la organización con la implementación de un nuevo modelo o gerencial?

La filosofía puede ser la camisa de fuerza o puede ser la autopista por donde circulan los cambios. La filosofía de gestión es el marco sobre el cual actúan los individuos, es la forma de comprender a partir de los valores que rigen tus actuaciones la visión que exige tus

expectativas en el largo plazo y tu misión que hace foco sobre en qué cosas específicas tu vas a estar elaborando. Si la misión no está alineada con lo que se le exige al personal hay una dicotomía, o se está perdiendo probablemente la oportunidad más importante y es que todo el personal comprenda, acepte y esté dispuesto a dar el resto de sus esfuerzos para alcanzar esa misión que debe ser compartida por todos.

7.- ¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la implementación y mantenimiento de un nuevo modelo gerencial?

Conducir, inspirar, asegurar, influir con su comportamiento.

8.- ¿Cuáles son los públicos internos a tomar en cuenta en la introducción de un nuevo modelo gerencial dentro de una organización?

Eso depende del tipo de negocio, pero una respuesta genérica es que hay dos formas de comunicar, comunicar internamente o comunicar externamente para influir internamente y una estrategia en tiempos de poca confianza que es básicamente la gran debilidad de cualquier estrategia de comunicación es que ella se trata de insertar en escenarios de poca confianza producto de la coyuntura nacional y dramática en lo político y en lo social y ahora más recientemente en lo económico, hace que se revisen las estrategias. Entonces, cuáles son los stakeholders o públicos dolientes de este tema, por su puesto son los empleados, pero también son, dependiendo del negocio, comunidades, dependiendo de las características del negocio pudiesen ser algún tipo de proveedores, pero también son el público interno dividido por target, gerencial, gerencia alta, gerencia media, gerencia baja; los públicos dependen del tipo de negocio, pero en todo caso lo fundamental es que se entienda de manera global que no es una estrategia de comunicación interna la que genera los cambios de comportamiento en las empresas, sino una estrategia de comunicación integral que incluya acciones externas dirigidas a influenciar en el mundo interior de la empresa.

9.- ¿Qué medios son usados frecuentemente para comunicar el modelo entre cada uno de esos públicos internos?

Los que son utilizados frecuentemente son los menos eficientes en momentos actuales, los más eficientes son el uso de redes sociales, que tiene que ver con twitter, con facebook, tiene que ver con el manejo de blog, es decir, el uso del internet y los sms en los celulares;

por supuesto, también están los tradicionales como carteleras, boletines, etc, pero lo que está conectando a la gente es un nuevo tipo de redes y es el uso de redes sociales, donde incluye también por supuesto youtube.

10.- ¿Quiénes generalmente son los voceros a cargo de la comunicación de un nuevo modelo dentro de una organización?

Depende de la estrategia, no existe una metodología única, no existe un camino único de lograr las cosas. Un vocero fundamental son aquellos que ocupan posiciones de poder en la organización, por cual es fundamental que su actuación honre, legitimize y asegure que el compromiso hacia el cambio es a todo nivel y no solamente hacia los niveles de empleados; en consecuencia, en términos generales es eso, pero depende del tipo de empresa a la que nos refiramos.

11.- ¿Se deben manejar ciertos criterios de confidencialidad en la transmisión de mensajes cuando se gestiona este tipo de cambios dentro de una organización?

La confidencialidad depende del tipo de negocio, lo que no puede ser confidencial es por qué lo estoy haciendo, el por qué y el para qué lo estoy haciendo y el qué quiero lograr. Es perfectamente comprensible que a nivel de estrategias en áreas delicadas haya niveles de confidencialidad, pero la pregunta es ¿tiene que saber todo el mundo los detalles? O ¿debe saber todo el mundo el para qué lo estoy diciendo, qué quiero lograr y cómo me voy a beneficiar? Qué es básicamente lo importante. Las empresas tienden a decir qué es lo que piden, pero no a concretar qué es lo que yo regreso a la persona que se compromete conmigo y eso no solamente es un tema de sueldo y no solamente es una materia de bonificaciones a fin de año, es un tema del clima de trabajo en el día a día que me asegure compromiso, las lealtades no se compran, se ganan, y la lealtad y el amor por la empresa es un detonador fundamental en los procesos de cambios; no hay cambios cuando no hay compromiso, y no hay compromiso cuando no hay respeto hacia la empresa, y el respeto es un merecimiento que se logra a partir de actitudes de los líderes.

12.- ¿De qué manera se puede establecer feedback con los empleados al implementar un nuevo modelo gerencial?

Hay múltiples, desde la comunicación transversal que es donde se desarrollan herramientas como coffetalk, que es tomarnos un café juntos de manera informal, y otros medios informales como visitas inesperadas a oficinas donde se establecen mesas redondas abiertas dentro del marco de una estrategia donde los jefes de las áreas sepan que eso puede suceder. También las comunicaciones directas de los jefes hacia abajo y las reuniones fuera de la empresa en programas o en actividades dirigidas a la responsabilidad social que en sí funcionan no solamente para temas de vinculación con comunidades u otras áreas u ONG's, sino también para crear programas de voluntariado donde se reúna el personal y en esos contextos se puedan divulgar. La creatividad es el límite de las acciones que generen procesos de comunicación informal, que permitan crear, construir confianza de aquellos que forman parte de la empresa, que es el objetivo y fin de cualquier estrategia.

13.- ¿Con qué frecuencia es recomendable comunicar mensajes para promover la introducción de un nuevo modelo gerencial y en qué circunstancias es oportuno comunicarlos dentro de la organización?

Es oportuno en cualquier momento y ¿con qué frecuencia? Con la que sea necesaria para que el nivel de recordación de lo que se está haciendo sea importante. ¿Cuál es el grado? Depende de la cultura de la empresa, depende de los antecedentes, si la empresa ha tenido en el pasado estrategia, depende de si esas estrategias han funcionado, si se ha sabido corregir lo que no funcionó, si se ha sabido aprovechar lo que sí funcionó, es decir, cuando tú comunicas no empiezas en base a 0 nunca, todo tiene historia, ¿cuál es la historia? Es fundamental para no equivocarse en el futuro.

14.-¿Cómo garantizar el éxito de la comunicación de un modelo gerencial? ¿Cómo saber si todos los empleados lo conocen, lo manejan y son partícipes de ese modelo?

A partir del logro de los objetivos, tiene que haber tangibles y para eso tienes que definir indicadores, indicadores que tienen que ver con cuál es el número de propuestas en términos de cambio, cuál es la cantidad de gente que participa en las reuniones cuando se hacen, qué tipo de feedback hay, escritos cuando se envía una comunicación. Tú tienes que

crear un sistema de accountability, un sistema de control y seguimiento de tus actividades de comunicación que permita nutrir a la organización de si la gente está entendiendo.

15.- ¿Qué mecanismo, instrumento o herramienta se puede emplear para la medición de éxito de la comunicación en la gestión de este tipo de cambios dentro de una organización?

Por supuesto el segundo elemento tiene que ver con encuestas formales, pero las encuestas no necesariamente requieren de altas inversiones, estamos hablando de consultas y para ello es fundamental crear una red que esté permanentemente monitoreando la opinión de la gente con respecto a lo que se está tratando de hacer, con el fin de corregir las desviaciones a lo que se espera.

ENTREVISTADO: MAX ROMER (entrevista vía mail)

1.- ¿Qué factores considera clave al introducir el cambio de un modelo gerencial dentro de una organización?

Lo único que hay que considerar antes de introducir un cambio gerencial es que los gerentes y la gente que dirigen, estén dispuestos a los cambios.

2.- ¿Conoce algún caso empresarial donde se haya implementado un nuevo modelo gerencial? ¿Considera que fue exitoso? ¿Por qué?

Depende. Conozco casos exitosos y casos que han sido un fracaso por la resistencia al cambio. En general, todos los casos que conozco costó mucho trabajo la introducción de las nuevas metodologías gerenciales, sobre todo porque no quedan instauradas al 100% por ser los empleados quienes redibujan los cambios.

3.-¿Ha trabajado con algún caso de implementación del Balanced Scorecard?

Sí, y la empresa promete cambios en las reuniones gerenciales que luego no se pueden instaurar.

4.- ¿Qué estrategia de comunicación cree que es adecuada para lograr la introducción de este tipo de cambios gerenciales?

La de la seducción. Aplicar los postulados de Baudrillard tal y como se tratara de enamorar a una persona.

5.-¿Cómo promover una estrategia que logre el compromiso y alineación de los empleados con el cambio?

Bajo procesos de enamoramiento de los procesos. En una continua plataforma de seducción de los procesos. De lo contrario, suenan a cantos de sirena y a posibilidades que no terminan instaurándose.

6.- ¿Cómo se relaciona la filosofía de gestión de la organización con la implementación de un nuevo modelo o gerencial?

En la manera de hacer las cosas. Las empresas surgen con la voluntad de sus directivos y el conocimiento que tienen de hacer las cosas. Cambiar procesos hacia el BSC (por ejemplo) implica la adecuación de modos de pensar, de transformaciones que van más allá de los resultados, es la propia forma de hacer y ser empresarial. En ocasiones, los consultores muy jóvenes consideran que los métodos gerenciales son (por modas y oleadas) los más adecuados para las empresas, cuando lo que hay que tratar de hacer es describir la metodología que se tiene en la empresa e impulsarla.

7.- ¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la implementación y mantenimiento de un nuevo modelo gerencial?

Es determinante. Si ellos no lo consideran plausible, no hay modo de implementarlo.

8.- ¿Cuáles son los públicos internos a tomar en cuenta en la introducción de un nuevo modelo gerencial dentro de una organización?

Todos. Los primeros, son las secretarías, las que deben traducir a los sistemas las palabras de sus jefes.

9.- ¿Qué medios son usados frecuentemente para comunicar el modelo entre cada uno de esos públicos internos?

Depende. Si se emplea el email, va determinado al fracaso. La potencia del boca a boca en las empresas es más importante que todos los recursos de la web 2.0 e intranets.

En eso hay que pensar en los sociogramas, más que en los organigramas.

10.- ¿Quiénes generalmente son los voceros a cargo de la comunicación de un nuevo modelo dentro de una organización?

Depende. Debiesen ser los expertos en comunicación, pero en ocasiones el personal de RR.HH. es quien asume con pésimos resultados, sobre todo porque se vuelcan a estímulos aparentemente contractuales.

11.- ¿Se deben manejar ciertos criterios de confidencialidad en la transmisión de mensajes cuando se gestiona este tipo de cambios dentro de una organización?

No, de ninguna manera. Transparencia en las operaciones.

12.- ¿De qué manera se puede establecer feedback con los empleados al implementar un nuevo modelo gerencial?

En conversaciones directas con los gerentes aunque se invierta mucho tiempo desde la gerencia.

13.- ¿Con qué frecuencia es recomendable comunicar mensajes para promover la introducción de un nuevo modelo gerencial y en qué circunstancias es oportuno comunicarlos dentro de la organización?

Depende. En empresas de producción de bienes o servicios es preferible hacerlo consuetudinariamente, de modo semanal o quincenal. Introducir en los procesos los mecanismos de comunicación de modo formal aunque estos encuentros duren 10 minutos.

14.-¿Cómo garantizar el éxito de la comunicación de un modelo gerencial? ¿Cómo saber si todos los empleados lo conocen, lo manejan y son partícipes de ese modelo?

En la práctica y mecanismos de evaluación por observación participante... No hay otra forma.

15.- ¿Qué mecanismo, instrumento o herramienta se puede emplear para la medición de éxito de la comunicación en la gestión de este tipo de cambios dentro de una organización?

El BSC tiene sus propios mecanismos de medición que están sobre la base de elementos que son propios del modelo. No los poseo a la mano, pero cada modelo tiene sus propios mecanismos de evaluación.

ENTREVISTADO: ADRIÁN CORDERO (entrevista vía mail)

1.- ¿Qué factores considera clave al introducir el cambio de un modelo gerencial dentro de una organización?

El liderazgo del primer ejecutivo, la participación de los principales responsables de de cada área, la creatividad de los técnicos que tiene que implantar el nuevo modelo

2.- ¿Conoce algún caso empresarial donde se haya implementado un nuevo modelo gerencial? ¿Considera que fue exitoso? ¿Por qué?

Si, por ejemplo el BBVA, porque se cumplieron esos requisitos.

3.-¿Ha trabajado con algún caso de implementación del Balanced Scorecard?

No en la implementación.

4.- ¿Qué estrategia de comunicación cree que es adecuada para lograr la introducción de este tipo de cambios gerenciales?

Creo que es importante explicitar las mejoras cuantitativas y cualitativas que supone y apoyarlo con casos de éxitos de otras organizaciones que lo hayan aplicado anteriormente.

5.-¿Cómo promover una estrategia que logre el compromiso y alineación de los empleados con el cambio?

Creo que es importante explicar en cada caso que le supone y además establecer algún tipo de incentivo y/o reconocimiento público.

6.- ¿Cómo se relaciona la filosofía de gestión de la organización con la implementación de un nuevo modelo o gerencial?

Es fundamental que estén en línea ambos. Cualquier modelo gerencial es consecuencia de la filosofía de gestión. A su vez toda filosofía de gestión sin una adecuada implantación se queda en un ejercicio de voluntarismo.

7.- ¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la implementación y mantenimiento de un nuevo modelo gerencial?

Ya lo he dicho, es básico. Imprescindible para garantizar el éxito.

8.- ¿Cuáles son los públicos internos a tomar en cuenta en la introducción de un nuevo modelo gerencial dentro de una organización?

Creo que todos, pero en esencia los que forman parte del Comité de Dirección y los diversos líderes de sus respectivos equipos.

9.- ¿Qué medios son usados frecuentemente para comunicar el modelo entre cada uno de esos públicos internos?

Una combinación de los informativos y los persuasivos. Pero creo que cada vez son más importantes lo que usen un formato audiovisual y que además explote los factores emocionales al comunicar.

10.- ¿Quiénes generalmente son los voceros a cargo de la comunicación de un nuevo modelo dentro de una organización?

El principal ejecutivo.

11.- ¿Se deben manejar ciertos criterios de confidencialidad en la transmisión de mensajes cuando se gestiona este tipo de cambios dentro de una organización?

Sí, pero según las fases.

12.- ¿De qué manera se puede establecer feedback con los empleados al implementar un nuevo modelo gerencial?

Creo que hay que incluirlo como un elemento esencial de las evaluaciones de desempeño y en el cumplimiento de los objetivos de cada empleado

13.- ¿Con qué frecuencia es recomendable comunicar mensajes para promover la introducción de un nuevo modelo gerencial y en qué circunstancias es oportuno comunicarlos dentro de la organización?

Solo cuando la información realmente aporta elementos diferenciales.

14.-¿Cómo garantizar el éxito de la comunicación de un modelo gerencial? ¿Cómo saber si todos los empleados lo conocen, lo manejan y son partícipes de ese modelo?

Evidentemente la evaluación cuantitativa y cualitativa es esencial y sobre todo fomentar la comunicación ascendente.

15.- ¿Qué mecanismo, instrumento o herramienta se puede emplear para la medición de éxito de la comunicación en la gestión de este tipo de cambios dentro de una organización?

Depende del tamaño de la organización. El contacto personal siempre es un elemento esencial, pero en ocasiones debido al tamaño o distancias físicas es conveniente dinamizar una plataforma on line interna.

ENTREVISTADO: GUSTAVO MANRIQUE (entrevista vía mail)

1.- ¿Qué factores considera clave al introducir el cambio de un modelo gerencial dentro de una organización?

Hay cinco grandes variables que requieren atención:

- 1.- Estrategia: que cambios en la estrategia corporativa, cultura y la filosofía de gestión (Visión, Misión y valores) se van a dar en el proceso de cambio.
- 2.- Estructura: que cambios en la estructura corporativa acompañan el proceso de cambio y cómo se va a manejar la transición.
- 3.- Procesos: cómo se verán afectados los procesos corporativos en el proceso de cambio y qué cambios en materia de tecnología se van a dar.
- 4.- Gente: cómo incidirá el cambio en la gente y que hará la organización para facilitar la transición de la gente hacia la nueva realidad.
- 5.- Comunicación: cuál será la estrategia comunicacional que permitirá que el cambio se de coherente y eficientemente.

2.- ¿Conoce algún caso empresarial donde se haya implementado un nuevo modelo gerencial? ¿Considera que fue exitoso? ¿Por qué?

Sí. Los casos de fusiones o adquisiciones implican importante ajustes organizacionales y en muchos casos cambios en el modelo de negocios. Actualmente estoy trabajando en la fusión de dos empresas de tecnología que requieren redefinir su modelo de negocio porque una se concentra en el área masiva residencial y la otra en el área corporativa.

El caso de una reconocida empresa cementera que impulsó un nuevo modelo gerencial basado en aspectos como: calidad y seguridad industrial, trabajo en equipo, responsabilidad social e identidad y branding. En este caso la empresa pasó de una gerencia netamente técnica a un modelo basado en valores. Hoy la empresa ha logrado altos estándares en cada uno de estos factores.

3.-¿Ha trabajado con algún caso de implementación del Balanced Scorecard?

No

4.- ¿Qué estrategia de comunicación cree que es adecuada para lograr la introducción de este tipo de cambios gerenciales?

No hay una estrategia única, depende de la realidad e la organización, su dimensión, cultura y dinámicas de cambio. Sin embargo es importante alinear la comunicación a las variables comentadas en la primera pregunta.

Adicionalmente, en cualquier proceso de cambio es fundamental el liderazgo y modelaje de la alta gerencial, de lo contrario están condenadas al fracaso.

5.-¿Cómo promover una estrategia que logre el compromiso y alineación de los empleados con el cambio?

1.- Transparencia y apertura: esto es clave para que el proceso cuente con la credibilidad necesaria para que la gente confíe en el mismo.

2.- Conocimiento del entorno y el dintorno (Pregúntale a Tulia sobre este concepto en el cual ella ha profundizado): es importante conocer el clima de opinión interno y externo, los principales issues y temas sensibles, segmentación de impactos del proceso de cambio al interior de la organización y en sus audiencias clave, para dar respuestas coherentes, claras y oportunas a todos los grupos de interés, minimizar brechas de información, incertidumbre y rumores.

3.- Modelaje y liderazgo: El más alto nivel de la organización tiene que liderar el cambio y servir de modelo para el cambio cultural.

4.- Diálogo: la gente tiene que ser parte del proceso y no víctima de éste. Por ello es importante involucrar a la gente, delegar y establecer mecanismos transparentes y basados en valores para la toma de decisiones.

6.- ¿Cómo se relaciona la filosofía de gestión de la organización con la implementación de un nuevo modelo o gerencial?

Es clave, los cambios están dirigidos por personas e impactan a personas. Los líderes del cambio tiene una idea o una visión de lo que esperan lograr. Transmitir esta visión es fundamental para lograr la alineación interna, la comprensión y el compromiso frente a la nueva realidad.

7.- ¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la implementación y mantenimiento de un nuevo modelo gerencial?

Sin el compromiso de los líderes de la organización el cambio está huérfano y tiende a darse de manera espontánea, no estratégica con mayores conflictos en el proceso, pérdida de valor y desalineación.

8.- ¿Cuáles son los públicos internos a tomar en cuenta en la introducción de un nuevo modelo gerencial dentro de una organización?

Accionistas, empleados a todo nivel (Otros actores que pueden considerarse como públicos intermedios son: proveedores, familiares de colaboradores)

9.- ¿Qué medios son usados frecuentemente para comunicar el modelo entre cada uno de esos públicos internos?

Si es posible, la comunicación cara a cara es fundamental, pues a través de estas dinámicas se profundizan el compromiso, la alineación de visiones entre el nivel directivo y los colaboradores y la retroalimentación del proceso.

Al mediatizar los mensajes se utiliza frecuentemente la Intranet, videos, boletines impresos y digitales, cartas informativas, campañas de endomarketing, entre otros.

10.- ¿Quiénes generalmente son los voceros a cargo de la comunicación de un nuevo modelo dentro de una organización?

Hay varios niveles de vocería: en el primer nivel están los directores y a un segundo nivel están los líderes del proceso de cambio en cada uno de los “frentes” que se hayan considerado para la gerencia del mismo.

11.- ¿Se deben manejar ciertos criterios de confidencialidad en la transmisión de mensajes cuando se gestiona este tipo de cambios dentro de una organización?

Si. No toda la información debe o puede ser pública y esto no es falta de transparencia sino gerencia del proceso de cambio.

12.- ¿De qué manera se puede establecer feedback con los empleados al implementar un nuevo modelo gerencial?

El diálogo cara a cara es fundamental. La creación de equipos de trabajo, sesiones de alineación pueden ayudar en este sentido.

13.- ¿Con qué frecuencia es recomendable comunicar mensajes para promover la introducción de un nuevo modelo gerencial y en qué circunstancias es oportuno comunicarlos dentro de la organización?

Cada proceso de cambio es distinto. La frecuencia viene dada por distintas variables: Los cronogramas del proceso de cambio, las necesidades de información de la gente, atacar rumores o especulaciones durante el proceso, manejar coyunturas durante el proceso. El monitoreo tiene que ser diario.

14.- ¿Cómo garantizar el éxito de la comunicación de un modelo gerencial? ¿Cómo saber si todos los empleados lo conocen, lo manejan y son partícipes de ese modelo?

Los reportes de área son un indicador clave de este tema, así como los informes de desempeño (Si existen) Luego están opciones como focus group, encuestas internas, clima organizacional que pueden ofrecer información en este sentido.

15.- ¿Qué mecanismo, instrumento o herramienta se puede emplear para la medición de éxito de la comunicación en la gestión de este tipo de cambios dentro de una organización?

Las anteriores y la auditoría de comunicación como herramientas de verificación de la efectividad de las comunicaciones en la empresa.

ANEXO 10.22

Entrevistas a Expertos Internos

ENTREVISTADO: CLARETT MORENO

1.-En líneas generales, ¿qué ha motivado a la empresa a implementar el BSC?

Básicamente es tener un plan al que se le puede hacer seguimiento para el logro de los objetivos organizacionales, específicamente indicadores, el balanced es para nosotros una guía y de no hacerlo el plan estratégico de la compañía se siente como que a la deriva, cuando tienes el balanced te permite hacer un seguimiento concreto y medible de cómo van esos objetivos.

2.- ¿Qué factores considera clave para la implementación del BSC en Grupo Phoenix Venezuela?

La divulgación como un primer paso de una herramienta de trabajo tan importante como esa, el apoyo de la herramienta, que crea en ella, que se le dé respaldo en el nivel más alto de la compañía para que se tome en serio y el seguimiento y control de los indicadores, me parece que es super importante

3.- ¿Cómo considera que ha sido la adaptación del BSC en el Grupo Phoenix Venezuela?

Ha sido lenta por razones que no tienen vinculación con el balanced como tal, más bien razones externas, razones de país, que no nos han permitido ir a una implementación como se quiere, hemos querido postergar la divulgación de la herramienta por todos los hechos políticos y las paradas de planta y las situaciones que se han dado. Digamos que ha sido un poco lenta, pero que en los niveles donde se ha divulgado se trabaja ya con la herramienta, se lleva un control y digamos que se está haciendo bien, lo que está haciendo falta es digamos la automatización de esa herramienta.

4.-Tomando en cuenta que son una empresa trasnacional, ¿cómo ha sido la implementación del BSC en Venezuela en comparación con la experiencia en Colombia? ¿Se han visto en la necesidad de cambiar el estilo de implementación?

En Colombia es más exitoso, porque ellos sí lograron hacer una divulgación de la herramienta a través de toda la compañía a través de las salas interactivas, de charlas, de talleres, involucrar a todo el personal, mientras que nosotros acá solamente llegamos al nivel gerencial y la divulgación de la herramienta no fue más abajo, de pronto, tocamos un poco lo que son niveles supervisorios a través de los distintos diplomados, pero una divulgación más de “conoce la herramienta” que de “úsala”, porque ya para ir al tema del uso ya tienes que contar con el apoyo del gerente, divulgar los objetivos, desglosar esos indicadores, que la gente sepa que sobre eso te voy a medir y así puedes ir desarrollando tu trabajo. Allá pues sí con más éxito en todos los niveles.

¿Qué necesidad tenemos nosotros acá? Es divulgarlo pronto, es buscar el canal ideal de cómo nosotros comunicar esa herramienta para que la gente a todos los niveles la comience a trabajar.

Pero nosotros pasamos por problemas con el sindicato, con el INSAPSEL, tuvimos discusiones de convenio colectivo; entonces no sé hasta qué punto pasear a los obreros por la sala interactiva aplicada en Colombia, yo pueda lograr con eso que la información del mapa les llegue y les importe como algo que yo estoy haciendo para que este negocio pueda continuar, la gente sigue muy rebelde, es necesario tal vez antes de trabajar en un tema de divulgación del mapa, de pronto medir hasta qué punto cuál es tu compromiso con la empresa, porque si yo se que la gente está comprometida, cuando tú te comprometes con algo das el todo por el todo, de allí que el tema de hacer la medición de clima y los resultados que se obtengan por compañía van a ser muy interesantes para nosotros, ¿por qué? Porque en la medición de clima estamos evaluando unas dimensiones muy importantes de la gente, de lo que es su vida dentro de la compañía, su disposición o predisposición con de la empresa en cuanto a la motivación, por ejemplo, trabajo en equipo es otra dimensión, ambiente de trabajo. ¿Tú piensas que la empresa se preocupa por tu seguridad? ¿Por suministrarte lo equipos y herramientas para que tú hagas tu trabajo de forma segura? Cuando tú mides todas esas dimensiones te da un resultado y ahí eso nos va a permitir a nosotros evaluar hasta qué punto es el compromiso de la gente, tener el conocimiento de si la gente está lista para recibir

esto, porque si la gente no está lista no importa el medio que uses va a fracasar. Ahorita estamos en proceso de tabulación para cada una de las empresas, porque son distintas, no es lo mismo el que trabaja en el Zulia o el que trabaja en esta sede en Caracas.

5.-¿Antes de implementar el BSC en Phoenix, usaban otro modelo gerencial? ¿Hubo necesidad de cambio de modelo o integraron el BSC al modelo gerencial que empleaban?

No había un modelo determinado, cada área definía una forma de alcanzar objetivos que indudablemente estaban enfocados en echar hacia adelante la compañía y obtener la rentabilidad deseada; pero digamos que cada área iba por su lado, haciéndolo de la forma que mejor le convenía.

¿Se puede decir que buscar integrar?

Se va a integrar porque toda la vida hemos trabajado con indicadores, todas las áreas lo han tenido, esto te va a permitir, como tú lo dices, integrar todo este trabajo que se ha hecho para trabajar con un modelo único y con un mejor control.

6.-¿Cómo considera que se debe promover con el BSC la alineación de los empleados hacia la estrategia organizacional planteada a partir del modelo?

Con charlas, con talleres, con información veraz, con mucho seguimiento, atando el logro de los objetivos a las evaluaciones de la gente, que la gente sepa que si lo hace bien y se logran los objetivos de la compañía va ser recompensado por eso, vinculando que no sea solamente un ganar la empresa, sino que en la medida que yo doy una contribución como profesional es se va a revertir hacia mí, en beneficio, entonces haciendo esa vinculación es importante y lo estamos haciendo de hecho, estamos en un proceso de evaluación de 360°, donde la evaluación se ha partido en dos y se han incorporado los objetivos estratégicos que se miden a través del balanced.

7.- ¿Cómo se relaciona la filosofía de gestión de la organización con la implementación del BSC?

La misión, la visión y los valores nos dan el norte, es la que ha servido básicamente para la construcción del mapa estratégico, están estrechamente vinculadas, sin ellas no

tendríamos norte, para de allí, de allí se derivó la creación de los objetivos que hoy constituyen ese mapa y que se han dispuesto en ese mapa en una estructura, que es la estructura que nos brinda el Balanced Scorecard, pero de allí ha derivado todo. El nacimiento viene básicamente de la misión y la visión y los valores son los pilares que sostiene la compañía, es nuestro ser y sentir en Phoenix.

¿Consideras que se deben reforzar?

Claro, totalmente.

8.-¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la implementación y mantenimiento del modelo dentro de la organización?

El papel ha sido básicamente el de llevar lo que nosotros denominamos el nivel táctico de la compañía, que es el nivel gerencial, de llevar el mensaje, ese ha sido el papel de nosotros, llevar este mensaje con credibilidad, con consciencia, con confianza, de que es a través de esta herramienta que nosotros vamos a poder obtener las cosas de manera más eficiente y organizada. Nosotros habíamos estado en ese papel ahorita en los actuales momentos, previo a eso, el papel fue básicamente, el de sentarnos a construir el mapa estratégico, porque hemos sido los directores seleccionados por cada área los que nos involucramos directamente a crear el mapa estratégico de la compañía bajo la filosofía de balanced, entonces, digamos que primero fuimos los protagonistas de ese trabajo y ahora llevamos el mensaje y hacemos divulgación de eso.

Lo que se quiere es que también los gerentes se conviertan en canalizadores de esa información, saber quiénes lo pueden hacer, quiénes tienen la madera, sabes que no todo gerente tiene como que la tipología para divulgar un tema, pero se apunta hacia allá, a que lo puedas hacer.

9.- ¿Cuáles son los públicos internos a tomar en cuenta en la implementación del BSC?

Va a depender un poco del rol que tiene cada quien en la organización, porque si nosotros hablamos del nivel directivo propiamente dicho, el rol de nosotros ha sido construir un mapa y divulgar, si nos vamos al nivel gerencial, allí hay gente que nosotros la llamamos táctica, que les va a corresponder divulgar, pero también le va a corresponder adicionalmente

un punto muy importante que es hacerle seguimiento al cumplimiento de todas las iniciativas que mueven el mapa. Si nos vamos a nivel supervisorio y a los niveles de la base, también a nivel supervisorio te consigues con gente que le corresponde hacerle seguimiento, pero también te consigues con gente que le corresponde ejecutar. Y a nivel de la base propiamente dicho, te vas a conseguir con gente que va a estar ejecutando iniciativas que van a mover todo ese aparato. Entonces, digamos que dependiendo del rol que cada quien tiene dentro de la organización, unos están ejecutando y otros haciendo seguimiento, otros están evaluando cómo se está comportando el indicador, ¿va la velocidad que queremos? ¿se vislumbra un alcance de la meta en el tiempo que no los hemos establecido? Para entonces intervenir y ver qué pasa, qué herramienta podemos usar o qué corrección podemos hacer. Entonces va a depender un poco del rol de cada quien.

10.- ¿Qué medios considera que son más idóneos para comunicar el modelo entre cada uno de esos públicos internos de la organización?

Diferentes definitivamente, porque hasta ahora, el primer medio que utilizamos fue el de la red, haciendo una campaña de expectativa a cierto nivel, a un nivel muy alto de la compañía, avisando que venía algo importante para la organización. Luego comenzamos a dictar talleres, yo personalmente comencé a dictar talleres, ya con un lenguaje diferente, con una estrategia de aprender haciendo, donde le daba a la gente los conceptos básicos de balanced, pero también les decía vamos a trabajar en la construcción de un balanced, puede ser hasta el de tu propia vida, porque el balanced te permite organizar todo tipo de cosas. Ahora, viene una comunicación a nivel de los que le corresponde ejecutar, que puede ser tal vez una comunicación más simple, nosotros comenzamos a pensar que igual como lo hizo Colombia, podíamos hacer una sala interactiva donde la gente de pronto con un lenguaje de juego, de trabajo en equipo podría internalizar de una forma sencilla el mapa y no visualizarlo como una herramienta que le va a hacer ganar más dinero a la compañía, no! Sino visualizarlo más bien como una herramienta que te permite sobrevivir en unos tiempos de crisis mundial tan dura como la que se enfrenta ahora. Nosotros queremos por encima de todas las cosas que el mensaje que se lleve a la masa cuando se defina cómo lo vamos a comunicar realmente sea un mensaje de: “esa es una herramienta que nos da la oportunidad de mantenernos en el mercado” y si nos mantenemos en el mercado la empresa va a producir y todos vamos a ganar.

11.- ¿Quiénes son los voceros a cargo de la comunicación del modelo dentro de la organización y cuál es su papel?

Básicamente los voceros hemos sido las personas que formamos parte de una unidad que aquí denominamos Desarrollo Organizacional, hemos sido los voceros, se han constituido inicialmente equipos de trabajo compuestos por el dueño de la compañía, el presidente de la compañía, los vicepresidentes y algunos directores corporativos, un poco para enviar el mensaje de que la altísima gerencia está comprometida en esto, entonces digamos que el papel que ellos han jugado ha sido que “yo quiero que el negocio se encamine por este rumbo” “lo que quiero es hacer adquisiciones”, por otra parte “quiero vender los negocios a los que definitivamente no voy a dedicar”, “quiero que en la perspectiva de procesos se dé énfasis al tema del a innovación, por ejemplo, entonces digamos que este equipo que se ha construido ha tenido ese papel, hubo un equipo principal que se constituyó para armar mapas. Se han constituido muchos equipos, ahora el empeño de nosotros, desde Desarrollo Organizacional, que hemos sido los principales voceros, es soltar ese tema y decirle a cada líder de proceso esto lo tiene que tomar tú en tus manos como parte de lo que haces día a día, convertirlos en voceros a ellos también, porque un solo árbol no hace montaña, nosotros desde Desarrollo Organizacional, metemos el tema del mapa estratégico dentro de todo lo que lo podemos meter, por ejemplo, yo en RRHH lo incorporo dentro de las evaluaciones, desde RRHH cada vez que llevo adelante una iniciativa que está vinculada con el mapa, así lo hago saber, para hacer anclajes de la gente y servir de vocera y que la gente agarre y diga que así como RRHH sale y agarra iniciativas que están empujando objetivos del mapa, yo también tengo iniciativas que divulgar en mi propio proceso. Porque aquí tenemos por ejemplo en la perspectiva financiera, donde hay todo un trabajo de reducción de costos, de gastos, de adquisiciones, de rentabilidad, que qué divino fuera, seguramente ellos los están moviendo, pero ¿cómo lo mueven?, lo siguen moviendo a su forma, en su pensamiento, sin explotar y sin hacer ruido sobre que yo estoy llevando adelante iniciativas financieras que están vinculadas al mapa, en la medida en que yo utilice a diario ese lenguaje. Es como la misión, la visión y los valores, donde no basta tener unos cuadritos colgados, hay muchas cosas que uno hace en el día a día, por ejemplo, cuando nosotros tenemos una reunión y en función del tema que se va a tratar decimos que el valor del día de hoy es orientación al logro porque el tema de hoy es un tema de algo difícil que tenemos que echar adelante, pero como orientación al logro en Phoenix significa ABCD, eso te llena de energía, te abre

camino, te da luces y te dice por dónde te tienes que meter para conseguir las cosas. Entonces pensamos que si cada dueño de proceso, dentro de su área más que hablar de balanceado, porque el balanceado es una herramienta, comienza a tomar el mapa estratégico, a comunicar el mapa estratégico, el decir que es importante a que todo lo que hacemos debe de pegar a ese mapa, de esa manera la gente lo va a tomar como algo que forma parte de sus vidas. Fíjate en este salón, ahí está el mapa estratégico, ¿por qué está colocado ahí? Porque ahí se hacen muchas reuniones de trabajo, y esas reuniones tienen que ser entorno eso porque aquí está la vida de la compañía, todo lo que nosotros queremos hacer. Esto lo hace RRHH porque siente que de esa manera está agotando una vía interesante, y es con este mapa interesante, en un lugar donde la gente se reúne a trabajar, se reúne a planificar y muchísimas veces sirve de anclaje para tantas cosas.

Recientemente, estábamos llevando adelante clima organizacional, y aquí se dieron los talleres para que la gente supiera que íbamos a comenzar a medir clima y resulta que el clima es una iniciativa que mueve el objetivo: “atraer, retener y desarrollar el capital humano acorde a las competencias requeridas por la estrategia”, entonces no estamos haciendo nada aislado a esto que está aquí. Y no es casual, ahora todo tiene una razón de ser y vas como que más centrado.

12.-¿Qué resultados, indicadores o mensajes del BSC considera que se deben comunicar y con cuáles se debe mantener cierta confidencialidad con la totalidad de los empleados?

Bueno, los de la perspectiva financiera, obviamente, en esa perspectiva se mueve toda una serie de indicadores y de resultados que son exclusivamente del conocimiento de los accionistas y que por razones de tema político y empresa uno no puede divulgar; pero todos los indicadores que te mueven o una gran mayoría de ellos, que te mueven, por ejemplo, la perspectiva de los procesos, que es donde tú ves la excelencia operacional: “asegurar la efectividad operacional en la cadena de abastecimiento” Si la empresa va bien o la empresa va mal, ¿cómo los trabajadores o los protagonistas de ese objetivo pueden tomar acciones?, conociendo los indicadores que mueven ese objetivo, por ejemplo. Digamos entonces que los objetivos, los resultados de los indicadores que están moviendo los procesos son muy interesantes que se publiquen y de hecho hoy en día muchos de ellos se publican, porque cuando alcanzas en manufactura, por ejemplo, rompes un record de producción le estás

apuntado al objetivo de excelencia operacional y el trabajador recibe una recompensa por eso, en pago; entonces es necesario, por ejemplo, publicarlos. Dentro de la perspectiva de los procesos, todo lo que tiene que ver con el desarrollo de la gente: cuánta gente ha sido formada, cuánta gente gracias a esa formación ha podido ocupar posiciones dentro de la compañía, son indicadores que te generan mucha motivación, deben publicarse para que la gente sepa que el que trabaja y se esfuerza en Phoenix tiene una recompensa y tiene toda una carrera que seguir aquí adentro. Entonces, basta con que nosotros hagamos un análisis de todo aquello que le genera a la gente motivación para seguir adelante, que seguramente vamos a conseguir muchísimos indicadores también en la perspectiva de los clientes es interesante, ahí hay muchos indicadores que se pueden publicar y van a dar un beneficio. Lo que pasa es que ahorita es como que escoger con pinza lo que publicas, ¿por qué? Porque bueno ahorita hay un mensaje político lamentablemente en el país, que hace que el patrono siempre se vea como explotador sobre el trabajador, entonces cuando tú vas a publicar cosas, en la medida que publicas tu bienestar en esa medida el trabajador te exige repartir sobre ese bienestar, pero a veces esas dos cosas no encajan, van una por un lado, porque hay un tema político que te dice “ha sido explotado por tantos años, es hora que exijas reivindicaciones” sin ver el estado en el que están las compañías que andan buscando formas de sobrevivir por todo este tema que gira ahora entorno a las empresas, donde tienen dificultades para obtener dólares, donde tus costos de producción son cada vez mayores, donde las exigencias de ley son cada vez peores, dígame el tema por ejemplo de la LOPCYMAT, todas las exigencias que tienes ahí, donde te revocan una solvencia laboral de pronto por un tema que no es tan álgido, pero tienes esa medida de presión; entonces, es muy difícil producir en Venezuela con todo ese entorno, si el trabajador ve que por esa puerta están saliendo camiones y cajitas eso es lo que a él le interesa, el no sabe en el fondo a qué precio salen, si tenemos un gran margen o un pequeño margen para sobrevivir, eso no lo ve, él ve solamente que hay despachos, pero no ve el fondo, y esas son cosas que hay que concatenar.

¿Entonces se podría decir que es importante de la parte financiera comunicar eso?

Si va más allá de un indicador, es informar al trabajador, que nosotros lo hacemos a través de los sindicatos, porque muchas veces te hacen propuestas descabelladas, sobre todo cuando estás en época de discusión de convenios colectivos y es decirle a ellos: “mira, no todo lo que brilla es oro, la empresa se mantiene en el país haciendo un gran esfuerzo, ok? Un gran

esfuerzo porque manufacturar no es tan fácil y las pruebas están allí cuando hay compañías que han sido tomadas por cooperativas porque piensan que es fácil cambiar del esquema tradicional a este tipo de esquemas cooperativistas y fracasan, ¿por qué? Bueno, porque hay todo un mundo gerencial detrás que no se aprende de la noche a la mañana, que tiene su razón de ser. Uno aprovecha más que divulgar indicadores, divulgar la experiencia de lo que está pasando para que la gente tenga un poquito más de consciencia y por eso que nosotros nos empeñamos en que la herramienta no la puedes divulgar como que esto es lo que te va a garantizar tener más dinero, para que la compañía tenga más plata, esto te va a garantizar la permanencia en este tiempo; entonces, si escoges como que con pinza y es interesante cosas del punto de vista financiero hacerlas saber, el tema de la competencia, por ejemplo, cómo nosotros luchamos hoy en día con la competencia, que únicamente se encarga de traer al país cosas que no manufacturan sino que vienen y las venden sin tener una carga de exigencia laboral y por supuesto ¿cómo compites contra eso?

14.- ¿La implementación del modelo dentro del Grupo Phoenix plantea algún tipo de feedback o participación con los empleados?

Yo creo que el hecho de que se lleve el mapa estratégico, una parte de él, a las evaluaciones del personal ya te va a dar un contacto directo con la persona y te va a permitir saber de allá para acá cómo le está haciendo el otro y que está necesitando para hacerlo mejor. ¿Por qué? Porque, por darte un ejemplo, si yo en recursos humanos tomo ese objetivo, que es “atraer, retener y desarrollar el capital humano acorde con las competencias que requiere la estrategia”, ese objetivo una de las cosas que tiene por detrás, por ejemplo era crear un diccionario de competencias ¿para qué? Para que, todos nuestros enfoques de reclutamiento, selección y contratación cambiaran a competencias, porque yo ahora requiero capital humano con ciertas competencias para llevar adelante el mapa, entonces ¿qué hago yo? Elaboración del diccionario de competencias y lo pongo como una actividad que tiene un peso x dentro de la evaluación de mi gerente de recursos humanos, si esa actividad se cumple, ella tiene unos puntos por eso, si no se cumple, llega un momento en el tiempo que yo me siento con el evaluado a revisar ¿se cumplió? ¿no se cumplió? Si no se cumplió ¿por qué pasó? Si vamos a mitad del camino y se te está haciendo difícil ¿por qué es? Entonces eso te permite tener retroalimentación, te permite por ejemplo, que la persona te diga: “mira Clarett yo no he podido hacer ese diccionario porque yo no estoy convencida de que realmente el diccionario sea importante para mover ese objetivo y a lo mejor puede que nazca una nueva iniciativa

para mover el objetivo porque ésta no es una camisa de fuerza; nosotros tenemos que hacer todas aquellas actividades, iniciativas, planes que muevan los objetivos, de repente yo tengo 5 iniciativas por objetivo, pero tal vez hayan muchas más, pero en el momento que te sientas con la persona porque él está involucrado y tiene una responsabilidad importante con eso, vas a recibir de allá para acá muchísima información que ni te imaginas, y muchísimas ideas y muchísimas propuestas; entonces, digamos que la idea de llevar los objetivos estratégicos a la evaluación te está abriendo un abanico de oportunidades para que la gente se integre y participe desde mi proceso, el que llevo yo adelante, que es recursos humanos.

15.-¿Con qué frecuencia tienen planteado comunicar los resultados y en qué circunstancias considera que es oportuno comunicarlos dentro de la organización?

No se ha planteado, porque si yo no he terminado de divulgar como tal la herramienta, eso está como un poco paralizado en ese sentido. Necesito cumplir unas fases previas a eso. Divulgar, asegurarme que toda la gente comenzó a trabajar con la herramienta, ver cómo se mueven los indicadores, qué información me están suministrando y en función a eso determinar qué tan importante es que yo haga una divulgación hasta el último nivel y lo haga mensual. Ahorita cada indicador tiene una fecha de divulgación, por ejemplo, los míos, los que yo llevo adelante son trimestrales; pero no se divulga a todos los niveles, van a cierto nivel nada más; porque yo que tengo el conocimiento de la estructura completa porque tuve la oportunidad de participar en el equipo de desarrollo del mapa, se que hay indicadores que son mensuales y que tienen una divulgación mensual, porque tú los preparas y los pasas al nivel que toma decisiones para que vaya viendo cómo va su negocio mensual o trimestral, pero el público que está teniendo ahorita el conocimiento de eso es un público bastante limitado; digamos que hay una divulgación que puede ser mensual, bimensual o trimestral de indicadores y no creo que eso esté yendo más allá del nivel gerencial, llega hasta allí, porque es hasta donde se ha divulgado ahorita.

16.-¿Cómo garantizar el éxito de la comunicación del BSC? ¿Cómo saber si todos los empleados lo conocen, lo manejan y son partícipes de este modelo?

Haciéndole seguimiento a su trabajo, porque si a un obrero tú le dices que él tiene que sacarte, como contribución a un objetivo del mapa, 500 cajas diarias, ya él tiene un indicador o 500 cajas al mes; entonces, la manera de nosotros saber si eso está dando resultados es yendo al terreno, estando con la gente, visualizando mi producción, mi venta, contra lo que

yo tengo en mi plan. Ah bueno, eso me lo permite dar los indicadores, pero tienes que ir al terreno, hay que estar directamente con la gente, asegurándose que se están alcanzando las cifras y hay que hacerlo con bastante frecuencia, ahorita, por ejemplo, tengo entendido que ya está practicante listo el software que te va a permitir entrar desde tu proceso y mirar, yo ahorita estoy enviando trimestralmente la información de mis indicadores a una persona que lo está llevando a un software, entonces, ahorita ese software se está alimentando, pero en un tiempo x debería poder calcular automáticamente el indicador y permitirme a mi en mi proceso desplegar los objetivos que son de mi interés, ver cómo se están moviendo y yo tomar acciones directamente con mi personal, decir bueno, yo creo que más de desarrollar una cultura corporativa, está en rojo, eso no se ha movido, vamos a abrir allí para ver qué es lo que ha pasado, qué problemas se ha tenido y por qué esas actividades que se tenían que realizar no se están haciendo. El software va a ser muy interesante porque te va a permitir ver de manera directa qué están haciendo y qué no se está haciendo y sobre lo que no se está haciendo es donde tú intervienes a dar el apoyo, bueno vamos a ver por qué no se está haciendo para que se mueva.

17.- ¿Qué mecanismo de medición de éxito de la comunicación del BSC considera que pueden emplear?

El éxito de la comunicación del balanced como tal, de pronto una encuesta. Encuestando a la gente con respecto a eso, te puede medir que tan exitosos, o implementando un programa de premios, que en la medida en que tú le digas a la gente, bueno si yo te consigo por el pasillo y te digo dime es el objetivo número 11 del mapa y tú me lo dices y además resulta que como tú eres dueño de ese objetivo me puedes contar que has hecho para llevarlo adelante, yo te puedo garantizar cierto tipo de premiación como para incentivar a la gente, de hecho eso se pensó y nosotros divulgamos en unas tarjeticas y en unas ruletas el mapa estratégico de la compañía para que la gente se lo aprendiera como el padre nuestro para dar ese primer paso de tenerlo interno y después decir, bueno ya que te lo sabes vamos a meternos en ese mundo. De pronto, lo más importante, la primera herramienta sería que así como mides clima puedas hacer una medición también a través de encuestas, de hasta qué punto la gente lo conoce, le gusta, le sirve, como que una encuesta podría ser interesante.

ENTREVISTADO: LUIS GONZÁLEZ

1.-En líneas generales, ¿qué ha motivado a la empresa a implementar el BSC?

En términos generales yo creo que hay como que dos grandes motivaciones, la primera, plasmar una estrategia y colocarle unos indicadores de seguimiento y términos más generales, para buena parte de la organización, establecer unos indicadores para evaluar su gestión.

2.- ¿Qué factores considera claves para la implementación del BSC en Grupo Phoenix Venezuela?

Yo considero que los factores deberían ser: reconocimiento a todo lo largo de la organización, la difusión de los objetivos, y en segundo lugar, la sencillez, eso tiene que ser fácilmente administrable.

3.- ¿Cómo considera que ha sido la adaptación del BSC en el Grupo Phoenix Venezuela?

La difusión ha sido escasa y el tema de la administración de los objetivos está siendo muy compleja, entonces esas dos cosas yo creo que están haciendo daño a la tecnologías, es decir, cuando uno empieza en el proceso del balanced scorecard y empiezas a abrirlo, tienes una tendencia natural de colocarle un indicador a todo, y eso hace después la operación del mismo muy compleja y esos indicadores no son, además, los indicadores que de manera natural la gente utiliza, entonces es como un trabajo adicional y la gente considera que no agrega valor, eso genera un rechazo a la metodología.

4.-Tomando en cuenta que son una empresa trasnacional, ¿cómo ha sido la implementación del BSC en Venezuela en comparación con la experiencia en Colombia? ¿Se han visto en la necesidad de cambiar el estilo de implementación?

Sí, yo creo que si, En Colombia fue más, como en el esquema tradicional, aquí un poco por el tema cultural se han intentado hacer algunas adaptaciones. Creo yo también que hay un tema, con la primera parte de la pregunta, que yo creo que el lenguaje no ayuda, en el caso venezolano uno debería hacer el tablero de control, primero no lo debería llamar así y en segundo lugar, hacer que la metodología sea más digerible culturalmente. Uno tiene el

defecto de considerar que esa es una metodología como que blindada y entonces tú la aplicas tal cual, asumes la jerga igual y creo que hay que hacer un trabajo de tropicalizarla y aterrizarla al lenguaje cotidiano de la gente.

5.-¿Antes de implementar el BSC en Phoenix, usaban otro modelo gerencial? ¿Hubo necesidad de cambio de modelo o integraron el BSC al modelo gerencial que empleaban?

Una evaluación por indicadores, pero más o menos por indicadores definidos por cada unidad de negocio o por director país.

¿Entonces hubo un cambio o una integración?

Para mí es una integración.

6.-¿Cómo considera que se debe promover con el BSC la alineación de los empleados hacia la estrategia organizacional planteada a partir del modelo?

Yo soy de los que pienso que el balanced propende a que la empresa valga más, y como el objetivo principal del balanced scorecard nuestro es que la empresa valga más, y si uno está montando en un apartamento que cada día vale más, pues uno tiene una mejor propiedad, ya seas inquilino, propietario, hermano, hijo, tu patrimonio aumentó. Una manera creo que, verlo como una herramienta que permite ayudarnos a trabajar en una empresa que cada día es más fuerte, cada día es más grande y por lo tanto, puede garantizarle a todos sus miembros un mejor nivel de vida.

7.- ¿Cómo se relaciona la filosofía de gestión de la organización con la implementación del BSC?

Está recogida, yo siento que está recogida. Está incluida la misión completa, cumple. Muchas partes del balanced reportan directamente al a misión y a los valores.

Está en línea con todos los valores, con el liderazgo, generación de valor, compromiso con el cambio.

¿Consideras que es importante reforzar esa filosofía en la comunicación del BSC?

Si estaría de acuerdo.

8.-¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la implementación y mantenimiento del modelo dentro de la organización?

Yo creo que es tratar de llevarlo adelante, adecuándolo a las realidades que vivimos y convirtiéndolo en una herramienta útil para mejorar.

9.- ¿Cuáles son los públicos internos a tomar en cuenta en la implementación del BSC?

Primero, lo que trabajaron inicialmente, que son los directores, presidencia, después habría que involucrar a la gerencia media, digamos a los gerentes de las plantas hasta los coordinadores de las plantas, y en tercer lugar uno debería llegar a todo el público, con la meta de hacerlo digerible.

10.- ¿Qué medios considera que son más idóneos para comunicar el modelo entre cada uno de esos públicos internos de la organización?

Bueno los dos primeros, el conversacional es ideal, reuniones, foros, es lo que más se usa. Eso es algo que se ha empezado a hacer. Con el tercero, ahí debería usarse carteleras, publicaciones, mano a mano, volantes, tipo eso y hablar con el liderazgo inmediato con ellos sobre el tema. Incluso reuniones de otros sectores de la organización con ellos.

11.- ¿Quiénes son los voceros a cargo de la comunicación del modelo dentro de la organización y cuál es su papel?

Entiendo que desarrollo organizacional. Nosotros ahí estamos como que mitad de camino, no se ha terminado de bajar totalmente, está como en proceso. Mi percepción es que estamos como q a mitad de camino en esa tarea.

Hemos logrado llegar hasta al gerente, al coordinador.

12.-¿Qué resultados, indicadores o mensajes del BSC considera que se deben comunicar y con cuáles se debe mantener cierta confidencialidad con la totalidad de los empleados?

Tú sabes que yo en ese punto soy un tipo extremadamente abierto. Yo creo que el éxito de una empresa es que uno sea capaz de explicarle a todo el mundo los objetivos de la

compañía y lograr que se alineen. Si tú no logras eso en una organización, yo creo que tienes un problema.

Yo soy de los que cree que la riqueza no es pecado, la riqueza que se genera es producto del trabajo, que eso es un elemento que todos tenemos derecho a saber y todos pues estamos identificados con la idea de que la prosperidad es para todos, después pueden aparecer temas difíciles de cómo se distribuye la prosperidad, pero prosperidad tiene haber y en ese objetivo deben estar alineados todos.

13.- ¿La implementación del modelo dentro del Grupo Phoenix plantea algún tipo de feedback o participación con los empleados?

De alguna manera sí. Yo creo que no somos tan cerrados como para decir que esto es un paquete completo. Yo diría que sí, pero con limitaciones y creo que es un tema de limitación por lo menos en Venezuela, de hacerlo digerible en el entorno cultural y de adecuarlo a las realidades que vive el país. Digamos ese es el gran dilema de las corporaciones, tomas una decisión grande corporativa y cuando vas a tratar localmente tienes que hacerle ajustes al tema que son como difíciles y ahí la gente piensa que no la dejas participar o que la escuchas, pero no la atiendes, que la oyes y no puedes hacer nada. Ahí tenemos un enredo, tenemos una dificultad.

14.-¿Con qué frecuencia tienen planteado comunicar los resultados y en qué circunstancias considera que es oportuno comunicarlos dentro de la organización?

Los indicadores tienen todos una frecuencia de medición, uno debería hacer, pienso yo, comunicaciones trimestrales o semestrales, dependiendo del caso para que la gente estuviera como que al tanto.

15.-¿Cómo garantizar el éxito de la comunicación del BSC? ¿Cómo saber si todos los empleados lo conocen, lo manejan y son partícipes de este modelo?

Primero, creo que hay una respuesta, es como cuando a uno el papá le preguntaba o uno decía ¿cómo mi papá sabe que yo estudié?, por los resultados nada más. Entonces, yo creo que el desempeño en la compañía debe ser un indicador de que esas cosas están funcionando, eso es primer lugar, los resultados son una consecuencia; la otra, es que por ejemplo puedas hacer contactos directos con algunos mecanismos de comunicación directa

con algunas personas por ahí y le preguntes así como que los objetivos más cercanos a él como para evaluarlo y eso lo hicieras a lo largo de todo la empresa.

16.- ¿Qué mecanismo de medición de éxito de la comunicación del BSC considera que pueden emplear?

Yo creo que hacer encuestas a los empleados. Si lo quieres medir organizacionalmente lo que tienes que hacer es encuestas, foros, en donde tú, digamos, haces cuestionamientos o preguntas sobre el tema y el otro es que las áreas de trabajo específicas puedes contrastarlas con respecto a los indicadores que están relacionados con esto.

ENTREVISTADO: JENSY MORENO

1.-En líneas generales, ¿qué ha motivado a la empresa a implementar el BSC?

Bueno yo creo que básicamente fue un tema estratégico, para mí el balanced es como un mapa o como una guía de cómo tienes que hacer las cosas, y te da un sistema de indicadores muy fáciles que te permiten, además, irte midiendo continuamente cómo estas, en el balanced se trata específicamente toda tu estrategia de manera clara, cuáles son los objetivos que quieres alcanzar, te permite que no te disperses, pones a todo el mundo en la misma vía hasta los objetivos que quieres, de una manera clara yo en el balanced siento que es un tema de clarificación de objetivos como una estrategia clarita y con tu táctica perfecta, y lo vamos a hacer así, ósea no te disperses no pierdas tiempo en esto porque lo vamos a hacer así, además parece que cuenta con un sistema de indicadores espectaculares que te va diciendo en todo momento, mensualmente, dependiendo del tema que tú le digas, te va diciendo cómo vas, entonces yo creo que cuando la empresa entendió que nosotros necesitábamos tener nuestras metas claras, no solamente nosotros, sino que en todos los niveles, ósea en el nivel de la gente que trabaja, por ejemplo como lo llamamos nosotros tenemos en el nivel de aprendizaje, en el nivel de las operaciones, en el nivel de lo que es el área de los clientes ,consumidores y el nivel de finanzas, ósea cuando cubres toda la empresa, es cuando tú le dices a todo el mundo desde la A hasta la Z lo que queremos hacer es esto, la empresa entendió que era un sistema que nos iba a permitir estar todos alineados en pro de los objetivos que queríamos y además con un sistema de indicadores que nos podía decir todo

el tiempo cómo vamos, cuando nos convencimos todos y se convenció la cabeza creo se decidió implementarlo.

2.- ¿Qué factores considera clave para la implementación del BSC en Grupo Phoenix Venezuela?

Clave 1: el plan comunicacional del balanced, eso es lo clave, te lo digo porque me paso a mí, que la gente sepa qué es y para qué nos va a servir, eso es clave y además creo que es clave el tema comunicacional porque en el balanced es como hacer un procedimiento para alcanzar tus objetivos, en que la gente sienta que todo el mundo está involucrado y que todo el mundo le suma, es decir, para que cada quien sepa que yo estoy parado aquí y yo me pego a este objetivo, y este objetivo le da este y este objetivo le da a este, eso creo que es importante, porque la gente tiene que entender “mi trabajo aporta” y para mí lo importantísimo de el balanced es que la gente sepa qué es esto, para qué es esto y cómo yo estoy aportando allí.

3.- ¿Cómo considera que ha sido la adaptación del BSC en el Grupo Phoenix Venezuela?

Bueno básicamente no hicimos un plan comunicacional, entonces la implantación ha sido muy motivacional, para mí no está implantando, esa es mi opinión, yo creo que los líderes responsables, los que creímos en el balanced hemos seguido trabajando, por lo menos yo te puedo decir que yo lo uso, yo trabajo mi mapa, estoy todo el tiempo trabajando sobre los objetivos, me guío por los indicadores, pero si se que no es algo masivo en la empresa y básicamente Clarett te debió haber dicho que nosotros no lo pudimos implementar, ósea no pudimos terminar el plan comunicacional por un tema sindical que hubo en la compañía.

4.-Tomando en cuenta que son una empresa trasnacional, ¿cómo ha sido la implementación del BSC en Venezuela en comparación con la experiencia en Colombia? ¿Se han visto en la necesidad de cambiar el estilo de implementación?

Es el peor escenario, ósea fue donde menos lo implantaron.

Yo creo que nos pusimos cuadrados y no nos permitieron tropicalizar la implementación, lo cual no significaba que íbamos a implementar algo diferente, íbamos a hacer los mismos mapas, lo mismo todo, pero la manera como tú le hablas a un colombiano

no es igual a como le hablas a un mexicano, no es igual a como le hablas ni a un estadounidense y mucho menos como le hablas a un maracucho , a uno que vive en Maracay, y a uno que vive en Caracas y yo creo que se quiso hacer exactamente igual, y bueno yo te puedo decir que falló porque no lo logramos hacer, porque básicamente fue justo en un momento en donde teníamos un tema sindical pero en mi opinión personal es que tampoco iba a funcionar, pero bueno, chévere, las cosas pasan por que tienen que pasar, ojala puedas trabajar en algo chévere que podamos implantar.

5.- ¿Antes de implementar el BSC en Phoenix, usaban otro modelo gerencial? ¿Hubo necesidad de cambio de modelo o integraron el BSC al modelo gerencial que empleaban?

Bueno, teníamos modelos gerenciales, yo creo que Phoenix es una compañía transnacional que creció muy rápido pero que no se adecuó internamente a todo lo que le estaba sucediendo, de hecho todavía hay situaciones hoy que manejamos como en 1996, todavía se encuentra y ha costado mucho que la gente se mueva a la misma velocidad, y yo creo que es un tema de liderazgo, yo creo que es un tema de liderazgo de la compañía, que por ejemplo hay líderes dentro de la compañía que cuando se montan la responsabilidad encima y trabajan en equipo, comunican, y la mueven, las cosas ocurren. Entonces yo creo que si el tema gerencial, si teníamos nuestras técnicas, no una cosa espectacular como el balanced, pero podríamos llegar al mismo resultado pero quizás no con la misma efectividad.

Ok entonces ¿consideras que esta introducción del balanced sería un cambio, o una integración de lo que tenían? No, es un cambio, lo cual va a ser más duro porque es un cambio.

6.- ¿Cómo considera que se debe promover con el BSC la alineación de los empleados hacia la estrategia organizacional planteada a partir del modelo?

Yo creo que: 1) hay que distribuirlo ósea hay que hacer una explicación de eso de una manera masiva, sencilla, le tienes que quitar temas y lenguaje dificultoso, porque estamos hablando que tú tienes que alinear a la estrategia desde el obrero que mete los vasitos en una bolsa, hasta los directores que marcan el tema estratégico en esta compañía.

La alineación es un tema de comunicación, un tema de compromiso, un tema de trabajo en equipo, pero la verdad yo creo que es un tema de informar de una manera muy sencilla cómo esto nos va a permitir cada día ser mejor, en cierta parte, como te dije antes es explicarles que el trabajo de una persona que mete vasitos en una bolsa suma a un objetivo, que es lo que va a hacer a esta compañía ir mañana a un paso más allá.

7.- ¿Cómo se relaciona la filosofía de gestión de la organización con la implementación del BSC?

Se relaciona en un 100 por ciento, primero, todos los objetivos le están apuntando a la misión y a la visión, todos los objetivos trabajan sobre las propuestas de valor que nosotros tenemos tanto al consumidor, nuestro consumidor es nuestro cliente, que en la parte financiera es nuestra razón de ser, yo pienso que para lograrlo la base de eso es que nosotros hagamos un click a nuestros valores, nuestros valores son bellísimos igual que las competencias que nosotros pedimos de la gente que trabaja aquí, los valores están 100 por ciento alineados, es más yo te pediría que utilices los valores, que fue una de las cosas que nosotros hicimos con el lanzamiento de la unidad de negocios Food Service. Entonces, sí, todo el balanced que está montando le apunta a la misión y a la visión, de allí salen las dos propuestas de valor que nosotros reflejamos tanto como para el consumidor como para el cliente y todo se basa en que utilicemos nuestros valores para lograrlo, para mi nuestro mapa quedó bellísimo y bueno esa es mi opinión, no sé que piensen los demás.

8.- ¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la implementación y mantenimiento del modelo dentro de la organización?

Nosotros tenemos la responsabilidad de que eso ocurra, de sumar a la gente, la responsabilidad de comprometer de que efectivamente midamos para estar seguros de las cosas que están ocurriendo. De recortar la cuerda cuando la cosa se está yendo por donde no es, nosotros somos responsables porque la estrategia ocurra.

9.- ¿Cuáles son los públicos internos a tomar en cuenta en la implementación del BSC?

Nuestro capital humano que somos todos, pero yo lo dividiría en la masa obrera, es lo primero que tú tienes que alinear y además es el grueso de la población de esta compañía,

luego tenemos un segundo público que quizás es el que lleva toda la operación en el tema técnico, yo lo dividiría así todo el tema obrero porque le llega de una manera diferente, luego tendríamos toda la parte técnica que opera máquinas que son empleados, que son coordinadores, que trabajan con el cliente, después de allí dividiría un tercer público, que es toda la gente de administración, es decir, ventas, finanzas, servicio al cliente, es decir la gente que digamos recibe trabajo, obreros, técnicos y lo convierte en una realidad, y para mí bueno el último público es el público director, gerente, dueño de la compañía, porque a cada quien se le llega distinto.

10.- ¿Qué medios considera que son más idóneos para comunicar el modelo entre cada uno de esos públicos internos de la organización?

Yo confío en dos cosas, que es el tema visual y el tema comunicacional. No es lo mismo, a pesar de que cuando se refleja y te queda, cuando tú conversas con alguien y para mí el foro, sentado con gente explicando, oyéndole y hablándole cerquita, eso no se te borra jamás. El segundo medio para mí es el audiovisual, eso tiene que estar presente en comedores, lugares de descanso, por eso yo apunto mucho al tema del video, y luego lo dejas en áreas de esparcimiento, áreas de recreación; por ejemplo, hay una reunión de ventas, bueno vamos a ver el video de nuestros valores, del balanceado. Yo confío en el medio audiovisual y en el medio de comunicación por lo pequeño, con mensajes claves.

11.- ¿Quiénes son los voceros a cargo de la comunicación del modelo dentro de la organización y cuál es su papel?

Yo te voy a decir para mí es muy importante que los voceros sean personas de trayectoria de compañía, eso no quiere decir director y gerente, por ejemplo, unos de mis voceros de mi unidad de negocio fue la señora que barre y sirve el café en la planta, yo utilice por ejemplo un señor que tiene 28 años en la compañía reconocido, son personas reconocidas, de trayectoria, personas de éxito, es decir que empezaron muy jóvenes y han hecho toda su trayectoria aquí, por ejemplo el caso de Orlando, me paso a mí, yo entré de 23 años, tengo 13 años en esta compañía, he hecho de todo, he estado en todos lados, he trabajado en la planta, he trabajado con los obreros con los gerentes, hoy soy directora, ósea me encanta estar en la calle, me gusta servirle café a los muchachos, si voy a la planta y hay juegos recojo la basura. Son personas de trayectoria entonces, yo creo que debe tener personas de trayectoria, de reconocimiento, es decir, personas de éxito dentro de la compañía,

que han tenido crecimiento profesional dentro de la compañía, eso son los voceros porque son personas creíbles.

12.- ¿Qué resultados, indicadores o mensajes del BSC considera que se deben comunicar y con cuáles se debe mantener cierta confidencialidad con la totalidad de los empleados?

Bueno, mira allí te vas a encontrar opiniones encontradas, y yo allí tengo mis dudas creo que yo siempre allí apelaría a quien maneja mucho recurso humano, hay que siempre buscar opinión, yo te digo que sería Claret que maneja todo el recurso de la compañía y Orlando; porque, por ejemplo, yo soy partidaria de que, si es un tema de honestidad y es un tema de qué te transmito, entonces es un tema de que yo debo decir todo, pero por ejemplo no todos los públicos son iguales y yo sé que no todos los mensajes, porque el compromiso no es el mismo. Por ejemplo, Gerardo te puede decir mi sangre es roja por Selva, pero hay gente que tienen la sangre roja y no es Selva, entonces el mensaje lo toman para causar malestar, y de hecho yo creo que, independientemente de el balanceado, Claret tiene una tarea importante que es comprometer a la gente, nosotros sabemos que si el sindicato nos quiere parar nos para. Pero yo en ese caso llamaría a un amigo, porque por ejemplo yo siento que si vamos a partir del hecho de que entonces te voy a esconder mis resultado financieros, no te voy a decir lo bien que me está yendo, estamos tapando un valor nuestro que es honestidad y trabajo en equipo, pero yo reconozco que todo nuestro público no está 100 por ciento comprometido con esto, entonces sí es cierto, hay cosas que vamos a decir que pudieran ser utilizadas en nuestra contra. Entonces yo pienso que es decir todo de la mejor manera posible, sin embargo creo que hay personas como Claret y /o por ejemplo yo te puedo decir que con mi público, que con mi gente yo soy transparente, si aquí se está ganando dinero o si se está perdiendo dinero o estamos metidos en un paquete o estamos próximos a cerrar, créeme que los chamos que trabajan conmigo lo saben, como en mi casa, esto es como mi casa, y en mi casa lo que hay son 10 bs para comer yo no voy a decir que hay 20, y no voy a decir que hay 5, porque quienes viven juntos tenemos que saber que si hay 10 hay 10 y ahí se divierte se come se guarda, no voy a decir 5 para que bueno los otros 5 me los guardo, quien vive conmigo tiene que saber que hay 5 que se guardan y que eso se tiene q respetar porque son las normas, no sé si me entiendes mucho, pero yo entiendo que el nivel de mi público, es decir de la gente que está bajo mi área de influencia, no es igual, entonces yo diría démonos con todo, digamos casi todo o todo lo que podamos de la mejor manera posible.

Probablemente quien maneja recurso humano obrero como Claret o como Orlando te van a decir eso es un problema.

13.- ¿La implementación del modelo dentro del Grupo Phoenix plantea algún tipo de feedback o participación con los empleados?

En la implementación del balanced, estamos metidos todos, y el sistema de indicador implica que todo el mundo esté involucrado, es decir, todos los procesos nosotros dijimos 4, se dividen 4 en verdad, implica que hay entorno. Nuestro mapa implica que todo el mundo trabaje para que nuestra estrategia se logre, es decir, que tienes que tener feedback de toda la gente que trabaja, porque además a todo el mundo que trabaja se le mide, y si obvio si vas a medirte por tus indicadores necesitas el feedback de todos los que están trabajando. Completamente.

14.-¿Con qué frecuencia tienen planteado comunicar los resultados y en qué circunstancias considera que es oportuno comunicarlos dentro de la organización?

Mira eso está fijado, por ejemplo nosotros tenemos el mapa de la unidad de negocios que ya se bajó y tenemos el mapa corporativo. En el mapa corporativo hay cosas como si es para todo el mundo, casi todas nuestras mediciones son trimestrales, semestrales y anuales, donde tenemos que comunicar cómo vamos, a pesar que nuestros indicadores implican que en cualquier momento lo podemos operar; es decir, en quince días u hoy puedo ver cómo voy, mi sistema de semáforos y todo eso. Tal como lo montamos se puede comunicar, si es oportuno hay que decirlo. Normalmente nuestros indicadores son trimestrales, semestrales y anuales y los que te permiten manejar tu operación directamente son mensuales.

15.- ¿Cómo garantizar el éxito de la comunicación del BSC? ¿Cómo saber si todos los empleados lo conocen, lo manejan y son partícipes de este modelo?

Yo tengo que en ese caso tienes que hacer una medición pre, in y post, ósea tu tienes que: 1) que lo uses, la manera de garantizar el éxito es que realmente seas medido por el balanced, es decir, que tus aumentos de salario, que tu gestión sea medida a través de los indicadores que se justifican en el balanced, de hecho nuestra evaluaciones para los incrementos salariales tienen q ver competencias que fueron fijadas en función al balanced, tus objetivos como trabajador son objetivos estratégicos del balanced, y tus objetivos

generales son objetivos que están fijados dentro del balanced ,entonces si la manera de evaluar tu gestión le pega al balanced yo creo que estas garantizando un éxito, porque por ejemplo si tú te fijas que tu estrategia la vas a lograr a través de estos objetivos pero resulta que a tu gente la estas midiendo por uno objetivos que no están en el mapa, entonces allí no hay coherencia, la manera de garantizar de que efectivamente tu gestión sea medida se va a ver en el cumplimiento de los objetivos que le pegan al mapa corporativo y al mapa de tu unidad de negocios.

16.- ¿Qué mecanismo de medición de éxito de la comunicación del BSC considera que pueden emplear?

En ese sentido tiene que ver la comunicación del balanced, para mí un medio muy fácil que puede medir son las encuestas, encuestas a la gente, no hay una mejor encuesta que tu agarres a una persona y tú le digas ¿tú sabes lo que es el balanced? ¿tú sabes cuál es tu objetivo dentro de la compañía?, ¿cómo les estas pegando tú a la estrategia de la compañía?, que el tipo diga pana de qué me estás hablando, ósea te dice mucho. Yo me sentiría feliz que tú te agarres a Maribel y le preguntes, yo te estoy hablando por mi gente, le preguntes ¿cuáles son tus objetivos? ¿tú sabes cuál es el objetivo que estas pegando del balanced?, ¿qué es el balanced?, ¿tú sabes cuál es la estrategia de la compañía?, y que ella te dijera, eso sería para mí un buen indicador de mi gestión, ósea que la gente que trabaja conmigo está alineada a los objetivos de la compañía, más que un indicador de su gestión, sería un indicador de mi gestión como comunicadora de eso.

ENTREVISTADO: ORLANDO HURTADO

1.-En líneas generales, ¿qué ha motivado a la empresa a implementar el BSC?

Siempre es más eficiente tener el foco claro hacia dónde se quiere ir y cómo llegar ahí. Como el mapa que te guía cuál es el camino para llegar a las metas que quieres lograr. Y esa es una metodología que ha tenido éxito en varias empresas cuando se implemente bien y tú tienes claros tus objetivos y la manera de llegar a ellos puede ser el Balanced, es el mecanismo o la ruta para llegar a ellos.

2.- ¿Qué factores considera clave para la implementación del BSC en Grupo Phoenix Venezuela?

En temas de la estrategia, cualquiera que sea, es vital que lo que tú diseñes afecte las decisiones del día a día, obviamente también tiene que afectar las decisiones del mediano y largo plazo porque es un tema estratégico, pero si la gente que está en el día a día cuando hace las reuniones, cuando toma las decisiones diarias en función a un problema no se acuerda de los temas que se hablaron en el balanced, cuáles son los objetivos y los enfoques que se quieren dar, entonces no está haciendo efecto. Si no te afecta el día a día sino te sirve para tomar tus decisiones, es pura teoría. Es vital que en el mecanismo del día a día de Phoenix, para que esto tenga éxito, la gente tiene que utilizar el balanced como herramienta, el mapa; cuando se haga una reunión se diga esta reunión a qué le está apuntando al mapa, estamos apuntándole a la estrategia tal, hoy vamos a invertir tiempo en esto porque solucionar este problema apunta a esto y acuérdense que el objetivo es éste. Y en la medida de que tú mastiques eso y lo uses día a día va ir calando en la gente y va a ser parte de su rutina.

3.- ¿Cómo considera que ha sido la adaptación del BSC en el Grupo Phoenix Venezuela?

Ha sido muy lenta. No ha sido como debe ser, algo constante en el tiempo y continuo, por la crisis perenne que vivimos en este país, que todos los días cambiamos, eso no se ha dado como debe hacerse. No importa que sea lento, pero si importa que sea continuo, y ha sido lento y discontinuo, no por culpa de nadie, sino que si salió una emergencia, si nos paran la planta por Insapsel, hay otras prioridades. Esto es como para hacerlo de manera continua, pero como nosotros vivimos en esta realidad y esa realidad no va a cambiar por los momentos, si vivimos en esta crisis tenemos que adecuar una estrategia de implementación del balanced en Venezuela adecuado a una crisis perenne, el diseño que hagas tiene que ser basado en que siempre va a haber un problema, nunca hay tiempo, es cómo meter el balanced en la crisis, que sea parte de la solución de la crisis.

4.-Tomando en cuenta que son una empresa trasnacional, ¿cómo ha sido la implementación del BSC en Venezuela en comparación con la experiencia en Colombia? ¿Se han visto en la necesidad de cambiar el estilo de implementación?

Si, definitivamente. Yo no tengo la experiencia del resultado en Colombia, sólo tengo referencias, y sólo tengo el hecho de cómo lo hicieron allá y cómo lo quisieron hacer aquí y es diferente porque es un tema cultural, por ejemplo, el colombiano es mucho más disciplinado, en general, más formal, sobre todo el bogotano, más atento al tema, más obediente en cuanto a lo que tiene que hacer, y eso definitivamente no es el venezolano, tú al venezolano necesitas captarlo de una manera diferente, tú tienes que ganarte su atención, mediante dinámicas o mediante algo que le interese. “A mí no me estén hablando de eso que me duerme”, “¡qué fastidio!”, “¡já chévere, pero ¿qué hay detrás de eso?”, “¿con qué se come eso?” Entonces la conversación tiene que ser mucho más dinámica, tienes que ganarte el respeto de la audiencia, para que sienta que lo que le estás diciendo es útil e interesante. Quizás el colombiano es más sumiso en eso o se interesa más porque le dices que es importante. Hay que tropicalizarlo.

5.-¿Antes de implementar el BSC en Phoenix, usaban otro modelo gerencial? ¿Hubo necesidad de cambio de modelo o integraron el BSC al modelo gerencial que empleaban?

Formal no, aquí ha habido varios intentos de arrancar con el tema estratégico. Uno de los primeros fue el montar misión, visión, valores. Teníamos montados indicadores por área. En mi área todo lo manejo con indicadores. Yo pienso que trataría de una integración de lo que tenemos, lograr que esos indicadores que tenemos estén apuntando al objetivo estratégico correcto.

6.-¿Cómo considera que se debe promover con el BSC la alineación de los empleados hacia la estrategia organizacional planteada a partir del modelo?

El tema de divulgación, el tema comunicacional es super importante, lo es todo. Insisto, puede ser lento, pero continuo en el tiempo y en ese tema comunicacional además del lanzamiento debe ser muy intenso y continuado, posiblemente después ya no se haga tanto énfasis en el tema publicitario, pero si en el uso es importante, cada gerente tiene que darle uso al tema del balanced en el día a día.

7.- ¿Cómo se relaciona la filosofía de gestión de la organización con la implementación del BSC?

Cuando diseñaron el balanced, yo participé en parte, no en el diseño completo, tomaron en cuenta nuestros valores, nuestra misión y nuestra visión. Yo sí lo veo reflejado en lo que yo veo en el mapa.

¿Consideras que es importante reforzar esa filosofía en la comunicación del BSC?

Puede que algunos tengan clara la misión, visión y valores, pero eso tiene que ser continuo, por lo que tienes que reforzarlo, leerlos, analizarlos. Cuando haya una disyuntiva en una decisión importante, bueno vamos a leer el valor tal para ver si nos ilumina. Por eso es importante reforzarlo.

8.-¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la implementación y mantenimiento del modelo dentro de la organización?

Super importante, porque si no hay acompañamiento del líder eso no va a tener éxito y es un tema cultural muy latino y en Venezuela posiblemente más, el tema del caudillismo, aquí uno sigue a alguien, uno trabaja para la empresa, sí chévere, pero hay una conexión con el jefe, con el líder. Si las personas ven que para tu jefe, para tu líder esto no es importante, para qué lo sigo. El líder tiene que liderar con ejemplo, tiene que introducir en su día a día el tema del balanced porque sino la gente no va actuar.

9.- ¿Cuáles son los públicos internos a tomar en cuenta en la implementación del BSC?

Esto le tiene que llegar a todo el mundo, pero a medida que vas cambiando de público tienes que cambiar de estrategia.

Gerentes, directores, jefes, en uno solo; segundo, empleados, tercero, técnicos y el resto de la masa trabajadora.

10.- ¿Qué medios considera que son más idóneos para comunicar el modelo entre cada uno de esos públicos internos de la organización?

Tiene que ser algo dinámico, la experiencia que hemos tenido aquí, encerrarlos a sólo darles una charla, algo les queda, pero tiene que ser algo vivencial en la medida de lo posible, que lo aprendan viviéndolo, eso queda mucho más; claro, es complicado, más complejo, y hay que tratar de introducir esa estrategia en nuestra operación, porque tú no puedes agarrar y parar la planta dos horas para hacer eso, tienes que buscar un diseño comunicacional que te permita sin parar la operación que la gente en su trabajo lo vaya viviendo, por grupos, en su mismo trabajo, no sé, hay que pensar en eso. Obviamente, el tema de charlas, videos en los comedores y en sitios de esparcimiento es importante, cuentos, historias que hablen del balanced, pero con una manera de redactarlo como una historia, que sea divertido leerlo, que no sea tres horas de teoría del balanced scorecard, que sea mucho más amigable. También pueden ser folletos y dinámicas gerenciales, puede ser una sala interactiva donde tú pases a la gente y allí hagan juegos y dinámicas, donde se les explique cuáles son los objetivos. Puede ser con visitas sorpresas a la planta, una vez que hagas esto, después como el mantenimiento hagas visitas sorpresas a las plantas vayas y agarras un grupo de personas y hablen del balanced, le preguntas, haces un concurso con eso, quien conteste esta pregunta... Que la gente sienta que por ahí hay algo llamado Balanced Scorecard, con el nombre que le quieras dar, que no tiene que ser balanced porque la gente no lo entiende, sino que la gente sienta el ambiente, algo así como llegó el ambiente navideño, aquí se respire el ambiente del balanced, hoy vinieron para la planta, hicimos esto, ¿viste el video? Que la gente se vea involucrada y se vea reflejada, tomar videos de la misma gente de la planta en esa dinámica o hablando del balanced y ponerlo en los comedores, eso a la gente le gusta mucho, porque se hacen chistes, se ven. Mientras se hable del tema, eso es lo que se quiere.

11.- ¿Quiénes son los voceros a cargo de la comunicación del modelo dentro de la organización y cuál es su papel?

Yo creo que volvemos al tema del liderazgo. Todos los líderes de departamento deben ser voceros, porque como yo te digo el jefe es el que tiene que enseñar, es el que tiene que estar con la gente. Siempre acompañados, pues no se lo puede dejar solo, porque no todo el mundo es buen comunicador o el mensaje mientras va bajando si son muchos interlocutores en el medio al final llega distorsionado. Siempre con el acompañamiento adecuado, con el

acompañamiento de recursos humanos, de la gente especialista en comunicación, con el director, lo que sea, para que el mensaje sea correcto.

Tiene que haber como dos vías de comunicación, una de su líder con su gente y una como que corporativa que es la que homogeniza todo, es la que acompaña.

12.-¿Qué resultados, indicadores o mensajes del BSC considera que se deben comunicar y con cuáles se debe mantener cierta confidencialidad con la totalidad de los empleados?

Todo lo que sean eficiencias, eficiencias de todo tipo: qué tan buenos somos produciendo, qué tan buenos somos despachando, qué tan bueno somos vendiendo, en cuanto al número de clientes nuevos que hay, el número de cajas por clientes; todo lo que sea eficiencia de la gestión de cada departamento o de la empresa en general es un número que todos deben manejar, ¿somos eficiente o no somos eficientes produciendo? Y vendiendo? ¿almacenando o no? Porque eso depende cien por ciento de nosotros, del día a día. Todos los indicadores que tengan que ver con desempeño de eficiencias, en porcentajes o en el número que se quiera ver lo puede manejar toda la masa. Por ejemplo, somos muy lentos despachando, pero por qué lentos, porque la meta es tanto y estamos en tanto. Todo lo relacionado con eso es válido, los que son confidenciales, serían aquellos de rentabilidad, porque cuando empiezas a hablar de dinero, dependiendo del nivel, la gente empieza hablar, “en esta empresa hay mucha plata” y en la coyuntura del país esto es muy delicado. Es mejor hablar de eficiencia, del cliente, de logros, indicadores que tengan que ver con la gente, en cuanto a imagen también, somos los primeros en tal, vamos bien, en el ranking de empresas estamos en este nivel; porque esto es delicado, tiene que ser algo que la gente se sienta a gusto, que lo lleve a tomar decisiones, que se sienta parte de eso, que su trabajo afecta a ese indicador, que también lo haga sentir orgulloso, le de pertenencia, que a veces esos indicadores no son tan fáciles de masticar, pero te dan una identidad. Pasamos del ranking tres al ranking dos, que la gente sienta orgullo, pero hay algunos que piensan que si decimos eso la gente va a pensar que tenemos más plata, pero no hay que tampoco tener tanto miedo con el tema, con respecto a la rentabilidad si es más delicado. Pero en otras cosas también hay mucha paranoia, hay que decir estamos bien o estamos mal, si no le damos la vuelta a esto no vamos a sobrevivir, si hay que llegarle a la gente con esto sin mucho temor.

Si estoy de acuerdo con recursos humanos con que la información que se baje debe ser analizada y masticada y no es un tema de censura, sino de vamos a informarle a la gente la verdad, pero vamos a informarle de una manera que no nos traiga más problemas en el futuro.

13.- ¿La implementación del modelo dentro del Grupo Phoenix plantea algún tipo de feedback o participación con los empleados?

Eso hay que enseñarlo, en cada uno de los foros y reuniones que haya con los diferentes niveles, porque eso ya está establecido, reuniones de gestión, con supervisores, reuniones que ya existen para manejar toda la operación, allí siempre sería bueno hablar de balanced y ahí propiciar el intercambio, que el líder pregunte si estás de acuerdo, esos son mecanismos que ya existen y si en algunos casos no existen hay que crearlos. Sin embargo, yo creo que ya hoy en día hay muchos creados que pueden ser canales buenos para ese feedback.

14.-¿Con qué frecuencia tienen planteado comunicar los resultados y en qué circunstancias considera que es oportuno comunicarlos dentro de la organización?

Yo soy de los que piensa que tienes que ser coherente, que no es bueno, porque sino la gente se siente engañada, porque estamos mal comuniquemos hoy, pero cuando estemos bien no le decimos nada, eso la gente lo sigue, la gente no es tonta, hay que ser coherentes con eso. Si definimos que cada tres meses se va a hacer una divulgación del resultado tal, hay que hacerlo cada tres meses sea bueno o malo. Si la empresa lo quiere cambiar en el tiempo, bueno es cada cinco es cada cuatro, es mensual, sí, pero que seamos coherentes, el tema de la coherencia es importante, que no se vea como pasa muchas veces que es el efecto del fósforo que arranca, ilumina la habitación completa y se apaga. Por eso no importa si es lento, siempre y cuando sea continuo, el tema de la discontinuidad daña mucho porque pierde empuje, pierde importancia, ya no es parte del día a día porque ya pasó de moda.

15.-¿Cómo garantizar el éxito de la comunicación del BSC? ¿Cómo saber si todos los empleados lo conocen, lo manejan y son partícipes de este modelo?

En el día a día. Una manera de evaluarlo continuamente, yo me lo imagino así, no sé si sea la manera, en esos foros que ya existen en esas reuniones para definir cualquier estrategia, allí se debería hablar de balanced con respecto al tema de la reunión y en la medida que a la

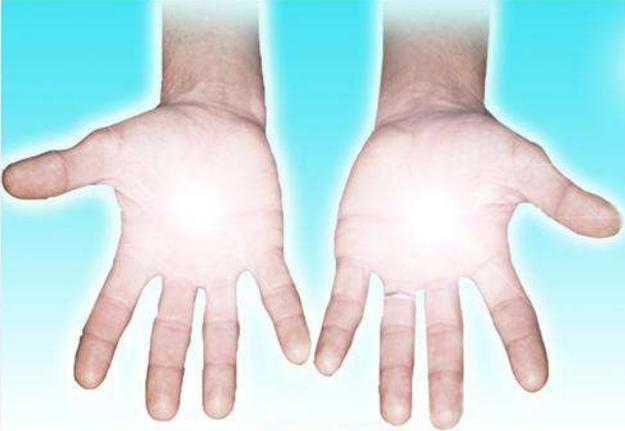
gente tú la interrogues siempre, yo creo mucho en eso en preguntarle a la gente. De forma que en el día a día esa continua interrogación exista y vas ayudando a la respuesta, la idea no es que salga raspado en el examen o aprobado, sino ver cómo estamos y te das cuenta si hay que reforzar. Gerentes, jefes y directores le vas a llegar muchísimo porque hay muchos de estos foros, empleados le llegarías no con tanta continuidad y a los obreros, el supervisor habla con sus obreros diariamente posiblemente diez minutos o quince minutos para algún tema de seguridad industrial o de cualquier otra cosa, allí podría hacerse, pero es muy difícil porque es mucha masa y poco tiempo. Entonces para evaluar el tema allí se pudiesen hacer visitas a las plantas del equipo del balanced o del nombre que quieras, agarras papel, le pones una dinámica y le das un premio si acertó o no acertó, y así empiezas a medir la temperatura de la gente, si está clara o no está clara después de la divulgación. Es importante el tema de adaptarse a la operación, no se puede parar la planta para hacer un examen del balanced, además que la gente no sienta que me vinieron a hacer un examen y me tengo que aprender al caletre qué es el balanced. Que lo sientan, que lo vivan, es un tema de tiempo.

16.- ¿Qué mecanismo de medición de éxito de la comunicación del BSC considera que pueden emplear?

Puedes diseñar algún tipo de test con muestreo estadístico de la masa para que sea más científico, pero yo sí creo que una de las cosas más importantes es el día a día, el feedback que tienes con tu gente cuando hablas de cualquier tema y introduces el balanced en la conversación. Tú empiezas a detectar si la gente está o no alineada, por eso es tan importante el tema del liderazgo, los líderes deben estar clarísimos, involucradísimos y comprometidísimos, porque son ellos los que lo van a vivir día a día. El supervisor es el que sabe, si su gente está clara, si eso le fastidia o siempre le preguntan. Me parece que es una buena forma de medirlo, pero hay herramientas estadísticas que te pueden dar una idea científica de eso, creo mucho en la encuesta.

ANEXO 10.23

Boceto Pieza “Honestidad”



Somos Honestidad

*Ninguno de los valores
que nos inspiran
se cumplen a cabalidad
sin un comportamiento
ético, leal y transparente
por parte de todos*



PORQUE PHOENIX ESTÁ EN NUESTRAS MANOS...

ANEXO 10.24

Boceto boleto Tren Phoenix

BOLETO				N° 00018235700	
TREN PHOENIX <small>PACKAGING GROUP</small>					
PASAJERO	Gerardo Monsalve	DESTINO	Convertirnos en una organización competitiva, de clase mundial y la primera opción de los clientes en nuestro mercado, gracias al compromiso y dedicación de SU GENTE		
MISIÓN DEL PASAJERO		CLASE	1era		
Comercializar productos desechables en el mercado Foodservice, prestando un servicio de calidad que cubra todas las necesidades de nuestros clientes		MISIÓN DEL TREN PHOENIX			
		Diseñar, fabricar y comercializar soluciones integrales de empaques primarios para la industria y productos desechables de consumo masivo para el sector alimenticio, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, garantizando el retorno justo a los inversionistas y un desarrollo integral para nuestros empleados y el entorno.			
PORQUE TÚ APORTAS, TÚ SUMAS SIN TI NO HAY PHOENIX					
		¡SÚBETE A NUESTRO TREN!			
					

ANEXO 10.25

Ruleta Mapa Estratégico Grupo Phoenix

