

RIF: J 30647247-9



Universidad
Monteávila

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
E INFORMACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

PLAN DE COMUNICACIONES INTERNAS PARA PROCTER & GAMBLE
VENEZUELA DISEÑADO A PARTIR DE UN DIAGNÓSTICO INTEGRAL

Autor:

De Freitas Valladares, Eva

Profesor coordinador:

De Santis, Sharelly

Caracas, 7 de marzo de 2016

RESUMEN

Procter & Gamble es una de las compañías más importantes a nivel mundial, pues es líder en el mercado en las categorías que a bienes de consumo se refieren. Luego de casi 180 años produciendo ha logrado posicionarse como una de las mejores compañías en la mente de los consumidores alrededor del mundo.

Si bien P&G Venezuela se ha demostrado como una organización experta en comunicar sus beneficios y superioridad puertas afuera, este Proyecto Final de Carrera radica en diagnosticar cuáles son las oportunidades que tiene la compañía en sus comunicaciones internas.

A través de distintos métodos de recolección de data, entre los que se encuentran las encuestas, *focus groups* y entrevistas, se elaboró un diagnóstico de la situación comunicacional actual de la compañía, con el fin de identificar las oportunidades que existen para luego diseñar una nueva estrategia en el área de las comunicaciones internas.

Este diagnóstico se alimenta de las opiniones de los empleados de Procter & Gamble Venezuela y de su Junta Directiva y de las experiencias y recomendaciones de Expertos de Comunicación en otras grandes compañías.

Asimismo, el resultado de dicha investigación se basa principalmente en la falta de conexión que existe en la organización entre quienes emiten y quienes reciben los mensajes.

Esta desconexión ha generado que los empleados no reciban los mensajes de manera correcta y acaben por carecer de conocimientos acerca de temas tan relevantes como las prioridades de la organización.

Por ende, este PFC presenta una necesidad organizacional importante, cuyo diagnóstico identifica distintas oportunidades que, al dirigirlas correctamente, pudiesen significar un incremento en la productividad del personal y en el crecimiento de la compañía en su totalidad.

AGRADECIMIENTOS

A Sharelly por su dedicación, paciencia infinita, apoyo y confianza a lo largo de la realización de este proyecto; por retarme a pensar ideas innovadoras y creativas e incluir una cosa más a su larga lista de trabajos.

A Alejandro, por darme las riendas de este proyecto, por su inclusión y disposición siempre, su guía y su apoyo.

A Mariale, Enrique, Jesús, Nico, Gui y José Luis por su tiempo y disposición a contribuir en la realización de este proyecto.

A Gise, Vero y Cori por todos los conocimientos y experiencias compartidas para que este proyecto pudiese ser posible.

A Eu, Cris y Marilú, por todo su apoyo y ayuda a la hora de balancear los intereses personales, académicos y profesionales.

A mi mamá y a Jose, por su soporte, tiempo e impulso a seguir adelante en todos los retos que se presentaron a lo largo de este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	2
AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	6
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	7
ESTRATEGIA	9
1. Evaluar la situación actual de las comunicaciones internas de Procter & Gamble Venezuela	10
1.1 Identificar cuál es la estructura utilizada en la organización en términos de comunicaciones internas	10
1.1.1 Entrevistas a la Junta Directiva	14
1.1.2 Reunión de status con el equipo de Recursos Humanos	20
1.2. Determinar la eficacia de las comunicaciones internas actuales a través de instrumentos de recolección de datos, aplicados a las audiencias internas de la organización	22
1.2.1 Encuesta organizacional anónima	22
1.2.2 <i>Focus groups</i> con empleados de diferentes departamentos y niveles	25
2. Identificar oportunidades dentro de las comunicaciones internas atendiendo a las necesidades de la organización y de los empleados	28
2.1 Realizar entrevistas a expertos en materia comunicacional	28
3. Proponer una estrategia comunicacional a partir de las oportunidades identificadas	33
PROPUESTA	34
1. Análisis de la situación	34
1.1 Resumen ejecutivo	34
1.2 Proceso de la comunicación	34
2. Diagnóstico de la situación	35
2.1 Política de la comunicación	35
3. Determinación de los objetivos de comunicación	36
3.1 Audiencias clave	36
3.2. Mensajes clave	37
4. Elección de estrategias	38
5. Definición de los planes de acción	38

5.1 Implementación	41
6. Evaluación	41
MARCO CONTEXTUAL	42
1. Historia	42
2. Misión, Visión, Valores	44
2.1 Misión	44
2.2 Visión	44
2.3 Valores	44
3. Organigrama	46
4. Alcance y Personal	46
5. Clientes	47
6. Estrategias usadas	47
7. Análisis DOFA	49
8. Mapa de públicos	50
DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD	51
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS	55
ANEXOS	57
Anexo A – Lista de términos	58
Anexo B – Entrevista a Gisela Sucre Carrasquero	59
Anexo C – Entrevista a María Corina Salas	73
Anexo D – Entrevista a Verónica Ruiz del Viso	86
Anexo E – Entrevista a Marialejandra Arrevillagas y Enrique Salgado	94
Anexo F – Entrevista a Jesús Solórzano	103
Anexo G – Entrevista a Nicolás Begarías y Catarino Guillermo	109
Anexo H – Entrevista a José Luis López	115
Anexo I – <i>Focus Group</i> 1	120
Anexo J – <i>Focus Group</i> 2	122
Anexo K – Plan de acción presentado a la Junta Directiva de P&G Venezuela	123

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Nivel de conocimiento de los medios de comunicaciones internas existentes	23
<i>Figura 2:</i> Nivel de frecuencia de acceso a los medios de comunicaciones internas	23
<i>Figura 3:</i> Efectividad de los medios de comunicaciones internas de P&G Venezuela	24
<i>Figuras 4 y 5:</i> Interacción con el medio de comunicación “Vencomunica” de P&G Vzla	24
<i>Figura 6:</i> Recomendaciones de mejora al medio “BUM” de P&G Venezuela	25
<i>Figura 7:</i> Línea de tiempo de emprendimientos de P&G Venezuela	43
<i>Figura 8:</i> Valores de P&G	44
<i>Figura 9:</i> Organigrama de P&G Venezuela	46
<i>Figura 10:</i> Estrategias y fortalezas de P&G	47
<i>Figura 11:</i> Análisis DOFA de P&G Venezuela	49
<i>Figura 12:</i> Mapa de públicos de P&G Venezuela	50

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto que se presenta a continuación corresponde a un diagnóstico de las comunicaciones internas de Procter & Gamble Venezuela con el propósito de generar una nueva estrategia comunicacional que logre satisfacer las necesidades de los empleados de dicha compañía.

Procter & Gamble es una de las empresas transnacionales con mayor presencia en el país, con una trayectoria de 65 años en el mercado venezolano y más de 1.000 empleados.

Asimismo, se caracteriza por ser una compañía líder en términos de productos de primera necesidad y consumo masivo, debido a su calidad y compromiso, con marcas líderes en sus mercados (Pampers®, Ariel®, Always®, Gillette®, Pantene®, Head and Shoulders®, entre otras).

En materia comunicacional, Procter & Gamble Venezuela cuenta actualmente con un departamento de Comunicaciones cuya responsabilidad radica en informar, tanto a las audiencias externas como internas, aquellos temas que se consideren relevantes para la organización.

Sin embargo, dada la situación actual del país, esta sólida organización ha ido migrando sus esfuerzos comunicacionales –casi en su totalidad- hacia las audiencias externas, como parte de su compromiso con la sociedad. Cada día son más las notas de prensa y menos los boletines internos.

De acuerdo con esto, las comunicaciones internas de la organización se han visto descuidadas y puestas en segundo plano, generando así una clara oportunidad a desarrollar en el presente Proyecto Final de Carrera.

Siguiendo las palabras de Pizzolante (2003) donde sostiene que “la diferencia entre la “calidad” desde la perspectiva del fabricante y la “calidad” desde la perspectiva del consumidor depende de percepciones, sensaciones, intangibles (...) de “emociones” que se suceden en cada ser humano dentro y fuera de la empresa”, podemos entonces afirmar que las comunicaciones internas deben principalmente conectar con su audiencia, darles ese vínculo necesario para que generen un compromiso real con la empresa y con todo lo que esta significa.

Asimismo, las comunicaciones internas se han convertido en el punto clave para que una compañía crezca y se proyecte adecuadamente al exterior, ya que el

empleado se convierte en un replicador de contenido no solo en el entorno laboral sino también social al que se enfrenta día a día. Pizzolante (2003) afirma:

En esta ecuación de la OPINIÓN PÚBLICA (...) hoy hablamos de MARKETING SOCIAL. El mensaje COMERCIAL para crear una sólida y fuerte imagen de marca, ha evolucionado a ser ahora un MENSAJE SOCIAL, es decir, crear una sólida, fuerte y HUMANIZADA imagen de empresa. Reputación empresarial que le "agregue valor" al producto y su proceso de mercadeo y comercialización. Pero solo será posible en la medida que comprendamos la estrecha relación entre la empresa, su vocero y el entorno.

Esto, a su vez, es lo que va a alimentar la solidez de las organizaciones, pues cada vez más debemos entender que ningún programa de comunicación externa va a ser efectivo si primero no se ha convencido al público interno, es decir si primero no se le hace llegar la información a los empleados y estos a su vez la han aprobado previamente (Serrano, s.f).

Por lo tanto, para que sea posible que Procter & Gamble continúe consolidando su compromiso con sus empleados y con el país, necesita de una comunicación interna fuerte que le permita proyectar una identidad corporativa sólida, capaz de influir a su vez en las audiencias externas de la compañía, por lo que invertir en las comunicaciones internas de una empresa es a su vez una inversión en la proyección externa a la que se le ha dado tal prioridad hoy en día.

Por esta razón, en el presente PFC se pretende realizar un diagnóstico del estado actual de las comunicaciones internas de P&G Venezuela, considerando las opiniones de los empleados, del equipo de liderazgo y de expertos comunicacionales, siendo el foco de la investigación entender su percepción en términos de calidad y eficacia de las comunicaciones, tanto actuales como ideales.

Como consecuencia, se pretenden identificar oportunidades que permitan darle forma a una nueva propuesta de estrategia comunicacional acorde a las necesidades de la empresa y de los empleados, destinada a mejorar el contenido y la manera a través de la cual la compañía comparte información con sus audiencias internas.

ESTRATEGIA

La comunicación es el sistema nervioso de toda organización porque de una u otra manera atraviesa todo el conjunto de relaciones que se entablan dentro y fuera de la organización. Es por ello que las organizaciones deben utilizar la comunicación como una estrategia que les ayude a ser más efectivas, porque comunicar a tiempo, de manera abierta y precisa la información competente a todos los miembros, les hará sentirse involucrados y comprometidos con su organización. (González y Olmos, 2012)

Sabiendo que las comunicaciones internas cumplen un papel fundamental en el nivel de compromiso que tienen los empleados con la organización para la cual trabajan, es necesario que se invierta el tiempo necesario en analizar periódicamente la efectividad de las mismas para garantizar que el objetivo se cumpla en todo momento, para identificar las necesidades de la organización – siempre cambiantes- y poder diseñar un plan de comunicaciones que sea capaz de adaptarse a ellas.

Asimismo, Libaert (2008, p.19) afirma:

No hay comunicación organizacional sin un plan de comunicación. Para que la comunicación organizacional exista y sea reconocida con pleno derecho como una actividad profesional, tiene que sustentarse en una base metodológica indiscutible (...) no habrá profesionalismo en la comunicación organizacional si no está acompañada de una reflexión profunda sobre el plan de comunicación.

Con base en esto, se diseñó la estrategia que serviría como punto de partida para elaborar una nueva propuesta comunicacional para la organización.

1. Evaluar la situación actual de las comunicaciones internas de Procter & Gamble Venezuela

1.1 Identificar cuál es la estructura utilizada en la organización en términos de comunicaciones internas

Libaert (2008) en “El Plan de Comunicación Organizacional” señala los puntos a tomar en cuenta a la hora de analizar la eficiencia de un plan de comunicación: “los interlocutores de la comunicación (...) los canales de transmisión (...) el mensaje (...) [y] el contexto en el que se inscribe esta comunicación”.

a. Los interlocutores de la comunicación: “El éxito o fracaso de la comunicación, no recae únicamente en el emisor, sino también en el receptor del mensaje, quien es copartícipe de este hecho como elemento fundamental y hacedor del proceso comunicativo”. (González & Olmos, 2012)

Esto quiere decir que dentro de la comunicación organizacional, la eficacia no es únicamente responsabilidad de quienes crean el mensaje, sino también de quienes lo reciben -o están interesados en recibirlo-, ya que debe permitirse un intercambio de ideas para que así, quienes están encargados de crear el contenido, puedan saber realmente cuáles son esos temas prioritarios para su audiencia.

Sin embargo, cabe destacar que, para que la comunicación sea efectiva, quien emite el mensaje debe tener en cuenta los siguientes aspectos: “que su contenido sea transmisible, que pueda interesar al receptor, que el lenguaje se adapte al tipo de receptor, que la ocasión sea la de más proactividad”. (Muñiz, s.f)

Es por eso que el emisor debe tener conocimiento de su audiencia, para poder brindarle un mensaje de mayor calidad. Por eso se dice que las comunicaciones internas de las empresas deben estudiar a sus empleados y conocer sus intereses, para propiciar la conexión entre ambas partes.

Con base en esto, se procedió a segmentar a la organización a partir de las generaciones a las cuales pertenecen la mayoría de los empleados, con el objetivo de establecer un foco concreto de comunicación.

De acuerdo a una segmentación generacional, los resultados catalogaron a 46% de la organización como *Millennial*, 20% como Generación X y 34% como *Baby Boomers*. Comunicacionalmente, estas tres generaciones son completamente distintas, por lo que los mensajes que se construyen dirigidos a estas audiencias deben tomar siempre en cuenta estas diferencias.

A continuación una breve descripción de dichas generaciones de acuerdo con la *American Managers Association [AMA] (2014)*:

- *Millennial*:

Este grupo es el primero que gira alrededor de la globalización, pues creció con el Internet, razón por la cual tienen ventajas significativas en términos tecnológicos y constituyen la generación de trabajadores con mejor educación hoy en día. Asimismo, son la generación que mejor trabaja en equipo, pues sus papás – comúnmente *Baby Boomers*- estaban tan enfocados en el trabajo que buscaban distracciones para sus hijos en equipos deportivos, musicales, etc. Sin embargo, comparten el deseo de trabajar duro de sus padres para alcanzar el estilo de vida que quieren, es por esto que pueden parecer mucho más demandantes que las generaciones previas¹.

En materia comunicacional suelen caracterizarse por necesitar retroalimentación continua donde se les presenten claramente sus metas y expectativas. Su mayor motivación es saber que trabajarán con más personas jóvenes y creativas.

- Generación X:

Son comúnmente llamados la generación de los “vagos”. Tienden a cuestionar las autoridades y son responsables por la creación del concepto del balance entre el trabajo y la vida personal. Dado que nacieron en tiempos donde el crecimiento de la población estaba en decadencia, esta generación de trabajadores posee habilidades técnicas fuertes y es mucho más independiente que las generaciones anteriores.

Como el trabajo no forma parte de sus prioridades, muchos líderes de las compañías piensa que no son dedicados, sin embargo, los miembros de esta

¹ Traducido del inglés. Fuente original: AMA.

generación están dispuestos a desarrollar habilidades y tomar riesgos, por lo que tienden a adaptarse fácil a los trabajos y ambientes más difíciles.²

En materia comunicacional buscan siempre retroalimentación constructiva y libertad, tanto para conocer toda la información de la compañía como para tomar sus propias decisiones.

- *Baby Boomers:*

Son la primera generación que le da mayor prioridad al trabajo que a su vida personal. Generalmente no confían en las autoridades ni en los sistemas complejos. Son mucho más optimistas y abiertos al cambio que sus generaciones anteriores, pero también son responsables de la “Generación Yo” y la búsqueda de su gratificación personal. Su amor por el trabajo es tal que 63% de los *baby boomers* sigue trabajando aún después de haberse jubilado.³

Comunicacionalmente les encanta el reconocimiento, sobre todo cuando se hace públicamente. Les gusta sentirse valorados, por lo que la comunicación siempre debe hacerse en persona y presentándoles opciones para demostrarles que su opinión es importante.

Luego de conocer cada generación y el porcentaje que cada una de ellas pesa dentro de los empleados de la organización, se elabora entonces la propuesta enfocada en responder las necesidades de la población de Procter & Gamble Venezuela.

b. Los canales de transmisión: Dado que al emisor y al receptor se les adjudica similar importancia en términos de la eficacia de las comunicaciones, los canales a través de los cuales se transmite la información dentro de las organizaciones tendrá que ver con su capacidad de generar o no la interacción entre estos interlocutores. Es decir (González & Olmos, 2012):

El soporte de la comunicación (...) puede ser en una sola vía como los tradicionales: carteleras, boletines, circulares, entre otros y de doble vía, donde se genere interacción entre los jefes y los colaboradores. Las acciones por su

² Traducido del inglés. Fuente original AMA.

³ Traducido del inglés. Fuente original AMA.

lado pueden constituirse como generadoras de procesos de comunicación que son de interacción.

c. El Mensaje: De acuerdo con Veliz (2011; cp. González & Olmos, 2012):

La comunicación se ve desde los soportes, que son los productos de comunicación que cumplen el rol de persuadir y se constituyen como narrativas que pueden ser digitales, audiovisuales e impresos y tienen géneros y estéticas diferentes. Por otro lado están las acciones que son las formas de cómo nos conducimos por la vida, como generamos ritos, mitos e hitos. Dichos soportes comunicacionales van a la par con la acción y la acción es cómo se encausa la emoción y esa emocionalidad es un motor en la conducta para saber cómo mover al público vinculado a la organización.

Entonces, para que un mensaje sea efectivo los generadores de contenido deben inclinarse hacia la comunicación de acciones más que narrativas, de comunicación más que información, para garantizar un entendimiento real del contenido.

d. El contexto: Todo aquello que se comunica dentro de una organización está altamente influenciado por su cultura, la cual “incluye creencias, valores, normas, ideas, comportamientos y expresiones que comparten los miembros de la misma y se usan para guiar las acciones y actitudes de cada colaborador en las actividades diarias” (González & Olmos,2012).

Así como cada país tiene su propia cultura, en las organizaciones pasa lo mismo. Es por eso que cada empresa forma distintas de trabajar, distintos ambientes laborales, y distintas maneras de comunicar.

Es importante destacar que esta cultura organizacional a la vez se ve influenciada por el país en donde la compañía opera, el contexto social y los avances tecnológicos a los cuales sus empleados tienen acceso.

Con base en estos cuatro puntos, se procedió a analizar la estructura utilizada en Procter & Gamble Venezuela en términos de comunicaciones internas a través de entrevistas i) al equipo de liderazgo y ii) al equipo de recursos humanos de la compañía.

1.1.1 Entrevistas a la Junta Directiva

a. **María Alejandra Arrevillagas** - Directora de Operaciones Comerciales
(ver Anexo E)

i) interlocutores

(...) el rol de las comunicaciones internas debería ser bidireccional, porque yo creo que hoy estamos mucho en una vía, es decir de compañía hacia empleado, pero cómo fortalecemos la parte de la comunicación entre los empleados y la compañía. (Arrevillagas, 2015)

ii) canales

(...) para mí lo que funciona del Venco son las partes que están en el cuerpo del correo electrónico. Veo el título, si me interesa hago *click* si no me interesa, no. La parte donde hay noticias a mano izquierda, que no sabes si son “anuncios parroquiales” que son mensajes menos relevantes, los pierdo por completo (...) realmente que te lleguen mensajes del Venco por Facebook y por Twitter es muy raro, más bien mi recomendación ahí sería enfocarnos en hacer que nuestra plataforma interna de comunicaciones que todos nosotros usamos el 99% del tiempo que es el *email* funcione como tiene que ser y redes sociales no es la manera para comunicarnos internamente. En el punto de vista el BUM ya me parece poco efectiva toda la presentación. Estamos diciendo lo mismo, una y otra vez. ¿Qué tan novedoso es? (Arrevillagas, 2015)

iii) mensaje

Yo creo que cuando es información de la compañía hacia el empleado, por ejemplo cuando hablamos del Venco, se ha tratado de ser mucho más contundente: esto es lo que necesitas saber y esto es lo que necesitas hacer. A nivel del BUM y cuando hablábamos al principio de las diferentes audiencias, pensamos que todos hablamos el mismo idioma P&G y depende de la función y el nivel en el que estás, no. Entonces yo creo que ahí se pierde mucho el mensaje que uno quiere dar. (Arrevillagas, 2015)

iv) contexto

(...) cómo conectar más las noticias externas a las noticias hacia nuestros empleados: lanzamiento de nuevos productos, nuevas maneras de *go-to-market*, cosas que nos sentimos orgullosos se los comunicamos a todos los medios y no necesariamente se los comunicamos a los empleados en el momento preciso. (...) Esa falta de coordinación entre lo que comunicamos externamente y lo que comunicamos internamente. (Arrevillagas, 2015)

*b. Jesús Solórzano - Director Legal (ver Anexo F)**i) interlocutores*

Yo diría que actualmente si hay una suerte de esfuerzo entre los miembros de la Junta Directiva de tener más entendimiento organizacional en aspectos que son relevantes para la organización y entender si efectivamente... saber qué es lo que quiere la gente –no todo se va a poder hacer- pero yo sí siento que hay mucha más “bidireccionalidad” que lo que había hace quizás un par de años aquí en la compañía. (Solórzano, 2015)

ii) canales

Me gusta mucho que en el email ves los tópicos más relevantes, está la información como muy sintetizada en dos líneas y si tú quieres ver más detalle puedes acceder en el *link*. Es mucho más funcional de lo que era antes. (Solórzano, 2015)

iii) mensaje

Yo diría que en algo donde hay que ser mucho más deliberado es en estar mucho más cercano a la organización en términos de comunicar prioridades de negocio, yo creo que eso le otorga un carácter de mucha direccionalidad a que la gente entienda cuál es su rol en la compañía y

como contribuye. De hecho parte del despliegue que hicimos la semana pasada ayuda mucho a eso a que la gente tiende a ... su trabajo si no lo conecta con una estrategia no entiende si es valioso o no, eso pasa si se tiene una direccionalidad. (Solórzano, 2015)

iv) contexto

hay cosas que si revisten cierta confidencialidad, pero tú puedes crear mensajes que están muy alineados con la intención general de la compañía en lo que quiere hacer que tu puedes realmente diseminar efectivamente a los empleados sin violar los términos de confidencialidad por cosas que en el momento en particular la gente no debe tener acceso. Pero pienso que en general, el 95% de la información que manejamos debe ser ampliamente difundida con los empleados. (Solórzano, 2015)

*c. **José Luis López** - Director de Finanzas (ver Anexo H)*

i) interlocutores

yo creo que nosotros hemos tratado de que la comunicación sea transparente y fluida en todos los niveles, pero necesitamos que la gente levante la mano y diga si entendió o no entendió, si tiene preguntas o inquietudes, porque sino no es comunicación, sino es simplemente información (...) Creo que deberíamos volver a que distintas personas de la Junta Directiva hablen de distintos temas, que cada miembro se pare a hablar porque le da un tono distinto a la organización. (López, 2015)

ii) canales

los anuncios en pantallas y carteleras no son suficientemente impactantes, entonces nadie se detiene a verlos (...) había una cartelera aquí antes cuando éramos solo Procter que tenía el precio de la acción y cualquier mensaje. Esa cosa la veían todos los empleados en la mañana, en la tarde y en la noche. Entonces de pronto algo que sea así atractivo que tiene el precio de la acción o cualquier otra información relevante de la compañía atada con cualquier cosa que pase en la organización la gente la ve.

El problema es que muchas de nuestras carteleras y pantallas están colocadas ahí por accidente. (López, 2015)

iii) mensaje

la comunicación es bastante pobre porque nos enteramos tarde de las cosas que están pasando y quizás porque justamente la comunicación no es impactante, (...) la comunicación tiene que ser impactante para que los empleados sepan qué cosas están pasando alrededor. (López, 2015)

iv) contexto

yo creo que lo que falta es más comunicación bidireccional. Algo que a mi me frustra en los BUM es que la gente no levante la mano para hacer preguntas interesantes, la gente levanta la mano pero igual $\frac{3}{4}$ de las preguntas vienen de miembros de la Junta Directiva, que me parece bastante aburrido porque son preguntas donde alguien está tratando de pensar qué es lo que está pensando la audiencia. Entonces yo creo que una de las oportunidades es que la gente pregunte. (López, 2015)

*d. **Catarino Guillerme** - Director de Ventas (Ver Anexo G)*

i) interlocutores

Creo que hay que crear un poco más de oportunidades para las personas escuchar y hablar un poco más (...) los Banda 2 fuera de la oficina tengan un momento donde se unen y conversan cualquier cosa (...) hace que la organización sea más abierta unos con otros porque se conocen más y facilita cuando hay algún tipo de duda o problema porque tienen más confianza (...) la mejor forma de quitar las dudas y tener un equipo encajado es estar próximo (...) Hay que trabajar en esto para que la comunicación no sea solo de una vía. (Guillerme, 2015)

ii) canales

“Yo creo que [los medios más fuertes son el] correo electrónico y los anuncios organizacionales, sobre todo los hechos dentro del auditorio”. (Guillerme, 2015)

iii) mensaje

Yo creo que la información que nosotros estamos encaminando es útil, es completa y es fácil de entender. Ahora, yo creo que en algunos momentos debemos dar espacio para que la organización hable con nosotros al respecto del mensaje y quizás también antes del mensaje para nosotros saber el tono que debemos darle al mensaje (...) no solo por la cantidad sino por la calidad, que sea algo valioso. (Guillerme, 2015)

iv) contexto

una cosa que nosotros hacemos relativamente bien es la comunicación para toda la organización dentro de un auditorio y por email, pero yo creo que aún hay una laguna entre la información del *LT* para toda la organización y lo que sale resumido en el correo. Entre esos dos espacios yo creo que Banda 3 y Banda 2 deben hacer un trabajo un poco mejor en la comunicación dentro de sus funciones (...) Entonces quizás haya que hacer un mayor esfuerzo para fomentar estas dos vías: yo te digo qué vamos a hacer y tú me dices cómo puedes contribuir y demuestro si esa manera es la correcta o no. (Guillerme, 2015)

e. **Nicolás Begarías** - *Director de Investigación de Mercado* (ver Anexo G)

i) interlocutores

Yo creo que la organización de Venezuela es muy transparente en la forma de comunicar todo, tanto la parte organizacional como la de negocio. La interacción que hay en muchos de los niveles creo que es bien franca y eso ayuda muchísimo. La parte informal (...) es clave, sobre todo en un ambiente tan cambiante para evitar esas frustraciones hay que estar bien cerca. (Begarías, 2015)

ii) canales

creo que se puede preparar mucho mejor tanto visualmente como en contenido, de que sea inclusivo y entendible por toda la organización desde el lenguaje que se utiliza hasta la forma en la que se presenta. A nivel de interacción creo que se puede interactuar más y que la gente quiera saber sobre su empresa y sus indicadores principales para generar ese sentido de pertenencia. (Begarías, 2015)

iii) mensaje

ser más incluyente en el mensaje, que no sea simplemente un mensaje que le estamos dando a la organización sino hacer sentir a la gente parte de ese mensaje y que les preocupe y les interese. Con los otros medios de comunicación como Vencomunica (...) es como lento, poco amigable, no se abre. (Begarías, 2015)

iv) contexto

el entorno de Venezuela es tan cambiante y tan dinámico que estamos acostumbrados acá a otra cosa vs. lo que se maneja en cualquier otro negocio de Procter que a veces le es difícil en todos los niveles entender cómo se opera y cómo el trabajo de cada uno contribuye. Y a veces la gente lo asume de alguna manera, no del todo correcta (...) Entonces, creo que es muy importante ese nexo de comunicación en medio de cómo se traduce esos cambios en las estrategias que estamos haciendo en los trabajos de cada quien, para que la gente no se sienta frustrada que estamos haciendo cosas distintas, porque es un entorno distinto. (Begarías, 2015)

f. Enrique Salgado – Director de Recursos Humanos (ver Anexo E)

i) interlocutores

(...) cuando la misma organización genera la información o la comunicación, es más poderosa. Por ejemplo, en el BUM que no sea nada más el LT sino

que alguien más participa y da parte del tema de la presentación creo que fluye más fácil. En el “Venco”, cuando es generado por un mismo interés de la organización te da más que cuando es generado por un ente obscuro que mandó la información. (Salgado, 2015)

ii) canales

Para mí el “Venco” ha venido cambiando con el tiempo, mejorando y está donde está. Pero se ha venido intentando poner una imagen más fresca, más informal, se ha intentado ser más conciso en los mensajes. (...) BUM no [es accesible], es muy difícil conectar con la gente foránea, por la conexión de teléfono, etc. (Salgado, 2015)

iii) mensaje

Yo te diría en “Venco” creo que a veces son demasiados, somos poco selectivos. En el afán de que tenemos “Venco” semanal, como hay el medio llegan muchos mensajes y como sale todos los jueves buscas también la información. (...) Yo creo que eso pierde a veces el impacto de que es el lugar donde están solamente las cosas interesantes, porque pueden haber meses donde solo hubo una noticia que me interesara. (Salgado, 2015)

iv) contexto

No tenemos el equipo correcto para un proceso de comunicación interna efectiva, no es suficiente. (...) no tenemos ni el concepto, más allá de si invertimos o no. Yo creo que sí tenemos la inversión pero no estamos estructurados para hacer un proceso de comunicación más efectiva, más allá de si queremos invertir o no. Yo creo que nunca nos lo hemos cuestionado y nadie ha dicho ni no lo hagamos ni sí lo hagamos. Hemos hecho lo que creemos que es importante con lo que tenemos y con lo que se nos ha ocurrido. (Salgado, 2015)

1.1.2 Reunión de status con el equipo de Recursos Humanos

En la actualidad, las Comunicaciones Internas de Procter & Gamble Venezuela se encuentran en manos del equipo de Recursos Humanos, quienes sirven de mediador entre lo que la empresa quiere comunicar y los intereses y necesidades de los empleados.

Existen cinco principales medios destinados a las comunicaciones internas de la organización:

- Vencomunica: página web (blog) y boletín semanal bajo el nombre de *Sorokaima News*.
 - o Status actual: todas las semanas el equipo de Recursos Humanos recibe información de parte de los empleados o departamento. Esto consiste en título de la noticia, la noticia y alguna foto referencial que se quiera publicar. El equipo recopila toda la información recibida en esa semana y la organiza en un boletín que reciben los empleados todos los jueves del mes.

- BUM: Reunión trimestral del status del negocio.
 - o Status actual: el Gerente General de la compañía presenta los resultados del trimestre anterior y reconoce a los empleados más destacados de dicho periodo. Posteriormente, se abre una ronda de preguntas para que la Junta Directiva responda las inquietudes de la organización.

- Pantallas y Carteleras:
 - o Status actual: situadas en los pasillos hacia las oficinas, con información acerca de cursos, calendario organizacional e información de interés, como por ejemplo viajes o ahorro de los recursos de la empresa.

- Redes Sociales: Facebook y Twitter.
 - o Status actual: cuentas de redes sociales destinadas a informarle a los empleados sobre las actividades que ocurren dentro de la organización. Por ejemplo: fotos del plan vacacional, concurso de disfraces de Halloween, etc.

- Funcional: Pilares, lons, Gerente de Recursos Humanos y Directores/Gerentes de la función.

o Status actual: Cada departamento cuenta con diferentes pilares (subgrupos) destinados a mejorar la organización y su cultura; existen pilares de entrenamientos, de balance laboral, de cultura organizacional, de diversidad, etc.

El equipo de Recursos Humanos le asigna un gerente a cada departamento de la organización y este, a su vez, tiene la responsabilidad de vincular a los empleados con la Junta Directiva.

Asimismo, cada empleado debe sentirse cómodo de poder discutir sus propias inquietudes tanto con sus reportes como con sus supervisores. Por lo que se considera de suma importancia que puedan tener reuniones 1:1 para alinear expectativas cuando fuese necesario.

1.2. Determinar la eficacia de las comunicaciones internas actuales a través de instrumentos de recolección de datos, aplicados a las audiencias internas de la organización.

Para determinar qué tan eficaces son actualmente los medios de comunicaciones internas de la organización se escogieron dos instrumentos de recolección de datos que, de acuerdo con Libaert (2006; cp. Jimenez & Pirela, 2009) son aquellos donde mejor se muestran las realidades de la muestra.

Asimismo, se acudió al cuestionario anónimo donde se pretendía evaluar la opinión individual de la muestra y la observación o entrevista grupal –*focus group*– donde se buscan entender el por qué de las opiniones de la muestra.

1.2.1 Encuesta organizacional anónima

Tomando en cuenta que la población de Procter & Gamble Venezuela consiste en aproximadamente 200 empleados, y sabiendo que de esta población total la encuesta fue respondida por 89 personas, se concluye que los resultados son lo suficientemente certeros como para forjar conclusiones en base a ellos.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta organizacional anónima, la cual se le envió a toda la población de P&G Venezuela utilizando la herramienta digital de medición de datos *Survey Monkey*.

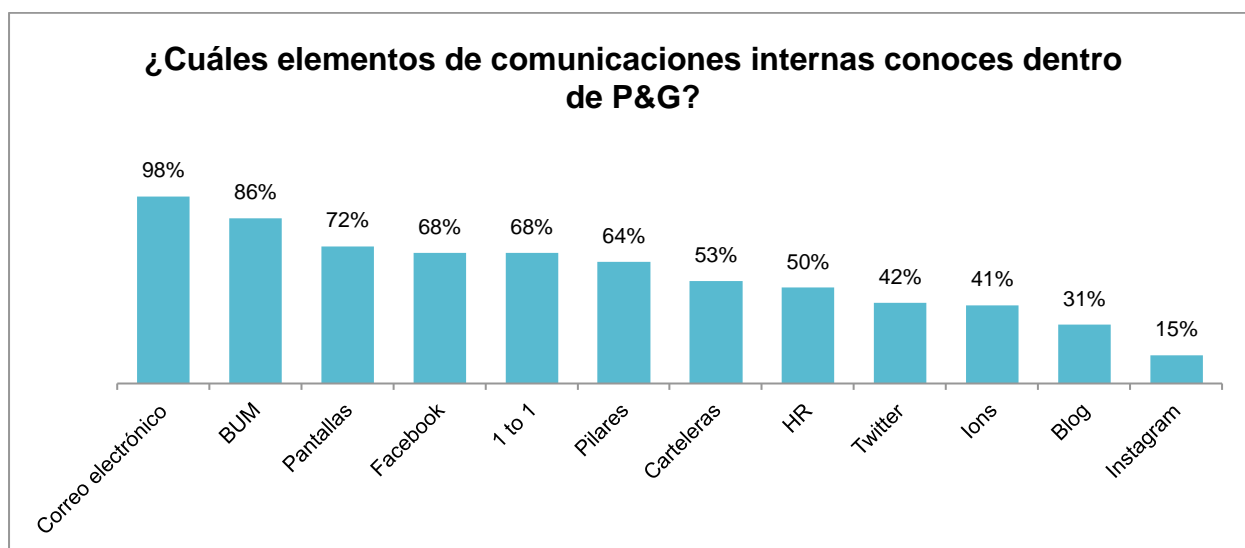


Figura 1: Nivel de conocimiento de los medios de comunicaciones internas existentes en P&G Venezuela

De acuerdo con los resultados obtenidos el boletín electrónico, el BUM y los Televisores / Pantallas son los medios de comunicaciones internas más conocidos dentro de la organización.

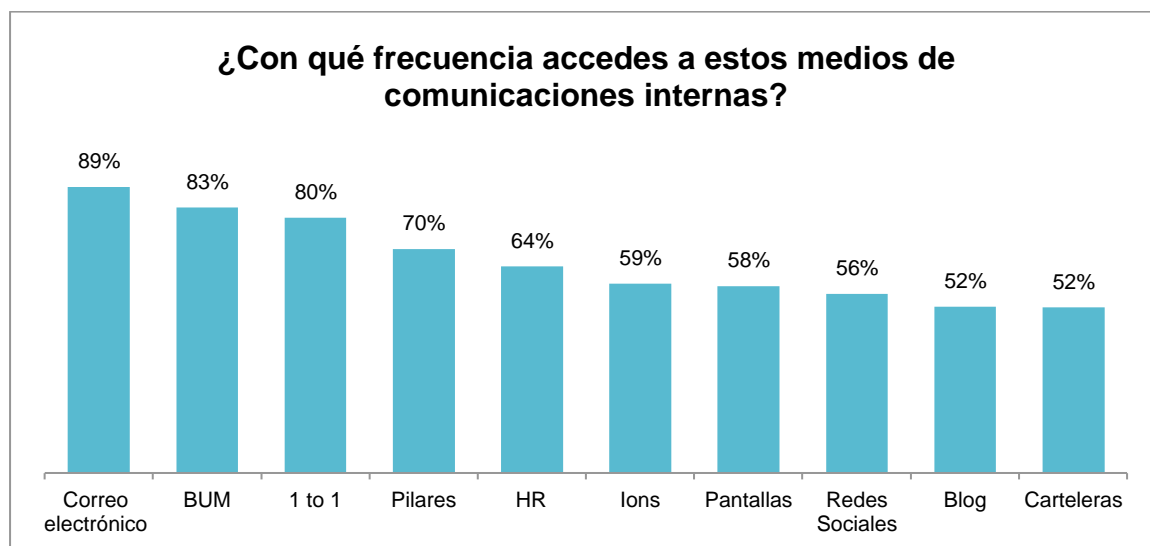


Figura 2: Nivel de frecuencia de acceso a los medios de comunicaciones internas en P&G Venezuela

Sin embargo, al preguntar la frecuencia de acceso, si bien el boletín electrónico y el BUM se mantienen entre los más frecuentados, se ve claramente como los

Televisores / Pantallas son reemplazados por los 1 to 1 (reuniones entre supervisores y supervisados).

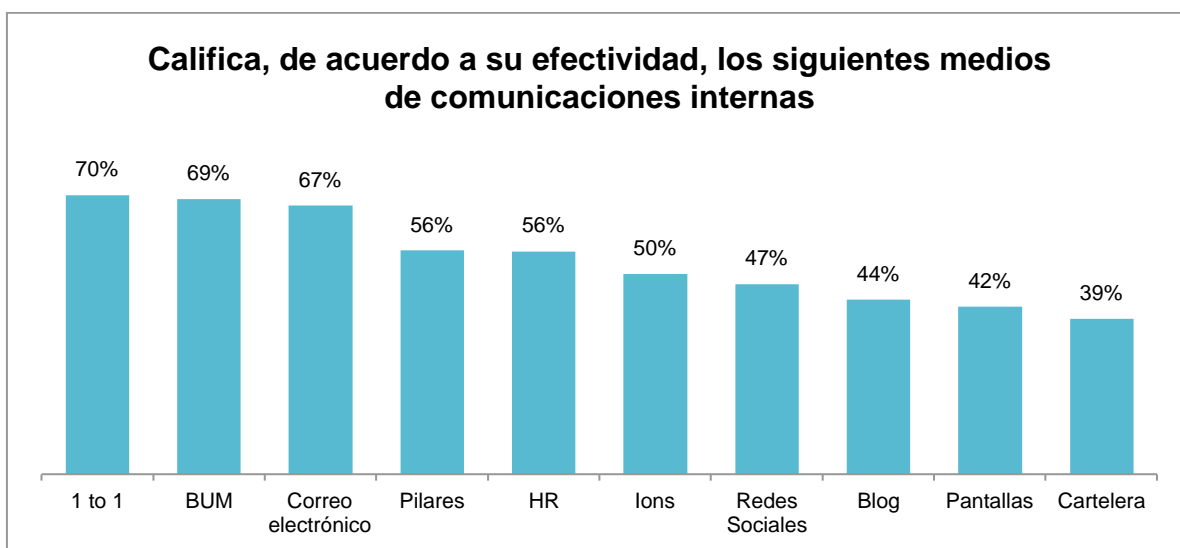
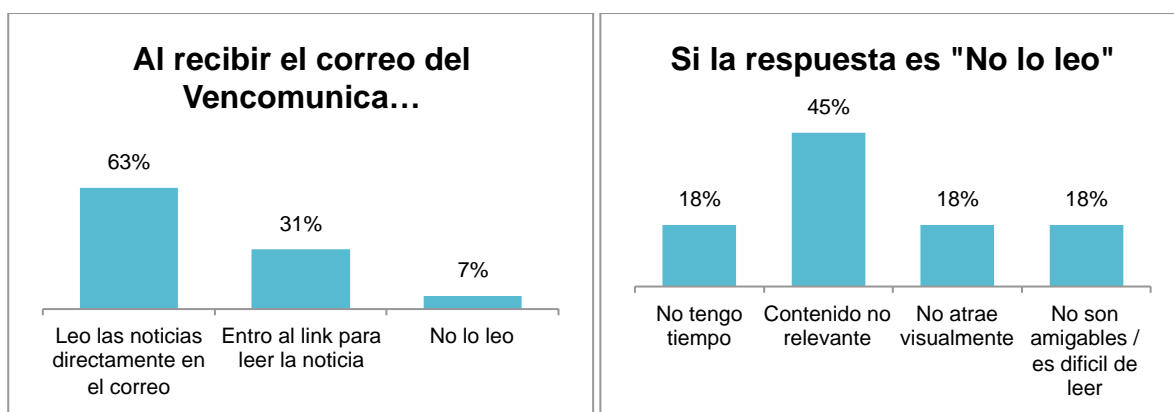


Figura 3: Efectividad de los medios de comunicaciones internas de P&G Venezuela

Y, al consultar cuál es el medio más efectivo son los 1 to 1 los que se posicionan en el primer lugar, seguido del BUM y el boletín electrónico. Lo que nos da a entender que si bien no todos los empleados han tenido estas reuniones personales con sus supervisores, aquellos que sí la conocen la frecuentan recurrentemente y la califican como el medio más efectivo de todos.

Otra cosa impactante dentro de esta encuesta es la efectividad de los medios que son considerados los más importantes dentro de la organización: el correo electrónico y el BUM, pues pierden 31 y de 17 puntos, respectivamente considerando la diferencia entre quienes lo conocen y quienes lo consideran efectivo.



Figuras 4 y 5: Interacción con el medio de comunicación "Vencomunica" de P&G Venezuela

Considerando el correo electrónico, un 93% de la muestra dice leerlo y un 7% afirma que no lo lee principalmente porque no considera que el contenido es relevante.

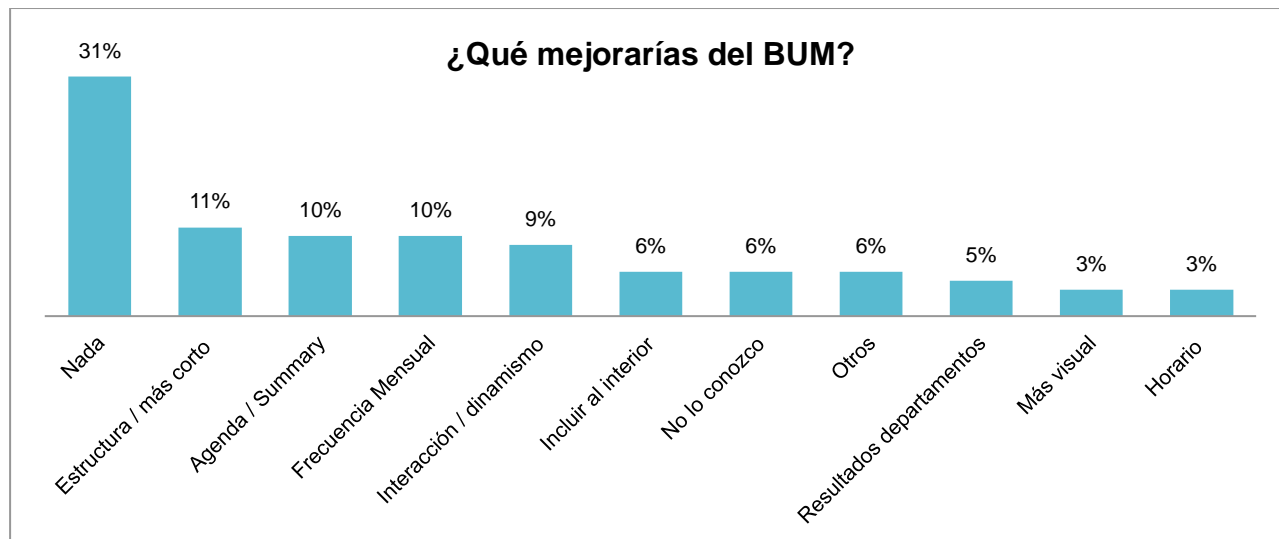


Figura 6: Recomendaciones de mejora al medio “BUM” de P&G Venezuela

Con respecto al BUM, por su parte, si bien un 31% considera que es suficientemente efectivo hoy en día, el 69% restante aporta ideas para mejorar la reunión, enfocadas principalmente en su longitud, la frecuencia y el dinamismo o carácter bidireccional.

1.2.2 Focus groups con empleados de diferentes departamentos y niveles

De acuerdo con Libaert (2006; cp. Jimenez & Pirela, 2009) esta modalidad se aplica a “grupos reducidos, no mayores a 15 participantes, y por lo general tienen medio día de duración”.

Con base en este planteamiento se hicieron dos sesiones de entrevistas grupales para complementar y confirmar opiniones que pudiesen ser tomadas como propias de la mayoría de los empleados y no de una pequeña muestra.

A ambas secciones acudieron representantes entre Banda 1 y Banda 2 de las siguientes funciones: Finanzas, Ventas, Recursos Humanos, Mercadeo, Comunicaciones, Legal y Logística.

Los resultados de la primera sesión, en cuanto a cuatro puntos mencionados por Libaert (2008) son los siguientes: (ver Anexo I)

i) interlocutores

Hay comunicados que deberían ser personales y transmitidos por función. (...) Los reconocimientos deben tener una explicación simple, dada por el Banda 4 porque motiva más. Hay cosas muy sensibles de preguntar en público, el anonimato ayuda y da una idea de qué es lo que le preocupa a la organización. (Empleados P&G, 2015)

ii) canales

Llega pero muy poca gente lo lee, lo revisas cuando alguien te lo dice. El *layout* no es amigable, las noticias son muy chiquitas. (...) A veces actualizan la página y no lo comunican. La diagramación es fatal. Nadie sabe qué es *Sorokaima News*. (Empleados P&G, 2015)

iii) mensaje

Deberían transmitir qué pasa y por qué. Cosas que nos impacten a todos. El mensaje debe ser de fácil acceso. Lo que más nos interesa son las informaciones que nos afectan como trabajador. Debe ser corto y simple. (...) Lenguaje más aterrizado. (Empleados P&G, 2015)

iv) contexto

(...) por departamentos y subdepartamentos, tienen su idioma propio. Cuando es multifuncional cambia el idioma y la información. Debe haber un idioma interno y uno externo, sobre todo con los entes gubernamentales. Hay quienes deben comunicarse con ellos y no conocen toda la información, sino cosas muy generales del negocio. (...) Se toman decisiones en las que ni estás involucrado ni te las “cascadean”. “Oscurantismo”, solo te enteras en el pasillo. Ciertos grupos deberían estar

informados. Flujo de información hacia arriba y hacia abajo. (...) Deberían saber los Banda 3 y luego alinear. (...) Si no nos informan no sabemos qué informar. (Empleados P&G, 2015)

Asimismo, la segunda sesión tuvo respuestas complementarias que confirmaron los comentarios obtenidos en la primera entrevista. A continuación los resultados: (ver Anexo J)

i) interlocutores

Hay un tema cultural que hay que incentivar a nivel de gerencia que es importante ir [al BUM] debería ser una recomendación dentro del *coaching*. En el caso de Polar, Lorenzo era el único que hablaba porque se asume que él sabe de lo que está hablando y tenía un mensaje claro que decir y de interés público. (...) Cuando hay algo adicional, personalidad o video es más interesante. (Empleados P&G, 2015)

ii) canales

Yo no leo el Vencomunica (...) lo ojeo por encima pero no es para mí una herramienta de información importante. Si tengo una duda se la pregunto a alguien (...) Cambiale el nombre al Vencomunica (...) Nunca entro, si entro es pq alguien comenta (...) Lo veo y lo borro. No es atractivo, todo está chiquito y no me hace el catch. Hacer el scroll me pierde. Categorizar es importante. (Empleados P&G, 2015)

iii) mensaje

No puedes pretender hablar de 15 cosas pq aburren, usarlo para las cosas más relevantes. Aquí estamos y hacia allá vamos. (...) Hablar más de a dónde vamos y no tanto de lo que se logró y lo que ya pasó. Sino más tips hacia futuro (...) Se les da menos reconocimientos a los premios que es lo que la gente más espera (...) para ver el trabajo de lo que están haciendo los demás. (Empleados P&G, 2015)

iv) contexto

Antes teníamos reuniones matutinas una vez al mes pero (...) no era buena porque la gente de más arriba no necesariamente participaba sino se daban los resultados y cómo iba a estar el mes. Faltan estas ventanas con [el LT] (...) es una de las principales barreras con la gente del interior (...) la distancia complica. (Empleados P&G, 2015)

2. Identificar oportunidades dentro de las comunicaciones internas atendiendo a las necesidades de la organización y de los empleados.

2.1 Realizar entrevistas a expertos en materia comunicacional.

Para poder elaborar una propuesta comunicacional eficiente, se buscó la opinión y experiencia de tres expertos en el área de comunicaciones, con el fin de nutrir el diagnóstico con los conocimientos de profesionales, seleccionados bajo los siguientes criterios: i) haber trabajado en el departamento de comunicaciones de alguna otra empresa transnacional, fuese directa o indirectamente y ii) tener un currículum académico que avale sus conocimientos en el área de comunicaciones internas.

Con base en estos criterios se seleccionó a las siguientes personas: Gisela Sucre Carrasquero, Coordinadora de Comunicaciones Comerciales y Digitales de Nestlé; Verónica Ruiz Del Viso, Directora Creativa de Mashup Interactive Agency; y María Corina Salas, Especialista en Cultura Organizacional en Banesco.

*a. **Gisela Sucre Carrasquero** - Coordinadora de Comunicaciones Comerciales y Digitales de Nestlé (ver Anexo B)*

i) interlocutores

bajar a los líderes, humanizar a los líderes (...) el jefe se convirtió en uno más, porque en digital todas las personas son iguales y eso es lo que hace que las *celebrities* sean tan atractivas en digital, que tú le puedas hablar

como si fuese tu vecino o tu mejor amigo o el que está sentado al lado tuyo en una sala de cine. Lo mismo pasa en digital con los “chivos”.

(...)Somos expertos en cómo comunicar para afuera y cuando comunicamos para adentro es como si estuviésemos hablando con una pared, o como si fuésemos una pared hablante, que es peor. Tiene que ser de persona a persona, sino no existe que nadie vaya a conectar con eso y nadie que se vaya a identificar. (Sucre, 2015)

ii) canales

Buscar el canal o el medio que sea más apropiado para el momento en el que la gente esté más receptiva a tú mensaje (...) yo soy fiel creyente de mientras más, mejor. Al final, si tú tienes un mensaje que tú crees que es importante que todo el mundo sepa, mientras más veces lo digas o mientras en más medios lo expongas, más posibilidades tiene la gente de verlo. (Sucre, 2015)

iii) mensaje

buscar la forma de que sea relevante para quien lo lea. Al final es como las redes sociales, es como todas las comunicaciones de una marca... ¿lo compartirías, sí o no? Y ese es el mismo filtro por el que hay que pasar las comunicaciones internas, porque es la única forma de que la gente, cuando lo vea, diga, bueno “es atractivo”, porque tiene que ser atractivo, “es relevante”, tiene que ser relevante “y es humano”, o sea me tiene que hablar a mí (...) Tiene que ser actual: yo a ti y tú a mí. (...) mientras más 360 mejor: el mensaje tiene que estar expuesto a la gente en el momento y en el lugar y en las condiciones en las que la gente esté más receptiva a ese mensaje.

[Además] aquí aplican los principios del periodismo: las primeras dos líneas tienen que ser híper atractivas, tienes que o dar el mensaje completo allí y que el resto sea puro relleno o decir algo que te atrape tanto que vas a quedarte pegado con el resto. (Sucre, 2015)

iv) contexto

en una compañía (...) tú quieres que la gente se sienta identificada, que la gente sienta que pertenece a. Y la comunicación es el primer vehículo para lograr eso. Más allá de que yo te dé un mejor sueldo o un trabajo que te gusta, te reto, etc. Si tú sientes que tú vienes para acá y tú estás a gusto, que puedes participar y te puedes comunicar, eso va a hacer que te sientas más cómodo, automáticamente. Y ese es el primer paso para sentir que perteneces a algo.

(...) yo creo que tú tienes que ver tú audiencia interna de tu compañía como un mini país, como un ecosistema chiquitico. Lo mismo que tú tienes en la calle para afuera, lo tienes adentro en versión mini. Entonces tú puedes hacer, internamente, millones de pruebas. Darles la primicia de la información. Si vas a sacar un comercial, muéstraselo primero a ellos a ver qué te dicen. De repente les encanta y de repente lo odian. Entonces ya tú estás preparado o mejor preparado para las reacciones que te pueden venir caras afuera. (Sucre, 2015)

b. Verónica Ruiz Del Viso - *Directora Creativa de Mashup Interactive Agency* (ver Anexo D)

i) interlocutores

Para mí comunicaciones corporativas e institucionales es fundamental porque de alguna manera permite que todo el mundo tenga el sentido de pertenencia. Porque sientes que no es que llegas a ocupar un puesto, sino que eres parte de lo que vive y de lo que afecta a esa compañía, tanto para lo positivo como para lo negativo. (Ruiz, 2015)

ii) canales

canales eficientes para que el equipo reciba la información de una manera natural, sin tener que buscarla (...) El correo electrónico es como uno de los principales canales que usan los departamentos de Comunicaciones Internas. Pero también hay que tomar en cuenta que los empleados reciben muchos correos diarios y necesariamente no tienen impacto (...)

También hay algunas empresas que han utilizado aplicaciones que hacen para eso, únicamente. (Ruiz, 2015)

iii) mensaje

(...) la comunicación sea lo más atractiva posible y además nutritiva en términos de que agilice la curva de aprendizaje de los empleados o agilice la curva de pase de información, o incluso ayude a disminuir factores negativos como desinformación, ansiedad en el equipo; resuelvan dudas que puedan surgir o que se puedan prestar a malas interpretaciones (...) yo creo que siempre tiene que estar enfocado a despertar motivación y valores positivos. De alguna manera agregar valor al empleado, que se sienta orgulloso de ser parte de esa organización con hechos verdaderos, evidentemente (...) Resaltar el foco en donde debería estar la energía del equipo (...) tener alineado, en cuanto a conocimiento, información a los equipos. Eso es fundamental. (Ruiz, 2015)

iv) contexto

El problema es que últimamente las comunicaciones corporativas son súper aburridas, tú sientes eso que recibes una información que tienes la obligación de leer y no el impulso de revisarlo.

Entonces el formato en el que se presenta la información es demasiado importante. Jugar con elementos creativos en espacios tan serios es aún más importante (...) mantienen alineado al equipo entero de hacia donde se está enfocando la compañía, el tema país por ejemplo en Venezuela que es tan importante. (Ruiz, 2015)

c. **María Corina Salas** - Especialista en Cultura Organizacional en Banesco.
(ver Anexo C)

i) interlocutores

(...)ventaja que tienen sus comunicaciones internas es que, con ese *engagement* que tienen, ustedes replican los mensajes. Claro, a nivel de mercado, tienen que ir tratando de que sea un poco más en

comunicaciones internas, pero yo me entero de las iniciativas que tiene Procter por la gente en Facebook. La desventaja, desde mi perspectiva, es que ustedes están muy centrados a objetivo, objetivo, objetivo. Entonces, estas comunicaciones que pudiesen comenzar a hacer mucho más cara a cara posiblemente no terminen de calar. (Salas, 2015)

ii) canales

Los medios para la comunicación depende del mensaje que tú quieras dar y el mensaje que tú quieras transmitir. Los que no pueden faltar en una empresa: Cara a cara (...) Los medios más físicos como son las carteleras, que algunos dicen que son medios de antaño pero es un medio súper efectivo (...) La intranet, si tienen (...) El email, el digital... también porque si te llega mientras estás trabajando bueno lo pinchas y lo ves. Pero con el email no se puede ser excesivo con su uso (...) Boletines internos. (Salas, 2015)

iii) mensaje

De una forma concisa, asertiva – ser asertivo con el momento del mensaje- y yo creo que podríamos decir también que no sea nada enredado, nada cargado; un mensaje traducido, que aquí entra la parte de comunicaciones. Un mensaje traducido para que aquellos que no entendemos ni de temas financieros, ni de siglas... O sea, una comunicación que pueda ser leída por todo el mundo y que todos entendamos lo mismo. (Salas, 2015)

iv) contexto

En las compañías tenemos que recordar que estamos tratando con gente, que estamos tratando con personas y las personas en los momentos difíciles no necesitas un email que diga “dale que tú puedes”, tú necesitas un líder que se te acerque y te diga “mira la cosa está mala pero vamos a estar bien”. (Salas, 2015)

3. Proponer una estrategia comunicacional a partir de las oportunidades identificadas.

A partir del diagnóstico basado en la recolección de datos mediante encuestas, focus groups, entrevistas y la experiencia de los expertos en comunicaciones, se pudieron sintetizar las prioridades de las comunicaciones internas en los siguientes cuatro puntos:

1. Comunicación Personal
2. Canales Atractivos
3. Mensajes Inclusivos
4. Contexto Bidireccional

PROPUESTA

“La comunicación estratégica se hace realidad mediante procedimientos planificados como el plan estratégico de comunicación, en adelante pec.” mencionan Monserrat-Gauchi y Tur-Viñez (2014) y añaden que un buen pec es lo que marca la diferencia entre un comunicador y un comunicador estratégico y “debe manifestar de forma sintetizada toda la experiencia y el conocimiento comunicativo que existe en la organización para alcanzar su misión”.

Asimismo, agregan las siguientes etapas a seguir a la hora de elaborar un buen plan estratégico de comunicaciones:

1. Análisis de la situación

1.1 Resumen ejecutivo

En este Proyecto Final de Carrera se pretende atacar una importante necesidad identificada en las comunicaciones internas de Procter & Gamble Venezuela a partir de la elaboración de métodos de recolección de datos como lo son encuestas, *focus groups* y entrevistas.

Este problema derivó en la necesidad de elaborar una nueva propuesta comunicacional en miras de que el empleado se sienta más empoderado con respecto a su trabajo y a las decisiones que se toman dentro de la compañía para la cual trabaja.

Los principales objetivos dentro de esta propuesta es diseñar una comunicación mucho más personalizada que transmita mensajes inclusivos a través de canales atractivos para fomentar un contexto bidireccional.

1.2 Proceso de comunicación

En las mismas palabras del Director de Ventas de Procter & Gamble Venezuela, Catarino Guillermo (2015) lo que ocurre hoy en día con la elaboración de las comunicaciones es lo siguiente: “Nosotros imaginamos lo que tiene que ser hecho, recibimos *feedback* al respecto, consolidamos el mensaje y ahí se comunica”

De acuerdo con esta idea, las comunicaciones que genera el Equipo de Liderazgo de P&G Venezuela realmente no cuentan con principios comunicativos que puedan garantizar –o por lo menos tener la intención de alcanzar- un mensaje

efectivo ya que, como bien lo mencionan las expertas en comunicación entrevistadas, cada comunicación debe tener una intención o un objetivo para cuando le llegue al emisor.

Para que esto se cumpla, la información que se pretenda transmitir debe estar involucrada en un proceso que incluya cuál es el mejor canal para comunicar esa información y cuál es la mejor manera de redactar el mensaje para que logre conectar con el receptor.

2. Diagnóstico de la situación

Dada la situación actual del país existe un nivel de ansiedad muy alto de parte de los empleados de la organización con respecto al nivel de empoderamiento que tienen sobre su trabajo y sobre las noticias que ocurren puertas adentro de la compañía.

De igual manera, existe un nivel de complejidad importante tanto en la jerarquía como en los procesos de la compañía, lo que dificulta el nivel de simplicidad que tienen los mensajes, no solo por un tema de confidencialidad, sino también por motivos de tiempos y procesos a seguir a la hora de elaborar una información.

2.1 Política de comunicación

En términos comunicacionales se puede decir –con base en los métodos de recolección de data previamente analizados- que hay una alta carencia de efectividad en las comunicaciones, sobre todo en los siguientes cuatro puntos:

i) La comunicación tiende a ser impersonal, es decir, se recurre mucho más a canales como el correo electrónico o las reuniones de negocio –donde la gente no participa activamente- para comunicar los anuncios que tendrán mayor impacto en los empleados.

ii). Los mensajes son poco inclusivos: no todos los departamentos ni todas las funciones manejan el mismo lenguaje ni los mismos términos ni los mismos acrónimos, por lo que los emisores deben tomar esta realidad en cuenta a la hora de elaborar mensajes que puedan ser entendidos por toda la población.

iii) Los canales no son atractivos para los empleados: los medios más conocidos dentro de los empleados (correo electrónico, BUM y Pantallas) fueron

todos descritos como poco atractivos, principalmente por la poca relevancia de sus contenidos y por sus plataformas poco amigables.

iv) El contexto no se considera bidireccional, es decir, que tanto los empleados como los miembros de la Junta Directiva sostienen que la comunicación está siendo enfocada –en la mayoría de los casos- en una sola vía emisor-receptor y no permite la retroalimentación. El hecho de que la comunicación permita intercambio de información en ambas vías es beneficioso tanto para los directores, porque pueden entender las principales inquietudes de la organización, como para los empleados, quienes sienten que su trabajo de alguna forma contribuye en hacer crecer la compañía.

3. Determinación de los objetivos de comunicación

3.1 Audiencias claves

De acuerdo con lo presentado por las Expertas en Comunicaciones, las audiencias van a depender mucho del tipo de mensaje que se quiera transmitir. Sin embargo, todos deberían recibir el mismo *qué* aunque tal vez no el mismo *cómo*. (Sucre, 2015).

No obstante, para este Proyecto Final de Carrera, se considera audiencia clave los 200 empleados que laboran en las oficinas de Procter & Gamble Venezuela y que se ven directamente afectados por la información que se transmite a través de sus comunicaciones internas.

Asimismo, se debe tomar en consideración que para que una comunicación sea efectiva es importante conocer a la audiencia, sus inquietudes, sus gustos y sus hábitos. Por lo que el proyecto se nutrió de la información recopilada con respecto a las distintas generaciones que laboran dentro de P&G Venezuela, para detectar que la propuesta debería tener su foco en los *Millenials* como audiencia clave, por representar el 46% de la población.

3.2 Mensajes claves

Las comunicaciones internas de P&G Venezuela deben estar enfocadas en transmitir mensajes entendibles, simples, concretos y que agreguen valor al empleado.

Es decir, se debe procurar no usar términos muy específicos de alguna función en algún comunicado para evitar que solo una parte de la población lo entienda, sino asegurarse de que el mensaje le llegue a todos de la misma manera.

Asimismo, se deben dirigir los esfuerzos de redacción para que el mensaje pueda descifrarse en las primeras dos líneas, para así asegurar que tu audiencia te lea independientemente del tiempo que disponga para ello.

Y, por último, se debe seleccionar muy bien el tipo de contenido que se envía a través de los medios de comunicaciones internas, ya que los empleados han identificado que las noticias parecieran ser “de relleno” más que una información que realmente influya en su trabajo y en las decisiones que toman en el día a día.

En este punto es importante agregar los hábitos de consumo de información de los *Millenials* –explicados a detalle anteriormente- donde se señala que esta generación se caracteriza por necesitar constante *feedback* y motivación hacia el logro de sus metas, por lo ambiciosos que son.

Por esta razón, todos los mensajes que se diseñen en P&G deberían estar entonces enfocados en promover esta información para aumentar la productividad de sus empleados.

4. Elección de las estrategias

Para identificar la necesidad presente en las comunicaciones internas de Procter & Gamble se utilizaron varios métodos de recolección de datos antes mencionados, como las encuestas, *focus groups* y entrevistas a diferentes personalidades que de alguna manera pudiesen influenciar la propuesta.

Partiendo de los resultados obtenidos, se decidió establecer un nuevo plan de comunicaciones que recopile lo investigado acerca de las generaciones, los cuatro puntos clave de las comunicaciones y los canales más importantes dentro de la organización.

En el primer punto, se diseñó una estrategia que principalmente estuviera dirigida a los *Millenials*, no solo porque hoy en día representan el 46% de la organización, sino porque es la generación de la cual se seguirá nutriendo P&G Venezuela los próximos años.

Aunado a esto, luego de haber identificado que la comunicación debía ser personal, los mensajes inclusivos, los canales atractivos y el contexto bidireccional, se creó entonces un formato donde se describen las medidas a tomar en cada uno de estos puntos, bajo el paraguas de los cuatro canales principales: Funciones, Vencomunica, BUM y Pantallas y Carteleras.

5. Definición de los planes de acción (ver Anexo K)

i) Funcional:

En línea con las recomendaciones obtenidas de las diferentes fuentes recopiladas, se puede destacar que a nivel de funciones y departamentos, los Banda 1 y Banda 2 tienden a sentir que no se les informan directamente los cambios que ocurren dentro de la organización, cosa que no solo puede disminuir su productividad, sino impedir que se conviertan en voceros de la organización, ya que al no estar informados no conocen qué informar puertas afuera. Por esta razón se elaboran las siguientes recomendaciones:

- Comunicación Personal y Contexto bidireccional: Incrementar la frecuencia en la que los supervisados tienen contacto con sus supervisores, permitiéndoles entender mejor los cambios que ocurren dentro de la organización, así como también cómo su trabajo contribuye con las estrategias y las prioridades de la misma. Esto se puede lograr a través de *1 to 1*, desayunos, cafés y demás actividades informales.
- Mensajes Inclusivos: Asegurar de que todos los empleados estén al tanto de aquella información o cambios no confidenciales que ocurran dentro de la función, ya que la productividad de los empleados aumenta cuando sienten que entienden y conocen las prioridades de la organización. En tiempos de crisis, esto se puede manejar convocando reuniones de emergencia en donde se comparta el *status* del negocio para reducir los niveles de estrés de los empleados.

- Canales atractivos: Organizar actividades organizacionales que sean creativas y disruptivas con el objetivo de mejorar y afianzar las relaciones entre los miembros del equipo. Cuando el *LT* se involucra en este tipo de actividades, los empleados lo perciben como algo más valioso.

ii) Vencomunica:

Los comentarios que más se repiten acerca de la efectividad del medio radican en lo complicada que es la herramienta en términos de entender cuáles son las noticias importantes porque visualmente es poco atractiva y poco amigable, tanto así que prefieren esperar que alguien más lo lea y confirme si hay alguna información relevante o no, ya que también dada su frecuencia semanal, los empleados consideran que mucha información que se transmite por el medio es simplemente de relleno más que algo valioso. De acuerdo con esto, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Comunicación Personal: Explorar la posibilidad de utilizar los protectores de pantalla o las aplicaciones móviles como medio de estar más cercano a la audiencia a través de aquellos dispositivos que utiliza en su día a día.
- Contexto bidireccional: Diseñar una nueva y mejorada intranet, inspirada en el poder de las redes sociales, donde los empleados pueden “compartir”, “gustar” o “comentar” las publicaciones, permitiendo que se pueda interactuar libremente con el software y que a su vez, la organización tenga percepción de cuáles son las informaciones más relevantes para los empleados, etc.
- Mensaje inclusivo: Entendiendo que cada quien tiene necesidades distintas, se propone un nuevo diseño categorizado destinado al correo electrónico donde los empleados pueden dirigirse directamente a la sección que más les interese.
- Canales Atractivos: Partiendo del principio de que la comunicación debe ser atractiva se diseña la propuesta tocando dos puntos importantes: i) visualmente: mejorar y simplificar el diseño, dándole prioridad a las noticias más importantes y haciéndolo más amigable y fácil de entender; ii) verbalmente: tener una voz humana para incrementar el interés organizacional.

iii) BUM: Los tres puntos más importantes de este medio son i) hay cosas muy sensibles de preguntar en público, por lo que los empleados no aclaran dudas y los miembros del *LT* intentan anteponerse a las inquietudes que puedan estar surgiendo en la organización, ii) las reuniones están muy enfocadas en lo que logramos y les falta hincapié en mostrar hacia dónde vamos y cuáles son las prioridades del negocio; iii) los empleados sienten que las reuniones pierden importancia si los miembros del *LT* no asisten.

- Comunicación personal: Asegurar la participación de la mayoría de los miembros de la Junta Directiva para desplegar las iniciativas de sus funciones y conectar de una manera más personalizada con la audiencia.
- Contexto bidireccional: Introducir herramientas como *Pigeonhole* para hacer preguntas anónimas y asegurar que: i) los empleados se sientan más cómodos aclarando sus dudas y ii) los líderes entren en contacto con las principales preocupaciones dentro de la organización.
- Mensaje Inclusivo: Asegurarse de que el mensaje pueda ser entendido por todos en la organización, tomando en cuenta de que esta puede ser una experiencia de aprendizaje para algunos empleados. Asimismo, mejorar la conexión con aquellas personas que no se encuentran en las oficinas de P&G como los representantes de ventas y los trabajadores en planta: diseñar un video resumen que se les envíe luego de la reunión para evitar las malas conexiones de *streaming* y asegurar que, de igual manera, reciban el mensaje.
- Canales atractivos: Los factores más importantes para hacer del BUM un medio más atractivo son: i) una presentación con un diseño más amigable y ii) simplicidad para evitar que la reunión se extienda y le quite tiempo de trabajo a los empleados.

iv) Pantallas y Carteleras: Deben contener información permanente, distinta a la que se transmite por el Vencomunica pero hay que asegurarse de que exista algo que atrape al empleado para querer detenerse a verla. Aunado a esto, es importante que las carteleras no se sitúen en espacios de tránsito, como en los pasillos, sino en aquellos lugares donde el empleado tenga que pararse por alguna otra razón, como el ascensor.

- Mensaje Inclusivo: La información debe adaptarse a la audiencia y a los lugares que frecuenta, por lo que la ubicación de las carteleras deberían guiarse bajo este principio y buscar al empleado sin esperar que este busque la información, como por ejemplo: protectores de pantalla, baños y ascensores.
- Canales atractivos: Encontrar una información atractiva y apalancarse en ella para generarle interés al empleado, como por ejemplo, incluir el precio de la acción dentro de la comunicación. Asimismo, se debe mejorar el diseño del canal para asegurar que el medio sea simple y visualmente atractivo.

5.1 Implementación

Con respecto a las recomendaciones presentadas, hasta el día de hoy se han implementado la herramienta *Pigeonhole* para facilitar el anonimato de las preguntas en diferentes funciones de negocio, incrementando la participación de los empleados y sirviendo como guía para los presentadores a la hora de incurrir en los aspectos más inquietantes dentro de la organización.

Asimismo, se han incrementado las reuniones de los equipos con sus directores, facilitando el entendimiento de las prioridades del negocio y la motivación de los empleados a seguir contribuyendo en su crecimiento.

El nuevo diseño del Vencomunica y de los demás canales se encuentra bajo elaboración de la mano con el departamento de Diseño de P&G Industrial, el cual le brinda soporte a P&G Venezuela.

Elementos como la movilización de carteleras, la inclusión de protectores de pantalla unificados y el diseño de la nueva intranet se encuentran actualmente en proceso y revisión de factibilidad por parte de los miembros de la Junta Directiva.

6. Evaluación

La propuesta enmarcada en el presente Proyecto Final de Carrera fue presentada previamente al Director de Comunicaciones de P&G Venezuela, revisada, modificada y compartida con el Director de Recursos Humanos, cuyos comentarios se tomaron en cuenta a la hora de presentarle a la totalidad de la Junta Directiva de P&G Venezuela, quienes se mostraron abiertos a las

sugerencias y entusiasmados de implementar la nueva estrategia comunicacional en la organización.

MARCO CONTEXTUAL

Este Proyecto Final de Carrera está enmarcado bajo los lineamientos de Procter & Gamble, una de las empresas más importantes a nivel mundial en temas de bienes de consumo masivo. Cuenta con sedes en más de 80 países, entre los que se encuentra Venezuela, y aporta empleos para más de 130.000 trabajadores alrededor del mundo. A continuación, se presenta el contexto bajo el cual se elaboró la propuesta del proyecto:

1. Historia

William Procter era un inmigrante inglés que se estableció en Cincinnati, Ohio como un fabricante de velas. James Gamble, oriundo de Irlanda, era aprendiz de métodos para la fabricación de jabones y, al igual que Procter, inmigró a Estados Unidos, donde juntaron sus conocimientos en 1837 para fundar la compañía Procter & Gamble, que fabricaría precisamente jabones y velas.

Su primer hito empresarial fue en 1879 con el lanzamiento del jabón *Ivory*®, el cual fue gratamente recibido –en especial por las amas de casas- por la suavidad que dejaba en la ropa al lavarla. El lanzamiento fue acompañado de una fuerte campaña publicitaria, incluyendo un aviso a color en la revista *Cosmopolitan* en 1886.

Es así como nace la historia de Procter & Gamble a raíz de la decisión de conocer y responder a las necesidades de las personas a través de productos innovadores y superiores. Bajo este principio, P&G comienza a introducirse en los hogares del mundo con nuevos productos: *Dreft*®, el primer detergente sintético diseñado para uso doméstico –hoy en día se conoce como *Tide*®, seguido de productos como *Pantene*®, *Crest*®, *Pampers*®, *Gillette*® y *Always*®, todos líderes en sus categorías del mercado actual.

El crecimiento de P&G era tal que en 1948 se decidió crear una División Internacional para controlar la demanda de sus productos alrededor del mundo. Razón por la cual, ese mismo año se abre una sucursal en México, convirtiéndose esta en la primera filial latinoamericana. Dos años más tarde, en 1950, Procter & Gamble abre sus puertas en Venezuela, entrando al mercado venezolano con la comercialización de marcas como Ace® y Camay®.

En 1952 se inaugura la primera planta en La Yaguara destinada a la producción de Ace®. Posteriormente, en 1981 abre sus puertas la planta de Barquisimeto con la intención de fabricar detergentes localmente y luego, en 1992, se decide inaugurar una tercera planta en Guatire dedicada a producir pañales desechables.

En 1993 se construye en Caracas la sede de P&G Latinoamérica, que estaría funcionando como tal hasta el año 2009, cuando esta es mudada a Panamá, manteniendo la sede venezolana como una organización para el desarrollo de mercado, así como un centro de investigación y desarrollo.

La tecnología, estrategias de mercadeo y capital humano que posee P&G son los factores que han impulsado su continua expansión, cumpliendo recientemente 175 años a nivel mundial.

La empresa se ha convertido en una de las más grandes y más productivas en el mundo entero con más de 300 marcas, presencia en 80 países y hasta 84 billones de dólares en ventas anuales. (Procter & Gamble, 2016)



Figura 7: Línea de tiempo de emprendimientos de P&G Venezuela por el departamento de comunicaciones de P&G Venezuela.

2. Misión, Visión, Valores

2.1 Misión

Proveer productos de alta calidad y de valor superior, mejorando la calidad de vida de los consumidores presentes y futuros. (Procter & Gamble, 2016)

2.2 Visión

“Ser y lograr ser reconocidos como la mejor compañía de productos de consumo masivo y de servicio en el mundo” (Procter & Gamble, 2016)

2.3 Valores

P&G es su gente y los valores fundamentales por los cuales nos regimos. Atraemos y reclutamos a la gente más selecta del mundo. Construimos nuestra organización desde adentro, promoviendo y recompensando adecuadamente a nuestros empleados sin diferencias más que su desempeño en el trabajo. Actuamos con la convicción de que los hombres y mujeres de Procter & Gamble serán siempre nuestro activo más importante. (Procter&Gamble, 2016)

La compañía se identifica por su gente, por lo tanto busca que sus empleados compartan los siguientes elementos:



Figura 8: Valores de P&G por Procter & Gamble

i) Integridad

Los empleados deben siempre tratar de hacer lo correcto, siendo honestos y directos entre ellos; deben operar dentro de la letra y el espíritu de la ley, manteniendo los valores y principios de P&G en cada acción y decisión; y basarse en los hechos, siendo intelectualmente honestos al apoyar propuestas y aceptar riesgos. (Procter & Gamble, 2016)

ii) Liderazgo

Todos los empleados son líderes en su área de responsabilidad y están comprometidos en producir resultados ganadores; tienen una clara visión de hacia dónde se dirigen y por lo tanto concentran sus recursos para lograr estrategias y objetivos ganadores, proporcionando los medios para eliminar barreras organizacionales. (Procter & Gamble, 2016)

iii) Propiedad

Todos los empleados deben actuar como propietarios de la compañía, tratando sus activos como propios y considerando el éxito de la empresa a largo plazo. Así, aceptan la responsabilidad personal para satisfacer las necesidades del negocio, mejorar los sistemas y ayudar a otros a mejorar su rendimiento. (Procter & Gamble, 2016)

iv) Pasión por ganar

Los empleados de P&G comparten el fuerte deseo de la compañía de ser los mejores y ganar en el mercado, por lo que tienen una disconformidad saludable con el status quo y están decididos en ser los mejores en hacer lo más importante. (Procter & Gamble, 2016)

v) Confianza

La compañía tiene la creencia de que la gente trabaja mejor sobre una base de confianza, por lo que aplican este valor en la capacidad y buenas intenciones de

cada uno de los empleados, respetando a cada uno de ellos, a sus clientes y a sus consumidores. (Procter & Gamble, 2016)

3. Organigrama

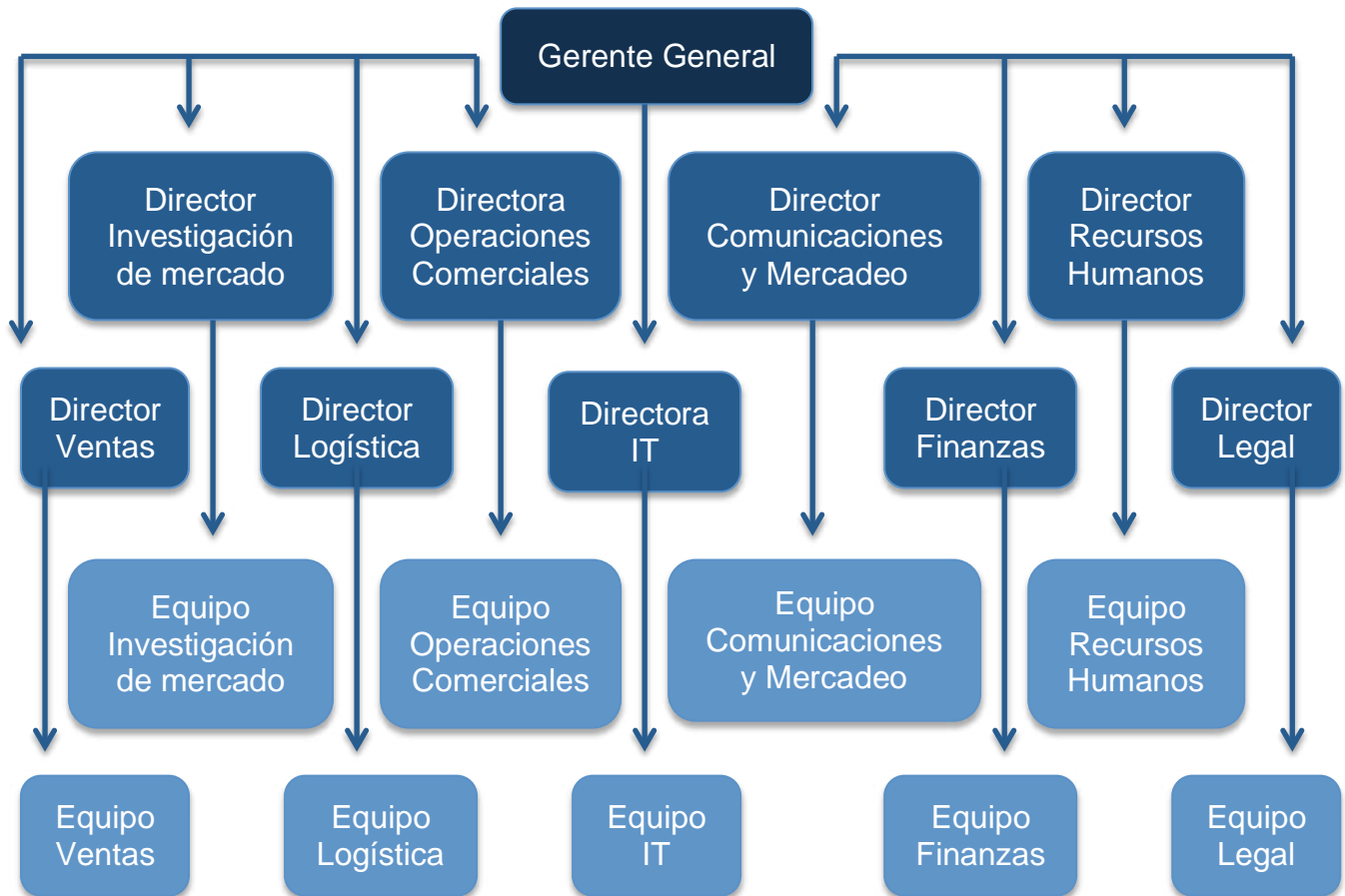


Figura 9: Organigrama de P&G Venezuela por el Departamento de Comunicaciones de P&G Venezuela

4. Alcance y personal

Actualmente, la organización de P&G Venezuela cuenta con aproximadamente 200 empleados distribuidos en las siguientes unidades de negocio: Recursos Humanos, Legal, Finanzas, Comunicaciones, Mercadeo, Operaciones de Marca, Tecnología de la Información, Operaciones Comerciales, Ventas y Logística.

El presente Proyecto Final de Carrera tiene, entonces, la intención de influir en dichas personas con el objetivo de mejorar la relación entre ellos y la empresa. (Departamento de Comunicaciones P&G, 2016)

5. Clientes

Los principales clientes de Procter & Gamble Venezuela se resumen en aquellos puntos de venta que los consumidores visitan con mayor frecuencia, es decir: (Departamento de Comunicaciones P&G, 2016)

- Farmatodo
- Locatel
- Central Madeirense
- Unicasa
- Makro
- Cativen
- PDVAL
- Víveres de Cándido
- Excelsior Gama
- Automercados Plaza

6. Estrategias usadas

La estrategia de Procter & Gamble se basa en los seis principios presentados a continuación, contemplados con el propósito de mejorar el impacto que tienen sus productos en los consumidores para hacer de su día un mejor día. (Procter & Gamble, 2016)



Figura 10: Estrategias y fortalezas de P&G por Procter & Gamble

i) Entendimiento del consumidor

Procter & Gamble es una compañía apasionada por descubrir las necesidades del consumidor, por lo que generan investigaciones de mercado sobre 5.000 millones de consumidores al año. Y son sus resultados los que los inspiran a crear y comunicar productos innovadores para mejorar el estilo de vida de sus consumidores. (Procter & Gamble, 2016)

ii) Innovación

Para satisfacer la necesidad del consumidor, Procter & Gamble tiene un equipo con la tarea de crear nuevos productos que atiendan a esas exigencias. Es por eso que ha creado más de 150 innovaciones en los últimos 18 años, posicionándose como la empresa líder en innovación en la industria. (Procter & Gamble, 2016)

iii) Construcción de marcas

Procter & Gamble trabaja bajo la premisa de generar marcas con productos de gran calidad que rompen barreras culturales y mejoran la vida de las personas. Es por eso que cuentan con “50 marcas líderes a nivel global que acompañan las tareas diarias de hogares de más de 180 países en el mundo”. (Procter & Gamble, 2016)

iv) Capacidad de distribución

La evolución de las líneas de distribución y logística de Procter & Gamble les permite crear más valor tanto en sus consumidores como en sus clientes comerciales. “Ellos creen en nuestros productos y resaltan la estrategia con que P&G llega eficientemente a clientes minoristas y mayoristas respaldado por programas innovadores de mercadotecnia”. (Procter & Gamble, 2016)

v) Escala

Dada la cantidad de marcas que tiene P&G, aunado al gran número de países en los que opera, necesita siempre concretar sus estrategias bajo el principio de “el todo es más que la suma de sus partes”, ya que permanecer como una única compañía les permite maximizar el valor de sus ventas y de la empresa, dándoles una mayor ventaja competitiva. (Procter & Gamble, 2016)

7. Análisis DOFA

<p>- Complejidad en el modelo organizacional como consecuencia de la alta presencia de burocracia, lo que ocasiona que la productividad de los empleados se vea afectada por la complicada estructura de los procesos.</p> <p>- El empleado no siente conexión con lo que se transmite a través de las comunicaciones internas, por ende pierde vínculo con la organización.</p> <p>- P&G cuenta con tal cantidad de categorías y marcas que, al funcionar de manera tan distinta, la compañía acaba por perder especificidad y como consecuencia efectividad.</p>	<p>- Trabajar en marcar aún más la diferencia que existe entre los distintos roles de las unidades de negocio con el fin de evitar que se solapen entre ellos.</p> <p>- Entender a las nuevas generaciones que comienzan a formar parte de la compañía como una estrategia para poder conectar con ellas de forma más eficiente, tomando en cuenta que serán los próximos gerentes de la compañía.</p> <p>- Simplificar el portafolio de la compañía en miras de que se trabaje principalmente en base a aquellas categorías que representan el grueso del mercado para garantizar liderazgo.</p>
<p>- Política de crecimiento desde adentro que garantiza un vínculo entre el y la compañía, ya que esta es capaz de asegurarle un crecimiento profesional.</p> <p>- Con casi 180 años en el mercado, P&G ha construido una experiencia tal que le permite líder del mercado en todas sus categorías.</p> <p>- P&G cuenta con un perfil sumamente homogéneo en términos de su personal, lo cual permite consistencia en sus decisiones.</p> <p>- Evita las tercerizaciones, sus empleados son los únicos responsables de hacer crecer el negocio.</p>	<p>- Nuevas marcas pequeñas locales que entran al mercado con mayor disponibilidad y precios, cosa que compromete el liderazgo de P&G.</p> <p>- Políticas gubernamentales referentes a la asignación de divisas y la ley de productos cuyos precios están regulados.</p> <p>- Mayor competitividad en el mercado en términos de empresas que permiten empleados con experiencias laborales previas.</p> <p>- La poca diversidad de sus empleados</p> <p>- Estrategias tradicionales que pudiesen dejar atrás a la compañía con respecto a las nuevas generaciones.</p>

Figura 11: Análisis DOFA de P&G Venezuela por el departamento de Comunicaciones de P&G Venezuela

8. Mapa de públicos



Figura 12: Mapa de públicos de P&G Venezuela por el departamento de Comunicaciones de P&G Venezuela

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD

A partir de los medios de recolección de datos utilizados en el presente Proyecto Final de Carrera, es decir, encuestas, *focus groups* y entrevistas, se identificó la necesidad de proponer una nueva estrategia comunicacional orientada a una comunicación personal que transmita mensajes inclusivos a través de canales atractivos para fomentar un contexto bidireccional.

Luego de analizar los resultados de las encuestas y *focus groups* realizados con los empleados de Procter & Gamble, así como las entrevistas a su equipo de liderazgo y a expertos de comunicaciones de otras empresas, se puede concluir que las comunicaciones actuales de Procter & Gamble no generan suficiente conexión con los empleados, ya que estos no se sienten empoderados del negocio como para convertirse en replicadores de los mensajes de la compañía para la cual trabajan, tanto así que utilizan la palabra “obscurantismo” para describir las decisiones que se toman en la organización.

Asimismo, los canales a través de los cuales se transmite la información no están llegando a su máxima efectividad, por una parte porque no permiten aclarar dudas de una manera transparente y abierta y por otra porque no se consideran suficientemente atractivos como para que los empleados sientan esa necesidad de acceder a ellos y conocer las últimas noticias de la organización. A lo largo de la investigación se toca varias veces el tema de la importancia de la comunicación cara a cara, la cual se muestra mucho más efectiva que otros medios como pudiesen ser correos electrónicos o reuniones de negocio.

Con respecto a los mensajes que se emiten existe una barrera comunicacional muy grande en relación al idioma que se pueda manejar en los diferentes departamentos de la organización. Con esto se entienden acrónimos o términos que puedan ser muy específicos de un grupo y haga que se pierda el flujo de la conversación para los demás.

Es así como surge la necesidad de presentar una nueva propuesta comunicacional que sirva como primer paso para que la organización construya una cultura más sólida bajo la cual los empleados se sientan más empoderados.

CONCLUSIONES

El presente PFC presenta un diagnóstico de la efectividad de las comunicaciones internas de P&G Venezuela a partir del cual se puede concluir que, dado el contexto complejo en el que se sitúan actualmente las empresas privadas venezolanas, las comunicaciones internas cobran mayor importancia e incluso se convierten en un factor importante de impacto en los niveles de productividad. Es por esta razón que un plan acertado de comunicaciones internas puede ayudar a disminuir el ruido externo y la ansiedad en los equipos, además de otorgar confianza sobre los líderes de la organización.

En primer lugar, para poder diseñar una buena comunicación se debe conocer a la audiencia, sus inquietudes y necesidades, es por eso que el equipo de Recursos Humanos tiene un rol importante en la elaboración y ejecución de un plan de comunicaciones efectivo.

Sin embargo, el departamento de Comunicaciones debe liderar el proceso para que la estrategia conecte y sea efectiva, guiándose en su cercanía, impacto y carácter bidireccional.

De acuerdo con esto se muestra una clara percepción de la Junta Directiva de la organización como modelos a seguir. Los empleados les otorgan la responsabilidad de guiarlos no solo en términos profesionales sino también en aspectos de cultura organizacional. Esto convierte entonces a los directores en un punto de referencia y les otorga una importancia mayor en el desarrollo efectivo del plan de comunicaciones propuesto.

Es así como los medios cara a cara entre estos supervisores y sus supervisados se consideran medios mucho más efectivos ya que, de esta manera, aumenta el vínculo que tienen los empleados con la organización y sus líderes.

El elemento visual se posiciona como el segundo punto más importante a considerar en la elaboración de una comunicación efectiva, ya que se le da más peso a qué tan atractivo y amigable puede ser un medio antes de a qué tan relevante es su contenido, pues esto es lo que va a definir si el empleado efectivamente va a decidir conocer el mensaje o no.

Sin embargo, la relevancia del mensaje sí va a ser un elemento determinante a la hora de que el empleado decida si accederá al medio nuevamente.

Asimismo, es importante recordar que, mientras el empleado sienta un mayor vínculo con la organización y esté más a gusto con el ambiente laboral, entendiendo cómo su trabajo contribuye a la suma de todo, va a estar más receptivo a la información que la empresa le comunique y va a estar más abierto a compartir sus inquietudes, dudas y opiniones con sus supervisores.

Entonces, a partir de lo expuesto en el presente PFC se puede concluir que las comunicaciones internas son fundamentales para incrementar el vínculo entre los empleados y la compañía, cosa que consecuentemente incrementa la productividad de los mismos y, por ende, los departamentos de Comunicaciones y Recursos Humanos deben trabajar en conjunto con el objetivo de incentivar la participación de los líderes de la organización en actividades personales con sus supervisados y en transmitir mensajes impactantes y relevantes, que maximicen el interés y la confianza de los empleados hacia la organización, permitiendo un intercambio de ideas fluido y transparente.

RECOMENDACIONES

El cumplimiento del plan de comunicaciones de Procter & Gamble Venezuela, expuesto en el presente Proyecto Final de Carrera debe ser revisado semestralmente con el objetivo de garantizar ser consecuentes a nivel comunicacional dentro de la organización.

Esta tarea debería estar en manos del Equipo de Comunicaciones en lugar del Departamento de Recursos Humanos, pues hay una necesidad comunicacional importante con respecto a cómo se redactan y se transmiten los mensajes. El Departamento de Comunicaciones es el que cuenta con los conocimientos para traducir los mensajes con la intención de que sean relevantes y entendibles para todos. Sin embargo, su ejecución se recomienda hacerla en conjunto con el equipo de Recursos Humanos para asegurar mayor precisión en términos de cuáles son las informaciones que mejor satisfacen las necesidades de los empleados.

Asimismo, la Junta Directiva, dada la influencia que tienen sobre los empleados de la organización, debe tomar la responsabilidad de fortalecer las comunicaciones internas. Por esta razón se recomienda que los mismos organicen reuniones periódicas con su departamento para aclarar dudas, conversar sobre los nuevos retos a venir y dar claridad sobre las estrategias en curso, así como también recibir *feedback* acerca de la implementación y eficacia del presente plan de comunicaciones.

Dada la gran cantidad de oportunidades identificadas dentro de P&G Venezuela en materia comunicacional, se recomienda la elaboración de un manual complementario donde se expongan cuáles son los canales más idóneos para cada tipo de mensaje. Si bien el presente plan aporta una nueva estrategia para maximizar los canales de comunicación que existen en la organización, es recomendable adentrarse en hacer lo mismo con los mensajes para garantizar su máxima efectividad. Es decir, presentar de forma clara cuál es el mejor canal para transmitir un mensaje de acuerdo con su naturaleza o intención.

Siguiendo estas recomendaciones la propuesta presentada en este PFC podrá ampliar su eficiencia e incrementar aún más la conexión entre los empleados y la organización para la cual trabajan.

REFERENCIAS

American Managers Association [AMA] (2014) *Leading the Four Generations at Work*. Recuperado de: <http://www.amanet.org/training/articles/Leading-the-Four-Generations-at-Work.aspx>

González, D. y Olmos, A. (2012) Análisis de la comunicación interna y propuesta de plan estratégico en la Fundación Trascender, Cali. Recuperado de: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/974/1/TCS00118.pdf>

Jimenez, J. Y Pirela, A. (2009) Análisis de la efectividad del Plan de Comunicaciones Internas 2008-2009 de la empresa Cines Unidos. Caracas, Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7214.pdf>

Montserrat-Gauchi, J. Y Tur-Viñez, V. (2014) El Plan Estratégico de Comunicación. Estructura y Funciones. Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46_VinesGauchi_V88.pdf

Muñiz, R. (s.f) Elementos de la comunicación comercial aplicada. Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/elementos-de-la-comunicacion-comercial-aplicada-98.htm>

Libaert, T. (2008) El plan de comunicación organizacional. Limusa, México. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/136327358/El-Plan-de-Comunicacion-Organizacional-Libaert-Limusa>

Pizzolante, I. (2003) *Comunicarnos para comunicar: Las fronteras de la Comunicación Empresarial o Institucional*. Castellón, España: Universitat Jaume I. Recuperado de: <http://www.pizzolante.com/castellano/docs/Comunicarnos%20para%20Comunicar.pdf>

Procter & Gamble. (2016). *Procter & Gamble: Nuestra Historia | P&G Venezuela*. Recuperado de: http://www.pg.com/es_LATAM/VE/compania-p-and-g/nuestra-historia.shtml#

Procter & Gamble. (2016) *Nuestro Propósito, Nuestros Valores y Nuestros Principios*. Recuperado de: https://www.pg.com/translations/pvp_pdf/sp_PVP.Pdf

Procter & Gamble (2016) *Principales Fortalezas*. Recuperado de: http://www.pg.com/es_LATAM/compania-p-and-g/fortalezas.shtml

Serrano, F. (s.f). *La comunicación interna: Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Recuperado de: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

ANEXOS

ANEXO A – Lista de términos

LISTA DE TÉRMINOS

Banda 1: Nivel de entrada, parte de la jerarquía organizacional.

Banda 2: Segundo nivel en la jerarquía organizacional.

Banda 3: Tercer nivel en la jerarquía organizacional.

Banda 4: Cuarto nivel en la jerarquía organizacional.

BIC: *Best In Class*, es decir el mejor de la clase. Se refiere a algo sobresaliente que pueda servir como ejemplo para que los demás mejoren.

BUM: *Business Update Meeting* lo que significa Reunión de Status del Negocio.

CBD: Departamento de Ventas.

F&A: Departamento de Finanzas.

Ions: Sistema de correos masivo que opera tanto por función como para toda la organización.

LT: *Leadership Team*. Se refiere a la Junta Directiva de la empresa.

Pigeonhole: Aplicación web diseñada para permitirle a los usuarios hacer preguntas anónimas dentro de un foro y votar por aquellas que consideren más relevantes.

PS: Departamento de Logística.

EXPERTOS EN COMUNICACIONES

ANEXO B – Entrevista a Gisela Sucre Carrasquero

Gisela Sucre Carrasquero

Coordinadora de Comunicaciones Comerciales y Digitales en Nestlé.

FUNCIONES

¿Cuál ha sido la mejor estrategia de comunicaciones internas que has conocido? ¿Por qué? ¿Cuáles eran las ventajas?

En *Kraft* yo lideré un proyecto que se llamaba el proyecto *Connect* que justamente su objetivo era bidireccionalizar, democratizar, humanizar las comunicaciones dentro de *Kraft*. Aparte de que la gráfica empezó a hacerse mucho más atractiva... O sea en *Kraft* el logo era esas como chispitas de colores, entonces utilizábamos las chispitas. Yo trabajaba en *Kraft* más con Photoshop que con Word o con PowerPoint o con cualquier otra cosa. Entonces empezamos a hacer la cosa un poquito más atractiva gráficamente, utilizamos distintos colores, tipografías, etc. *Kraft* tenía también unos códigos de elementos que se podían utilizar súper definidos entonces nada que tú hicieras iba a estar en contra de eso, entonces todo estaba alineado pero todo era distinto entre ellos, hacías combinaciones, etc. Y había varios proyectos dentro de eso.

Uno era algo que nosotros llamábamos los *Townhall*. En *Nestlé* lo tenemos también, se llama “Conversando Con” y en *Kraft* lo que hicimos para romper esa barrera de participación fue poner a la gente... o sea primero tenía que ser atractiva la presentación, pero abajo siempre tenía como un *footer* que tenía un número de teléfono al cual tu podías mandar tus preguntas por mensajito. Entonces tú mandabas un SMS con tu pregunta y nadie sabía quién eras ni cuál era tu nombre y entonces llegaba a un vocero de comunicaciones y leía “la pregunta es...”. Claro, pasa por ese filtro, o sea si alguien insultó o si alguien hizo una pregunta que estaba demasiado fuera de lugar no se hace la pregunta. Pero tú tienes la posibilidad de hacerlo anónimamente. También estaba, obviamente, lo de los papelitos: repartíamos papelitos de un cuarto de hoja, y la gente podía hacer la pregunta y pasar el papelito. O podías pararte y decirlo en el micrófono.

Entonces había tres maneras de preguntar. Unas más anónimas, unas menos anónimas y en verdad funcionaba chévere. O sea, la primera vez llegaron tres mensajitos de texto, pero ya la segunda llegaron 30 y así. Entonces eso ayudo bastante a eliminar la barrera.

También empezamos a aprovechar esos espacios para dar noticias como un poquito... se llaman “noticias de color”, cosas un poquito más atractivas que no son tan cuadradas como “inauguramos la planta no sé qué”, sino más como... a propósito de que inauguraste la planta “no sé qué”, de repente entrevistaste a un tipo que tiene una historia buenísima. O sea, lo haces como más humano.

Gran parte de este proyecto era también bajar a los líderes, humanizar a los líderes y teníamos una intranet en la cual tú podías hacer comentarios. Entonces hacíamos que el jefe comentara, es decir, que el Gerente General se metiera y dijera “Fulanito de tal, felicitaciones por este logro, que chévere, etc” Y eso, por más que sea, fuerza a que la gente se meta, vea y diga “Si él está viendo esto entonces yo también lo tengo que ver, yo también me meto y comento” Y esa fue una manera también de digitalizar las comunicaciones internas ¿a través de qué? Del hecho de que el jefe se convirtió en uno más, porque en digital todas las personas son iguales y eso es lo que hace que las *celebrities* sean tan atractivas en digital, que tú le puedas hablar como si fuese tu vecino o tu mejor amigo o el que está sentado al lado tuyo en una sala de cine. Lo mismo pasa en digital con los “chivos”.

Entonces, otra de las iniciativas que teníamos ahí se llamaba los *Podcasts*, que consistía en que grabábamos un video, súper sencillo, como súper casero del Gerente General dando información, hablando de campañas, hablando de cosas chéveres, lo montábamos en esa Intranet y la gente le hacía preguntas por esa vía y él se supone que contestaba por esa vía. Claro hay que hacerles muchísimo seguimiento a esos Gerentes Generales o Vicepresidentes o Directores, porque alguien en Comunicaciones tiene que estar monitoreando y tiene que estar proponiendo las respuestas para que esa persona vaya y las haga.

En Nestlé se ha avanzado mucho menos en eso. En Kraft fue muy rápido. La cultura organizacional daba para algo como eso. En Nestlé no es así. Pero siendo Procter gringa, yo me imagino que Procter es más parecido a Kraft.

Esto humanizó la comunicación, la gente se sentía importante, sentía que participaba. Al final, en una compañía – y aquí es donde se borran un poquito las líneas con Recursos Humanos – tú quieres que la gente se sienta identificada, que la gente sienta que pertenece a. Y la comunicación es el primer vehículo para lograr eso. Más allá de que yo te dé un mejor sueldo o un trabajo que te gusta, te reto, etc. Si tú sientes que tú vienes para acá y tú estás a gusto, que puedes participar y te puedes comunicar, eso va a hacer que te sientas más cómodo, automáticamente. Y ese es el primer paso para sentir que perteneces a algo. Y creo que en *Kraft* se hizo un buen trabajo. Yo no sabía que tan buen trabajo era hasta que vine y vi el contraste en cuanto a bidireccionalidad de la comunicación, que es el principal elemento digital.

Y la razón principal por la que yo vine para acá [Nestlé] era para ir directo a digital, porque con esa experiencia es mucho más fácil luego llevarlo para afuera y hacerlo con consumidores.

Al final yo creo que tú tienes que ver tú audiencia interna de tu compañía como un mini país, como un ecosistema chiquitico. Lo mismo que tú tienes en la calle para afuera, lo tienes adentro en versión mini. Entonces tú puedes hacer, internamente, millones de pruebas. Darles la primicia de la información. Si vas a sacar un comercial, muéstraselo primero a ellos a ver qué te dicen. De repente les encanta y de repente lo odian. Entonces ya tú estás preparado o mejor preparado para las reacciones que te pueden venir caras afuera.

¿Pero en qué sentido es distinta la cultura organizacional?

Bueno, Nestlé es un elefante inmenso. Moverle una pata es así como que tiene que estar la mitad de la compañía empujando la pata para que se mueva. Es muy Europea, todo es como más relajado, somos los número 1, estamos tranquilos, ¿quieres cambiar algo? ¿para qué si ha funcionado?.

En cambio *Kraft* era un tema de: queremos ser mejores, queremos ser mejores, queremos ser mejores, ¿qué me traes?, tráeme algo nuevo, innova... Entonces, por eso en *Kraft* la gente no dura tanto tiempo, porque cinco años en *Kraft* es toda la vida. En *Nestlé*, cinco años es como que “ay tú estás jojetico todavía, dale tiempo”. Te exprimen pues en *Kraft*, es tremenda escuela, es muy

muy muy intenso, pero entonces en las comunicaciones había mucha más licencia para innovar más en todo y en comunicaciones se notaba.

En *Nestlé* te mandan un email que dice “Estimado colaborador, dos puntos, les informamos que...” En *Kraft* eso nunca hubiese pasado, era muy de tú a tú... “Entérate, descubre”, era muy participativo, se invitaba mucho, había mucho *Call to action* en todos los comunicados, en toda la información. Entonces había mucha invitación a que tú des tu opinión, a que tú digas lo que piensas, a que tú también te conviertas en un reportero, a que tú también nos pases la información para que nosotros la publiquemos, ese tipo de cosas yo creo que pueden ayudar.

Y, por supuesto, que la información sea relevante, que en eso si *Nestlé* ha mejorado muchísimo, en *Nestlé* yo he visto un cambio radical del “Estimado colaborador les informamos que se lanzó una planta” a temas de... Viene un operario y echa el cuento de cómo llegó el primer día y la planta estaba toda remodelada y entonces que qué bonito y hablan del producto que hacen y sacan unos *verbatings*.

O sea buscar la forma de que sea relevante para quien lo lea. Al final es como las redes sociales, es como todas las comunicaciones de una marca... ¿lo compartirías, sí o no? Y ese es el mismo filtro por el que hay que pasar las comunicaciones internas, porque es la única forma de que la gente, cuando lo vea, diga, bueno “es atractivo”, porque tiene que ser atractivo, “es relevante”, tiene que ser relevante “y es humano”, o sea me tiene que hablar a mí. No tiene que hablar del señor Henry Nestlé, el creador de Nestlé de hace cincuenta mil millones de años. Tiene que ser actual: yo a ti y tú a mí.

¿Quién debe ser el responsable de las comunicaciones internas de una organización?

Comunicaciones, porque la idea es que las comunicaciones internas sean una especie de... o sea, al final los medios de comunicación interna tienen que ser el vocero de toda la organización y si tú pones a Marketing responsable de eso, solo se va a hablar de Marketing. Si tú pones a Recursos Humanos responsable de eso, solo se va a hablar de Recursos Humanos. Y la idea es que haya una gente que sea más objetiva, por decirlo así, que pueda ir recolectando

la información de distintas fuentes, haciéndola relevante para la gente. Y, al final, es el experto en comunicación el que sabe cómo hacer esa transformación.

¿Qué elementos debe tener el plan de comunicaciones?

Tiene que ser relevante... Como te decía antes: relevante, atractivo, humano, tiene que estar por distintos medios, porque si una comunicación está por un solo medio, si la persona se perdió ese medio no lo vio.

Entonces, mientras más 360 mejor: el mensaje tiene que estar expuesto a la gente en el momento y en el lugar y en las condiciones en las que la gente esté más receptiva a ese mensaje. Es decir, si tú pones una cartelera en el pasillo por donde yo paso todos los días desde el ascensor hasta mi puesto, de repente yo no lo veo porque ese es un espacio de tráfico. En cambio, si tú lo pones en frente del ascensor mientras yo espero que el ascensor llegue, yo tengo ahí no sé 10 segundos, 15 segundos, 30 segundos para leer en verdad la noticia. Entonces creo que el tema de, ahí hablando específicamente de carteleras, pero de ubicación en tiempo, en espacio es demasiado importante.

¿De qué manera debe transmitir misión, visión y valores de la compañía?

De una manera con la que uno se pueda identificar. Es muy fácil decir “los valores de mi compañía son, dos puntos, número uno, atención al consumidor, número dos, derechos humanos, número tres...”. Eso no le habla a nadie, nadie se identifica, todo el mundo sabe lo que es, pero en verdad si tú le preguntas a alguien qué significa esto nadie te lo va a poder decir. Entonces, yo creo que todo se basa en el *storytelling*, en la forma en que tú cuentes las historias para que la gente conecte con esas historias. Y si no conecta, los perdiste.

¿Cuáles son las funciones del Plan Estratégico de Comunicaciones?

Las funciones son conectar. Siempre, siempre, siempre conectar con la gente.

¿De qué manera debería el plan de comunicaciones transmitir la cultura organizacional?

También, de una manera humana. O sea, si tú quieres hacer un cambio en la cultura los líderes son tus principales embajadores.

Ese proyecto *Connect* del que te hablaba también tenía un plan de embajadores. Entonces, agarrábamos en cada unidad o en cada área física de la oficina. Agarrábamos a la gente que nosotros sabíamos que eran líderes de opinión y, si íbamos a lanzar una campaña interna, por ejemplo de ahorro, traíamos a esa gente a una reunión y se las presentábamos a ellos primero, les explicábamos el por qué, les dábamos las razones, para que ellos fueran luego como nuestros influenciadores. O sea, nos trajimos muchos conceptos del *marketing* y muchos conceptos de la comunicación al consumidor a interno.

Somos expertos en cómo comunicar para afuera y cuando comunicamos para adentro es como si estuviésemos hablando con una pared, o como si fuésemos una pared hablante, que es peor. Tiene que ser de persona a persona, sino no existe que nadie vaya a conectar con eso y nadie que se vaya a identificar.

¿De qué manera debería fortalecer la relación con los empleados?

Siendo humana.

¿De qué manera debería motivar a los empleados?

Bueno, haciéndolos participar. Yo creo que eso es algo súper importante. Y es que más allá de que tú, como te decía antes... que en la intranet pueda venir alguien y hacerte un comentario, más allá de eso, si tú haces actividades para las cuales la gente tenga que aportar es la mejor forma a través de la cual la gente se debe identificar con tu contenido.

Por ejemplo, nosotros hace una semana lanzamos una nueva campaña de Savoy para consumidores donde la gente tiene que meterse en www.savoy.com.ve y decir qué no compartes además del cuadrado sin letra. Entonces, ¿cómo hacemos para que internamente eso resuene?. En vez de lanzar una noticia por el "Noti al día" que es como nuestro boletín donde diga "Mira nuestro comercial, métete en Savoy y dinos qué es lo que tú no compartes" nosotros lo que hicimos fue que agarramos un mural inmenso que es como de dos metros, casi que una pared, le pusimos un fondo blanco e invitamos a la

gente un jueves en la tarde a que se acercaran a comerse un chocolate. Y cuando la gente venía a buscar su chocolate - porque por premios todo el mundo se mueve - les decíamos “toma un marcador, escribe ahí qué es lo que tú no compartes además del cuadrado sin letra y te doy tu chocolate”. Y mientras lo haces yo te doy todo el *speech* de la campaña, para qué la estamos haciendo, cómo funciona.

O sea si la gente obtiene algo a cambio.... Tú como comunicaciones o como compañía no puedes esperar que sea solo información, la gente va a querer ellos también dar su opinión, poder decir “me gusta” / “no me gusta” y eso es lo que al final hace que ellos, además de que entiendan tu mensaje, se lo lleven y sean replicadores, porque esa gente que fue la primera que vino llegó a su puesto y dijo “me dieron un chocolate, ve al piso 4 para que a ti también”.

¿Cómo recomienda que se mida la eficacia?

Nosotros utilizamos muchas encuestas. Lo primero obviamente es la participación en las actividades. Tú vas a tener actividades y vas a hacer invitaciones a *call to action* y tú vas a poder medir qué porcentaje de gente de tu total compañía o de tu total audiencia está, realmente, interactuando. Pero hay muchas cosas allí que tú no vas a obtener. O sea, te interactúen o no te interactúen lo pudieron haber hecho por un premio. Si tú le vas a regalar un iPad, obviamente yo me voy a meter y voy a escribir lo que tú quieres que yo escriba. Pero eso no significa que yo realmente conecté con tú idea.

Entonces yo sí recomendaría que de vez en cuando, de repente una vez al año o dos veces al año, se pase una encuesta rápida - que puede ser en físico o en digital- y eso también te va a decir si la gente está metida o no con tu tema. Preguntándole a la gente su opinión, que la gente te dé ideas, porque al final, por más que tú seas el experto en comunicaciones todo el mundo comunica y todo el mundo se comunica.

Y eso es lo que hace tan difícil nuestra función dentro de la compañía. Todo el mundo cree que sabe cómo es la mejor manera de comunicar y darle la voz a la gente de que te lo diga es la mejor manera de tú poder capitalizar las mejores ideas y de poder hacer cosas con las que la gente se identifique.

Si el 50% de tu gente dice que tú deberías tener un *touchscreen* donde ellos puedan interactuar con el contenido de repente a ti nunca se te había ocurrido. O de repente sí y pensabas que no valía la pena, pero así, preguntándole a la gente y con las ideas de la gente, aparte de que ellos se sienten escuchados porque hicieron “lo que yo te dije”, tú vas a poder estar seguro de que los esfuerzos que tú estás haciendo van a tener el efecto deseado.

¿Qué considera un elemento de éxito?

Un éxito es que la gente participe. Que tú pases por ahí y escuches “qué bueno lo que hicieron” o que venga la gente y te lo diga. Básicamente el reconocimiento de la actividad, del medio.

¿Qué considera un elemento de fracaso?

Lo contrario. Que nadie hable de ti, que nadie te vea... Que pase “¿te enteraste de tal cosa?” “¿Ah? No...”.

Nosotros hacemos internamente muchas Trivias. Si nosotros queremos por ejemplo que la gente se meta en el nuevo *website* de Maggi hacemos una trivia por un premio y la gente tiene que meterse en el *website* de Maggi a ver las respuestas. Y eso exige algo de ellos que los involucra en la actividad.

Un elemento del fracaso sería que tú comuniques que Maggi lanzó una nueva página web y nadie se metió. Entonces, hay mecanismos que tú puedes aplicar para persuadir más a la gente de que realmente lo haga.

Aquí aplican los principios del periodismo: las primeras dos líneas tienen que ser hiper atractivas, tienes que o dar el mensaje completo allí y que el resto sea puro relleno o decir algo que te atrape tanto que vas a quedarte pegado con el resto.

AUDIENCIAS

¿Las comunicaciones internas deberían abarcar a toda la población o segmentarse?

Eso depende bastante de la cultura de la compañía. Si tú tienes una cultura muy marcada y toda tu gente está muy unida por un mismo objetivo o tienen muchísimos elementos en común es mucho más fácil diseñar comunicaciones con las que todo el mundo allí se pueda identificar. Si todo el mundo piensa que Procter es el mejor lugar para trabajar en el mundo entonces tú agarras una comunicación y te apalancas en ese elemento todo el mundo va a decir “Sí, es verdad, Procter es el mejor sitio para trabajar” y se van a quedar pegados en la información.

Pero, la realidad es que la gente que trabaja en oficinas centrales es un tipo de gente, los operarios son otro tipo de gente y, por lo general, tienes que diseñar comunicaciones que hablen en el lenguaje de cada quien. Porque hay demasiados abismos en tono, en lenguaje, en forma, en lo que es atractivo para ti, que no necesariamente es atractivo para mí, que hacen que mientras más segmentos más logras conectar con la gente.

Por ejemplo en *Kraft*, a la gente de oficina central les llegaba su boletín y todo el mundo se enteraba por esa vía. Además lo poníamos en cartelera, además en el *Townhall* se hablaba de eso. Por tres o cuatro vías les dábamos la información. Pero al operario, no se la íbamos a hacer llegar de la misma manera, porque para empezar no tiene email. Entonces nosotros teníamos allá en la fábrica un medio que se llamaba “Radio pa’lante” que era lo máximo porque era en unos pasillos desde la puerta hasta la fábrica donde hay como unos techitos para que si llueve no se mojen y ahí teníamos una radio. Poníamos la música que a ellos les gustaba y metíamos un locutor, una voz en off poniendo noticias. Se lo dices de una forma, en un lenguaje y en un medio que le habla a ese target específico.

¿El criterio debería ser jerárquico, geográfico, por función o de qué manera?

Sí, para mí tiene que ver con la forma en cómo esa gente se comunica. Por ejemplo por temas de edades puede ser. Tú no le vas a hablar a los pasantes de la misma forma en la que les hablas a los directores. Es imposible. Por más que tengan el mismo nivel social, por ejemplo. Igualito, le vas a tener que hablar de maneras distintas. De repente a los jóvenes les hablas con temas más motivacionales de futuro, etc. Un director ya no quiere más futuro, de repente le

hablas a través de sus hijos. Si cuando vayas a la fábrica tienes que ponerte un casco, que sea tu hijo diciéndotelo “Papá, ponte un casco”. Cónchale, eso conecta conmigo, de una manera muy distinta. Que no conectaría con un chamo que no tiene hijos.

Al segmentar, ¿qué diferencia debe tener la comunicación para los diferentes segmentos?

Yo creo que ahí hay un tema muy importante y es que no debería tener diferencia. Más allá del tono, del cómo... el qué debería ser lo mismo. Porque al final las comunicaciones para uno, los otros las van a ver. Si al director le llegó un email y el pasante estaba en ese momento al lado de él y vio el email que le llegó al director o “Ay mira esto que me llegó, qué chévere” Y de repente cuando el pasante se va para su puesto ve que a él le llegó un email que cuando el otro tenía 30 líneas, este tenía tres... Para empezar todo debería tener tres líneas, deberíamos tratar de decir lo más posible en la menor cantidad de espacio y tiempo posible (si se trata de un video o de un audio).

Yo sí soy fiel creyente de que tenemos que asegurarnos de que el fondo sea el mismo porque se nota mucho cuando tú le dices la mitad de la información a alguien y a la otra persona sí se la dijiste completa y al final todo se sabe dentro de las compañías. Entonces, mientras más transparente y honesto se pueda ser con las comunicaciones, mejor.

¿Cómo han influenciado las comunicaciones digitales en la segmentación de audiencias?

La diferencia comunicacional que ha traído digital es la interacción, básicamente. Antes era muy fácil comunicar a cualquier audiencia, externa, interna, consumidor, gobierno, quien sea: yo, marca o yo, compañía te daba a ti un mensaje. Punto. Y luego existía la caja negra que es el boca a boca en el que tú o me destruías o me alababas y yo nunca me enteraba. Me enteraba cuando yo, tres meses después, hacía un Focus Group, preguntaba y tú ibas a decir igualito lo que yo quería escuchar.

Ahorita, la gente tiene voz y voto. Es muy fácil para cualquiera reaccionar públicamente y que eso además quede registrado. Ese ha sido como el gran

cambio de paradigma que ha venido con las comunicaciones digitales, que internamente se ve también. Ahorita todos los equipos tienen un grupo de *Whatsapp*, todas las compañías están manejando redes sociales internas, todo el mundo tiene maneras de decir si algo no le gusta. Así sea que lo rayaste en la pared del baño. La gente se siente más empoderada, las nuevas generaciones se sienten con más poder de decir “esto me gusta o esto no me gusta”. Ya la gente no se queda callada con las cosas y tiene la posibilidad de no hacerlo.

Entonces, para mí, digitalizar las comunicaciones internas es prioridad. Eso de “Estimado colaborador, dos puntos” no puede pasar. Es “Yo, un empleado de *Nestlé* te lo estoy diciendo a ti, un empleado de *Nestlé*” Al final, ¿quién es la voz de la compañía? La misma gente. Y esa es la manera en la que hay que pintarlo para que sea un tema más de cooperación, de construcción y de compartir, a un tema de “yo te lo digo a ti y punto”. Ahí se murió, se acabó el tema y tú no tienes como rechistar, como quejarte ni como felicitar.

¿Cuáles son los tipos mensajes que deberían predominar en las comunicaciones internas?

Los mensajes relevantes, puede ser cualquier cosa. Puede tener que ver con Recursos Humanos, puede tener que ver con *Marketing*... pero mientras más yo me pueda identificar con el mensaje, mejor.

Y siempre vas a tener que decir cosas que son muy difíciles de transformar para que la gente se pueda conectar con esos mensajes. Por eso tú lo pones al lado del mejor mensaje que tengas. Buscar la manera de que si hay algo aburrido, lo pones al lado de lo más divertido que tienes, porque al final lo que tienes que decir lo tienes que decir. Y tú no vas a dejar de decir cosas porque “Ay no, esto no va a conectar con la gente”. Ve a ver cómo haces para que conecte.

¿Debe existir un equilibrio entre ellos o deberían jerarquizarse?

Mientras más equilibrio mejor. Al final siempre hay noticias más importantes, pero que sean importantes o no va a depender de si yo me identifico con eso o no. Para tu audiencia lo más importante o lo menos importante lo deciden ellos, no lo decides tú como comunicaciones. Tú tienes que mostrar todo y yo tengo que escoger qué es lo más relevante para mí.

Y eso se ve cada vez más en cómo nosotros consumimos medios de comunicación fuera de las compañías. *Netflix*, por ejemplo, yo ahora escojo lo que yo quiero ver. Ya no es que me ponen los canales, sino soy yo la que decido “quiero ver esta película, ahorita, no hace media hora ni dentro de tres días”. Entonces, algo así deberíamos estar proponiendo nosotros en comunicaciones, para que la gente pueda consumir el contenido que realmente es relevante.

¿Cuál es tú trabajo? Que la mayor cantidad de contenido sea relevante.

¿De qué manera deberían expresarse los mensajes?

Humanamente.

¿De qué manera se diferencian los mensajes en medios digitales a los transmitidos en medios tradicionales?

Cada vez se diferencian menos. Al principio teníamos mucho cuidado con cómo decíamos las cosas en digital por cómo la gente pueda reaccionar. Y los comerciales de televisión eran igualitos. Hasta que nos empezamos a dar cuenta que los comerciales de televisión cada vez conectan menos y que tenemos que empezar a pensar menos en medios y más en personas.

Yo tengo que pensar en un mensaje y en cómo quiero yo que mi audiencia reciba mi mensaje. Y luego de que yo dije “este es el mensaje y esta es la mecánica” es decir que cuando esta persona reciba este mensaje, reaccione de esta forma y haga esto (vaya para este *website*, etc) Entonces yo, con eso, decido cuáles son los mejores medios para transmitir el mensaje.

¿Cuáles son los canales más idóneos para transmitir los mensajes?

Va a depender del tipo de contenido. Pero yo soy fiel creyente de mientras más, mejor. Al final, si tú tienes un mensaje que tú crees que es importante que todo el mundo sepa, mientras más veces lo digas o mientras en más medios lo expongas, más posibilidades tiene la gente de verlo.

¿Cuáles son los criterios para seleccionar el canal, dependiendo del tipo de mensaje que se quiera transmitir?

Buscar el canal o el medio que sea más apropiado para el momento en el que la gente esté más receptiva a tu mensaje.

En promedio, ¿por cuántos canales de comunicación debería llegarle un mensaje a una persona?

Dependiendo de cuántos tengas en total. Tampoco le vas a hacer un *spam* a la gente. En frecuencia y en número de canales. Los que sean más efectivos.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los canales digitales, con respecto a los canales tradicionales?

La desventaja es que, por supuesto, asumes un riesgo. Así como te pueden amar te pueden destruir. Entonces, hay que estar, nosotros comunicacionalmente, más preparados para las posibles reacciones. Antes de mandar un mensaje tú ahora tienes que pensar 100 veces cuáles son las 100 posibilidades de respuesta que te pueden dar y cómo tendrías tú que reaccionar ante cada una de esas opciones.

Pero al final creo que la ventaja que te da digital es que permite la conexión con la gente. Antes tú tenías menos información de si la gente conectó o no conectó y el hecho de que tú le pidas a la gente de que reaccione de cierta forma, que haga una acción o lo que sea hace que la gente se involucre con tu comunicación que es al final lo que quieres.

En su opinión, ¿cuáles pudiesen ser las ventajas y desventajas de una empresa como Procter & Gamble a nivel de Comunicaciones Internas?

Es muy peligroso que la gente no crea que la empresa tiene nada valioso que decirle, porque al final esa gente maneja tu sueldo, maneja tu tiempo y maneja tu vida. Y creo que así es como hay que venderlo: Si no estás enterado no estás en nada, la información que yo te voy a dar va a hacer que tú hagas tu trabajo mejor, la información que yo te voy a dar va a hacer que tú tomes mejores decisiones en tu trabajo. Creo que ese es al final el mensaje que tienen que dar los medios internos y lo que la gente tiene que creer. Si yo me pierdo esto no estoy en nada, si yo me pierdo esto no tengo las herramientas que la empresa me quiere dar para que yo pueda ser mejor.

Al final es mentira que la gente va a pasar toda la mañana revisando su boletín a ver qué está pasando, nadie tiene tiempo para eso. Todo el mundo está trabajando y todo el mundo está full. Pero mientras tú más le ofrezcas información relevante, información con la que ellos se puedan identificar, información valiosa para su trabajo y para su día a día, más van a creer ellos en esos medios y más van a creer ellos que no se lo pueden perder. Esa es la sensación que tú quieres causar en ellos.

Y, por el otro lado, también está el hecho de que en Procter todo el mundo es igual. Hay muy poca variedad de tipo de gente. Todo el mundo viene más o menos del mismo nivel social, todo el mundo viene más o menos de los mismos colegios, han tenido más o menos la misma educación. Y eso te da como menos "carnita" con qué jugar. Creo yo que eso, obviamente no es una falla comunicacional, pero entonces comunicacionalmente hay que ser más creativo. A pesar de que es mucho más fácil conectar con un mismo tipo de gente, te da menos con qué jugar a nivel de contenido.

Para mí Procter es tieso, yo no he visto nunca una comunicación interna de Procter, pero en general yo pienso en Procter y pienso en algo rígido. No pienso en algo humano, no pienso en algo con movimiento, no pienso en algo dinámico. Entonces sí creo que de repente a nivel gráfico el uso de elementos puede ayudar mucho a que la gente vea que hay un cambio. Y creo que a la hora de pensar en relanzar los medios internos de comunicación o proponer una nueva estrategia comunicacional para la compañía, tiene que notarse la diferencia entre lo de antes y lo de ahora. Y la gráfica es el primer paso para hacerlo.

ANEXO C – Entrevista a María Corina Salas

María Corina Salas

Especialista en Cultura Organizacional en Banesco

FUNCIONES

¿Quién debe ser el responsable de las comunicaciones internas de una organización?

Las comunicaciones internas deben ir en los departamentos de Comunicaciones internas, con asesoría de Recursos Humanos. Esto ¿por qué? Los departamentos de comunicación conocen las mejores vías y las mejores formas de comunicar de una manera más estratégica y más asertiva. Porque los departamentos de Recursos Humanos realmente se preocupan por lo que es la gente, la cultura, pero los departamentos de comunicaciones son los que ayudan a traducir ese lenguaje para los empleados.

Por eso digo que deben estar asesorados también o trabajando juntos de la mano en ciertos temas con Recursos Humanos. ¿Por qué, qué podría pasar? Para Recursos Humanos es más importante no se la comunicación de beneficios, utilidades o algo que tenga que ver con cultura y comunicaciones puede rescatar ciertas noticias que también pueden importar y que pueden ayudar a elevar el compromiso del empleado con la compañía. Por lo menos, si comunicamos ciertamente que hubo una planta, eso lo puede identificar el departamento de comunicaciones y darle la vuelta para que yo como empleado pueda decir “Coye, que fina es mi empresa”. No es solo una empresa que me da una cajita de productos todos los meses, que me da utilidades cada cierto tiempo, sino una empresa que se sigue preocupando por el crecimiento, por cómo ayudamos a las comunidades si estamos comunicando algo de Responsabilidad Social.

Tiene que ser un trabajo en común, pero sí liderado por el departamento de Comunicaciones.

¿Qué elementos debe incluir un plan de comunicaciones?

Primero que todo el objetivo: qué queremos lograr con el Plan de Comunicaciones, porque si se hace a ciegas no va a tener una finalidad.

Luego, los públicos: no es lo mismo comunicar para plantas únicamente, como comunicar únicamente para personal administrativo. Entonces, reconocer a qué público voy a ir. Porque si estamos hablando de medios de comunicación yo no voy a comunicar lo mismo para lo que es planta a un beneficio que es nada más en Caracas. Tengo que clasificar.

Luego, ciertamente, la estrategia: cómo lo vamos a lograr, qué medios vamos a utilizar, qué diseño vamos a utilizar, porque en la comunicación las imágenes son demasiado importantes.

Y, por último, el tiempo a realizarse, tengo que saber cuándo comienza y cuándo termina y, en el medio las acciones y los responsables. Importante que se identifiquen los responsables por áreas, si es un plan multifuncional, tienen que identificarse los responsables por área y por acción.

También el conteo, la medición de los resultados, cómo sabemos que este plan fue exitoso. Si no tenemos los resultados no podemos saberlo.

¿Cuáles son los objetivos que debe cumplir un plan de comunicaciones?

Yo creo que ante todo la clara comunicación de lo que se está, valga la redundancia, comunicando, de lo que se quiere expresar. O sea, el entendimiento de la información. Pero yo creo que de esto se tiene que ver también cuál es el objetivo del paraguas de la estrategia, porque si yo hablo de elevar el compromiso de los empleados yo creo que debe verse también bajo qué estrategia está este plan inicial.

¿De qué manera debe transmitir la misión, visión y valores de la compañía?

A nivel del medio de comunicación debería hacerse en un lugar que estén permanente. No que sea en un lugar donde yo si quiero lo borro, sino colocarlo en una intranet, en una cartelera, en un lugar donde si yo quiero volver a refrescarlo yo pueda ir a ellas fácilmente. Que si alguien me pregunta yo pueda decir “bueno, la misión, visión y esto son tal, pero si quieres más información visita nuestra intranet, visita la cartelera del pasillo del Piso 5”. El medio de comunicación tiene que ser algo donde esté disponible para todo, donde haya un refrescamiento constante de la misión, visión y valores. Y yo creo que a nivel de lenguaje tiene que ser una forma súper clara, súper concisa, donde yo entienda a

dónde va la compañía y por qué va. Hay muchas empresas que tienen el manifiesto, no, no colocar el manifiesto o ponerlo de forma diferente. Una cosa que sea una lectura rápida que yo no tenga que leerme un documento de Word entero para entender cuál es la misión, sino que sea de una forma clara y concisa donde el empleado pueda entender cuál es la visión de la compañía. Sin tanta parafernalia.

¿De qué manera debe transmitir la situación actual o las iniciativas de la empresa?

De una manera positiva, porque la situación actual del país es compleja y la situación de la compañía es compleja. Voy primero con situación y luego voy con iniciativas.

Entonces, la situación actual es compleja, entonces tiene que hacerse de una forma sincera, decir las cosas como son, pero de una forma positiva, dando un mensaje de “esta es la situación actual, esto es por lo que estamos pasando” y también tiene que hacerse de una forma coherente con la iniciativa de Recursos Humanos. Ahí sí Recursos Humanos tiene que ir de la mano con estas Comunicaciones, porque no van a hablar de que “estamos pelando” y me lanzo un evento de Recursos Humanos. Tiene que ser de una forma que el mensaje se vea con una claridad de que se está trabajando en equipo. Un mensaje que refleje la realidad interna de la compañía, no “pisarse la manguera” entre los departamentos.

Y luego las iniciativas, sobre todo si lo que se quiere es elevar el ánimo de los empleados ante la situación, creo que es lo primero que ustedes deben comunicar en los boletines. Si es un boletín que tiene dos noticias buena y una no tan buena deberían iniciar con esas iniciativas. O buscar la manera en que a nivel visual ustedes puedan ver algunos resultados, como en las carteleras. Por lo menos si ustedes lanzaron una nueva línea de producción en planta: un comunicado interno, que aunque no estoy de acuerdo con el bombardeo de información, que no vas a mandar un comunicado todos los días para decirme la nueva línea, puedes hacer un comunicado a toda la compañía “Conoce la nueva planta de Pampers” y eso es un solo email, no recibí 18, no recibí un boletín y es algo conciso, pones fotos, pones las palabras del Gerente General, pones las

palabras de los empleados y, así, creas como un *engage* simplemente con un solo email. O también si es algo que va a durar pueden colocarlo en cartelera.

¿De qué manera debería el plan de comunicaciones transmitir la cultura organizacional?

Se puede comunicar de muchas maneras, aquí yo creo que no hay una sola respuesta. La cultura organizacional se puede comunicar, yo creo que esto es algo que no se manda en un comunicado “la cultura, dos puntos”. La cultura es algo de gente, es algo de actitud de la gente, la cultura yo la puedo comunicar a través de mi lenguaje, cómo yo me comunico. La cultura no es algo tan físico como una comunicación, es algo que se construye, es algo que yo lo puedo reflejar en el Departamento de Comunicaciones a través de las actividades que yo hago y no solo eso sino qué soy yo. Entonces tiene que ir atado a tu misión, visión y valores. Si yo...por lo menos, te voy a poner un ejemplo de *Kraft*, nosotros somos una compañía alegre, entre nuestras palabras están *joy*, *happy*, momentos de alegría. ¿Cómo tenemos que ser nosotros a nivel de comunicaciones? Igual. Tenemos que hacer comunicaciones alegres. Obviamente no es que voy a comunicar un obituario alegre, pero nuestras comunicaciones están cargadas de nuestros valores que son como “Decimos las cosas como son y por eso premiamos a los mejores talentos”. La cultura no es algo tan fácil como para ponerlo en un comunicado de misión valores, es algo que tú tienes que ir construyendo y reflejando a través de las actitudes de tus empleados.

La cultura la vas construyendo con los líderes.

¿De qué manera debería fortalecer la relación con los empleados?

La mejor forma de fortalecer la relación con los empleados es comunicación *face to face*. Menos emails y más relación interpersonal, porque en las compañías tenemos que recordar que estamos tratando con gente, que estamos tratando con personas y las personas en los momentos difíciles no necesitas un email que diga “dale que tú puedes”, tú necesitas un líder que se te acerque y te diga “mira la cosa está mala pero vamos a estar bien”. Para eso yo creo que es importante crear los espacios, no el foro donde se dan los resultados,

se deberían crear espacios más pequeños donde los líderes de cada área o cada categoría den estos mensajes.

Sí tener de vez en cuando un mensaje del Gerente General, pero cuando estamos hablando de situación país puede ser muy peligroso o te puede jugar en contra tener las cosas por escrito. Entonces es mejor una comunicación cara a cara.

¿De qué manera debería motivar a los empleados?

Sí lo mismo, comunicaciones cara a cara. También demostrar que Recursos Humanos –porque cuando es tema de gente son los que tienen que liderar- que están pendientes de ti y de tu situación, pero comunicaciones cara a cara. Porque tú estás ahí viendo que no tienes plata, que te llegan ocho emails y andas trabajando y te llegan emails “bueno, estamos contigo”... de verdad que te pegas un golpe en el pecho.

¿Cómo recomienda que se mida la eficacia?

Yo creo que aquí una de las mejores herramientas es una encuesta. Una encuesta virtual, no muy larga, máximo 10 preguntas, donde tu preguntes cómo son percibidas tus comunicaciones internas. Efectivas, no efectivas, cuántos emails quieres recibir al día.

Y también boca a boca, con un face to face. Hay muchas cosas que la gente no quiere poner en escrito porque le da fastidio. O dice “esta gente sabe que yo estoy escribiendo esto y a mí me van a botar”... también depende de la persona, pero también ustedes como Departamento de Comunicaciones tienen que tener más acercamiento hacia los empleados. Con el que es más amigo tuyo les preguntas “ey que te pareció este boletín que mandamos ayer” y la gente ahí se va soltando más. Y puedes agarrar más *insights* de esa comunicación informal que de una encuesta.

¿Qué considera un elemento de éxito?

1. La sinceridad, sobre todo: decir las cosas como son. Decirte “ estamos mal, pero hay un camino...”

2. De la comunicación hay algo muy importante que es lo que te vengo diciendo del acercamiento. No solo te voy a mandar un email, porque por un email yo no puedo transmitir. Es la comunicación mucho más personal.

3. Asertividad, en las comunicaciones tienes que ser demasiado asertivo. No puedes comunicar en un momento “hola se murió este compañero porque lo mataron” y a la media hora “alegrémonos que estamos vivos y cobremos las utilidades”. Es la asertividad en la comunicación.

¿Qué considera un elemento de fracaso?

El exceso de emails. El exceso de tecnología, eso es algo que la gente no entiende. Es una técnica que utiliza muchísimo Recursos Humanos, por lo menos en el caso de *Kraft*, que la gente cree que mandando un email yo lo voy a comunicar todo. O que para todo es un email. Entonces te mando un email ahorita, pero a las dos horas me acorde que no te dije esto y te vuelvo a mandar otro email. Entonces te llegan a tu buzón 18 emails que no vas a leer, entonces no estás siendo efectivo.

AUDIENCIAS

¿Las comunicaciones internas deberían abarcar a toda la población o segmentarse?

Sí y no, porque hay comunicaciones que son importantes para todo el mundo. Hay que ser muy cuidadoso, porque puedes generar mucho compromiso –que es lo que uno busca, compromiso con la empresa y sus líderes- pero también si tú por lo menos estás comunicando todos los beneficios que tiene el equipo de Caracas e incluyes en ese listado a la gente de Barquisimeto y comparan y dicen “bueno pero yo no tengo ni la mitad de esos beneficios” estás creando una brecha, que naturalmente la hay, pero tú estás acentuándola. Y no es el trabajo de comunicaciones.

También deben segmentarse cuando tienes una comunicación que si un bono y eso solamente va desde la gente que tiene la banda más alta y me lo comunicas a mí que soy una analista. ¿qué genera de mí? Rabia. Entonces, con las comunicaciones internas hay que saber cuándo está bien para todo el mundo y cuándo no. No todo tiene que ser segmentado, pero no todo tiene que ser público.

Comunicaciones que se dirijan más hacia compromiso con la empresa, *engagement*, *awareness* de lo que estamos haciendo son para todos los equipos; comunicaciones de responsabilidad social también deberían ir para todos los públicos. Pero ya comunicaciones sobre beneficios, responsabilidades, etc deberían ir segmentadas. Si es un beneficio que va para toda la empresa se lo mandas a todo el mundo, pero si es una comunicación que va solamente de banda 1 a banda 3 tú dices... el banda 4 va a decir “bueno ¿qué es esto?”

¿Existe un criterio para segmentar audiencias dentro de una comunicación?

Dependiendo de la naturaleza de la comunicación.

¿Cómo han influenciado las comunicaciones digitales en la segmentación de audiencias?

Han influenciado positivamente. Vamos a hablar del email. Las comunicaciones digitales no son para todos los públicos. Tú no puedes comunicar a través de un email a un operario. Entonces, sí las comunicaciones digitales han sido importantes, porque si tienes una reunión de emergencia y al Gerente General se le acaba de ocurrir y es para toda la empresa de Caracas, lo más efectivo es mandar un *Save the date*, ahí tú estás viendo una efectividad. Si tú quieres mandar una información y mandas en el *subject* “Demasiado importante, leer ya”. También lo que puedes hacer es mandar un recordatorio, no es lo más efectivo, pero tú puedes mandar un email hoy y luego “recuérdense de llenar su planilla de utilidades”. Ahí hay una efectividad.

Pero, como todas las comunicaciones, depende del público, porque si yo necesito darle una comunicación a un operario que trabaja en una línea a las 12 del mediodía, para él un email no es lo más efectivo. Para él lo más efectivo es una cartelera.

MENSAJES

¿Cuáles son los tipos mensajes que deberían predominar en las comunicaciones internas?

Siempre dirigiéndose al *engagement* con la empresa. También en el contenido debe verse la misión, la visión y los valores; deben estar siempre

presentes. Pero no “y recuerden...” No. Sino más como “Nosotros, en *Mondelis International* decimos las cosas como son...” eso ya son nuestros valores. Siempre debe haber el elemento de cultura dentro de las comunicaciones. Siempre exaltar lo que tú eres como empresa y generar compromiso. Yo creo que las comunicaciones internas son tú mejor carta para generar compromiso contigo. Y así como pueden generar compromiso pueden generar rechazo. Si tú me comunicas todos los días de xs cosa o te fajas a comunicarme lo que está haciendo global, mientras en Venezuela no estamos haciendo nada de eso, voy a decir como “bueno, ¿qué me estás diciendo a mí? Nada”

¿Debe existir un equilibrio entre ellos o deberían jerarquizarse?

Es que yo creo que depende del momento de la empresa. Por lo menos si tú estás en diciembre. ¿qué es lo natural de comunicar? Beneficios, utilidades, ¿qué viene para el año que viene?. Pero yo creo que también es siempre importante comunicar algo, así sea una nueva planta, un plan de voluntariado, algún logro que hayas tenido... para eso, para siempre generar *engagement*.

¿De qué manera deberían expresarse los mensajes?

De una forma concisa, asertiva – ser asertivo con el momento del mensaje- y yo creo que podríamos decir también que no sea nada enredado, nada cargado; un mensaje traducido, que aquí entra la parte de comunicaciones. Un mensaje traducido para que aquellos que no entendemos ni de temas financieros, ni de siglas... O sea, una comunicación que pueda ser leída por todo el mundo y que todos entendamos lo mismo.

¿De qué manera se diferencian los mensajes en medios digitales a los transmitidos en medios tradicionales?

Vamos a ponerle a los medios tradicionales, una cartelera. Una cartelera tiene que ser concisa, porque tienes un espacio cuadrado donde no te puedes extender mucho. Entonces, tienes que tener información concisa y clara, sin mucha decoración porque se me va la atención. Una comunicación que yo esté pasando, tenga 18mil cosas en la cabeza, un papelerero encima, esa comunicación

me llame la atención y yo me pare, la lea, la entienda y ya. Eso es en medios tradicionales.

A nivel de digital yo creo que aquí puedes extenderte más... vamos a llamarlo el email. Yo creo que puedes ser un poco más gráfico. Por lo menos en digital tienes más cavidad de diseño, poder llamar la atención con una imagen, con un buen título. Ahí sí puedes alargarte un poquito más... no es que vas a hacer un documento de Word de 18 páginas, tienes que ser conciso igual, pero aquí puedes extenderte un poquito más.

Y en Facebook, lo que es redes sociales es información completamente directa, es directo al grano... es "Conoce las nuevas campañas del 2015 de Procter & Gamble, punto"... En cambio, en un email puede ser "Orgullosos por lo nuestro, que bueno es que somos la mejor compañía del mundo, mira nuestras mejores campañas de las que estamos completamente orgullosos".

CANALES

¿Cuáles son los canales más idóneos para transmitir los mensajes?

Depende del mensaje que estés dando. Si yo voy a comunicar que estamos mal como empresa, para ti no es idóneo dejar eso por escrito, porque si yo estoy en el sindicato y quiero demostrar que Procter nos está quitando los sueldos y llevando a la bancarrota. A ti no te conviene, como compañía, dejar eso por escrito. Como es un mensaje que es tan fuerte y que te va a generar preguntas del público es mejor hacerlo cara a cara.

Los medios para la comunicación depende del mensaje que tú quieras dar y el mensaje que tú quieras transmitir.

Los que no pueden faltar en una empresa:

1. Cara a cara, yo creo que una empresa no puede olvidarse de lo que es el contacto con las personas.
2. Los medios más físicos como son las carteleras, que algunos dicen que son medios de antaño pero es un medio súper efectivo, sobre todo cuando quieres colocar noticias que se mantengan en el tiempo. Por ejemplo, tú quieres que la gente entienda tu nueva política de viaje. Si tú la lees en un email la lees una vez, dices "chévere, la entendí" la leíste una vez, se te olvidó y ya. Un medio muy efectivo, que no se si Procter lo tiene.. los baños, las carteleras en los baños. Yo

he tenido hombres que me han dicho “si no está en el urinario no lo leo”. Es así. Entonces las informaciones que yo quiero, por ejemplo los beneficios... a ti los beneficios te los dicen en Diciembre o en Enero, entonces ¿qué mejor medio que se mantenga todo el año en el baño o en el comedor? Una información que diga “estos son los nuevos beneficios de viaje”, los leo. En vez de revisar 18 emails con el mismo título.

3. La intranet, si tienen.

4. El email, el digital... también porque si te llega mientras estás trabajando bueno lo pinchas y lo ves. Pero con el email no se puede ser excesivo con su uso.

5. Boletines internos.

¿Qué frecuencia recomiendas tú para estos canales?

Bueno, yo creo que lo principal es saber que no se puede abusar de ningún medio. Cuando abusamos de los medios es que generamos rechazo. Entonces, el face to face tampoco es chévere estar parándome todas las semanas a escuchar el mensaje del director. Entonces yo creo que es cuando tengas que comunicar un mensaje, o también este medio cara a cara es bueno para medir cómo están los ánimos de la gente. Entonces, la frecuencia del cara a cara debería ser cuando tengas una información importante, puede ser todos los meses si tienes información importante. Debes tener un objetivo de esta comunicación.

Luego, las carteleras yo creo que es como tu dibujo libre, las carteleras tú podrías ver si tienes información que se mantenga y no la quieres cambiar en todo el año la puedes mantener. Si tú todos los meses necesitas que la gente lea una información sí o sí tu creas un boletín, que lo puedes traducir a una sola página y ponerlo en los baños. No sé, en el medio que tú sabes que tú gente lee más.

Y eso, relacionándolo con lo que hablaba anteriormente, para eso también te sirven las encuestas... para saber por qué medio la gente te lee más, si es por email, si es por el cara a cara, etc.

Y el del email es el que hay que tener más cuidado de su frecuencia. No hay que abusar pero si tienes que decir una información. Si son emails que van para toda la compañía no más de dos a la semana. Claro, dependiendo, si tienen

algo que comunicar todas las semanas ustedes evalúan cómo, pero no mandar muchas comunicaciones del mismo tema, porque así el primero te lo leo, el segundo te lo leo y tal vez en el último email en donde pusiste lo más relevante y donde estaba lo que la gente tenía que hacer, si la gente ve que todos son del mismo tema ya la gente dice “bueno, ¿qué más me van a decir?”. Sobre todo con beneficios hay que ser cuidadosos. Y siempre hay que preguntarse ¿tengo algo que comunicar todos los días? Porque si no vas a llenar a la gente de información que no es importante.

El boletín si es idóneo que se mande una vez a la semana.

En promedio, ¿por cuántos canales de comunicación debería llegarle un mensaje a una persona?

No más de dos.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los canales digitales, con respecto a los canales tradicionales?

Las ventajas de los tradicionales, tanto cartelera como face to face, ahí el beneficio es que tú recibes –sobre todo con el face to face- una respuesta directa a lo que tú estás preguntando. Si yo por lo menos hice un foro en el que hable de resultados del negocio y tu objetivo también era saber cómo estaba la gente a raíz de los resultados, a través de un Q&A ahí mismo puedes evaluar el ánimo de la gente. Con la cartelera yo creo que su beneficio es que la información se mantiene presente.

Y los digitales yo creo que uno de los beneficios más importantes, una de las riquezas es que puedes también evaluar la efectividad de tus mensajes, porque con hacer una encuesta con alguna aplicación que ustedes tengan tú puedes evaluar si la gente está leyendo el boletín. También con el mundo digital puedes tener mucha más interacción con el mensaje, puedes incluir un video, puedes incluir testimoniales, puedes incluir fotos, lo que sea. Te puedes expandir, puedes poner un gráfico, puedes hacer infografía. Es un mundo como mucho más vasto donde si tú quieres comunicar ampliamente lo puedes hacer.

¿Cuál consideras que es el canal más efectivo, por qué?

Yo creo que la efectividad va de la mano con el mensaje que tú quieres dar, porque es muy ambiguo. Yo creo que con la correcta estrategia ligada a tu objetivo del mensaje el medio va a ser el afectado. Esto va muy ligado a tu estrategia comunicacional.

En su opinión, ¿cuáles pudiesen ser las ventajas y desventajas de una empresa como Procter & Gamble a nivel de Comunicaciones Internas?

Te voy a dar mi visión de cuando yo era consultora. Las ventajas es que yo creo que en comunicaciones internas ustedes tienen una población muy comprometida con la empresa. Entonces yo creo que... aquí va una recomendación, deberían explotar ese *engagement*. Deberían aprovechar de que la gente se corta las venas por... Ariel. Entonces, las ventajas es que con comunicaciones internas asertivas y bien utilizadas ustedes se pueden crear unos multiplicadores de los mensajes de la empresa.

Si ustedes posicionan bien los mensajes y hacen la correcta comunicación, ustedes pueden crear multiplicadores. Por ejemplo, si ustedes colocan, ahorita con los temas de los centros de distribución y de la subida de precios, ustedes posicionan a través de los líderes mensajes entre sus empleados. Estos empleados, cuando le llegue la mamá fastidiosa que por qué subieron las toallas sanitarias ustedes van a poder explicar que es una estrategia del negocio, tenemos esta finalidad... Y así ir sacando también la cultura corporativa.

Otra ventaja que tienen sus comunicaciones internas es que, con ese *engagement* que tienen, ustedes replican los mensajes. Claro, a nivel de mercado, tienen que ir tratando de que sea un poco más en comunicaciones internas, pero yo me entero de las iniciativas que tiene Procter por la gente en Facebook.

La desventaja, desde mi perspectiva, es que ustedes están muy centrados a objetivo, objetivo, objetivo. Entonces, estas comunicaciones que pudiesen comenzar a hacer mucho más cara a cara posiblemente no terminen de calar.

¿Cuál ha sido la mejor estrategia de comunicaciones internas que ha conocido? ¿Por qué? ¿Cuáles eran las ventajas?

Una de las que viví y me gustó fue cuando hicieron la alianza con el Miss Venezuela, recuerdo que era todo el tema de Ampollas Pantene y tuvieron unas Misses internas. Eso te crea *engagement* pero te crea *engagement* con la marca, no con la empresa. Claro, la empresa es la dueña y ustedes pasaron a una comunicación con el paragua Procter, entonces ustedes tienen que seguir impulsando el tema que no soy solo Pantene, no soy solo Pampers, soy Procter. Porque ustedes tienen ese lenguaje de “Soy Procter y me corto las venas” pero muchas veces se traduce a “me corto las venas por mis marcas”. Entonces ese orgullo que tienen por Procter tienen que saber traducirlo a “yo defiendo a mi compañía, no Pantene, sino a todo el mundo”.

Y otra cosa a nivel de Recursos Humanos que tienen es lo de la semana de la solidaridad. Me parece que eso es una iniciativa de Recursos Humanos que yo no había visto en una empresa, ni siquiera en la mía, gente tan comprometida con una iniciativa que tiene muchísimo tiempo haciéndose y la gente la sigue tomando como suya. Entonces, ese posicionamiento como tal está súper bueno.

Te puedo decir una también que hice yo el año pasado que no fue una campaña fue algo muy puntual, pero el año pasado, como todas las empresas de Venezuela, estábamos pasando por un momento muy duro a nivel de distribución a nivel de empresa. ¿Qué hicimos el departamento de Comunicaciones junto con Recursos Humanos? Quisimos empezar a rescatar algunas tradiciones que tenía *Kraft* en años anteriores y una de ellas fue el Halloween. Dijimos “necesitamos sacar a la gente de su zona de confort” demostrarles que aquí no estamos solo para cumplir objetivos, aquí también estamos para ayudarnos y ser como familia. Entonces el año pasado fue el primer año que en la fiesta de Halloween participó toda la empresa. Nosotros nos imaginábamos una participación de seis personas, máximo. Mi departamento y listo. Y fue toda la compañía disfrazada.

La gente tiende a subestimar las comunicaciones, el poder de las Comunicaciones. Y, en una empresa, la buena comunicación te puede jugar muy, muy a favor. A favor del posicionamiento de tus líderes, a nivel de posicionamiento de tus mensajes y a nivel de posicionamiento de cultura empresarial. Un buen mensaje de forma concisa, de forma asertiva, puede ayudarte a que un líder se posicione.

ANEXO D – Entrevista a Verónica Ruiz del Viso

Verónica Ruiz del Viso

Directora Creativa en Mashup Interactive Agency

FUNCIONES

¿Quién debe ser el responsable de las comunicaciones internas de una organización?

Hay muchas compañías, tipo *Nestlé*, que tienen su departamento de Comunicaciones Internas, que deben estar vinculadas tanto con Recursos Humanos como con el área de Comunicaciones Generales de la compañía: tanto Comunicaciones Corporativas, que las pueden estar supervisando *Marketing*. Y Comunicaciones Internas, por ejemplo en empresas como Polar son súper importantes porque mantienen alineado al equipo entero de hacia donde se está enfocando la compañía, el tema país por ejemplo en Venezuela que es tan importante. Entonces, se supone que empresas del tamaño de *Nestlé*, Polar o Diageo tienen un departamento dedicado a Comunicaciones Internas plenamente, conformado por comunicadores sociales y personas vinculadas a la parte de Recursos Humanos.

¿Qué elementos debe incluir un plan de comunicaciones?

Primero, cuáles van a ser los canales eficientes para que el equipo reciba la información de una manera natural, sin tener que buscarla. Definir cuáles van a ser esos canales, si va a ser a través de intervención de espacio físico en las oficinas, a través de móvil o a través de los correos electrónicos. El correo electrónico es como uno de los principales canales que usan los departamentos de Comunicaciones Internas. Pero también hay que tomar en cuenta que los empleados reciben muchos correos diarios y necesariamente no tienen impacto, no llegan a leer la cantidad de información completa que envía la compañía. También hay algunas empresas que han utilizado aplicaciones que hacen para eso, únicamente. Por ejemplo Diageo tiene una aplicación interna en la que te aparecen tipo los *push*, ¿sabes? en el celular de que alguna unidad o algún departamento subió alguna información.

Los elementos van a ser: definir canales, definir frecuencia de envío de comunicaciones, el por qué se está enviando esa comunicación, crear algún... por ejemplo, en el caso de Polar, ellos tienen como un concepto que es "Enfoque Polar", cada empresa genera su propio concepto y definir muy bien qué secciones o qué contenido es el que se va a compartir: pueden ser mejores prácticas de la compañía para que otros estén informados, puede ser información corporativa, puede ser algún *newsletter* interno del CMO de la compañía o el CEO de la compañía o el CFO de la compañía, como también servir de canal directo entre los cargos base a los cargos altos de supervisión.

¿De qué manera debe transmitir la misión, visión y valores de la compañía?

Creo que es muy importante ayudarse de algunas estrategias creativas porque una característica básica que debería tener la comunicación es que sea amigable, que tenga impacto en los empleados, porque para que sea un correo que pase desapercibido estás perdiendo el tiempo y dedicación de quien generó ese correo como esfuerzo, porque si tienes a un departamento encargado de eso, seguramente estás haciendo una inversión en ese equipo. Entonces, el elemento de que tengan las características para que la comunicación sea lo más atractiva posible y además nutritiva en términos de que agilice la curva de aprendizaje de los empleados o agilice la curva de pase de información, o incluso ayude a disminuir factores negativos como desinformación, ansiedad en el equipo; resuelvan dudas que puedan surgir o que se puedan prestar a malas interpretaciones yo creo que, básicamente, esto es uno de los elementos que debería percibir la comunicación interna.

Saber que tiene que ser eficiente en los canales que elige como que genere impacto, o sea que tenga alcance e impacto.

¿De qué manera debería fortalecer la relación con los empleados? ¿O motivarlos?

Bueno es que eso depende mucho de la empresa, cada empresa tiene como su propio tono editorial y su propia forma de comunicarse con sus empleados. Entonces, yo creo que siempre tiene que estar enfocado a despertar motivación y valores positivos. De alguna manera agregar valor al empleado, que

se sienta orgulloso de ser parte de esa organización con hechos verdaderos, evidentemente. No vas a decirles mentiras al equipo que conforma a la empresa, pero que trate de resaltar todas esas cosas positivas que capaz en el día a día y con los problemas que tú puedes tener en el trabajo como es normal en cualquier trabajo, te puedan apartar del camino correcto de poder ver lo que en verdad es importante y más bien la comunicación interna debería enfocarse en eso. Resaltar el foco en donde debería estar la energía del equipo y además también que le permita.. o sea que no solamente sea para despertar motivación sino que además le sirva como herramienta. Porque muchas veces lo que pasa con las comunicaciones internas es que un equipo lleva una muy buena práctica, pero eso se queda como dentro de ese equipo y no se traslada al resto y tienes una muy buena práctica en un equipo dentro de un departamento, pero en el otro departamento cometen el mismo error porque no estaban al tanto de qué hizo el otro equipo para poder solucionarlo. Entonces, yo creo que lo que te agiliza mucho es a tener alineado, en cuanto a conocimiento, información a los equipos. Eso es fundamental. Y, yo si creo que necesita tener un factor importante que es el factor creativo para poder hacer que la comunicación sea atractiva y que no sea netamente una comunicación corporativa aburrida en la que el empleado se sienta en la obligación de leerlo y no motivado a leer.

¿Cómo recomienda que se mida la eficacia?

Yo creo que lo puedes leer en distintas cosas. Puedes generar actividades que generen respuesta y ver la cantidad de respuesta que obtuviste a través de tu comunicación interna, participación en actividades, que la gente de alguna manera se involucre en la información de la compañía y, lo más importante, que los equipos estén alineados a la hora de trabajar y puedan obtener resultados y no vivan como aislados unos departamentos de otros.

¿Qué considera un elemento de éxito?

Un elemento de éxito puede ser el poder sentir que bajaste una información de la parte más de alta gerencia hasta la base de la compañía gracias a una campaña eficiente. Creo que se traduce en un caso de éxito dentro de comunicaciones internas.

Yo creo que personas que son súper buenas dedicándole tiempo y cabeza a las comunicaciones internas es Empresas Polar, quien desde los comedores tienen televisores con información puntual, han sabido sacarle provecho a la creatividad, han invitado artistas que han trabajado con *Marketing* tipo Oscarcito a hacer videos que motiven a los equipos internos. O sea ellos le dan mucha importancia. Todos los contratos que ellos hacen con personalidades, deportistas, etc, les hacen firmar también que parte de la negociación va a ser hacer el contenido para material interno.

Yo creo que estar alineado no solo en lo que se transmite al consumidor o a los clientes fuera de la compañía, sino también a tema interno es un caso de éxito sin duda, porque quiere decir que le estás prestando mucha atención a que tus equipos estén alineados con tu propia filosofía.

Para mí comunicaciones corporativas e institucionales es fundamental porque de alguna manera permite que todo el mundo tenga el sentido de pertenencia. Porque sientes que no es que llegas a ocupar un puesto, sino que eres parte de lo que vive y de lo que afecta a esa compañía, tanto para lo positivo como para lo negativo.

¿Qué considera un elemento de fracaso?

Creo que un caso de poco éxito donde hay oportunidades de mejora es revisar un poco... Yo creo que a la mayoría de las empresas les cuesta un poco entender de qué va el tema de comunicaciones internas. Normalmente los equipos no están completamente alineados. Ahorita que hay mucha rotación es full importante porque de alguna manera tú ayudas que con la comunicación interna la curva de aprendizaje sea más rápida o tengan sentido de pertenencia con argumentos y con información importante. Pero no conozco un caso de crisis o de poco éxito dentro de una compañía porque creo, precisamente porque son comunicaciones internas los trapos sucios no salen nunca a consumidor.

Pero yo creo que el no éxito es no hacerlo, no desarrollar ningún plan y pretender que los empleados se alineen con su filosofía, misión, visión y valores por sí solos, porque eso no va a ocurrir en un 100% y mucho menos si tú no estás haciendo esfuerzos por motivarlo.

AUDIENCIAS

¿Las comunicaciones internas deberían abarcar a toda la población o segmentarse? ¿Bajo qué criterio?

Bueno yo creo que comunicaciones corporativas depende un poco sí. Tienen que haber unas comunicaciones dirigidas a adentro de la empresa y unas comunicaciones dirigidas a lo que tú quieres mostrar afuera como empresa. Van a ser súper distintas. Sin embargo es importante que haya alguien que pueda dar la cara por la compañía en el momento en el que alguien... hay una explotación y tiene que haber un vocero suficientemente preparado y entrenado para responder esas preguntas, porque en cierta forma la compañía es la que respalda los productos que están en la calle y genera mayor tranquilidad que la misma empresa se comunique. Sobretudo también para reclutar equipos y dar credibilidad a los productos que la empresa desarrolla.

Entonces yo creo que comunicaciones corporativas debería haber un esfuerzo interno y un esfuerzo externo, que tienen objetivos distintos.

No todas las empresas son iguales, por eso las comunicaciones internas van a depender de lo que se quiera generar en cada departamento. Por ejemplo Polar sí lo segmenta por unidades. Está la unidad de la fuerza de ventas, quienes tienen que estar alineados con ciertos conceptos muy distintos a lo que es el departamento de *Marketing* del Centro Empresarial Polar. Y los que trabajan en la parte Regional y no en la parte de Capitanía tienen unas comunicaciones distintas, básicamente porque tú deberías tratar de generar información valiosa y hay cosas que tú no puedes comunicarle a la fuerza de ventas, no porque sea un secreto para ellos sino porque no le es pertinente.

Entonces, yo sí creo que hay que segmentarlo por departamento pero tenemos que asumir que esta respuesta va a variar muchísimo dependiendo de la empresa, porque creo que comunicaciones corporativas puede haber en casi todos los tipos de empresa. Pero el plan no puede ser el mismo porque no todas las empresas trabajan en función de los mismos servicios.

¿Cómo han influenciado las comunicaciones digitales en la segmentación de audiencias?

Bueno ha ayudado muchísimo, porque digital te permite entender qué intereses, clases socioeconómicas y sexos se ubican en unas plataformas u otras. Creo que es el canal que más segmentación puedes realizar, porque incluso puedes definir si quieres llegarle a personas por edades, por género, por tipos de gustos que te habla un poquito de su capacidad adquisitiva, etc.

MENSAJES

¿De qué manera se diferencian los mensajes en medios digitales a los transmitidos en medios tradicionales?

Bueno yo creo que tienen que generar mayor impacto en la audiencia que los recibe, porque no es una audiencia pasiva, es una audiencia activa. Es decir, ellos tienen el mando control de la comunicación que deciden tomar. Si algo no les gusta simplemente se van a otra cosa. Entender que son *multitasking* que está revisando su correo y a la vez están en redes sociales, etc. Entonces, sobre todo tiene que ser mucho más atractiva y mucho más cercana, real, honesta... porque la gente está mucho más informada, y puede incluso consultar con los amigos al recibir la información. Y creo que otra cosa es la velocidad en la que se mueven los mensajes. Tú puedes transmitir un comercial durante todo un mes varias veces con la intención de posicionar un mismo mensaje varias veces, pero en digital eso no te funciona con un mismo usuario. O sea, este usuario está buscando siempre... hay mucha mayor generación de contenido porque está buscando, de alguna manera, qué más tienes para ofrecerle. Los discursos en digital se agotan muy rápido y entender que lo que hoy sucede en una semana ya no es relevante.

CANALES

¿Cuáles son los canales más idóneos para transmitir los mensajes? ¿Bajo qué criterios los defines?

Eso depende de la naturaleza de la empresa y del tipo de empleados, porque no es lo mismo si tienes un gran equipo que no es tecnológico sino más que si obreros.

Va a depender mucho de que primero tengas que estudiar a la audiencia, al grupo que va a recibir la comunicación. Pero los canales idóneos ahorita podría ser desde crear una aplicación móvil, manejar una página con información interna, hasta *newsletter* y *mailing list*, hasta mensajería de texto interna también.

En promedio, ¿por cuántos canales de comunicación debería llegarle un mensaje a una persona?

No más de tres.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los canales digitales, con respecto a los canales tradicionales?

La ventaja, lo cercano. Porque por ejemplo, si deciden hacerlo a través de móvil no va a haber nada más cercano del teléfono de la persona porque tienes la seguridad de que lo revisa en todas partes y con alta frecuencia.

Lo importante es entender cuáles son los canales que más afectan y la importancia de tener canales digitales es que es un canal más cercano.

Las desventajas, creo que no le veo ninguna salvo que no tengas un equipo responsable por ocuparse por los mensajes y se pueda discutir información que sea negativa y perjudicial y que tengas algún manejo de crisis, porque el equipo que está manejando esas comunicaciones no es el más preparado sobre cómo funcionan estos medios. Pero yo no veo desventajas, yo veo más bien muchas ventajas. Obviamente la cuestión va a ser cuál es el equipo detrás y cuál es el tipo de empresa.

Hay que revisar tiempos de publicación y que sea atractiva. El problema es que últimamente las comunicaciones corporativas son súper aburridas, tú sientes eso que recibes una información que tienes la obligación de leer y no el impulso de revisarlo.

Entonces el formato en el que se presenta la información es demasiado importante. Jugar con elementos creativos en espacios tan serios es aún más importante.

En su opinión, ¿cuáles pudiesen ser las ventajas y desventajas de una empresa como Procter & Gamble a nivel de Comunicaciones Internas?

Las ventajas, muchas, porque pueden mantener al equipo alineado y de alguna manera motivado si lo saben hacer bien. La desventaja es que si son muy cuadrados y tienen que mantenerse en un tono demasiado corporativo y no buscar elementos de conexión ya sea a nivel de identidad, que la gente se sienta identificado o que vea reflejada que esa información es valiosa o despierta emociones de motivación, simplemente van a estar haciendo un esfuerzo que no va a tener conversión o no va a tener impacto.

¿Cuál ha sido la mejor estrategia de comunicaciones internas que ha conocido? ¿Por qué? ¿Cuáles eran las ventajas?

Yo creo que en general lo que suele hacer Empresas Polar. Creo que las ventajas son que su equipo tiene alto sentido de pertenencia, les gusta pertenecer a la empresa, sienten que manejan la información de primera mano porque siempre están informados. Todo lo que hacen en la compañía la gente lo sabe, tienen boletines que forman parte de la tradición de la empresa, generan competitividad sana y saludable. Yo creo que Polar es el mejor ejemplo de comunicaciones internas que conozco yo.

DIRECTORES DE PROCTER & GAMBLE VENEZUELA

ANEXO E – Entrevista a Marialejandra Arrevillagas y Enrique Salgado

Marialejandra Arrevillagas

Directora de Operaciones Comerciales P&G

Enrique Salgado

Director de Recursos Humanos P&G

FUNCIONES

¿Cuáles consideras que son los medios de comunicaciones más fuertes dentro de Procter y por qué?

M: Para mí el Venco y el Bum

E: El Bum, el correo electrónico y el Venco. En orden. De lo que debería ser tengo mis dudas que tanto es.

¿Cuáles son las principales funciones y objetivos de las comunicaciones?

E: Mantener en un nivel similar de información a toda la gente

¿Las comunicaciones los cumplen?

M: Creo que le llega a una parte de la información, tengo mis dudas si les llega a todo el mundo

E: Creo que depende del tema también. Hay temas que son más homogéneos en el entendimiento y otros que son menos.

¿En qué medida fortalecen el vínculo entre los empleados y la organización?

M: Yo creo que el BUM te genera ese mayor vínculo. El Vencomunica, sea el correo electrónico que me llega o entrar a la página es más impersonal. El BUM me hace sentir parte de la organización en la que trabajo por la experiencia persona, le veo la cara a la persona, me involucro, es más emocional. El otro simplemente es información.

¿En qué medida los empleados están involucrados en la toma de decisiones de la compañía?

E: Desde mi punto de vista altísimo, mucho más de lo que la gente misma cree. El nivel de autonomía que cada quien tiene en sus roles es gigantesco, el problema que creo es que a veces la gente piensa que no se les deja tomar decisiones pero son decisiones que no les corresponden, no es porque no puedan tomar decisiones.

¿Cuáles son las barreras que ven dentro de la comunicación?

E: Para mi uno es *timing*, entre el momento en que ocurre un evento y que la gente se entere puede pasar tiempo y eso hace sentir que fue fuera de *timing* no. Otra barrera puede ser la cantidad de comunicaciones. Y otra es del punto de vista de una barrera cultural, la gente quiere saber absolutamente de todo y cuando no sabe de todo se crea entonces una percepción de falta de comunicación.

M: Lo otro que yo no sé si es cultural es que la gente tiene temor a preguntar a veces en el BUM, entonces tienen dudas y por ese temor a preguntar no lo hacen. Y muchas veces nos damos cuenta en el LT “oye hay esta inquietud va a salir esta pregunta... no sale”. Les da pena, Entonces tal vez los foros, al ser tan grandes, no permite ir a ese segundo doble click a esas inquietudes que pueden ser controversiales y que a la gente le da pena preguntar.

¿Qué consideran un elemento de éxito y uno de fracaso dentro de las comunicaciones?

E: Para mí una es cuando la misma organización genera la información o la comunicación, es más poderosa. Por ejemplo, en el BUM que no sea nada más el LT sino que alguien más participa y da parte del tema de la presentación creo que fluye más fácil. En el Venco, cuando es generado por un mismo interés de la organización te da más que cuando es generado por un ente obscuro que mandó la información.

Ya hablando un poquito más de la parte “ejecucional” creo que mientras más concisos es mejor.

M: Y en el caso de, son ejemplos muy “ejecucionales”, pero en el Venco cuando tu pones información de interés en el título la gente tiende mucho más a abrir, cuando

son intereses sobretodo de beneficios laborales, cosas que quiero saber. Entonces, cuando ponemos las cosas muy pequeñas –que es una de las cosas que está pasando en el Venco- que ponemos las cosas pequeñas, muchas veces la gente no entra porque no las ve. Entonces hay que buscar esos ganchos que atraigan a las personas. Y la otra cosa fue para mí cuando hablaron de, cuando hicimos el cambio del anuncio de la contabilidad, todo el mundo fue porque pensaba que había un impacto en su salario o en sus beneficios. Entonces hay como que entender cuál es ese *drive* que tiene la organización para escuchar la noticia y a veces no tenemos tanto el entendimiento de qué es lo que ellos quieren oír y cómo eso que yo voy a decir los puede enganchar.

¿Qué oportunidad ven dentro de la organización que sienten que no se está atacando actualmente?

E: Siento que tenemos cosas que hacemos dentro de diferentes funciones que son motivo de orgullo y para el resto de la organización –que por pensar que es muy de mi función- no se comunica y perdemos una oportunidad. Entonces, siento que estamos un poquito aislados entre las diferentes cosas que hacemos.

M: Yo creo que uno: falta como – a pesar que está el BUM y eso – como conocimiento. Ahorita que estoy en el cinco, nadie en el cinco sabe lo que se está haciendo arriba en *Brand*. Es mentira. Yo me fui para el cinco y ya no sé. Entonces falta como poder saber los grandes tópicos que están pasando. Dos: como un *share&reapply* sobretodo a nivel de información entre las diferentes funciones: *CBD* es súper buena comunicando porque tiene una fuerza de ventas muy grande en la calle. Entonces son mensajes concisos, pero son cosas que podemos reappicar en las otras funciones. Y hay muchos esfuerzos aislados entre funciones tratando de hacer cosas únicas para mi función. Yo creo que ahí perdemos mucha gente trabajando y creando duplicidad, no gente pensando en cómo mejorar lo que ya sirve para que sea apto para todos. Entonces creo que falta mucha escala y creo que es por el tema de que somos muy celosos con nuestras funciones, cuando yo creo que debemos buscar cosas que nos funcionen a todos. Conectar con lo que es diferente en esa función.

Y el otro: que creo que ya lo estamos atacando es cómo conectar más las noticias externas a las noticias hacia nuestros empleados: lanzamiento de nuevos

productos, nuevas maneras de *go-to-market*, cosas que nos sentimos orgullosos se los comunicamos a todos los medios y no necesariamente se los comunicamos a los empleados en el momento preciso. Lanzamiento de *Pants* ahorita está en todas las noticias pero internamente no lo hemos desplegado como una gran noticia. Esa falta de coordinación entre lo que comunicamos externamente y lo que comunicamos internamente.

¿Qué rol considera que tiene el LT en la eficacia de las comunicaciones internas?

E: Bueno, una creo que es una de las fuentes generadoras de información o identificadores. Identificar las oportunidades y tratar de conectarlos a todos. De alguna manera tenemos más visibilidad del total.

Otra es la parte de la promoción de ciertas informaciones que sean de cada una de nosotros, que seamos los dueños de comunicar ciertos temas.

M: Creo que somos parte de los originadores del calendario comunicacional. Yo tengo una pregunta desde que empezaste y es mucho de la bidireccionalidad, si el rol de las comunicaciones internas debería ser bidireccional, porque yo creo que hoy estamos mucho en una vía, es decir de compañía hacia empleado, pero cómo fortalecemos la parte de la comunicación entre los empleados y la compañía. Porque a veces es “bueno si el *sense* del *manager*, de la persona que representa la función del *Leadership Team*, pero cómo a lo mejor poder sistematizar ese *feedback* de los empleados. Cómo nosotros tener canales de comunicación que ayude a saber cómo yo engancho para comunicar. O sea, es el principio básico de mercadeo decir cuándo y dónde el consumidor está más abierto a recibir una noticia y lo que es interesante para él. Eso lo tenemos que nosotros también aplicar a las comunicaciones internas. Entonces cómo nosotros entendemos a nuestros empleados de esa manera y cuál sería ese mecanismo, porque hay mucho de una vía: el BUM es el LT hacia la organización, el Venco es de la compañía hacia la organización pero ese *all the way around* no está. De hecho lo que hay es sesión de preguntas y más sesión de penas –de que nos hacen pasar la pena dentro de la organización-.

De acuerdo con su experiencia en otros países, otras organizaciones u otros momentos de la compañía, ¿recuerdan algún medio de las comunicaciones que fuera BIC y por qué?

E: Para mí uno de los medios –pero también esto puede estar *linkeado* a la época– en México uno de los medios que más se recuerda era una revista que se llamaba “Lunas y Estrellas” y todavía hoy por ahí ronda la revista. Y por qué era buena? Más allá de los temas, porque los temas eran actualizados pero era más o menos lo mismo; la diferencia es que la gente se veía en la revista. Entonces, al ser un medio impreso era algo donde la gente se veía identificada, veía a sus amigos, quedaba para la posteridad las fotos de los reconocimientos de antigüedad o de algún reconocimiento, quedaba escrito. Digo que generacional porque ahorita revisar una revista impresa no es lo más actual, pero creo que la conexión que se generaba con la revista, la gente esperaba la revista porque lo usaban como una revista de chistes. Pero va ligado a entender qué quieres saber: a quién promovieron y qué hizo este departamento y cuál fue el evento más bonito y ahí estaba reflejado y lo podían usar como una revista de chismes. Eso es algo de lo más efectivo de lo que yo he podido ver.

M: Todos mis ejemplos han sido en Venezuela, pero había uno que era para lanzamiento de nuevos productos que era que tú cuando prendías tu computadora en la mañana esa era la primera pantalla que te aparecía por cinco segundos. Entonces, automáticamente, todo el mundo lo tenía que ver cuando abrías el correo. Entonces era como obligado y ya si querías saber más podías acceder. Creo que ha sido el mejor porque hemos intentado carteleras pero no han tenido mucho impacto.

MENSAJES

¿En qué medida sienten que se emiten mensajes de felicitaciones, charlas o actividades informales?

E: Yo creo que las felicitaciones, si lo que te refieres es reconocimientos, el sistema de reconocimientos aquí es súper intensivo, no efectivo. A veces es tanto que pierde efectividad.

Charlas creo que somos oportunistas. Viene alguien y lo aprovechamos, siempre a alguien se le ocurre pero no hay un plan.

Actividades informales es lo menos que veo, casi no lo usamos. Si me dices por ejemplo, grupos de interés especial: los corredores de montaña que pongan en algún lugar “oye vamos a hacer esto únete” No lo veo, no lo ven como algo comunicable, ningún grupo.

M: No, de hecho yo creo que hasta con las olimpiadas de P&G que decíamos que se hizo todo el esfuerzo de *kick-off* para que la gente se inscribiera pero después no vimos cómo iba el avance de los equipos participantes, quiénes iban de primer lugar, sabes yo creo que eso falta también para mantener el interés en los próximos años.

De acuerdo con Enrique en la parte de reconocimiento hay un esfuerzo muy grande, no sé que tan efectivo sea, que la gente realmente se sienta reconocida. Y eso va mucho con lo que espera la gente que lo reconozcan, si le gusta en público o le gusta un *email*. Entonces la gente que le gusta que lo reconozcan en público tal vez si lo haces en el BUM es feliz, pero a quien le gusta el correíto tal vez no lo está recibiendo. Entonces eso también depende mucho de las personas.

¿Considera que los mensajes son fáciles de comprender, completos, interesantes, útiles. Le falta a la comunicación a nivel de mensaje?

M: Yo creo que cuando es información de la compañía hacia el empleado, por ejemplo cuando hablamos del Venco, se ha tratado de ser mucho más contundente: esto es lo que necesitas saber y esto es lo que necesitas hacer.

A nivel del BUM y cuando hablábamos al principio de las diferentes audiencias, pensamos que todos hablamos el mismo idioma P&G y depende de la función y el nivel en el que estás, no. Entonces yo creo que ahí se pierde mucho el mensaje que uno quiere dar. Cuando tienes una audiencia tan diversa empiezas a hablar de *share*, hablas de todos los acrónimos que para algunas funciones es muy fácil y lo manejan al día a día y otras funciones no tienen ni idea de lo que están hablando. Entonces ahí se pierde la efectividad del mensaje porque no entienden la mitad de la presentación que me están dando.

¿Sienten que los mensajes tienen un nivel de difusión adecuado?

E: Yo te diría en Venco creo que a veces son demasiados, somos poco selectivos. En el afán de que tenemos Venco semanal, como hay el medio llegan muchos

mensajes y como sale todos los jueves buscas también la información. Nunca he visto un Venco que salga nada más con dos líneas, siempre salen con cinco, seis anuncios y tres anuncios parroquiales. Yo creo que eso pierde a veces el impacto de que es el lugar donde están solamente las cosas interesantes, porque pueden haber meses donde solo hubo una noticia que me interesara.

M: Yo creo que a nivel de BUM, incluso cuando lo estábamos haciendo mensual – ya lo hemos distanciado- que puede ser muy repetitiva la información, sobre todo la parte de negocio porque la organización cambia. O sea todos los meses lo mismo lo mismo y los resultados del negocio no variaban tanto como para tú tener que dar tantos *updates*, yo creo que al pasarlo a la frecuencia trimestral baja y se hace más relevante.

CANALES

¿Cómo evalúan la presencia general del Vencomunica y del BUM?

M: Mira para mí el Venco funciona las partes que están en el cuerpo del *email*. Veo el título, si me interesa hago *click* si no me interesa no. La parte donde hay noticias a mano izquierda que no sabes si son “anuncios parroquiales” que son mensajes menos relevantes los pierdo por completo. El otro día alguien me preguntó “Viste que se anunció esto” y yo “No, dónde” Estaba allí, tuve que ir y revisar. Pero son mensajes que se pierden, entonces para mí hay que tratar de mantener los mensajes claves: “Cambio de la póliza funeraria, actualiza tus datos” Ya, listo. Me interesa le doy *click*, no me interesa o ya yo lo hice, no entro. Y que incluso los títulos te quepan en la línea para que la gente se sienta atraída para entrar.

Lo que no sé a nivel de Venco en plataformas es redes sociales, es decir Facebook y Twitter, porque Twitter si se posteó en Twitter y tú no lo viste en ese momento se perdió, y en Facebook es lo mismo, si tú no le das *like* y tú no le das *share* y tú no lo quieres compartir con toda tu comunidad porque es algo de trabajo se te pierde y no te aparece. Entonces realmente que te lleguen mensajes del Venco por Facebook y por Twitter es muy raro, más bien mi recomendación ahí sería enfocarnos en hacer que nuestra plataforma interna de comunicaciones que todos nosotros usamos el 99% del tiempo que es el *email* funcione como tiene que ser y redes sociales no es la manera para comunicarnos internamente.

En el punto de vista el BUM ya me parece poco efectiva toda la presentación. Estamos diciendo lo mismo una y otra vez. ¿Qué tan novedoso es? Para mí es ir y enterarme de todos los chismes que están pasando.

E: Para mí el Venco ha venido cambiando con el tiempo, mejorando y está donde está. Pero se ha venido intentando poner una imagen más fresca, más informal, se ha intentado ser más conciso en los mensajes.

¿Estos canales, les parecen que llegan en el momento adecuado y son accesibles para todo el mundo?

E: BUM no, es muy difícil conectar con la gente foránea, por la conexión de teléfono, etc.

M: Para mí eso es un tema súper importante, porque cómo con la gente foránea, los representantes de ventas que es lo grande, es cómo poder mantener ese nivel de comunicación de la compañía con los empleados con ellos, no es solamente la función de *CBD*, de hecho a mí me ha impresionado, no conocen a los miembros del *LT*. Aquí nos conoce todo el mundo aunque uno no los conozca a todos, ellos llegaban a Margarita y decían “Ah y ¿tú quién eres?. Esta muchacha que se paró ahí ¿quién es que es ella?” A alguien le dijeron “te pareces a esa chama de pelito corto la que presentó” y aquí todo el mundo sabe quién es uno, entonces eso es impresionante que uno piensa que le está llegando a todo el mundo y en verdad no le estás llegando. Para mí es un reto pensar qué podemos hacer diferente para llegarles: un video de resumen de cinco minutos de lo que fue el BUM para que le llegue a todo el mundo y que la gente realmente *look forward* para verlo en algún momento. Tu lo abres, lo ves, te interesó y por lo menos te da esa cercanía.

¿En qué medida considera que la empresa invierte en comunicaciones internas?

E: No tenemos el equipo correcto para un proceso de comunicación interna efectiva, no es suficiente. Un sobrino mío trabaja para una siderúrgica en México de 50.000 empleados, pero tienen un departamento completo de comunicaciones internas y ellos lo que hacen es tanto ver temas, contenido, forma, imagen, medios. O sea hacen toda la parte. Sí, son 50.000 son muchísimos, pero nosotros no tenemos ni el concepto, más allá de si invertimos o no. Yo creo que sí tenemos la

inversión pero no estamos estructurados para hacer un proceso de comunicación más efectiva, más allá de si queremos invertir o no. Yo creo que nunca nos lo hemos cuestionado y nadie ha dicho ni no lo hagamos ni sí lo hagamos. Hemos hecho lo que creemos que es importante con lo que tenemos y con lo que se nos ha ocurrido.

ANEXO F – Entrevista a Jesús Solórzano

Jesús Solórzano*Director Legal***FUNCIONES****¿Cuáles consideras que son los medios de comunicaciones internas más fuertes dentro de P&G y por qué?**

Para mí creo que Vencomunica porque nosotros leemos correo todos los días y de alguna manera creo que lo que está presentado ahí sintetiza muy claramente lo que quiere comunicar la compañía.

¿Cuáles consideras que son las principales funciones y objetivos de las comunicaciones internas dentro de P&G?

Comunicar a los empleados información relevante para su trabajo y en la compañía... y prioridades que la compañía también quiera comunicar a sus empleados.

¿Consideras que los cumplen?

Yo creo que sí, yo me manifiesto bien informado de lo que la compañía quiere que yo sepa.

¿En qué medida consideras que fortalecen el vínculo de los empleados y la organización?

Yo creo que de alguna manera lo que ayuda es a alinear y unificar informaciones que son relevantes, sin las cuales los empleados perderían una cierta dirección en funciones importantes para ejecutar sus labores en la compañía.

¿En qué medida consideras que los empleados se encuentran involucrados en la toma de decisiones dentro de la compañía?

Buena pregunta, yo diría que actualmente si hay una suerte de esfuerzo entre los miembros del *LT* de tener más entendimiento organizacional en aspectos que son relevantes para la organización y entender si efectivamente... saber qué es lo

que quiere la gente –no todo se va a poder hacer- pero yo sí siento que hay mucha más bidireccionalidad que lo que había hace quizás un par de años aquí en la compañía.

¿Qué barreras ves dentro de la comunicación?

El tiempo, yo diría que es uno. Tenemos un ambiente muy rápido y entonces no nos permitimos el tiempo de apreciar – o más que apreciar, darnos por enterados de ciertos mensajes que están difuminados en el sistema pero estamos muy enfocados en el trabajo y a veces pasan por debajo de la mesa.

Y segundo, yo creo que hay gente que tiene mucho esa cultura de cuando ve esos correítos es como que van al junk mail y no los lee ni le interesa porque “yo tengo muchas cosas más importantes que hacer que leer eso”

¿Sienten que promueven la cultura organizacional?

Yo pienso que sí.

¿Cómo se puede medir la eficacia de las comunicaciones? ¿Qué consideras un elemento de fracaso y de éxito?

Medirlas yo lo vería desde el punto de vista de: 1) el nivel de uniformidad en el conocimiento que tiene la organización, si tu organización está muy diseminada o no tiene metas claras, de alguna manera, si no está bien comunicada y si la organización no está consciente de eso yo creo que algo está fallando.

Éxito yo diría que somos una organización bastante homogénea, donde fluye la información a veces por las vías más informales que formales. Y la parte de falla es que quizás no nos permitimos el tiempo de evaluar las informaciones utilizando la excusa de que estamos muy ocupados.

¿Qué oportunidades ves dentro de la organización que no se están atacando actualmente?

Yo diría que en algo donde hay que ser mucho más deliberado es en estar mucho más cercano a la organización en términos de comunicar prioridades de negocio, yo creo que eso le otorga un carácter de mucha direccionalidad a que la gente entienda cuál es su rol en la compañía y como contribuye. De hecho parte

del despliegue que hicimos la semana pasada ayuda mucho a eso a que la gente tiende a ... su trabajo si no lo conecta con una estrategia no entiende si es valioso o no, eso pasa si se tiene una direccionalidad.

¿Qué rol consideras que tiene el *LT* en la eficacia de las comunicaciones internas?

Bueno primero definir los mensajes. Segundo, ser una caja de resonancia o amplificador de esos mensajes además de las vías formales que tiene la compañía como Vencomunica y otras herramientas pero también en reuniones más informales con su grupo de trabajo. Y no solamente darles información sino darles trasfondo de por qué la información. Eso le otorga un carácter de más propiedad al receptor sobre esa información.

¿En estas experiencias, sea en otro país o en otro momento de la compañía, recuerdas algún medio de comunicaciones internas que fuera BIC y por qué era BIC?

Yo te voy a ser franco, algo que se ha perdido aquí y no fue en otro país, fue aquí en Venezuela pero creo que fue una experiencia valiosa y creo que en particular eso no lo has vivido fueron los famosos BUMs, donde realmente estaba el Gerente General y daba un *update* muy claro del negocio y de qué estábamos haciendo y la gente le dedicaba el tiempo, era muy importante ir a esa reunión para enterarte qué estaba haciendo la compañía y segundo, también es como preparado porque tenías que entender variables del negocio que tal vez no eran de tu área de conocimiento pero estabas atento y la gente le daba importancia a eso.

¿Qué cosas te gustaría hacer para reforzar las comunicaciones?

Yo creo que es importante, primero trabajar en el mensaje, dos que sean mensajes relevantes para las personas y que esos mensajes de alguna manera se conecten con el trabajo diario de las personas. Porque si por el contrario das una información que no es relevante no les interesa saberlo.

MENSAJES

¿En qué medida sientes que se emiten mensajes de felicitaciones, charlas o actividades informales?

Vamos a decir que porcentualmente yo diría que un 50%. Yo creo que hay que aprovechar mucho más reconocimientos más informales donde la gente pueda conectar su trabajo con el tema de que es reconocido.

¿Sientes que se emiten mensajes que les explican a los empleados cómo realizar su trabajo, establecer sus objetivos, resolver problemas, etc?

Creo que estamos mejorando mucho eso e insisto, creo que como diseñamos el despliegue de la semana pasada fue muy intencional decir qué hicimos con lo que teníamos y qué queremos hacer con lo nuevo que estamos diseñando y que la gente pueda conectar estos objetivos con su trabajo del día a día y la verdad es que a veces hacemos un filecito de Excel que tiene un intencional de negocio que es importante. Entonces conectar ese principio de la organización con lo que haces día a día.

¿Cuándo se transmite un mensaje, sientes que la información es fácil de comprender, es completa, suficiente, interesante y útil profesionalmente?

Depende mucho del foro, lo que sí he percatado como miembro del *LT* es que uno tiene una gran responsabilidad en sembrar los mensajes correctos primero porque eso forma cultura y segundo también evita muchas percepciones equivocadas de procesos, principios, donde la gente a veces escucha en un pasillo algo y lo comenta con otro compañero y realmente cuando tú te pones a ver y comparas ese hecho con lo que es la intencionalidad de la compañía es algo completamente tergiversado. Yo creo que así el *LT* tiene que ser mucho más deliberado en sembrar mensajes que están alineados con lo que estamos haciendo y que la gente tenga un conocimiento bastante pleno y que eso evita realmente tergiversaciones de los mensajes sesgados de la organización que lo que hace es perjudicar la cultura de la organización.

¿Sientes que estos mensajes tienen un nivel de difusión adecuado?

Yo creo que ahorita hay que aumentar un poco la frecuencia, ser muy bueno tomando decisiones en términos de que tampoco tu vas a interrumpir el trabajo diario de la gente, pero si por lo menos una vez al mes yo creo que debería haber un BUM. Yo creo que eso les una hora bastante productiva para que todos estemos enterados de lo que estamos haciendo, que está pasando con el negocio y qué es lo importante para que la gente se enfoque en ese momento.

CANALES

¿Consideras que hay correspondencia con la identidad visual de la empresa?

Sí.

¿Cómo evalúas la presentación general del Vencomunica?

Me parece que desde que nació la herramienta es mucho más sencillo utilizarla. Me gusta mucho que en el email ves los tópicos más relevantes, está la información como muy sintetizada en dos líneas y si tú quieres ver más detalle puedes acceder en el link. Es mucho más funcional de lo que era antes.

¿Cómo evalúas los BUM?

Muy positivos y que crean mucho compromiso con la organización.

¿Consideras que la información le llega a la gente en el momento adecuado?

No tanto como yo quisiera.

¿Crees que los canales son accesibles para las audiencias a las que se dirigen?

No tanto como yo quisiera. Yo pienso que hay dos elementos importantes y yo hago un poco la comparación de cuando yo no era miembro del *LT* y de ahora que lo soy. Pienso que mi trabajo es mucho más enfocado por las cosas que sé y pienso que hay cosas que si revisten cierta confidencialidad, pero tú puedes crear mensajes que están muy alineados con la intención general de la compañía en lo que quiere hacer que tu puedes realmente diseminar efectivamente a los empleados sin violar los términos de confidencialidad por cosas que en el momento en particular la gente no debe tener acceso. Pero pienso que en general, el 95% de

la información que manejamos debe ser ampliamente difundida con los empleados y creo que más que a través del correo en reuniones tanto formales como informales. Creo que eso es importante, que los gerentes estén con sus grupos y puedan comentar qué está pasando y qué es lo que estamos haciendo.

¿En qué medida consideras que la empresa invierte en las comunicaciones internas?

Yo creo que como tal es una actividad pequeña, no hay mucha gente involucrada. Creo que dentro de todo es bastante efectiva, pero creo que se podrían sumar muchas más personas, quizás designando un representante por función que contribuya a la persona que coordine las comunicaciones internas para tener como contactos por función que puedan alimentar esa herramienta.

Pensamos que centralizadamente vemos cosas pero realmente a veces no estamos al tanto de cosas que puedan suceder en los diferentes departamentos y si tenemos ese colaborador, que no necesariamente va a ocupar el 100% de su tiempo pero tal vez sí un 5% para alimentar esa base de comunicación de la compañía.

ANEXO G – Entrevista a Nicolás Begarías y Catarino Guillermo

Nicolás Begarías

Director de Investigación de Mercado

Catarino Guillermo

Director de Ventas

FUNCIONES

¿Cuáles crees que son los medios de comunicaciones internas más fuertes dentro de P&G y por qué?

N: El correo electrónico, porque lo tienes disponible en cualquier momento y en cualquier lugar y es algo que uno chequea siempre.

C: Yo creo que correo electrónico y los anuncios organizacionales, sobre todo los hechos dentro del auditorio.

¿Cuáles consideras que son las principales funciones y objetivos dentro de las comunicaciones internas?

C: Dejar claro cuál es la estrategia de la compañía, la valorización de la organización desde el punto de vista de las marcas y los clientes. Yo creo que lo más importante debe ser reforzar lo que es Procter, cuál es el objetivo de Procter.

N: Bastante de acuerdo. Y algo adicional que es mucho más táctico no tan de visión, digamos, es mantener informado a muchos de los empleados de las cosas que están sucediendo en la compañía.

¿Considera que las comunicaciones internas aquí en Procter los cumplen?

C: Yo creo que no 100%, pero no tanto culpa de la manera en la que comunicamos sino cómo creamos un interés de los colaboradores de prestar atención a los comunicados, principalmente aquellos que son encaminados por correo electrónico.

N: Sí, yo creo que es cuestión también de generar más pull por parte de la organización. Creo que como *LT* podemos tener algún rol de repente un poquito más fuerte en generar ese pull.

¿En qué medida considera que los empleados se sienten involucrados en la toma de decisiones dentro de la compañía?

N: Yo creo que depende mucho de las funciones y de los niveles en los que están. Yo creo que a nivel de Banda 3 están bastante involucrados y están bien claros de las cosas que estamos haciendo. Es importante que eso se siga permeando, sobre todo para los Banda 2 Sr. que están en la compañía.

C: Yo concuerdo, yo creo que una cosa que nosotros hacemos relativamente bien es la comunicación para toda la organización dentro de un auditorio y por email, pero yo creo que aún hay una laguna entre la información del *LT* para toda la organización y lo que sale resumido en el correo. Entre esos dos espacios yo creo que Banda 3 y Banda 2 deben hacer un trabajo un poco mejor en la comunicación dentro de sus funciones.

Entonces cuando se habla estratégicamente, por ejemplo, muy genérico, la comunicación entre el *LT* y los Banda 3 son en cierta forma bien hechas, pero yo no estoy seguro si entre los Banda 3 y Banda 1 esa comunicación pasa, explicar exactamente cuál es la estrategia y dejar un espacio para aclarar las dudas. Entonces quizás haya que hacer un mayor esfuerzo para fomentar estas dos vías: yo te digo qué vamos a hacer y tú me dices cómo puedes contribuir y demuestro si esa manera es la correcta o no. Esto le da más propiedad a las personas. Sobre todo con los representantes de ventas que están tan lejos de la oficina es importante que ellos sepan cómo pueden contribuir.

¿Cuáles son las barreras que ven en la comunicación?

C: Yo no sé si es necesariamente una barrera, debemos ser más disciplinados con los espacios que ya existen dentro de las funciones, de cómo las personas pueden contribuir.

N: Yo creo que el entorno de Venezuela es tan cambiante y tan dinámico que estamos acostumbrados acá a otra cosa vs. lo que se maneja en cualquier otro negocio de Procter que a veces le es difícil en todos los niveles entender cómo se opera y cómo el trabajo de cada uno contribuye. Y a veces la gente lo asume de alguna manera, no del todo correcta, y asume que ese trabajo que están haciendo tienen que hacer otra cosa adicional que no necesariamente es lo que tienen que hacer. Entonces, creo que es muy importante ese nexo de comunicación en medio

de cómo se traduce esos cambios en las estrategias que estamos haciendo en los trabajos de cada quien, para que la gente no se sienta frustrada que estamos haciendo cosas distintas, porque es un entorno distinto.

¿Cómo recomiendan que se mida la eficacia comunicacional? ¿Qué ven como un elemento de éxito y como uno de fracaso?

C: Hay una encuesta que hacemos con respecto a si las personas conocen la estrategia de la compañía y si confía o no en el liderazgo de la compañía. Cuando las encuestas digan que las personas conocen más la estrategia y confían más en el liderazgo estamos consiguiendo comunicar bien.

¿Qué oportunidad ven dentro de la organización que no se esté atacando actualmente?

C: Yo creo que de cierta forma volver a la disciplina que teníamos en un pasado.

¿Qué rol considera que tiene el *LT* en la eficacia de las comunicaciones internas?

N: Yo creo que es muy importante porque ahí se genera la estrategia y la visión que queremos llevar. Parte muy importante del despliegue que se hizo la semana pasada tiene que ver justamente con eso, que todos entendamos cómo podemos contribuir, pero de nuevo hay una importancia muy grande dentro de lo que es Venezuela en la gerencia media de transmitir esa dirección a cada uno de los empleados.

C: Estar un poco más presente dentro de las funciones, de crear foros de manera que la comunicación fluya mejor.

De sus experiencias en otros países u otros momentos de la organización, ¿recuerdan algún medio de comunicación interna BIC y por qué?

C: Yo creo que Venezuela tiene unos medios de comunicación mejores que los de Brasil, por ejemplo, o que difiere un poco. Pero creo que hay que crear un poco más de oportunidades para las personas escuchar y hablar un poco más, como por ejemplo en Brasil es común que los Banda 2 fuera de la oficina tengan en algún momento un *happy hour* o un momento donde se unen y conversan cualquier cosa. Estas fuera de la compañía y te quita un poco las dudas y crea más

relaciones personales y hace que la organización sea más abierta unos con otros porque se conocen más y facilita cuando hay algún tipo de duda o problema porque tienen más confianza.

Yo creo que hay dos tipos de liderazgo pero para mí cuando las cosas se tornan complejas o tensas la mejor forma de quitar las dudas y tener un equipo encajado es estar próximo, porque cuando te hablan francamente tu entiendes, no es que concuerdas pero escuchas y la gente se siente mejor. Hay que trabajar en esto para que la comunicación no sea solo de una vía, porque aquí todos trabajamos por el mismo negocio y deben sentir que están contribuyendo.

N: Yo creo que la organización de Venezuela es muy transparente en la forma de comunicar todo, tanto la parte organizacional como la de negocio. La interacción que hay en muchos de los niveles creo que es bien bien franca y eso ayuda muchísimo. La parte informal que dice Gui para mí, en mi estilo de gerenciar es clave, sobre todo en un ambiente tan cambiante para evitar esas frustraciones hay que estar bien cerca. En algunos departamentos hay pilares de cultura que promueven estas actividades informales, pero creo que es algo que incluso los gerentes pueden influenciarlo de alguna manera.

MENSAJES

¿En qué medida sientes que se emiten mensajes de felicitaciones, charlas o actividades informales?

C: Yo creo que el reconocimiento es bastante importante y no solo por la cantidad sino por la calidad, que sea algo valioso. Los jefes tienen que, después de una premiación, acercarse y felicitarlo por su contribución, que realmente se sienta orgulloso.

N: Hay varias cosas como reconocimientos dentro de las funciones, eventos, etc. Yo creo que son bastantes cosas.

¿Consideras que la información que se transmite es fácil de comprender, completa, interesante, útil?

C: Yo creo que la información que nosotros estamos encaminando es útil, es completa y es fácil de entender. Ahora, yo creo que en algunos momentos debemos dar espacio para que la organización hable con nosotros al respecto del

mensaje y quizás también antes del mensaje para nosotros saber el tono que debemos darle al mensaje.

Nosotros imaginamos lo que tiene que ser hecho, recibimos *feedback* al respecto, consolidamos el mensaje y ahí se comunica.

N: Yo creo que se pueden hacer cosas para hacerlo más atractivo en dos cosas: en el BUM, ser más incluyente en el mensaje, que no sea simplemente un mensaje que le estamos dando a la organización sino hacer sentir a la gente parte de ese mensaje y que les preocupe y les interese. Con los otros medios de comunicación como Vencomunica y aquí voy un poquito a lo táctico, yo creo que el mail de Vencomunica trata de generar tráfico hacia la página pero es como lento, poco amigable, no se abre. Y cuando estás en la página hay como muchas cosas. Yo creo que sería más efectivo solamente a través del mail si le pones lo principal del mensaje que la gente quiere saber, poner el mensaje conciso y que si la gente no pudo entrar a la página igual lo entienda, no forzarlo.

¿Sientes que los mensajes tienen un nivel de difusión adecuado?

C: Yo creo que frecuencia está bien pero tenemos que incrementar un poco la cantidad de que los equipos grandes se comunican entre sí. Cuando el equipo es muy grande tiene muchas capas y hay que garantizar que el mensaje llegue de una forma en la cual en empleado sienta que de alguna forma está contribuyendo.

N: El BUM yo creo que habría que hacerlo bimensual pero también dependiendo de qué tan ansiosa esté la organización dependiendo de las cosas que estén pasando.

CANALES

¿Consideras que hay correspondencia con la identidad visual de la empresa?

C: Sí.

N: Es muy P&G interno, si es como nosotros mostramos las marcas no. Es muy P&G corporativo, no tiene ningún gancho o algo que resalte.

¿Cómo evalúas la presentación general del Vencomunica?

C: Comunica bien.

N: Yo creo que está promedio, le falta ser más atractivo para generar ese pull.

¿Cómo evalúan los BUM?

C: Yo creo que la organización se siente cómoda en escuchar y en hacer las preguntas. Yo lo evaluó de una manera muy positiva.

N: Yo creo que la presentación se puede trabajar mucho más, visualmente. Cada quien tiene su estilo, pero creo que se puede preparar mucho mejor tanto visualmente como en contenido, de que sea inclusivo y entendible por toda la organización desde el lenguaje que se utiliza hasta la forma en la que se presenta.

A nivel de interacción creo que se puede interactuar más y que la gente quiera saber sobre su empresa y sus indicadores principales para generar ese sentido de pertenencia.

¿Consideras que los canales son accesibles para las audiencias a las que se dirigen?

C: Sí. Yo creo que tenemos que garantizar una mejor comunicación entre las capas que están acá y las que no están acá. Pero de manera general la comunicación llega.

N: Para ese tipo de gente que no está acá, creo que es importante hacer estos encuentros fuera de la oficina y las convenciones de ventas, creo que eso genera mucho más sentido de equipo en la organización.

¿En qué medida consideras que la empresa invierte en las comunicaciones internas?

C: Yo creo que hasta el momento no hemos tenido restricción por presupuesto para la comunicación. Yo creo que decimos lo suficiente y no tengo conocimiento de una idea para comunicar que no fue hecha por cuestión de presupuesto.

N: Hay ciertas cosas que se podrían hacer. Por lo menos en Panamá una vez cada dos semanas, por lo menos, tenías alguna novedad en tu escritorio cuando llegabas.

Alianzas también teníamos con proveedores, de tintorerías, restaurantes, spa, lo que sea, creo que es algo que se puede retomar fácilmente y que motiva a la gente.

ANEXO H – Entrevista a José Luis López

José Luis López*Director de Finanzas***FUNCIONES****¿Cuáles consideras que son los medios de comunicaciones internas más fuertes dentro de P&G y por qué?**

El más efectivo para mí es Vencomunica, porque le llega a todos los empleados y es fácil de procesar, puedes ver los titulares y entrar. Las pantallas o las carteleras creo que serían como el segundo más efectivo, el problema es que los anuncios en pantallas y carteleras no son suficientemente impactantes, entonces nadie se detiene a verlos; con lo que proyectamos en las pantallas yo no lo usaría para cualquier información sino para una cosa impactante y hay que cuidar cómo se presenta el contenido, porque sino nadie le para mucho a las pantallas, uno las ve ahí y ni sabe si están funcionando o no. Y el otro tema de las carteleras es que me parece que eso no sirve para medio, yo me paro de vez en cuando a verlas por curiosidad a ver si hay algo dicho de otra forma, pero creo que tienen demasiado contenido entonces creo que para información que es más permanente está bien pero no como un medio activo de comunicación.

¿Cuáles consideras que son las principales funciones y objetivos de las comunicaciones internas dentro de P&G?

Comunicarle a los empleados temas que son relevantes a la población, cualquier cosa que les afecte o afecte la comunidad donde trabajamos.

¿Consideras que las comunicaciones internas los cumplen?

Sí, pero yo creo que nos beneficiaríamos en consolidarlo porque hay demasiados puntos de información. Están las carteleras, están las pantallas, está el Vencomunica, está el BUM. Yo creo que deberíamos tener una estrategia de qué se comunica dónde, o definir un solo medio para que ese medio sea tan relevante para el empleado que cada vez que haya una publicación en ese medio, por ejemplo Vencomunica, la gente realmente la lea para que se enteren.

¿En qué medida consideras que se fortalece el vínculo entre los empleados y la organización?

Yo creo que es una forma de comunicarse con toda la organización, es una clara forma de establecer un vínculo. Obviamente es muy unilateral, yo creo que sería interesante aprovechar los BUM para poder obtener la comunicación bidireccional.

¿En qué medida sientes que los empleados se sienten involucrados en la toma de decisiones dentro de la compañía?

En todo nivel. El empoderamiento aquí es muy grande, el empleado desde que entra puede tomar decisiones que afecten desde el curso del negocio, hasta su propia carrera, hasta la forma en la que interactuamos unos con otros.

¿Cuáles son las barreras que ves en la comunicación?

Yo creo que ahorita es el exceso de fuentes de información. De hecho, cuando llené la encuesta me impresioné. Me preguntas ahorita y te digo esos tres: la cartelera, el Vencomunica y el BUM, pero habían como ocho listadas. Entonces yo creo que tenemos una cantidad enorme de medios de comunicación que no se están utilizando y que simplificáramos a uno o dos la comunicación podría ser más efectiva e impactante.

¿Cómo recomiendas que se mida la eficacia de las comunicaciones y qué es para ti un elemento de éxito y uno de fracaso?

Para mí la única forma es pedir *feedback*, como la encuesta que tú hiciste que me pareció genial que alguien se estuviera ocupando de esto.

Un elemento de éxito es que la mayoría de los empleados se enteren y por eso me gusta el Vencomunica, que todos los empleados lo lean y lo respondan. Y no se si podrían colocar un botón que diga “sí, revisé el Vencomunica” y “sí, me enteré de todo”.

Malo es que haya una información relevante que la gente no se enteré, entonces el objetivo de la comunicación no se logró porque la mitad de los empleados no están al tanto. Entonces, ¿cómo garantizas eso?

¿Qué oportunidad ves dentro de la organización que no se esté atacando actualmente?

¡Ah, no! Eso es muy amplio. Dentro de comunicaciones yo creo que lo que falta es más comunicación bidireccional. Algo que a mi me frustra en los BUM es que la gente no levante la mano para hacer preguntas interesantes, la gente levanta la mano pero igual $\frac{3}{4}$ de las preguntas vienen de miembros de la Junta Directiva, que me parece bastante aburrido porque son preguntas donde alguien está tratando de pensar qué es lo que está pensando la audiencia. Entonces yo creo que una de las oportunidades es que la gente pregunte, que la gente reciba una información de lo que está pasando y pueda levantar y preguntar transparentemente, y yo creo que nosotros hemos tratado de que la comunicación sea transparente y fluida en todos los niveles, pero necesitamos que la gente levante la mano y diga si entendió o no entendió, si tiene preguntas o inquietudes, porque sino no es comunicación, sino es simplemente información.

En tu experiencia en otras organizaciones u otros países, ¿recuerdas algún medio de comunicación interna que fuera BIC y por qué era BIC?

Vencomunica también estaba en Panamá, también está en Chile, yo creo que es un medio bastante estándar y es muy efectivo. Facebook y Twitter, yo sé que las nuevas generaciones lo utilizan pero no sé francamente qué tanto lo están utilizando vs. correo que tu sabes que todos los empleados seguro están viendo el correo todos los días.

Hubo otro que había una cartelera aquí antes cuando éramos solo Procter que tenía el precio de la acción y cualquier mensaje. Esa cosa la veían todos los empleados en la mañana, en la tarde y en la noche. Entonces de pronto algo que sea así atractivo que tiene el precio de la acción o cualquier otra información relevante de la compañía atada con cualquier cosa que pase en la organización la gente la ve.

El problema es que muchas de nuestras carteleras y pantallas están colocadas ahí por accidente. La cartelera con el precio de la acción estaba colocada en el medio y no había forma que no lo vieras, por eso me parecía muy bueno, porque cualquier tipo de mensaje que tú hubieras puesto ahí todo el mundo lo iba a ver, porque por lo menos tres veces al día la gente pasaba por ahí.

MENSAJES

¿En qué medida sientes que se emiten mensajes de felicitaciones, charlas o actividades informales?

Yo sé que se hacen pero creo que la comunicación es bastante pobre porque nos enteramos tarde de las cosas que están pasando y quizás porque justamente la comunicación no es impactante, es decir, se sabe de las actividades porque nos hacemos seguimiento unos a otros para que la gente participe pero no porque tú te diste cuenta o supiste que la organización fue invitada a, no sé, pintar una escuela en Guatire.

Entonces creo que ese punto es una oportunidad importante y vuelvo al punto de que la comunicación tiene que ser impactante para que los empleados sepan qué cosas están pasando alrededor.

¿En qué medida consideras que se emiten mensajes relacionados con los cambios que se hacen dentro de la organización?

Yo creo que de forma adecuada. Creo que hay una oportunidad, por lo menos con los anuncios que se hacen en el BUM que a veces pierden impacto porque pasan 200 personas. Yo creo que se podría pasar un email con los anuncios de cambios de asignaciones. Aquí los cambios de asignaciones se enteran si uno le compartió el mail al otro, pero no porque haya un medio que diga quienes cambiaron de asignación o fueron promovidas en el mes. Entonces yo creo que ese tipo de anuncios hay que comunicarlos.

¿Consideras que cuando se transmite un mensaje, estos son completos, suficientes, fáciles de entender, interesantes, útiles, etc?

Son poco interesantes porque la gente no se entera de algunos, pero yo diría que es muy relevante. El problema es que la presentación no lo hace impactante, entonces si el mensaje no te atrae no buscas el contenido.

¿Sientes que tienen un nivel de difusión adecuado?

Bueno yo creo que está bien. Yo reviso el Vencomunica un par de veces al mes. Fíjate que sé que el Vencomunica pasa un par de veces al mes pero no tengo ni idea cada cuánto cambian las carteleras y las pantallas.

CANALES

¿Cómo evalúas la presentación general del Vencomunica?

Fíjate que me llegó uno la semana pasada y ni recuerdo qué decía, hay una oportunidad importante en hacerlo más atractivo.

¿Cómo evalúas los BUM?

Los BUM creo que son muy buenos a nivel general y creo que están funcionando muy bien. Creo que deberíamos volver a que distintas personas de la Junta Directiva hablen de distintos temas, que cada miembro se pare a hablar porque le da un tono distinto a la organización. Pero más allá de eso es ¿cómo incentivas que la visión sea de participación? Que no se lleven dudas adentro que les hubiese gustado preguntar.

¿Consideras que la información le llega a los empleados en el momento adecuado y que es accesible para todo el mundo?

Sí, yo creo que sí.

¿En qué medida consideras que la empresa invierte en las comunicaciones internas?

Yo creo que se invierte bastante porque hay muchos canales distintos que hay que estar actualizando y manteniendo, el problema es que yo creo que recursos hay suficientes de cada tipo, pero cómo lo estructuras para hacerlos más eficientes, que sea más impactante con mucho menos de lo que estamos haciendo hoy en día.

ANEXO I – Focus Group 1

FOCUS GROUPS**1**

Negocio: Todo es una comunicación interna, por departamentos y sub-departamentos, tienen su idioma propio. Cuando es multifuncional cambia el idioma y la información.

Debe haber un idioma interno y uno externo, sobre todo con los entes gubernamentales. Hay quienes deben comunicarse con ellos y no conocen toda la información, sino cosas muy generales del negocio. Debería haber una formación para quienes tienen que comunicar para afuera. Se toman decisiones en las que ni estás involucrado ni te las “cascadean”. “Obscurantismo” solo te enteras en el pasillo. Ciertos grupos deberían estar informados. Flujo de información hacia arriba y hacia abajo. Quedas mal con el LT si no lo sabes y hay quienes tienen que accionar. Deberían saber los B3 y luego alinear.

Hay cosas que igual tienes que saber, pero no manejamos un idioma en el que sabemos hasta dónde podemos informar ni cómo hacerlo. Si no nos informan no sabemos qué informar. Fortaleza: Antes se comunicaba cada vez que pasaba algo. Se ha perdido esa información del status del negocio. Hay que enterarse antes de que saliera a la calle.

BUM: Decir cómo influyen las funciones en el scorecard y en los resultados. La gente trabaja y quiere ver un número, una visión que te ayude a tomar decisiones, porque hay cosas que uno, desde adentro, no ve. Debe ser corto y simple. Queremos saber cuáles son las prioridades del LT para actuar en base a ellas. Lenguaje más aterrizado. Los reconocimientos deben tener una explicación simple, dada por el Banda 4 porque motiva más. Hay cosas muy sensibles de preguntar en público, el anonimato ayuda y dan entendimiento de qué es lo que le preocupa a la organización.

Vencomunica: Llega pero muy poca gente lo lee, lo revisas cuando alguien te lo

dice. El diseño no es amigable, las noticias son muy chiquitas. Deberían transmitir qué pasa y por qué. Cosas que nos impacten a todos. A veces actualizan la página y no lo comunican. La diagramación es fatal. Nadie sabe qué es Sorokaima News. El mensaje debe ser de fácil acceso. Lo que más nos interesa son las informaciones que nos afectan como trabajador. Hay cosas que el comunicado debería ser personal y transmitido por función.

Pantallas y Carteleras: Las pantallas son un buen recurso para dar una información puntual, cosas de las que uno se pueda enterar sin necesidad de entrar en el Vencomunica, en caso de que hayas eliminado el correo, etc.

Por función:

-PS: director muy abierto. No hay barreras. Uno puede preguntarle algo sin que los puntos intermedios se incomoden. Hacemos desayunos o almuerzos mensuales con nuestro banda4.

-F&A: Tenemos un pilar encargado de tener 1:1 con José Luis una vez al mes. Puedes preguntarle cómo te puede ayudar y qué te preocupa sin intermediarios. Todos los lunes hay una reunión con el LT de F&A. Esta es del día a día, la mensual es de negocios.

ANEXO J – Focus Group 2

2

Vencomunica: Yo no leo el Vencomunica, antes estaba un vinculo que no te mandaba a la noticia, ahora sí. Lo ojeo por encima pero no es para mí una herramienta de información importante. Si tengo una duda se la pregunto a alguien. Cambiale el nombre al Vencomunica, porque ya la gente está predispuesta.

Nunca entro, si entro es porque alguien comenta. Hay que incluir más noticias que te influyen en el Vencomunica. Hoy parece que lo hacen por hacerlo, ponen tres cosas irrelevantes ahí porque tenía que salir. ¿De verdad es importante que sea semanal? Tienes de todo y no sabes qué es lo que es, creo que es importante categorizar.

Lo veo y lo borro. No es atractivo, todo está chiquito y no me atrae. Hacer el scroll down me pierde. Categorizar es importante.

Si no tiene un título bueno no lo leo. Hacer click no funciona. Las noticias del título no funcionan.

BUM: Bastante bueno, muy conciso de todo lo que es negocio. Que no sea tan largo. Ya más de una hora no y tratar de incluir videos y cosas refrescantes. Cuando hay algo adicional, personalidad o video es más interesante. Reconocimientos para ver el trabajo de lo que están haciendo los demás.

Se les da menos reconocimientos a los premios que es lo que la gente más espera. Hay un tema cultural que hay que incentivar a nivel de gerencia que es importante ir, debería ser una recomendación dentro del coaching. Que hablen cinco rotando se ve muy obligado que ajuro tienen que hablar 10 minutos. En el caso de Polar Lorenzo era el único que hablaba porque se asume que el sabe de lo que está hablando y tenía un mensaje claro que decir y de interés público. No puedes pretender hablar de 15 cosas porque aburren, úsalo para las cosas más relevantes. Aquí estamos y hacia allá vamos. El Gerente General no debería irse de la reunión. El LT debería estar completo.

Hablar más de a dónde vamos y no tanto de lo que se logró y lo que ya pasó. Sino más tips hacia futuro.

Anexo K – Plan de acción presentado a la Junta Directiva de P&G Venezuela.

Internal COMMUNICATIONS






Dear LT Member,

The following document is a recompilation of learnings and recommendations designed to help P&G Venezuela to improve their internal communications. This study is the result of various methods of data recollection, such as i) interviews with experts in communications, ii) surveys to P&G employees, iii) focus groups with B1, B2 & A&Ts, and iv) personal interviews with LT members.

GENERATIONAL DIFFERENCES

Given that the first step of an effective communication is to know your audience, it is extremely important for organizational leaders to understand the generational differences within their workplace, given that this will help them predict their needs and behavior, allowing communications to have the desired effect in the audience. Please find here an example of how generational differences affect the way people behave and communicate:

	 BABY BOOMERS 1946-1964	 GENERATION X 1965-1980	 MILLENNIALS 1980-2000
% OF P&G VZLA'S WORKPLACE	34%	20%	46%
WORK ETHIC	Driven, Quality, Workaholic	Balance, Wants structure & direction	Ambitious, multitasking, entrepreneurial
WORK ENVIRONMENT	Democratic, Friendly, Flat hierarchy, Humane	Access to leadership & information, Flexible	Want continuous feedback, Collaborative
REWARDS & FEEDBACK	Like praise & Public Recognition	Constructive feedback, Freedom = best reward	Positive & motivational style, Use action verbs
COMMUNICATION	Diplomatic, In Person, Present Options	Share info immediately, avoid company jargon	Clear & frequent about goals & expectations
MESSAGES	You are valued & needed	Do it your way, Forget the rules	You will work with other bright, creative people

KEY LEARNINGS

Communications need to be: personal, bidirectional, inclusive & attractive.

Information compiled from the opinions of employees, LT members and communicational experts indicate that these are the four main keys for communication to be effective. Given these results, the following recommendations will be based on fulfilling each of these communicational needs.

RECOMMENDATIONS

FUNCTIONAL

QUOTES	INSIGHTS
<p>"B3 should be aware and align the rest of the team"</p> <p>"We have lost the ability to inform business' status"</p>	<p>B1, B2 & A&Ts tend to feel unaware of the changes that occur within the organization. The information is shared with them at the last minute, meaning that the work is not often done with sufficient time nor quality.</p>
QUOTES	INSIGHTS
<p>"If we are not informed, we don't know what to inform"</p> <p>"We need to be aware before the consumers"</p>	<p>There is no understanding within employees about what and how much information they can share with others, especially in: i) governmental and ii) critical situations. (ex. Simadi crisis)</p>

a&b. Personal & Bidirectional:

Increase the frequency of personal contact between managers and reportees, which will help employees to feel more involved within the organization by understanding how their work contributes to the big picture.

Please find some Best In Class examples by function below:

PS: Monthly breakfasts / lunch with B4.

LEGAL: Meetings to align the team when important news occur.

CBD: "Informándonos" as a weekly newsletter with function's most important information.

BRAND: Monthly Brand Coffee, Ice Cream Thursday, Creative Contests (Dubsmash contest), etc.

HR: Monthly HR council.

F&A: Pillar in charge of having business monthly meetings with B5.

c. Inclusive:

Make sure everyone in the team is aware of the non-confidential things that are happening within the function. Productivity increases when employees feel informed and aware of business priorities.

Regarding hot topics, employees need to know how much information they can share, especially i) those working government matters, and ii) in times of crisis.

In times of complex projects, consider scheduling emergency meetings as a tool to improve the quality of the communication and reduce stress levels.

EXAMPLES 1:1

personal meetings

breakfast /
coffee breaks

out of office
activities

emergency
meetings

INCLUSIVENESS = PRODUCTIVITY

d. Attractive:
Organize creative and disruptive organizational activities, intended to improve integration within team members. LT sponsorship of this activities help employees understand its real value.

EXAMPLES
bowling
paintball
go karts

THINGS TO REMEMBER

ID MAKE IT PERSONAL & BIDIRECTIONAL
Increase personal contact with your reportees.

ID MAKE IT INCLUSIVE
Redeploy non-confidential matters that may affect employees.

IID MAKE IT ATTRACTIVE
Organize disruptive activities within functions to improve the team's integration.

IMMEDIATE CHANGES

WHAT?	WHO?	BY WHEN?
1. Prepare a MasterPlan with HR BAM to increase employees' contact with the organization.	Function Leaders	According to function leader's availability.
2. Schedule a meeting with your Culture Pillar teams to challenge them to create disruptive activities.	Function Leaders	According to function leader's availability.
3. In the next crisis be prepared to schedule emergency meetings to clear the waters with your team.	Function Leaders	According to function leader's availability.

VENCOMUNICA

<p>QUOTES</p> <p>"Everything is too small for me to understand"</p> <p>"I get lost by scrolling down"</p>	<p>INSIGHTS</p> <p>It is difficult for employees to understand the information delivered in Sorokaima News due to the layout (ex. top news), so they prefer to read it only if someone comments the news.</p>
<p>QUOTES</p> <p>"Some information is there because they needed something to post, not necessarily because its relevance to employees".</p>	<p>INSIGHTS</p> <p>Employees get tired of the same communication every week; they feel there is not enough relevant content so they end up receiving the same news over and over.</p>

a. Personal:
Explore screensavers and / or mobile applications with pop-ups to deliver relevant / action needed messages in a more efficient way.

b. Bidirectional:
Develop a new and improved intranet, inspired by the power of social networks, where employees can like, share, and comment posts, creating a way for people to interact freely with the software, and for the organization to learn how the reaction is to each published communication.

EXAMPLES


c. Inclusive:
Understand there are needs for everyone and propose a new categorized layout for people to easily search for the type of information they are interested in.

d. Attractive:

Communication needs to catch attention, this being

i) visually: improve and simplify layout, prioritizing the most important news, making it friendlier and easier to understand

ii) verbally: have a human voice to enhance organizational interest.

PROPOSAL:



THINGS TO REMEMBER

II) MAKE IT PERSONAL Explore new ways to stay connected with employees.	III) MAKE IT BIDIRECTIONAL Develop a new intranet inspired by social networks.	III) MAKE IT INCLUSIVE Categorize newsletter's layout.	IV) MAKE IT ATTRACTIVE Make communications to catch attention visually and verbally.
---	--	--	--

IMMEDIATE CHANGES

WHAT?	WHO?	BY WHEN?
1. Develop a new and improve layout for the newsletter to be more attractive.	Design Team	According to teams's availability.
2. Create the new software for communications to increase their "bidirectionality"	GBS Team	According to team's availability.

BUM

QUOTES "There are things too sensitive to ask in public" "People doesn't raise hands to ask interesting questions"	INSIGHTS LT members are the ones asking questions, trying to guess employees' main concerns.
QUOTES "BUM tend to conflict with pre-scheduled meetings" "I would like to see more of where we are going as a company"	INSIGHTS Meetings always last longer than the scheduled time, and are designed only to see what we achieved, not to understand what we are aiming for.
QUOTES "I am obliged to be even if my Director is not there" "LT members should make an effort to attend the whole meeting"	INSIGHTS Employees feel the meeting decreases its important if LT members don't attend.

a. Personal:

Ensure LT members participation so they can deploy functional information, allowing employees to connect even more vs. total corporate approach.

b. Bidirectional:

Introduce anonymous ways to ask questions, which allows:

- i) people to feel more comfortable asking questions
- ii) leaders to get in touch with what is more important for the organization, having, as a result an increase in measures related to Internal Communications.

PIGEONHOLE**c. Inclusive:**

i) Make sure that the language can be understood by everybody in the organization (didactic), taking into account that this can be a learning experience for employees.

BIG EX: ALEJANDRO FIGUEROA'S SHIPMENT EXPLANATION

ii) Improve the out of office connection to the meeting (adding video), making sure remote employees feel part of the organization (sales representatives).

d. Attractive:

Key factors for BUMs to be even more attractive are:

- i) Presentation: a friendlier layout.
- ii) Duration: make sure the scheduled time is sufficient, so it doesn't interfere with pre-scheduled meetings or work.

THINGS TO REMEMBER

I) MAKE IT PERSONAL	II) MAKE IT BIDIRECTIONAL	III) MAKE IT INCLUSIVE	IV) MAKE IT ATTRACTIVE
LT in charge of deploying important functional information.	Anonymous ways to ask questions during the meeting.	Messages reaches all: didactic and connected with remote employees.	Improve meeting's presentation and scheduled time.

IMMEDIATE CHANGES

WHAT?	WHO?	BY WHEN?
1. Ensure the next BUM i) is schedule for the time needed, ii) ensuring LT & remote employees participation.	HR Team	Next BUM.
2. Introduce "Pigeonhole" as a new tool to ask anonymous question in real time.	Communications Team	Next BUM.
3. Improve presentation's layout and rhythm to make it more attractive for the audience.	Communications Team	Next BUM.

BOARDS & SCREENS:

<p style="text-align: center;">QUOTES</p> <p>"We used to show the stock price in the boards. That way everyone read it. They would stop to see the price and stayed to read the rest. It was a great hook"</p>	<p style="text-align: center;">INSIGHTS</p> <p>Boards & Screens are useful to check information with no need of recurring to Vencomunica, but they need to have something appealing that "pulls" employees to the organization.</p>
<p style="text-align: center;">QUOTES</p> <p>"The most effective way for employees to receive an information is by posting it on the bathrooms. Its the only way people won't miss it".</p>	<p style="text-align: center;">INSIGHTS</p> <p>Boards should be in a waiting area, not a transit area. This way people are more likely to read the information because they are obliged to stop.</p>

c. Inclusive:

Location is very important for people to really get the message. All visual material should be where employees are obliged to be, this way they are more likely to read the information.

EXAMPLES elevators
bathrooms
screensavers

d. Attractive:

- i) find a catchy communication and leverage on it for people to be interested in.
- ii) improve layout, making sure the communication is simple and visually engaging.

DAILY P60'S STOCK PRICE
70\$

THINGS TO REMEMBER

III) MAKE IT INCLUSIVE

Explore new locations in line with where employees are more likely to pay attention to boards & screens.

IV) MAKE IT ATTRACTIVE:

Improve boards & screens' layout and content.

IMMEDIATE CHANGES

WHAT?	WHO?	BY WHEN?
1. Evaluate a new location for boards & screens in the soon-to-be building remodelation.	HR Team	Next remodelation review.
2. Work on a new and improve layout with a catchy communication that engages.	Communications & HR Team	According to teams' availability.