

Gestión de la comunicación interna de la cervecería Santa Fe para fortalecer su cultura organizacional

Autor: Lic. Franco Strada

Carrera: Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales

E-mail: franco.strada@gmail.com

Resumen

Este artículo es producto de un trabajo de aplicación profesional que se realizó en la compañía CCU Argentina – Cervecería Santa Fe, en la planta ubicada en la ciudad de Santa Fe. Dicha cervecera es la segunda más grande de Argentina y es líder en las provincias del interior del país. El trabajo se encuentra estructurado en dos etapas. En una primera etapa se realizó un diagnóstico, el cual ha hecho posible deducir que la gestión de la comunicación interna posee varias falencias afectando de manera directa a la cultura organizacional. En función a este diagnóstico, se plantea una planificación de la comunicación interna mediante la aplicación de un plan de relaciones públicas e institucionales que se prevé desarrollar a fin de alcanzar el objetivo propuesto: “fortalecer la cultura organizacional”.

Abstract

This article is the result of a thesis that has been realized in the institution CCU Argentina-Santa Fe brewery, located in Santa Fe city. It is the second biggest brewery in Argentina and leader among other breweries in the region. This work has been structured in two well-defined stages which are the base for the achievement of the purpose. A diagnosis made in the first stage shows that the internal communication management has several deficiencies which directly affect the organizational culture. Taking said diagnosis into account, internal communication planning is proposed through the application of a public and institutional

relations plan that is foreseen to develop in order to reach the objective proposed: "To fortify the organizational culture".

Palabras claves: cultura organizacional, comunicación interna, relaciones públicas e institucionales

Key words: organizational culture, internal communication, public and institutional relations.

I- Introducción

Dentro de cualquier organización, sin importar su objetivo y fin, la cultura organizacional que atribuye pautas de comportamientos a los integrantes de la misma se convierte en un elemento clave para determinar el éxito de la organización en un futuro. Para poder gestionar de manera adecuada esta cultura organizacional, es necesaria una correcta planificación y ejecución de las comunicaciones internas, ya que las mismas son una variable indispensable para generar, fortalecer y mantener viva dicha cultura.

Este artículo es producto de un trabajo de aplicación profesional que se realizó en la Compañía de Cervecerías Unidas (CCU) Planta Santa Fe (Cervecería Santa Fe). En dicha institución se ejecutaron acciones investigativas y acciones de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional. Actualmente la organización realiza labores importantes en cuanto a materia de comunicación externa, pero en lo que respecta a las comunicaciones internas las mismas se encuentran en etapa de desarrollo.

La cervecería Santa Fe es una organización que cuenta con alrededor de 400 empleados en la actualidad; a lo largo de su trayectoria y años de vida la institución fue creciendo hasta convertirse en una organización altamente competitiva en el rubro cervecero. Con esta magnitud de individuos trabajando en su planta, se torna indispensable para la empresa el manejo de sus comunicaciones internas para lograr afianzar y fortalecer una cultura organizacional vigorosa. El conocimiento y gestión de la cultura organizacional resulta para cualquier institución un factor primordial para el alcance de sus objetivos. La cultura permite generar un consenso en la ideología como así también en la misión central de la empresa y en el objetivo primordial, integrando y cohesionado internamente la organización (Schein, 1988).

El trabajo que originó este artículo fue organizado en dos etapas: una diagnóstica y otra de aplicación profesional. En la etapa de diagnóstico se efectuaron indagaciones desde las perspectivas cualitativa y cuantitativa. Se aplicaron entrevistas a encargados de áreas, como así también encuestas a operarios de planta. Luego de la obtención de los datos se realizó un análisis de los mismos para efectuar un diagnóstico que permitiera avanzar sobre los objetivos de intervención. Las entrevistas y encuestas fueron realizadas en la planta de CCU ubicada en la ciudad de Santa Fe. En la segunda etapa del trabajo se aplicó un plan de relaciones públicas, compuesto por tácticas que involucraron, en su mayoría, las comunicaciones internas. Dicho plan tuvo como objetivo contribuir de manera eficiente al conocimiento y fortalecimiento de la cultura organizacional de la institución.

II- Etapa diagnóstica

II.1- Objetivos de investigación

Para el trabajo de investigación (diagnóstico) trabajamos a partir de dos objetivos generales. En primer lugar nos propusimos analizar los aspectos que conforman la cultura organizacional de la Cervecería Santa Fe, y, en segundo lugar, identificar el modelo de gestión de la comunicación interna en la organización. Los objetivos específicos de investigación fueron los siguientes: a) analizar los valores de la organización, b) indagar los objetivos organizacionales, c) analizar el clima laboral, d) describir la autoimagen de la organización, e) detectar los canales de comunicación interna y f) evaluar el impacto de los mensajes emitidos por la organización en su público interno.

II.2- Principales resultados: diagnóstico

En este apartado recorreremos brevemente los principales resultados que arrojó el diagnóstico comunicacional realizado en la organización. Se tomarán en cuenta los hallazgos obtenidos en aspectos tales como valores, objetivos, canales comunicacionales y clima, entre otros. En primer lugar, presentaremos las percepciones y opiniones de los sujetos entrevistados y encuestados respecto de los valores de la empresa.

II.2.1- Valores, objetivos y dirección de la comunicación

En lo que respecta a las encuestas realizadas a niveles operativos sobre valores compartidos en la empresa, los empleados consideran que la *seguridad, higiene y responsabilidad* son fundamentales (ver gráfico 1). Sin embargo, en las entrevistas realizadas en niveles jerárquicos se observa una tendencia importante a interpretar que en la organización cada actor *construye sus propios valores*. Existe una gama de valores compartidos entre todos los empleados jerarquizados y no es evidente la presencia de una cultura coherente y consolidada en la que los sujetos comparten un mismo sistema de valores.



Gráfico 1: valores prioritarios señalados por los empleados de planta

El encargado de relaciones institucionales así como el encargado del área de impuestos coincidieron en su apreciación sobre la fragmentación de los valores organizacionales:

“Yo creo que los valores organizacionales, no están muy definidos; no sé hasta que punto todo el mundo comparte esos mismo valores; lo que sí creo es que se va instaurando una cultura propia aquí en Argentina. Y de esa cultura propia va definiendo ciertos valores, que todos comparten y generan excelente clima interno. Yo creo que si preguntas cuales son los valores que están escritos, no sé si todos los saben” (encargado relaciones institucionales)

“No, yo creo que lo siento así, no hay valores marcados, creo que no existe de ese modo” (que vengan impartidos “desde arriba”) (encargado de impuesto).

En lo que respecta a los objetivos organizacionales, se observa claridad y coherencia en las áreas jerarquizadas y cada jefe se muestra comprometido a comunicar y fomentar los objetivos específicos de su área a cada empleado. Sin embargo, en lo que respecta a los cargos estratégicos, no todos parecen tener conocimiento de cuáles son dichos objetivos. La encargada de área de cuentas a pagar afirma, respecto de la falta de comunicación de los mismos:

“como es un área estructurada, nosotros nos marcamos nuestros objetivos y los vamos cumpliendo; pero no tenemos el conocimiento de los objetivos estratégicos” (...) “yo noto una falencia, lo hemos marcado en encuestas de clima; yo creo que es algo que se perdió, porque antes estaba; antes nuestro jefe nos reunía a todos y nos comentaba hacia donde iba la empresa y cosas así”. (encargada de área de cuentas a pagar)

Aunque la compañía posee un plan estratégico que se reestructura cada tres años, y parte del personal declara tener conocimiento de la existencia de dicho plan estratégico, se puede observar en la declaración anterior que no parece haber, entre los empleados, un conocimiento acabado ni coherente de dichos planes. Un canal o política específica de comunicación de este plan estratégico, conteniendo los objetivos estratégicos de la compañía, coadyuvaría a la constitución de una guía comunicacional útil a todos los subsistemas que componen la institución. El uso actual de canales de comunicación nos ofrece una perspectiva de cómo se producen los intercambios en la organización.

La utilización del mailing y el teléfono es propia de los encargados, quienes exponen distintas argumentaciones por las cuales creen que son los canales más efectivos. En lo que respecta al mailing, muchos expresan que sirve como una agenda siendo el canal más rápido y práctico. Un aspecto adicional es que lo comunicado a través de la vía escrita queda registrado en caso de surgir alguna duda o disparidades entre quienes se involucran en los comunicados. El contacto personal también se menciona como útil en aquellos casos en que las oficinas se encuentran a distancias cortas.

“Yo el mail por ahí, trato de esquivarle; prefiero que se comunique, mi concepto es que prefiero una llamada antes que un mail, el mail es muy difícil. Tiene que haber una capacitación de cómo tiene que ser la comunicación escrita. Fundamentalmente la comunicación escrita es para recordar algo, y acá no se manda para recordar algo; se manda para un montón de cosas, no es efectiva” (encargado de relaciones industriales)

El anterior y el siguiente comentario son útiles para graficar las diferencias existentes entre las concepciones que cada área posee acerca del uso de los medios. Respecto al mismo tema, el encargado de Marketing señaló:

“Primero el vía mail, segundo vía teléfono y tercero personal, por las distancias (...) El mail como te decía primero por la distancia, segundo me sirve como agenda y te queda como constancia, por si tenés algún problema tenés el mail”. (encargado de Marketing)

En lo que concierne a los niveles operativos, dentro de los lugares de trabajo se encuentran carteleras con distintas políticas y pautas de comportamiento. Sin embargo, los operarios expresan que muchas veces las carteleras están desactualizadas, confundiendo al personal o resultando obsoletas para su uso efectivo. La organización además posee folletería y una revista institucional que publica cada tres meses para el personal tanto de la planta Santa Fe como así también de las otras dos plantas ubicadas en Luján y Salta. Es menester remarcar que muchos operarios no poseen conocimiento de la existencia de esta revista institucional, por lo que se infiere que de alguna manera su distribución a todos los niveles de la organización no se está realizando de manera efectiva.

En los niveles jerarquizados, la gran mayoría de los sujetos manifiesta tener conocimiento de la existencia de la revista institucional y las carteleras, aunque aquí las carteleras son utilizadas para dar comunicados sobre eventos, cumpleaños o algún tipo de mensaje especial; su uso es más informal que en la sección operativa.

Respecto de la dirección que asume la comunicación al interior de la empresa, se observa una marcada tendencia verticalista. Predomina el vector descendente de la comunicación (Villafañe, 1998):

“Yo creo que si (hay comunicación de valores o estrategias), pero más que nada de arriba hacia abajo, o sea de mi jefe para mi” (entrevistado 1)

“Yo creo que la relación de comunicación dentro del área es buena; entre las áreas tal vez no es la mejor. Verticalmente yo creo que se da, cada área trabaja muy bien la información, pero horizontalmente no”. (entrevistado 2)

“Yo creo que desde arriba hacia abajo estamos bien, por ahí quizás estaría faltando algún canal de sugerencia desde abajo hacia arriba” (entrevistado 3)

Estos comentarios dejan al descubierto las carencias del actual plan de comunicaciones en la institución. No existe un canal ascendente, como un buzón de sugerencias o algún otro medio, que les proporcione a los niveles operativos la posibilidad de manifestar sus pensamientos para generar feedback efectivo. La retroalimentación permitiría cimentar comunicaciones eficientes que contribuyeran al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Como expresa Villafañe (1998), el canal ascendente favorece el diálogo social, generando mayor participación de los niveles que se encuentran debajo, estimulando el consenso entre lo que se dice y se hace, y optimizando al máximo las ideas de todos los empleados de la organización.

II.1.2 - Impacto de mensajes emitidos e información recibida

A continuación, se detallan datos de las encuestas realizadas a los operarios de planta de la cervecería (véanse gráficos 2, 3, 4 y 5).



Gráfico 2: calidad de la información recibida

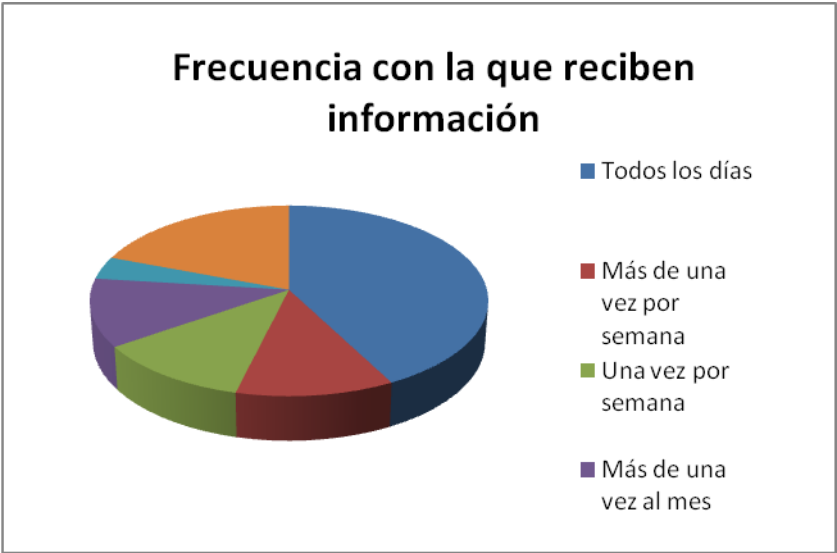


Gráfico 3: frecuencia percibida de recepción de la información



Gráfico 3: uso de la información



Gráfico 4: interés por recibir más información

Los gráficos expuestos muestran que los operarios manifiestan mayoritariamente que la calidad de la información que reciben dentro de la empresa es *buena*, y que la reciben de manera periódica. Difieren, sin embargo, en lo que respecta a los medios a través de los cuales se comunican. A su vez expresan que le dan un alto grado de utilidad a esa información, pero reclaman recibir más, haciendo hincapié en datos tales como: convenios de trabajo, escalafón, otras áreas o sectores, cuentas económicas de la organización y funcionamiento general de la compañía.

Los empleados coinciden mayoritariamente en que los únicos fines que persigue la empresa son económicos, aunque una minoría expresa que también existen fines sociales. Desde la tarea de Relaciones Públicas e Institucionales es importante considerar estas declaraciones para poder generar mensajes que informen a los trabajadores de la institución cuáles son los fines de la organización, además de generar ganancias.

Existe una distorsión en la comunicación entre lo que la empresa quiere comunicar y lo que los empleados perciben de la misma e interpretan. Esta incoherencia tiene el potencial de generar un clima de tensión y, fundamentalmente, una falta de entendimiento que lleva a enfrentamientos constantes entre operarios y jerarquizados, lo que no permite que florezca una cultura organizacional compartida por todos.

II.1.3 - Clima laboral y autoimagen de la cervecería Santa Fe

El clima laboral que se percibe dentro de las áreas jerarquizadas es calificado generalmente como “bueno”. También lo es en los sectores de operarios de planta. Sin embargo, entre distintos niveles jerarquizados y empleados de planta operativa es visible un clima de tensión. Esta situación se debe en buena medida a que la mayoría de los empleados de niveles operarios se encuentran dentro de un sindicato al cual los empleados jerarquizados no pertenecen. Esto genera disparidades constantes, que agravan los conflictos entre el personal jerárquico y los empleados operarios. Estas diferencias son evidentes y en ninguna instancia se relacionan los operarios de planta con los jerarquizados en instancias no laborales.

Este clima de tensión y las diferencias que se perciben entre operarios y jerarquizados, no contribuye a que la autoimagen de la organización sea la ideal. Es indispensable generar un conjunto de valores y objetivos compartidos por todos los empleados, que permita fortalecer la cultura organizacional.

II.3 – Reflexiones finales sobre la etapa diagnóstica

A partir de los datos presentados en los apartados precedentes, es posible inferir que la organización cuenta con marcadas falencias en lo que respecta a la gestión de la comunicación interna. Dichas falencias son posibles de corregir a través de la aplicación de un plan de relaciones públicas e institucionales, el cual contenga tácticas que estén a la medida de los problemas para poder lograr una mejoría en la comunicación integral de la institución.

a) Los valores: en lo que atañe a los valores de la institución, en su mayoría son sólo comunicados en la fase de inducción de los empleados. Por la falta de continuidad (ya que los valores no son recordados e inculcados de manera constante a través del tiempo), resultan siendo olvidados por los sujetos. Esto se evidencia en la fragmentación que se evidencia en el trabajo analítico-diagnóstico. Para poder mantener los valores promovidos en todo momento, es de fundamental importancia aplicar una táctica de comunicación que permita que los empleados continúen trabajando con estos valores y que los mismos se mantengan presentes en las actividades diarias.

b) Los objetivos: los objetivos específicos de cada área de trabajo parecen resultar claros para la labor cotidiana de los sujetos. Sin embargo, se observa una carencia que puede entenderse como un obstáculo potencial para el crecimiento de la organización: los objetivos estratégicos no son transmitidos sistemática y periódicamente. Su comunicación permitiría a los empleados trabajar con coherencia y con una meta clara (y compartida). Es de gran importancia aplicar herramientas de comunicación interna que permitan un conocimiento de los distintos objetivos estratégicos por parte de los empleados.

c) Creencias y modos de trabajo: la incoherencia observada entre creencias y formas de trabajar entre los integrantes de la institución, da cuenta de la falta comunicacional y el escaso entendimiento que existe entre las áreas. Esto puede verse reflejado en la distorsión

de las declaraciones de empleados tanto de un mismo nivel como así también de distintos sectores. Una estrategia comunicacional adecuada a las necesidades de la organización permitiría generar un entendimiento basado en comunicaciones transparentes y profesionalizadas, que unifiquen las creencias y las formas de trabajo, contribuyendo eficientemente al alcance de los objetivos.

d) Clima: se observa un clima de tensión entre jerarquizados y operativos que no permite fortalecer y consolidar una cultura organizacional clara. Esta tensión influye negativamente en la autoimagen de la empresa. La generación de tácticas que fomenten nuevos espacios de relación entre empleados (no sólo laborales) permitiría favorecer las relaciones humanas dentro de la organización. Estas actividades deberían contribuir a consolidar una cultura organizacional unificada que sea compartida por todos los miembros de la institución para armonizar el clima laboral y alcanzar los objetivos de forma eficiente.

III – Objetivos propuestos para la intervención profesional

La comunicación es un mecanismo que sirve para cambiar de modo intencional y no intencional la cultura de una organización (Paladino & Teijeiro, 2006), por lo que la adecuada gestión de las comunicaciones es esencial para la consagración y afianzamiento de la cultura de una organización. Desde las Relaciones Públicas e Institucionales es posible lograr esta gestión de las comunicaciones internas, ya que las mismas son la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener una mutua comunicación entre una organización y sus públicos (Grunig & Hunt, 2000).

A partir del diagnóstico antes presentado formulamos los siguientes objetivos de intervención:

Objetivo general: Fortalecer la cultura organizacional.

Objetivos específicos:

- a) Promulgar e inculcar los valores de la organización de manera constante,
- b) Comunicar los objetivos organizacionales a todos los sectores de la institución,
- c) Generar un clima laboral ameno,
- d) Optimizar la autoimagen de la organización,
- e) Desarrollar un sentido de pertenencia de los empleados para con la institución.

IV – Reflexiones finales

La comunicación es un pilar importante en cualquier tipo de organización, sin importar su objetivo o fin. Es una herramienta fundamental que permite el desarrollo y la adaptación a cualquier cambio, y el medio para establecer el entendimiento en las relaciones humanas que se forjan tanto fuera como dentro de una institución.

Dentro de cualquier organización es inevitable la formación de una cultura que identifique a la institución y sus miembros, y el no poseer conocimiento sobre esta cultura organizacional y su funcionamiento, resulta un obstáculo que impide avanzar en el desarrollo hacia una mejoría constante y eficiente. La comunicación, y más específicamente aquella orientada hacia el público interno, es una herramienta que permite orientar los objetivos, metas y estrategias en una misma dirección.

Los públicos internos son parte fundamental de cada organización; son los mayores posibilitadores al momento de cumplir los cometidos de la institución, ya que de no existir, la organización tampoco existiría. Este público interno posibilitador es el que forma y moldea cada aspecto de la cultura organizacional dentro de una institución. Los vínculos de confianza entre estos públicos son fundamentales para lograr armonía dentro de la organización y así permitir el desarrollo pleno de todos sus integrantes.

Relaciones públicas e institucionales es una disciplina que permite enlazar los dos aspectos mencionados en este trabajo: la comunicación interna y la cultura organizacional. Esta profesión ofrece herramientas para hacer congeniar ambos aspectos, ya que trabajando sobre la base de un diagnóstico concreto, e implementando las tácticas pertinentes, es posible gestionar efectivamente la comunicación interna. Esto permite lograr bases de entendimiento entre sujetos y grupos, y permite la conformación de una cultura organizacional que se ajuste a las circunstancias de la institución. A partir de esa base es posible direccionar los objetivos estratégicos hacia un mismo lugar, logrando de esta manera el desarrollo y crecimiento constantes.

Referencias bibliográficas

GRUNIG, J. & E, HUNT, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión

PALADINO, M. & TEIJEIRO, C. (2006), *Comunicación empresarial responsable. Las organizaciones: Escuelas de cultura*, Buenos Aires: Temas

SCHEIN, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes

VILLAFañE, J. (1998). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid. Pirámide