



Trabajo final de grado

***Gestión de la Comunicación Interna.
Tensiones entre teoría y gestión en el caso
de KAESER Compresores***

Licenciatura en Comunicación Social

Alumna: Marina Vargas

DNI: 36400216

Tutor: Fernando Palazzolo

Fecha de presentación: Marzo 2023

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi familia, por el apoyo constante para encontrar mi vocación. A la comunidad académica que siempre alienta a sus estudiantes a descubrirse dentro del amplio y maravilloso mundo de la comunicación.

Un especial agradecimiento a María Eugenia Ortíz, quien fuera mi primera tutora de tesis; por apoyarme en la decisión de cambiar el rumbo sí así lo requiriera y a Fernando Palazzolo por abrirme las puertas en el nuevo desarrollo del siguiente trabajo, la paciencia y el desafío que siempre propone trabajar junto a él. Fue un gran tutor y agradezco todo su acompañamiento durante la realización de éste trabajo.

Índice

[1.Marco Teórico](#)

[2.Metodología](#)

[3. Diagnóstico](#)

[3.1 Realidad Organización de KAESER](#)

[3.1.1 Orígenes](#)

[3.1.2 Filial Argentina](#)

[3.1.3 Estructura](#)

[3.1.4 Demografía](#)

[3.2 Realidad comunicacional interna de KAESER](#)

[3.3 Propuesta de encuesta segmentada por tema a medir:](#)

[3.3.1 Análisis de encuesta](#)

[4.Planificación](#)

[4.1 Objetivos de la Planificación](#)

[5. Ejecución](#)

[5.1 Procedimiento generado y aprobado por dirección general:](#)

[5.2 Generación de identidad y casilla corporativa](#)

[5.3 Modificación y homologación de comunicaciones activas](#)

[5.4 Creación de calendario anual de comunicaciones y acciones internas que acompañen la cultura KAESER.](#)

[5.5 OR Cuatrimestral](#)

[5.6 Desayunos interequipos](#)

[5.7 Rotación “Dobles de Riesgo”](#)

[5.8 Trivias ¿Sabías quién?](#)

[6. Aprendizajes](#)

[9. Anexos](#)

[10. Bibliografía](#)

Resumen

El siguiente trabajo tiene como objetivo visibilizar las tensiones entre teoría y gestión de la comunicación interna dentro de una organización. En este caso trabajaremos con la organización llamada KAESER Compresores. Ésta organización se corresponde con el formato de Pyme Argentina, trabajando como filial directa bajo algunas regulaciones de su casa matriz en Alemania. Ésta mención se analizará a través de todo el trabajo ya que constituye parte de la construcción de la red cultural de la misma.

Podrás encontrar durante el trabajo, la construcción de un marco teórico metodológico para la planificación de la comunicación interna cross compañía y las complejidades que aparecieron a la hora de su ejecución.

Finalmente, espero que logres encontrar herramientas que te permitan trabajar la comunicación interna, de la forma más holística posible.

Introducción

El objetivo de éste TFG, es presentar y ejecutar parcialmente un plan de comunicación interna en una organización que cuenta con un responsable del área, donde muchos de los aspectos que se visibilizan como importantes durante el proceso de formación profesional, no se encuentran presentes en la organización.

Los recursos necesarios para la realización del mismo se relacionan, en primer lugar, con el acceso a la información necesaria para el análisis y la posibilidad de gestionar el plan. En este punto nos permitiremos reconocer si existió en algún estadio de la organización, aspectos relacionados con la comunicación interna y su organización. Luego, dependiendo del análisis relevado de la organización podremos formular un plan que se adecúe a las necesidades y que se encuentre alineado a la estrategia general de la organización. En este aspecto será de vital importancia la valoración por parte del Director de la organización, frente al reconocimiento de la situación actual y la propuesta generada, entendiendo a la comunicación interna como un factor clave y un aliado estratégico frente a los objetivos que busca desarrollar y la construcción de una cultura deseada.

El ideal del proyecto es poder conocer, a partir de un relevamiento previo, cuál es la situación comunicacional de una organización que no cuenta con un plan de comunicación interna ni un profesional a cargo de su ejecución para ese momento. A partir de los resultados obtenidos buscaré vincular los conocimientos experienciales y teóricos desarrollados durante el proceso académico y profesional, para configurar un plan estratégico de comunicación que pueda ser de utilidad para futuros equipos que se encuentren en una situación similar.

En el capítulo uno, trabajaremos sobre el marco teórico seleccionado para la realización del trabajo. La importancia de éste capítulo reside en mostrar desde qué “lentes” trabajaremos el plan de comunicación interna que será presentado y ejecutado. A continuación, en el capítulo 2, conversaremos sobre la metodología elegida para la confección del plan propiamente dicho, de igual forma acompaña al marco teórico en la declaración de la posición elegida para estructurar los pasos del plan y su contenido. En este capítulo es importante considerar que anteriormente en la organización no se había realizado algún tipo de encuesta o medición sobre la

comunicación interna que recibían del sector. A través de la elección de la metodología para diagnosticar, nos permitiremos hacer la ejecución de la misma, presentando los resultados trabajando en un análisis de situación.

En el capítulo 3, iniciaremos con la etapa de diagnóstico, a través de un acercamiento a la organización; creemos importante conocer la organización en la cual se llevará adelante la estructura del plan de comunicación, desde la etapa de investigación hasta la ejecución y evaluación de las lecciones aprendidas. En este capítulo hablaremos sobre el tipo de organización en cuanto a estructura, el negocio que lleva adelante, y la demografía poblacional de la misma. Empezaremos a abordar la situación comunicacional dentro de la organización. La importancia de este capítulo es poder reconocer dentro de la comunicación formal e informal, los canales y procesos existentes, sus funciones y actores implicados.

En el cuarto capítulo daremos inicio a la propuesta de acciones basadas en los resultados del análisis y diagnóstico previo. Trabajaremos la planificación de las mismas y haremos un recorrido sobre la ejecución total o parcial de cada una de ellas. Es importante visibilizar en éste capítulo, que el plan presentado tiene la particularidad de haber intentado ejecutarse y a partir de los hallazgos encontrados, el objetivo también en parte es analizar las tensiones entre la formación académica en la aplicación formal del proceso en una organización.

Para finalizar el trabajo, realizaremos la propuesta de KPIS¹ a medir en conjunto con sus resultados y un resumen de los hallazgos obtenidos a través del trayecto de atravesar el proceso de generar y ejecutar un plan de comunicación interna dentro de una organización.

Palabras clave

- Comunicación interna
- Plan estratégico de comunicación
- CI
- Pyme

Objetivos

1. General

¹ KPI es la sigla en inglés de "Key Performance Indicator", que se traduce al español como "Indicador Clave de Rendimiento". Un KPI es una medida cuantitativa que se utiliza para evaluar el desempeño de una organización, un departamento, un proceso o un individuo en relación con los objetivos y metas específicas.

Diseñar y ejecutar un plan de comunicación interna para una mediana empresa, reflexionando sobre las tensiones entre la formación y la gestión profesional.

2. Específicos

- a. Analizar la organización y sus públicos internos para detectar oportunidades.
- b. Crear una estrategia comunicativa a partir de los resultados de la investigación.
- c. Ejecutar el plan de comunicación presentado a dirección.
- d. Analizar los resultados obtenidos a partir de los supuestos planteados al inicio.

1.Marco Teórico

Considero importante que iniciemos conversando sobre el nacimiento de esta hermosa carrera. La comunicación, es un proceso inherente al ser humano, y por el simple hecho de llevar ésta relación intrínseca, vale el esfuerzo de comprenderla, estudiarla y conocer éste proceso que se encuentra presente en todos los vínculos humanos. Como menciona Rolando Rodrich Portugal en su texto, “Fundamentos de la comunicación institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión” (2012); los pasos históricos sobre la formalización de la comunicación como práctica profesional nos remontan al siglo XVII y XVIII, con el inicio de la publicidad como práctica de recaudación de fondos y promoción de causas en una instancia de revoluciones americanas; hasta el paso a través de la Primera y Segunda Guerra Mundial, donde la comunicación se transforma en un proceso que involucra a las organizaciones en Europa y Estados Unidos. Para este momento podemos ver diversificada la comunicación ya que no se encuentra únicamente en la publicidad como práctica de promoción, sino ya ubicada en otra posición nueva, teniendo conversaciones relevantes dentro de las organizaciones a través de una figura que será el relacionista público. Ya para los años sesenta podemos ver que las organizaciones empiezan a involucrar profesionales de la comunicación dentro de la gestión corporativa, ya que su figura se encuentra como un elemento clave para la organización institucional y la eficacia hacia los resultados corporativos. La comunicación logra ganar espacio dentro de la conversación en las organizaciones y sigue su diversificación, quizás hasta hoy algo extensa y poco delimitada, abarcando nuevos espacios de conversación, como la responsabilidad pública de las organizaciones. Hacia finales del siglo XX, la comunicación se encuentra mucho más consolidada y surge una figura de la que hasta hoy en día hablamos, que es la de DIRCOM. El DIRCOM, quien será el nuevo gestor de comunicación estratégica. Podemos ver la complejidad del ámbito comunicacional si luego analizamos la definición del nuevo DIRCOM. Según la asociación de directivos de comunicación de cataluña, en su publicación “El decálogo del DIRCOM” (2016), enuncian:

El Director de Comunicación (dircom), partiendo de los objetivos, visión, misión y valores de una organización, es quien asume la responsabilidad de definir y concretar la política de Comunicación Corporativa de esta

misma organización, se trate de una empresa o una institución pública o privada. Es también quien tiene que velar por el incremento del capital de activos intangibles: la notoriedad, la marca, la imagen y la reputación corporativas (Dircom Cataluña, 2016, pág 4).

Las organizaciones consideran ésta una figura fundamental para los años setenta ya que se empieza a delimitar el alcance de la comunicación institucional. Por ejemplo, “se entiende por comunicación institucional, la función de gestión efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito de establecer una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización depende” (Cornelissen, 2008 pág. 220). Inician las conversaciones sobre conceptos como identidad, reputación, *stakeholders*, mensajes clave; hasta alcanzar el concepto que hoy nos trae a éste trabajo: comunicación institucional, en éste sentido:

La comunicación institucional o corporativa, es una disciplina y un proceso de gestión que integra la actividad comunicativa de la organización. Se basa en la comunicación de la institución con sus stakeholders, aspira a una mayor toma de conciencia, comprensión y aprecio por su identidad y sus principios fundamentales, así como de los productos y servicios que ofrece (Dolphin, 2001, 221).

Tuvimos que esperar hasta los años setenta para iniciar un camino de complejidades que involucran a la comunicación institucional como parte formadora y guardiana de la identidad de una organización, entendiendo éste concepto a partir de la perspectiva de Albert y Whetten (1985); como las creencias, valores y comportamientos compartidos por los miembros de la organización, que conforman el “ADN” de la misma y proyectan hacia los distintos grupos de interés una imagen organizacional.

Considero importante la introducción histórica ya que nos permite un acercamiento a la complejidad que involucra hoy llevar adelante el rol de Comunicador Interno en una organización; es un papel que resultará clave para la formación de identidad y guía durante los procesos de formación en el ámbito comunicacional de una organización, si ella no los tuviera, y a su vez guía en la formalización de los valores

y principios de la organización, siendo una especie de evangelizador en los temas que refieran a identidad corporativa.

Para analizar la comunicación dentro de ésta organización trabajaré desde una conceptualización más reciente del concepto, utilizando la premisa de que la comunicación: “es un proceso que atraviesa todos los espacios de la vida de los sujetos en la sociedad” Uranga (2005, pág). Esto significa que la comunicación representa un plano complejo de análisis ya que al estar viva, se mantiene en constante movimiento, transformándose y transformando a los sujetos que la forman y conforman.

Como a todos/as los y las comunicadores/as nos enseñaron “todo comunica” (Watzlawick, 1984, pág. 28), uno de los axiomas principales de la comunicación, por lo que deviene entender que la comunicación es una práctica que nos llega heredada por el mero hecho de ser. Es una práctica social y simbólica de la cual no podemos desligarnos y a la cual contribuimos aunque no tengamos intenciones de hacerlo o no seamos conscientes de ello.

Comunicamos todo en todo momento: lo que queremos ser, lo que somos (o al menos intentamos); como personas, como organizaciones, como sociedad. Comunicamos porque hacemos, como diría Uranga, “la comunicación se define por la acción” (2016,15); pero la relación se constituye más íntimamente, porque la complejidad de la comunicación redefine la concepción de la acción. A través de la acción comunicamos, pero a través de la comunicación definimos nuestra acción.

Uranga menciona el cambio social como una acción transformadora de los sujetos; y considero que cuando hablamos de los procesos de comunicación interna dentro de una organización, no hay nada más claro que hablar de los procesos transformadores de comportamientos, pensamientos y acciones de los sujetos. Éstos procesos influyen en las personas que conforman la organización y muchas veces buscan reforzar o modificar comportamientos culturales que hacen al sentido de la institución. En éste sentido, los procesos de comunicación que se dan al interior de una organización representan en cierta medida, la manifestación de la cultura de la organización. Entendiendo la cultura como los acuerdos formales e informales que se dan y/o generan en el entramado social de las relaciones entre las personas de una organización. Como menciona Uranga, es dentro de estos espacios donde los sujetos se forjan y se constituyen en sujetos transformadores.

Ahora en sí, lo que éste proceso busca trabajar es específicamente con la comunicación interna, para lo cual, compartiremos la siguiente definición:

Se considera comunicación interna a todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico (FPyCS, UNLP, 2007,2).

Es importante delimitar el campo sobre el cual estaremos trabajando, ya que como vimos al inicio de éste capítulo, la comunicación en sí, se ha constituido como una ciencia social tan amplia, que sus campos de aplicación son, casi por decirlo de una forma poética, infinitos.

Entenderemos la comunicación interna, entonces, como los procesos que se dan al interior de la organización. Estos procesos se pueden clasificar de diferentes formas, podemos encontrar la clasificación por flujos de mensaje, es decir, de qué forma circulan los mensajes al interior de la organización. Para éste punto podemos ver que existe la circulación ascendente (de abajo hacia arriba del organigrama jerárquico, descendente, a la inversa o transversal); o también la clasificación por tipo de comunicación, podemos encontrar el aspecto formal e informal. Dentro de ésta clasificación llamaremos comunicación formal a toda aquella que se da a través de los canales formales explicitados por la organización e informal a todo aquello que se da por fuera de éstos espacios, es decir la famosa charla en la máquina de café, las conversaciones en el pasillo, etc. Éste es el punto más difícil de trabajo para cualquier comunicador interno, ya que no se encuentra de forma tangible y depende de la observación de quien la intenta comprender. Del mismo modo, la comunicación informal cobra relevancia a la hora de la construcción de la red cultural que dará forma al ADN de la organización.

2. Metodología

"La planificación estratégica situacional se apoya en el análisis de la situación presente, vista a partir de una concepción del mundo, de la historia y de la realidad particular de cada escenario (ámbito, organización, proyecto) para luego diseñar estrategias de respuesta que orienten las acciones en función de los objetivos de cambio propuestos" (M. Iglesias, C. Pagola, W. Uranga;2012)

La elección de la metodología de planificación no es un tema que debiera tomarse con demasiada liviandad. Cuando inicié el proceso de planificación de objetivos para éste trabajo, vino por defecto el proceso de planificación tradicional que hemos visto a lo largo de la carrera: Investigar, analizar, planificar, medir. Pero repensando el proceso que me llevó adelante y en la ejecución del plan, puedo ver contrastando a hoy, que en cierto punto trabajé por defecto bajo una metodología normativa. En un principio, el plan se generó a través de una situación inicial o diagnóstico y a partir del resultado del análisis cuantitativo de la encuesta realizada; se tipificó un plan que fue presentado a dirección general sin pensar en una propuesta más abarcativa, como una planificación estratégica situacional. Es por ello que se revisó la forma en la que se ejecutarán estas acciones y la integración estratégica con la organización. Entonces, la decisión fue cambiar la metodología hacia algo más significativo que involucrara una visión compartida con la cultura y de una mayor apertura a la revisión constante y posibilidad de cambio. Por ello la elección de la metodología, fue finalmente mixta. Al inicio, trabajé bajo una forma normativa, esto quiere decir que la comunicación tenía un sentido más solitaria, unidireccional y verticalista; pero fuimos migrando a una forma más situacional, que incluyera una mirada más colaborativa, abriendo los canales de comunicación para generar espacios de consulta, y anclándolo a la situación específica de cada caso. Esto nos permitió tomar el proceso de imaginar el futuro, analizar el presente y construir para lograr una metodología que nos ayude con los procesos de cambio buscados.

La metodología de investigación propuesta para el trabajo se asocia en primer término, a la elección de la metodología para alcanzar el objetivo general; la misma se basa en la propuesta del libro "Comunicación Interna" (2008) de Alejandra

Brandolini (Presidente de la empresa AB Comunicaciones) y Martín González Frígoli (Director Ejecutivo de AB Comunicaciones) donde trabajaremos con cuatro etapas necesarias para todo proceso de comunicación interna: diagnóstico, planificación, ejecución y seguimiento. Adicionalmente, dentro de cada una de las etapas que están vinculadas al proceso aplicaremos distintas técnicas de trabajo.

Sí bien la etapa de diagnóstico o conocimiento organizacional, inicia cuando uno se une a la organización y empieza a formar parte de esa cultura dentro de los ámbitos informales, consideré importante trabajar en una etapa de diagnóstico o relevamiento de la situación actual de una forma cuantitativa. Éste proceso se proponía la adquisición de información proporcionada por parte de la organización para comprender en mayor profundidad el negocio, la cultura y generar un mapa demográfico de públicos. Para el proceso de recolección, se trabajó a través de observación y charlas informales con equipos y dirección general, también utilizamos una medición cuantitativa a través de una plataforma interna de la organización. La elección del formato fue medir cuantitativamente a través de una encuesta los distintos aspectos comunicacionales considerados importantes. Ésta información nos permitirá acercarnos a una comprensión en mayor profundidad de la cultura de la comunicación interna organizacional. Durante la etapa de planificación se revisarán los resultados obtenidos, ésta revisión se realizará por parte de comunicación interna, para detectar las oportunidades de mejora y considerar el armado de objetivos SMART² para la propuesta a dirección general. Se establecerá un plazo acordado con la Dirección para la ejecución de las acciones presentadas y aprobadas y a lo largo de dicho plazo, se intentará ejecutar el plan de comunicación, ésta etapa dará inicio al plan de seguimiento que se realizará de forma ágil, sufriendo ajustes y revisiones de forma mensual. Para la última etapa nos proponemos realizar un relevamiento de feedback sobre los resultados obtenidos a través de la metodología de focus group. La elección de ésta última metodología se encuentra asociada a la generación y lanzamiento de una evaluación de clima y preferencia en no colapsar los canales de comunicación interna.

² SMART es un acrónimo mnemotécnico, que brinda criterios para guiar en el establecimiento de metas y objetivos que se supone darán mejores resultados, por ejemplo, en la gestión de proyectos, la gestión del desempeño de los empleados y el desarrollo personal.

3. Diagnóstico

3.1 Realidad Organización de KAESER

3.1.1 Orígenes

KAESER KOMPRESSOREN es una empresa de origen Alemán que fabrica y provee distintos productos industriales sobre aire comprimido.

Se fundó como compañía en 1919 a través del Ingeniero Carl Kaeser (abuelo del actual director de KAESER casa matriz) en la ciudad de Coburg, inicialmente siendo un taller de máquinas. La actividad comercial abarcaba al principio la producción de piezas de recambio para automóviles y motores, especialmente ruedas dentadas, ampliándose posteriormente a la construcción de equipos especiales para la industria del vidrio.

Como consecuencia de la separación de Alemania tras la Segunda Guerra Mundial, KAESER perdió una gran parte del mercado que poseía hasta aquel momento y se vio obligada a orientarse hacia nuevos mercados en el sur y el oeste de Alemania. Los conocimientos de KAESER sobre motores y la gran demanda de compresores en la Alemania de posguerra llevaron a la empresa a incluir estos equipos en su programa de productos.

A partir de 1978, KAESER abre su primera subsidiaria extranjera en Suiza. A partir de ese momento desarrolla el resto de sus subsidiarias ubicadas alrededor de todo el mundo, concluyendo en la contratación de aproximadamente 7000 empleados.

KAESER KOMPRESSOREN ofrece los siguientes productos y servicios:

- Compresores de tornillo
- Compresores de pistón
- Compresores portátiles para obras
- Controladores maestros de aire comprimido
- Bombas de vacío
- Sopladores
- Filtros

- Secadores
- Herramientas neumáticas y accesorios
- Asesoramiento y planificación
- Análisis de demanda de aire comprimido
- Contracting (modelos operativos para estaciones de aire comprimido)
- Servicio técnico

La empresa fabrica sus productos en Coburg (Baviera) y Gera (Turingia). Se identifican especialmente por su confiabilidad, eficiencia energética, rentabilidad y por su sencillez de mantenimiento, y colaboran con el objetivo principal de KAESER: lograr la mayor satisfacción posible de los clientes.

No solo los ingenieros de desarrollo de la empresa trabajan para conseguirlo, sino también los empleados de servicio postventa y los ingenieros de distribución. De esta manera, el servicio postventa planifica el suministro de piezas de repuesto en paralelo al desarrollo de productos. Los ingenieros de distribución asesoran a los clientes detalladamente de las dimensiones y componentes más adecuados para los sistemas. Puede encontrar la solución óptima que mejor se adapte a sus condiciones locales y las de producción.

Para Kaeser es de máxima importancia proseguir el diálogo con los clientes una vez finalizada la instalación del sistema. Este diálogo continuo con los clientes permite un proceso de mejora constante de los productos y servicios.

Este enfoque se traduce en una gran confiabilidad, rentabilidad y calidad de los productos de Kaeser. De esta forma, Kaeser ha podido abrir mercados importantes en todo el mundo, y crear y garantizar numerosos puestos de trabajo en Alemania y en el extranjero. Los compresores Kaeser se venden ahora en más de 140 países mediante subsidiarias y empresas socias exclusivas.³ (KAESER Compresores)

³ Extracto de la página oficial KAESER Argentina:
<https://ar.kaeser.com/empresa/sobre-nosotros/historia/>

3.1.2 Filial Argentina

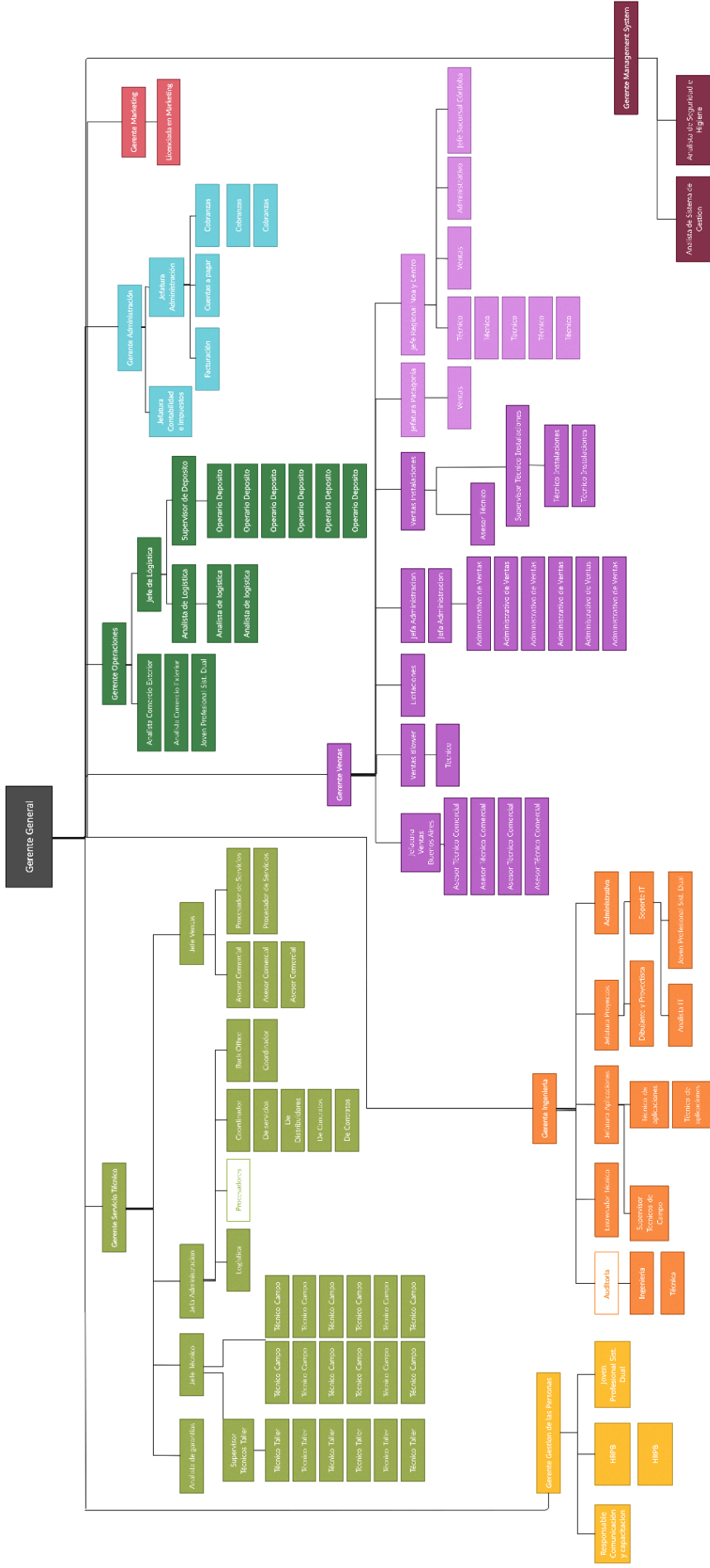
La subsidiaria KAESER Compresores Argentina S.R.L se fundó legalmente en 1998 e inició sus actividades comerciales en 1999. Todas las filiales de KAESER alrededor del mundo tienen como unidades de negocio principales: la Venta y el Servicio Post-Venta (reflejado en servicio técnico). Originalmente sus oficinas se ubicaron en la localidad de Carupá, partido de Tigre, y estaba conformada por cinco colaboradores, entre los que se encontraban quien hoy lidera la Filial Argentina (el Gerente General), y quien hoy es Gerente del equipo de Ingeniería; ambos con más de veinte años de antigüedad. Actualmente la compañía cuenta con 127 colaboradores en nómina total.

Cada Filial (en el caso de Argentina hay una sola) reporta directamente a casa matriz, trabajando de esa manera algunos aspectos diferenciales entre las filiales. Como aspecto a destacar cabe mencionar que KAESER como empresa, se declara una empresa Familiar; esto se traduce en que el liderazgo de la misma se encuentra a cargo de un grupo familiar; en este caso, quien actualmente lidera la organización es la tercera generación del fundador.

3.1.3 Estructura

Cuando se iniciaron las actividades para este Trabajo Final de Grado, la organización contaba con una suerte de organigrama que venía generado a través de una plataforma gestionada por casa matriz; pero localmente no se contaba con ninguna herramienta que permitiera la visibilización del mismo de manera integral a toda la organización. Para éste punto se trabajó en el diseño del organigrama que presentaremos a continuación a través de la inversión en una herramienta que permite la generación de flujogramas. La distribución de la organización dentro de la filial Argentina, no replica idénticamente al resto de las filiales o casa matriz, ni depende de un equipo regional como así sucede en otras empresas con la misma cantidad de colaboradores.

Organigrama



Como vemos la organización cuenta con un organigrama verticalista. El mismo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Gerencia General: coordina todas las acciones como líder principal y reporta directamente como Director frente a casa matriz.

Equipo Gerencial (ocho gerencias actualmente):

- Management System
- Gestión de las Personas
- Ingeniería
- Operaciones
- Administración
- Servicio Técnico
- Marketing
- Ventas

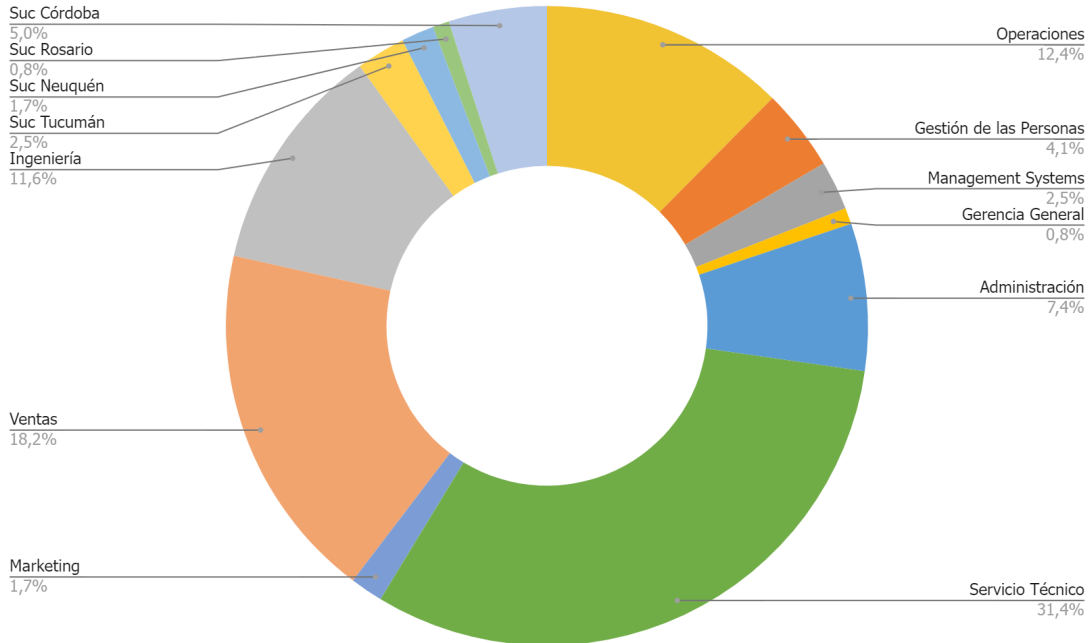
3.1.4 Demografía

Distribución de población por gerencias:

Total de colaboradores por gerencia	
Gerencia	Personas
Operaciones	15
Gestión de las Personas	5
Management Systems	3
Gerencia General	1
Administración	9
Servicio Técnico	37
Marketing	2
Ventas	22
Ingeniería	14
Sucursal Tucumán	3
Sucursal Neuquén	2

Sucursal Rosario	1
Sucursal Córdoba	6

Porcentaje de población por gerencia

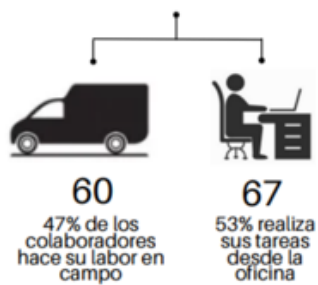
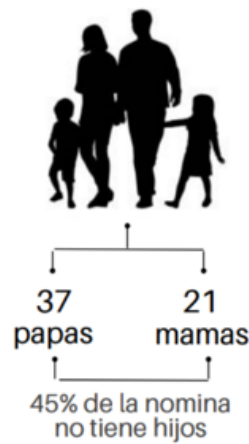
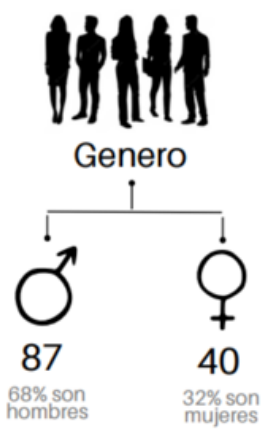
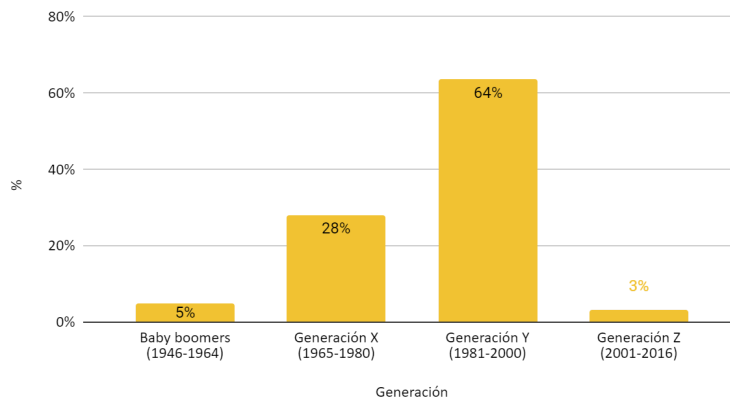


Porcentaje de población por rango etáreo:

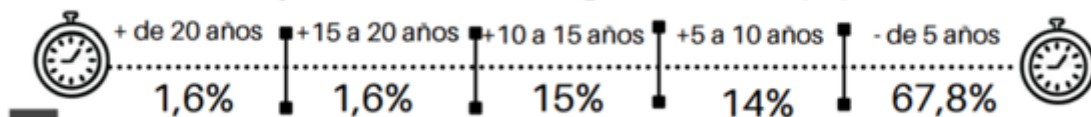
Edad promedio	37 años
----------------------	----------------

Generación	Personas	%	Edades
Baby boomers (1946-1964)	6	5%	76-58
Generación X (1965-1980)	33	28%	57-42
Generación Y (1981-2000)	77	64%	41-22
Generación Z (2001-2016)	4	3%	21-actualidad

Porcentaje por Generación



Trayectoria de los integrantes del equipo



3.2 Realidad comunicacional interna de KAESER

La idea de trabajar con ésta organización surge desde un objetivo personal asociado a la incorporación de quien escribe a la organización. KAESER Compresores contaba con un puesto activo relacionado a la comunicación interna, que fue la vacante a cubrir con mi ingreso: “Responsable de comunicación interna y desarrollo”; pero el mismo se había encontrado desocupado por alrededor de dos años. La función de comunicación interna había sido llevada adelante por el equipo de Recursos Humanos, a cargo de una Analista de Recursos Humanos que no contaba con formación profesional en comunicación.

La comunicación interna, se lleva adelante desde el área formal de Gestión de las Personas. Al momento del ingreso a la organización tenía como canal principal de comunicación formal el correo electrónico. No contaba con una casilla de correo específica para la distribución de la información, sino que la persona responsable enviaba correos desde su casilla personal o, en su defecto, la gerenta del equipo de RRHH desde su misma casilla personal; por lo que no había identificación del canal formal de CI (comunicación interna).

En referencia al Plan de Comunicación, no se encontró la confección de una plan anual, aunque se visibilizó un archivo de seguimiento desde el año 2020, donde se colocaban las comunicaciones formales enviadas en relación a una campaña de salud requerida por la norma ISO 45001 Salud y Seguridad en el Trabajo. Para comprender éste punto es importante mencionar que KAESER Compresores, es una organización certificada trinorma ISO (ISO 9001:2015; ISO 14001:2015; ISO 45001:2018); ésto significa que dentro de su sistema de gestión, involucra procesos de comunicación interna de los colaboradores, con sus propios objetivos, que deben involucrarse y tenerse en cuenta para el plan anual de comunicación.

Las comunicaciones relevadas hasta ese momento con envío recurrente pero sin inclusión en un plan son:

- Comunicaciones de cumpleaños

- Envío de las comunicaciones en fecha del cumpleaños del colaborador. Sin homologación de los títulos e identidad.
- Comunicaciones de aniversarios
 - Envío de comunicaciones de aniversario de forma anual, en la fecha del aniversario del colaborador. Sin homologación de los títulos e identidad.
- Campaña de salud
 - Envío de comunicación de salud para el objetivo anual de 50 comunicaciones sobre cuidados relacionados a COVID. Sin homologación de los títulos e identidad.
- Invitación a actividades
 - Envío de invitación para eventos. Sin homologación de los títulos e identidad.

La información adicional sobre novedades o procesos de cada sector, es enviada por el gerente del área a toda la organización desde su casilla corporativa personal.

El/la responsable de comunicación interna, tiene a su cargo la gestión del proceso onboarding. En referencia a éste proceso, se encuentra que no hay un diagrama formal programado con los equipos, pero sí algunas rotaciones consideradas para la organización como necesarias para el desempeño de cualquier colaborador del equipo KAESER.

Si hablamos de comunicación, es importante mencionar no solamente los aspectos formales hasta aquí enumerados del programa de comunicación de la organización; sino además las instancias informales del mismo.

KAESER Compresores inició como una PYME de cinco colaboradores en el año 1998, y su máximo crecimiento puede verse durante los años 2018/2020 donde alcanzó un pico de duplicación de nómina, pasando de 60 colaboradores a 130. Éste cambio abrupto llevó a que los colaboradores continuaran trabajando bajo procesos informales, sobre todo en temas relacionados a la comunicación. Dentro de la organización la mayoría de los colaboradores manejan un teléfono corporativo por su función, por lo cual muchas de las comunicaciones informales se daban a través de éste canal de comunicación. Como mencioné anteriormente, el gran crecimiento de la organización impulsó o más bien necesitó acompañamiento en la

actualización y generación de procesos formales que evitaran ruidos y obstáculos en la comunicación. Por ejemplo, instancias informales de feedback entre líderes y colaboradores a su cargo; solicitudes de administración de personal sin instancia formal del líder hacia equipos de recursos humanos; comunicaciones informales con acuerdos que, al no quedar registrados bajo el canal que por política fuera el formal (correo electrónico), generaban malos entendidos y disputas entre compañeros. Adicional al canal de Whatsapp que aún no se formalizaba por parte de la organización, ocurrían instancias de comunicación interna como reuniones de equipo, reuniones de gerencia, reuniones de mandos medios y de algún comité en específico; pero éstos espacios quedaban en una línea difuminada sobre su formalidad o informalidad en el proceso interno de comunicación. Ésto ocurría por el hecho de no mantener una estructura determinada, bajo una dinámica acordada, en más de una ocasión mencionada por los participantes como pérdida de tiempo. A su vez, no dejaban registro formal del encuentro o documentado sobre los temas tratados o futuros proyectos compartidos. El desconocimiento sobre la importancia de trabajar junto con dinámicas acordadas y propósitos compartidos establecidos, hacían que éstos espacios no fueran aprovechados de la forma correcta, fortaleciendo el status quo de estar perdiendo el tiempo.

3.3 Propuesta de encuesta segmentada por tema a medir:

Evaluación del Contenido:

1. ¿Qué describe mejor tu impresión de las comunicaciones dentro de la empresa?
 - a. Nos mantiene informados de manera adecuada.
 - b. Nos mantiene bastante bien informados.
 - c. Nos da sólo una cantidad limitada de información.
 - d. No nos dice mucho a todos acerca de lo que está pasando.

2. ¿Cómo te sentís acerca de la información que recibís?
 - a. Casi siempre lo puedo creer.
 - b. Normalmente puedo creer.
 - c. Puedo creer la mitad del tiempo.
 - d. Por lo general no lo puedo creer.
 - e. Casi nunca lo puedo creer.

3. ¿Qué tan bien conocés la empresa?

- a. Sé mucho sobre la empresa.
 - b. Sé bastante sobre la empresa.
 - c. Sé un poco sobre la compañía.
 - d. No sé casi nada acerca de la empresa.
 - e. Conocer información de la empresa no es importante para mí.
4. En comparación con el año pasado, ¿cómo calificarías tu conocimiento sobre la empresa, sus estrategias y sus logros en curso?
- a. Mucho más conocimientos.
 - b. Algo más conocimientos.
 - c. Mismo nivel de conocimiento.
 - d. Algo menos conocimiento.
 - e. Mucho menos conocimiento.
5. ¿Cuál consideras que es la mejor de las comunicaciones que recibís dentro de la empresa? Ejemplo: Cumpleaños del Mes, Nacimientos, Información COVID, Etc.
- a. (a desarrollar)
6. ¿Qué información consideras importante recibir?
- a. Estrategias de la empresa para el futuro.
 - b. Productos y servicios de la empresa.
 - c. Proceso de recursos humanos.
 - d. Beneficios.
 - e. Desarrollos tecnológicos.
 - f. Historias de éxito.
 - g. Redes Sociales.
 - h. Participación de la comunidad.
7. ¿Qué otros temas creés que son importantes y te gustaría incluir en las comunicaciones futuras?
- a. (a desarrollar)
8. Sobre el Boletín Anual: ¿Cuánta información solés leer?
- a. Generalmente lo leo todo.
 - b. Leo mayor parte.
 - c. Leo solo una parte.
 - d. No lo leo en absoluto.

Evaluación de los Canales:

1. ¿Cuán satisfecho estás con los canales de Comunicación Interna que tiene la empresa?
- a. Muy satisfecho.
 - b. Satisfecho.

- c. Neutral.
 - d. Insatisfecho.
 - e. Muy insatisfecho.
2. ¿Cuál es el canal de comunicación interna por el que preferís recibir información?
- a. Mails.
 - b. JAM.
 - c. Cartelera Digital.
 - d. Newsletter.
 - e. Redes Sociales.
3. ¿Te gustaría recibir información por otros canales?
- a. Sí.
 - b. No.
4. ¿Cuáles?
- a. (a desarrollar)

El objetivo de la encuesta es poder realizar un primer acercamiento sobre el total de los colaboradores acerca de la percepción de la información y los canales dispuestos por la organización en supuesto a la comunicación interna.

3.3.1 Análisis de encuesta

Se realiza el envío de la encuesta a todos los colaboradores, con un periodo ventana abierto de dos semanas para recepción de respuestas. El resultado obtenido es la recepción de un total de ochenta y un respuestas sobre ciento veintisiete colaboradores.

Total de participación 68%

Resultados de la encuesta por pregunta.

¿Qué describe mejor tu impresión de sobre las comunicaciones que recibís dentro de la empresa?

Nos mantiene informados de manera adecuada	43
Nos mantiene bastante bien informados	33
Nos da sólo una cantidad limitada de información	4
No nos dice mucho a todos acerca de lo que está pasando	1

¿Cómo te sentís acerca de la información que recibís?

Casi siempre lo puedo creer.	34
Normalmente puedo creer.	41
Puedo creer la mitad del tiempo.	5
Por lo general no lo puedo creer.	1
Casi nunca lo puedo creer	0

¿Qué tan bien conocés la empresa?

Sé mucho sobre la empresa.	18
Sé bastante sobre la empresa.	49
Sé un poco sobre la compañía.	14
No sé casi nada acerca de la empresa.	0
Conocer información de la empresa no es importante para mí.	0

En comparación con el año pasado, ¿cómo calificarías tu conocimiento sobre la empresa, sus estrategias y sus logros en curso?

Mucho más conocimientos	29
Algo más conocimientos	29
Mismo nivel de conocimiento	21
Algo menos conocimiento	2
Mucho menos conocimiento	0

¿Cuál consideras que es la mejor de las comunicaciones que recibís dentro de la empresa? Ejemplo: Cumpleaños del Mes, Nacimientos, Información COVID, Etc.

Todas	8
Prevención COVID	14
Trayectoria	4
Nacimientos	5
Cumpleaños	8
Nuevos Ingresos	2
JOB POSTING	3
Procesos RRHH	1
Búsquedas internas	1
Logros	4
Nuevos productos	1

¿Qué información consideras importante recibir?

Estrategias de la empresa para el futuro	38
Productos y servicios de la empresa	12
Proceso de recursos humanos	2
Beneficios	17
Desarrollos tecnológicos	9
Historias de éxito	0
Redes Sociales	0
Participación de la comunidad	3

Sobre el Boletín Anual: ¿Cuánta información solés leer?

Generalmente lo leo todo	37
Leo mayor parte	29
Leo solo una parte	14
No lo leo en absoluto	1

¿Cuán satisfecho estás con los canales de Comunicación Interna con que tiene la empresa?

Muy satisfecho	28
Satisfecho	43
Neutral	10
Insatisfecho	0
Muy insatisfecho	0

¿Qué otros temas creés que son importantes y te gustaría incluir en las comunicaciones futuras?	
Social (Hosróscopo)	1
Objetivos de la empresa/equipos	10
Mejoras en procesos	1
Procesos salariales	3
Beneficios	2
Noticias de Alemania	1
Procesos de RRHH	2

¿Cuál es el canal de comunicación interna por el que preferís recibir información?	
Mails	68
JAM	2
Cartelera Digital	6
Newsletter	1
Redes Sociales	4

¿Cuál es el medio habitual por el que abris los comunicados?	
Desde la PC	55
Desde el celular	26

¿Te gustaría recibir información por otros canales?	
Sí	16
No	65

Sí la respuesta fue sí: ¿Cuáles?	
APP	2
WSP	2
Google Meet	1

Para presentar la información analizada, la agruparé bajo los siguientes términos.

Cantidad de información recibida	
Veracidad de la información	
Conocimiento de la compañía	



- Cantidad de información recibida.

El 93.8% de los colaboradores cree que la organización los mantiene bien informados. Pareciera que la cantidad de información recibida hasta el momento es considerada acorde para los colaboradores.

- Veracidad de la información.

El 92.5% de los encuestados encuentra verás la información recibida desde comunicación interna. Es un punto importante, se valida que la información enviada tiene un alto grado de veracidad.

- Conocimiento de la compañía.

El 82.7% de los encuestados indica tener algún conocimiento sobre la organización, pero destacamos éste punto como una oportunidad de mejora a trabajar, ya que conforma uno de los índices más alto, un 17.2% de los colaboradores manifiestan desconocimiento sobre la organización. Fue el índice negativo más alto obtenido en las preguntas.

- Comunicación en 2021.

El 71.6% de los encuestados menciona que la información referida a objetivos, estrategia y logros en relación al año anterior, colaboraron a sumarles más conocimientos. Colocamos este punto como una oportunidad de mejora, el 28.4% de los encuestados, manifiesta que la comunicación del año anterior, no implicó ningún aporte adicional sobre su conocimiento de la organización.

Para la realización de éste plan, no se ejecutaron entrevistas individuales o reuniones de trabajo sobre los aspectos comunicacionales de la organización. El análisis propuesto para ésta primera parte era en referencia al canal principal que creía tener desarrollado la organización, y para determinar algunos aspectos importantes referidos a la formalidad de la comunicación organizacional.

El armado del plan se realizó a partir del relevamiento y la aceptación para la ejecución del mismo fue a través de una presentación a dirección general.

4. Planificación

A partir del relevamiento obtenido a través de la encuesta de comunicación interna, se plantea a la institución un objetivo general y objetivos secundarios, basados en el entendimiento de la falta de comunicación sobre la identidad corporativa hacia adentro. De forma complementaria vale la aclaración que la Gerencia de Marketing tiene dos años desde que se constituyó y no había trabajado de forma conjunta junto al equipo de Gestión de las Personas, la construcción de marca empleadora.

4.1 Objetivos de la Planificación

Objetivo general del plan de comunicación interna:

- Cohesionar y mejorar el sentido de pertenencia e identidad corporativa.

Objetivos específicos:

- Generar una identidad corporativa interna.
- Trabajar con la pregunta ¿Quiénes somos?
- Dar a conocer los valores corporativos y los objetivos de la organización.
- Conseguir que toda la organización se comprometa con la imagen de marca.
- Fomentar la participación para crear un proyecto común y compartido.

A partir de la definición de los objetivos se propone trabajar con los siguientes mensajes clave.

- Somos una sola compañía, un mismo equipo.
- Todos somos Kaeser.
- El secreto de nuestro éxito está en nuestro equipo.
- Buscamos innovación y mejora continua a través de la retroalimentación de nuestros colaboradores.

Para la definición de público objetivo se tendrá en consideración el relevamiento demográfico realizado en el punto anterior.

Se considerará público objetivo del plan:

- Todo colaborador/a que forme parte de la organización y por lo tanto incluya la comunicación interna de la compañía.
- Dentro del público específico podremos subdividir comunicaciones asociadas a líderes y a la organización en general.

4.2 Propuesta de acciones y canales

→ **Formalización del proceso de comunicación interna.**

- ◆ Generar un procedimiento que permita mayor comprensión por parte de los gerentes y mandos medios acerca del rol de la comunicación interna como canal formal de la organización y disposición para su uso.

→ **Generar un calendario de comunicación y acciones generales que acompañe a la cultura corporativa.**

- ◆ Se propone generar un calendario anual con las comunicaciones que deberá contener de forma mandatoria el plan, adicional contemplar las acciones acordadas junto con el equipo de Gestión de las Personas, para aprobación de Dirección General.
- ◆ Éste calendario debe contener las comunicaciones regulares que se definan con la/as gerencias, las comunicaciones comprometidas con la norma regulada ISO 45001:2018, y las comunicaciones del plan de capacitación anual.

→ **Generar una casilla de correo propia para comunicación interna.**

- ◆ Al momento del sondeo, se identifica que la comunicación formal de la organización no tiene una rápida identificación, ya que la gestión se realizaba a través de la casilla de correo de la colaboradora que ejecutaba la acción. Se propone crear una casilla de comunicación

interna, que permita al equipo asociar las comunicaciones correspondientes al canal principal de información que será el correo electrónico.

- ◆ Para realizar esta acción debemos validar permisos de correo junto a casa matriz, ya que se relevó que no se había realizado esta acción por restricciones de ciberseguridad.

→ **Modificación de imagen institucional interna.**

- ◆ Para trabajar sobre el equipo KAESER, un equipo que se reconoce por ser “familiar” y “cercano”; se propone cambiar la imagen institucional. Los comunicados que formaban parte del programa de comunicación interna, se muestran lejanos y fríos. Se propone trabajar sobre una imagen institucional más fresca y descontracturada, que permita plasmar la identidad del equipo KAESER.
- ◆ Las comunicaciones se trabajarán bajo modalidades y tipificación y homologación de comunicados, para mejorar la asociación rápida de los tipos de comunicaciones recibidas por parte del usuario.
- ◆ De la misma forma, se trabajará junto al manual de estilo para mantener una línea corporativa.

→ **OR Cuatrimestral.**

- ◆ Basados en los resultados sobre la necesidad de conocer los objetivos de otros equipos de trabajo, se propone a la Dirección General, realizar una Revisión Operativa Cuatrimestral.
- ◆ El objetivo de esta jornada, es que cada gerencia pueda compartir en un lenguaje amigable a todos los colaboradores, sus objetivos, los pasos para realizarlos, y el estado actual y futuro de los mismos.
- ◆ Para realizar esta actividad, se generará un template, donde cada gerente apoyado por el equipo de Comunicación Interna, generará el contenido para compartir con el resto del equipo KAESER.
- ◆ La realización de la actividad sería de forma mixta, ya que KAESER cuenta con colaboradores en el interior del país y no ha sido destinado

presupuesto para la realización del mismo. Se propondrá la realización al menos presencial de Dirección una vez al año en las sucursales.

→ **Desayunos interequipos.**

- ◆ La actividad se realiza de forma presencial.
- ◆ Tiene como objetivo el intercambio entre los colaboradores de los distintos equipos de trabajo. Permite conocerse entre los colaboradores de distintos equipos; cuáles son sus funciones y objetivos específicos.

→ **Rotación “Dobles de Riesgo”.**

- ◆ Se propone una actividad donde los colaboradores podrán participar voluntariamente y pasar un día completo rotando con otro rol. Ésto servirá como apoyo para conocer las implicancias de los roles dentro de otros equipos, labor e impacto de nuestro trabajo en el trabajo de los compañeros.

→ **Trivias ¿Sabías quién?**

- ◆ A través de comunicación interna se propone reconocer y conocer funciones de un colaborador específico a través de una serie de trivias. Se informará un personaje secreto y se deberá adivinar quién realiza esa función. Pueden llevar aparejados regalos empresariales. Duración estimada de dos meses. Periodicidad semanal.

4.3 Calendario de acciones generales

CALENDARIO ACCIONES GENERALES

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
GENERACIÓN CALENDARIO											
GENERACIÓN CASILLA											
CAMBIO IMAGEN											
		1ER REVISIÓN OPERATIVA				2DA REVISIÓN OPERATIVA				3ER REVISIÓN OPERATIVA	
			DESAYUNOS INTER ÁREAS				DESAYUNOS INTER ÁREAS				
		ROTACIÓN DE GERENCIAS A DEMANDA Y DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS DE TRABAJO.									
					SABÍAS QUIÉN?						
	GENERACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE COMUNICACIONES. CALENDARIO DE SEGUIMIENTO.										
										GENERACIÓN DE INDICADORES CI	

5. Ejecución

Al momento de presentar el TFG, quien escribe ha transitado el proceso de ejecución parcial de las actividades propuestas a la Dirección General. Como comentario general el proceso de transición de la teoría a la práctica, al menos en una pequeña o mediana empresa como KAESER, que atraviese un proceso de reestructuración por un rápido crecimiento, implicó cambios rotundos en la toma de decisiones e imprevistos que no fueron contemplados dentro del plan y generaron que la ejecución del mismo no pudiera darse por completo. Éstos cambios de estructura tuvieron que ver con la reorganización de varias gerencias con líderes que contaban con muchísima antigüedad, en una organización donde la meritocracia y el valor de trayectoria son dos aspectos super observados por los equipos. De igual forma, éstos mismos exabruptos son los que han generado nuevas oportunidades en el campo de la comunicación interna de la organización.

Iniciemos con el proceso de comunicación interna. Éste punto fue contemplado para poder al menos generar la interiorización del significado de comunicación dentro de una organización. Como les mencioné anteriormente, la comunicación interna, había estado sin seguimiento desde hacía un año y medio y las comunicaciones se utilizaban únicamente como canal informativo desde la casilla de correo de la gerenta del equipo de Gestión de las Personas, o desde la casilla de la HRBP⁴. Las mismas no tenían una identidad clara de la cultura interna de la organización, tampoco un indicador que pudiera mostrar resultados. Para éste punto se propone a Dirección general un proceso básico de comunicación interna que delimitará los puntos fundamentales para iniciar los vínculos con las demás gerencias.

⁴ Un HRBP o Human Resources Business Partner es un especialista en recursos humanos que, en vez de formar parte del departamento de RRHH de la empresa, trabaja codo con codo con la dirección de la compañía, forma parte de su consejo de administración o bien se integra en un área de negocio concreta.

5.1 Procedimiento generado y aprobado por dirección general:

1.Nombre

Procedimiento para la Gestión de la Comunicación

2.Objetivo

Establecer los lineamientos para desarrollar estrategias de comunicación organizacional e informativa, toma de conciencia, participación y consulta; que garanticen la difusión e intercambio oportuno, transparente y eficaz de la información con los diferentes grupos de interés internos y externos de KAESER ARGENTINA y la consolidación de su imagen corporativa e institucional.

3.Alcance

Este procedimiento se define para las comunicaciones internas de KAESER ARGENTINA y su gestión correspondiente.

4.Definiciones y Abreviaturas:

- *Comunicación Interna:* Es la comunicación dentro de la Organización, donde participan todos los niveles administrativos, técnicos y de servicios, utilizando los canales formales e informales de comunicación para manifestar sus requerimientos, acuerdos, planes, programas, informes, noticias de la Organización, noticias del personal, solicitudes, opiniones, etc.
- *Comunicación Externa:* es la que tiene su énfasis sobre todas las partes interesadas externas como son los clientes, la comunidad, los proveedores, las entidades gubernamentales, entre otros; y las relaciones públicas que están orientadas a crear lazos y fortalecer la imagen institucional y corporativa.
- *Comunicación formal:* es la forma de comunicación que de manera expresa establece la Organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y genera todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la misma. Define el modo cómo cada persona debe recoger y transmitir la información que circula. Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor.
- *Canales de la comunicación interna formal:*
 - Reuniones Gerenciales (Minutas)
 - Reuniones de áreas (Minutas)
 - Carteleras digitales
 - Correo electrónico

- Canal específico de Whatsapp
- Comunicación informal: la comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización.
- Canales de comunicación interna informal:
 - Teléfono
 - Verbales
- Comunicación Descendente: Se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y de cómo cumplir las directrices. Ejemplo: Disposición de Gerencia sobre el reporte periódico de Indicadores de Gestión. La disposición es dada por la máxima autoridad a fin de garantizar una gestión efectiva de los procesos de la organización.
- Comunicación Ascendente: Se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos, este flujo de comunicación permite que los colaboradores participen de manera constante en la creación e innovación de la organización y trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones que les corresponda.
- Plan anual de comunicación: Es un documento en el cual los responsables de Comunicación establecen los objetivos que desean cumplir y estipular los pasos a seguir, es decir las actividades detalladas en donde se describe lo necesario para cumplir con los objetivos. Este plan es una guía que ofrece un marco para desarrollar actividades o contrataciones. El plan anual deberá tener las siguientes partes: Objetivo general, objetivos específicos, actividades y metas a plantear, estrategia de trabajo, plazo de ejecución del plan y responsabilidades

5.Responsabilidades y políticas:

Responsabilidades y Políticas

5.1 Responsabilidades

- Gerente General:
Revisa el Plan Anual de comunicación y aprueba su implementación.
- Responsable de Comunicaciones
Elabora el PLAN ANUAL DE COMUNICACIÓN con la información que proviene de la Gerencia (necesidades y/o requerimientos corporativos de comunicación, participación y consulta, toma de conciencia y los definidos en el Plan Estratégico), y de cada uno de los procesos a través del relevamiento de necesidades de comunicación. Aplica la evaluación definida para cada evento de comunicación interna (definida en el Plan Anual de acuerdo a cada objetivo correspondiente). Elabora

trimestralmente un Informe Gerencial de comunicación.

- Gerente de Unidad de Negocio
Identificar y presentar al responsable de Comunicación sus necesidades y requerimientos de Comunicación (en el caso de anuncios formales a toda la compañía realizarlo a través de comunicación interna). Si requiere publicar en la cartelera digital, se coordinará con el responsable de Comunicación.

- Responsable de Comunicación
Coordinar la comunicación interna por medios formales. Asegurar que la información esté disponible desde y hacia los colaboradores entre los diversos niveles y funciones de la organización y de otras partes interesadas.

6.Procedimiento:

Planificar la Comunicación Interna

La comunicación interna se centra en el capital humano, en asegurar grupos motivados, en una comunicación eficaz y permanente y en reforzar la cultura organizacional a través de canales y herramientas que den soporte a estos propósitos.

Actividades para la Gestión de la Comunicación

Consideraciones Generales

- Todos los mensajes deben ser elaborados cumpliendo con la Guía de Estilo del Manual de Imagen Institucional.

- Los responsables de los recursos tecnológicos garantizarán la conectividad para el acceso oportuno a los canales de comunicación establecidos por la organización.

- Los responsables de los demás procesos harán el envío y actualización de la información en caso de ser necesario que se divulgará a través de comunicación interna para su publicación y garantizando la confiabilidad de la información a publicar.

- Los responsables del Proceso de Comunicación Institucional garantizarán la publicación oportuna en la comunicación interna.

Actividad	Responsable	Registro/Documento
Definir canales de comunicación, su forma de administración y garantizar su disponibilidad permanente.	Responsable de comunicación interna y Gerencia Gestión de las Personas.	

Recibir, vía correo electrónico, solicitudes de los sectores que requieran divulgar alguna información interna.	Responsable de comunicación interna y Área Solicitante.	Correo electrónico.
<p>Analizar la solicitud de envío de información. Este análisis es importante a fin de definir si:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corresponde a un mensaje informativo o de servicio de publicación única y puntual. • Corresponde a mensajes periódicos y recurrentes. • Se requiere de una campaña a corto o mediano plazo. <p>Se definen canales, población objeto, fecha de divulgación, tipo de lenguaje a utilizar.</p>	Responsable de comunicación interna.	
Recibir la información de las diferentes áreas.	Colaborador del área solicitante.	
Editar y diseñar el mensaje y/o la campaña.	Responsable de comunicación interna.	Diseño de mensaje.
Aprobación del mensaje o la propuesta de campaña.	Responsable de comunicación interna y Gerencia Gestión de las Personas.	Aprobación de mensaje.
Publicar los mensajes a través de los canales definidos.	Responsable de comunicación interna.	Publicación en plataforma correspondiente.
Documentar digitalmente los mensajes enviados.	Responsable de comunicación interna.	Seguimiento de comunicación.
Tomar acciones para mejorar los mecanismos de comunicación interna.	Responsable de comunicación interna.	Acciones preventivas, correctivas y de mejora

Canales de Comunicación

Canal	Tipo de información	Responsable de Actualización
Correo electrónico	Información de interés para los colaboradores internos. Políticas y objetivos institucionales, actualizaciones de procedimientos, novedades, todo lo competente de interés interno.	Responsables de área Responsable de Comunicaciones
Cartelera Digital	Información de interés para los colaboradores internos. Políticas y objetivos institucionales, actualizaciones de procedimientos, novedades, todo lo competente de interés interno.	Responsables de área Responsable de Comunicaciones
Whatsapp Corporativo	Información de interés para los colaboradores internos. Políticas y objetivos institucionales, actualizaciones de procedimientos, novedades, todo lo competente de interés interno.	Responsables de área Responsable de Comunicaciones

Para la divulgación del siguiente procedimiento se generó una reunión online de gerencia y mandos medios. Se compartió la documentación y se presentó una breve explicación sobre los procedimientos, definiciones y tipos de gestiones.

5.2 Generación de identidad y casilla corporativa

Para continuar con la profesionalización e interiorización de la comunicación interna, se propuso generar una casilla que pudiera darle identidad. La gestión llevó desde su solicitud, una demora de dos meses por parte de casa matriz para la aprobación y generación de una casilla formal para la filial Argentina. Finalmente se generó una casilla dentro de las herramientas G-Suite, que son las trabajadas por la organización una casilla, bajo el nombre: **comunicacionesinterna.argentina**. Ésta casilla permitió una rápida y fácil identificación por parte de los usuarios para diferenciar entre la información que enviaba desde mi casilla por otro tipo de gestiones y las comunicaciones propias de las organización.

5.3 Modificación y homologación de comunicaciones activas

Antes de iniciar las nuevas acciones propuestas para el objetivo de generar identificación, era importante ordenar y reconocer los tipos de comunicaciones existentes y necesarios para el plan anual. Para ello se relevó la comunicación enviada hasta el momento y las comunicaciones adicionales para el cumplimiento de las normas ISO solicitadas por la organización.

Pudimos clasificarlos de la siguiente manera:

Tipo de comunicación	Canal	Programación
Cumpleaños	Correo Electrónico	Día del cumpleaños 8 am (contempla el envío sab/dom).
Aniversarios	Correo Electrónico	Día del aniversario 9 am (contempla el envío sab/dom).
Novedades	Correo Electrónico	Envío por solicitud de gerencia/equipo de trabajo de cualquier novedad pertinente a toda la organización.
Nacimientos	Correo Electrónico	Nacimiento de hijos/as colaboradores.
Promoción de la salud	Correo Electrónico	Envío semanal los días jueves 14 hs. Tópicos relacionados a nuestro programa +Bienestar y Beneficio OSDE.
Cambio de puesto	Correo Electrónico	Comunicaciones sobre novedades y movimientos de estructura dentro de la organización. Se envía el día de inicio en el nuevo puesto/posición.
Ingresos	Correo Electrónico	Comunicaciones sobre nuevos miembros del equipo KAESER. Se envía el día del ingreso 8 hs.
Efemérides	Correo Electrónico	Envío fecha de la efeméride 8 am (contempla el envío sab/dom).
Job Posting	Correo Electrónico	Comunicación de apertura búsqueda interna. Por solicitud GDP.

Newsletter	Correo Electrónico	Envío mes diciembre. Un envío.
Cartelera Digital	Correo Electrónico	Envío mensual por correo electrónico. Miércoles 15 hs.

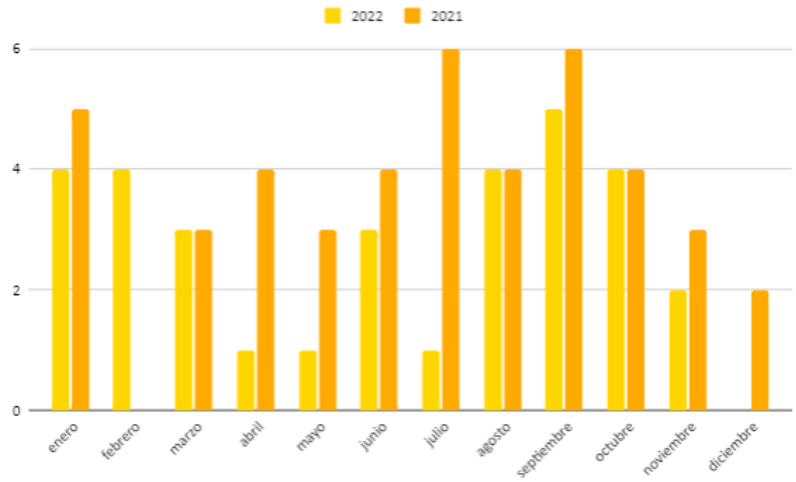
Un apartado importante dentro de cualquier ciencia social sobre todo aquellas a las que el ROI nos cuesta demostrar, es la oportunidad de generar índices de medición que acompañen y den visibilidad al trabajo que se generó y el impacto que el mismo tuvo dentro de la organización.

Para acompañar la homologación de las comunicaciones e intentar establecer un proceso estandarizado de las mismas, generamos un archivo de seguimiento de comunicaciones que nos permitió iniciar un pequeño dashboard de seguimiento. Adjunto una imagen a modo de ejemplo. Éste dashboard tiene como intención mostrar el avance en las acciones de comunicación haciendo un recorrido anual de ciertos indicadores.

La tabla que debe nutrirse diariamente contiene:

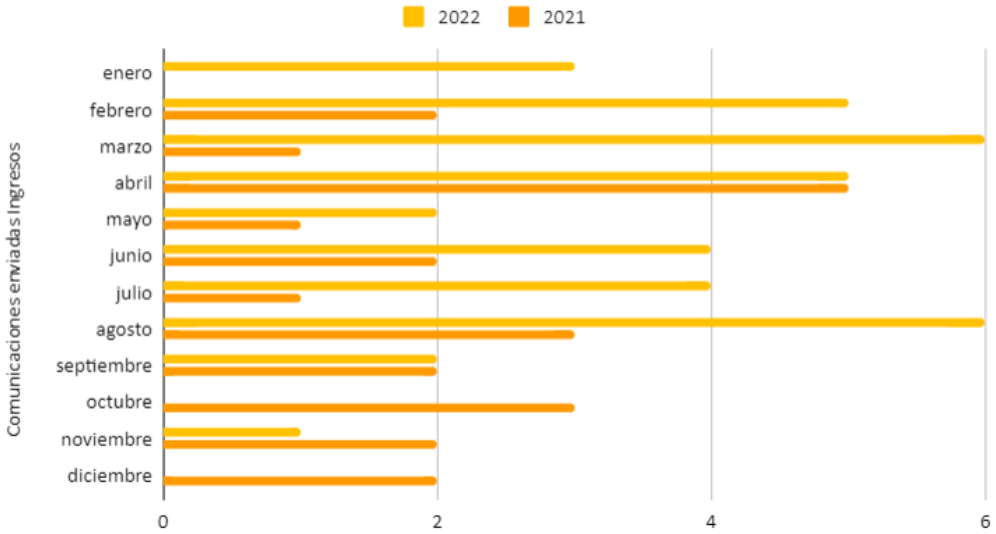
- Año fiscal (ya que dentro de la organización se suele trabajar de febrero a febrero, aunque formalmente se trabaja con calendario año mensual).
- Mes de envío (comprendiendo los 12 meses del año).
- Fecha de envío (fecha específica de realización del envío).
- Tipo de comunicación (tipificación de comunicaciones mencionadas anteriormente). En éste apartado específicamente encontramos en la ejecución agregados de tipos de comunicaciones adicionales que fueron surgiendo. Las mismas fueron agregadas pero para 2023 se buscará realizar el mismo proceso de depuración para obtener datos certeros.
- Descripción (se coloca una breve descripción de lo comunicado).
- Canal (por el momento el único canal activo es correo electrónico, se propone para 2023 generar un canal específico de whatsapp corporativo ya que el 93% de los colaboradores tiene teléfono corporativo).
- Responsable de envío.

COMUNICACIONES ENVIADAS SALUD



COMUNICACIONES ENVIADAS INGRESOS

2022 y 2021



Mapeo de públicos

PÚBLICO	COUNTA DE DESCRIPCIÓN
	0
Célula	1
Colaboradores de Buenos Aires	1
Colaboradores inscriptos	1
Colaboradores oficinas Buenos Aires	7
Colaboradores padres de nomina	1
Comite Bienestar	1
Equipo celulas, gerentes y mandos medios	1
Equipo técnico	1
Gerentes	4
Lista provista por compras	1
Mandos medios	6
Mandos medios - HRBP	1
Mandos medios, gerencia, célula ágil	1
MM - Gtes - HRBP	1
Mujeres de la compañía	1
Oficina Garín	8
Todos los colaboradores de nomina	369

5.4 Creación de calendario anual de comunicaciones y acciones internas que acompañen la cultura KAESER.

Se propone al equipo de Gestión de las Personas, el armado de un calendario anual compartido que pueda incorporar las acciones consideradas necesarias para fomentar la cultura KAESER y el buen clima laboral. Dentro del calendario se colocarán las fechas clave para la organización y la decisión de si requiere acción y comunicación o únicamente comunicación. Se generó el siguiente calendario durante el mes de enero, se coloca a modo de ejemplo un mes para detectar los aspectos mencionados.

El calendario incluye:

- Feriados, por la comunicación de aviso ya que la organización otorga como feriados aquellos con fines turísticos y se vincula a la comunicación de un beneficio corporativo. Además nos permite conocer la disponibilidad de días hábiles para acciones.
- Fechas de efemérides, con la aclaración de sí la misma incluirá una acción específica o unívocamente la comunicación institucional de la efeméride en sí. Las acciones se coordinan y validan junto al equipo de Gestión de las personas y están vinculadas a la cultura corporativa.

- Acciones específicas. En el caso ejemplo encontrarán los festejos de cumpleaños mensuales. Ésta acción, por ejemplo, se determinó como una acción adicional a principio de año y se mantiene durante el año en vigencia. El primer viernes de cada mes, los cumpleaños del mes anterior cantan junto a una merienda de tortas sus cumpleaños.

Junio 2022						
Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.
			1	2	3 Festejos cumpleaños mes anterior.	4
5 Día Mundial del Medio Ambiente Comunicación enviada	6	7	8 Comunicación política Ambiente	9	10	11
12	13	14 Día del Donante de Sangre Comunicación	15	16 Taller Compost inauguración de compostera Acción mes ambiente	17 Feriado Paso a la Inmortalidad del General Don Martin Miguel de Güemes	18
19 Día del Padre Comunicación	20 Feriado Paso a la Inmortalidad del General Manuel Belgrano	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

El beneficio de está acción es poder tener proyección y trazabilidad de las acciones realizadas por la organización. Cómo vimos anteriormente el enfoque de comunicación interna tomado se relaciona a la construcción de cultura e identidad organizacional para lo cual es fundamental estar alineados con las acciones que apoyan y promueven la cultura corporativa.

5.5 OR Cuatrimestral

El objetivo de ésta actividad buscaba dar a conocer a todos los equipos, la estrategia de la organización y los indicadores compartidos por cada gerencia. Se valida en reunión con gerencia general que no todas las gerencias en KAESER trabajan bajo el concepto de objetivos, sólo aquellas comerciales y de servicio ya que traen aparejados aspectos relacionados a la facturación; aspecto esencial que mide casa matriz. A partir de éste punto se propone generar un espacio donde cada

líder/gerente del área, pueda mostrar al resto de la compañía, los indicadores que registran y sus objetivos anuales.

Ésta acción no pudo realizarse, al menos de la forma propuesta por diferentes motivos. En primer punto, el establecimiento de objetivos se trabaja de forma escalonada: casa matriz establece objetivos puramente operacionales, vinculados al equipo comercial y al área de posventa. Ésto decanta, que muchas de las gerencias trabajan bajo objetivos estipulados por gerencia general, que no se encuentran vinculados a los objetivos de casa matriz y algunos otros equipos, cómo sería el caso de Gestión de las Personas, trabajan bajo objetivos propuestos por el área y presentados a Dirección General. Cuando se propuso realizar ésta actividad, la gerencia general nos dió la aprobación en relación a trabajar un punto de mejora, que en su percepción informal era un comentario que habían traído otros ex colaboradores en entrevistas de egreso. No logramos adhesión de los equipos para trabajar el contenido y en un punto ésto se generó porque no todos los equipos tenían claros sus objetivos.

Más allá del planteo que considero no fue acertado en cuanto a propuesta, ya que la organización no se encontraba lista para trabajar éste contenido; hubo de cierta forma una aplicación similar, bajo un proyecto que llevó a cabo la dirección general de transformación cultural. Dentro de éste evento, que no estuvo estipulado dentro del plan de comunicación, ya que fue un acuerdo de dirección que fue informado posterior a la presentación y ejecución del plan; se realizó un evento de apertura de año, de forma presencial, trayendo a los colaboradores de las sucursales del interior del país. En éste evento se presentó el proyecto de transformación cultural y se pidió a cada gerencia la realización de un slide sobre los proyectos que venían trabajando. Adicional, la dirección mostró la forma en que casa matriz nos evalúa y de que forma esos indicadores son llevados a cada equipo. Si bien la presentación fue en su generalidad técnica, se realizó por primera vez en la organización la presentación de un propósito y una pequeña muestra de indicadores kross compañía.

5.6 Desayunos interequipos

Ésta actividad se proponía el intercambio de espacios de comunicación entre equipos interdisciplinarios, que permitiera conocer a los compañeros/as de la organización. No se llevó a cabo ya que fue reemplazado por Desayunos con la gerencia.

Debido al incremento de la población organizacional, y al hecho de estar atravesados por pandemia y modalidad mixta o híbrida, gerencia general se vió en la situación de no haber estado en contacto con todos los colaboradores del equipo. Para mantener unos de los valores diferenciales de la organización, que es la cercanía, se trabajaron desayunos con gerencia general. Éstos espacios consistían en compartir junto a los nuevos colaboradores, entre grupos de 4 a 6 personas, un desayuno junto a nuestro gerente general. El feedback de ésta actividad fue más que positivo, se realizó una medición a través de una encuesta formal, detectando que uno de los valores que más apreciaba el equipo, era comprender que el gerente general de la organización se consideraba un miembro más del equipo y empatizaba con las historias de cada uno.



5.7 Rotación “Dobles de Riesgo”

La actividad propuesta no se realizó por disponibilidad de los equipos. Como mencioné anteriormente, la planificación del proceso de transformación cultural trajo aparejado, que sumado a las acciones ya planificadas, redujo considerablemente la cantidad de tiempo disponible para realizar algunas rotaciones. Sumado a éste cambio, algunos equipos tuvieron alta rotación, lo que implicó disponibilidad horaria destinada a capacitación y otras gerencias cambios de puestos y estructuras que requirieron adecuación de recursos.

5.8 Trivias ¿Sabías quién?

La propuesta de ésta actividad consistía en una campaña de un mes completo dónde se trabajara con perfiles y sus funciones para que cada colaborador pudiera adivinar quién era la persona que realiza dicho trabajo. Ésto nos permitiría no solo trabajar en la descripción de los perfiles, sino visibilizar el conocimiento de las tareas de los compañeros a través de las respuestas. Se generó la propuesta, que fue aprobada por dirección general y la pieza lanzamiento.



La actividad no fue realizada, debido a la alta rotación y reestructuración que sufrió la organización acompañado de actividades adicionales que requirieron el tiempo y

los recursos destinados sobre todo al programa de transformación cultural que incluyó adicionalmente su propia campaña de comunicación.

6. Aprendizajes

A modo de conclusión de éste trabajo compartiré algunos aprendizajes o conclusiones que considero he adquirido durante el trayecto. Destacaré algunos aspectos en los que sentí que mi traspaso del mundo académico hacia la ejecución, no fueron demasiado certeros; no tuve en cuenta o fueron propuestas truncadas por no tener una mejor lectura de ciertas situaciones al interior de la organización.

Al momento de realizar el trabajo final de grado, estaba atravesando un momento personal de cambios laborales. Acababa de migrar mi puesto de analista de capacitación en una compañía estadounidense, multinacional, con más de 1000 colaboradores, a un puesto como responsable de comunicación kross compañía, para una PYME de origen alemana, que contaba con 100 colaboradores. Ésta mención cobra importancia desde varios aspectos, ya que me inmiscuyó en una tarea que nunca había desarrollado pero anhelaba de cierta forma, y que representaba un desafío profesional completamente nuevo, en un trabajo en el que no me había desarrollado profesionalmente pero a través de la formación universitaria había descubierto que era mi área de interés.

Me encontré en esta nueva organización, con una cultura completamente diferente de dónde yo venía. Específicamente el equipo al cual me incorporé, fue armado desde cero, es decir, que éramos tres personas nuevas viniendo de tres organizaciones completamente diferentes con culturas distintas. Desde la propuesta comunicacional, tomé la opción del armado del plan estratégico de comunicación interna. Como comento a lo largo del trabajo, el mayor desafío, fue no haber realizado nunca un plan estratégico de comunicación interna para una organización. Éste fue uno de los mayores problemas a la hora de mitigar o detectar posibles oportunidades o cambios y también me llevó a presentar propuestas para las que la organización aún no estaba preparada, ésto probablemente sea por una mala interpretación del diagnóstico o por una ejecución limitada o errónea del mismo. Por lo cual, muchas de las acciones propuestas no se ejecutaron, o migraron hacia otras propuestas y generaron algo de frustración.

Si bien considero que el plan funcionó, porque fue efectivo algo que la organización no había logrado hasta ese momento, cuenta con muchos errores de propuestas

relacionados a la falta de conocimiento de la cultura organizacional, y a la falta de un sondeo más exhaustivo de los modos de comunicación, canales, y procesos de la misma compañía.

¿Por qué considero que el plan fue efectivo de igual forma?

La organización venía trabajando la comunicación de una forma normativa, sin espacio bidireccional, a través de casillas gerenciales y de una forma completamente informal. A lo largo del año logramos establecer y formalizar no solo un proceso que establece, y esclarece a que nos referimos cuando hablamos de comunicación interna, cuáles son sus posibles usos y cuál es la función del equipo; sino que también logramos generar un canal formal para dirigir toda la información que la organización quiere comunicar a los distintos públicos.

El cambio y consolidación de la nueva identidad corporativa, contribuyó a éste proceso de formalización y adhesión, ya que bajo la observación de la cultura organizacional, que pareciera contar con características como la cercanía, y el factor humano como eje, pudimos generar una imagen para la comunicación interna asociada a éstos valores. Trabajamos de forma conjunta con un diseñador gráfico (que ya venía trabajando con la organización) para modificar los comunicados existentes y generar nuevos modelos de plantillas para las comunicaciones futuras.

Por ejemplo, anteriormente la comunicación de celebración de cumpleaños contaba únicamente con la información del nombre y foto del colaborador.



La nueva propuesta incluyó más información relacionada a conocernos entre todos, incluyendo equipos del interior del país. Por lo que sumamos equipo y ubicación además del cambio de formato.

A continuación presentaré algunas imágenes sobre la nueva identidad corporativa generada y algunos ejemplos ilustrativos sobre los cambios. No serán todas las comunicaciones mencionadas solo a modo de esclarecer y visibilizar lo mencionado.

Imagen 1: Se actualiza la cartelera digital, se provee de un nombre característico. Al igual que el resto de las comunicaciones el objetivo es que los públicos puedan identificar rápidamente que tipo de comunicado es.



Imagen 2: Se trabaja sobre la comunicación de cambio de posición. Se genera el concepto bajo la nueva identidad y junto con las HRBP'S se reduce la cantidad de información a la necesaria para conocer el alcance del nuevo puesto.



Imagen 3: Los equipos de trabajo se empiezan a sumar al canal formal de la información solicitando asistencia al equipo de comunicación. Se crean nuevos boletines informativos junto a los equipos de Management System en cuanto a salud e ingeniería sobre cuidados energéticos y del ambiente.

Como beneficio de ésta formalización e impulso de difusión de la comunicación interna como canal formal, logramos a lo largo del año, que los distintos equipos fueran solicitando al sector la revisión y armado de información que quisieran compartir para el posterior envío a través de la casilla formal. A partir de éste trabajo se dispararon acciones adicionales, como la creación de un SITE⁵ para público para todos los colaboradores que incluyera información relevante de las gestiones personales y fomentara la autogestión del equipo KAESER.

⁵ Google Site es una aplicación de creación de páginas web, incluida como parte de Workspace.



Se modifica todo el proceso de Onboarding sumando un portal propio con información relevada a través de entrevistas con colaboradores ingresantes anteriores. Éste espacio de entrevistas genera no solo input importante para la generación del portal de comunicación de ingreso, sino también la oportunidad de generar entrenamientos de compromiso para aquellos colaboradores de otros equipos que participan del proceso, generando engagement y compromiso; adicional una medición del proceso para obtener feedback del participante.



Para no ser redundante, y mucho más podría comentar sobre los logros y fracasos del proceso, mencionaré lo más importante.

- **Flexibilidad y acompañamiento de la organización:** Particularmente la organización dónde apliqué el plan, no tenía experiencia en planes anteriores. Si bien había anteriormente una responsable de comunicación no se realizaba un plan estratégico de la misma, simplemente se canalizaba cierta información a través de la generación de un newsletter y alguna presentación específica. Ésto permitió que la organización fuese abierta a las propuestas y el entendimiento del concepto de comunicación interna. Es importante poder hacer para aprender.
- **Metodologías Ágiles:** A medida que transcurría el plan, fueron surgiendo cuestiones que la dirección determinó por cuenta propia y nos encontró bajo la necesidad de modificar tanto las acciones como los tiempos de ejecución y los presupuestos para las mismas. Es importante considerar para cualquier profesional de comunicación estar dispuesto a negociar, y reajustar los tiempos y necesidades acompañando la estrategia del negocio y la necesidad específica de ese momento.
- **Comunicación es cultura:** una oportunidad de aprendizaje fue la forma en la que trabajé toda la parte de diagnóstico. Fue escasa desde el punto de vista en que solo tome la funcionalidad formal, es super importante considerar toda la comunicación informal dentro de la organización por más que sea más difícil de medir, podemos trabajarlas bajo espacios de talleres y generar un FODA o alguna de las herramientas vistas a lo largo de la carrera.

Para concluir, espero que el siguiente trabajo logre visibilizar la complejidad que requiere solo un punto de trabajar en comunicación interna: el armado del plan. Más allá de la realización y ejecución del mismo, me llevo muchísimos aprendizajes que a lo largo de la nueva planificación vamos adquiriendo y mejorando. El rol de comunicador probablemente te incluya tareas adicionales que sumarán y harán a la cultura de la organización, como la gestión de clima y eventos internos, o la vinculación con comités internos que mitan la propia cultura de la organización;

procesos en los que ya estamos trabajando éste año, y que llevan todos los aprendizajes aprendidos a lo largo de la primera ejecución.

9. Anexos

A continuación se adjunta la presentación de indicadores al cierre de año.

Informe Comunicación y Cultura



Comunicación Interna



Proceso de la comunicación

¿Qué es la Comunicación Interna?

Es la comunicación dentro de la Organización, donde participan todos los niveles administrativos, técnicos y de servicios, utilizando los canales formales e informales de comunicación para manifestar sus requerimientos, acuerdos, planes, programas, informes, noticias de la Organización, noticias del personal, solicitudes, opiniones, etc.

¿Cómo planificar la Comunicación Interna?

La comunicación interna se centra en el capital humano, en asegurar grupos motivados, en una comunicación eficaz y permanente y en reforzar la cultura organizacional a través de canales y herramientas que den soporte a estos propósitos.



KAESER
COMPRESORES®

El sector tiene una necesidad de comunicación

Cualquier gerencia y/o equipo de trabajo puede tener la necesidad de comunicar a través del canal formal, información para la comunidad KAESER o para un público específico.

Solicitar envío de información

Cualquier gerencia y/o equipo, vía correo electrónico, puede solicitar divulgar alguna información a través de comunicación interna.
Responsable: Comunicación interna y Área solicitante.

Recibir la información

El equipo de Comunicación Interna debe recibir la información.
Responsable: Colaborador del área solicitante.

Análisis solicitud de envío

En forma conjunta se realiza un análisis que es importante a fin de definir si:

- Corresponde a un mensaje informativo o de servicio de publicación única y puntual.
- Corresponde a mensajes periódicos y recurrentes.
- Se requiere de una campaña a corto o mediano plazo.

Se definen canales, población objeto, fecha de divulgación, tipo de lenguaje a utilizar.
Responsable: Comunicación interna

Publicación y difusión

Publicar los mensajes a través de los canales definidos.
Responsable de comunicación interna

Diseño y APROBACIÓN

Se edita y diseña el mensaje y/o la campaña. Y posteriormente viene se revisa con el sector para que ellos aprueben la propuesta.



KAESER
COMPRESORES®



La comunicación interna representa un plano complejo de análisis ya que es un proceso vivo que se da al interior de la organización, se mantiene en constante movimiento, transformándose y transformando a los sujetos que la forman y conforman.

"La comunicación es el combustible que mueve nuestra vida."



Incorporamos la casilla de comunicación interna para fortalecer la relación con los colaboradores.



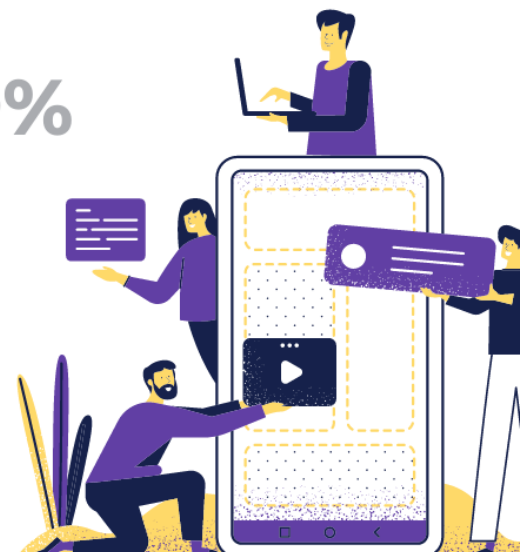
KAESER
COMPRESORES

COMUNICACIONES ENVIADAS



+39%

COMUNICACIONES ENVIADAS
SUPERAMOS LOS 353 DEL AÑO PASADO.

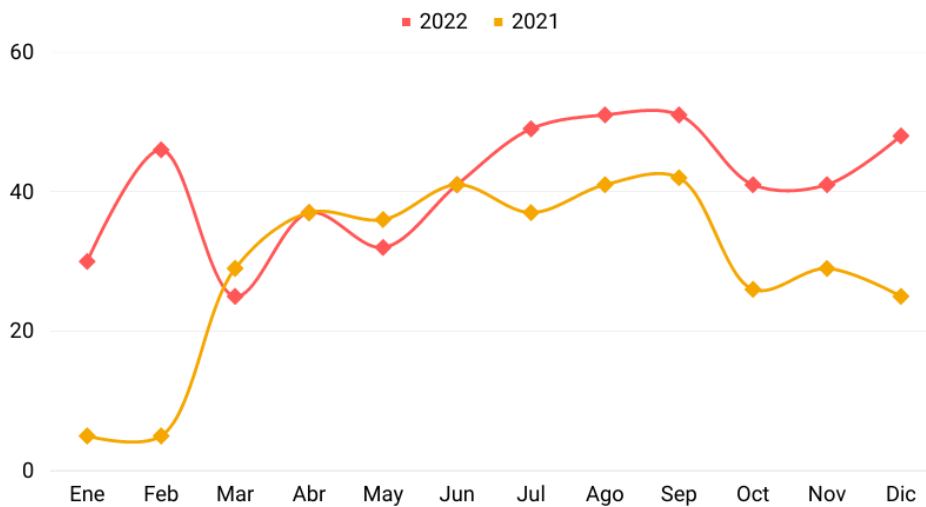


SITE GESTIÓN DE LAS PERSONAS



INFORMACIÓN DESTACADA

TENDENCIA DE ENVÍOS X MES COMPARATIVA 2021 | 2022



COMUNICACIONES ENVIADAS

TIPOS DE COMUNICACIONES DESTACADAS



Comunicados de "Cumpleaños"



Comunicados de "Aniversarios"



Comunicados de "Promoción de la salud"



Comunicados de "Novedades"



Comunicados de "Ingresos"



Comunicados de "Olivia"

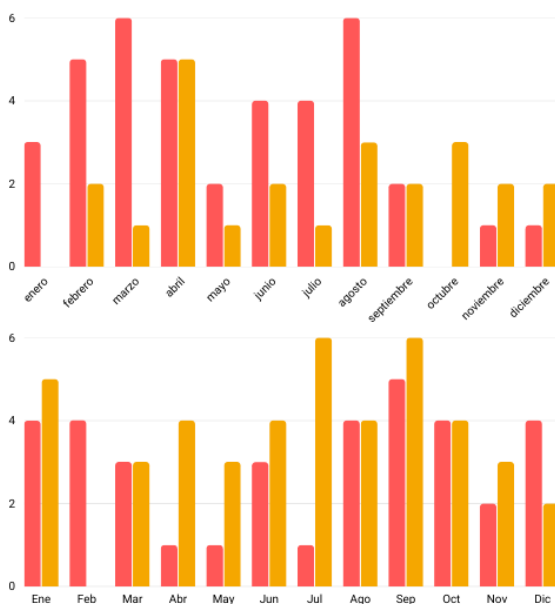


Comunicados "Cambios KAESER"



Comunicados de "Comité bienestar"

INFORMACIÓN DESTACADA



¡Se agranda la familia KAESER!

Este año enviamos 39 mails de ingresos, un 49% más que en 2021.



¡Cumplimos nuestro objetivo de 24 comunicados y lo superamos!
Desde la casilla enviamos 36 comunicados de "promoción de la salud"

STAKEHOLDERS PRINCIPALES



84,95%
418 de los correos, fueron dirigidos a todos los colaboradores de la nómina.



7,73%
38 de los correos, fueron dirigidos a los colaboradores de Buenos Aires.



1,62%
8 de los correos, fueron dirigidos a los mandos medios.



1,82%
9 de los correos, fueron dirigidos a los gerentes.



1,42%
7 de los correos, fueron dirigidos al grupo de célula ágil.



2,43%
los 12 correos restantes, fueron dirigidos a otros grupos: Comité de bienestar, mujeres de la compañía, equipo técnico y padres y madres de la nómina.

OTRAS COMUNICACIONES

CARTELERAS



Gran herramienta de comunicación para recordar lo comunicado y vivido en el día a día del mes anterior

MANDAMOS

11 CARTELERAS:

- TIEMPO FUERA FEBRERO
- TIEMPO FUERA MARZO
- TIEMPO FUERA ABRIL
- TIEMPO FUERA MAYO
- TIEMPO FUERA JUNIO
- TIEMPO FUERA JULIO
- TIEMPO FUERA AGOSTO
- TIEMPO FUERA SEPTIEMBRE
- TIEMPO FUERA OCTUBRE
- TIEMPO FUERA NOVIEMBRE
- TIEMPO FUERA DICIEMBRE

Acciones Internas 2022



KAESER
COMPRESORES®

Responsabilidad Social Empresarial



KAESER
COMPRESORES®

Datos de interés

\$99.915,00

INVERSIÓN TOTAL

- GESTIÓN DE LAS PERSONAS
- ONDAS AMARILLAS RESPONSABLES

66

HORAS
TOTALES

17

CANTIDAD
TOTAL
VOLUNTARIOS

10

TOTAL
ACCIONES
REALIZADAS

KAESER
COMPRESORES®

Informe por acción

Donación KITS Escolares

Fecha: 1/03/2022

Inversión: \$49.560,00

Voluntariado para entrega de KITS

Fecha: 1/03/2022

Inversión: \$0

Tiempo: 1hs

Cantidad voluntarios: 5

Donación merienda merendero

Fecha: 1/08/2022

Inversión: \$20.355,00

Taller de empleabilidad Colegio

Fecha: 1/09/2022

Inversión: \$0

Tiempo: 9hs

Cantidad voluntarios: 3

KAESER
COMPRESORES®

Informe por acción

Donación KITS Escolares

Fecha: 1/03/2022
Inversión: \$49.560,00

Donación pantalla proyectora

Fecha: 16/12/2022
Inversión: -

Voluntariado Taller de Cocina

Fecha: 1/08/2022
Inversión: \$0
Tiempo: 1hs
Cantidad voluntarios: 11

Voluntariado merienda Merendero

Fecha: 1/08/2022
Inversión: \$0
Tiempo: 2hs
Cantidad voluntarios: 9

KAESER
COMPRESORES®

Informe por acción

Catering "Nos sobran los motivos"

Fecha: 1/04/2022
Elección de catering para evento, trabajo inclusivo.

Donación al Merendero colaboradores

Fecha: 16/12/2022
Inversión: \$30.000,00

Desayuno navideño Merendero

Fecha: 17/12/2022
Inversión: \$0
Tiempo: 1hs
Cantidad voluntarios: 5

KAESER
COMPRESORES®

Acciones Internas



KAESER
COMPRESORES®

KITS ESCOLARES

FEB.



Inversión
\$260.838



Alcance
86 kits entregados

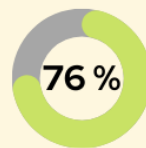
Primera Entrega de KITS Escolares para nuestro equipo de trabajo.

- KITS Secundario
- KITS Primaria
- KITS Jardín

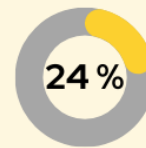
Resultados satisfacción

Escala de valoración:

Muy contento
Contento
Neutral
Descontento
Muy descontento



Muy contento



Contento

Menciones

- ¡Excelente!Aprovecho para agradecer la iniciativa y de gran utilidad al comienzo de clases.
- Felices con el detalle.
- Excelente , una gran ayuda. Los kits son muy completos. Mis niños y yo estamos muy agradecidos.
- Por suerte todo lo brindado en el kit es lo que nos solicitaron en el colegio.
- Mi hijo quedó muy feliz con todo lo que recibió y para mi fue un alivio ya que gran parte de lo que me dieron me pudieron como materiales en la salita.
- ¡Los ame! ¡Super lindos y completos... gracias!

PASCUA

MAR.



Inversión
\$98.00



Alcance
Todos los colaboradores

Se compra al igual que el año pasado, 130 huevos marca vizzio.

Adicional se compran 2 para sorteo por búsqueda del tesoro en oficinas Garín.
Y sorteo para equipos de terreno y sucursales.

DÍA DEL ANIMAL

ABR.



Inversión
\$2.500



Alcance
Todos los colaboradores

Por el día del animal se realiza acción, compartir la foto de tu mascota y participar del sorteo por un KIT para tu mascota. 1 Ganador.

No se encuestan las acciones



DESAYUNOS GD

FEB-MAR.



Inversión
\$4.400



Alcance
4 sesiones 18 colaboradores

Desayunos con Gustavo D'Adamo.
Colaboradores con más de 3 meses de antigüedad.
Objetivo: conocerse.

Resultados satisfacción

Escala de valoración: 1 menos satisf. 5 más satisf.

96 %

Organización

96 %

Evento

99 %

Recomendación

¿Cumplió tus expectativas?

100% SÍ

Lo que más gustó

- La posibilidad de tener una charla con el gerente general.
- Me gusto la organización y conocer como piensa la persona que esta a cargo de la empresa.
- La comunicacion entre todos y que Gustavo mostro ser uno más.
- La posibilidad de feedback entre los diferentes niveles de la organizacion, compartiendo experiencias y toma en cuenta de los diversos puntos de vista de los integrantes de la empresa.
- La predisposición de Gustavo para escucharnos y la comodidad que nos brindaron para expresarnos.
- La predisposición de Gustavo para escucharnos.
- Como estaban todos distendidos, para conocernos.

Oportunidades

- Quizas las mesas muy separadas

CHARLA DÍA TABACO

JUN.



Inversión
\$0



Alcance
1 sesión abierta 25 colaboradores

Charlas de SALUD.
Campaña anual.
Oradora: Guadalupe Echeberría.

Resultados satisfacción

Escala de valoración: 1 menos satisf. 5 más satisf.

100 %

Organización

99 %

Evento

94 %

Recomendación

¿Cumplió tus expectativas?

**100%
SÍ**

Lo que más gustó

- La información.
- Que respondía claramente y con verdad las preguntas que hacíamos.
- La explicación del síndrome de abstinencia y como actúa la adicción en el cuerpo.
- La calidez con que Guada explica.
- La posibilidad de respuesta a consultas.
- La información precisa y con ejemplos.
- Reforzar los conceptos y riesgos.
- La calidad de la información.

Oportunidades

- Que no fue presencial.

TALLER COMPOST

JUN.



Inversión
\$25.000



Alcance
1 sesión abierta 20 colaboradores

Como parte del programa ambiental 2022, se realiza un taller de Compost e inauguración de la primera Compostera KAESER.

Resultados satisfacción

Escala de valoración: 1 menos satisf. 5 más satisf.

96 %

Organización

96 %

Evento

96 %

Recomendación

¿Cumplió tus expectativas?

**100%
SÍ**

Lo que más gustó

- Que el orador era copado.
- La información recibida; claridad en la exposición.
- La forma practica de explicar del facilitador.
- La iniciativa para ayudar al medio ambiente y la forma de dar la charla por el capacitador.
- La parte práctica, ver en persona como debe quedar el compost.
- El proceso en donde se realizaba el compost.
- Todo estuvo super correcto la información y la demostración.
- Toda la charla.

Oportunidades

- Que siempre tenga instancias de parte prácticas de lo que se está enseñando.

DÍA DEL AMIGO

JUL.



Inversión
\$31884

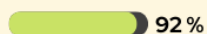


Alcance
Votaron 56 personas.

Votación para todo KAESER, con categorías. Se hace merienda con todo el equipo y se regala un big box para cada ganador.

Resultados satisfacción

Escala de valoración: 1 menos satisf. 5 más satisf.



Organización



Evento



Recomendación

¿Cumplió tus expectativas?

93%
SÍ

Lo que más gustó

- La originalidad de las preguntas.
- Sorteos.
- La comida y la buena onda de los participantes.
- El momento de distensión y de conocer mas a nuestros compañeros nuevos
- Me gusto haber ganado! La comida y la organizacion de las chicas de recursos, son lo mas!
- Compartir un momento entre mis compañeros, y las cosas riquísimas que había para comer ☺
- Las personas que ganaron.

Oportunidades

- Que solo participan algunas personas.
- Que no participaron todos
- En general por el poco tiempo que estuve, no me sentí muy incluido.
- El aviso previo, muy sobre la hora.

DÍA DE LA NIÑEZ

AGO.



Inversión
\$236000



Alcance
1 sesión para 52 hijos/as

Catering para jornada del sábado.
Show para hijos/as circo + pintura de cara + taller.
Duración: 2,5hs.

Resultados satisfacción

Escala de valoración: 1 menos satisf. 5 más satisf.



Organización



Evento



Recomendación

¿Cumplió tus expectativas?

99%
SÍ

Lo que más gustó

- Todo estuvo muy lindo.
- El show
- Todo lo que se preparo para lo chicos. Mi hijo la paso genial
- la buena onda
- La animación de evento
- Se divirtieron mucho con las propuestas de maquillaje, magia y burbujas.
- Las actividades en las que pudieron participar los chicos
- La posibilidad de mostrar a nuestros hijos donde trabajamos y que sepan que los tenemos presentes.
- El show-pintacaritas
- El taller de circo y la pintura artistica.

Oportunidades

- Una parte del show de payasos me resultó incómoda.
- El espacio- convocatoria de invitados-Que no estén presente los lideres gerenciales
- Para el próximo evento, se puede ofrecer a los chicos venir disfrazados.
- Incorporar algun presente y almuerzo. - Menos tiempo de show y más juegos- Otra alternativa que no sean en Kaeser.
- Sería lindo que puedan darles algún presente a los chicos al finalizar, aunque sea algo sencillo pero que puedan irse con algún juguetito o una bolsita, algo así.

CHARLA +Bienestar "Trabajo en equipo"

AGO.



Inversión
\$0

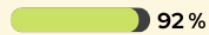


Alcance
1 sesión abierta 55 colaboradores

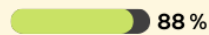
Charlas +Bienestar.
Campaña elegida por los
colaboradores.
Orador: Alejandro
Juroczko.

Resultados satisfacción

Escala de valoración: 1 menos satisf. 5 más satisf.



Organización



Evento



Recomendación

¿Cumplió tus
expectativas?

93%
Sí

Lo que más gustó

- Dinámica del orador y el ángulo por el cual se abordó el tema.
- La participación y el feedback que generó al dar la charla.
- La eficacia a la hora de explicar a contrareloj.
- Formato de "charla amena" - Rápido y sin pérdidas de tiempo - Duración
- El evento fue activo, dinámico.
- La participación grupal.
- El hecho de permitir la participación activa.
- Como fue llevada la presentación.
- La participación y los distintos puntos de vista, para una situación.

CHARLA +Bienestar "Satisfacción del cliente"

SEP.



Inversión
\$0

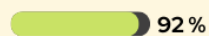


Alcance
1 sesión abierta 59 colaboradores

Charlas +Bienestar.
Campaña elegida por los
colaboradores.
Orador: Alejandro
Juroczko.

Resultados satisfacción

Escala de valoración: 1 menos satisf. 5 más satisf.



Organización



Evento



Recomendación

¿Cumplió tus
expectativas?

93%
Sí

Lo que más gustó

- La claridad con que fue dictado, los ejemplos cotidianos que se utilizan para ayudarnos a ponerlos en práctica.
- La buena onda del orador.
- La invitación a reflexionar sobre lo que podemos mejorar.
- Que se refuerce el concepto de cliente interno al personal. Principalmente a los que no tienen contacto con clientes externos - Cumplimiento de horarios (tanto inicio como finalización)
- La claridad y objetividad de cada ítem presentado y ejemplificado.
- El dinamismo

CHARLA +Bienestar "Creatividad e innovación"

SEP.



Inversión
\$0



Alcance
1 sesión abierta 38 colaboradores

Charlas +Bienestar.
Campaña elegida por los
colaboradores.
Orador: EAP Latina

Resultados satisfacción

Escala de valoración: 1 menos satisf. 5 más satisf.



Organización



Evento



Recomendación

¿Cumplió tus
expectativas?

100%
SÍ

Lo que más gustó

- Que aprendí bastantes cosas.
- Me gustó la forma de hablar del expositor.
- Las explicaciones del presentador sobre el funcionamiento de nuestro cuerpo.
- Estuvo muy bien la charla.
- Los tips que se pueden implementar para mejorar la creatividad en un equipo de trabajo, como por ejemplo el brainstorming.
- Nuevas propuestas para reflexionar.
- El contenido y la exposición.

DÍA DE LA PRIMAVERA

SEP.



Inversión
\$170.000



Alcance
1 jornada, se estiman 70 colaboradores

Almuerzo "Pizza Party"
por la celebración
como equipo de la
llegada de la
primavera.

Resultados satisfacción

Escala de valoración: 1 menos satisf. 5 más satisf.



Organización



Evento



Recomendación

¿Cumplió tus
expectativas?

100%
SÍ

Lo que más gustó

- Que el orador era copado.
- La información recibida; claridad en la exposición.
- La forma practica de explicar del facilitador.
- La iniciativa para ayudar al medio ambiente y la forma de dar la charla por el capacitador.
- La parte práctica, ver en persona como debe quedar el compost.
- El proceso en donde se realizaba el compost.
- Todo estuvo super correcto la información y la demostración.
- Toda la charla.

Comentarios extra

- Me gusta cuando se generan éstos espacios para compartir.
- Todo estuvo muy lindo. Me parece genial que en Kaeser podamos tener estos momentos de calidad entre compañeros. Gracias GDP!!!
- Felicitaciones equipo de Gestión de las Personas!
- Haría algún juego/actividad para el festejo.
- Muy linda iniciativa para mantener la interacción entre sectores.

CHARLA "Cuidados del corazón"

SEP.



Inversión
\$0



Alcance
1 sesión abierta 21 colaboradores

Charlas promoción de la salud. Campaña cuidados para prevenirlo.

Orador: Dr. Gabriel Curra

No se encuestan la acción

ACCIÓN "Chequeo cardiovascular Fleni"

OCT.



Inversión
\$0



Alcance
28 colaboradores.

Resultados satisfacción

Escala de valoración: 1 menos satisf. 5 más satisf.

100 %

Organización

100 %

Evento

100 %

Recomendación

¿Cumplió tus expectativas?

100%
SÍ

Lo que más gustó

- La atención de las chicas del lugar.
- La variedad de chequeos.
- Me parece genial realizar este evento una vez al año. Me resuelve mis consultas medicas.
- La rapidez, la amabilidad de todos.
- Estuvo bien que la empresa ofreciera este tipo de cosas.

CHARLA "Prevención cáncer de mama"

OCT.



Inversión
\$0



Alcance
1 sesión abierta 30 colaboradores

Charlas promoción de la salud. Campaña cuidados para prevenirlo.
Orador: Dr. Gabriel Curra

Resultados satisfacción

Escala de valoración: 1 menos satisf. 5 más satisf.

96 %

Organización

93 %

Evento

93 %

Recomendación

¿Cumplió tus expectativas?

100%
SÍ

Lo que más gustó

- La buena predisposición del medico.
- Los conocimientos incorporados.
- Los gráficos explicativos de la fisonomía de las mamas.
- Lo concisa y clara que fue la información.

Otros comentarios

- Seria mejor que el disertante tenga el material preparado antes de comenzar, para no dispersar la atención del público.

KAESER
COMPRESORES®

CHARLA "Experto HSBC"

OCT.



Inversión
\$0

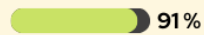


Alcance
1 sesión abierta 28 colaboradores

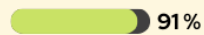
Charla brindada por el banco HSBC.
Orador: Rodolfo Marcelo Fernandez.

Resultados satisfacción

Escala de valoración: 1 menos satisf. 5 más satisf.



Organización



Evento



Recomendación

¿Cumplió tus expectativas?

100%
SÍ

KAESER
COMPRESORES®

Acciones mundial

NOV.



Inversión
\$633.000

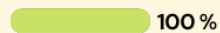


Alcance
Todos los colaboradores KAESER

Prode KAESER, Rosco, Entrega de camisetas y Día de actividades mundialistas.

Resultados satisfacción

Escala de valoración: 1 menos satisf. 5 más satisf.



Organización



Evento



Recomendación

¿Cumplió tus expectativas?

100%
SÍ

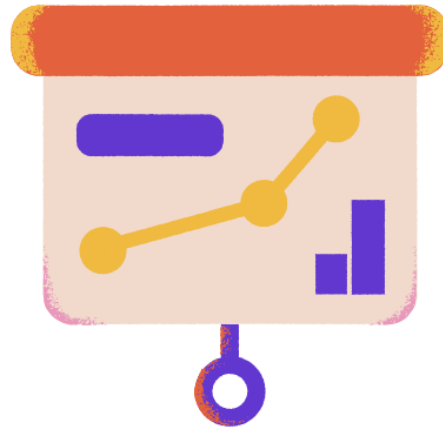
Lo que más gustó

- La camiseta, el prode, los juegos.
- Todas las actividades fueron muy divertidas y bien organizadas, me gusto compartir un momento con el resto de los sectores.
- Los juegos y la camiseta.
- La aplicación estaba muy bien.

Oportunidades

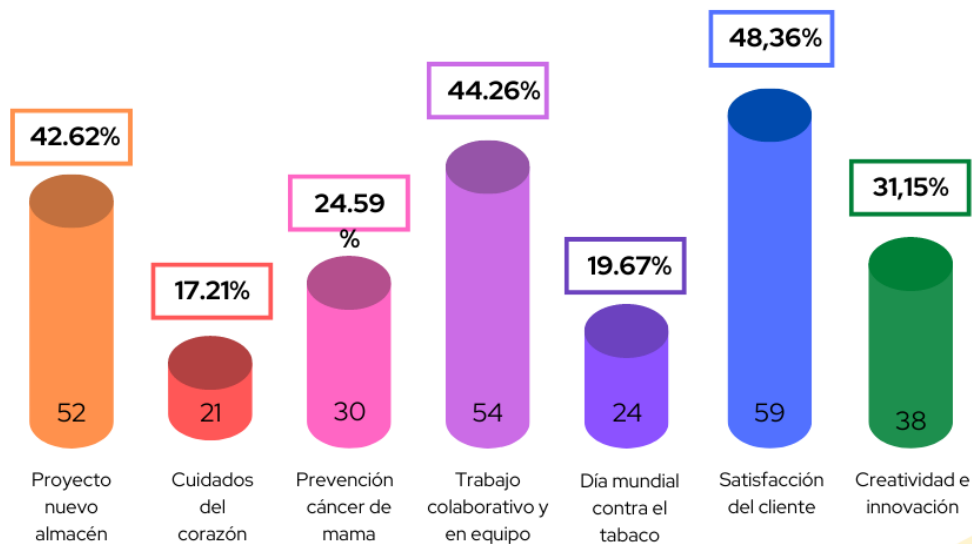
- No todos pudieron disfrutar de la acción programada.
- La forma de sumar puntos en el Prode.
- Poca concurrencia de los sectores.
- En mi opinión me gustaría algo más competitivo, en equipos armados de diferentes sectores.

Análisis de Participación CHARLAS



KAESER
COMPRESORES®

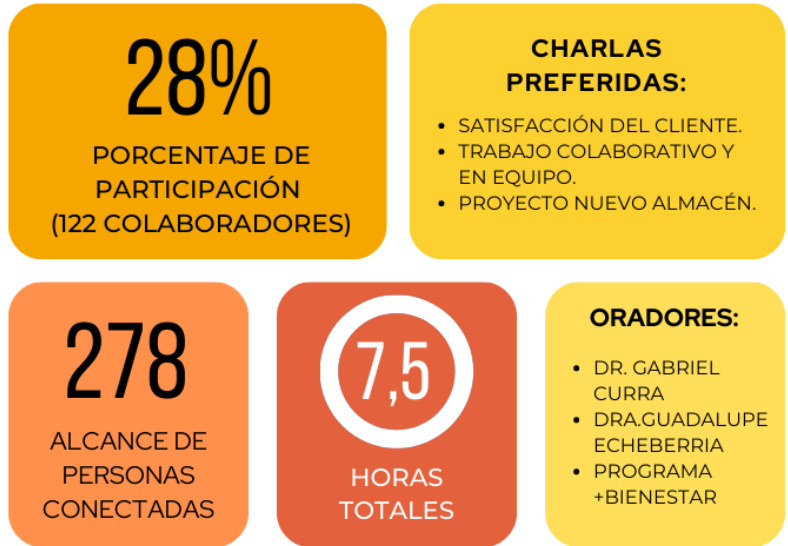
% de Participación por área



Base sobre total de colaboradores 122.

KAESER
COMPRESORES®

Datos de interés



Base sobre total de colaboradores 122.



Porcentaje asistencia por sector



GESTIÓN DE LAS PERSONAS



MARKETING



Base sobre total de colaboradores 122.



Porcentaje asistencia por sector



INGENIERÍA



VENTAS



Base sobre total de colaboradores 122.

KAESER
COMPRESORES®

Porcentaje asistencia por sector



SERVICIO TÉCNICO



SUCURSALES



Base sobre total de colaboradores 122.



Porcentaje asistencia por sector



ADMINISTRACIÓN



MANAGEMENT SYSTEMS



Base sobre total de colaboradores 122.



10. Bibliografía

- A. Brandolini, M.Gonzáles Frigolí. Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes - 1a ed. - Buenos Aires :La Crujía, 2008.
- ALCORTA, F y MANTINIAN, M. Capítulo I,II.(2004) Conceptos básicos de la institución y la comunicación. En La comunicación institucional. Una herramienta estratégica. Asunción, Paraguay: AGR.
- Cuadernos de Gestión Vol. 14 - N°1 (2014, pp 97-126 ISSN 1131-6837)
- Revista Comunicación, No. 27 Medellín-Colombia. Enero-Diciembre de 2010, ISSN 0120-1166
- LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORIENTADA AL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Enrique Arellano. Razón y Palabra, Número 62, año 13, mayo - junio 2008.Facultad de Comunicación de la Universidad de Los Hemisferios (Ecuador)
- Portugal, R. R. (2011). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. Revista de comunicación, 11, 212-234.
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4508714.pdf>
- Uranga, Washington. Conocer, transformar, comunicar / Washington Uranga. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Patria Grande, 2016.
- VVAA. (2007b). Cultura organizacional. Documento de cátedra del Taller de producción de mensajes, FPyCS, UNLP.
- VVAA. (2007b). Comunicación interna y externa. Documento de cátedra del Taller de producción de mensajes, FPyCS, UNLP.
- VVAA. (2016) Estrategias de comunicación en el sistema productivo. Mipymes, cooperativas y empresas recuperadas.