

Trabajo final 2026

Comunicación interna en Wiener lab Group: el caso de la Planta de Reactivos de Rosario.



Autora: Elaine Montironi – legajo: M-3374/1

Director: Lic. Juan Manuel Amatta

Carrera: Lic. en Comunicación Social



Universidad
Nacional
de Rosario



Facultad
de Ciencia Política
y Relaciones Internacionales

AGRADECIMIENTOS

El camino emprendido hasta el día de hoy no fue en soledad. Para mi fortuna, cuento con un gran batallón que me ha acompañado en cada momento.

A todos ellos, quiero agradecerles:

A mi familia que siempre fue tierra firme y viento a favor: mamá, papá y Mati,

A mis tíos, a mis primos, a mi abuela Carmen,

Al abuelo Abel; sé que le hubiese encantado estar acá conmigo y que, de algún modo, hoy también me acompaña.

A Lelu,

A mis amigas y amigos de Venado Tuerto,

A “las Delfis”, con quienes transité los cinco años de facultad y hoy son mis amigas,

A Wiener lab. por tantas oportunidades brindadas y puertas abiertas,

A todas aquellas personas que me acompañaron en el camino e hicieron posible esta entrega y mi paso por la Facultad, entre ellas mi director, Juan Manuel Amatta.

Y a la querida Universidad Nacional de Rosario, por sostenerse pública, gratuita y de calidad.

*Hoy se cumple un gran deseo que empezó a soñarse en familia hace mucho tiempo.
Gracias por ser parte de él.*

ÍNDICE

Introducción.....	3
Objetivos.....	6
Objetivo General:.....	6
Objetivos Específicos:.....	6
Marco Teórico.....	7
Contexto de la organización.....	12
Wiener lab Group.....	12
Misión:.....	13
Visión:.....	13
Valores:.....	13
Organigrama.....	14
Metodología.....	15
Actores.....	17
Entrevistas en profundidad.....	17
Cuestionario - Encuestas.....	18
Documentos.....	20
Análisis y resultados.....	20
Entrevistas.....	21
Cuestionario.....	24
Documentos.....	30
Conclusiones y líneas de acción.....	33
Bibliografía.....	36
Anexos.....	38
Entrevista 1 - Gerente de Capital Humano Corporativo.....	38
Entrevista 2 - Coordinador de Administración de Personal.....	47
Entrevista 3 - Coordinador de Desarrollo Organizacional.....	54
Entrevista 4 - Analista de Desarrollo Organizacional.....	60
Entrevista 5 - Líder del sector operativo.....	68

Comunicación interna en Wiener lab Group: el caso de la Planta de Reactivos de Rosario.

Introducción

En el contexto actual de las organizaciones, la comunicación interna juega un papel fundamental en la transmisión de la cultura organizacional. El rol del Comunicador Social ha evolucionado significativamente: si ya era un actor clave dentro de las organizaciones, hoy podemos afirmar que contar con su mirada es necesario para pensar estratégicamente. Como sostienen Massoni y Mascotti, “pensamos al comunicador como un profesional con capacidad de interpelar la dinámica social para operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa. Es un profesional capaz de diseñar una acción de comunicación integrando todo el proceso, desde la idea a la realización, en función de un objetivo. En este sentido, no es un mero ejecutor de productos comunicacionales sino alguien capaz también de usar los saberes teóricos como horizontes de sentido y herramientas en su trabajo profesional” (Massoni y Mascotti, 2001, p. 230).

Por esta razón, la presente tesina se centra en una problemática de comunicación interna en un contexto empresarial específico: **Wiener lab Group**, una empresa de origen rosarino que se ha expandido a más de 50 países, consolidándose en Latinoamérica y Europa en el ámbito de las soluciones diagnósticas para la salud de las personas. El estudio se enfoca en la comunicación interna en su **Planta de Reactivos**, donde se desarrollan tareas de producción con dinámicas particulares como el trabajo por turnos, el uso de elementos de protección personal y un acceso limitado a canales digitales. En ese sentido este trabajo se propone articular los aportes de la comunicación estratégica contemporánea, particularmente desde una perspectiva situada y sociocultural, con las lógicas comunicacionales que hoy estructuran el campo de los recursos humanos en las organizaciones. El objetivo es poner en diálogo el enfoque crítico de la comunicación con las dinámicas concretas que atraviesan la gestión del capital humano en entornos productivos.

La relevancia de este estudio radica en que una comunicación interna efectiva no solo facilita la integración de los empleados con la cultura organizacional, sino que también fortalece el sentido de pertenencia, el compromiso y la motivación del personal. “En este contexto, las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Y que, al mismo tiempo, deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la empresa para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer” (Brandolini, González Frígoli & Hopkins, 2009, p. 27).

La forma en que la cultura organizacional impacta sobre los colaboradores repercute, además, en otros aspectos como la reputación institucional y la productividad. “Por reputación entendemos cómo perciben los grupos de interés a la empresa [...] y este

sentimiento depende de dos factores: lo que la empresa hace y dice de sí misma, y lo que los demás dicen de ella a partir de su experiencia directa o indirecta” (Aced, Arocas & Miquel-Segarra, 2021, p. 19). En ese mismo sentido, “la falta de comunicación o la comunicación ineficiente no solo se trasluce en el clima laboral, sino que muchas veces trae aparejados errores dentro de los procesos productivos que pueden ser perjudiciales para el empleado así como también para la empresa.” (Brandolini, González Frígoli & Hopkins., 2009, p. 42).

En síntesis, esta práctica disciplinar es relevante porque aborda un desafío real dentro de una organización y busca generar aportes concretos para optimizar la comunicación interna, favoreciendo una mayor integración de los operarios a la cultura organizacional de Wiener lab Group. El enfoque adoptado propone una comprensión sociológica de los actores involucrados, reconociendo sus miradas, su participación, y el lugar que ocupan. “El reto es asumir la participación como disenso sociocultural. Reconocer la diversidad para recuperarla. Empezar a ver en el otro (este otro como otro) un actor social más que un receptor y a la interacción como el espacio en el que construir la mejor forma de seducirlo” (Massoni & Mascotti, 2001, p. 224).

El objetivo es comprender, a través de un diagnóstico, cómo se da la comunicación interna en la Planta de Reactivos de Wiener lab Group (en adelante, PR y WLG respectivamente), y dejar un aporte que contribuya a fortalecer la transmisión de la cultura organizacional en un entorno atravesado por ritmos industriales, rutinas intensas y dificultades de acceso a los canales institucionales. Se trata de identificar barreras, evaluar percepciones, y proponer estrategias que permitan mejorar la circulación de la información, promover el sentido de pertenencia y alinear el trabajo cotidiano con la misión de la empresa: “El comunicador trabaja para generar/descubrir cuáles son los dispositivos de participación que responden a los intereses y necesidades actuales de los grupos” (Massoni & Mascotti, 2001, p. 225).

Y si vamos un paso más atrás, traemos a Idalberto Chiavenato, quien plantea que las organizaciones deben pensarse como seres vivos, en constante cambio y evolución: “Las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito.” (Chiavenato, 2007, p. 11). Entonces, “un sistema abierto describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea. Así, en la biología, el desarrollo y crecimiento de un organismo empieza con la fertilización de la célula, que después se reproduce, mediante la nutrición, siempre a través de acciones e interacciones con su ambiente. Desde esta perspectiva, la organización no es una estructura estática, sino un sistema dinámico que se adapta a su entorno, al igual que los organismos vivos.” (Chiavenato, 2007, p. 3)

Esto permite entender que la comunicación interna no es solo una herramienta funcional, sino parte constitutiva del proceso de adaptación, interacción y supervivencia de la organización.

Y en esa construcción, todo comunica. Como afirman Watzlawick, Beavin y Jackson, “que toda conducta es comunicación, ya no manejamos una unidad-mensaje monofónica, sino más bien con un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conducta –verbal, tonal, postural, contextual, etc.- todos los cuales limitan el significado de los otros.”

(Watzlawick, Beavin y Jackson, 1991, p. 25). Y complementa: “Ahora bien, si se acepta que toda conducta en una situación de interacción, tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican. Debe entenderse claramente que la mera ausencia de palabras o de atención mutua no constituye una excepción a lo que acabamos de afirmar.” (Watzlawick, Beavin y Jackson, 1991, p. 25).

Por eso, analizar la dinámica comunicacional de la PR implica reconocer cómo se construyen y transmiten los sentidos organizacionales en lo cotidiano, y qué posibilidades tenemos, desde la intervención profesional, de potenciar una cultura más participativa, más coherente y más compartida.

Para orientar este trabajo, es fundamental formular interrogantes que permitan analizar la dinámica de la comunicación interna en la Planta de Reactivos de WLG. Algunas de las preguntas clave que guían esta investigación son: ¿De qué manera se establecen y circulan los mensajes dentro de la organización y de qué manera llegan a la PR? ¿Cuáles son las estrategias actuales de comunicación y qué oportunidades de mejora existen? ¿Cómo impacta la falta de acceso a canales digitales en la transmisión de la cultura organizacional? ¿Qué desafíos comunicacionales enfrenta la PR en este contexto específico? ¿Qué dimensiones de la comunicación interna intervienen en el día a día de la planta? ¿Quiénes son los actores clave en estos procesos y qué nuevas formas de comunicación podrían implementarse para fortalecer la interacción entre los colaboradores?

Objetivos

Objetivo General:

- Analizar la gestión de la comunicación interna en Wiener lab Group.

Objetivos Específicos:

- Reconocer las dinámicas y los procesos comunicacionales internos actuales de la empresa.
- Identificar si la comunicación interna influye en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la Planta de Reactivos.
- Generar propuestas de mejora y acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de comunicación interna.

Marco Teórico

Eliseo Verón, destacado semiólogo argentino, nos ofrece en su Teoría de la Semiosis Social, una ruptura de la concepción de la comunicación lineal que plantea una simple transmisión de información entre emisor y receptor. En cambio, propone pensar la comunicación como un proceso de producción de sentido que no se agota en la intención del emisor ni en la interpretación del receptor, sino que se sitúa en una red compleja de condiciones de producción, circulación y reconocimiento de los discursos.

Verón plantea que “Las exigencias que resultan del análisis de los procesos de la discursividad social conducen a enfrentar la complejidad de la producción discursiva del sentido como sistema no-lineal” (Verón, 1993, p. 9). Desde esta perspectiva, los mensajes no son simples contenedores de contenido, sino productos discursivos marcados por condiciones sociales, ideológicas e históricas. Así, rompe con el paradigma informacional y se inscribe en una tradición semiótica que considera el sentido como un efecto producido socialmente. “El sentido sólo existe en sus manifestaciones materiales”, y esas manifestaciones están marcadas por huellas que remiten a sus condiciones de producción: “El proceso de producción de un discurso tiene siempre forma de un conjunto de operaciones discursivas, que constituyen las operaciones por las cuales la (o las) materias significantes que componen el paquete textual analizado han sido investidas de sentido”. (Verón, 1993, p. 17).

Además, “‘Proceso de producción’ no es más que el nombre del conjunto de huellas que las condiciones de producción han dejado en lo textual, bajo la forma de operaciones discursivas.” (Verón, 1993, p. 18).

Esta mirada implica, entonces, que todo acto de comunicación es inseparable de su contexto. Según Verón, la lectura de un discurso no es una interpretación libre ni aleatoria, sino una operación situada que depende de una *gramática de reconocimiento*, distinta de la *gramática de producción*, es decir, de la lógica con la que fue producido el discurso (Verón, 1993, p. 20). De allí se desprende una idea clave para esta tesina: la cultura organizacional no se transmite simplemente por medio de mensajes explícitos, sino que se construye discursivamente, en la práctica, mediante formas de circulación del sentido que se enmarcan en determinadas condiciones materiales y simbólicas.

Desde esta perspectiva, entonces, no se trata de preguntarse *qué* comunica una organización, sino *cómo*, desde *dónde* y con *qué* huellas de sentido lo hace. Y de *qué* forma son recibidos, o mejor dicho, “reconocidos” estos productos.

En esta misma línea, Sandra Massoni retoma y amplía la idea de que la comunicación es un proceso de construcción social del sentido, y la posiciona como un campo estratégico de transformación. Desde su perspectiva, ya no se trata de informar o persuadir, sino de intervenir en los sentidos disponibles para generar nuevos acuerdos culturales. En *Modelo de Comunicación Estratégica (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)* sostiene que “La comunicación es el espacio relacionante de la diversidad sociocultural porque es allí donde cada uno de nosotros, a partir de nuestras propias matrices socioculturales, pacta, negocia si va a conceder veracidad a nuevos argumentos o si va a negársela. Es estratégica por tanto porque es donde ocurre el cambio,

la transformación.” (Massoni, 2011, p. 5). Esto supone superar las lógicas instrumentales y reconocer que el sentido no está dado, sino que es históricamente producido, disputado y negociado.

Así, mientras Verón nos da las herramientas para pensar cómo los discursos se producen y circulan en un entramado de relaciones sociales, Massoni plantea que estos sentidos son transformables, y que pensar la comunicación de manera estratégica puede ser una herramienta de intervención en ese proceso: “En muchas organizaciones se menciona a la comunicación como componente estratégico pero que, sin embargo, en el área de comunicación no se trabaja estratégicamente. Considero que ese es el centro de la cuestión. Comenzar a trabajar desde la perspectiva estratégica implica normalmente algunos movimientos en las formas habituales de pensar y hacer comunicación. Necesitamos repensar a la comunicación desde nuevos paradigmas y esto implica abordarla como un fenómeno complejo y fluido.” (Massoni, 2011, p.1).

Ambas perspectivas resultan fundamentales para esta intervención, ya que permiten entender que la cultura organizacional no es un mensaje que se transmite de forma unidireccional, sino un sistema dinámico de sentidos en permanente producción y transformación, donde la comunicación interna (aun en contextos con limitaciones tecnológicas) es un espacio clave de intervención.

En el contexto organizacional, los procesos o **dinámicas comunicacionales internas** remiten a las formas cotidianas, espontáneas e informales de comunicación que se dan entre los distintos actores de la empresa. Estas prácticas no surgen de manera azarosa, sino que están sostenidas por estructuras simbólicas y culturales compartidas. Desde la perspectiva de Pierre Bourdieu, pueden comprenderse a partir del concepto de habitus, entendido como “Sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y de representaciones” (Bourdieu, 2007, p. 86).

En este sentido, las dinámicas comunicacionales reflejan los modos de hacer, decir y relacionarse que los miembros de una organización han incorporado a lo largo del tiempo. El “habitus organizacional” (se podría decir) orienta la forma en que las personas interpretan los mensajes, deciden qué comunicar y cómo hacerlo, y define qué prácticas comunicativas son valoradas o desalentadas. De este modo, la comunicación interna se configura como un espacio donde se reproducen (y también pueden transformarse) las disposiciones y valores que caracterizan la cultura de la empresa.

Reconocer estas dinámicas supone, entonces, analizar las disposiciones que estructuran la comunicación real dentro de la organización, más allá de los canales formales o las políticas institucionales. Tal mirada permite comprender por qué ciertos comportamientos comunicativos se repiten, cómo se legitiman determinadas voces y cómo la estructura cultural interna condiciona el flujo de la información y la construcción de sentido colectivo.

Desde este marco general, se torna necesario incorporar conceptos más específicos que permiten delimitar el objeto de estudio en su dimensión organizacional. En esta oportunidad,

el trabajo se apoya en el libro “Comunicación Interna” de Brandolini, González Frígoli & Hopkins.

Uno de estos conceptos es el de **comunicación interna**, entendida como “una herramienta de gestión que busca la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes orientados al público interno” (Brandolini, González Frígoli & Hopkins, 2009, p. 25). Complementando este concepto, Aced, Arocas & Miquel-Segarra (2021) establece que “La comunicación interna es la herramienta a través de la cual el liderazgo de la empresa comparte el propósito corporativo con todos los trabajadores”. (Aced, Arocas & Miquel-Segarra, 2021, p.25)

Este tipo de comunicación no se limita a difundir información, sino que promueve vínculos, compromiso, pertenencia y alinea a los equipos de trabajo en función de los valores y objetivos institucionales. En tanto proceso multidireccional, se desarrolla en conversaciones formales e informales, y constituye una red simbólica que configura la cultura organizacional.

Aquí resulta pertinente hacer una salvedad. Si bien en el texto de Brandolini, González Frígoli & Hopkins (2009) se utiliza reiteradamente la noción de público interno para referirse a las personas que integran la organización (y así lo mantendré a lo largo del trabajo para respetar la terminología original) considero pertinente ponerla en tensión. El comunicador Alejandro Formanchuk (2011) advierte que el concepto de “público interno” remite a una lógica unidireccional, donde los sujetos aparecen como receptores pasivos de mensajes, espectadores de una comunicación que les es dirigida. Según el autor, llamar público a nuestra gente “impone un determinado modo de relacionamiento y, por ende, de comunicación”. (Formanchuk, 2011, p. 25)

Esta reflexión dialoga directamente con la perspectiva de Massoni, quien propone comprender la comunicación como un proceso de co-construcción de sentidos. En este marco, resulta más adecuado pensar a las personas que conforman la organización como actores comunicacionales: sujetos activos que producen, interpretan y transforman significaciones en su práctica cotidiana. Desde esta mirada, la comunicación interna deja de ser una herramienta para “transmitir mensajes” y pasa a concebirse como un espacio relacional y estratégico de producción de cultura organizacional.

La **cultura organizacional**, en este sentido, se define como “un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales” (Brandolini, González Frígoli & Hopkins, 2009, p. 15) que orientan las prácticas cotidianas, y otorgan sentido al accionar colectivo. Es un proceso dinámico y compartido, que se actualiza mediante prácticas, rituales y discursos, y que distingue a una organización de otra. Según Aced, Arocas & Miquel-Segarra (2021): “Uno de los objetivos fundamentales de la comunicación interna es construir e impulsar esa cultura corporativa” (Aced, Arocas & Miquel-Segarra, 2021, p.23).

Para comprender esta dimensión simbólica y estructural, resulta imprescindible conocer los fundamentos de la **identidad corporativa**, es definida como “La suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. Básicamente, la identidad se

manifiesta a través de la cultura organizacional” Aced, Arocas & Miquel-Segarra, 2021, p.23). Se trata del “ADN” organizacional, una base conceptual imprescindible antes de comenzar a comunicar hacia los públicos internos y externos.

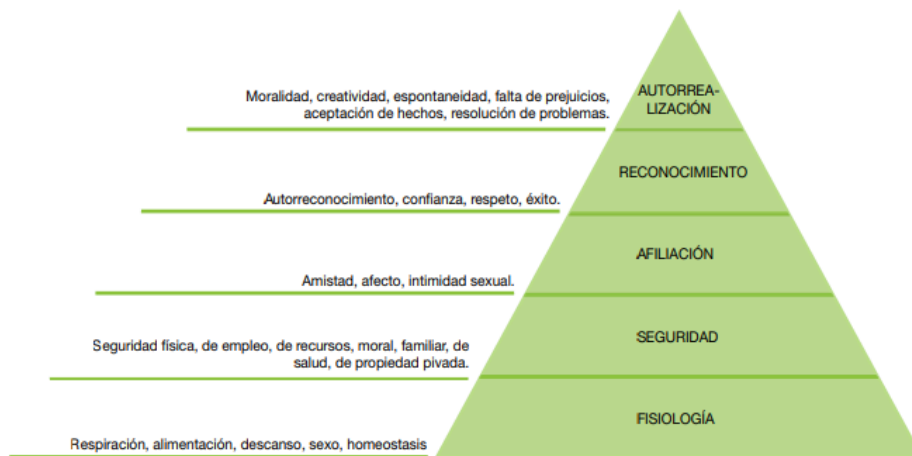
Tomando a Aced, Arocas & Miquel-Segarra (2021), la identidad corporativa está compuesta por dos elementos clave: la **filosofía corporativa** y la **cultura corporativa**. La primera refiere a los principios sobre los que se asienta la organización, y está constituida por tres componentes fundamentales:

- **Misión:** Aced, Arocas & Miquel-Segarra (2021) establecen que la misión define la actividad a la que se dedica la organización. “La misión es el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.” (Brandolini, González Frígoli & Hopkins, 2009, p. 77).
- **Visión:** Expresa la perspectiva de futuro: “Ayuda a definir la razón de existencia de la organización.” (Brandolini, González Frígoli & Hopkins, 2009, p. 76). Además, “El poder de la visión reside en la capacidad de uno o más sujetos de inventar un estado ideal, de situarse y asirse emocionalmente a él, ser proactivos y tenaces para encontrar todas las respuestas a las preguntas que llevan a ella y transmitirla con fidelidad y pasión a sus colaboradores.” (Brandolini, González Frígoli & Hopkins, 2009, p. 77)
- **Valores:** Son los atributos propios de la organización, aquellos que definen su forma de comportarse y trabajar. “Los valores son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización. Los valores dirigen a las organizaciones.” (Brandolini, González Frígoli & Hopkins., 2009, p. 78)

Junto con estos tres pilares, se incorpora el concepto de **propósito corporativo**, El propósito corporativo es un concepto estrechamente ligado a la misión, visión y valores de la empresa, que hace referencia “a la motivación por la que existe la organización, a su razón de ser y a su porqué”. (Aced, Arocas & Miquel-Segarra, 2021, p.25)

El **sentido de pertenencia** se entiende como el sentirse “parte”. Según Leyda Mercedes Brea, Doctora de Educación de la Universidad de Murcia, el sentido o orgullo de pertenencia es: “El sentimiento de arraigo e identificación de un individuo con un grupo o con un ambiente determinado. Su existencia genera en la persona un compromiso con la construcción de significados que a la larga formarán parte de la memoria personal y del grupo al que se siente pertenecer. La participación en la construcción de esta memoria es activa y continua e implica un compromiso con desarrollo tanto personal como del grupo y del lugar.” (Brea, 2014, p. 15).

Según el Manual de Comunicación Interna de Dircom, pertenecer y ser aceptado por un grupo o una comunidad es una necesidad humana fundamental. Para representarlo, se recurre a la Pirámide de Maslow:



(Aced, Arocas & Miquel-Segarra, et al., 2021, p.27)

En conclusión y según Brandolini, González Frígoli & Hopkins (2009) la cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar el espacio participativo en el que se puedan consolidar valores compartidos por toda la empresa y generar entonces ese sentido de pertenencia, esa construcción de memoria “activa”. Y podríamos decir que la cultura se ayuda de la comunicación interna desde varios lugares y elementos, uno de ellos son los canales. Aunque no es un fin en sí mismo, ya que “aún la mejor estructura de distribución de informaciones no asegura que un mensaje sea entendido por el otro en los términos en que el emisor lo pretendió al establecer el contacto [...] Que el mensaje se distribuya y llegue a manos de los destinatarios no asegura absolutamente nada. [...] Necesitamos pensar en los contextos en los que circularán nuestros mensajes” (Massoni, 2011, p. 3).

Se retoma de Ongallo (2007) en su Manual de Comunicación Interna, la clasificación que plantea sobre los canales de comunicación que existen en las organizaciones. Establece dos tipos de canales, los llamados “físicos” y los “personales”. En los primeros se incluyen intranet, revistas, carteleras, mails, entre otros. Independientemente de si son *online* u *offline*. Los últimos son de persona a persona, donde se presupone una “red vertical” de información o lo que se suele llamar “cascado” de información. Generalmente de líderes a sus equipos. En este caso, “Los mensajes clave deben comunicarse en cascada, de nivel en nivel. Para lograrlo los líderes son centrales, ya que tienen la tarea de comunicarlos a sus equipos de trabajo, y esforzarse para que los colaboradores los comprendan correctamente. Pero es importante que los líderes estén legitimados ante su equipo, para que estos mensajes sean tomados como válidos por los colaboradores.” (Brandolini, González Frígoli & Hopkins, 2009, p. 67)

Y si se plantean las nociones de cascado y líderes también se debe definir qué es el liderazgo: Leguizamón (2024) en su compilado trabaja ese término e indica que el liderazgo es “una dimensión fundamental para el desarrollo de las organizaciones.” Y que la profundización de los liderazgos y el establecimiento de líderes positivos es una ventaja

competitiva para las organizaciones. “Se puede pensar al liderazgo como la capacidad de influir sobre otros miembros de la organización para afrontar el cambio organizacional, manteniendo la orientación hacia los fines y objetivos establecidos. Para lograrlo, es necesario generar un comportamiento enérgico y vital en las personas, algo que ayude a la organización a superar las barreras que, inevitablemente, aparecerán en el camino.” (Leguizamón, 2024, p.31)

Contexto de la organización

Wiener lab Group



Para presentar la historia y el contexto de la empresa, se tomará como base la entrevista “Conversaciones con Protagonistas de la Empresa Familiar: Wiener lab.”, realizada por IAE Business School (2024), en la que participa el actual Gerente General de la compañía. Este valioso testimonio permite recuperar la voz institucional y aportar una mirada desde dentro sobre la evolución y los valores que sustentan a Wiener lab., elementos fundamentales para contextualizar el análisis de su cultura organizacional.

Wiener lab. es una empresa argentina especializada en el desarrollo, producción y comercialización de soluciones integradas (equipos, reactivos y software) que posibilitan diagnósticos in vitro. Su página web: <https://www.wiener-lab.com.ar/es-AR/>

Fundada en Rosario en 1960 por el bioquímico Dr. Miguel Rojkin y el ingeniero José Berlanda, la compañía nació del sueño y la inquietud de dos jóvenes profesionales emprendedores que contaban únicamente con su formación científico-profesional. Cimentados en una sólida amistad, se abocaron a la construcción de lo que en Wiener lab. llaman “un proyecto humano infinito” (IAE Business School, 2024).

Tras el fallecimiento de Berlanda, Rojkin asumió la dirección de la empresa, combinando la gestión del negocio con el desarrollo de productos innovadores para laboratorios de análisis clínicos. Gracias a su carácter innovador, en menos de cinco años comenzaron las exportaciones a países limítrofes y europeos.

Con el tiempo, los cuatro hijos de Rojkin se integraron a la gestión de la empresa. Durante la etapa liderada por la segunda generación, Wiener lab. estableció filiales en los países más relevantes de Latinoamérica y fortaleció sus capacidades de investigación y desarrollo (I+D). Actualmente, la empresa cuenta con 700 colaboradores, estructuras propias en 12 países y sus productos llegan a 40 mercados (IAE Business School, 2024).

En la ciudad de Rosario se encuentran distribuidos en varias instalaciones y edificios corporativos:

- **Planta Industrial de Reactivos:** Maipú 2571
- **Casa Matriz - Administración:** Riobamba 2944
- **Centro de Investigación y Biotecnología (CIBIO):** Pte. Perón 2991
- **Sistemas Analíticos:** Ituzaingó 2964
- **Servicio Técnico:** Pje. Ceres 3060
- Parte del equipo de **Innovación** se encuentra en las instalaciones del **Instituto de Agrobiotecnología Rosario (INDEAR):** Ocampo 210 Bis.
- **Fundación Wiener lab:** Suipacha 2140

En Pérez se encuentra el **Centro Logístico:** Parque Metropolitano de Pérez – Av. Las Palmeras 1452.

Y cuenta con filiales comerciales en: Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, España, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

La gestión de la compañía se ha profesionalizado, incluyendo a miembros de la tercera generación en roles de gestión y a la segunda generación en el directorio. Según el protocolo familiar, la empresa se define como una "Empresa Familiar de Ejecución y Dirección Familiar", enfocada en desarrollar capacidades necesarias para construir un futuro sostenible y efectivo en un entorno cambiante (IAE Business School, 2024).

Misión:

Sumar valor a la salud a través de sistemas diagnósticos innovadores, confiables y accesibles.

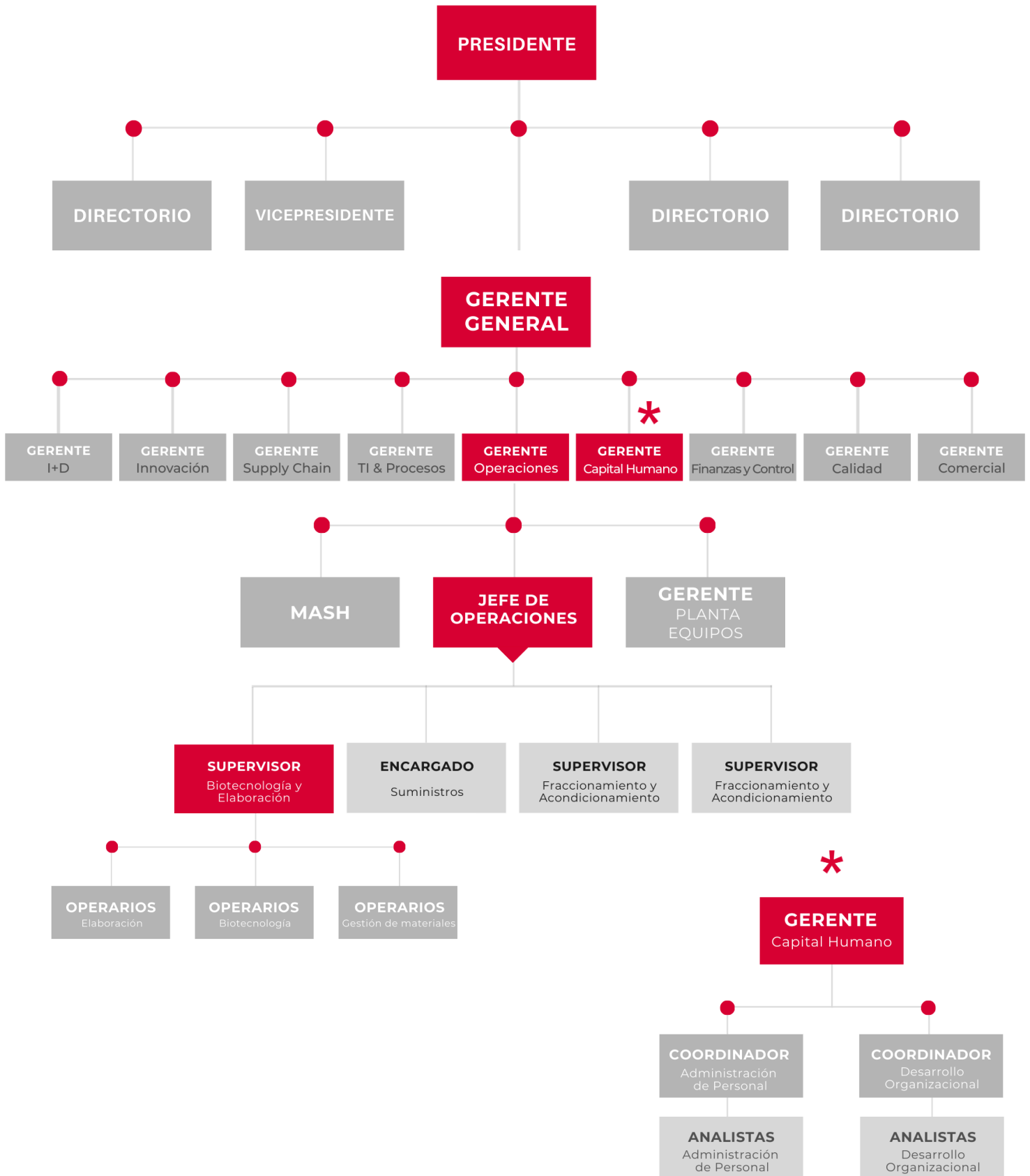
Visión:

Ser líderes en LATAM y países emergentes a través de una organización profesional, competitiva y sustentable donde cada integrante sea protagonista, aportando lo mejor de sí mismo.

Valores:

- Ponerse siempre en el lugar de nuestros clientes
- Tomar responsabilidades y llevarlas adelante con compromiso y profesionalismo
- Atreverse a buscar soluciones diferentes
- Tener conciencia de los costos
- Transformar siempre cada dificultad en una oportunidad
- La ejemplaridad como expresión de la integridad de nuestras acciones
- El respeto hacia el otro como medio para la unidad y el compañerismo

Organigrama



Como parte del proceso de contextualización, se elaboró un recorte del organigrama general de Wiener lab., centrado en los niveles jerárquicos y sectores más directamente vinculados al objeto de estudio. La versión presentada incluye desde el Presidente de la compañía hasta los operarios, pasando por el Gerente General, el Gerente de Operaciones Corporativo, el Jefe de Operaciones y el Supervisor.

Este organigrama no reproduce los nombres propios de quienes ocupan los cargos, ya que el foco está puesto en los roles institucionales y su vínculo con la cultura organizacional. Asimismo, se excluyeron intencionalmente algunos sectores operativos, como los de fraccionamiento y operaciones, y suministros, ya que no presentan condiciones laborales que impliquen las mismas restricciones comunicacionales que los sectores incluidos. Esta decisión responde al interés por indagar cómo impactan las medidas de protección (asociadas al manejo de sustancias químicas y biológicas) en la circulación de la comunicación interna. Por otro lado, se incorporó una bajada adicional desde el Gerente de Capital Humano, incluyendo a los roles de Coordinador de Administración de Personal y Coordinador de Desarrollo Organizacional. Esta incorporación busca representar el sector desde donde se implementan las políticas y estrategias de comunicación interna, y a su vez, permite ubicar a los referentes entrevistados, cuyas voces aparecen más adelante en el desarrollo del trabajo. De este modo, el organigrama cumple también una función orientadora para el lector, al visualizar los puntos de partida institucionales desde los que se aborda el análisis.

¿Qué es “Desarrollo Organizacional” y por qué resulta relevante destacarlo? El Desarrollo Organizacional constituye un sector estratégico dentro del área de Capital Humano, orientado a acompañar y fortalecer los procesos que inciden en la forma en que las personas trabajan, se vinculan y construyen sentido dentro de la organización. A diferencia de otras funciones más administrativas o transaccionales (como lo es el sector de “Administración de Personal”), el Desarrollo Organizacional se focaliza en dimensiones intangibles pero estructurantes, tales como el liderazgo, la gestión del talento, el clima laboral y, fundamentalmente, la cultura organizacional.

Resulta relevante destacar a este sector en el marco del presente trabajo debido a que es el espacio desde el cual se diseñan, articulan y acompañan gran parte de las prácticas que influyen en la cultura organizacional. En este sentido, el Desarrollo Organizacional no define la cultura en sí misma, sino que interviene sobre los procesos y dinámicas que la moldean, entre los cuales la comunicación interna ocupa un rol central.

Metodología

El diagnóstico comunicacional será el abordaje metodológico principal que orientará el trabajo de campo. Concebido desde la perspectiva de la comunicación estratégica contemporánea, no se trata de una herramienta técnica aplicada a posteriori, sino de una práctica situada que permite comprender las tramas simbólicas que configuran las relaciones entre los actores, los modos de circulación del sentido y las formas de apropiación de la cultura institucional.

Tal como lo definen Sandra Massoni y Mariana Mascotti, “un diagnóstico comunicacional, desde la perspectiva de la comunicación estratégica, sólo se piensa como un punto de partida. No pretende demostrar ni conocer acabadamente ninguna situación porque se reconoce trabajando en una trama sociocultural activa y dinámica.” (Massoni y Mascotti, 2001, p. 226). No busca confirmar una hipótesis preexistente, sino leer, interpretar y mapear los sentidos sociales en juego, en articulación con las condiciones materiales y simbólicas de una organización. Complementando esta definición, Brandolini, González, Frígoli & Hopkins ofrecen su mirada: “El diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado. Es una especie de recorte temporal en el que se mide y evalúa a través de diferentes herramientas, que pueden ser cualitativas o cuantitativas (o ambas) en qué punto está parada la compañía en relación a su comunicación interna.” (Brandolini, González Frígoli & Hopkins, 2009, p. 45).

Desde esta perspectiva, el diagnóstico no se limita a registrar flujos informativos o identificar canales formales, sino que habilita una comprensión más profunda de las dinámicas comunicacionales reales que atraviesan el espacio organizacional.

Este enfoque resulta pertinente ya que busca relevar la dinámica comunicacional integral del área (no un canal específico), identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. A su vez, los resultados se complementarán con los datos de la Encuesta de Pulso (2025), equivalente a una encuesta de clima organizacional, que ofrece una visión cuantitativa sobre las percepciones del personal respecto de la comunicación, la innovación y los valores institucionales. La auditoría se compone de entrevistas (enfoque cualitativo) y encuestas (enfoque cuantitativo), por lo tanto, se optó por una estrategia metodológica mixta. Esta elección permite captar tanto la dimensión subjetiva y situada de los sentidos en circulación como ciertos patrones de percepción compartidos.

Además, el sustento teórico de esta decisión se encuentra en el concepto de triangulación metodológica, entendida como una forma de enriquecer la validez y la densidad analítica del estudio. Según Ruth Sautu, “la triangulación de métodos se basa en la premisa de que ningún método empleado como único resuelve adecuadamente el problema de opuestas explicaciones” y afirma que “la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos aporta a los diversos matices de la realidad social” (Sautu, 2007, p. 371).

Desde esta perspectiva, la combinación de entrevistas y cuestionarios no solo complementa el enfoque del diagnóstico comunicacional, sino que responde a la complejidad del objeto de estudio, posibilitando un abordaje más plural, situado y riguroso de las formas en que se produce y circula la cultura organizacional en un entorno atravesado por condicionamientos materiales específicos.

Actores

Para comenzar, se realizará un relevamiento de los actores de Wiener lab. que resultan significativos para los objetivos de esta investigación y con quienes se establecerá un acercamiento estratégico. La selección de estos actores se sustenta, por un lado, en el enfoque de Massoni y Mascotti (2001), quienes proponen comprender las organizaciones como tramas socioculturales dinámicas, reconociendo a los actores no solo por su posición estructural, sino también por su función simbólica en la construcción de sentido. Por otro

lado, en el caso específico del área de Capital Humano, se retoma el modelo de Dave Ulrich (obtenido del artículo “¿Qué es el modelo de RRHH de Dave Ulrich y cómo funciona?”) , que define cuatro roles clave que debe asumir la gestión de recursos humanos para generar valor organizacional: socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo y defensor-líder del empleado. Desde esta perspectiva, los grupos se organizan de la siguiente manera:

Grupo 1) Capital Humano:

- a) Gerente de Capital Humano
- b) Desarrollo Organizacional: Coordinador de DO y Analista de DO.
- c) Administración de Personal: Coordinador de Administración de Personal

Grupo 2) Planta:

- a) Líder del Sector Operativo
- b) Operarios de Planta Reactivos

Se llevarán a cabo entrevistas en profundidad con los integrantes del Grupo 1 y con el Líder del Sector Operativo del Grupo 2, complementadas con cuestionarios dirigidos a los operarios de dicho grupo. Estas técnicas de recolección de información estarán además respaldadas por los resultados de la Encuesta Pulso realizada en el año 2025 en la compañía. De esta manera, los datos obtenidos permiten complementar la información recolectada mediante las entrevistas y cuestionarios, ofreciendo un panorama más amplio sobre la dinámica de la comunicación interna y su relación con la cultura organizacional.

Entrevistas en profundidad

Para abordar la dimensión cualitativa del estudio, se utilizarán entrevistas en profundidad, entendidas como herramientas fundamentales para acceder al universo de significaciones de los actores. Tal como sostiene Guber (2011), “la entrevista es una de las técnicas más apropiadas para acceder al universo de significaciones de los actores” y permite recuperar no sólo representaciones, creencias o valores, sino también acciones pasadas o presentes que el investigador no puede observar directamente en el campo. (Guber, 2011, p. 132).

Estas entrevistas, además, se conciben como una relación social situada que produce conocimiento: “entendida como relación social a través de la cual se obtienen enunciados y verbalizaciones, es además una instancia de observación; al material discursivo debe agregarse la información acerca del contexto del entrevistado, sus características físicas y su conducta” (Guber, 2011, p. 132).

Desde una perspectiva antropológica, las entrevistas permiten descubrir los sentidos desde los propios marcos de referencia del entrevistado. Se caracterizan por su flexibilidad, adaptabilidad y apertura a los temas emergentes que propongan los propios actores sociales. Guber destaca que “la entrevista antropológica sirve para descubrir las preguntas, esto es, para construir los marcos de referencia de los actores a partir de la verbalización asociada libremente” (Guber, 2011, p. 143).

Por lo tanto, las entrevistas en profundidad permiten conocer las percepciones y experiencias de los colaboradores desde su propia lógica cultural, y son coherentes con el enfoque del diagnóstico comunicacional como práctica situada y comprensiva.

Cada guía está organizada en bloques temáticos que responden a las dimensiones analíticas de la auditoría de comunicación interna:

- a) visión y gestión de la comunicación,
- b) canales y flujos,
- c) cultura organizacional y pertenencia,
- d) comunicación ascendente y participación,
- e) problemáticas y oportunidades.

Cuestionario - Encuestas

En cuanto al abordaje cuantitativo, se recurrirá a cuestionarios estructurados con el fin de relevar percepciones generales de los colaboradores en torno a la comunicación interna, su vínculo con la cultura organizacional y los canales de información más utilizados. Esta técnica permite sistematizar la información, establecer tendencias y observar relaciones entre variables sociodemográficas y comunicacionales.

Tal como indica Sabino (1992): “Su empleo se hace especialmente recomendable en aquellos casos en que es factible reunir de una sola vez a un cierto número de personas” (Sabino, 1992, p.128). Como a los alumnos de una escuela o los trabajadores de una empresa, explica. Además, estos instrumentos permiten alcanzar a un número amplio de sujetos, lo cual es útil para conocer tendencias generales y complementar los hallazgos cualitativos surgidos de las entrevistas en profundidad.



Comunicación Interna en Planta Reactivos

¡Hola!

Mi nombre es Elaine y formo parte del equipo de Capital Humano.

Quiero conocer tu opinión sobre cómo nos comunicamos y trabajamos juntos en la Planta de Reactivos de Rosario.

Esta encuesta es **anónima** y forma parte de mi tesina de grado de la Licenciatura en Comunicación Social. Toda la información será tratada con **absoluta confidencialidad** y utilizada únicamente con fines educativos. No hay respuestas correctas o incorrectas: lo que más me interesa es tu experiencia y tu mirada sobre el día a día comunicacional. ¡Gracias por tu participación!

capitalhumanowienerlab@gmail.com [Cambiar cuenta](#)



No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿En qué área trabajas? *

- Elaboración
- Biotecnología
- Gestión de Materiales

Link al forms:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfG9QVRBw0PvRarUKCS2nGUXwqwYpx3wA2c14dhiEoHSmv3g/viewform?usp=dialog>

De acuerdo a las conversaciones definidas, el enfoque de cada entrevista quedaría de la siguiente manera:

Rol	Enfoque	Tipo de preguntas
Gerente de Capital Humano	Visión estratégica y política general de gestión de personas. Comunicación como parte del sistema de gestión, no tanto el detalle operativo.	Preguntas macro, sobre cultura, liderazgo, alineación estratégica, desafíos organizacionales y rol de la comunicación en ese marco.

Coordinador de DO	Enlace entre estrategia y práctica: traduce políticas en acciones concretas, por lo tanto tiene visión operativa y conceptual de la comunicación interna.	Preguntas específicas sobre planificación, implementación, diagnóstico, cultura y canales.
Analista de DO	Ejecutor de acciones concretas, vínculo directo con planta.	Preguntas operativas y experienciales, sobre canales, materiales, relación con supervisores, etc.
Coordinador de Administración de Personal	Área más administrativa, pero relevante en la comunicación formal (beneficios, horarios, legajos).	Preguntas sobre flujos informativos y canales formales.
Líder del sector Operativo	Voz de campo, intermediario entre gestión y operarios.	Preguntas sobre experiencia comunicacional real, clima, acceso a información y cultura.

Documentos

Como se mencionó anteriormente, desde WLG me brindaron acceso a los resultados de una de las mediciones de clima realizadas en el 2025 a toda la organización: la Encuesta de Pulso, una encuesta de clima realizada en julio de 2025, cuyo objetivo fue conocer la percepción de los colaboradores sobre diferentes aspectos de la organización previo a la encuesta de certificación de GPTW. Dicha encuesta abordó principalmente tres ejes: comunicación, innovación y valores. En relación a los valores, se indagó si los colaboradores los conocen, si los aplican en su trabajo cotidiano y cómo estos influyen en su orgullo y sentido de pertenencia hacia la empresa. Respecto a la comunicación, se exploraron las percepciones sobre la interacción y transmisión de información entre equipos, entre gerentes de área y supervisores inmediatos, así como la frecuencia y efectividad de reuniones y otros canales internos. Para mayor precisión en el análisis se seleccionó únicamente las respuestas del sector operativo de Planta Reactivos.

Análisis y resultados

Entrevistas

Se realizaron 5 entrevistas según los ejes planteados previamente. Se ha entrevistado al Gerente de Capital Humano Corporativo (**Entrevistado 1**), Coordinador de Administración de Personal (**Entrevistado 2**), Coordinador de Desarrollo Organizacional (**Entrevistado 3**), Analista de Desarrollo Organizacional (**Entrevistado 4**) y a Líder del Sector Operativo (**Entrevistado 5**).

a) Visión y gestión de la comunicación interna

Desde la mirada estratégica el Entrevistado 1, concibe la comunicación interna como un **dispositivo clave para acompañar la visión, la estrategia y la cultura organizacional**, señalando que “la comunicación transforma, sirve para transmitir visión del futuro, crear símbolos y modificar la cultura organizacional”, siempre que exista coherencia entre el discurso y las prácticas cotidianas (“walk the talk”). En este sentido, advierte que las inconsistencias entre lo que se comunica y lo que se vive en el día a día erosionan la credibilidad de la comunicación.

El Entrevistado 2, Coordinador de DO, refuerza esta perspectiva al describir una **evolución desde una comunicación reactiva hacia una comunicación más estratégica y planificada**, vinculada a los procesos de Desarrollo Organizacional. Según el entrevistado, actualmente existe un **Plan Anual de Comunicaciones** que busca acompañar los distintos procesos del sector DO (clima, desempeño, talento y cultura), superando la lógica meramente informativa que predominó en etapas anteriores. En una línea complementaria, el Analista de DO destaca el pasaje de una comunicación “informativa” centrada en ingresos y egresos hacia una **comunicación generativa**, entendida como una herramienta para “instalar temas de conversación en la organización, generar sentido de pertenencia y alineación entre equipos”. Esta mirada posiciona a la comunicación interna como un proceso cultural y no solo instrumental.

b) Canales y flujos de comunicación

En relación con los canales, las entrevistas evidencian una **estructura híbrida**, donde conviven canales formales e informales. Desde Capital Humano, el Coordinador de Administración de Personal explica que históricamente la comunicación estuvo asociada a la emisión de comunicados puntuales, sin una definición clara de objetivos ni alcances: “la comunicación era sacar el comunicado, no era más que eso”, Entrevistado 2, Coordinador de Administración de Personal. Con la creación del sector de Desarrollo Organizacional, se comienza a diferenciar la comunicación estratégica de otras comunicaciones operativas o administrativas.

El Entrevistado 1 identifica como uno de los principales desafíos actuales la **segmentación de la información**, que genera asimetrías y refuerza el “trabajo en silos”, limitando el impacto de la comunicación a nivel organizacional. Esta segmentación, según el entrevistado, dificulta la comprensión del propósito detrás de las decisiones y procesos.

Desde la planta, el Entrevistado 5, Líder del Sector Operativo, describe un flujo comunicacional predominantemente **directo y operativo**, mediado por correos electrónicos, WhatsApp y la comunicación cara a cara. Señala que, en muchos casos, él recibe “la misma comunicación que le llega al equipo”, lo que limita su rol como intermediario o traductor de la información institucional.

c) Cultura organizacional y sentido de pertenencia

La cultura organizacional aparece fuertemente asociada a la comunicación interna en los discursos de los entrevistados. El Entrevistado 1 subraya la necesidad de “cultivar la pertenencia” a través de símbolos, relatos y el reconocimiento de los logros cotidianos, destacando que visualizar a la empresa como un espacio con desafíos y oportunidades fortalece la identificación de los colaboradores con la organización.

Desde Desarrollo Organizacional, ambos entrevistados coinciden en que la comunicación cumple un rol central en la **construcción y sostenimiento de la cultura**, especialmente a partir de campañas, encuestas de clima y acciones que conectan hechos cotidianos con los valores organizacionales. No obstante, el Entrevistado 4 advierte la existencia de “mensajes contraculturales”, es decir, decisiones o prácticas que no siempre se alinean con el discurso cultural promovido.

En el ámbito de la planta, el Entrevistado 5 reconoce un fuerte sentido de pertenencia al equipo inmediato, aunque percibe cierta **desconexión con los logros y dinámicas de otras áreas**, lo que refuerza una vivencia más local que organizacional de la cultura.

d) Comunicación ascendente y participación

En cuanto a la comunicación ascendente, el Coordinador de Administración de Personal describe la existencia de espacios formales de diálogo, como las **mesas de relaciones laborales**, donde representantes de distintas áreas canalizan inquietudes, problemáticas y propuestas, permitiendo una retroalimentación directa hacia Capital Humano.

El Entrevistado 3, Coordinador de DO, destaca la importancia de complementar la mirada de los líderes con **instancias de escucha directa**, como assessments y encuestas pulso, para evitar que la comunicación se distorsione en su recorrido jerárquico y se genere el “radiopasillo”. Esta preocupación revela una conciencia sobre las limitaciones de los canales exclusivamente descendentes.

Desde el sector productivo, el Líder del Sector Operativo señala que la comunicación con su equipo se da mayormente de manera individual y operativa, con escasos espacios de intercambio grupal estructurado, lo que reduce las oportunidades de participación colectiva y de construcción conjunta de sentido.

e) Problemáticas y oportunidades de mejora

Las entrevistas permiten identificar problemáticas recurrentes, como la **falta de homogeneidad en el acceso a la información**, la segmentación por áreas y niveles, y la persistencia de lógicas informales que compiten con los canales institucionales. Se

reconoce que estas dinámicas son comunes en empresas familiares y representan un desafío pendiente para alinear comunicación, estrategia y cultura.

Al mismo tiempo, se identifican oportunidades claras de mejora: profundizar la planificación comunicacional, fortalecer la comunicación generativa, ampliar los espacios de escucha directa y visibilizar los logros de los distintos sectores. Desde Desarrollo Organizacional, se plantea la necesidad de seguir evolucionando hacia una comunicación más intencional y estratégica, capaz de impactar tanto en la planta como en el resto de la organización.

Por último, el uso de elementos de protección personal y las normas de seguridad propias del entorno industrial fueron concebidos como una posible limitación para la comunicación interna en la Planta de Reactivos, en tanto podían restringir el acceso a dispositivos, canales digitales y espacios de intercambio. Sin embargo, el análisis posterior de las entrevistas permitió **revisar y complejizar esta hipótesis inicial**.

Desde una mirada normativa, el Entrevistado 2, Coordinador de Administración de Personal, señala que el uso del celular se encuentra regulado formalmente dentro del marco institucional y en las mesas de diálogo: “El operario puede tener una urgencia familiar, un aviso o lo que sea, pero debería utilizarlo responsablemente, no durante la producción”.

Esta afirmación resulta central para comprender que la seguridad no opera como una restricción absoluta, sino como un **marco regulatorio que se flexibiliza mediante acuerdos situados**, construidos en función de las necesidades operativas y comunicacionales.

Este testimonio refuerza la idea de que las barreras comunicacionales en planta no se explican únicamente por la imposibilidad material de acceder a los dispositivos, sino por la **forma en que se diseñan (o no) los canales y estrategias de comunicación interna** para un entorno industrial.

Desde el área de Desarrollo Organizacional, el Entrevistado 3 subraya que en la planta hay muchos desafíos y uno de ellos es el tema específico de medios, que tiene que ver con las carteleras, por ejemplo, que son canales específicos “de acá” (de la Planta) que le gustaría poder evolucionarlos. Evidenciando que existe una diferencia en la manera de comunicar en ese entorno con respecto al resto de la organización.

En la misma línea, el Entrevistado 4, Analista de DO, destaca que las limitaciones no radican únicamente en el acceso tecnológico, sino en la necesidad de adaptar los dispositivos comunicacionales para la planta y para quienes se ocupan de la circulación de la información desde DO: “Es como un mecanismo que cuesta mantener alineado todo lo que sacamos vía mail con lo que se pone en la cartelera. Porque además la complejidad está dada porque a veces estamos en planta, a veces no, a veces estás en cualquier otro edificio o en tu casa o lo que sea, y es como que queda siempre desacoplado el tener que poner la cartelera y tal vez llega al día siguiente cuando recién pudimos imprimir las comunicaciones y pegarlas, entrar a planta.” (Entrevistado 4, Analista de Desarrollo Organizacional).

Por su parte, el Entrevistado 1 amplía esta lectura desde una perspectiva organizacional al señalar que los desafíos comunicacionales en planta requieren soluciones específicas y no

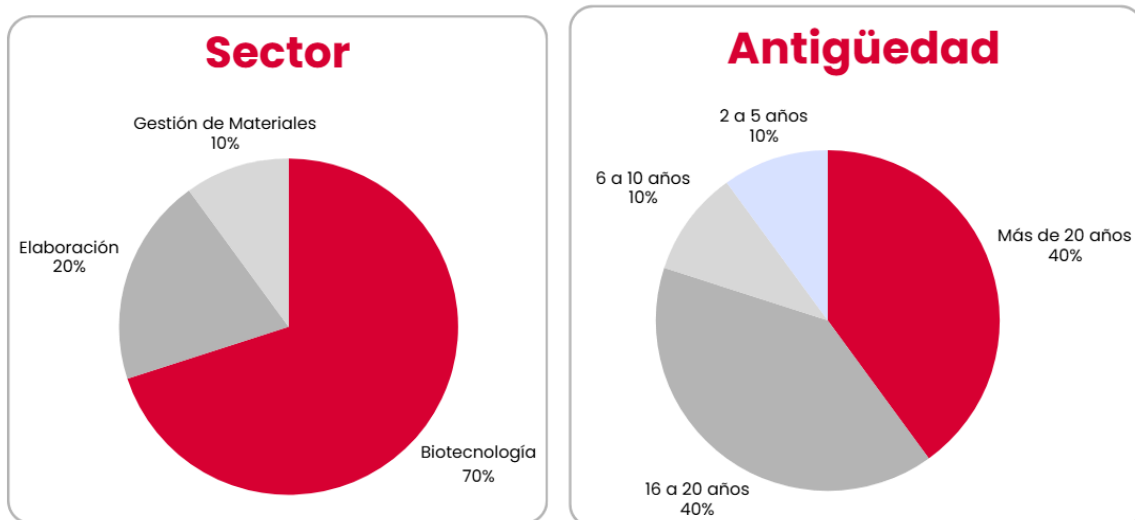
traslaciones automáticas de modelos pensados para otros contextos: “El gran desafío es cómo hacemos para que la información llegue de manera clara y pareja a todos, especialmente en los sectores productivos” (Entrevistado 1, Gerente de Capital Humano Corporativo).

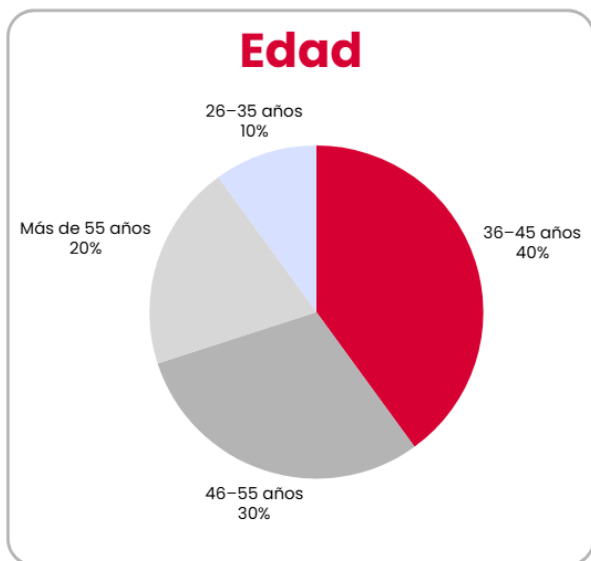
En conjunto, las entrevistas permiten concluir que la seguridad y el uso de elementos de protección personal no son percibidos por los actores entrevistados como un obstáculo en sí mismo para la comunicación interna. Por el contrario, emergen como **condiciones estructurales del entorno industrial**, que demandan estrategias comunicacionales específicas, planificadas y situadas.

Cuestionario

El cuestionario fue compartido de manera digital a los operarios obteniéndose 10 respuestas de carácter anónimo sobre un total de 15 esperadas, lo que representa aproximadamente el 66,7 % del total del sector.

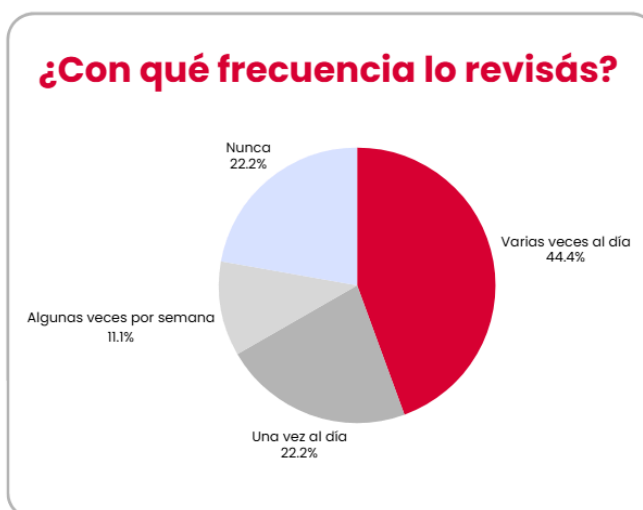
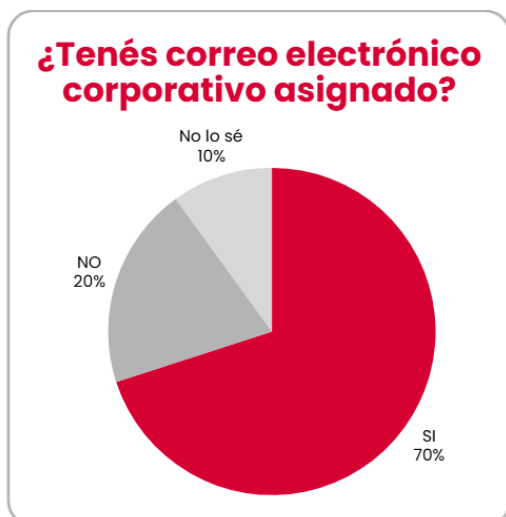
El instrumento se estructuró en una primera sección destinada al relevamiento de **datos demográficos** de la muestra (edad, antigüedad y sector), con el objetivo de contextualizar a los participantes. En una segunda sección se incluyeron las preguntas centrales vinculadas a lo estudiado.



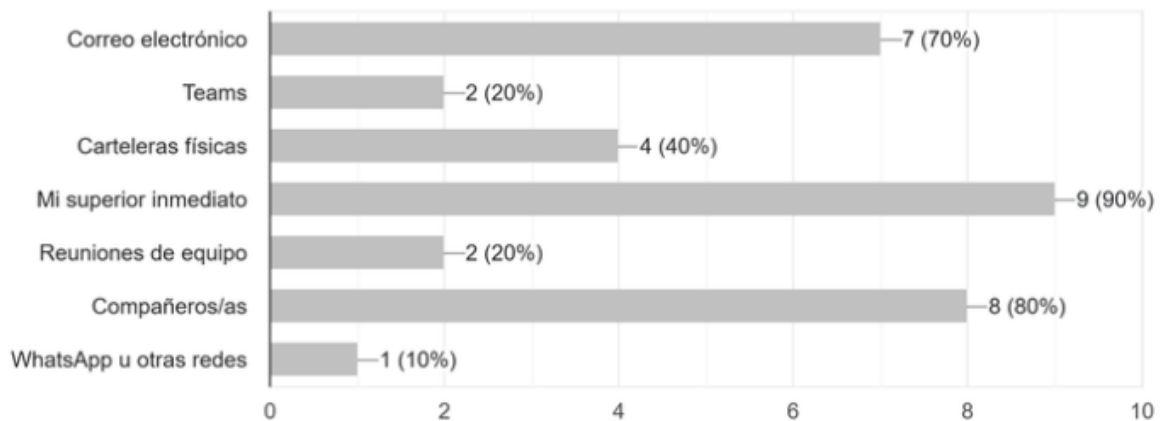


El análisis de los datos demográficos de la muestra permite contextualizar los resultados obtenidos y comprender mejor las dinámicas comunicacionales relevadas. La encuesta fue respondida por una muestra de operarios de Planta Reactivos.

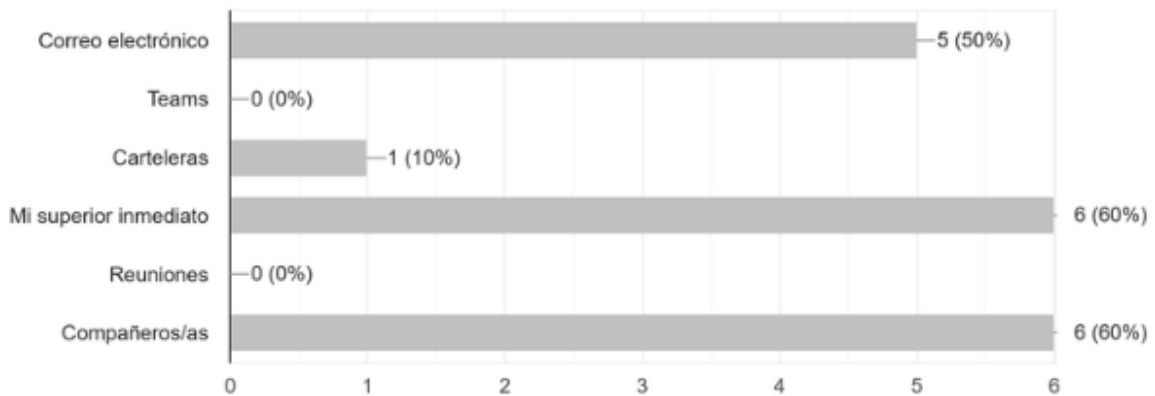
En cuanto a la antigüedad en la organización, la muestra se caracteriza por un perfil de colaboradores con trayectorias extensas dentro de Wiener lab Group: la mayoría de los encuestados cuenta con más de 16 años en la empresa. Este dato resulta especialmente relevante, ya que se trataría de personas con amplio conocimiento de los procesos internos y de las prácticas históricas de comunicación. Del mismo modo, la distribución etaria (con predominio de colaboradores de entre 36 y 55 años y presencia significativa de personas mayores de 55) da cuenta de un colectivo mayormente adulto, con experiencia laboral consolidada.



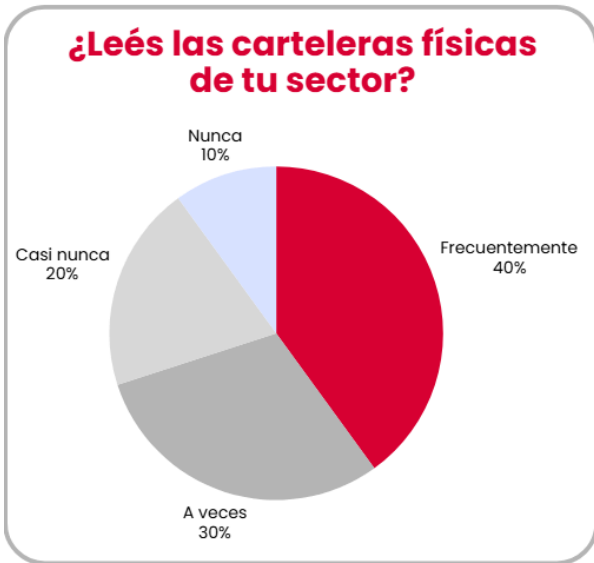
¿Por cuáles de estos medios recibís información de la empresa?



¿Cuál es el canal por el que MÁS te enterás de las novedades de la empresa?

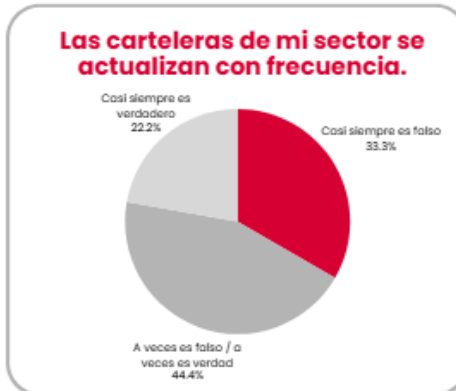


En primer lugar, se observa que la comunicación interna en la planta se sostiene principalmente a través de canales interpersonales e informales, siendo el superior inmediato y los compañeros/as las principales fuentes de información. Si bien estos canales resultan efectivos para la circulación cotidiana de mensajes, su centralidad evidencia una dependencia excesiva de la mediación humana, lo que puede derivar en distorsiones, demoras o desigual acceso a la información. Esta dinámica permite reconocer procesos comunicacionales poco sistematizados, en los que los canales formales no siempre logran posicionarse como fuentes primarias de información, en línea con el primer objetivo específico del presente trabajo.

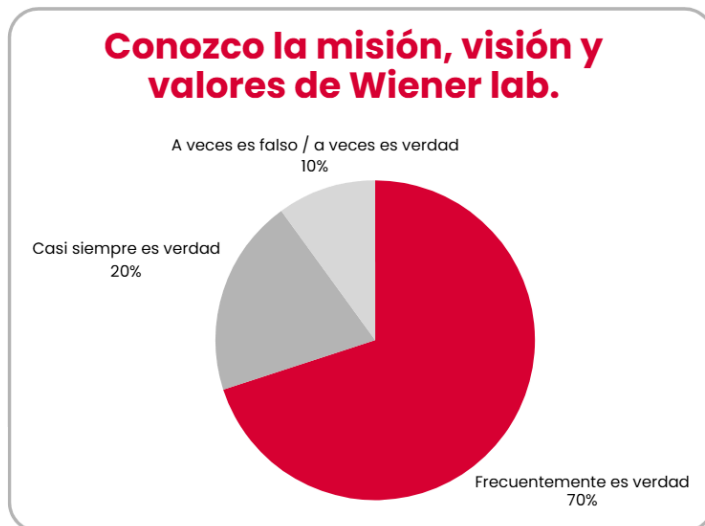


Asimismo, el análisis de los resultados pone de manifiesto una tensión entre la **disponibilidad de canales formales y su uso efectivo**. Aunque una parte significativa de los operarios cuenta con correo electrónico corporativo y acceso a computadoras durante la jornada laboral, no todos utilizan estos recursos de manera frecuente. Esta situación sugiere que la gestión de la comunicación interna no depende únicamente de la existencia de canales, sino de su adecuación a las condiciones reales de trabajo y a las prácticas cotidianas de los colaboradores de planta.

Acceso a la información:

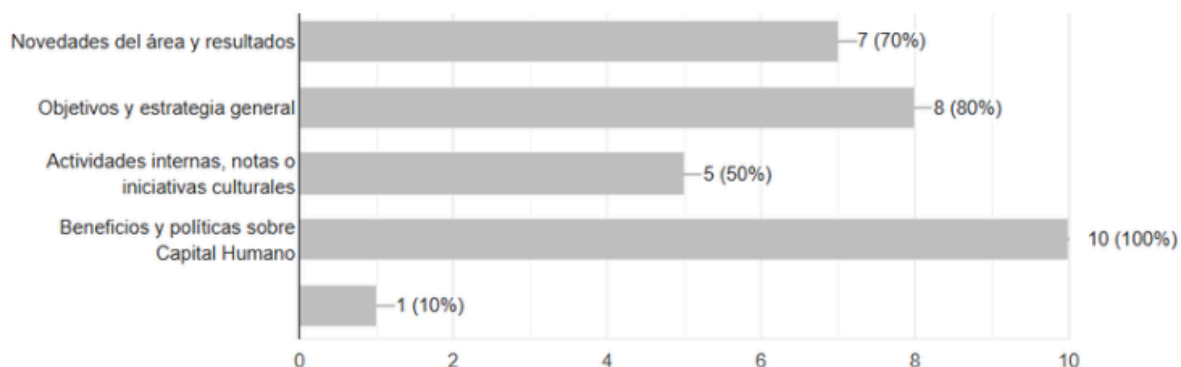


En relación con la **oportunidad y claridad de la información**, los resultados reflejan percepciones heterogéneas, con una presencia relevante de respuestas intermedias y negativas, especialmente en lo referido a la llegada a tiempo de los mensajes y al predominio de los comentarios informales por sobre los comunicados oficiales. Esta percepción se refuerza en las respuestas abiertas, donde se señala la necesidad de mayor anticipación en la comunicación y de una mejor preparación de los supervisores como actores clave en la transmisión de información, evidenciando un área crítica dentro de la gestión comunicacional actual.

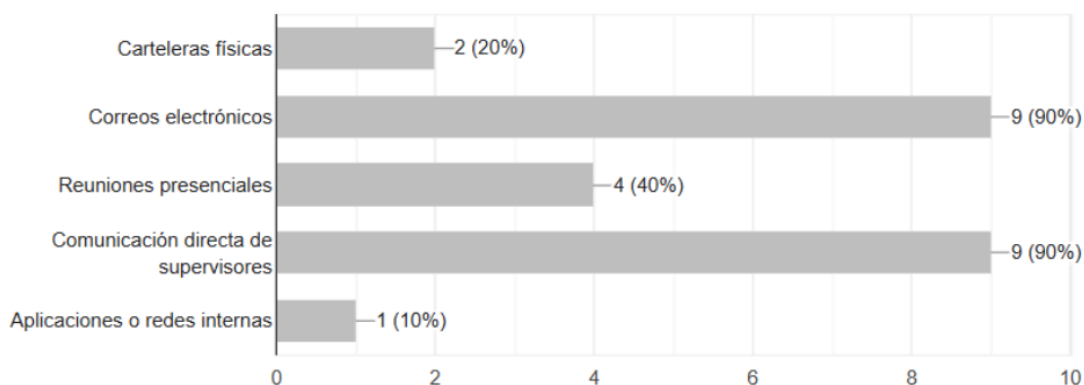


No obstante, al analizar el **sentido de pertenencia**, los resultados muestran indicadores positivos. La mayoría de los encuestados manifiesta conocer la misión, visión y valores de Wiener lab. y sentirse parte importante del equipo. Esto permite inferir que, si bien la comunicación interna presenta debilidades operativas, existe una base identitaria sólida construida a lo largo del tiempo, probablemente asociada a la alta antigüedad de los colaboradores y a la estabilidad de los equipos de trabajo. En este sentido, la comunicación interna influye en el sentido de pertenencia, aunque no siempre de manera estructurada ni planificada, dando respuesta al segundo objetivo específico.

¿Sobre qué temas te gustaría recibir MÁS información?



¿De qué manera preferís recibir información de la empresa?



Por último, los resultados vinculados a las **necesidades y expectativas de información** evidencian una demanda clara por mayor comunicación sobre temas estratégicos, decisiones organizacionales y políticas de Capital Humano. La preferencia por esquemas multicanal y por espacios de encuentro presenciales sugiere que los colaboradores no solo buscan recibir información, sino también comprender el rumbo de la organización y su impacto en la vida laboral cotidiana. Estas demandas constituyen insumos clave para la elaboración de propuestas de mejora y acciones concretas, en línea con el tercer objetivo específico de este trabajo.

Comentarios y propuestas arrojadas en el cuestionario que considero relevantes para futuras acciones:

- *“Mi propuesta es hacer tres reuniones anuales con todos los equipos de planta, en las que se hable en la primera de objetivos y metas anuales; en la segunda de como se está avanzando con dichos objetivos y meta y una final de evaluación. Esta evaluación final es la que alimenta a los objetivos y metas del próximo año.”*
- *“Que se retome el boletín Wiener-Up.”*
- *“Que se informe con más tiempo al supervisor lo que debe comunicar al grupo.”*
- *“Tener un tiempo de reunión de equipo semanal para poder planificar la semana.”*

En síntesis, a partir del análisis de las respuestas de los operarios de la Planta de Reactivos, puede concluirse que la comunicación interna en Wiener lab Group se

caracteriza por una fuerte impronta interpersonal, una utilización desigual de los canales formales y la existencia de oportunidades de mejora vinculadas a la sistematicidad, la anticipación y la planificación comunicacional. Al mismo tiempo, desde la perspectiva de este colectivo se identifican fortalezas asociadas al sentido de pertenencia y a la identificación con la organización, que constituyen una base sólida sobre la cual diseñar acciones estratégicas orientadas a fortalecer la gestión de la comunicación interna.

Documentos

Utilizamos un documento interno no publicado de la compañía para complementar los datos arrojados por nuestras fuentes primarias.



Afirmaciones con los porcentajes más bajos

PUNTUACIÓN MÁS BAJA

Conozco las actividades que se llevan adelante en la organización.

27

Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes.

27

Los jefes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo adicional.

36

Tenemos espacios para revisar y mejorar nuestras formas de trabajo.

55

La articulación de los resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado a los operarios de la Planta de Reactivos, las entrevistas realizadas a actores clave de Capital Humano y Líder del Sector Operativo, y los datos provenientes de la encuesta de pulso organizacional (Wiener lab., 2025) permite construir una visión integral sobre la gestión de la comunicación

interna en Wiener lab Group. En este sentido, los resultados de la encuesta de pulso, utilizados como fuente secundaria con fines comparativos, refuerzan y validan los principales hallazgos surgidos del análisis de las fuentes primarias, al tiempo que aportan matices que enriquecen la interpretación.

En primer lugar, el análisis integrado evidencia una brecha significativa entre la apropiación de los valores organizacionales y el conocimiento de las actividades, decisiones y dinámicas generales de la empresa. Mientras que tanto el cuestionario como la encuesta de pulso muestran altos niveles de conocimiento y **alineación con los valores de Wiener lab Group (73%)** y una fuerte percepción de que estos se reflejan en la **forma de trabajo de los equipos (82%)**, **solo un 27% de los colaboradores declara conocer las actividades que se llevan adelante en la organización**. Este contraste confirma lo observado en las entrevistas, donde se señala que la comunicación interna resulta más efectiva en la transmisión de aspectos culturales y simbólicos que en la circulación de información estratégica y transversal.

Asimismo, la integración de las fuentes pone en evidencia el rol central del liderazgo en la experiencia comunicacional, aunque con desempeños desiguales. Tanto los operarios como los datos de la encuesta de pulso señalan debilidades en la comunicación descendente, particularmente en lo referido a la anticipación de la información y al reconocimiento. Los bajos niveles de acuerdo en afirmaciones como **“los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes” (27%)** y **“los jefes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo adicional” (36%)** coinciden con lo expresado en las entrevistas, donde se reconoce al líder como principal mediador de la comunicación, pero se advierte que no siempre cuenta con las herramientas, el tiempo o la información necesaria para desempeñar ese rol de manera efectiva y homogénea.

Por otro lado, la encuesta de pulso también aporta elementos que dialogan con las fortalezas detectadas en las fuentes primarias, aunque introduce tensiones relevantes. El alto nivel de acuerdo en torno al **trabajo colaborativo entre sectores (73%)** podría interpretarse como una fortaleza en términos de cooperación cotidiana; sin embargo, este resultado parece estar fuertemente asociado a la dinámica específica de la Planta de Reactivos. En las entrevistas realizadas, tanto el Gerente de CAH, Coordinador de Administración de Personal y Coordinador de Desarrollo Organizacional identifican el trabajo en silos como una de las principales debilidades a nivel organizacional, señalando dificultades para la articulación transversal entre áreas. Esta diferencia sugiere que, mientras a nivel operativo existen prácticas colaborativas situadas, a escala organizacional persisten fragmentaciones que limitan una comunicación verdaderamente integrada.

En relación con los canales de comunicación, el análisis conjunto evidencia una utilización desigual de los canales formales, con un fuerte predominio de la comunicación interpersonal y de los circuitos informales. Si bien el correo electrónico es reconocido como un canal relevante, tanto el cuestionario como las entrevistas señalan limitaciones en el acceso efectivo y en la frecuencia de uso dentro de la planta, lo que contribuye a que parte de la información circule de manera fragmentada o llegue de forma tardía. Esta situación refuerza la percepción, también reflejada en la encuesta de pulso, de que la información no siempre llega a tiempo ni de manera clara.

En términos de cultura organizacional y sentido de pertenencia, se observa una coincidencia positiva entre las distintas fuentes. Los operarios manifiestan sentirse parte importante del equipo y los entrevistados destacan la comunicación interna como un dispositivo clave para fortalecer la identidad organizacional. La encuesta de pulso acompaña esta lectura, mostrando **altos niveles de acuerdo en torno a la vivencia de los valores** en la práctica cotidiana y a la **posibilidad de conversar sobre los errores para aprender de ellos (64%)**. No obstante, esta fortaleza convive con oportunidades de mejora vinculadas a la institucionalización de espacios formales de diálogo y reflexión.

Finalmente, la triangulación de entrevistas, cuestionario y encuesta de pulso pone de manifiesto una demanda transversal por mayores espacios de intercambio, participación y mejora continua. Si bien existen instancias informales de diálogo, **solo un 55% de los colaboradores considera que hay espacios para revisar y mejorar las formas de trabajo**, lo que coincide con lo señalado en las entrevistas respecto de la necesidad de sistematizar la comunicación ascendente y generar ámbitos colectivos que permitan construir sentido de manera compartida.

En síntesis, el análisis integrado permite concluir que la comunicación interna en la Planta de Reactivos de Wiener lab Group se encuentra en un momento de transición, en el que conviven prácticas tradicionales, fuertemente apoyadas en lo interpersonal, con una gestión comunicacional que busca consolidarse desde una perspectiva estratégica. La existencia de una cultura organizacional sólida y de un alto sentido de pertenencia constituye una base favorable; sin embargo, persisten desafíos vinculados a la planificación, la anticipación, la transversalidad y la coherencia de la comunicación. Abordar estas brechas representa una oportunidad clave para fortalecer la gestión de la comunicación interna y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Conclusiones y líneas de acción

El presente trabajo partió de la hipótesis de que las dificultades en la comunicación interna de la Planta de Reactivos de Wiener lab Group se explicaban principalmente por limitaciones de acceso a los canales formales, asociadas al entorno productivo, el uso de elementos de protección personal y la disponibilidad restringida de dispositivos tecnológicos. Sin embargo, el análisis integrado de entrevistas, cuestionario y encuesta de pulso permitió revisar y complejizar esta hipótesis inicial.

Las fuentes primarias evidencian que, si bien existen condicionantes propios del contexto industrial, estos no constituyen una barrera absoluta para el acceso a la información. Los operarios cuentan con instancias de comunicación interpersonal, momentos de acceso a dispositivos y diferentes canales formales e informales. En este sentido, el problema central no radica en la ausencia de medios, sino en la forma en que la comunicación es gestionada, planificada y apropiada por los distintos actores organizacionales.

La triangulación de datos pone de manifiesto una tensión entre dos modelos de comunicación. Por un lado, persiste una lógica centrada en la emisión de información, donde la existencia de comunicados, reuniones o carteleras es interpretada como garantía de comunicación efectiva. Por otro lado, tanto los operarios como los referentes de Desarrollo Organizacional señalan la necesidad de avanzar hacia una comunicación entendida como espacio de intercambio, construcción de sentido y participación colectiva.

Esta diferencia conceptual se traduce en inconsistencias entre los discursos institucionales y las percepciones de los operarios. Mientras algunos referentes sostienen que la información se encuentra disponible a través de los canales existentes, los operarios manifiestan dificultades para acceder a contenidos relevantes, especialmente en lo vinculado a beneficios, decisiones organizacionales y objetivos estratégicos. Asimismo, se observa una fuerte dependencia de la comunicación interpersonal y del rol de los supervisores como mediadores, sin que exista una estrategia sistemática que los acompañe en dicha función.

No obstante, el análisis también evidencia fortalezas significativas. Los altos niveles de sentido de pertenencia, la identificación con los valores organizacionales y la estabilidad de los equipos constituyen una base cultural sólida sobre la cual es posible construir una gestión comunicacional más estratégica. Estas condiciones permiten pensar la comunicación interna no sólo como un espacio de resolución de problemáticas operativas, sino como un dispositivo central para la integración organizacional y el alineamiento con la estrategia corporativa.

Desde una perspectiva de comunicación social estratégica, el desafío principal consiste en pasar de una comunicación reactiva, centrada en la transmisión de información puntual, a una comunicación generativa, orientada a anticipar temas relevantes, fortalecer los espacios de diálogo y construir sentido de manera colectiva. En este marco, las demandas expresadas por los operarios deben interpretarse como indicadores de una necesidad de mayor participación, comprensión del rumbo organizacional y reconocimiento simbólico.

A partir de los hallazgos obtenidos, se proponen las siguientes líneas de acción para fortalecer la comunicación interna en la Planta de Reactivos:

Institucionalizar espacios formales de diálogo colectivo

Diseñar e implementar reuniones periódicas de equipo, con una frecuencia mensual o bimestral, orientadas no solo a la coordinación operativa, sino también a la comunicación de objetivos, resultados y decisiones organizacionales. Estos espacios permitirían reducir la dependencia de la comunicación informal y construir sentido de manera compartida.

Fortalecer el rol comunicacional de los supervisores o líderes de la Planta

Desarrollar instancias de capacitación y acompañamiento para supervisores y mandos medios, con foco en habilidades conversacionales, anticipación de la información y coherencia discursiva. De este modo, se busca consolidar a los líderes como actores clave en la experiencia comunicacional de los equipos.

Diseñar una estrategia multicanal adaptada al entorno productivo

Revisar y reorganizar los canales existentes (carteleras, correos, WhatsApp, reuniones presenciales) para conformar un esquema integrado, planificado y coherente. Esta estrategia debería contemplar los tiempos, espacios y rutinas de trabajo de la planta, priorizando formatos breves, visuales y accesibles.

Incrementar la comunicación sobre decisiones y procesos organizacionales

Generar contenidos específicos que permitan a los operarios comprender el rumbo de la organización, los proyectos en curso, las mejoras tecnológicas y su impacto en el trabajo cotidiano. Esto contribuiría a reducir percepciones de segmentación y fortalecer la integración entre áreas.

Planificar la comunicación con mayor anticipación y sistematicidad

Establecer un calendario de comunicaciones para planta, alineado con el plan anual de Desarrollo Organizacional, que permita anticipar mensajes clave y reducir la circulación de información fragmentada o tardía.

Recuperar y potenciar canales institucionales de identidad organizacional

Retomar iniciativas como boletines internos o contenidos periódicos que visibilicen los logros de los distintos sectores, historias de equipos y avances productivos, con el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia a la organización en su conjunto.

En síntesis, la problemática identificada no se explica por la ausencia de medios, sino por la persistencia de una lógica comunicacional fragmentada, reactiva y centrada en la transmisión, que convive con intentos incipientes de gestión estratégica.

Abordar esta tensión representa una oportunidad para consolidar una comunicación interna más coherente, participativa y alineada con la cultura organizacional, capaz de acompañar los desafíos presentes y futuros de Wiener lab Group, y de fortalecer la integración simbólica y operativa de los equipos de la Planta de Reactivos dentro de la organización.

Bibliografía

- Aced, C., Arocas, M., & Miquel-Segarra, S. (2021). *Manual de comunicación interna*. Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom).
- Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Siglo XXI Editores.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. La Crujía.
- Brea, L. M. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino* [Tesis de maestría, Universidad de Murcia].
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Formanchuk, A. (2011). *Branding interno: Una trama inteligente*. Formanchuk & Asociados.
- Glaser, B. R. (2025). What is Dave Ulrich's HR model, and how does it work? *HRDQ Ideas for Learning*. <https://hrdqu.com/team-building/dave-ulrichs-hr-model/>
- Guber, R. (2011). *El salvaje metropolitano: Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo* (5.ª ed.). Paidós.
- Leguizamón, M. E. (Comp.). (2024). *Comportamiento organizacional: Teorías clásicas y debates actuales*. Universidad Nacional Guillermo Brown.
- Massoni, S. (2011). *Modelo de comunicación estratégica: Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente*. Homo Sapiens.
- Massoni, S., & Mascotti, M. (2001). Apuntes para la comunicación en un mundo fluido: mediación no es mediar. En *Anuario de Sociología* (Año 1999/2000, Vol. 1). UNR Editora.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Dykinson.
- Sabino, C. A. (1992). *El proceso de investigación*. Panapo.
- Sautu, R. (2007). *Práctica de la investigación cuantitativa y cualitativa: La crítica dialéctica y la ética en la investigación social* (Caps. 10 y 11). Lumiere.
- Traverso, L. D. (2024). Conversaciones con protagonistas de la empresa familiar: Wiener lab. *IEA Business School*.
<https://www.iae.edu.ar/2024/12/conversaciones-con-protagonistas-de-la-empresa-familiar-wiener-lab/>

Verón, E. (1993). *La semiosis social: Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Gedisa.

Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. D. (1991). *Teoría de la comunicación humana*. Herder.

Wiener lab. (2025). *Resultados encuesta de pulso – Biotec, Elaboración y GM* [Presentación en PowerPoint]. Documento interno no publicado.

Anexos



Estas entrevistas fueron desgrabadas con <https://chequeado.com/desgrabador/mi-cuenta> que utiliza la IA para poder lograrlo.

Entrevista 1 - Gerente de Capital Humano Corporativo

- Me gustaría comenzar con una breve introducción: que me cuentes quién sos, cómo llegaste hasta el rol actual que estás ocupando en Wiener.

Soy Gerente Corporativo de Capital Humano, lidero el área, reporto al CEO de la compañía. Hace nueve años que estoy en la empresa. Estudié Administración de Empresas, allá a lo lejos. Empecé haciendo una pasantía en Aceitera Martínez, una aceitera local, en el área de logística. Y después me surgió la posibilidad de entrar en Relaciones Laborales y Personales, General Motors. Ahí estuve cerca de dos años, esperando oportunidad para que se nivelara el Headcount, para poder ingresar. El día que terminé la tesis, y el día que me entregan el título, finaliza mi pasantía en General Motors. Meses después me llamaron para una actualización del Sistema de Capital Humano de Recursos Humanos & PeopleSoft, porque yo era un usuario avanzado, entonces sabía de su actualización. Estuve un par de meses trabajando en ese proyecto. Y a partir de eso surge la posibilidad de desembarcar en Buenos Aires la empresa CRIBA, que es una empresa constructora de Torres, en Puerto Madero. Y porque justo un amigo mío que había entrado, había conseguido trabajo, venía ayudando al contador con el cierre de balance. Fue una oportunidad en Buenos Aires. Y en base a eso, estando en Buenos Aires, surge la posibilidad de ingresar en Toyota. De hecho Aníbal Borderes, quien fue posteriormente presidente de Toyota, la llamó a mi jefa anterior. Yo estuve tres años en Toyota, de ahí pasé como Analista de Compensación, toda la parte de presupuesto, toda la parte de Administración de Personal. Tuve la posibilidad de publicar mi perfil a un perfil más generalista. Paso a Cabo, que es una empresa con sede en Boston. Y ahí estuve un año y medio como Analista de Recursos Humanos generalista. El proyecto, si bien la empresa sigue siendo Toyota, quizá la mejor empresa donde yo trabajé en ese momento, la posibilidad concreta era de formarme durante dos años para poder acceder a la gerencia de Recursos Humanos. Eso finalmente no se dio. Al mes que yo ingresé, al gerente que me había contratado se lo llevaban a otra empresa. Y bueno, buscaron otro gerente. Me surgió la posibilidad, me convocaron para trabajar para el Grupo Arco. Era una oportunidad así de crecimiento, de ser jefatura en Villa Mercedes, San Luis, en la planta de Pagre, la más grande después del complejo Arroyito, así que bueno, fui para allá. Posteriormente entré como Gerente de Recursos Humanos en Ingrid, en la planta de Baradero y posteriormente me promovieron a Gerente de Recursos Humanos Cono Sur en Buenos Aires. Y ahí teníamos las dos plantas más Casa Central y lo que era Uruguay y Chile. Ahí estuve ocho años y me convocaron para el proyecto Wiener hace nueve años. Me pareció súper interesante, no solamente a nivel de proyecto de lo que era la empresa, sino todo lo que había para hacer. Ese fue el principal disparador, digamos de alguna manera, estando

después de muchos años en multinacionales, donde incluso por momento gran parte de las cosas ya venían desde Casa Central establecidas, acá había un mundo de oportunidades, en todo lo que había para hacer y ponerle impronta propia. Ingresé hace nueve años. A lo largo de estos nueve años hemos podido implementar un montón de cambios, mejoras y proyectos, obviamente con algunos más rápidos y otros más lentos. En 2017 pensando todo lo que visualizaba que se podía modificar o cambiar o mejorar, hice como un pipeline de proyectos que finalmente muchos los lleve adelante, muchos están todavía pendientes y bueno, algunos fueron muy rápidos y otros vienen terriblemente lento. Pero bueno, es como parte del proceso.

- ¿Me podrías describir cómo es un día de tu trabajo diario desde que llegas hasta que te vas?

Principalmente tengo una agenda bastante completa de toda la semana. Trato mucho con mi equipo y con las primeras líneas de cada una de las áreas de cada uno de los países. Y yo lo describiría como un removedor de piedras, básicamente. Si bien hay un montón de proyectos estratégicos, muchas cuestiones que nos toca a nosotros delinear a nivel desarrollo de talento, toda la cultura organizacional, toda la parte más normal de recursos humanos, administración, personal, realmente gran parte del día me la paso solucionando problemas, desafíos, obviamente acompañando a todo lo que es el área comercial, las áreas productivas, yo lo definiría de esa manera. Gran parte de mi función es desbloquear cosas, eso es un día normal, en el corto de largo plazo. Sí, nosotros tenemos un montón de desafíos de asegurar todos los cuadros de sucesión, asegurarle a la empresa que vamos a tener la gente y tal es necesario para llevar adelante la estrategia. Hay ciertos proyectos que son fundamentales, que son transversales para toda la compañía, que hacen impactan directamente en la organización, como es lenguaje, clima y toda la parte que es de la comunicación y alineamiento estratégico que debemos lograr. No tengo específicamente una rutina establecida, trato de ser lo más flexible posible, somos área de servicio, con lo cual requiere que nosotros tengamos cierta disponibilidad, porque van surgiendo. Lo que puedo decir es que no hay un solo día igual, que esa es la parte que está buena. Siempre hay algo. Nunca sabes.

- Y dentro de la organización, un poco ya lo veníamos hablando fuera de la grabación, pero ¿Qué lugar ocupa la comunicación interna en la filosofía de Wiener lab.?

Bueno, eso es uno de los grandes desafíos que nosotros tenemos. Yo creo que hoy la comunicación se ha mejorado muchísimo en cuanto a la forma de comunicar, en cuanto a todo lo que es no solamente el look and feel, sino la estructuración de la comunicación, qué se comunica, qué no se comunica. Pero yo creo que para mi gusto tenemos un gran desafío y que tiene que ver con el impacto que vamos a poder hacer a lo largo de la compañía. Es que hoy la información está segmentada y casi diría como algo consciente de la organización. Entonces no hay ciertas cuestiones que se saben a cierto nivel y hay ciertas cuestiones que se saben, en determinadas áreas sí y en otras no. ¿Y por qué digo que es fundamental y que es uno de los grandes desafíos que nosotros todavía no hemos logrado cambiar? Porque eso justamente genera en muchos aspectos asimetría en el tema de la información, genera el efecto silo. Parte del efecto silo es alinear estratégicamente mediante comunicación, los motivos y propósitos de cada una de las cosas que hace. Eso es muy común en las empresas familiares. Leyendo un libro Pablo Molinari, donde decía: el dueño

no queriendo saber por ahí cuánto gana la empresa, la gente no sepa cuánto gana empresa, o ciertas cuestiones que se consideran confidenciales, lo que hace es se pierde una oportunidad de que las personas entiendan el porqué detrás de lo que se le está pidiendo, darle el propósito. Yo creo que ese es uno de los grandes desafíos que tenemos a nivel tema organizacional. La comunicación transforma, la comunicación es consistente con la realidad, el walk the talk fundamental. Si nosotros decimos que somos algo que la gente después visualiza que no es, la comunicación pierde sentido, pierde su sustento, fracasa. Pero sí se puede transformar la visión que tiene la gente de la organización. Que sirve para reconocimiento, sirve para transmitir visión del futuro, sirve para crear símbolos, sirve para modificar la cultura organizacional. Lo que quiera que se repita, se aplaude. Decía Peter Drucker, como un tema que era importante reforzar aquellas conductas esperables y aquellas que no. La importancia de llenar un espacio de comunicación. La empresa comunica, incluso cuando no comunica, y al mismo tiempo compite con algo que se llama famoso radiopasillo, como si hacen informar, con lo cual todo lo que uno no comunica formalmente, igual se termina comunicando con todas las deficiencias comunicacionales informalmente y el red pasillo sigue funcionando. Entonces el espacio que ocupa la empresa se ocupa de comentarios trascendidos, información parcial. Eso creo que es importante. Y la comunicación también requiere no solamente los canales, las formas y qué es lo que vamos a comunicar y que sea consistente, sino implica también asegurar, rechequear lo que se entendió. A mí me gusta decir que la comunicación es lo que tiene el otro. Yo puedo armar la mejor presentación de PowerPoint, yo te digo algo y vos entendiste otra cosa de lo que yo quería transmitir. Y eso es uno de los grandes desafíos. Creo que encuesta y clima da muchísimo para justamente hacer doble clic en un montón de aspectos, porque en vez de ser una comunicación unidireccional, vos le pedís opinión a la gente, después te juntas con la gente y profundizás que quiso transmitir, cuando dijo lo que dijo. Y ese espacio creo que es muy positivo. Yo veo que a nivel comunicacional, si uno logra consistencia y uno logra estructural o estratégicamente, puede transformar culturalmente la compañía es comunicación y son acciones que vayan valiendo lo que uno comunica. Y eso es como un péndulo que va y viene, cuando algo de eso no es consistente, obviamente se generan los ruidos comunicacionales que son gran parte de los problemas de la organización. Yo había leído ya no me acuerdo dónde. El 90% de los problemas de las compañías son comunicacionales, ya sea desde el punto de vista colaborativo, desde ponerse de acuerdo, hasta malos entendidos, hasta no contar con información que permita visualizar cuál es el propósito. Yo siempre digo que sí, que si uno dice necesito que hagas tal cosa y vos no sabes ni para qué lo voy a usar, ni cuál es el público objetivo, no le puedes agregar más valor que hacer tu mejor interpretación de lo que yo te dije. Ahora, si yo te digo, no, van a venir tales personas, necesitamos para tal cuestión y estábamos pensando en hacer esto, vos podés proponer algo alternativo, se te ocurra vos, que no tenga que ver con lo que se nos ocurrió originalmente a la persona que lo pidió, o sea, el entender por qué estamos haciendo las cosas. Fundamental. Si no la comunicación se te vuelve transaccional. Una persona transmite el tema, digo, ¿Cuál es la importancia de comunicar los aniversarios, los cumpleaños, nacimientos...? Pasan un montón de cosas muy buenas en la compañía y muchas veces uno cae en el error de solamente dedicarle energía a lo que sale mal. Y entonces está bueno, cuando uno dedica tiempo a las cosas que son realmente positivas, cuando vienen las cosas que no salen como uno espera, hasta se gana el derecho de transmitir las, porque uno tiene que ser consistente, ¿No? No es solamente yo te llamo para marcarte que te equivocaste, no, no, si vos cuando las cosas salen bien, dedicas tiempo a reconocerlo el día que le tenés que marcar. Y eso tiene que ver con la

coherencia comunicacional, con la coherencia de la cultura, con que la gente entienda el por qué se hacen las cosas y cómo se hacen las cosas de la cultura de la compañía.

- ¿Qué importancia tiene el líder o qué importancia le das al liderazgo en la comunicación interna?

Yo creo que es muy importante en el rol de abrir puertas. Nosotros hoy tenemos un gran desafío como compañía que es el trabajar en silos, vemos de que los silos existen, pueden existir en todas las empresas, pero muchas veces es el líder el que cierra la tranquera, pensándolo como varios corralitos que tienen que ir comunicando libremente y yo creo que obviamente en positivo, a veces los equipos terminan permeando la relación entre los líderes, entre áreas. Cuando hay apoyo, cuando hay alineamiento entre el liderazgo, los equipos trabajan colaborativamente y se ayudan mucho más. Y eso se puede ver, hay un montón de ejemplos, quizá no hagas caso para lo que les entrevista, pero se nota como cuando hay buena predisposición del liderazgo a trabajar colaborativamente con otra área y cuando es consistente la comunicación a cierto nivel hacia el resto de la organización y hay consenso en lo que hay que comunicar, consenso hacia dónde vamos, cuál es el propósito, que hacemos, todo lo otro fluye mucho más naturalmente. Yo creo que gran parte de los ruidos organizacionales sucede cuando no hay. Cuando la parte del liderazgo no visualiza o no tiene una visión compartida del futuro. Yo creo que eso a nivel tema de comunicación, y vuelvo a decir, es un tema cultural, la segmentación de información hoy quizás sea un rasgo cultural de la compañía que hay que modificar.

- Bien, y hablando de quizás lo positivo de la cultura Wiener, nombraste que la debilidad podría ser este trabajo en silo. ¿Y cuáles son los valores que más destacás de la cultura de Wiener?

La orientación a la gente, eso se ve en toda la organización en general. Está mucho en el ADN, el asumir los desafíos como oportunidades. Lo que nos falta un poco en ese punto es modificar, quizás somos bastante quejosos a veces cuando las cosas no salen como uno espera, pero sigue siendo una parte del ADN de la compañía. El tema de entusiasmarse con los desafíos, la orientación a la conciencia de los costos, eso claramente hasta un valor de la compañía de pensar, usar inteligentemente los recursos de la compañía y así es como se han hecho y cómo ha ido creciendo la compañía. Tener la comunicación directa, por lo menos cierto nivel, tener la posibilidad de comunicar o de plantear el propio punto de vista. En los 9 años he sentido total libertad de plantear posturas que eran diametralmente opuestas a lo que quizás finalmente se terminaba haciendo. Nunca sentí que no se pudiese hacer eso. Realmente esa apertura a escuchar punto de vista distinto. Creo que muy bueno tema de quizá en esta etapa estamos muy orientados a procesos, eso quizá es un tema a mejorar. No están en sí mal los procesos, tener las empresas trabajando con procesos, pero el proceso no puede ser el fin, tiene que ser un medio más.

- Sobre el sentido de pertenencia, crees que a grandes rasgos y según tu opinión, ¿hay un fuerte sentido de pertenencia en Wiener?

Yo creo que sí, yo creo que hay un fuerte sentido de pertenencia de la gente. Obviamente hemos tenido rotaciones, pero en general yo creo que la gente se siente muy identificada con la empresa, muy identificada con el propósito de la compañía. Incluso gente que se ha

ido sigue visualizando positivamente a la empresa como un ente abstracto. Digamos que en realidad la empresa somos todos nosotros, cada una de las personas que hacen día a día Bill y como nosotros tratamos de llevar adelante los desafíos. Eso es. Yo creo que sí que hay un sentido importante y yo me gusta decir que el rasgo más distintivo es que a pesar de que se han mejorado muchos puntos que se fueron haciendo en la encuesta de clima, aún habiendo otros que no hemos logrado avanzar, la gente se siente muy comprometida y eso se explica en el grado de participación y tratar de ayudar a que la empresa sea mejor. Yo lo veo como un dato de la realidad. Realmente la última encuesta fue poco lo que no hubo que recomunicar y pedir que completan la encuesta la gente ya lo y ese interés en ayudar a la organización a mejorar esos aspectos, yo creo que tiene que ver con un sentido de la gente no le digas ni cinco minutos a lo que no le interesa, por más, incluso aún le pidas por favor si no le interesa no te va a responder. Y a pesar de que todavía tenemos un montón de cosas para mejorar año a año, la participación sigue siendo alta, porque más allá de todas las cosas que uno pueda pensar de que sería bueno poder mejorar, todo el mundo termina reconociendo que es un gran lugar para trabajar.

- Y crees que la fortaleza de Wiener o en cuanto a el sentido de pertenencia, es lo que mencionabas recién, esto de que todos vamos hacia el compromiso, hacia querer que las cosas mejoren. Consideras ese compromiso como una fortaleza o podrías mencionar otra cosa que consideres como fortaleza en el sentido de pertenencia.

Creo que es un punto fuerte. Sí, considero que tenemos que cultivar la pertenencia. También eso, el lograr transmitir la grandeza de roma. Bueno, es importante generar los símbolos.. Suceden muchísimas cosas buenas todos los días en esta empresa. Y vuelvo a decir, sentir que uno, o visualizar que uno está en una empresa con logros, con desafíos, que tiene oportunidades de crecimiento, tiene un potencial gigante, es parte de la construcción que uno tiene que lograr. Y ahí es por eso. Comunicación generativa. ¿Cómo acompaña? ¿Cómo acompaña a través de la comunicación, la proyección de la visión que tenemos y de la estrategia de la compañía? Obviamente, siempre siendo consistente con él día a día.

Si nosotros logramos a lo largo del tiempo ser consistente y proyectar, porque la visión es muy buena, hay un propósito muy grande, muy bueno en la compañía, que requiere ser acompañado a nivel tema comunicacional y a nivel de acciones que acompañen, que sean consistentes.

Incluso creo que no es menor que haya dado el trabajo en silos, que tenga ese resultado. El trabajo en silos, no solamente por trabajar en silos, literalmente, sino por ocuparnos en silos también. Quizás lo pienso así como se me viene, que claro, hay algunas cosas tan avanzadas y otras no tanto, justamente porque trabajamos de esa manera. Así que puede ser un punto débil de. De la compañía o del sentido de pertenencia, que también se genera justamente en el día a día. Bueno, pasando quizás un poco más al sector productivo, quisiera preguntarte, hablamos de que hay diferentes desafíos en comunicación interna en general, pero ¿Considerás algunos puntos clave en el sector productivo que tengan que mejorar en cuanto a la comunicación interna? ¿Qué desafíos encontrás allí?

Sí, la visibilidad de la situación de la compañía. A mí me ha pasado, esta también, siempre la cuento público, se renueva, pero la cuento en la reunión de los miércoles. Nosotros hace

unos cinco años atrás, tuvimos una situación muy complicada a nivel faltantes de productos, porque los faltantes. Y en una reunión de los miércoles con los operarios, que yo ya ahora no participo, pero yo. Participa Marcelo. Y yo. ¿La gente me planteaba que quería el bicicletero, de hecho, para poder poner la bicicleta? Y bueno, un montón de cuestiones. Y a mí me pasó de preguntarle a todos los presentes, había gente similar, pero también había gente de todas las áreas. ¿Cuántos de ustedes saben que tenemos nueve faltantes? Tenemos faltantes. Y fue un revelador, porque de alguna manera, el que la gente de planta conozca cómo viene la producción. ¿Cuáles son los principales desafíos en qué? Quizá no voy a explicar de que la gente se quede después de horas a hacer algo, pero a mí me llamaba la atención en ese momento que había mucha gente muy preocupada, muy enojada, y que algunas personas incluso hasta se podían enojar con los operarios por. Porque como que vivían en un universo paralelo, pero en realidad el universo paralelo lo habíamos creado nosotros. Ellos no sabían de que che, tenemos un problema con esta producción, tenemos un problema con. Y yo creo que ese es uno de los grandes desafíos que nosotros tenemos, que el área productiva, que el área de. Que pueda entender el impacto que tiene cada una de las cuestiones en cuanto al tema de costos, competitividad, cuáles son los desafíos, que lo que necesitamos darle prioridades, el por qué hacemos una cosa y no otra. Porque también a veces esas reuniones ah, no, porque estábamos por empezar, y en vez del tacho de 1000 litros, me cambiaron y trajeron el de 500. Entonces ahora si atrás de eso hay una decisión racional, consciente, hay una necesidad, y el no transmitir el porqué, genera que obviamente no se pondere. Por otro lado, hay muchísimas acciones muy buenas, donde la gente le pone toda la garra, todo. Todo el empeño de llevar adelante lo que es necesario, y muchas veces pasa desapercibido. Vieron cuando dice no, solamente me llaman para retarme. Típico comentario de un operario, cuando se le hace un llamado de atención, algo por el estilo. Y parte creo que tiene razón, porque todos los días pasan cosas muy buenas, o hay trabajos bien hechos a conciencia, y que por ahí nosotros damos por hecho, digamos, es parte de tu trabajo, existe bien tu trabajo, te felicite. Y si, yo lo sé, porque lo que estás haciendo es cultivar la posibilidad de marcar o comunicar cuando las cosas no son buenas, porque uno logra ser balanceado desde ese punto de vista. Pero sí, yo creo que los desafíos es alinearlos, que puedan saber cuál es la expectativa, que no solamente qué es lo que esperamos de cada una de las personas, cuando hay algo que no nos gustaría que la gente cambie, a nivel conducta, actitud, decimos. Hay mucho. Eso sí es un gran desafío comunicacional, no solamente la propiedad, sino en toda la empresa, es todo lo que no decimos, todas las conversaciones difíciles que evitamos comprarnos, para justamente no tener que gestionar por ahí una baja receptividad o un mal humor. Yo creo que es importante, tiene que haber ese alineamiento y para mí eso es una gran. A nivel operativo, creo que la gente conozca cuál es el estado de situación, a nivel productivo, a nivel desafíos, a nivel próximos pasos, es muy, muy importante. Muy importante. Nos pasó mi plan de equipos, que hubo un momento de baja necesidad productiva, y obviamente que después obviamente se comunicó, se aclaró, pero al principio le generó mucha inquietud a la gente, porque para la gente che, tengo que hacer tantos equipos por día, y de repente veo que el plan para lo que queda la semana son mucho menos. La falta de comunicación hace que u nos irán a suspender. Uy, irán a. Cuando si vos comunicas, decís, no, mirá, falta que llegue tal producto, vamos a hacer esto, vamos a hacer el banco de oro, vamos a buscar así después una vez que podamos, si a la gente le transmitís en la medida de lo posible todo el contexto, entiende mucho más y acompaña de otra manera, trabaja más tranquilo, te puede aportar un punto de vista que vos no hayas tenido en cuenta. Yo creo que esas cosas es fundamental la comunicación, para que la diferencia, el impacto en la

organización es gigante. ¿Cuando tener gente que sigue instrucciones concretas, cuando lo sumas al equipo, si vos le explicas el motivo o qué necesitas, cuál es la necesidad? Por ahí la persona se le ocurre algo distinto, mejor, y un montón de sanguíneas diferentes.

- Bueno, un poco lo mencionabas recién, pero con respecto a iniciativas o acciones para poder integrar justamente la planta al resto de la organización, ¿Cuáles se te ocurren o cuáles me podrías mencionar?

¿La planta al resto de la organización? Yo creo que a nivel principalmente... yo creo que parte de la organización tiene que ir a la planta, ir reduciendo los espacios o la distancia que hay entre las áreas. Pasó algo muy positivo últimamente, que distintas áreas comerciales de distintos países empezaron a traer a sus grandes clientes y es para mostrar centro de desarrollo, la planta, no solo la planta, digo, el que se acostumbra a estar en la planta, uno dice, oh no, las plantas, bueno, no es nada del otro mundo, obviamente hay plantas en Alemania, están hiper automatizadas, y sin embargo todos los que han venido y todos los que han visto el centro de desarrollo, con todas las oportunidades de mejor infraestructura que tenemos, la planta, con lo sencillo y minimalista muchas veces que tiene, ha generado un impacto muy positivo a nivel clientes, a nivel de áreas comerciales. Yo creo que es cerrar las distancias que hay entre las áreas. Me encantaría que las áreas productivas y particularmente los operarios, tuviesen la posibilidad de ver otras plantas productivas, otros sentidos de la competencia, para que valoren más en un montón de cuestiones. Y después obviamente yo no lo veo que hay un área que tiene que integrarse al resto. Yo creo que hay un tema de integración completo. Yo creo que la integración no es unidireccional, tiene que ser pensar sistémicamente, pensar en el otro. Cuando uno plantea ciertas cuestiones, y voy a dar un ejemplo, es muy común que el área comercial, obviamente dentro de la dinámica normal de un área comercial, surgen oportunidades y uno lo tiene que aprovechar. Ese concepto "Todos somos Ventas". Para mí sería importante que todos participen en muchas de las actividades comerciales, hoy está como segmentado. Y yo creo que es importante la integración, pero vuelvo a decir, yo no lo veo como que sea un problema de planta y no del resto de las áreas, Yo creo que tenemos que lograr tener esa visión sistémica. A nosotros nos toca como área ver el conjunto siempre, pero uno de los grandes desafíos, pero bueno, a nivel interno en planta, el alineamiento, que la gente tenga visibilidad de cuáles son los desafíos futuros, hacia dónde vamos, cuáles son los problemas, para mí me parece fundamental, fundamental porque le das otro propósito, no es lo mismo, no tenés que hacer tal cosa, porque yo te lo digo para que entiendas por qué necesitas que lo haga Bien.

- Y esta es una última pregunta y sería como cierre, ¿Qué te gustaría que caracterice a la comunicación en el futuro?

Brutalmente directa, pero yo a veces me siento solo al respecto, yo soy brutalmente directo, me parece. Incluso, incluso me lo han reconocido como algo positivo. Para mí es la única manera de lograr agregar valor. Si uno es extremadamente político, extremadamente táctico en lo que dice y lo que no dice, de alguna manera no está ayudando a la compañía a plantear un punto de vista. Después hay que alinearse, como todo la empresa, y no solamente la posición, el liderazgo, sino en general todas las empresas. Hay un momento donde te pide realmente, che, ¿Vos qué opinas? Después la empresa decide. Y ahí sí es importante uno alinearse con lo que la empresa decía. Uno puede decir, ah, yo no estaba de acuerdo, yo te lo aviso, pero yo no estaba de acuerdo las decisiones. Pero si uno tiene

como una obligación, me encantaría que sea más espontánea, más natural, más directa, sin burocracia, por ejemplo, o algo así. No es burocracia, es mucho lo que no se dice, es mucho lo que se piensa en la empresa que lo que se dice. Y yo creo que el regalo más grande que uno le puede dar a otra persona es directamente lo que uno piensa, sabiendo que no hay cuestiones personales en el trabajo. Porque ese también es otro importante. A veces para no herirse, tiene que ser brutalmente directo. Y brutalmente directo no quiere decir ser áspero en la manera que uno lo dice, porque también el cómo hace la diferencia. Uno puede decir algo terriblemente duro, pero si encuentra la forma de generar el espacio y uno va construyendo esa confianza, la otra persona no se va a enojar, a lo sumo no va a estar de acuerdo. Y está bien, porque digo, el mundo es no estar de acuerdo. Sería terriblemente aburrido que estén todos de acuerdo en todo. Pero bueno, yo eso sí, a nivel tema de comunicaciones, para mí tiene que ser mucho más compartida, por lo menos ciertas cuestiones para alinear estratégicamente tenemos que lograr espontaneidad en las congregaciones. Tendríamos que priorizar cara a cara o el teams y no el mail. El vehículo también. Si vos haces una encuesta, mucha gente va yo mandé el mail. Eso no es gestionar. Yo mandé el mail. ¿Qué quiere decir? Yo te dije que te ibas a pegar cuando te paré yo ya la tomo tranquila porque manda el men, el vehículo. Y ser bueno, consistente y ser balanceado. Si uno solamente dedica energía cuando las cosas salen mal, pierde una oportunidad de generar vínculos, generar. Dios, a nadie empezó todos los hábitos de la vida, nadie le gusta que solamente le estén marcando las cosas. Y eso es una gran oportunidad, porque esta empresa, suceden muchísimas cosas excelentes, no algunas, muchísimas. Llegamos hasta acá porque las cosas buenas son mayores que las cosas malas. No hubiese sido mal. Y sin embargo a veces nos perdemos la oportunidad de darle visibilidad, quizás cosas buenas.

Entonces está bien, Imagínate un equipo de fútbol, estás en la cancha central y pateó. Si te ves al arco y la tiró a la tribuna. Sí prometió dos bolas. Depende cómo lo quieras ver, sí obviamente tirar siete veces a la tribuna está bien o está mal. Y depende, qué sé yo, a lo mejor una cuestión probabilística. Cada tanto, digo, para meter goles, cada tanto lo tenés que tirar, tenés que probar.

- Y capaz el partido pasado no tiró ninguno.

No tiró ninguno. No me equivoqué. Fíjate que no me equivoqué, pero yo no me equivoqué. Entonces a veces, y más por eso viene relación con la cultura innovadora y todo eso. Me encanta el video para promover el de Galpení, que seguramente lo de esa revista que te enoja que la gente no intente. Lo que pasa es que la gente está diciendo, che, pateo largo, flaco, así. Yo prefiero que meta doble y no que directamente no por miedo al error o el fracaso o a equivocarte, no vales nunca largo la empresa durante mucho tiempo fue así. Creo que tenemos todo para. Yo creo que la identidad, la comunicación ayuda a transformar la identidad de la compañía y ayuda a moldear qué cosas la gente. Y ayuda obviamente a generar sentido de pertenencia. Y esto último, siempre y cuando uno sea consistente con lo que va haciendo. Vuelvo a decir, uno puede decir el eslogan más impresionante del universo, pero el día a día, la realidad, siempre te contrasta absolutamente todo lo que vos decís, pero no porque la gente esté chequeando. Si lo que vos decís sucede naturalmente, sal. Sí, naturalmente.

- Cuando alguien no se identifica con eso, sale por sí solo.

Yo creo que ser coherente, consistente, ser directo, ser lo más transparente posible. Tener una visión compartida de hacia dónde vamos también es importante. Todo eso se puede hacer a través de la comunicación de la mano con un montón de cosas.

Entrevista 2 - Coordinador de Administración de Personal

- A fin de introducirte, te pido que primero me cuentes quien sos, qué rol cumplis en la organización y hace cuántos años estás en Wiener lab.

Trabajo acá en Capital humano hace casi 20 años. Hoy soy Coordinador de Administración. En estos 20 años obviamente empecé como un analista más que junior, y fui haciendo de todo. Hice toda la parte de administración, de liquidación, de administración propiamente dicha, presupuesto, toda la parte analítica, hasta que estuvo la posibilidad de que se fuera el jefe del área y quedé yo en su lugar, hace tres años, tres años y medio, hoy yo coordino toda el área de administración.

- Cuando arrancaste en Wiener lab. no existía lo que hoy conocemos como Administración de Personal y Desarrollo Organizacional, era todo "Capital Humano". ¿Cómo era ese trabajo diario hace 20 años?

Obviamente era una oficina de Recursos Humanos, de hecho, en donde éramos cuatro personas, generalmente siempre hubo cuatro personas, en algún momento hubo tres o cuatro, pero la disposición era de cuatro personas, en donde todo estaba mucho más enfocado a lo que es la Administración, no había un área de desarrollo. Sí había personas que hacían Capacitación y otras hacían Selección, que hoy es parte de Desarrollo, pero en ese momento eran posiciones. Como esas posiciones no alcanzaban como para tener una posición específica de capacitación o de selección, se rellenaban, por así decirlo, con tareas administrativas. Entonces generalmente las chicas, digo las chicas porque siempre fueron mujeres en esas áreas, nos daban soporte a nosotros en lo que era la parte propia administración que hacíamos, y siempre se trabajó de esa manera. Después con la llegada del Coordinador de Desarrollo Organizacional, la apertura de una parte propia de administración y otra parte de desarrollo, que es donde vino toda la parte de desarrollo propiamente dicha, que antes no existía, se trató de hacer cosas, muchas veces encuestas de clima, esas cuestiones, eso se trajo con una consultora, pero nunca tuvo más que algunas cosas generales.

- ¿Y la parte de comunicación? ¿En ese momento Administración de Personal abarcaba gran parte?

Sí, de hecho en su momento se trajo un perfil, se trajo una Comunicadora Social para que haga comunicación. La realidad es que nunca se entendió que era lo que se quería y terminó trabajando con nosotros en la parte administrativa. La comunicación era sacar el comunicado, no era más que eso.

- Entonces hoy Desarrollo Organizacional toma una parte de comunicación y Administración de Personal toma otra parte? ¿Se podría decir que sacan comunicados? ¿Cómo manejan el tema de la comunicación hoy?

La comunicación propiamente dicha siempre es del área de comunicación, lo que tiene Administración de Personal que no es de, o sea, dentro Administración de Personal podríamos llamar de que mi equipo, en un departamento más grande habría una posición que se llama Relaciones laborales, en otras empresas hay una posición propiamente dicha, Relaciones laborales, en este caso la cubro yo, qué hacen de Relaciones laborales, justamente la relación laboral con todo, principalmente con los gremios. Contamos con una una mesa de Relaciones laborales con la gente, en este caso contamos con un espacio para conversar con los operarios.

- Claro, eso me lo mencionaba el Líder del Sector Operativo, que vos tenías más contacto con, no sé si todos, pero algunos por lo menos, operarios, en los cuales se enteraban novedades notificaciones.

No sé si llamarlo comunicación. Sí, nosotros tenemos una mesa de diálogo, por así decirlo, se podría llamar, en donde hay representantes de todas las áreas de fábrica, inclusive también de otros edificios, o sea que serían las partes de convenio, en donde generalmente hay una o dos personas. Entonces, todas las áreas están representadas en esa mesa para llevar sus inquietudes, son aspectos legales, de mejora, aspectos de higiene y seguridad, de beneficios, de información, todo se vuelca en esa mesa, se discute en esa mesa, se resuelve en esa mesa, no in situ, yo me llevo las cosas, las resuelvo aparte. Hay problemas también dentro de la planta, con maquinaria por los ruidos, con gente por el trato, con supervisores, con el banco, con la obra social, cualquier problema que se suscita, que pueda haber, dar intervención, capital humano, se trata de resolver y se vuelve a esa mesa a dar una solución. Tratando de mitigar ese ruido de que no se enteran.

De ahí cualquier duda que tenga la gente, va directamente con ellos mismos, que son los delegados los que tratan los temas. Tranquilamente pueden venir y preguntar. ¿Qué pasa? Que vienen y lo consultan acá. Esa principalmente es como el fuerte de comunicación nuestro con la gente de convenio, más que de fábrica, porque como te repito, se hace acá en la fábrica con el 80%, 90% de fábrica, pero también hay operarios de otros edificios.

- ¿Todos los operarios están dentro del convenio?

Todo el nivel operativo está dentro del convenio.

- ¿Y qué otros espacios o canales de comunicación existen desde administración de personal propiamente dicho hacia la planta, además de esta mesa?

En su momento también hasta el año pasado, a raíz también de un reclamo del personal fuera del convenio, de que justamente como este espacio es para el personal de convenio, el personal fuera de convenio solicitó también tener su espacio y se empezó a hacer el mismo esquema para el personal fuera de convenio, para ir más espaciado, pero también tenía su espacio el personal fuera de convenio. Nos juntamos acá en la planta también con gente también de otros edificios a tratar los temas. La realidad es que como el personal fuera de convenio está muy enfocado en el nivel salarial y en las diferencias económicas

con el personal de convenio, y la respuesta era siempre la misma, se terminó disolviendo hoy en día esa reunión frecuente que había. Y hoy por ahí los espacios son más ad hoc, por así decirlo.

- Las comunicaciones que se mandan, por ejemplo por mail, en relación a novedades de los bancos, alguna nueva disposición que haya que tener en cuenta, vacunación, con respecto a la aplicación o la plataforma donde reciben el sueldo, ¿Todas esas comunicaciones también se replican en planta? Y si, es así, ¿de qué manera?

Todas las vías de comunicación son primero por la parte de comunicación que depende del desarrollo organizacional, que es por mail, y después la misma comunicación se pone en las carteleras que hay en planta. Hay una adentro que es para justamente el personal productivo que está adentro, que es donde van todas las novedades, y afuera de la planta, de la parte productiva, porque la planta es una sola, pero fuera de la planta productiva hay un espacio exclusivo de capital humano, donde ponen las novedades, que también ahí van las comunicaciones.

- El Líder del Sector Operativo comentó que tenían un grupo de WhatsApp entre los operarios para informarse cosas más inmediatas. Entre ustedes y la planta ¿Existe algún grupo de WhatsApp o algo más interno?

No, en su momento en la parte se crearon los grupos de WhatsApp para mantener informada a la gente, y la realidad es que no tuvo éxito porque la gente se fue saliendo del grupo tampoco nosotros no podíamos obligarla a estar. Si, por ejemplo yo en la otra planta de equipos (en Buenos Aires), yo de ese momento de la pandemia que creé el grupo, hoy en día lo tengo y toda la comunicación mía con la planta, equipo por WhatsApp, todas las comunicaciones. Para mí es mucho más fácil porque sale una comunicación y yo el mismo comunicado lo meto en el WhatsApp y sé que todo el mundo lo ve, inclusive me responde. Y después si yo pido que individualmente, si alguno tiene una duda me escriba a mí para no estar invadiendo todo el grupo. Pero esa modalidad acá en la planta reactivos no funcionó porque la gente no quiso participar en el grupo de WhatsApp. De hecho todavía está creado, pero con pocos participantes, pero nunca hubo movimiento.

- En base a tu opinión, crees que si existiera una modificación, alguna otra idea que funcione al estilo de planta equipos, como para que puedas ver que la gente confirma la lectura, que recibe ese comunicado, que está pendiente de los mensajes que enviás... En sí: si pudiésemos replicar algo en planta reactivos, sería útil para vos, para tu área, para tu sector, con respecto a las comunicaciones que enviás?

Sí, sería útil. A veces es más fácil quedar en “yo no me entero”, que tener la respuesta. Y por ahí que no es algo que me pase en la planta de equipos, nunca nadie me dijo “yo no me enteré de algo”. Entonces por ahí en un grupo de WhatsApp, donde todo el mundo sabe que el WhatsApp lo mira, ya es más difícil decir “yo no me entero de algo”. Obviamente muchísima más gente que la que hay acá. Y por ahí es la dificultad de llegar a toda la gente, pero tampoco es imposible. Pero siempre fue más resistente la gente de fábrica a tener un medio directo con el celular, que como diciendo: “si el celular es mío, ¿por qué yo tengo que poner a disposición de la empresa un canal de información en una herramienta?”

Ahora, con respecto, por ejemplo, la encuesta de clima, cuando justamente nosotros les ponemos las computadoras a disposición para que lo puedan hacer, porque la respuesta de ellos es “el celular es mío, no lo quiero poner a disposición de la empresa para completarla”. Nadie completa la encuesta, las computadoras que se ponen a disposición y todo el mundo la completa en el celular, porque hoy en día la realidad es que es lo más fácil y lo más directo que se tiene.

Ahora, eso por justamente en esta mesa se conversan esos temas. Como por ejemplo, el uso del celular. El operario puede tener una urgencia familiar, un aviso o lo que sea, pero debería utilizarlo responsablemente, no durante la producción.

- ¿Cómo es la comunicación de los supervisores de la planta con vos?

Yo tengo una comunicación prácticamente diaria con el jefe de planta y la gerenta de planta. Yo trabajo más en conjunto con ellos, con los jefes y el gerente, ellos tienen sus supervisores. Lo mío con los supervisores es más indirecto. ¿Por qué? Porque los supervisores ven la parte operativa más que nada. Entonces ellos lo que hacen es, hay que cumplir el programa, hay que cumplir. Si tiene algún inconveniente, obviamente ha pasado, me han traído la gente para que hable directamente conmigo, porque tiene un problema A o B. Pero generalmente ellos los problemas lo tratan con el jefe y el jefe lo trata conmigo y buscamos una solución, pero no tengo yo un canal directo en el sentido nos juntamos todos los martes a ver un problema, o tenemos un canal de WhatsApp, yo de hecho recién subí de la reunión, que generalmente yo todas las mañanas entro y hablo con el jefe para ver qué es lo que pasó la jornada anterior o qué es lo que está dando vuelta. Ese como más el canal directo, porque el supervisor más que nada es como la cuestión operativa, hay que hacer tanto, hay que cerrar tanto, hay que hacer tanto, hay que hacer tanto, y el clima por así decirlo, o los problemas de relaciones laborales, o los problemas de esta máquina no anda, tenemos este problema de horario, tenemos este problema de ergonomía, o tenemos este problema, generalmente le sube más al jefe y el jefe es el que los trata conmigo. A su vez en el medio está Higiene y Seguridad que depende directamente de la gerencia, entonces Higiene y Seguridad está más en contacto con el jefe de producción a través del gerente y ellos lo tratan conmigo directamente. A su vez, para cerrar la idea, nosotros, que es por ley, tenemos creado un comité de higiene y seguridad, entonces todo lo que se habla, por más que se hable en la mesa que nosotros tenemos sobre tema de higiene y seguridad, eso yo no lo puedo resolver solo, porque hay un comité de higiene y seguridad que se trata en donde se tratan los temas.

- Con respecto a la comunicación íntegra, digo en planta reactivos, en todos los sectores que haya, ¿Crees que hay algo para mejorar? ¿Crees que desde administración de personal se puede mejorar algo y viceversa, o crees que de la forma en la que se está manejando es la que hoy les sirve, la que mejor funciona o la que es funcional a lo que hoy necesitan comunicar?

No, primero que siempre hay cosas para mejorar. Lo principal que habría que mejorar es por ahí tener más amplitud, porque lamentablemente e históricamente siempre se concentró en el caso, se concentra en mí y yo mañana no puedo estar y el canal se muere. Y remontar ese canal es complicado porque el canal de comunicación y más que nada en la parte de

recursos, más dura, la parte administrativa, se basa en confianza, porque no es un canal de ida, sino que un canal constantemente ida y vuelta. Vos te retroalimentas todo el tiempo porque la gente te viene con la inquietud de siempre y cuando vea que vos tenés algo para darle y resolver. Y es un ida y vuelta que no quiere decir que lo que te pidan se lo da, porque todo es una negociación constante y para eso tenés que conocer mucho la empresa para ver hasta dónde vos podés ir, no que sí, que no, tenés que conocer mucho el convenio, las leyes, para ver qué podés aplicar, qué no podés aplicar y todo eso tendría que ser abarcar a todo el área y que al menos todo el área sea referente de toda esa comunicación y no que recaiga todo sobre uno.

- Mencionabas que tenés que conocer bien la empresa, tenés que tener en cuenta el convenio, conocer las leyes. ¿Hoy como ves a Wiener en cuanto a esa comunicación? ¿La podrías describir como más abierta, más cerrada? Tenés que trabajar en alguien si querés dejar a alguien que pueda tener ese nivel de confianza con los operarios. ¿Cómo describirías a Wiener hoy en esa comunicación?

No es algo característico de la gente involucrarse en todas las etapas, por así decirlo. Somos más de trabajar en silos, por más que se escucha mucho esto, pero realmente somos de trabajar más en silos porque también la operatoria Wiener es mucha y a veces nos lleva mucho tiempo y bastante lo que nosotros volcamos a nuestra operatoria como para encima estar involucrándonos en la otra. Pero es fundamental entender el circuito entero para vos poder entender y dar respuesta a lo que pasa acá adentro. Porque si yo tengo que dar respuesta a la gente de planta en base a lo que yo sé de recursos humanos, es muy pobre mi respuesta. Porque si a mí la gente hoy me hace como pasó el otro día con la planta equipos, fui a la planta equipos el otro día, la semana pasada cuando estuve, junté un rato con ellos a hablar y ellos realmente están muy inquietos con el tema de las importaciones y la facilidad que hoy hay para traer. La gente hoy va a Temu y se compra la ropa y se cree que también se puede comprar un equipo. Entonces a la gente realmente le preocupa que eso los puede dejar sin trabajo. Principalmente yo les expliqué cómo se basa el negocio de Wiener. Wiener no vende un equipo, en vender viene un servicio, Entonces vos reemplazar un equipo lo podés reemplazar por reemplazar el servicio con los equipos cerrados. El equipo cerrado requiere del reactivo de Wiener y aparte el servicio que brinda Wiener, el servicio 24-7, los equipos esos que hoy vos podés importar, no tiene un servicio atrás. Bueno, le expliqué cómo era toda la operatoria, que eso no es algo de recursos humanos. Entonces explicar todo eso requiere que vos conozcas un poco el negocio y cómo es la operatoria de Wiener. Y llevarle tranquilidad a la gente requiere estar siempre un poquito más adelante de lo que uno debería saber en su puesto de trabajo. Eso tendría que ser algo más normal y habitual. Wiener, aunque sea desde una posición de mando medio para arriba, de tener un conocimiento bien abarcativo y lo veo, hoy no lo veo tan claro, veo como más concentrado cada uno en lo suyo y viendo parte del rompecabezas, es difícil dar un panorama general y la comunicación si no tenés un panorama general y es por parte, es mucho más complicada.

- ¿Qué acciones que implementas hoy deberían mantenerse?

Lo que te decía antes, lo mismo, la cercanía fundamental para la comunicación o para la misma operatoria de Recursos Humanos. Yo siempre veo que en Recursos Humanos el estigma que tiene Recursos Humanos es la lejanía que tiene con la gente. Y justamente

tendría que ser el fuerte Recursos Humanos es la cercanía que tiene que tener con la gente. Y eso es algo que en Wiener siempre se valoró. Cualquiera entra acá hasta veces con demasiada confianza, pero cualquiera sabe que puede venir a Recursos Humanos a plantear lo que puede. Nadie se sorprende ver a Recursos Humanos en cualquier lugar, en otros lugares si llega a Recursos Humanos porque hay un problema o alguien va a desvincular. Hoy nadie se sorprende de ver en cualquier edificio caminando por adelante de la planta o en cualquier lugar. Y eso es algo bueno, que no se lo tenga asociado a lo malo únicamente la comunicación y la cercanía con la gente es algo bueno que se vino haciendo y que sí o sí se tiene que mantener.

- ¿Y hay algo que te gustaría agregar que no hayamos conversado, pero te quedó en la mente? algo para acotar, algo que no sé pienses que quedó por fuera de esta conversación?

No, no, yo te repito eso. Lo fundamental es justamente en el plano de la comunicación, más que nada en lo que son las plantas, es tener el contacto. Y más allá de que hasta hoy en día hasta suele ser una palabra mal usadas veces, la empatía es fundamental. A veces la usamos como una palabra de moda. Hay tantas palabras hoy que se usan de moda que una palabra más, la empatía. Y realmente la empatía en el otro es fundamental para entender el también qué es lo que le pasa al otro. Porque realmente, y más como en Wiener hoy, vos no podés pretender de que no todas las personas en todos los puestos de trabajo son iguales. Cada puesto de trabajo es un mundo adentro y hay que tratar de entenderlo para darle la respuesta que necesita. Si nosotros nos ponemos un cassette y queremos estandarizar todo, ahí vamos a chocar contra una pared. Entonces lo fundamental es eso, es conocer la gente y conocer Wiener para poder estar a la altura.

Entrevista 3 - Coordinador de Desarrollo Organizacional

- A modo introductorio y para tu presentación, me gustaría que me cuentes quién sos, a qué te dedicas particularmente en Wiener lab., cómo fue tu recorrido dentro de la empresa y datos que consideres relevantes.

Trabajo en Wiener hace cuatro años, estoy por empezar el quinto y entré trabajé siempre como Coordinador de Desarrollo Organizacional, que era una función que acá no existía en Capital humano, era todo un sector que estaba liderado por una sola persona. A partir de un proyecto grande estratégico, que llevó cinco años, que tenía que ver con la reconversión de o la alineación de acciones y proyectos en pos de el objetivo o la meta estratégica que iba a haber. Durante cinco años se pensó como un proyecto de Capital Humano la creación del área de Desarrollo Organizacional. Para poder acompañar a la estructura con procesos que ayuden a cumplir esos objetivos. Hasta ese momento lo único que se hacía de Desarrollo Organizacional era, había una persona que tenía una posición de búsquedas de empleos, digamos, que cubría todo lo que era vacantes acá en Argentina. Se hacían evaluaciones de desempeño, pero se hacían por Excel. Y después había como un registro de las capacitaciones que se llevan adelante, se armaba un plan o se alineaba y toda esa parte,

porque obviamente para una persona era un montón de funciones. En cuanto a comunicación, hasta ese momento también lo que se hacía era esta comunicación más que hablamos a veces de lo reactivo, se comunicaban ingresos, egresos, si alguien fallecía o algo que era muy específico. Hace muchos años atrás se hacía una revista que era impresa para todos los empleados en una revista de comunicación interna, pero después con el tiempo se dejó hacer. En algún momento se pensó en hacerlo digital, pero bueno, luego nos enfocamos en otras cosas y no lo retomamos.

- Nombreste como varias aristas dentro de Desarrollo Organizacional, o no sé si llamarlo sectores, porque no serían sectores, pero al fin de esta entrevista lo voy a llamar así, sectores. Hoy en día funciona de esta manera. ¿Cuáles son las responsabilidades de Desarrollo Organizacional en Wiener lab.?

El área hoy tiene distintos procesos, tiene empleos, pero empleo ahora es corporativo, o sea que lleva adelante los procesos no sólo de Argentina sino del resto de los países que conforman el grupo. Tenemos el área de capacitación, que también además de llevar a Argentina, lleva al resto de los países. Tenemos, por seguir usando la misma nomenclatura, el sector sería gestión de Talento. Gestión de Talento tiene tres grandes especificidades. Una es lo que tiene que ver con desempeño, ahí lo que se hace es las evaluaciones de desempeño de toda la gente que trabaja específicamente también en planta, este año también logramos digitalizarlas. Después tiene una parte más de seguimiento, como para de desvíos, nosotros llamamos procesos de PED, donde ahí lo que se hace es acompañar a las personas que no están performando de manera adecuada a pasar en blanco y negro, digamos, si tiene que ver con alguna dificultad, con algún feedback que no está siendo bien estructurado, acompañamos a los líderes en ese tipo de procesos. Y quizás la parte más linda de gestión de talento tiene que ver con el mapeo global de perfiles diferentes y poder acompañarlos con algunos programas diferenciales. Esta parte de talento además ve toda la parte de sucesiones y ve la parte de desarrollo, o sea, lo que busca es que todas las personas que estén transicionando roles o que necesiten por el tipo de movilidad interna que vamos a generar dentro de la estructura, lo que fuese, a algún tipo de desarrollo individual específico, también se los acompaña. Después tenemos la parte de cultura, que es la parte más de actividades de team building, procesos de medición de clima, que se pega mucho con la parte de comunicaciones. Y hoy tenemos específicamente también el sector de comunicaciones, que lo que hace es acompañar todos los procesos que te nombré anteriormente a través de procesos comunicativos que sean más estratégicos o más pertinentes para lograr los objetivos que cada uno de estos procesos tiene.

- En materia de comunicación, ¿Existen lineamientos, objetivos o algún plan formal que se siga en Wiener?

En cuanto a lineamientos, sí, tenemos cuestiones vinculadas a lo que es el manual de marca, ahí tenemos todo lo que tiene que ver con la utilización y cómo estructurar los mensajes en términos de estética y demás, vinculada a la marca. Y después lo que tenemos es estructurado el proceso con algunas comunicaciones específicas, que eso se arma un plan anual que detalla cómo estarían impactando, digamos, en qué medida vamos a estar impactando específicamente desde comunicación.

- Cuando desarrollamos las diferentes aristas que tiene desarrollo organizacional, nombraste por ejemplo, en cultura, la gestión del que existen algunas mediciones, campañas de clima que estén conectadas en comunicación que impacten en la planta, que tengan que ver con una medición específica en planta. ¿Reconocen algún proceso comunicacional específico de la planta que se diferencie en el resto de la organización?

Hay como dos cosas distintas en cuanto a clima. Nosotros el año pasado, ya hay una cuarta tanda de encuestas de clima que se llevan adelante. Estas encuestas tiene algunas preguntas o algunas sentencias que se vinculan a procesos comunicacionales. Son medias abstractas quizás, o generales, no es algo muy específico a medios y demás, pero que pueden dar cuenta del flujo actual de información y de construcción de espacios comunicacionales o la carencia de todo esto. Eso se evalúa en todos los sectores. El alcance es total a toda la organización, por lo cual Planta tiene sus propios reportes. Por el otro lado, el año pasado se hizo la primera encuesta Pulso, como si bien no es. No lo mencioné antes porque no es un lineamiento específico, pero sí hay una intención de salir de esta comunicación del tipo más reactivo para pasar a una comunicación más generativa, más proactiva si se quiere, pero sobre todo más intencional, que aproveche cuestiones que van sucediendo, cosas que hay que informar para hacer la conexión permanente con la cultura y la identidad organizacional. Entonces a veces aprovechamos algo que está sucediendo en Planta o algo que está sucediendo en otro lado de la organización para atar quizás eso a algunos valores o a las competencias específicas que tenemos. Vamos revisando todos esos temas en la encuesta de Pulso que hicimos el año pasado. La encuesta de Pulso es una encuesta más corta, más breve. Generalmente las encuestas suelen tener. Nosotros medimos con Great Place To Work, por lo cual tenemos 60 y pico de preguntas. Las encuestas pulso tienen 10 más o menos. Varias de esas preguntas eran específicas para lo que es comunicación, para que nos permitiera tener una especie de diagnóstico previo a la implementación de estas comunicaciones, más del tipo generativa. Es una encuesta que nos sirve porque son preguntas directivas o direccionadas específicamente a sentencias de comunicación que por ahí hasta ahora no veníamos teniendo eso. También tenemos demografías específicas de planta para tener una sensibilidad en relación a planta. Eso por un lado, si hay algo específico de planta, si hay muchas cuestiones específicas vinculadas a planta por una cuestión de que planta no tiene un acceso a computadoras normal y habitualmente desde todas las posiciones, razón por la cual digamos, la mayoría de nuestras comunicaciones, que generalmente son vía mailing, a ellos no le llega. Por lo cual con el progreso tecnológico y algunos avances y algunas iniciativas que hemos ido teniendo, hay grupos específicos de WhatsApp donde los líderes comparten información que es relevante para ellos. Allí después tenemos también específicamente carteleras abajo en donde está la parte productiva, en sectores específicos productivos, que eso quizás en otros puntos de la organización o en otras en otros centros no los tenemos, es como bien específico de acá. Y eso como espacio o como diferenciales a la comunicación de la media.

- Y eso es porque tienen acceso reducido a las computadoras? o por alguna otra particularidad que conozcas?.

No, no. Específicamente vinculado al acceso del mail. Caso contrario utilizaríamos las mismas estrategias.

- Al principio bien nombraste a los líderes y grupos de WhatsApp, me interesa saber qué rol cumplen estos líderes o supervisores en materia comunicacional, desde transmitir algún tipo de notificación, comunicado, como hemos conversado el Coordinador de Administración de Personal, o este tipo de comunicación generativa o mensajes que se quieran instalar. ¿Los líderes cumplen un papel ahí? ¿En qué momento de la cadena comunicacional podríamos ubicar?

En realidad ellos son el nexo concreto que tenemos con el personal de planta, así que dentro de la cadena es crítico lo que hacen o lo que no hacen. De todas maneras creo que estamos en un estadio de madurez de proceso muy incipiente. Nosotros tenemos esta posición específica del área de comunicación hace muy pocos meses, entonces es como que recién ahora estamos dando los pasos a ir midiendo algunas cuestiones y después tomar acciones específicas esperando impactar en estos resultados. Pero hoy por ejemplo no tenemos medido la tasa de clics que se hacen en las cosas que comparten, o no hay una estrategia que desde desarrollo organizacional se envíe la información, por lo cual nosotros aseguramos el uso, la visibilidad de tal o cual cosa. Entonces en ese sentido es como que se pierde bastante ese espacio. Y después por el otro lado, creo que otra de las cosas que también viene siendo bastante inmaduro, pero esto ya no es exclusivo de lo que es planta, aunque lo incluye digamos, pero para pensarlo más global también como problemática, es el pensar a la comunicación no como mera transmisión de información, sino como construcción específica de espacios para conversar. Y en ese sentido los conversatorios que hoy están presentes en la organización son pocos. Cultura es una, o sea, lo que nosotros hacemos con lo que es clima laboral, ahí tenemos espacios todos los años donde conversamos con el 100% de la dotación. Hemos llegado a hacer 114 reuniones el primer año que se hizo y todos los años más o menos alrededor de 80 reuniones el resto de los años, donde se habla, se generan espacios de oportunidades de mejora, de visión, de liderazgo, de cómo está fluyendo la comunicación dentro del sector, cómo se ven ahí Hay un espacio de conversatorio interesante y de input para nosotros sobre temas de cultura y de comunicación que son muy ricos, pero digamos, todavía nos falta acompañar otros procesos que nos ayuden a liderar esa gestión de la comunicación y que no sea solamente atado a los líderes o quedar en manos de que ellos lo hagan o no lo hagan.

- ¿Cuáles son los desafíos que hoy ves para poder seguir madurando la comunicación en Wiener lab.?

¿En Wiener o en planta?

- En Wiener.

En Wiener, creo que, esto es como una mirada media singular, es como mi visión. Es muy difícil poder proyectar afuera lo que no somos adentro. Creo que si bien nosotros tenemos muchos caminos ya recorridos y muchos puentes ya generados y construidos dentro del equipo y hacia afuera, hacia el resto de la organización, creo que nos falta elevar ese nivel comunicacional nosotros para ir generando nuevas realidades afuera. Entonces, parte de que madure la organización es que también maduren nuestras herramientas conversacionales para luego impactarlas en el resto de la organización. Sí, creo que hay un gran recorrido, sobre todo en términos de conversaciones difíciles, pero hoy estamos en

estadio donde esas conversaciones difíciles, para dar algunos pasos ya es importante empezar a tomar algunas decisiones. Nosotros hicimos todo un proceso de nivelación de mandos medios, programas de mando medio, programas de de acompañamiento, gerentes y demás, donde todos ellos incluían cuestiones vinculadas a comunicación. Pero lo cierto es que el nivel madurativo que hoy la organización necesita no se encuentra en todas las personas, porque el nivel sigue siendo muy heterogéneo. Si bien se homogeneizaron muchas cosas a partir de estos estándares, sobre todo también con la corporativización del área de recursos humanos, que antes era muy local y ahora es global, hay estándares de hay procesos diseñados de comunicación en distintos momentos, desde la evaluación de desempeño, capacitación, cómo abordar el proceso de entrevistas, o sea todo eso se ha ido estandarizando y se ha ido acompañando, pero lo cierto es que muchas de las cosas que se requieren implica conversaciones difíciles, que para eso tenés que tener ciertas herramientas que no todas las personas cuentan, pero creo que este año muchas de las áreas corporativas están queriendo dar ese paso a la corporativización, que eso va a implicar visibilizar quienes estén más o menos a la altura de ese proceso y poder dar ahí un salto distinto.

- ¿Y en Planta cuáles consideras que son los desafíos? ¿Los mismos que mencionaste de la organización en general? ¿Hay algo particular que te haga ruido hoy que consideras que se podría modificar en el mediano - largo plazo?

Creo que hay como dos desafíos distintos en Planta, si bien los incluí dentro del mapeo de lo que estaba mencionando anteriormente, es decir, el mismo problema madurativo se da acá, esto es una muestra más de representación de ese problema que tenemos. Pero si nos vamos a la singularidad de Planta, hay como dos adicionales que sumo a esto, que uno es el tema específico de medios, que tiene que ver con esto de las carteleras, por ejemplo, que son canales específicos de acá que me gustaría evolucionarlos desde la estética o la dinámica, pensar cosas que sean, o actividades que sean específicas para esta cartelera, que creo que cuando se sistematiza y todos los meses aparece la misma información, aunque la cambies todos los meses, creo que es como el punto en el que muere una cartelera. Entonces tenemos una cuestión específica, medios, esto del WhatsApp, darle un cuarto vuelta, no ver o construir nuevos espacios que sean distintos y novedosos. Este es uno. Y el otro de los desafíos tiene que ver con la mirada, porque desde el punto de vista comunicacional hay algunos espacios que se creen como el último orejón del tarro. Planta tiene muy esto en su discurso, de que a ellos nadie le comunica nada, siempre se enteran de todo, últimos que no es la realidad, pero sí tienen esta mirada de somos Planta como si no fuéramos Wiener igualmente, ¿No? Entonces ahí creo que hay un desafío más de modelo mental y de sí, de perspectiva que va a ver que hay trabajarlo de una forma diferencial también.

- ¿Y qué aspectos consideras que sí deben mantenerse, que hoy crees que existen y que funcionan, que seguirías manteniendo la misma línea comunicacional si se quiere? Quizás estoy tomando un ejemplo que no es de esta manera, pero mencionaste reuniones y encuentros con líderes, quizás eso debería mantenerse. Se me ocurren mediciones de clima. ¿Qué cosas hoy crees que funcionan y que podrían guiar a esa comunicación ideal que busca?

Sin duda, la encuesta de clima para mí es un más que tiene que estar, por una cuestión de que muchas cosas se posibilitaron a partir de eso, y es por excelencia una de las cosas que los estandariza a nivel de la organización. Lo que tiene es esto de ordenar la comunicación, con esto de que hay distintas demografías, dimensiones y que se va midiendo, volviendo trazable ese sentir o esa percepción sobre el sentir que tienen. Creo que eso ordena un montón y hay que tenerlo. Pero sin dudas tenemos que profundizar más en la pulso y en preguntas que sean más específicas de comunicación, sea porque sostenemos la última Pulso que hicimos, o porque pensamos algunas alternativas para sumarle algunas variables más o darle un cuarto de vuelta. Pero eso sí tiene que estar más allá de la encuesta en sí. Los procesos assessment con los grupos me parece que es fundamental para no caer siempre en la mirada más de los líderes únicamente, y que no se produzca este efecto más tipo capas de cebollas de la comunicación, donde se va filtrando la comunicación en algún punto y construyendo un sentido completamente diferente a lo que muchas veces sucede en la realidad. Entonces el líder debería ser una de las versiones o una de las patas que nosotros intervenimos, pero para asegurar que la cultura esté permeando adecuadamente de alguna forma, tenés que impactar directo de alguna forma. Y los assessment siempre nos generan ese espacio. Así que sin duda sería otra de las cosas que sumaríamos. Así también como el año pasado se implementó conversaciones en los feedback de evaluaciones de desempeño, hubo mucho acompañamiento en eso. Eso me parece que es crítico. El año pasado se implementó talleres multidisciplinares que ponen a los líderes de planta en red y los conecta con otros líderes de la organización con los que normalmente por la población específica no tienen relación. Yo creo que eso está subiendo mucho, eleva mucho el nivel conversacional y el nivel de problemas y el entendimiento de que esto que te decía, el rompimiento, esto de que bueno, los únicos que tenemos problemas somos los que estamos acá en planta, los únicos que nos sacrificamos y los únicos que trabajamos. Entonces ayuda el conocer las problemáticas de otros o encontrar puntos de encuentro en ese sentido. Así que eso es otro de los puntos que también es importante. Después bueno, estábamos hablando por ahí específicamente lo que es el área de desarrollo organizacional, pero el área Administración de Personal también en la parte de administración del personal, tienen encuentros con el sindicato, encuentros con distintos empleados referentes de los distintos equipos de planta y hay un conversatorio también interesante que se sostiene hace muchos años, que da bastante resultado porque permite no solamente tener nosotros un input sobre cuáles son las problemáticas que ellos van teniendo o censar algunas algunas percepciones sobre algunos temas específicos, sino también permite dar respuestas rápidas a cuestiones que están circulando y que contribuye esa pronta respuesta a evitar el radiopasillo.

- ¿Y cómo se rompe con ese radiopasillo o esos comentarios que mencionabas anteriormente?, como por ejemplo, “a nosotros nunca nos llega nada”.

Una estrategia que me parece que impacta siempre bien es impactar a todos al mismo tiempo. Es decir, quizás en otras gestiones o en otros espacios, a veces existen informalidades como: “te adelanto esta primicia o este tema”. Eso acá no sucede. Acá cada vez que alineamos alguna decisión, te preguntan: qué va a pasar con el feriado, que va a pasar con la fiesta? Y siempre respondemos: Te va a llegar un mail. Y de esa manera vamos a avisarles a todo el mundo. Eso me parece que es muy importante porque en cierta forma evita esto de que hay alguien que tiene la primicia y ve en qué grupos impacta eso. Entonces eso ayuda un montón a lo que es el radiopasillo con información formal cortas un

montón, no sé si lo evitas del todo, pero por lo menos cortas un montón. Y después lo otro que lo evita es comunicar rápidamente, o sea, gestionar estar un paso adelante de lo que va a estar ocurriendo. Si yo ya sé que vamos a estar teniendo un ruido por esto, me adelanto a eso y en la misma comunicación ya trato de incluir cuestiones que tengan que ver con esa problemática que estoy visualizando, que puede llegar a surgir a partir de lo que tengo que decir o a partir de lo que está sucediendo en general por X motivo. Adelantarnos e impactar de manera homogénea me parece que es importante y es clave en eso.

- ¿Hay algo que te gustaría mencionar que no hayamos conversado con respecto a la comunicación en planta?

No No, salvo que cualquier tipo de acciones que se generen y demás, para ser consistentes, porque creo que uno de los temas claves de la comunicación es la coherencia semiótica, la coherencia de significancia que se da entre lo que uno va diciendo y las cosas que van sucediendo. Creo que para ser consistentes con eso, me gustaría que cualquier tipo de actividad que se genere, o revisión o lo que sea, se genere dentro del marco de pautas establecidas para este año que tenga que ver con una mirada innovadora. Creo que también un poco con esto que te decía, no puede pasar afuera lo que no pasa adentro. Y en eso la comunicación tiene que ser una punta de lanza en el sentido de tiene que buscar romperse a sí misma, generar diversidad generacional, generar multiplicidad de canales y estar en la vanguardia, a la vanguardia de esos temas, me parece que es clave para generar ese sentir de que estamos en una organización innovativa y que se requiere eso para vivirlo y sentirlo desde ese lugar.

Entrevista 4 - Analista de Desarrollo Organizacional

- Me gustaría que primero te presentes, me cuentes un poco quién sos y a qué te dedicas en Wiener lab.

Estoy actualmente en el equipo de Desarrollo Organizacional dentro del Capital Humano Corporativo como analista de desarrollo organizacional enfocada en procesos que tienen que ver con cultura. Hace ya cuatro años estudié en organización como analista, antes tuve un periodo como pasante, tengo un año y medio. Hubo un lapso de tiempo entre la pasantía y mi contratación como analista, pero ya han pasado cuatro años de que volví. Y en esos cuatro años el rol fue mutando. Tenía algunas tareas en su momento que hoy ya no tengo, algunas mantengo, otras fueron cambiando, evolucionando y mejorando en relación al proceso en sí. Fuimos también creciendo como equipo, en cantidad de personas, en los procesos que abarcamos, en la profundidad que le damos a esos procesos. Entonces eso fue tomando otra dimensión. Yo al principio no tenía las comunicaciones, hablando específicamente de comunicaciones, después las tomé y era una comunicación más sencillas, simplemente los ingresos, los egresos y ese tipo de cosas.

- ¿Informativas?

Informativas, exacto. Y fue evolucionando, incorporando otras variables, otro tipo de miradas y cuestiones a comunicar ya desde la perspectiva de comunicación generativa, eso que estuvimos viendo y conversando este último tiempo, y la comunicación como medio para instalar temas de conversación en la organización, para generar sentido de pertenencia, para generar alineación entre equipos, etc.

- Hablando de tu rol en particular, me contaste que fue evolucionando y que hoy no es lo mismo que era ayer. Quizás es algo obvio que voy a decir, pero con esta pregunta me gustaría sacar una foto. ¿Cómo es tu día a día o cómo es un día de trabajo? ¿En qué proyectos estás? ¿Qué te gustaría contarme o qué podés contarme en relación a comunicación y bueno, cultura?

Se me ocurren un montón de cosas, pero es como tratar de acompañar a la organización a que las personas a través de sus líderes, puedan desarrollar su máximo potencial.

Porque como que al final de cuentas es eso, porque no hacemos comunicaciones para bueno, simplemente compartir los valores porque está bueno y divertido, no, los hace para que las personas se alineen a eso, trabajen en función de eso, haya una coherencia entre lo que decimos que somos como organización y después el accionar en la cancha de las personas. Como que al final de cuentas creo que todo se resume en eso. Es como muy abstracto plantearlo de esta manera, pero tiene que ver con eso, con que las personas trabajen de la mejor manera posible dentro de los marcos organizacionales que tenemos para dar lo mejor de sí y desarrollar su máximo potencial.

- ¿Crees que esa es la filosofía de gestión de personas y de comunicación que tiene Wiener o es quizás la impronta que querés darle vos al rol que tenés?

Yo creo que tiene que ver con una impronta tal vez un poco más personal o de nuestro equipo. No siento que sea algo mío nada más, sino como es una cuestión del equipo, después no estoy 100% segura de que la organización lo vea del mismo modo. Sí entiendo por un montón de decisiones que se toman que se sigue invirtiendo en el proyecto de gestión de clima, como que ese tipo de decisiones tienen implícito el mensaje de esto es importante y queremos ir en ese sentido. Después creo que debe ser algo que sucede en todas las organizaciones.

Hay mensajes contraculturales en ese sentido, decisiones que se toman que pareciera que no están alineadas con eso o con ese propósito. Pero en términos generales veo que la organización entiende, la organización principalmente me refiero al CEO de la compañía, que cuando se está empezando a ver o entender el impacto que puede tener en el negocio la gestión de las personas de forma integral, desde documentaciones, desde gestión de clima, desde desempeño, talento, etc.

- Me voy a ir a lo que es el trabajo diario. ¿Con qué áreas tenés más relación o con cuáles trabajas más?

Mira por el proyecto de gestión de clima. Con todas, absolutamente todas.

En algún punto hay que participar en la reunión o acompañar al líder y ayudar a interpretar los resultados. Por distintas cuestiones estamos en contacto con, te diría, toda la organización, tal vez no con una frecuencia, con mucha. No muy frecuentemente, pero sí en

algún momento del año seguro con todos tenés un encuentro. Después hay otro tipo de espacios, como la reunión de equipo de finanzas, la que nos comenta participación, tiene que ver con lo de clima, pero además se trataba en otros temas, así que son espacios donde uno puede interactuar. Y después en la operación o en la gestión de otros procesos, como el de los eventos corporativos, por ejemplo, yo estoy muy en contacto y trabajo muy en relación con cuentas por pagar de finanzas, con compras, y hay otros sectores periféricos que son necesarios para llevar adelante todo esto, que son el centro logístico, suministros, después los referentes de cada edificio para poder distribuir todos los regalos, lo que sea que haya que distribuir o implementar.

- ¿Y cuál crees que es el vínculo entre el equipo de desarrollo organizacional con la planta de reactivos? ¿Qué tipo de acciones, actividades o qué tipo de proyectos tienen en común el equipo de desarrollo organizacional con, por ejemplo, algún sector de la planta de reactivos? No digo en su totalidad, pero algún sector o algo que se esté haciendo actualmente.

Si, por ejemplo los líderes, que estamos muy enfocados en los líderes, observo en este último tiempo, con distintos talleres, encuentros, capacitaciones, con diferentes iniciativas, los líderes de planta obviamente son invitados a participar igual que el resto de los líderes de la organización, eso sin lugar a dudas. Pero después no visualizo algún espacio en particular como que haya alguna iniciativa diferencial para planta. ¿Me explico bien? Sí, tal vez desde nuestro sector hemos venido trabajando mucho en vínculo con los líderes, teniendo algunas conversaciones, pero no sé si me explico, no es que sí no hay una tratamiento específico que tal vez lo ameritaría, porque tenemos como en toda la organización, público muy distinto, muy diferentes, desde rango etario diferente, antigüedad diferente, hasta formación académica diferente y hasta por la naturaleza del trabajo, que de hecho es mucho más manual, no usan ni computadoras para trabajar, como que un público distinto y que tenés que hablar de una forma diferente a veces, o el informe que le puede interesar a ellos no es la misma que le puede interesar a un analista de servicio al cliente corporativo que tiene otro tipo de rol. Hoy si me preguntas así, no visualizo nada en particular específico que se haga con ellos. ¿Sería necesario? Probablemente sí.

- Qué tipo de información sale entre comillas desde DO hacia la planta de reactivos y de qué manera, cómo se comunica, qué dispositivos o canales se utilizan, con qué frecuencia se comunica? Bueno, todo lo que tenga que ver con información.

Llega a la planta, hoy ellos reciben la misma información que compartimos a toda la organización.

Entonces decía que en principio, ellos reciben la misma información que se comparte a nivel corporativo. Todas las comunicaciones que compartimos para toda la organización, o al menos para toda Argentina, las reciben a través de la cartelera. Por esta razón que mencionábamos antes, ellos no trabajan con computadoras, entonces necesitamos tener algún dispositivo positivo analógico, para que puedan tener acceso a esa información. Después hay información que tiene que ver ya más con datos de planta, de producción y ese tipo de cosas, que la disponen a través de gráficos o en los televisores que hay en planta. Eso, si bien no es información como general de la organización que disparamos desde Comunicaciones Internas, si son datos o es información vinculada a su trabajo, y que ellos en algunos momentos, o en espacios de la encuesta de clima, han demandado saber y

conocer, se les dio solución a través de ese mecanismo de que ellos compartan, no sé con qué periodicidad, es algo así como semanal o mensual, que comparte, no sé, la calidad, números de producción sería.

- Bien, Y desde Comunicaciones, ¿Cuál es la frecuencia o cómo se elige esa frecuencia para comunicar en planta?

En realidad es on demand, no es que tenemos definido que todas las semanas sí o sí se manda una comunicación, sino que en la medida que van surgiendo los eventos que compartimos, o que alguna iniciativa, como puede ser, no sé, eso que estuvimos viendo en algún momento de los valores. Hacer notas vinculadas a tal tema, o las notas de las experiencias de los pasantes que tuvimos y tal.

En la medida que sale y se publica, se replica en las carteleras. Pero no es que hay una periodicidad ya preestablecida y definida específicamente para material que compartimos en planta. Y otro espacio de comunicación también, que no es gestionado por nosotras, pero sí por el Coordinador de Administración de Personal, donde se reúne con los delegados y con referentes de planta, como para contarles algunas cuestiones, si algún tema a gestionar, poder darle feedback acerca de cómo va, si se ha avanzado o no. Tienen ese espacio donde se discuten algunos temas, que hay referentes que después lo trasladan al resto de los equipos.

- ¿Y la información es la misma para todos los turnos que existen en la planta?

Sí.

- La cartelera es una única. Para todos... ¿para todos los turnos?

Sí

- ¿Qué dificultades encontrás para poder comunicar a través de estas carteleras? No te voy a preguntar sobre las reuniones, porque lo voy a hacer con Marce, pero sobre las carteleras en particular o los televisores, ¿Qué dificultades encontrás a la hora de comunicar o hacerles llegar la información?

A ver, es como un mecanismo que cuesta mantener alineado todo lo que sacamos vía mail con lo que se pone en la cartelera. Porque además la complejidad yo creo que adicionalmente está dada porque a veces estamos en planta, a veces no, a veces estás en cualquier otro edificio o en tu casa o lo que sea, y es como que queda siempre desacoplado el tener que poner la cartelera y tal vez llega al día siguiente cuando recién pudimos imprimir las comunicaciones y pegarlas, entrar a planta. Es como que siento que siempre queda medio por detrás. Así que por un lado como la inmediatez en la comunicación, que sea un mecanismo, una forma de compartir lo que te demande sí o sí estar ahí presencialmente, cuando muchas oportunidades estamos trabajando en otros lugares y resulta como medio que también nos pasa con el mail, igual es como inflexible que sí o sí tenés que poner un texto con un QR que te lleve. En cambio, no sé, si tuviéramos otro tipo de herramientas, puedes compartir un vídeo algo más cortito, que no sea un texto súper largo, que requiera de mucha atención hoy, que capaz no nos cuesta prestar atención y enfocarnos y tal, teniendo otra herramienta tal vez podríamos tener... generar, generar otro

tipo de comunicaciones un poco más efectivas, siento. Y esto de los televisores es una buena salida, de hecho es algo que está bueno. La dificultad que hoy le encuentro es que no los tenemos conectados, hay varios en distintos puntos de la planta y nos está costando en principio como que esté alineado el contenido que se comparte. Tenemos esa plataforma donde se carga información nuestra o las comunicaciones de comunicaciones internas con otro tipo de información y eso te hace perder un poco como el control, si querés, de la gestión de ese tipo de cosas. Entonces, nada, si es un buen mecanismo y me parece que es un pequeño upgrade en relación a tener solo la cartelera, si necesitamos continuar afinándolo o esto de que no podemos compartir vídeos, solamente imágenes y que requieren de que hagan comunicación y además haga un formato para que encaje en ese tipo de dispositivos como le agrega complejidad a esa tarea, pero bueno, está bueno y una mejora respecto a tener la comunicación en papel.

- ¿Qué otros canales se te ocurren que no sea el tele o la cartelera, algún otro dispositivo, algo que hayas visto que podría funcionar?

¿Exclusivamente como que sea así más analógico y que no requiera una app o de algo?

- Lo que se te ocurra, independientemente de lo analógico o no.

Bueno, yendo al máximo obviamente una aplicación como puede ser Humand (App para la gestión de RRHH), que la hemos visto en su momento, que te permite tener un montón de procesos y además generar como una especie de red social interna, compartir todo por ese canal y hacer publicaciones que la gente comente, bueno eso lo puedes ir moderando, eso creo sería ideal. Además de ese tipo de herramientas te permite centralizar un montón otras cosas. Creo que esa es una dificultad que por ahí tenemos, que hay muchos procesos como disociados, tener razón por un lado el perfil de Success (plataforma que hoy tienen), por otro las comunicaciones que salen en papel. Entonces ese tipo de herramientas te permiten hacer una gestión más integral o que la persona sepa que tiene que dirigirse a un solo lugar para ver todo lo que tiene que ver y obligatoriamente por alguna razón va a tener que acceder, entrar y ver. Yendo un poco a algo más cercano y posible, se me ocurre Teams, que de hecho es algo que me gustaría que implementemos. A ver, requiere obviamente una inversión y comprar licencias para las personas que no tienen Office, pero lo que estaría bueno es que esta alternativa es que lo podrían tener en sus celulares y acceder más fácilmente a pesar de no tener, de no tener compu para trabajar.

Yo creo que Teams tiene, le podemos encontrar la vuelta para tener esas funcionalidades como de generar canales y tener canales por equipo, por área, por país, toda la compañía para compartir distintos tipos de información. Creo que ese sería un buen recurso que tenemos más a la mano y que de hecho nos permitiría ir probando en esto de ir iterando, no sé, hacemos un grupo para tal área, agarramos TI, hacemos los equipos de cada sector y después uno del área y compartimos las comunicaciones por esos canales y vemos cómo funciona y cómo resulta. En cambio, no sé, irte a un Humand, tenés que hacer una mega implementación de una cosa y bueno, en algo más chiquito, podemos ver si funciona, sirve, si vemos que está bueno, si mejora la gestión de las comunicaciones o bien si no en medio tenemos que desechar porque no es práctico, lo que sea. Y yendo a un poquito menos aún, la incorporación tal vez de alguna. Bueno, pero me quedaría en afuera y ver la gente de planta de alguna herramienta que haga que se pueda poner otro tipo de contenido en un

mail, como pegar vídeos directamente en el cuerpo del mail, ese tipo de cosas. Pero para la gente de planta sería lo mismo.

- Mencionabas esto que para la gente de planta no podría ser o que no todos tienen usuarios o no hay licencias para todos. ¿Sabes aproximadamente un porcentaje de aquellas personas que no tienen acceso a Teams o no tienen mail? ¿Sabés más o menos cuántas personas son?

A ver, no lo sé a ciencia cierta no, pero probablemente sea un 80%.

- ¿Crees que aquellas licencias que no están o aquellos momentos en donde recibir esa circulación de información se restringe, ¿Crees que influye en el sentido de pertenencia de aquellos operarios?

La pregunta es si se ve perjudicado como el “sentido de pertenencia” porque no recibe la comunicación de la misma forma que el resto. Sí, yo creo que sí.

Porque es parte como del metamensaje que a veces hablamos que a veces algunas personas pueden entender, interpretar, leer, aunque esa no sea la intención y que haya un montón de cosas que por ahí desconocen en el medio. Pero para poner un ejemplo sencillo, la comunicación sale por mail hoy y la ponemos en planta dentro de tres días. La lectura puede ser bueno, no importa, ya fue, planta, se entienden, después no pasa nada, no nos interesa. Y en realidad como hablamos antes, hay un montón de a veces temas, obstáculos, no funciona la impresora, estoy en admin, no sé dice home office, no hay nadie en planta para llevarla, lo que sea. Entonces por ese lado, por el lado además no recibir oportunamente la información se puede ver afectado de alguna manera como vos, o sea es como en cuanto te tienen en cuenta en la organización y cuán importante sos tal vez.

La organización, como que no lo reduciría a bueno, no me enteré tal tema, no soy importante. No es lineal. No es lineal, pero sí hace a conocer que está pasando, donde vos trabajás, empezar a visualizar de alguna manera qué impacto tiene lo que haces, a dónde llega lo que vos pusiste adentro. Una cajita por ejemplo, siento que le da un poco más de sentido.

Que visualizas dónde está tu aporte y dónde agregas valor en toda la cadena, que a veces es re difícil, por más que ellos estamos en contacto con el producto directamente, es difícil ver más allá de tu rol, de tu tarea. Ni hablar cuando algo tan operativo, tal vez tu objetivo es armar 100 cajas y de repente está como muy tu visión de lo que sucede en organización está muy acotado eso y nada, es como o a la cantidad de productos que tenés que realizar y es parte de un mecanismo enorme en el cual cada uno hace su aporte para que eso después al final funcione y termine siendo un diagnóstico para una persona. Siento que puede perjudicarme en ese sentido. Bien también no están como lineal en ese sentido, bueno, si están bien comunicados, ya está, van a estar bárbaros y buenísimos y súper alineados con el propósito de la organización. Tampoco creo que sea así, pero sí colabora para que eso suceda, refuerza digamos.

- ¿Y qué otras cosas podrían reforzar ese sentido de pertenencia? ¿o qué acciones?

Y mucho pasa por el lado de la conversación y del feedback, no solamente acotado a la instancia formal de evaluación de desempeño, sino a tener como conversaciones un poco

más tal vez frecuentes, en las que tengan claro qué se espera de ellos, cuál es la razón de hacer su trabajo, después qué cosas hacen bien, qué cosas tienen que mejorar. Es como mi percepción que a veces como es un rol tan operativo el de planta, le cuesta a los líderes poner objetivos o medir ciertas cosas. Bueno, tiene una forma de medirse diferente o ves distintos indicadores, pero igual es medible. Obviamente ni hablar en términos de las competencias, la forma en el cómo haces tu trabajo. Entonces como que. Porque tampoco en términos de comunicación, no creo que todo pase por lo que manda comunicaciones internas. Hay mucho que baja, que comparte y que influencia al líder. Lo que dicen, lo que no dicen, lo que comparten, lo que no comparten, la forma en que lo hace.

- Claro. Bueno, vos mencionabas recién que hay talleres desde DO para trabajar con esos líderes o en este caso supervisores de la planta y en relación a eso te quiero preguntar si hay algo de esos talleres o ese tipo de acciones que tienen que ver con la conversación o con el cara a cara: ¿Hay algo que harías diferente? ¿Hay algo que podrías implementar para potenciar lo que ya se está realizando?

¿Te referís como a mejorar esos encuentros y esos espacios que tenemos con los líderes de la planta exclusivamente?

No sé si tiene que ver con el taller o el contenido de una capacitación y tal, sino más bien con que visualicen la importancia de hacer este tipo de cosas. Creo que iríamos por ahí, porque a veces, bueno, con la teoría estamos OK, después no se posibilita en el día a día o a veces con la teoría no estamos OK, pero algunos sí lo tienen claro. ¿Y yéndome fuera de planta, no? Digo, en otros equipos también pasa, es como si yo sé que tengo que hablar, que tengo que contar, que tengo que discutir, pero después no hacen el espacio, no generan ese encuentro, no hay posibilidad de tener esas conversaciones y que después los temas no se diluyan, sino que se le pueda dar una continuidad. Al menos me da un poco esa impresión y que no quede la sensación de que bueno, si, un encuentro, charlamos y conversamos y bla y son cosas que después se las lleva el viento porque no hacemos nada con eso. Pero la verdad que así, digo, priori, no se me ocurre que podríamos hacer para mejorar eso.

- Y con respecto a la diferencia que existe entre los diferentes roles de planta, también entiendo que fueron diferentes los resultados que tuvieron en la encuesta de clima a partir de. ¿Digo, esos resultados, Tuviste algún comentario específico de alguna persona de Planta, de esa persona hacia vos, más allá de la encuesta que tenga que ver con comunicaciones, algo que le gustaría modificar, te han llegado propuestas o de acciones o algo que algún operario le gustaría cambiar.

Encuentros que tuvimos post encuesta 2024, fue algo que han reclamado en algunas oportunidades diferentes equipos, esto de que llega información tarde o no llega planta. Ellos trajeron la necesidad a la conversación a raíz de la encuesta 2025 no todavía, los resultados ya los estuvimos viendo y vimos que hay algunas disparidades, de hecho hubo equipos que ni siquiera tuvieron reporte porque respondieron menos de 5, eso ya es un indicador también, hay distintas realidades, pero no hubo ningún pedido o comentario específico en relación a comunicaciones después de esta encuesta, después de esta medición, seguramente surja o no, no lo sabemos en los análisis de resultados que vamos a hacer ahora en estas próximas semanas.

Entrevista 5 - Líder del Sector Operativo

- Primero empiezo con algunas preguntas de introducción y contexto. Contame quiénes, cuál es tu rol en la planta, hace cuánto estás en Wiener lab.

Hace casi un año soy Líder del Sector Operativo.

- ¿Cómo llegaste a tu puesto actual?

Ingresé ya como supervisor. La búsqueda se abrió como para un supervisor de esas dos áreas e ingresé directamente en ese puesto.

- ¿Y cómo se conforma tu equipo y qué turnos tiene?

Tengo dos equipos grandes, en el primer equipo son siete personas que producen y dos que calibran. Después, en el segundo grupo son seis los que están bien productivos. A eso se le suman tres personas más que tienen roles diferentes y tienen que ver con la limpieza y mantenimiento de los materiales que utilizamos para poder elaborar.

Así que son todos esos los que responden a mí.

- Si tuvieses que describirme un día normal de trabajo, ¿Cómo inicia y cómo termina?

Bueno, tenemos dos turnos, en realidad serían como tres turnos. Un día típico arranca viendo la programación, siempre también son días previos, viendo la programación del día, que es lo que tienen que cargar los chicos. Y bueno, siempre surge algún percance de que falta alguna materia prima, falta algún tanque. Mi rol es resolver ciertos problemas y hacer interacción entre lo que es el operario en sí, y lo que es la gerencia y la jefatura de producción. Después hacer el seguimiento de que se cumple el programa de producción, hacer aprobación de ciertos reactivos o drogas elaboradas, hacer de nexo con control de calidad con lo que es suministros. No es como que tengo una tarea puntual, sino que como un comodín diría yo, que como que vas emparchando distintas cosas.

- En materia comunicacional, ¿Cómo haces para estar al tanto de todo?

Los dos grupos que manejo son muy distintos, un grupo tiene cada uno su mail institucional, y es más, tenemos un grupo de WhatsApp ya conformado, que no es muy activo, pero ante si tengo que hacer un comunicado rápido que tiene que llegar a todos, es como bueno, o mando un mail, que ya hay un mail, digamos, como una lista de difusión que los incluye a todos, o mando un WhatsApp y ya están todos enterados, no sé, por ejemplo ayer chicos, no voy a estar en planta, cualquier persona que contacta en el celular, estoy en una capacitación, listo. En cambio con el otro, lo que pasa es que hay un solo mail genérico que lo comparten todos y hay dos personas o tres que tienen mail particular, entonces ahí se hace un poco más difícil. La realidad es que manejo mucho, mucho el presencial, voy de

acá para allá, depende que es así, es algo muy puntual, voy y hablo con la persona directamente como para asegurarme que el mensaje llegue y si hay una duda poder resolver en un momento. Sí, obviamente, si no sé, estoy en la punta de planta y tengo que comunicárselo a otra persona y es como estoy con un día complicado, bueno, es mandar un mensajito y coordinarlo por ahí, pero sí, como que en ese sentido como que camino mucho a la planta para resolver las cosas como cara a cara.

- ¿Y qué tipo de información manejas, además de avisando que vos no estás o que tenés algo, qué tipo de información se maneja en ese chat o sí?

Son más que nada instrucciones pendientes, es todo muy productivo en general, porque los institucionales generalmente lo manejan por los canales de la comunicación interna, trato de usar el mail, como te digo, WhatsApp muy poco es para esas cosas informales y si no es mucho, es más que nada todo lo que es instructivo, decir tenés que hacer esto, ajustame esto, fijate, terminaste pendiente.

- ¿Bien, y tenés reuniones de equipo para conversar algo particular así como de equipo masivo?

La mayoría es como que uno viene haciendo trabajo su reactivo y termina entre ellos, no tienen interacción en general en cuanto a lo que es la fabricación. Sí, después obviamente en el día a día es como si tienen que buscar materiales o sí se cruzan, se hablan, obviamente son un grupo, pero a la hora de lo que es el trabajo en sí, como que cada uno es independiente, entonces ahí no me queda, o sea, es raro que yo tenga una comunicación general.

Digamos, más que nada en el sentido de que justamente mis instrucciones son muy productivas y puntuales, no son muy generales.

- Bien, y sobre los comunicados generales institucionales, de comunicaciones internas, ¿Notas que hay muchas preguntas o consultas hacia vos sobre lo que se comunica?

No, por ahí si surge alguna duda me consultan. En general yo manejo la misma información que ellos, entonces decir bueno, esperen que averiguo o averigüen ustedes por su parte, pero no, porque a mí me llega la misma comunicación que les llega a ellos, yo manejo otra información.

- ¿Y cómo ves hoy la comunicación en la planta con respecto a carteleras o con respecto a lo que se comunica en el mail? ¿Debería ser diferente? ¿Cómo lo ves desde tu opinión personal?

No, bien. Yo sinceramente la cartelera no las miro ahí, creo que los de elaboración pueden que la miren un poco más, pero lo que es cartera, se me hace a mí que lo que más lo usan son los que justamente no tienen acceso a lo que es la compu, que es la parte de fraccionamiento y acondicionamiento. Todos los técnicos que superviso yo, todos tienen, al margen de que quizás no tengan un mail personal, todos tienen acceso a la compu, entonces de alguna manera se enteran en ese sentido. Y en cuanto a las comunicaciones que hace, me parecen bien, creo que supongo que a veces, pero esto creo que va más del

lado de la gerencia nuestra, es digamos conocer un poco más como los frutos de la parte que hacemos nosotros, fíjense que este mes se llegó al objetivo de tantos kits, pero en lo que es institucional yo creo que está bien.

- ¿Sentís que falta dentro del área contar más logros o más cosas propias de ustedes?

Sí, o sea, sinceramente no sé si les interesará conocer los logros de otras áreas, porque digamos, no sé si incluso ustedes mismos o de otras áreas, como que también en ese sentido está como bastante aislado lo que es productivo por ahí, entonces no sé si les beneficiaría o no conocer como una opción. Sí, estaría bueno que todos conociéramos como los logros de todo, pero no sé qué tanta importancia real le da si te llega un mail contando de que en Costa Rica o en México o en se hizo tal cosa. Yo por lo menos sinceramente miro el mail así, lo borro, no le doy mayor importancia, pero porque creo que no hace a nuestro día a día y a lo cotidiano. En cambio capaz que sí, por ejemplo en fraccionamiento y acondicionamiento adquirieron una máquina nueva que creo que lo hicieron una comunicación y la pusieron a punto, o bueno, ellos están al lado y yo y nosotros productivamente la parte de elaboración y biotecnología abastece eso, entonces como algo novedoso o logro está bueno, ya cuando es un poco más lejano como que lo siento como que no lo ven porque es lejano. En cambio algo que sucede acá mismo dentro de planta o decir ah che mira el suministro, compraron tal cosa nueva o remodelaron tal cosa, optimizaron tal proceso. Eso sí, porque está bueno que se conoce, que se conozca lo que hacemos acá adentro y que esas cosas si tienen impacto directo sobre el trabajo diario de ellos.

- ¿Crees que la falta de ese contenido o de ese tipo de comunicaciones afecta comunicacionalmente al grupo? Digo, ¿Los ves, no sé, sentirse afuera o sentirse parte de la empresa? ¿Cómo ves la parte del sentido de pertenencia?

Creo que ayudaría un poco más conocer, porque es lo que te alimenta. Hablando de la cadena de producción, una mejora en suministro, bueno, es algo que te va a impactar a vos, porque en tu trabajo diario vos estás relacionado directamente con ese sector. Lo mismo del otro lado, o sea, si uno abastece, y creo yo también de que otras áreas, no sé si en suministro, el día de mañana te dicen che mirá, se mejoró tal cosa en la parte bien productiva del reactivo, ah, mira qué bueno, porque estamos todos en el día a día, desayunan juntos, se comparten mucho más. Y sí, creo que es mejor que se enteren por un comunicado institucional a que mirá, compramos tal máquina de tal país que va a hacer estas cosas. Y también porque muchas veces creo que que esto pasó en planta, de que por ejemplo, se invirtió mucho, se hicieron muchas mejoras en la parte de fraccionamiento y acondicionamiento, que está bárbaro porque vos estás comprando nueva tecnología que el día de mañana va a agilizar un montón de cosas. Entonces capaz que vos decís, bueno, pero suministro la parte más productiva, bueno, estamos mejorando esto, una vez que esto se finalice o se ponga a punto desde yo se, se van a ver procesos para mejorar eso, entonces como que no se sienta que queda todo relegado o nosotros quedamos relegados, no, no, estamos mejorando esto para después continuar con tal y cual proceso. Y para sentirse, digamos, incluido, me parece a mí como que está bueno si lo haces institucional y a la vista de todos, es como que te evitas como el comentario de pasillo malintencionado o desilusionado, ponele, están poniendo todo acá y acá nada. Claro, como que los

normalizamos, bueno, estamos haciendo mejoras en todo, ya el día de mañana te llegará a tu sector y evitas ese descontento.

- Con respecto a uno de los grupos operativos que manejas, me dijiste que tenían un mail compartido, ¿sabes por qué es?

No, supongo que debe ser que se instaló así, hay cuatro computadoras en un sector y un par más en el otro. Supongo que vieron que no era necesario hacer un mail para cada uno. El único inconveniente por ahí puede ser que sea el uso de un solo mail, es que vos no te aseguras de que el primero que vio el mail, si el segundo pone, no sé, lo marcó como leído y decía bueno, no hay ninguna novedad, entonces capaz que se pierde la información. Igual entre ellos hablan todo el tiempo, entonces si hay algo que es como un comunicado oficial, se entera. Se termina enterando. Se terminan enterando porque comparten el espacio.

- Entiendo. Y aparte como que están muy a mano. En realidad mi hipótesis tenía que ver con los elementos de protección personal que quizás se dificulta un poco la comunicación porque ellos no pueden tener el celular mientras están elaborando. Entonces si eventualmente tenemos un grupo de WhatsApp desde Capital Humano y la planta en general, ¿Crees que no sería un impedimento los elementos de protección personal o la rutina productiva operativa que llevan?.

Hay una persona que no tiene celular directamente, entonces esa persona se entera por el transparente o la cartelera, dudo que se entere por el mail, se entera por la charla, decir che fijate que pasó esto, o incluso a mí me pasa que si le tengo que dar una directiva productiva me acerco, obviamente. Bien, pero sí hoy en día lo que es el WhatsApp en particular y lo que es a través del celular, el que te dice que no lo vio y es medio medio mentira, es la manera más sencilla de asegurarte de que porque el mail quiera o no, si en una bandeja de entrada tenía 50 mails sin leer y capaz que vas bajando, también nos pasa.

Entonces en cambio al ser personal el celular o el WhatsApp es como que no. Y que creo que es el medio de comunicación que usamos todo con nuestra familia, nuestros amigos, es más difícil de esquivarlo.

- Sobre cómo se comunica la empresa en general, no digo solamente en la planta, digo en general. ¿Cambiarías algo? ¿Mantendrías algo? Igual estuvimos conversando con respecto al cara a cara o en este caso la situación del mail, pero hay algo que vos notes que podría mejorarse?

Sí, lo que pasa es que bueno, yo no sé cómo se dan las otras áreas, pero digamos acá en planta como que estamos tan inmersos en todo lo que es productivo, no sé, por ejemplo yo cuando tengo, estoy como obligada a decir bueno, tengo que hablar con alguien, decidió y bueno, siempre primero lo ideal es conocernos, lo somos tanto que probablemente capaz que estás hablando un mes con una persona y que no le diste la cara o no sabes bien qué es lo que. En qué se desempeña, qué rol cumple dentro de la empresa, pero. Para mí lo que sirve es el Teams, yo lo uso un montón, algo rápido, obviamente no lo tengo en el celular. Es para resolver cosas rápidas y un poco más informal.

- ¿Los que tienen mail tienen Teams también o solo correo electrónico?

Muchos usan el teams online, como que no están siempre conectados, es como que tienen que ir, abrir su sesión, entrar. No es tan rápido.

Si tu rutina no comprende, por ejemplo yo todos los días llevo, prendo la computadora y lo primero que hago es mirar mail o teams y ver ciertas cosas. Si tu rutina no te requiere hacer eso, vas a ir aprendiendo. En realidad ellos, la mayoría usa la computadora para usar Success y hacer los movimientos de materiales dentro del SAP. Entonces lo que es el mail de nuevo, su trabajo en sí no les requiere decir manda al mail porque tienen que pedir a TI que les bloqueen una IP, no sé. Pero la comunicación como la tienen más directa conmigo, de última se intercambiaría el mail conmigo y ni siquiera porque yo voy directamente o salvo que necesite que quede algún registro de alguien, algún pedido. Bueno, sí, por mail, pero en general siempre estaba charlado antes. Entonces si a vos no te requiere, y además el flujo de mail que deben tener los chicos no es el mismo que podemos llegar a tener nosotros, entonces si a vos no te requiere, capaz que van a pasar una semana y no lo abriste. Menos el Teams.

- En el caso de que tengamos que poner algún televisor o pantalla, dónde lo pondrías?

El comedor estaría bárbaro, por ejemplo. El comedor es un lugar donde vamos todos, todos. Entonces no sé, no habría excusa en ese sentido. Capaz que en un transparente, bueno, está bueno que quizás no se deje de utilizar. Pero hay gente que así como pasó ni miró.

Yo creo que también el comedor es un lugar donde si está en un lugar visible, en el comedor hay un transparente, pero no sé si lo actualizan.

Capaz cambiarlo de lugar, pasa que el primer mes todo el mundo va a ir a mirar y después capaz depende el contenido que tenga, si a ellos determina o no llamando la atención. Me parece que va más según lo que publican y según si es de su interés. Me imagino yo a la tercera vez que fuiste al transparente y viste cosas de Brasil, pero Brasil como que le perdés como el interés o la costumbre. En cambio si vos las veces que va sabes que es información que a vos te va a llamar la atención, vas a necesitar, bueno, ahí vas a. Cada vez que se actualice o lo vas a pipear. Creo que también va un poco por ahí. Pero bueno, tampoco uno puede decir Bueno, de las 600 personas que son, ¿Que te interesa ver a vos? ¿Qué te interesa ver a vos? Y tampoco sé si hay tanta información como yo te decía, por ejemplo las mejoras o la adquisición de un equipo importante. Y bueno, eso pasa una vez, bueno, será la noticia del momento, pero tampoco hay demasiado para contar. Bueno, si, en los eventos que hacen del niño y la madre o algo de eso. Creo que son como fechas o eventos que la gente ya sabe que van a hacer algo que están esperando, entonces están más atentos a esa comunicación. En cambio lo otro que puede ser algo que surgió nuevo y no sé, bueno, uy, será, mirá esto. Pero esas cosas como esos festejos, creo que la gente ya lo está esperando, ya sabe que se viene algo.

- Y con respecto a los resultados del área a nivel productivo. ¿Tienen algún momento en el que se les comunica algo de lo que hicieron o es más que nada entre jefes y gerencias?

No, te diría que hasta por ahí nomás entre jefe y gerencia, yo creo que una o dos veces en el año, muchas veces ni siquiera yo manejo esa información, tampoco yo la puedo bajar. Creo que en el transparente se suele pegar de vez en cuando, pero mucha importancia creo que los chicos no le dan. Y en cuanto a lo productivo no.