



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“BEDKA: La Comunicación Interna como Factor de Influencia
en el Compromiso de los Empleados y del Clima de la
Organización”

C A S O
P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E
MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
P R E S E N T A:
LIC. DOLORES EUGENIA VALENZUELA ARCE

ASESOR: ÍÑIGO FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

ÍNDICE

Bedka en el mundo	3
Bedka en México	4
Estrategia de Comunicación	5
Bedka y su gente	6
2008: Año de profundos cambios	8
Compromiso de los empleados y clima organizacional	9
Solución	10
Conclusiones	17
Repertorio bibliográfico y fuentes	19
Anexos	21
Anexo 1: Actividades globales de Bedka	21
Anexo 2: Organigrama de <i>Communications</i> en Bedka México	22
Anexo 3: Organigrama Bedka México	23
Anexo 4: Audiencias internas	24
Anexo 5: Medios formales de comunicación interna	25
Anexo 6: Plantas de producción de Bedka México	26
Anexo 7: Resultados de encuesta de compromiso y clima organizacional 2008	27

“If the communication discipline has ever had an opportunity to demonstrate value, engaging people to higher performance level is it”, Bob Kula, Director de Comunicación Corporativa para ConAgra Foods¹.

En noviembre de 2008, la farmacéutica Bedka realizó la encuesta anual para medir el nivel de compromiso de sus empleados. Los resultados, obtenidos en marzo de 2009, arrojaron que éste bajó de 88% a 79% con respecto a la evaluación anterior. Adalbert Jürgen, *Country Manager*, pidió a Sebastián Uriarte, *Corporate Affairs Manager*, decidir si debía implementar una estrategia de comunicación interna para mejorar esta situación.

Bedka en el mundo

Desde su fundación en 1885 en Alemania, donde se ubicaba el corporativo de Bedka, la compañía, de propiedad familiar, fue protagonista a nivel mundial de una trayectoria en el área de Salud Humana guiada por la investigación, el desarrollo, la fabricación y la comercialización de tratamientos en las siguientes áreas terapéuticas: respiratoria, cardiovascular, urología, reumatología y metabolismo, así como del sistema nervioso central y del sistema inmunológico. También enfocó parte de sus esfuerzos en el desarrollo y manufactura de productos para el área de Salud Animal.

Bedka era una empresa farmacéutica de operación global que en el año 2008 contaba con 135 filiales en 47 países y una plantilla de 41,300 colaboradores. En ese año se situó en la posición número 15 del *ranking* mundial de compañías farmacéuticas por sus ventas totales.

Durante 2007, y por octava ocasión consecutiva, Bedka creció por encima del mercado farmacéutico al lograr ventas por casi 11,000 millones de euros, de los que destinó a

¹ SHAFFER, Jim “Playing to win”, (CW. Communication World. IABC, volumen 26, número 02, marzo-abril 2009) p.20.

investigación y desarrollo un 19% de las ventas netas de su principal segmento de negocio, los medicamentos de prescripción.

En todas sus actividades, Bedka protegía a sus empleados y al medio ambiente a través de la conservación de los recursos naturales, promoviendo una conciencia medioambiental. Asimismo, en armonía con sus fines empresariales, promovía el bienestar económico y social en los países y comunidades donde desarrollaba sus actividades.

Bedka en México

En México, la corporación Bedka estuvo presente desde 1954, año en el que inició su actividad comercial a través de empresas distribuidoras representantes hasta que, en 1971, adquirió las acciones de Laboratorios Plamar y construyó su planta de producción de formas farmacéuticas líquidas y sólidas² al sur de la Ciudad de México.

En el año de 1996, a raíz del Tratado de Libre Comercio³ entre Canadá, Estados Unidos y México, Bedka decidió concentrar la manufactura de los productos de salud humana para este mercado en dos macro centros de producción ubicados uno en Columbus, Ohio, y el otro en México, D.F. Gracias a los estándares de calidad en todos sus procesos, Bedka México fue considerada como centro estratégico de producción para abastecer mercados internacionales, principalmente en Norteamérica, así como en Centro y Sudamérica⁴.

Fue la primera empresa farmacéutica en México en contar con la certificación de la FDA⁵, de Estados Unidos para exportar medicamentos de prescripción a este país. Además, su complejo industrial fue certificado por el TPD⁶, de Canadá; la SSA⁷, de México; el

² Las formas farmacéuticas líquidas eran los jarabes y soluciones. Las formas farmacéuticas sólidas eran las tabletas, cápsulas y comprimidos.

³ NAFTA, por sus siglas en inglés.

⁴ Ver anexo: Actividades globales.

⁵ *Food and Drug Administration*

⁶ *Therapeutic Program Directorate*

⁷ Secretaría de Salud

INVIMA⁸, de Colombia; la ANVISA⁹, de Brasil; la EMEA¹⁰, de Europa y en el 2005 fue acreedora al Premio Nacional de Exportación, otorgado por la Secretaría de Economía de México.

Por otro lado, en los años 2003 y 2005 Bedka México fue reconocida con el premio Ética y Valores en la Industria, otorgado por la CONCAMIN¹¹ y en 2008, por sexto año consecutivo, recibió el distintivo Empresa Socialmente Responsable, que le otorgó el CEMEFI¹².

En el plano ecológico, la Corporación estaba suscrita al programa de Responsabilidad Integral[®], iniciativa de la industria química a nivel mundial para el desarrollo sustentable y, en este sentido, en 2009 y por cuarto año consecutivo, Bedka fue certificada como Industria Limpia por la PROFEPA¹³.

Bedka, comprometida con la actitud de cambio permanente que implicaba innovar y con la creación de valor que buscaba al ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes que satisficieran sus necesidades y excedieran sus expectativas, realizaba inversiones en Investigación Clínica, importante fase para el desarrollo de un medicamento. En el 2008, el presupuesto de estas inversiones ascendió a \$25,685 millones de pesos, lo que la posicionó como una de las empresas farmacéuticas que más invertía en este rubro en México.

Estrategia de comunicación

Dentro de las áreas funcionales de la corporación Bedka se encontraba *Communications*, la cual se dividía en la parte dedicada a acciones de comunicación al interior de la organización y, la otra parte, se enfocaba en acciones con audiencias externas. Este mismo esquema se replicaba a nivel local en su unidad operativa de México, desde donde se

⁸ Instituto Nacional de Vigilancia Médica y Alimentos

⁹ Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria

¹⁰ Agencia Europea de Medicamentos

¹¹ Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos

¹² Centro Mexicano para la Filantropía

¹³ Procuraduría Federal de Protección al Ambiente

emprendían todas las tareas de comunicación para la filial de la Ciudad de México (Salud Humana) y la de Guadalajara (Salud Animal). El área de *Communications* de Bedka México reportaba al *Corporate Affairs Manager*¹⁴.

Así, el área de Comunicación al exterior era la encargada de las relaciones de la organización, las cuales comprendían a medios de comunicación, vinculación con la comunidad a través de programas de responsabilidad social, así como estrategias de cabildeo con instancias gubernamentales y de la industria farmacéutica.

A nivel interno, el área de Comunicación proveía servicio de consultoría y de implementación de estrategias comunicativas a todas las áreas de la organización¹⁵.

El principal objetivo de las acciones de comunicación interna de Bedka México respondía a *mantener e incrementar el sentido de orgullo y pertenencia de sus empleados* a través de estrategias dirigidas a sus diferentes audiencias¹⁶ en los medios formales de comunicación de la compañía¹⁷.

Los flujos de comunicación interna eran en todas direcciones aunque prevalecían los descendentes. Sin embargo, continuamente se emprendían acciones y programas *bottom up*¹⁸ para recoger comentarios e iniciativas de los empleados.

Bedka y su gente

Para Bedka México, de acuerdo con su filosofía corporativa, sus colaboradores eran el recurso más valioso, ya que en su trabajo diario estaba su capacidad de crear e innovar. De este recurso dependía el logro de sus objetivos y la posibilidad de aportar valor a la

¹⁴ Ver anexo: organigrama de *Communications* de Bedka México.

¹⁵ Todas las áreas de la compañía eran: Dirección General, Recursos Humanos, Dirección Médica, Producción Farmacéutica, Administración y Finanzas, Productos de Consumo para la Salud, Medicamentos de Prescripción y Salud Animal

¹⁶ Ver anexo: Audiencias internas de BI México

¹⁷ Ver anexo: Medios formales de comunicación interna de BI México

¹⁸ Estrategias en las que se busca la participación activa de los empleados en la generación de iniciativas y/o en la retroalimentación de procesos que permita a las cabezas de las áreas tomar decisiones que lleven a una mejora continua.

sociedad.

Sin distinción de nacionalidad, religión, raza y género, ofrecía oportunidades profesionales de desarrollo a todos sus empleados basándose en sus capacidades laborales, preparación, competencia social, preferencias personales y disponibilidad para aceptar retos y responsabilidades.

A su personal le proporcionaba una capacitación continua, sueldos y beneficios muy superiores a los establecidos por la ley, así como un sistema flexible para la elección de los beneficios que otorgaba la empresa (seguro de vida y seguro de gastos médicos mayores) para que el empleado los adaptara a sus necesidades, intereses y estructura familiar, así como servicio médico, servicio de comedor, transporte, estacionamiento, gimnasio, tarjeta de despensa, clases de inglés, premios de antigüedad, fiesta anual, caja de ahorro, aguinaldo de 30 días y prima vacacional.

Además, sus colaboradores se desarrollaban en un lugar de trabajo con amplias instalaciones, áreas verdes y espejos de agua para laborar bajo un ambiente regido por una filosofía corporativa basada en ética y valores¹⁹.

A lo largo de tres años consecutivos Bedka México ocupó el octavo lugar dentro de las mejores 50 empresas para trabajar en México por el *Great Place to Work Institute* y, como Corporación, en 2005 tuvo la posición número uno como mejor empleador de las industrias biotecnológicas y farmacéuticas de acuerdo a la revista *Science*²⁰.

¹⁹ Bedka contaba con un Código de Conducta y una Política Anticorrupción que daba a los empleados la guía que debían seguir en temas relacionados con ética y valores.

²⁰ *Science* fue fundada en Nueva York por John Michaelis en 1880 con soporte financiero de Thomas Edison y posteriormente de Alexander Graham Bell. En 1884 tuvo problemas financieros y fue vendida al psicólogo James McKeen Cattell. Se convirtió en el órgano de expresión de la Sociedad Americana para el Avance de la Ciencia (AAAS) en 1900. Durante los primeros años del siglo XX se publicaron en *Science* artículos como la genética de la mosca del vinagre por Thomas Hunt Morgan, artículos de Albert Einstein sobre gravitación y la nebulosa espiral de Edwin Hubble. Después de la muerte de Cattell en 1944, la propiedad de la revista pasó a la AAAS.

Su mayor objetivo fue la publicación de hallazgos de investigación reciente (fuente primaria). *Science* cubrió un amplio rango de disciplinas científicas, pero tuvo especial interés en las ciencias de la vida. Tuvo un factor de impacto en 2005 de 30.927 (medido por Thomson ISI).

En 2007 esta revista fue galardonada con el Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades junto con la revista *Nature*.

Además, su comedor contaba con el Distintivo H, otorgado por sus estándares de calidad e higiene en la preparación y el servicio de los alimentos.

2008: año de profundos cambios

2008 fue un año que estuvo marcado por cambios muy importantes para la filial en México. En primer lugar, el Director General, de origen holandés, que había permanecido en esta posición por tres años, regresó a Alemania a ser parte del Comité Ejecutivo de Dirección y, en su lugar, se nombró al alemán Adalbert Jürgen, quien se había desempeñado en la Dirección de Medicamentos de Prescripción después de una larga trayectoria internacional en las áreas de Mercadotecnia y Ventas de la compañía.

Si bien el nuevo Director era una persona estimada entre sus equipos de trabajo, se trataba de la primera vez que se desempeñaba como *Country Manager*.

Además del Director General, las cabezas de las demás direcciones de la compañía también cambiaron ese mismo año²¹.

Cuando este nuevo equipo llegó al Comité de Dirección de Bedka México, se incrementó el nivel de rotación, especialmente en las áreas de Recursos Humanos y Dirección Médica, sin ninguna razón justificada²².

Como consecuencia de la situación económica mundial, la compañía redujo sus costos de producción, con lo que fue necesario cerrar una de las dos plantas de producción²³ ubicadas en la Ciudad de México. Así, la tasa de rotación de los empleados de las áreas productivas²⁴ fue de 22.3%. Además, para contribuir con esta reducción de costos, el 100% de los empleados sindicalizados fue contratado en un esquema flexible que se ajustaba a las

²¹ Ver anexo: Organigrama de Bedka en México

²² El área de Recursos Humanos incrementó su nivel de rotación en un 60% y la de Dirección Médica en un 43% con respecto al año anterior.

²³ Ver anexo: Plantas de Producción de Bedka México

²⁴ Es importante mencionar que el 52% de los empleados de la Dirección de Producción Farmacéutica eran sindicalizados.

necesidades de producción de acuerdo con la demanda del mercado nacional e internacional.

Compromiso de los empleados y clima organizacional

Cada dos años, la corporación Bedka realizaba una medición de compromiso y clima organizacional entre sus empleados de todo el mundo a través de una encuesta corporativa y, en México, de forma anual y con el apoyo de consultores externos, realizaba la encuesta de Compromiso y Clima Organizacional.

En los resultados que arrojó esta encuesta en el 2008 se comprobó que el nivel de compromiso de los empleados decreció, tal como se había presentado en los últimos cuatro años. Así, en el 2008 el compromiso de los empleados de Bedka México decreció 9 puntos, constituyendo la baja más significativa de su historia, al moverse de 88% (2007) a 79%²⁵

A pesar de tratarse de un importante retroceso en el índice de compromiso de los empleados, Bedka con esta cifra aún se situaba en el nivel de “Alto rendimiento” con respecto a la media de otras empresas que respondían esta encuesta. Sin embargo, el objetivo que se planteó la Dirección General fue, en un lapso máximo de dos años, regresar a un nivel de 88%, el cual, además de ser el indicador inmediato anterior, era la media de los mejores empleadores de México.

Las áreas de oportunidad detectadas, es decir, las que fueron identificadas con la evaluación más baja, fueron:

- Reconocimiento (42%)²⁶
- Oportunidades de Desarrollo (54%)²⁷

²⁵ Ver anexo: Resultados de encuesta de Compromiso y Clima Organizacional.

²⁶ Para Bedka México **reconocimiento** era: la apreciación verbal o escrita, en privado o en público, hacia alguien por el esfuerzo realizado o los resultados alcanzados. Hacía saber al colaborador que la compañía era consciente de lo que había hecho, lo retroalimentaba, fomentaba y reforzaba sus comportamientos. Estaba ligado al esfuerzo, dedicación, empeño personal y resultados.

- Prácticas de Capital Humano (53%)²⁸

Solución

Implementación de una estrategia de comunicación interna para incrementar el nivel de compromiso de los empleados de Bedka México.

El **compromiso** (*engagement*) está basado en las tres “s”²⁹: lo que el empleado *habla* (*say*) sobre la compañía, así como su deseo de *permanecer* (*stay*) y de *contribuir* (*strive*) con ella. Este compromiso se ve determinado, entre otros factores, por la identidad, la filosofía y los valores de la compañía, por las acciones que ésta realiza con su capital humano, por los resultados que logra, por su responsabilidad social y por su situación con respecto al entorno. En otras palabras, el compromiso de los empleados se relaciona directamente con la **cultura** de la organización, la cual es un *concepto derivado de la intersección de dos teorías: la de la cultura, como conjunto compartido de creencias y símbolos, y la de la organización, como red de significados e imágenes más o menos compartida por el personal de la empresa*³⁰.

Otro factor determinante en el compromiso de los empleados es el **clima organizacional**, el cual es la *personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior (...)* El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que, debido a su naturaleza, se transforman, a su vez, en elementos de clima³¹.

²⁷ Para Bedka México **oportunidades de desarrollo** eran: crecimiento continuo en la posición actual, proyectos, asignaciones temporales o internacionales, nuevas responsabilidades en el mismo puesto, así como movimientos laterales, inter-áreas y verticales (promociones).

²⁸ Para Bedka México **prácticas de capital humano** eran: la aplicación real y tangible de la filosofía de trabajo. Se trataba de las decisiones, las acciones y la manera en que se ejecutaban las políticas y los procedimientos relacionados con el capital humano, su liderazgo, retribución y ambiente de trabajo.

²⁹ Definición de “*Engagement*” por Hewitt Associates, consultor de Recursos Humanos.

³⁰ SANZ de la Tajada, Luis Ángel. “Integración de la identidad y la imagen de la empresa”, (España: Esic Editorial, 1994), p. 29

³¹ BRUNET, Luc. “El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias”, (México: Editorial Trillas, 1992).

*El vector de la cultura empresarial es la **comunicación dentro de la organización**. Ella es un “vehículo”, no una cosa perceptible por el público. La comunicación interna es un flujo, un fluir de las relaciones que establece un tejido de interacciones entre los individuos que configuran el colectivo interno. La cultura es transmitida y sin comunicación no puede haber cultura³². Por ello, el papel de la comunicación resulta fundamental para que el empleado conozca cuál es la situación de la organización, ya que *la comunicación en la empresa es un conjunto de actos estructurados, es un objeto e incluso un recurso fundamental. Debe ser un medio de motivación, de estrategia y de performance*³³.*

Dentro de una **organización comunicante** es imprescindible buscar una **comunicación organizada**, la cual deberá tener una **finalidad**, es decir, estar vinculada a objetivos y a un plan; ser **multidireccional**, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etc.; estar **instrumentada** y valerse de herramientas, soportes e indicadores en función de los objetivos; ser **adaptada** considerando necesidades específicas de cada sector y ser **flexible**, para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan³⁴.

Para que un empleado pueda *promover* a su organización, es decir, ser vocero de la misma y, por lo tanto, hablar bien de ella, *debe saber* (estar informado sobre lo que acontece en la organización), **creer** (encontrar coherencia entre comunicación interna y externa) y **querer** (el empleado no motivado en el seno de su organización será poco propenso a promoverla en la medio externo)³⁵.

Por todo ello, un **Plan Estratégico de Comunicación Interna** para Bedka México deberá considerar los siguientes tópicos como ejes de información para los empleados con el objetivo de incrementar su nivel de compromiso y con ello mejorar el clima de la organización:

³² COSTA, Joan. “Imagen pública”, (España: FUNDESCO, 1992), p. 229.

³³ BARTOLI, Annie. “Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada”, (España: Paidós, 1992), p. 71.

³⁴ BARTOLI, Annie. “Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada”, (España: Paidós, 1992), p. 127.

³⁵ BARTOLI, Annie. “Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada”, (España: Paidós, 1992), p.p. 103 a105.

1. Identidad e imagen corporativa³⁶:

- a. **Quién es Bedka en el mundo:** los empleados deben conocer los puntos más importantes de la Corporación Bedka (historia, experiencia, trayectoria, presencia internacional).
 - b. **Quién es Bedka en México:** en el caso particular de la unidad para la que trabajan, deben saber cuál es su enfoque (investigación, producción, comercialización) y cómo responde a las necesidades del mercado mexicano.
 - c. **Su misión, su visión y su filosofía corporativa:** un empleado sólo podrá comprometerse con una compañía con la que comparta sus valores y éstos concuerden con su filosofía personal. La misión, visión y valores de una organización son el eje a partir del cual ésta orienta sus estrategias y objetivos. Todas las áreas y los empleados de la compañía deben conocerlos y hacer lo que sea necesario para aplicarlos y/o lograrlos.
2. **Estrategia de la organización:** los empleados deben conocer cuál es la contribución de su trabajo con los objetivos de la organización, para lo cual es necesario que los conozcan, los comprendan y entiendan cómo aportan y contribuyen con su logro.
 3. **Logros sobresalientes:** un empleado se siente orgulloso de su organización cuando está informado sobre sus éxitos y se siente parte de ellos:
 - a. **Áreas terapéuticas:** un colaborador, además de ser el principal vocero y embajador de su organización, es capaz de desarrollar una efectiva estrategia

³⁶ De acuerdo con Mercedes Martín García, del Colegio Universitario Santo Domingo de Soto, Segovia: La **identidad corporativa** transmite símbolos de identidad que diferencian a la empresa de la competencia. Se expresa a través de cualquier forma de comunicación: medios gráficos, verbales, culturales, ambientales. La **imagen** es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el público objetivo al recibir cualquier mensaje por parte de una institución/empresa. La imagen de una empresa es un valor relativo que va a diferenciarse según los públicos.

de *word of mouth*³⁷ con sus círculos cercanos, siempre y cuando esté bien informado de los productos o servicios que ofrece la compañía para la que trabaja.

- i. Medicamentos exitosos de prescripción médica, de consumo y de salud animal.
 - ii. Nuevos lanzamientos: el empleado debe conocerlos antes de que se difundan a las audiencias externas.
- b. Investigación y desarrollo:** los empleados deben saber y crear un alto sentido de orgullo con Bedka debido a que se trata de una farmacéutica que, a diferencia de otras, invierte importantes recursos en la investigación y desarrollo de medicamentos y terapias innovadoras para enfermedades y padecimientos que aún no han sido controlados de forma satisfactoria.
- i. Inversión en el mundo y en México.
 - ii. Nuevos descubrimientos.
- c. Beneficios a empleados:** Bedka ofrece beneficios muy superiores a la ley, por lo que se debe recordar al empleado que es privilegiado dentro de la fuerza laboral de México por esta situación.
- i. Beneficios otorgados por la ley.
 - ii. Beneficios superiores a la ley.
 - iii. *Benchmark*³⁸ con beneficios de otros empleados de la industria.
- d. Acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)³⁹:** Informar a los empleados acerca de que Bedka no sólo ofrece medicamentos y terapias de

³⁷ **Boca a boca** o **boca a oreja** es una técnica que consiste en pasar información por medios verbales, especialmente recomendaciones, pero también información de carácter general, de una manera informal, personal, más que a través de medios de comunicación, anuncios, publicación organizada o *marketing* tradicional.

³⁸ El **benchmark** es una técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente del mismo, frecuentemente en comparación con el que se refiere específicamente a la acción de ejecutar un *benchmark*. La palabra *benchmark* es un anglicismo traducible al castellano como *comparativa*.

primera generación para servir a la humanidad, además, desarrolla e implementa acciones de RSC en beneficio de la comunidad y el medio ambiente. Los empleados, a través de una efectiva comunicación interna, también deben ser involucrados en estas acciones para que participen de forma activa y compartan el orgullo de que Bedka es una Empresa Socialmente Responsable (ESR) gracias a la labor de sus empleados en los siguientes rubros⁴⁰:

- i. Vinculación con la comunidad
- ii. Medio ambiente
- iii. Calidad de vida al interior de la empresa
- iv. Ética empresarial

e. Premios y certificaciones:

- i. Motivar a los empleados a ser partícipes de la obtención de premios y certificaciones para la compañía.
- ii. Difundir internamente los premios y certificaciones a los que la compañía es acreedora, haciendo énfasis en que estas distinciones Bedka las adquiere sólo gracias a su excelente capital humano.

4. Situación en el entorno:

- a. Factores externos que determinan la situación de la organización (ej. crisis económica, competencia, fusiones, adquisiciones, etc.)
- b. Retos y oportunidades que presenta el entorno.
- c. Flexibilidad ante el cambio.

³⁹ Las empresas reciben mucho de la sociedad y no pueden permanecer ajenas. Ni su economía debe afectar a la sociedad ni su responsabilidad social a sus objetivos financieros. El apoyo a la comunidad es una inversión sólida a largo plazo y el participar genera beneficios inmediatos a corto plazo, entre ellos un mejor posicionamiento tanto con sus audiencias externas como con las internas (empleados).

⁴⁰ Rubros establecidos por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en términos de RSC.

5. Liderazgo:

- a. Programa de posicionamiento para el Comité de Dirección enfocado en potenciar su liderazgo.

6. Prácticas de capital humano: con énfasis en reconocimiento y oportunidades de desarrollo⁴¹.

Para lograr que la comunicación sea efectiva y cumpla con el objetivo de incrementar el nivel de compromiso de los empleados, ésta deberá⁴²:

1. ser oportuna,
2. hacer que los líderes sean accesibles e
3. involucrar a los empleados.

Además, lo primero que debe hacerse es generar los mensajes clave corporativos y locales a través de *fact sheets* para cada uno de los puntos antes mencionados, los cuales deberán ir en línea con la filosofía corporativa de la organización. La información deberá ser manejada de forma adecuada para cada tipo de audiencia, utilizando el medio más apropiado, así como el lenguaje y los recursos que sean necesarios. Para lograr que una estrategia de comunicación sea exitosa ésta debe considerar las necesidades de información de cada audiencia y, entre más personalizada sea, mayor será su impacto.

Es muy importante cuidar que el empleado no se pierda en un mar de información. Para ello, se recomienda tenerla accesible y motivarlo a que él sea quien la busque.

⁴¹ Las áreas de oportunidad detectadas en la última encuesta de Compromiso de Bedka fueron: prácticas de capital humano, oportunidades de desarrollo y reconocimiento.

⁴² SHAFFER, Jim "Playing to win", (CW. Communication World. IABC, volumen 26, número 02, marzo-abril 2009) p.p. 21 a 24.

El uso de los canales formales de comunicación es fundamental, aunque también deberán abrirse espacios de retroalimentación (formales e informales) para asegurar que la comunicación se dará en dos vías y no será un proceso informativo en una sola dirección.

Cada acción de comunicación debe tener establecidos claramente sus indicadores de medición a fin de evaluar constantemente las estrategias que se están llevando a cabo y cambiarlas o potenciarlas en caso de ser necesario.

Finalmente, el trabajo en conjunto con otras áreas de la organización es la clave en el éxito del Plan Estratégico de Comunicación, ya que el área de Comunicación Interna debe estar en línea con la Dirección General, así como ser partícipe de los objetivos y estrategias de las demás áreas de la compañía. En particular, para lograr incrementar el compromiso de los empleados, trabajará muy de cerca con el área de Recursos Humanos potenciando y comunicando sus programas y conceptos clave relacionados con el capital humano de la compañía.

Conclusiones

Un Plan Estratégico de Comunicación Interna es un factor muy importante de influencia en el compromiso de los empleados y, por lo tanto, en el clima de la organización.

El compromiso del empleado se ve determinado, en gran medida, por el grado de información que tiene con respecto a quién es su organización, cuál es su estrategia y cómo contribuye con sus objetivos, cuáles son los logros sobresalientes de su compañía, cuáles son los factores del entorno que la influyen, cómo es el liderazgo de su alta gerencia y cómo se llevan a cabo las prácticas de capital humano. Todos estos factores determinan la cultura y el clima de la organización. Sin embargo, un empleado que no esté informado acerca de ellos, difícilmente desarrollará un sentido de orgullo y pertenencia que le permita comprometerse con su organización.

Hablar siempre con la verdad y comunicarla, sea ésta positiva o negativa, es un factor muy valorado por los empleados, ya que les hace sentir que están en una compañía honesta. El arte de la comunicación organizacional es, por lo tanto, el *cómo* más que el *qué* de los mensajes. También resulta fundamental considerar *quién* lo emite y en *cuál* contexto lo hace.

Un alto nivel en el compromiso de los empleados es un factor determinante en los logros del negocio de la organización. A pesar de que pudiera parecer una competencia blanda, es tan fuerte y poderosa ya que, en gran medida, de ella depende el logro de objetivos duros como el nivel de producción o las ventas de una compañía, debido a que un empleado comprometido podrá desarrollar mejor su trabajo, enfocarse en las estrategias de la compañía y obtener los mejores resultados.

El empleado, por lo tanto, debe ser parte activa de un proceso comunicativo completo, bien planeado a corto, a mediano y a largo plazo y con objetivos claros, que le permita estar informado y ser escuchado para comprometerse con la organización y, así, contribuir con el logro de sus objetivos organizacionales.

El caso de la farmacéutica Bedka es un claro ejemplo de una organización que ofrecía importantes beneficios a sus colaboradores, que era líder en su ramo y que, a pesar de las dificultades del entorno, tenía un futuro prometedor. Sin embargo, si esto no era comunicado de forma adecuada a los empleados, difícilmente se crearía un vínculo emocional-afectivo con la compañía generado a partir del sentido de orgullo y pertenencia que pudieran sentir por laborar para ella. Es por esta razón que los temas que se incluyen en el plan de comunicación que se presenta en la solución de este caso abarcan todos los puntos, tanto internos como externos, que ayudarían a que el colaborador experimentara una opinión propia de la organización para la cual trabajaba.

De esta forma, empleado y organización se complementan, ya que mientras el colaborador da lo mejor de sí mismo en cuanto a capacidades, habilidades y conocimientos, la organización le ofrece muchas razones (hechas evidentes a través de una comunicación efectiva) para que desee continuar contribuyendo (*striving*), permaneciendo (*staying*) y hablando (*saying*) positivamente de ella.

Repertorio bibliográfico y fuentes

LIBROS:

- BARTOLI, Annie. “Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada”. (España: Paidós, 1992).
- BRUNET, Luc. “El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias”. (México: Editorial Trillas, 1992).
- COSTA, Joan. “Imagen pública”. (España: FUNDESCO, 1992).
- FURNHAM, A. “Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones”. (México: Oxford University Press, 2004).
- LAERMER, Richard y Michael Prichinello. “Full frontal PR: Getting people talking about you, your business or your product”. (New York: Bloomberg, 2003).
- POTTER, L. “The Communication Plan”. (USA: IABC, 1997).
- SANZ de la Tajada, Luis Ángel. “Integración de la identidad y la imagen de la empresa” (España: Esic Editorial, 1994).

ARTÍCULOS DE REVISTA:

- SHAFFER, Jim: “Playing to win”, (CW. Communication World. IABC, volumen 26, número 02, marzo-abril 2009) p.p 16-24.

FUENTES:

a) Webgrafía:

- Definición de “benchmark” consultada en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmark> el 22 marzo 2010.

- Definición de “Word of mouth” consultada en: http://es.wikipedia.org/wiki/Boca_a_boca / el 22 marzo 2010.
- Historia de la revista “Science” consultada en <http://es.wikipedia.org/wiki/Science> el 22 de marzo de 2010.
- Temas de RSC consultados en <http://www.cemefi.org/spanish/index.php> el 22 de marzo de 2010.

b) Otros:

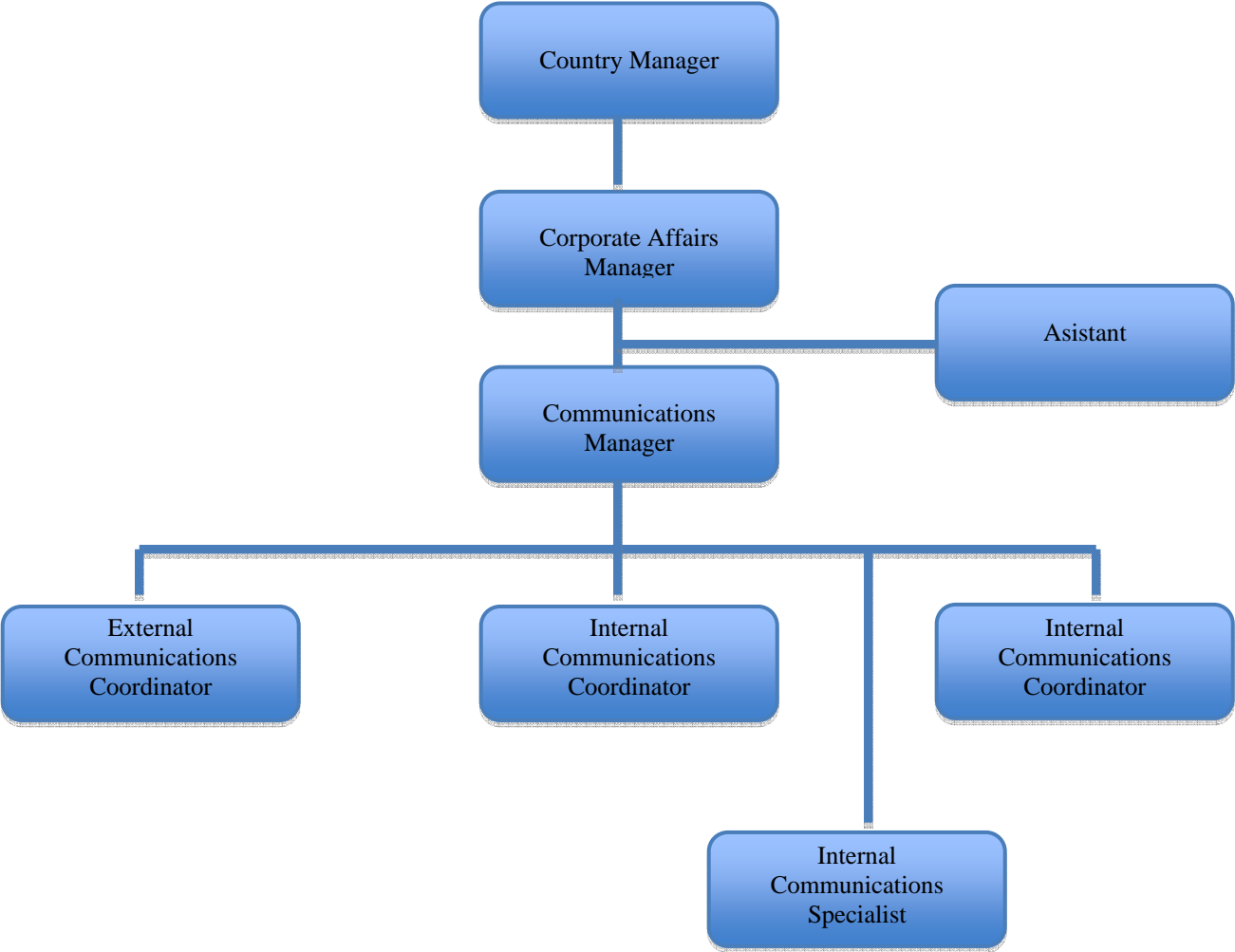
- Estudio de Compromiso y Clima Organizacional de Hewitt Associates.
- Documentación interna del corporativo Bedka.
- Documentación interna de Bedka México.
- Trabajo realizado por Mercedes Martín García del Colegio Universitario Domingo de Soto, Segovia. Curso 1998/1999.

Anexos

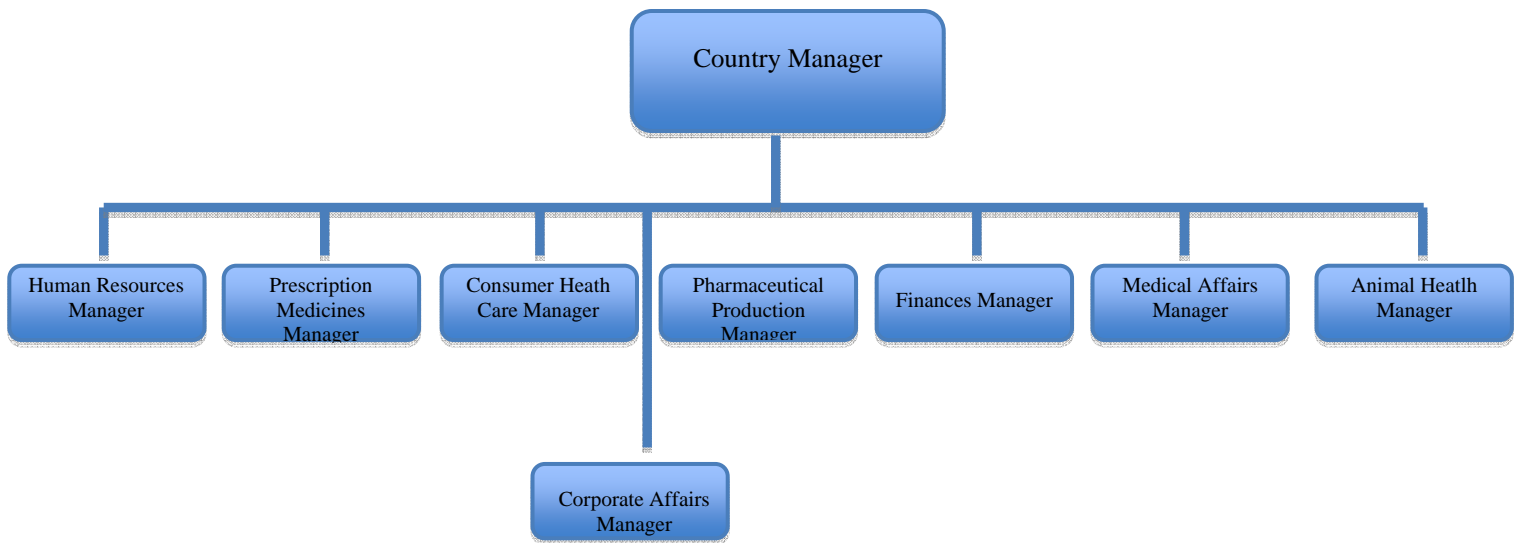
ANEXO 1: Actividades globales de Bedka

Europe	Americas	Africa, Asia, Australasia
<ul style="list-style-type: none">▶ Austria▶ Belarus▶ Belgium▶ Bosnia and Herzegovina▶ Bulgaria▶ Croatia▶ Cyprus▶ Czech Republic▶ Denmark▶ Estonia▶ Finland▶ France▶ Germany▶ Germany Headquarters▶ Greece▶ Hungary▶ Ireland▶ Italy▶ Latvia▶ Lithuania▶ Macedonia▶ Malta▶ The Netherlands▶ Norway▶ Poland▶ Portugal▶ Romania▶ Russia▶ Serbia and Montenegro▶ Slovakia▶ Slovenia▶ Spain▶ Sweden▶ Switzerland▶ Turkey▶ Ukraine▶ United Kingdom	<ul style="list-style-type: none">▶ Argentina▶ Brazil▶ Canada▶ Chile▶ Colombia▶ Ecuador▶ Mexico▶ Peru▶ USA▶ Uruguay▶ Venezuela	<ul style="list-style-type: none">▶ Australia▶ Bahrain▶ China▶ Egypt▶ Ethiopia▶ Ghana▶ Hong Kong▶ India▶ Indonesia▶ Iraq▶ Japan▶ Jordan▶ Kenya▶ Kuwait▶ Lebanon▶ Libya▶ Malawi▶ Malaysia▶ Mauritius▶ New Zealand▶ Nigeria▶ Oman▶ Pakistan▶ Palestine▶ The Philippines▶ Qatar▶ Saudi Arabia▶ Seychelles▶ Singapore▶ Somalia▶ South Africa▶ South Korea▶ Sudan▶ Syria▶ Taiwan▶ Tanzania▶ Thailand▶ Uganda▶ United Arab Emirates▶ Vietnam▶ Yemen

ANEXO 2: Organigrama de *Communications* en Bedka México



ANEXO 3: Organigrama Bedka México



- Dirección de Recursos Humanos: llegó un director mexicano de otra empresa e industria.
- Dirección de Productos de Consumo para la Salud: llegó una directora argentina de otra empresa e industria.
- Dirección de Producción Farmacéutica: un director mexicano fue promovido de una gerencia dentro de la compañía.
- Dirección Médica: llegó un director mexicano de otra empresa de la misma industria.
- Dirección de Administración y Finanzas: llegó un director alemán de otra unidad operativa de Bedka.
- Dirección de Asuntos Corporativos: una dirección de nueva creación con director mexicano al frente que llegó de otra compañía e industria.

ANEXO 4: Audiencias internas

Las principales audiencias internas, por nivel organizacional, eran:

- Comité de Dirección
- Gerentes (A, B y C)
- Jefes y supervisores de producción
- Personal administrativo
- Personal sindicalizado
- Personal de fuerza de ventas
- Personal *outsourcing*

ANEXO 5: Medios formales de comunicación interna

En cuanto a medios formales de comunicación interna, la compañía contaba con:

- Comunicación *face to face*:
 - Foros trimestrales de resultados: el Director General comparte los resultados de ventas.
 - Programa de Acercamiento de Adalbert Jürgen: desayunos con diferentes grupos de la compañía.
- Revista interna:
 - Periodicidad trimestral
 - Secciones: información general, información para personal de producción e información para personal de fuerza de ventas.
- Boletín electrónico semanal: información oportuna y relevante sobre Bedka México para todos los empleados que tienen cuenta de correo electrónico de la compañía.
- Pantallas de plasma:
 - Periodicidad semanal
 - Canal de información general y canal de información para personal de producción
- Intranet
- Correo electrónico
- Medios ocasionales: carteles, pendones, folletería, banners, *floor graphics*, material promocional, etc.
- *Blog* y *chat* con Dirección General.

ANEXO 6: Plantas de producción de Bedka México

Salud Humana:

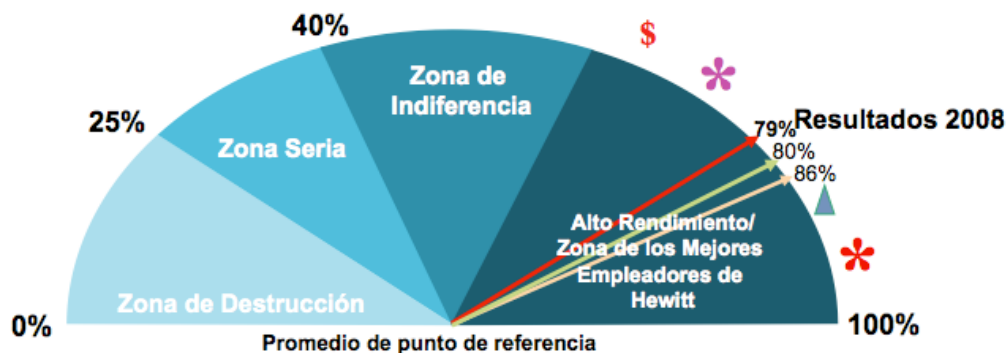
- Ubicación: Distrito Federal, México.
- Dos plantas de producción.
- Formas farmacéuticas:
 - Sólidos: cápsulas, tabletas y comprimidos.
 - Líquidos: jarabes y soluciones.
- Total de empleados de todas las áreas en 2009: 1,350.
- Total de empleados en el área de Producción Farmacéutica en 2009: 550.
 - 52% de estos empleados son sindicalizados.

Salud Animal:

- Ubicación: Guadalajara, Jalisco, México.
- Una planta de producción.
- Tipo de productos:
 - Biotecnológicos: componente biológico como ingrediente activo.
 - Farmacéuticos: sustancia química como ingrediente activo.
- Total de empleados en 2009: 270
- Total de empleados en el área de Producción Farmacéutica en 2009: 170.

ANEXO 7: Resultados de Encuesta de Compromiso y Clima Organizacional 2008

- Sobre la encuesta:
 - Es realizada y analizada por un consultor externo.
 - Todas las respuestas son confidenciales y anónimas.
 - Está basada en los reactivos de los “Mejores Empleadores”.
 - No es obligatoria para los empleados.
 - Se aplica de forma electrónica al personal administrativo y de forma impresa al personal sindicalizado.
 - Se realizó las dos últimas semanas de noviembre de 2008.
- Perfil del participante:
 - Índice de participación de los empleados: 80%
 - Participan todos los empleados contratados directamente por Bedka México (sin considerar personal *outsourcing*).
- Resultados:
 - 79% de nivel global de compromiso de los empleados, lo que sitúa a la compañía en el nivel de “Alto rendimiento”.



- Con respecto a la evaluación anterior (2007), se bajaron 9 puntos (de 88% a 79%).
- Fortalezas:
 - Actividades de trabajo
 - Clientes
 - Compañeros de trabajo

- Diversidad
- Entorno físico de trabajo
- Debilidades:
 - Reconocimiento
 - Oportunidades de desarrollo
 - Prácticas de capital humano