

Trabajo de Grado en la Modalidad de Proyecto Líder

Código del Trabajo: RH14

Diseño de estrategia de comunicación para el área de Talent Management de PepsiCo referente a temas de cultura, bienestar y desarrollo.

María José Quintero Calderón ^{1*} , Sandra Milena Cruz Hernandez ²

¹ Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

² Profesor Tutor, Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: mjose.quintero@javeriana.edu.co

Abstract:

Finding the right way to communicate with its collaborators from a distance and virtuality has been a challenge for many organizations in the context of the current pandemic, including PepsiCo. Specifically, the Talent Management area, in charge of communicating issues of culture, well-being and raising the company's internal talent, has been affected by the selectivity and prioritization of information by employees, which leads to a lack of engagement and sense of belonging with the proposed activities, thus making it difficult to manage talent remotely. This project seeks to design a new internal communication strategy for the Talent Management area with the aim of improving the connection with employees and promoting remembrance and participation regarding culture, well-being and development programs. Through a mixed investigation it was possible to determine that the establishment of an internal communication strategy focused on the differentiation of audiences becomes a primary element to determine the other elements of communication such as language, channel, type messages and metrics to be used to meet different needs and preferences.

Keywords: Talent Management, internal communication, culture, well-being, development.

Resumen:

Encontrar la manera correcta de comunicarse con sus colaboradores desde la distancia y la virtualidad ha sido un reto para muchas organizaciones en el contexto de pandemia actual, dentro de ellas PepsiCo. Específicamente, el área de Talent Management, encargada de comunicar temas de cultura, de bienestar y de elevación del talento interno de la compañía, se ha visto afectada por la selectividad y priorización de información por parte de los colaboradores, lo que conlleva a una falta de engagement y sentido de pertenencia con las actividades propuestas, dificultando así la gestión del talento de forma remota. Este proyecto busca diseñar una nueva estrategia de comunicación interna para el área de Talent Management con el objetivo de mejorar la conexión con los colaboradores y promover la recordación y la participación referente a los programas de cultura, bienestar y desarrollo. Por medio de una investigación de carácter mixto se pudo determinar que el establecimiento de una estrategia de comunicación interna centrada en la diferenciación de las audiencias se convierte en un elemento primordial para determinar los demás elementos de la comunicación como son el lenguaje, el canal, el tipo de mensaje y las métricas que se utilizarán con el fin de satisfacer las diferentes necesidades y preferencias.

Palabras claves: Talent Management, comunicación interna, cultura, bienestar, desarrollo.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Dimensión de la Entidad

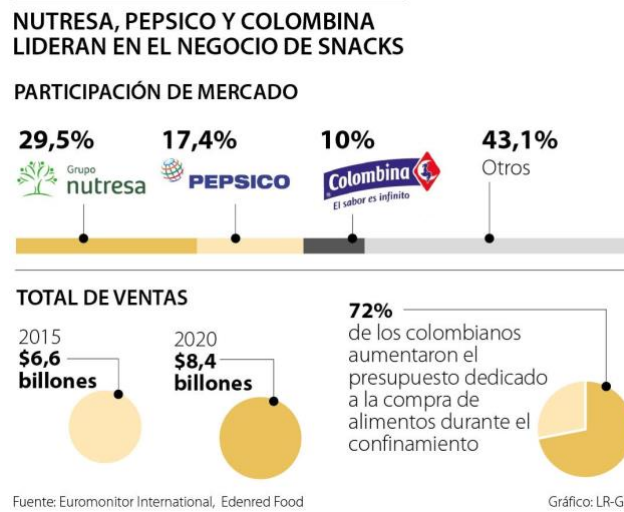
PepsiCo es una compañía líder global de alimentos y bebidas con presencia en más de 200 países y territorios con un portafolio complementario que incluye Frito-Lay, Gatorade, Pepsi-Cola, Quaker y Tropicana.

Actualmente PepsiCo LATAM se encuentra en una reestructuración estratégica de la formulación organizacional, debido a que la Unidad Organizacional de CASA (Centro América y Sudamérica) desapareció, lo que convierte a las subunidades organizacionales en cinco nuevas Unidades de Organizacionales: Brasil, México, SOCO (Argentina, Uruguay, Chile, Paraguay), CARICAM (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Puerto Rico y República Dominicana) y Andinos (Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia y Venezuela), donde se sitúa el desarrollo de este proyecto (ver Anexo 1). Al ser una empresa multinacional, cuya estructura organizacional se establece en Unidades Organizacionales, no existe una separación concreta en cuanto a las actividades y funciones que se realizan en cada uno de los países que la conforman. Los cargos dentro de la compañía no cuentan con fronteras, la agenda que debe llevar a cabo cada cargo atiende las necesidades de todos, o la mayoría, de países que conforman la Unidad Organizacional.

En Colombia, PepsiCo ha estado presente desde 1947 bajo la razón social de PepsiCo Alimentos Colombia Ltda., al crear su alianza con Postobón para embotellar su bebida estrella, la Pepsi, y posteriormente en el año 2000 se realiza el mayor compromiso en el país con la compra de Margarita, siendo su actividad económica es la elaboración, comercialización y distribución de otros productos alimenticios n c p. Dentro de su portafolio en Colombia se incluyen bebidas y aperitivos de marcas como papas Margarita, Quaker, Pepsi, Natuchips, De Todito, Gatorade, Doritos, Chokis, entre otros. A nivel nacional cuenta con tres plantas de producción (Bogotá, Funza y Sabaneta), 17 centros de distribución y tiene presencia en más de 400.000 puntos de venta, con más de 4.400 empleados, apoyando a más de mil agricultores en su cadena de valor y creando más de 1.200 plazas de empleo indirecto.

El mercado de snacks en Colombia vio un aumento considerable en el año 2020, debido al confinamiento el 72% de la población colombiana aumentó su presupuesto para la compra de este tipo de alimentos, generando un total de ventas en el mercado de 8,4 billones de pesos colombianos. El primer lugar se lo lleva el Grupo Nutresa con un 29,5% de participación, PepsiCo Alimentos Colombia Ltda. cuenta con una participación del 17,4%, siendo la segunda marca con mayor presencia, y en tercer lugar se encuentra Colombina S.A. con un 10% de participación en el mercado.

Figura 1. Nutresa, PepsiCo y Colombina lideran en el negocio de snacks



Fuente: La República, 2021

1.2. Dimensión del área de práctica

Dentro del área de Recursos Humanos, que en PepesiCo Alimentos Colombia Ltda. se conoce como Organizational Development, se encuentra la subárea de Talent Management que se encarga del desarrollo de la fuerza laboral siguiendo la filosofía de carrera de PepsiCo que se basa en la responsabilidad compartida para la elaboración de la trayectoria profesional, enfocada en las experiencias críticas, en la definición de éxito de cada colaborador y alineado con el negocio con el fin de brindar múltiples posibilidades de carrera.

Esta área abarca los procesos de la región Andina de PepsiCo, lo que significa que cuenta con un equipo de trabajo diverso con colaboradores de los diferentes países que forman parte de la región.

Figura 2. Organigrama del área de Talent Management de la región Andina de PepsiCo



Fuente: Elaboración propia

Los procesos del área de Talent Management se dividen en tres pilares: Performance Management, Talent Assessment y Diversidad e Inclusión. Los procesos que hacen parte del pilar de Performance Management abarcan la Administración del Desempeño, donde se lleva el proceso de fijación de objetivos y desempeño; y las Evaluaciones de Liderazgo que buscan por medio de la retroalimentación enriquecer y acompañar el desarrollo de carrera. Dentro del pilar de Talent Assessment se llevan los procesos de Planeación de Talento que permite identificar el talento potencial y las posiciones clave; Programas de Desarrollo para fortalecer el talento futuro de la compañía y Encuestas Internas y Externas que recoge opiniones sobre el lugar de trabajo y sus áreas de mejora. Por último, en el pilar de Diversidad e Inclusión se encuentran los procesos de Cultura y Diversidad que buscan fomentar una cultura inclusiva dentro de la organización y busca entregar oportunidades iguales para los grupos vulnerables.

Para el correcto desarrollo de sus procesos, el área de Talent Management se mantiene en constante comunicación con toda la población de Andinos de manera autónoma, no obstante para llevar a cabo algunos procesos con los que necesita apoyo, Talent Management se relaciona con sus áreas hermanas de Organizational Development: Learning y Talent Acquisition. De la mano de estas áreas se ejecutan programas de reconocimiento, de cultura y de vez en cuando se realizan sesiones de integración con las demás áreas de la compañía.

1.1.3. Diagnóstico del área

Para realizar el diagnóstico del área de Talent Management, se utilizó el análisis DOFA que permite identificar las fortalezas y debilidades que presenta el área dentro de Recursos Humanos y las amenazas y oportunidades que se presentan en el resto de la compañía. Una vez identificados estos factores, se podrán desarrollar estrategias que puedan aprovechar las fortalezas, eliminar las debilidades, explotar las oportunidades o contrarrestar las amenazas (Dyson, 2004).

Este diagnóstico se elaboró a través de las siguientes técnicas: en primera instancia se hizo una observación del área y se hizo una revisión de la documentación en cuanto a los procesos y resultados del área; en segunda instancia se realizaron dos entrevistas al manager del área de Talent Management y a la practicante anterior, en las que se les preguntó sobre sus percepciones acerca del desempeño del área, sobre sus opiniones respecto a los procesos que funcionan y los que podrían mejorar; y finalmente este diagnóstico fue revisado y validado por el jefe del área.

Figura 3. Matriz Dofa del área de Talent Management de la región Andina de PepsiCo

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buen Clima laboral dentro de PepsiCo (90% de la población de Andinos Org Health 2020) • Existe una fuerte cultura empresarial The PepsiCo Way (87% de la población de Andinos Org Health 2020). • Los procesos del área se encuentran documentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca participación en actividades de cultura y bienestar en modalidad virtual (24% de asistencia en los últimos 3 meses). • Baja cuota de respuestas en las solicitudes de percepción respecto a las actividades de cultura y bienestar (36% de respuesta en los últimos 3 meses) • No existen indicadores formales para las actividades de cultura y bienestar.

<ul style="list-style-type: none"> • Existe una estructura del talento humano orientada al desarrollo y a una cultura de diversidad e inclusión. • Estrategias de actividades creativas e innovadoras para refuerzo de cultura dirigido a los diferentes públicos de colaboradores. • Planeación de mapeo de talento para garantizar movimientos justos y oportunos (desarrollo de carrera). 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca recordación sobre capacitaciones y procesos de desarrollo. • Falta de engagement y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores con actividades propuestas en temas de cultura, bienestar y desarrollo. • Necesidad de una nueva manera de comunicación entre y hacia los colaboradores.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de herramientas para generar actividades gracias a la tecnología y el teletrabajo. • Nivel de adaptación de las nuevas formas de trabajo como elemento de cultura. • Buenas prácticas de estrategias de talento humano en otras regiones de LATAM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distanciamiento personal debido al trabajo remoto debido a la pandemia por el Covid-19. • Saturación de información a los colaboradores por vía mail. • Existe una percepción de falta de interés frente a los temas de cultura, bienestar y desarrollo por parte de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

PepsiCo es una empresa que se destaca por ser una de las mejores empresas para trabajar, una de las fortalezas que tiene el área de Talent Management de es el desarrollo de planes de acción que influyen en la encuesta de clima organizacional Org Health Survey, que evidencia un buen Clima laboral en los resultados del año 2020 una respuesta positiva del 90% de la población de la región Andina. De la misma manera, otra fortaleza es la existencia de una cultura empresarial fuerte con The PepsiCo Way, que hace referencia a los comportamientos y valores organizacionales de la compañía, con una respuesta positiva de 87% en la misma encuesta. Los procesos del área se encuentran documentados, lo que facilita su revisión permitiendo a su vez una mejora continua, lo que representa una fortaleza. En el área existe una estructura de talento humano orientada al desarrollo de cada uno de los colaboradores fomentando una cultura de diversidad e inclusión dentro y fuera de la empresa. Además presenta estrategias de actividades creativas e innovadoras para el refuerzo de la cultura y los comportamientos organizacionales, dirigidas a los diferentes públicos de colaboradores. Una última fortaleza son los procesos de mapeo de talento que permiten garantizar movimientos justos y oportunos para el desarrollo de carrera.

En cuanto a las debilidades que presenta el área se encuentra poca participación en actividades de cultura y bienestar en modalidad virtual, en la planeación se proyectan unos índices de participación y luego se hace un conteo de los acudientes: en los últimos 3 meses se ha obtenido aproximadamente un 24% de asistencia en estas actividades. También se presenta una baja cuota de respuestas en las solicitudes de percepción respecto a las actividades de cultura y bienestar (36% de respuesta en los últimos 3 meses). No existen indicadores formales para las actividades de cultura y bienestar, actualmente se utiliza el conteo de los acudientes. Se presenta una poca recordación sobre capacitaciones y procesos de desarrollo, dificultando el progreso de los colaboradores en su plan de carrera. Por último, debido a la poca participación y recordación, se hace evidente la falta de

engagement y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores con actividades propuestas en temas de cultura, bienestar y desarrollo. Asimismo, se crea la necesidad de generar una nueva manera de comunicación entre y hacia los colaboradores que pueda.

Sin embargo, existen oportunidades de mejora y adaptación para el área de Talent Management de la región Andina de PepsiCo. La ampliación de herramientas para generar actividades gracias a la tecnología y el teletrabajo es una oportunidad para buscar nuevas formas de realizar las actividades de refuerzos de cultura. El nivel de adaptación de las nuevas formas de trabajo como elemento de cultura también representa una oportunidad al fomentar los comportamientos organizacionales en el día a día y crear piezas gráficas de refuerzo en herramientas indirectas como los son los fondos y filtros de plataformas que permitan realizar reuniones virtuales. Las buenas prácticas de estrategias de talento humano en otras regiones de LATAM supone una oportunidad de mejora en la manera en que se llevan a cabo algunos o varios procesos del área.

El distanciamiento personal debido al trabajo remoto debido a la pandemia por el Covid-19, presenta una amenaza debido a que también ocasionó una separación entre los colaboradores y la organización. De la misma manera, debido al distanciamiento social y al teletrabajo, se produjo una reducción de los canales de comunicación, lo que produjo una saturación de información a los colaboradores por vía mail. Por último, existe una percepción de falta de interés frente a los temas de cultura, bienestar y desarrollo por parte de los colaboradores que se ha hecho evidente por la poca asistencia a las actividades, la poca recordación de las capacitaciones presentadas y por la falta de respuesta y engagement a las comunicaciones que se realizan referente a estos temas.

1.1.3.1. Cruce de variables matriz DOFA

Teniendo en cuenta las Oportunidades y Fortalezas, se puede evidenciar que gracias a la naturaleza creativa e innovadora que tiene PepsiCo, el adaptarse a nuevas herramientas institucionales que faciliten la interacción con los empleados serán bien percibidas ya que se podrá satisfacer la necesidad de adaptarse a las nuevas formas de trabajo. Asimismo, es posible aprovechar la sólida estructura actual de talento humano y las estrategias de actividades creativas con el fin de implementar las buenas prácticas presentes en otras regiones de LATAM.

En cuanto a las Fortalezas y Amenazas, se tiene en cuenta la buena gestión de la compañía en cuanto a la planeación y mapeo del talento, como fundamento para desarrollar herramientas que permitan identificar de manera oportuna las causas de la falta de interés en temas de cultura, bienestar y desarrollo, así como crear herramientas efectivas para potenciar la interacción de estos temas en el día a día, buscando incrementar el nivel de productividad y recordación de los colaboradores. De igual forma, a través de las actividades planteadas por el área se puede disminuir el distanciamiento producido por la pandemia, generando acercamientos mediante comunicaciones eficaces e interacciones con los compañeros de trabajo.

Siguiendo con las debilidades y oportunidades, se puede decir que PepsiCo tiene una gran capacidad para adaptarse a diferentes situaciones, además de contar con un nivel de tecnología muy alto. lo que facilita la implementación de nuevas actividades y /o herramientas que permitan conocer mediante indicadores, los niveles de interacción que tienen los trabajadores con las actividades propuestas por el área.

Por último, en las debilidades y amenazas, se encontró que la virtualidad ha incrementado el distanciamiento entre los colaboradores y la empresa, ocasionando poca participación y poca recordación en los temas de cultura, bienestar y desarrollo, disminuyendo así su sentido de pertenencia. Por lo que es necesario crear o modificar la manera en la que se está comunicando, con el fin de poder llegar a todos los colaboradores de la empresa de una manera efectiva.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde que inició la pandemia por el Covid-19 en 2020, el mundo entero se ha visto envuelto en diferentes cambios y ha llevado a las organizaciones a abrazar la digitalización y la virtualidad como su mejor aliado para seguir a flote durante esta crisis sanitaria, elementos que desde hace años se venían incorporando gradualmente en el funcionamiento de diferentes organizaciones. Sin embargo al implementar la virtualidad de manera tan inmediata en la modalidad de trabajo de las compañías, llegaron grandes retos y dificultades para el funcionamiento interno de estas y se hizo aún más evidente el rol fundamental de la comunicación interna para el buen funcionamiento y la continuación de las actividades organizacionales en medio de toda la incertidumbre ocasionada por esta crisis sanitaria.

Encontrar la manera correcta de comunicarse hacia sus colaboradores desde la distancia y la virtualidad ha sido un reto para muchas organizaciones, dentro de ellas para PepsiCo Alimentos Colombia Ltda. Debido a la implementación de la modalidad virtual, los colaboradores de PepsiCo se han visto saturados con información desde los canales digitales con los que cuenta esta organización (correo electrónico, Zoom y grupos de WhatsApp) y se ha hecho evidente que se han vuelto selectivos con la información que reciben y deciden retener. Específicamente, el área de Talent Management, encargada de comunicar temas de cultura, de bienestar y de elevación del talento interno de la compañía, se ha visto afectada por esta selectividad y por el distanciamiento que se ha generado entre la compañía y sus colaboradores. Muchos de los procesos que lleva a cabo el área son indispensables para el crecimiento dentro de la compañía, por lo que si no se pueden comunicar de una manera correcta, no sólo se dificulta el logro de los objetivos del área y el éxito de los programas, sino también el plan de carrera de los colaboradores. Además se ha venido evidenciando poca participación y poca recordación de las capacitaciones brindadas por el área, provocando una falta de engagement y sentido de pertenencia con las actividades propuestas, dificultando así la gestión del talento de forma remota.

Hallar solución a este problema significa un área de interés personal y profesional, debido a que he visto y he vivido este inconveniente y considero que la baja tasa de participación en estos programas de cultura, bienestar y desarrollo generan unos impactos importantes tanto en la identificación de los colaboradores con la cultura organizacional como en el logro de los objetivos del área. Considero también, que académicamente, se necesita un mayor desarrollo en estas áreas de interés, en cuanto a estudios empíricos y de producción intelectual, ya que actualmente no se cuenta con un repertorio amplio de investigaciones acerca de este tema.

Este proyecto será desarrollado en la región Andina durante el segundo semestre del 2021 y pretende entender el funcionamiento de la comunicación interna de la organización y a partir de esto formular una estrategia que permita optimizar el proceso de comunicación de temas de cultura, bienestar y desarrollo desde el área de Talent Management, así como promover la recordación y la participación referente a estos temas.

Por lo tanto la pregunta de investigación con la que se desarrollará este proyecto es: ¿Cómo diseñar una estrategia de comunicaciones para el área de Talent Management de tal manera que permita mejorar la conexión con sus colaboradores y de esta manera promover la recordación y la participación referente a los temas de cultura, bienestar y desarrollo?

3. ANTECEDENTES

En la práctica, una de las principales condiciones para la comunicación efectiva desde el área de talento humano es que los gerentes superiores y de línea deben estar involucrados en los temas a tratar y deben apoyar el trabajo de los gerentes de recursos humanos. El primero debe crear el mensaje original y dar relevancia y legitimidad de la función de recursos humanos, así mismo los gerentes deberán recibir ese mensaje y actuar como un "puente" entre los niveles jerárquicos y actuar como comunicadores esenciales de las acciones específicas de recursos humanos a los empleados (García-Carbonell, Martín-Alcázar & Sánchez-Gardey, 2016). El rol de los gerentes es fundamental para poder fomentar temas y acciones del área de talento humano a sus colaboradores, sin embargo, es de suma importancia que este rol sea más que un superior o un "puente" para las comunicaciones, este rol que debe abordar el gerente debe ser de un rol de líder que le permita tener credibilidad y pueda influenciar de manera positiva a su equipo, demostrando la validez y relevancia que tienen las acciones de cultura, bienestar y desarrollo para la prosperidad de la empresa. Para lograr esto se debe comenzar con los líderes, es decir que los líderes deben igualmente formar parte de las acciones de cultura, bienestar y desarrollo, ya que la eficacia de su liderazgo se ve facilitada por el hecho de que estos estén en su mejor momento (Vitale, N., 2019) y de esta manera poder motivar a sus equipos de trabajo a seguir su camino hacia una mayor apertura y participación en las actividades de cultura, bienestar y desarrollo. Crear esta red de corresponsables es una estrategia que permite que la información fluya de forma óptima, ya que los trabajadores no percibirán estas acciones como algo externo a su área, sino que las podrán apreciar como propias de su equipo de trabajo, logrando así integrar a los empleados en la red de comunicación, lo que además favorecerá el sentido de pertenencia (Tamayo Mora, 2020) al permitirles ser parte del desarrollo de las acciones de cultura, bienestar y desarrollo.

El fomento del bienestar, la satisfacción y la felicidad dentro del ambiente laboral es clave para la productividad de los trabajadores, así como su compromiso y su sentido de pertenencia con su trabajo y con la organización en general. La comunicación interna cumple un papel central para transmitir estos temas hacia toda la organización, sin embargo, debido a que se trata de temas de cultura y bienestar, en numerosas organizaciones esta gestión la dirige el área de recursos humanos, que aunque domine los temas y acciones que se quieren comunicar, en la mayoría de los casos su manera de comunicar no es la adecuada y no logra una llamada a la acción en los colaboradores. Es por esto que se recomienda que la gestión de la dirección de la felicidad, el bienestar y la cultura en las organizaciones se trabaje de forma coordinada entre el departamento de Comunicaciones y el de RRHH (Castro-Martínez, Díaz-Morilla, 2020), con el fin de asegurar que toda la organización reciba la comunicación de manera clara y efectiva.

Por otro lado, la implementación de programas de bienestar y cultura con una estructura de abajo hacia arriba, es una estrategia diferente que permite promover de una manera más orgánica la promoción y participación en estos programas. Esto quiere decir que, la tarea de promover e incitar

la participación ya no es de los líderes, sino que queda en manos de aquellos colaboradores que se sientan identificados y les apasionen estos temas. El área de Recursos Humanos puede aumentar la participación en sus programas y beneficiarse con estos nuevos embajadores (Dailey & Zhu, 2017), ya que al hacerse cargo de la promoción de los programas, esta se percibe de una manera más genuina, lo que provoca que estos programas no se vean como una obligación, sino como un tema que puede ser interesante y de provecho.

De la misma manera, dada la intransigencia de la cultura organizacional, una constante innovación y una mayor flexibilidad en la adopción de nuevos canales de comunicación es fundamental para continuar promoviendo la participación y la recordación referente a los temas de cultura, bienestar y desarrollo. La incorporación de nuevos canales como las redes sociales o aplicaciones móviles, tienen una ventaja sobre los medios institucionales, ya que estos canales enfatizan patrones de comunicación más activos entre individuos, logrando que el mensaje sea recibido de una manera más espontánea y efectiva (Suh & Battaglio, 2021).

4. JUSTIFICACIÓN

El área de Talent Management maneja procesos de Gestión del Desempeño, Evaluación del Talento y Diversidad e Inclusión, que cumplen un papel fundamental para el desarrollo de carrera de los colaboradores de PepsiCo, así como para su bienestar dentro de la compañía. Comunicar estas acciones y procesos es una función clave del área, aunque no es precisamente algo que se realice siempre de manera efectiva, eficaz, ni correctamente (Quiroga Rey, 2021).

Debido a los cambios que trajo consigo la pandemia del Covid-19, con la nueva modalidad de teletrabajo, el distanciamiento de los colaboradores con la empresa, la saturación de información por medio de los canales digitales y la comunicación interna hacia el resto de la organización se ha convertido en un reto para el área de Talent Management. Entender cuál es la manera más efectiva para comunicar temas de cultura, bienestar y desarrollo hacia los colaboradores se ha vuelto una prioridad, debido a que se ha venido evidenciando un bajo sentido de pertenencia con las acciones propuestas, consiguiendo una baja participación en las actividades propuestas y baja recordación con los temas tratados.

Se reconoce la importancia de formular una nueva estrategia de comunicación para el área de Talent Management que permita mejorar la conexión con sus colaboradores, transmitiendo información de manera efectiva y de esta manera promover el sentido de pertenencia, la recordación y la participación en las acciones de cultura, bienestar y desarrollo. Con este proyecto se pretende abordar el reto con una perspectiva desde la investigación metodológica, por medio de la revisión de artículos científicos que permitan realizar acercamientos a la manera óptima de comunicar desde el área de talento humano temas de cultura, bienestar y desarrollo, creando así unas bases sólidas para el diseño de una nueva estrategia de comunicación interna para el área de Talent Management.

Desde la perspectiva académica y empresarial se busca proporcionar un documento que refleje el abordaje académico de un tema específico con el que no se cuenta mucha información actualmente, como lo es la realidad de la comunicación interna desde el área de Talento Humano, que comunica temas de cultura bienestar y desarrollo, en una empresa transnacional que se ha visto afectada por la reducción de canales de comunicación debido al distanciamiento en tiempos de pandemia.

5. OBJETIVOS

Objetivo General:

Diseñar una estrategia de comunicación para el área de Talent Management que permita mejorar la conexión con los colaboradores de la organización y de esta manera promover la recordación y la participación referente a los temas de cultura, bienestar y desarrollo en PepsiCo para la región Andina.

Objetivos Específicos:

1. Analizar los lineamientos de comunicación actuales de PepsiCo con objeto de obtener los referentes institucionales en materia de comunicaciones internas.
2. Determinar las percepciones actuales, expectativas y necesidades de los miembros del área de Talent Management frente a la comunicación actual en temas de cultura, bienestar y desarrollo.
3. Conocer la forma como se desarrollan las comunicaciones internas de cultura, bienestar y desarrollo en la región de CARICAM.
4. Determinar las percepciones actuales, expectativas y necesidades de los colaboradores de la región Andina de PepsiCo respecto a la comunicación actual en temas de cultura, bienestar y desarrollo.

6. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La capacidad de una organización para comunicarse internamente de manera óptima es una cuestión de liderazgo, compañerismo y ambiente de trabajo (Heide & Simonsson, 2021), dado que de esta manera se logra crear en cada colaborador un compromiso y sentido de pertenencia, empoderándolos a asumir un rol de comunicador activo, lo que se traduce como un beneficio para su equipo de trabajo, ya que las comunicaciones no se perciben como algo externo, sino como una contribución para el equipo. Asimismo, los gerentes logran aumentar los niveles de confianza y satisfacción en sus equipos, adoptando los roles, no solo de voceros, sino también de oyentes, y educadores, que son imperativos para formular y facilitar una cultura de comunicación positiva, que es necesaria para la satisfacción de los empleados con las comunicaciones internas (Pološki Vokić, Rimac Bilušić & Najjar, 2021). Los líderes deben comunicar con avidez y entusiasmo la visión y cultura de la organización para mejorar la comprensión colectiva de sus equipos sobre quiénes somos, en qué creemos, por qué existimos y hacia dónde vamos como organización, conduciendo a un mayor compromiso laboral y finalmente a resultados organizacionales positivos (Yue, Men & Ferguson, 2021).

Se puede afirmar que la comunicación interna tiene lugar en todos los niveles de la organización, incluye la comunicación formal e informal, hace posible el intercambio de información a través de la planificación gerencial, y también lo hace posible a través de las interacciones entre los empleados, lo que contribuyen a la construcción de relaciones y a generar un sentimiento de confianza dentro de

la compañía (Araújo & Miranda, 2021). El tener voceros, o comunicadores activos, a lo largo y ancho de la organización facilita que la comunicación fluya hacia todos los trabajadores, permitiendo que la información sea transmitida de una manera más fácil y oportuna, generando un compromiso laboral al influir directamente en la relación de la organización con sus colaboradores. Sin embargo, debido a la naturaleza multidimensional de la satisfacción por la comunicación interna, se ha evidenciado que los individuos no están del todo satisfechos con la comunicación interna en su conjunto, sino que tienen diferentes niveles de satisfacción por los diferentes aspectos de la comunicación interna como el contenido y flujo de la información, y el aspecto relacional (Tkalac Verčič, Sinčić Ćorić & Pološki Vokić, 2021). Las compañías evolucionan, así como sus procesos, por lo que es fundamental realizar un cuestionario cada cierto tiempo para evaluar el desempeño de las comunicaciones internas con el fin de elaborar una estrategia, o afinar la existente, para que pueda adaptarse a las necesidades y expectativas que sus colaboradores poseen con respecto a la manera en la que les gustaría recibir información dentro de la empresa y al mismo tiempo le permita a la empresa comunicarse de manera efectiva hacia sus trabajadores. Las diferentes percepciones de los empleados sobre el compromiso laboral sugieren que los gerentes de comunicación interna necesitan comprender qué elementos son más fuertes o más débiles que otros y cómo los diferentes grados de las subdimensiones de calidad de la relación entre el empleado y la organización pueden influir en las actitudes, percepciones y comportamientos (Lee, Kang, Kim & Yang, 2021).

Los resultados de una investigación que se realizó en España arrojan que en las empresas analizadas la comunicación interna no se integra de manera sinérgica en la planificación estratégica, de hecho la dedicación prioritaria de los departamentos de comunicación interna o del personal responsable de esta área, se destina a tareas tácticas. Las organizaciones de la muestra no consideran el uso de la comunicación interna como prioritario, y siguen utilizando en su mayoría las herramientas básicas (mail, folletos y eventos) que se caracterizan por no tener la posibilidad de promover el diálogo y la interacción entre las partes (Aced-Toledano, C., & Miquel-Segarra, 2021). La comunicación interna es clave para el compromiso, la productividad y la motivación de los colaboradores, es la manera en la que se mantiene a la empresa alineada ya que esta práctica organizacional cuenta con el potencial de transmitir efectivamente los valores de la organización a todos los empleados e involucrarlos con los objetivos de la organización (Welch, 2011) y es por esto que la formulación de una estrategia de que permita una comunicación efectiva hacia todos los trabajadores debe ser una prioridad. Gracias a los grandes avances tecnológicos que se han realizado en los últimos años, hoy en día las empresas cuentan con un amplio banco de herramientas para sus comunicaciones internas.

El correo electrónico y la intranet son herramientas que ya no causan un mayor impacto, se ha visto la necesidad de una diversificación más sofisticada e innovadora en el portafolio de herramientas aplicadas en esta área (Martínez Sánchez y Villoro Armengol, 2021). Para comunicar por medio de la confianza y el compromiso, por ejemplo, se debe escoger el medio adecuado, y en este caso los mensajes genéricos, aunque estéticamente excelentes, no son suficientes, ya que el receptor es muy cuidadoso y sensible con estos temas, por lo que puede existir el riesgo de resultados exactamente opuestos a los que activaría la comunicación interna. Para promover y construir relaciones positivas de confianza y compromiso con sus colaboradores, los gerentes deben comunicarse de la manera más honesta y directa posible (Togna, 2014). Así, la propuesta se entiende que según el mensaje que se quiera transmitir, se debe escoger meticulosamente el medio utilizado. Los medios de comunicación interna se dividen en: medios multimedia, donde se encuentran las

piezas de anuncios y el buzón de sugerencias; soporte web, incluidos los chats internos, boletines a salas de prensa virtuales y conferencias en línea; y contacto directo. (Martínez Sánchez & Villoro Armengol, 2021).

Los gerentes deben reflexionar sobre las diferentes formas de comunicar información de una forma efectiva hacia la empresa, con el fin de que esta información sea recibida y tenga una llamada a la acción. Utilizar la narración de historias, anécdotas y metáforas para conectar los objetivos individuales de los empleados con el panorama general de la organización es una manera efectiva de fortalecer indirectamente la identificación organizacional de los colaboradores, ante todo fomentando una cultura emocional positiva que busque crear una conexión con lo que se comunica. (Yue *et al*, 2021). La aplicación de un modelo adecuado de gestión del storytelling a nivel interno de las organizaciones conducirá a elaborar historias, que además de atractivas, permiten transmitir contenido formativo para los trabajadores, que siendo bien seleccionadas, trabajadas y comunicadas calarán en sus receptores y serán motores del actuar de estos.

Por medio del storytelling se puede dar al público interno la posibilidad de sentirse parte de un proyecto, al ser diseñado con los valores corporativos y recalcar durante su historia lo importante que el trabajador es para su empresa (Robledo-Dioses, Atarama-Rojas, & Russo, 2020). Por medio de herramientas creativas e innovadoras como estas, la comunicación interna desde el área de cultura, bienestar y desarrollo puede generar un impacto en los colaboradores de la organización, pueden acercarse a ellos de una manera diferente y lograr una mejor recepción y retención sobre las acciones que se desarrollan en el área, generando una participación activa y un mayor compromiso con los temas de de cultura, bienestar y desarrollo.

De una manera similar, la comunicación simétrica corporativa contribuye al desarrollo de una cultura emocional positiva dentro de la compañía, centrándose en los colaboradores y valorando la reciprocidad, la apertura, la confianza y la retroalimentación. Una vez satisfecho el deseo de los empleados de ser escuchados y valorados se sentirán empoderados e identificados con los valores de la empresa, lo que facilitará la disposición y participación en los programas de cultura, bienestar y desarrollo (Men & Yue, 2019).

7. METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Para esta investigación se utilizará una metodología mixta, la cual propone la complementariedad de los enfoque cualitativo y cuantitativo, en donde cada uno se utiliza respecto a su función para conocer el fenómeno y conducirnos a la solución de los diversos problemas y cuestionamientos (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista, 2014). Se utilizará un diseño exploratorio secuencial: en su primera fase, por medio del enfoque cualitativo, se busca recolectar y analizar datos abiertos, sin respuestas predeterminadas (Creswell, 2014), del público objetivo, es decir los colaboradores de la región Andina de PepsiCo, con el objetivo de conocer su percepción con respecto al proceso de comunicación desde el área de Talent Management, y en su segunda fase el enfoque cuantitativo le permitirá recoger respuestas cerradas y probar las teorías objetivas examinando la relación entre variables (Creswell, 2014) De la misma forma, para la estrategia de muestreo que se utilizará un método mixto de que combinan muestras propositivas y por conveniencia para el enfoque cualitativos y muestras por cuotas para el enfoque cuantitativo (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista, 2014).

En primera instancia, se llevarán a cabo los cuatro objetivos específicos por medio de los cuales se busca conocer las perspectivas de los diferentes actores de la comunicación interna de la organización con el fin de entender cómo funciona la comunicación interna actual de PepsiCo y con base en esto, formular la nueva estrategia de comunicación para el área de Talent Management. Para el desarrollo del primer objetivo específico se llevará a cabo primeramente una revisión teórica acerca de la comunicación interna. Se hará una revisión de los lineamientos de comunicación con los que PepsiCo trabaja actualmente, así como del contenido de las herramientas que el área de comunicación comparte con el resto de la compañía como lo es el HUB de comunicaciones, y por último se realizará una revisión de literatura sobre la comunicación interna en las organizaciones. Seguidamente se elaborará una entrevista semiestructurada, como método primario de recolección de datos, a un colaborador del área de Comunicaciones de la región Andina (muestra propositiva) para conocer sus perspectivas sobre la manera en la que se realizan las comunicaciones desde su área.

De manera similar, para los objetivos específicos 2 y 3, se elaborará una entrevista semiestructurada: para poder determinar las percepciones actuales, expectativas y necesidades de los miembros del área de Talent Management frente a la comunicación actual en temas de cultura, bienestar y desarrollo se realizará la entrevista a los cuatro miembros del área; y para conocer la forma como se desarrolla las comunicaciones internas de cultura, bienestar y desarrollo en la región de CARICAM se realizará la entrevista a los dos miembros del equipo de recursos humanos en esta región.

Para el desarrollo del último objetivo específico, se realizará una revisión de literatura sobre la estructuración de encuestas de percepción sobre comunicación interna y con base en la teoría y metodologías recolectadas, se elaborará una encuesta para determinar las percepciones actuales, expectativas y necesidades de los colaboradores de la región Andina de PepsiCo respecto a la comunicación actual en temas de cultura, bienestar y desarrollo. La selección de la muestra para aplicar la encuesta será por cuotas en la que se seleccionaron seis colaboradores de cada una de las siete áreas más grandes de PepsiCo: Recursos humanos, Finanzas, Ventas, Mercadeo, Comunicaciones, Legal e Información y Tecnología. Así mismo, de estos seis colaboradores seleccionados por cada área, dos pertenecían a los tres países de la región Andina con los que trabaja el área: Colombia, Perú y Ecuador. Por último, se seleccionó a un colaborador de nivel medio y un colaborador de nivel alto para la muestra de cada país y cada área, todo esto con el fin de que la muestra sea representativa a la población total de la región Andina de PepsiCo.

Una vez finalizada la recolección de datos, se dará inicio al desarrollo del objetivo general, que consiste en el diseño y estructuración de una nueva estrategia de comunicación para el área de Talent Management que permita mejorar la conexión con los colaboradores de la organización y de esta manera promover la recordación y la participación referente a los temas de cultura, bienestar y desarrollo en PepsiCo para la región Andina. Para esto se iniciará revisando toda la información recolectada de las entrevistas y las encuestas, seguidamente se realizará una revisión de literatura sobre las estrategias de comunicación interna sobre temas de cultura, bienestar y desarrollo. Tomando como base la información recolectada de toda la investigación y el componente teórico y metodológico de la revisión de la literatura, se formulará la nueva estrategia de comunicación para el área de Talent Management de la región Andina en PepsiCo.

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

EMPRESA		PepsiCo Alimentos Colombia Ltda.								
ÁREA DE PRÁCTICA		Talent Management								
OBJETIVO GENERAL		Estructurar una estrategia de comunicación para el área de Talent Management que permita mejorar la conexión con los colaboradores de la organización y de esta manera garantizar la recordación y la toma de acción referente a los temas de cultura, bienestar y desarrollo.								
		SEMANAS								
		SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE		
Objetivo específico #1		Actividad	S 13-17	S 20-24	S 27-1	S 4-8	S 11-15	S 18-22	S 25-29	S 1-5
Analizar los lineamientos de comunicación actuales de PepsiCo con objeto de obtener los referentes institucionales en materia de comunicaciones internas.	Revisar los lineamientos de comunicación actuales de PepsiCo	P								
		R								
	Revisar los lineamientos de comunicación en el HUB de Comunicaciones	P								
		R								
	Revisión de literatura sobre comunicación interna	P								
		R								
	Elaboración de la entrevista	P								
		R								
	Revisión y Correcciones	P								
		R								
Aprobación del jefe inmediato	P									
	R									
Contactar a personal del área de Comunicaciones	P									
	R									
Realizar entrevista a colaborador del área de Comunicaciones	P									
	R									
Análisis de datos recolectados	P									
	R									
Objetivo específico #2		Actividad								
Determinar las percepciones actuales, expectativas y necesidades de los miembros del área de Talent Management frente a la comunicación actual en temas de cultura, bienestar y desarrollo.	Elaboración de la entrevista	P								
		R								
	Revisión y Correcciones	P								
		R								
	Aprobación del jefe inmediato	P								
		R								
Realizar entrevista a miembros del área de Talent Management	P									
	R									
Análisis de datos recolectados	P									
	R									
Objetivo específico #3		Actividad								
Conocer la forma como se desarrolla las comunicaciones internas de cultura, bienestar y desarrollo en la región de CARICAM.	Elaboración de la entrevista	P								
		R								
	Revisión y Correcciones	P								
		R								
	Aprobación del jefe inmediato	P								
		R								
	Contactar a colaborador del área de TM en la región de CARICAM	P								
		R								
Realizar entrevista a colaborador del área de TM en la región de CARICAM	P									
	R									
Análisis de datos recolectados	P									
	R									
Objetivo específico #4		Actividad								
Determinar las percepciones actuales, expectativas y necesidades de los colaboradores de la región Andina de PepsiCo respecto a la comunicación actual en temas de cultura, bienestar y desarrollo.	Revisión de literatura sobre estructuración de encuestas de percepción sobre comunicación interna	P								
		R								
	Elaboración de la encuesta	P								
		R								
	Seleccionar muestra	P								
		R								
	Revisión y Correcciones	P								
		R								
	Aprobación del jefe inmediato	P								
		R								
Realizar la encuesta a la muestra seleccionada	P									
	R									
Análisis de datos recolectados	P									
	R									
Desarrollo		Actividad								
Estructurar la estrategia de comunicación para el área de Talent Management de la región Andina en PepsiCo.	Revisar información recolectada de entrevistas	P								
		R								
	Revisar datos recolectada de encuestas	P								
		R								
	Revisión de literatura sobre estrategias de comunicación interna sobre temas de cultura, bienestar y desarrollo	P								
		R								
	Formular estrategia de comunicación	P								
		R								
Conclusiones y recomendaciones	P									
	R									
Segunda Entrega	P									
	R									

OBSERVACIONES:

P	Planeado	
R	Cuando se llevó a cabo realmente	
S #-#	Corresponde a las fechas de la semana correspondiente	

9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

9.1. Objetivo específico 1: Analizar los lineamientos de comunicación actuales de PepsiCo con objeto de obtener los referentes institucionales en materia de comunicaciones internas.

9.1.1. Lineamientos de comunicación interna de PepsiCo

Para el desarrollo de este primer objetivo se llevó a cabo una revisión de los lineamientos de comunicación interna de PepsiCo en donde se encontró una identidad corporativa muy marcada de la compañía a la hora de comunicar. Se evidencia que a nivel global, todo el material corporativo de uso interno debe estar alineado al manual de identidad y debe seguir los lineamientos de la marca al utilizar el logo, los colores, vectores y gráficos en presentaciones, videos, fotografías (Asuntos Corporativos Andinos, 2021). El documento se puede encontrar en el Hub de Comunicaciones, una carpeta de SharePoint a la que tienen acceso todas las áreas que cuentan con un buzón de correo y que son responsables de comunicar sus procesos.

Actualmente, la compañía cuenta con cuatro canales de comunicación: el buzón de correo, murales y carteleras, televisores y proyectores y los grupos de WhatsApp de las diferentes áreas de la compañía, por medio de estos canales está permitido comunicar información objetiva sobre PepsiCo, aclarar información errónea sobre la compañía y sus operaciones y utilizar llamados a la acción para impulsar el compromiso con la audiencia. Asimismo, los lineamientos resaltan la importancia que tiene el lenguaje en las comunicaciones, haciendo énfasis en utilizar un lenguaje auténtico, cercano, amigable, responsable e inclusivo, considerando la implicación global y cultural de la redacción debido al significado de las palabras en los diferentes países (Asuntos Corporativos Andinos, 2021). Tras leer la totalidad de los lineamientos, se evidenció que estos no cuentan con pautas para segmentar los públicos objetivo en función del mensaje y/o la información que se quiere comunicar. Tampoco se encontró información referente a las métricas que se pueden utilizar para medir el impacto de las comunicaciones, ni información alusiva a crear espacios para obtener feedback por parte de los públicos objetivo de las comunicaciones.

9.1.2. Entrevista al colaborador de Asuntos Corporativos

Se realizó una entrevista semiestructurada (ver Anexo 2.) a un colaborador del área Comunicaciones, también llamada área de Asuntos Corporativos, de la región Andina para poder conocer sus percepciones sobre la comunicación interna en PepsiCo y para poder brindar una mejor perspectiva sobre cómo comunicar de una manera eficaz. El colaborador destacó que una de las fortalezas de la comunicación interna que tiene PepsiCo es que *“al ser una compañía multinacional tiene una identidad muy marcada, un lenguaje y un tono muy establecido”* que favorece la cohesión de las comunicaciones dentro de la compañía. Sin embargo, resalta que hace falta la implementación de más capacitaciones que permitan equipar a los colaboradores con pautas que favorezcan la interiorización de los lineamientos de la compañía, así como de ciertas habilidades básicas de comunicación, con el objetivo de fomentar una cultura de comunicación positiva, haciendo énfasis en las necesidades y expectativas de los colaboradores (Men & Yue, 2019).

Asimismo, otro desafío que observa el entrevistado, es que al ser una empresa tan grande y con tantas áreas, la cantidad de información que se debe comunicar *“excede la capacidad de atención de los colaboradores y más ahora en la pandemia donde todo se ha vuelto remoto”* (colaborador del área de Asuntos

Corporativos, 2021), además, los canales de comunicación se han reducido y el correo electrónico se ha convertido en el mayor y principal canal de comunicación dentro de la compañía, ocasionando una saturación de correos y mensajes en las bandejas de entrada de los colaboradores y a su vez esta situación desemboca en un ejercicio de priorización por parte de estos, donde revisan y leen los mensajes que ellos consideran más importantes, dejando de lado una gran cantidad de correos y de información que puede llegar a ser igual de importante.

El colaborador también considera que un aspecto clave a la hora de comunicar temas de cultura, bienestar y desarrollo es destinar esfuerzos a la segmentación de públicos objetivos teniendo en cuenta las diferentes generaciones que trabajan en PepsiCo, teniendo en cuenta las prioridades y motivaciones de cada una con el fin de plantear relaciones adecuadas en cuanto a la manera y a los canales por los que recibirán las comunicaciones (Cuenca & Verazzi, 2019). De la misma manera, considera que el apoyo en los líderes es un aspecto muy valioso para lograr un Call to Action (llamada a la acción) efectivo para las actividades de cultura, bienestar y desarrollo, ya que al observar el interés de sus líderes por estos temas, los colaboradores tendrán una actitud más receptiva y se podrá generar un mayor involucramiento en las actividades. Este ajuste, a su vez, conduce a un mayor compromiso afectivo, contribuyendo así a un entorno positivo y proactivo en el equipo de trabajo (Bin Ahmad & Jasimuddin, 2021).

El entrevistado afirma que uno de los mayores retos que tiene la comunicación interna, y que incluso la misma área de Asuntos Corporativos tiene y está buscando la manera de afrontar, es la falta de conexión con los colaboradores y la necesidad de generar espacios de retroalimentación. Afirma que es un reto compartido y que al alinear el área de TM con el área de Comunicaciones se pueden unificar los esfuerzos para la creación de canales de conversación con el objeto de reducir la distancia entre las áreas que comunican y los colaboradores, instaurando así una cultura de comunicación positiva basada en la escucha y la retroalimentación organizacional (Yue et al, 2021). Sostiene que es esencial escuchar las percepciones de los colaboradores y conocer qué tan alineados y conectados están con las acciones que se están llevando en el área, afirma que *“no tiene que ver tanto con el Call to Action, sino en elegir más las batallas y saber cómo priorizarlas mejor”* (colaborador del área de Asuntos Corporativos, 2021). Propone conveniente la planeación de sesiones que sean distintas a lo que se está manejando actualmente, que no implique continuar en el mismo puesto, seguir conectado a una pantalla: *“... la gente lo que quiere, o lo que yo quiero también son temas como experienciales que impliquen cómo de pronto no estar 100% conectado sino hacer algo adicional, que lo saque a uno de la rutina, lograr dinámicas nuevas y salirse un poco de la virtualidad y hacerlo más experiencial”* (colaborador del área de Asuntos Corporativos, 2021).

De igual manera, menciona que otro gran reto es el tema de las métricas, ya que actualmente en PepsiCo no se cuenta con herramientas que permita hacer una medición sobre la cantidad de personas que abrieron los correos que se envían, actualmente la comunicación se maneja por medio de la intuición y desde lo que el equipo de Asuntos Corporativos considera que funciona. Se está buscando el espacio para escuchar a los colaboradores, pero al contar con estas herramientas no se necesitaría este espacio, debido a que la información se daría de manera orgánica. Considera que esta información es necesaria para poder reconocer y entender la naturaleza de los mensajes que se comunican con el fin de perfeccionar y ajustar la comunicación interna en base a las expectativas y necesidades del público objetivo.

9.2. Objetivo específico 2: Determinar las percepciones actuales, expectativas y necesidades de los miembros del área de Talent Management frente a la comunicación actual en temas de cultura, bienestar y desarrollo.

Para poder conocer y determinar las percepciones actuales, expectativas y necesidades de los miembros del área de TM (Talent Management) frente a la comunicación actual en temas de cultura, bienestar y desarrollo se entrevistaron a tres de las integrantes del equipo (ver Anexo 3.). En estas tres entrevistas se pudieron evidenciar bastantes similitudes en cuanto a las percepciones y necesidades que tienen frente a la comunicación desde el área.

Las tres entrevistadas resaltan que la comunicación desde el área de Talent Management hacia el resto de la compañía es uno de sus pilares: *“nuestras iniciativas son de cara a un consumidor final y la comunicación es este puente que nos debería acercar para lograr todos los objetivos que tengamos en cuanto a estos programas”* (colaboradora 3 del área de Talent Management de la región Andina, 2021). El área está encargada de temas de cultura, de adaptación, de bienestar y de elevación del talento interno de la compañía que permite que el colaborador se mantenga conectado y comprometido con la compañía. Asimismo, también lleva procesos de desarrollo que son indispensables para el movimiento de los colaboradores dentro de la compañía y si estos no se comunican a sus líderes o con los participantes involucrados, no se logrará llevar a cabo ninguna gestión de ese talento.

Al preguntarles si conocían los lineamientos de comunicación interna de PepsiCo, las tres contestaron que no los conocían completamente, afirmaron que conocen y utilizan herramientas como los templates corporativos, la paleta de colores y el estilo de comunicación.

De la comunicación interna desde el área de TM se resalta el buen marketing, el que siempre se está comunicando lo que hace, que está en un continuo proceso de innovación para poder llegar a los públicos objetivo. Asimismo, resalta la calidad de las comunicaciones, cuentan con un diseño impactante en las piezas gráficas y mensajes claros.

Sin embargo, las tres integrantes coinciden en que uno de los mayores desafíos que tiene el área de Talent Management al comunicar temas de cultura, bienestar y desarrollo, es el poder generar un engagement, una recordación y una llamada a la acción en los colaboradores de PepsiCo, resaltan que siempre debe realizarle un seguimiento exhaustivo a los participantes de los diferentes programas para que cumplan con los procesos. Evidencian que una de las principales razones por las que se da este desafío es por la distancia y el teletrabajo, al igual que el colaborador de Asuntos Corporativos, perciben que al utilizar el correo electrónico como principal canal de comunicación, esta ocasiona una saturación en las bandejas de los colaboradores y por ende genera que los colaboradores prioricen los correos que reciben y solo lean los que consideren que son importantes y urgentes para sus funciones y para el negocio.

Otro desafío evidenciado es la falta de planificación para las comunicaciones que se envían desde el área: *“no tenemos una organización, en realidad vamos directo a la ejecución”* (colaboradora 3 del área de Talent Management de la región Andina, 2021), lo que dificulta mantener la unidad de los programas del área y así mismo, la obtención de mejores resultados en las comunicaciones (Brandolini, González Frigoli & Hopkins, 2009). No existe tampoco, una planificación en función de las diferentes audiencias y grupos de edades que existen en PepsiCo, la gestión de la comunicación

interna debe buscar y reconocer los requerimientos y demandas de cada grupo, con el fin de disponer de herramientas y elementos diferenciados para lograr enriquecer la recepción de información (García Jiménez, 1998). Se evidencia también, la necesidad de recibir feedback sobre la manera en la que se están comunicando sus procesos y acciones, ya que *“simplemente lo que consideramos como equipo que se debe hacer se lanza y luego vemos que tiene poca efectividad”* (colaboradora 1 del área de Talent Management de la región Andina, 2021). El área debe invertir fuerzas y recursos para desarrollar un sistema de comunicación interna bidireccional centrado en el colaborador y que enfatice la confianza, la retroalimentación, la voz y la reciprocidad, con el propósito de proporcionar comunicaciones que respondan a las necesidades y expectativas de los colaboradores (Yue, et al, 2021). Actualmente el único sistema de métricas que se utiliza en el área es el porcentaje de participación en los procesos y programas que se estén llevando a cabo. Así mismo, las integrantes consideran que no existe una firma del área en las comunicaciones, sino que cada programa cuenta con su propia línea gráfica, que la hace resaltar de las demás comunicaciones, pero no demuestra una unidad en los procesos del área de Talent Management.

Al igual que el colaborador de Asuntos Corporativos, las integrantes de TM consideran primordial el apoyo en los líderes para la activación y promoción de las acciones y procesos: *“el líder debería ser un protagonista en la ejecución de esos programas, en el logro del cumplimiento de los programas que estamos lanzando”* (colaboradora 2 del área de Talent Management de la región Andina, 2021). La forma en la que los líderes se comunican o interactúan con sus equipos produce una fuerte influencia en cómo se sienten los colaboradores con respecto a los temas de cultura, bienestar y desarrollo (Men & Yue, 2019), por lo es clave que los líderes demuestren una actitud receptiva para lograr una mayor acogida en las diferentes actividades y programas del área.

9.3. Objetivo específico 3: Conocer la forma como se desarrollan las comunicaciones internas de cultura, bienestar y desarrollo en la región de CARICAM.

Se realizó una entrevista semiestructurada (ver Anexo 4.) a una de las dos colaboradoras del área de Talent Management en la región de CARICAM, donde se pudo evidenciar una congruencia con las percepciones y necesidades de las integrantes del equipo de Talent Management de la región Andina, así como en las necesidades del área para comunicar temas de cultura, bienestar y desarrollo.

La importancia de la comunicación del área de TM al resto de la compañía radica en que todos los programas que se llevan a cabo en el área son importantes para el desarrollo y bienestar de los colaboradores dentro de la compañía y es necesario que estos se mantengan al tanto y conozcan el proceso de estos programas porque esto también ayuda a garantizar el éxito de estos programas y procesos.

Al igual que las colaboradoras de la región Andina, la colaboradora de CARICAM afirmó que no conocía los lineamientos de comunicación interna de la compañía, mencionó que actualmente el área cuenta con el apoyo del MBS (área encargada de la recopilación de todos los datos de la región) para enviar los comunicados y esto ha favorecido la comunicación con los colaboradores debido a que se realizan de una manera más centralizada: *“por medio del MBS nos ha ayudado bastante, ellos son los que globalmente envían comunicaciones generales y luego nosotros ya nos encargamos de reforzarlos”* (colaboradora 2 del área de Talent Management de la región de CARICAM, 2021).

En la región de CARICAM el apoyo con los líderes es un pilar para el refuerzo de las comunicaciones del área de Talent Management, al igual que el MBS, sin embargo la entrevistada comentó que al contar con tantas vías de comunicación, puede ser complejo poder llegar correctamente a los colaboradores, ya que estos reciben correos desde estos tres buzones (el buzón de Talent Management, el buzón del MBS y el buzón de sus líderes) con el mismo mensaje. Es por esto que el área ha optado por comunicarse desde los correos personales de las integrantes del equipo con la intención de que logren llegar a los colaboradores de una manera más personal. Además, otro canal de comunicación con el que cuenta la región de CARICAM, es un Newsletter mensual donde se comunican las noticias del área de Recursos Humanos a toda la población, recopilando todas las acciones mensuales.

No obstante, uno de los mayores desafíos que resaltó la entrevistada, es que al manejar tantos procesos que son valiosos para los colaboradores, el área debe estar constantemente comunicando los diferentes temas y procesos por su principal canal de comunicación que es el correo electrónico, lo que, al igual que en la región Andina, ocasiona una saturación de correos en las bandejas de los colaboradores, generando una desventaja ya que se ha evidenciado que no se están leyendo la totalidad de los correos (Suh & Battaglio, 2021).

A la hora de enviar los comunicados, tampoco existe una segmentación de públicos en cuanto a sus expectativas y gustos, la principal segmentación se realiza dependiendo el programa que se esté llevando a cabo, donde se separan a los participantes de los managers. En cuanto a los Call to Action, la entrevistada considera que tienen una efectividad entre media y alta debido a que se transmite un mensaje claro y puntual, pero *“si se necesita bastante refuerzo para que lo terminen de asimilar y cumplir con lo que se les pide”* (colaboradora 2 del área de Talent Management de la región de CARICAM, 2021).

Al igual que en la región Andina, el área de Talent Management en la región de CARICAM tampoco cuenta con un sistema de mediciones del impacto de la comunicación hacia sus colaboradores, los indicadores con los que trabajan son, igualmente, los porcentajes de participación tanto en las actividades, como en los procesos de los programas de desarrollo. Tampoco cuenta con espacios para recibir feedback por parte de los públicos objetivo, lo que dificulta la identificación organizacional de los colaboradores, la cual se ve reflejada en la baja participación en las actividades (Yue et al, 2021).

Dentro de los elementos que ha utilizado el área para lograr una mejor comunicación hacia los colaboradores, se destaca como buena práctica el Newsletter mensual, debido a que consolida todas las iniciativas del área de Recursos Humanos en general, donde por medio de diferentes apartados pueden comunicar toda la información, acciones y procesos del mes en un sólo espacio, optimizando la comunicación interna desde el área de Recursos Humanos y la cantidad de correos que reciben los colaboradores: *“...tenemos un apartado donde aparece qué personas tuvieron algún desarrollo o movimiento durante el mes pasado, luego tenemos otro de nuevas posiciones que tenemos actualmente y ponemos el link, tenemos otro apartado de noticias de todos los países, el de recordatorios y por último los cumpleaños del mes y también dejamos los links para que tengan todas las herramientas para ingresar”* (colaboradora 2 del área de Talent Management de la región de CARICAM, 2021).

9.4. Objetivo específico 4: Determinar las percepciones actuales, expectativas y necesidades de los colaboradores de la región Andina de PepsiCo respecto a la comunicación actual en temas de cultura, bienestar y desarrollo.

Se realizó una encuesta con el objeto de conocer las expectativas y necesidades actuales de los colaboradores de la región Andina respecto a la comunicación actual del área de Talent Management (ver Anexo 5.). Inicialmente la encuesta fue enviada desde el buzón del área de Asuntos Corporativos, sin embargo se evidenció una participación muy baja al paso de cinco días, por lo que se tuvo que hacer un refuerzo del mensaje y de la invitación a responder la encuesta por medio de mensajes personales al chat de zoom de cada uno de los colaboradores, logrando un porcentaje de respuesta del 47,6 %.

Cuando se les preguntó la cantidad de horas al día que le dedican a revisar los correos que le llegan a la bandeja de entrada en el día, el 50% respondió que le dedican más de 3 horas al día para revisar sus correos, el 25% respondió que le dedica 3 horas al día. En cuanto a los hábitos de lectura de los colaboradores respecto a los correos que reciben en el día, el 35% afirma que lee todos los correos y los lee completos, otro 30% de colaboradores leen la mayoría de los correos que reciben completos. Un 15% de los encuestados afirma que lee la mayor parte de todos los correos que recibe y el 20% restante afirma que no lee todos los correos que recibe en el día.

Se le preguntó a los encuestados si habían recibido comunicados de los diferentes temas con los que trabaja TM y se destaca que el 95% de la población encuestada afirma haber recibido una comunicación sobre el programa de desarrollo MyDevelopment, a comparación de un 75% que afirma haber recibido comunicados sobre la Encuesta de Clima Organizacional Org Health y seguido por un 65% que afirma haber recibido comunicaciones sobre la Semana de la Cultura.

Al preguntarle a los participantes si reciben información sobre las actividades y procesos de Talent Management de parte de sus líderes, se puede resaltar que las respuestas de los encuestados están muy divididas: 7 personas contestaron que reciben información de parte de sus líderes algunas veces, 7 contestaron que sí reciben y los 6 restantes respondieron que no reciben.

Ahora bien, a un 40% de los encuestados le gustaría recibir información sobre las actividades y procesos del área de Talent Management por medio de correos electrónicos, a otro 35% le gustaría recibirlo por un grupo de WhatsApp y al 25% restante le gustaría recibirla por medio de un boletín de acciones mensual.

En materia de los Call to Action (llamada a la acción), al preguntarle a los encuestados si consideran que las comunicaciones desde TM generan un Call to Action, el 45% respondió que tal vez, el 35% respondió que sí y el 20% restante respondió que no. También se les preguntó por los elementos que consideran que deberían tener las comunicaciones para generar un Call to Action, de los cuales se destacaron la inclusión de beneficios que se pueden obtener, con un porcentaje de respuesta del 50% y el 40% contestó que deberían incluir los detalles sobre la acción o proceso y su paso a paso.

Por último se les preguntó cuáles consideran que son los mensajes más importantes que deberían recibir de los temas de cultura, bienestar y desarrollo. Para los temas de cultura consideran

importantes los mensajes con acciones puntuales ejemplos de cada comportamiento, crear una biblioteca de Audiolibros, mensajes alentadores y testimonios de la cultura en PepsiCo. Para los temas de bienestar recalcan la importancia de mensajes de refuerzo de reconocimientos, información sobre las políticas flexibles de la compañía, así como espacios de flexibilidad obligatorios para los colaboradores, mensajes motivacionales o charlas y técnicas de apoyo durante la pandemia. Para los temas de desarrollo, los colaboradores demostraron su interés por conocer de manera concreta cómo funcionan los diferentes programas que maneja el área, sus procesos, y beneficios, también les gustaría que se comunicaran vacantes a nivel regional, además de comunicar información sobre programas no obligatorios que les generen oportunidades en sus planes de carrera.

Al final de la encuesta se les habilitó un espacio para que los colaboradores pudieran compartir sus comentarios o recomendaciones, en donde se pueden observar percepciones similares a las que tienen las integrantes del área, uno de las participantes considera *“que donde se puedan concentrar todo esto para que no sea como una isla de cada de uno de los programas”*. Otro colaborador considera *“que los correos son correctos pero para buscar mayor impacto se necesita una palabra inicial en el título del correo que sea llamativa y genere un efecto WoW”*. Por último, otro encuestado considera *“que las comunicaciones que mandan muchas veces tienen mucha información. Una buena forma para evitar esto es poniendo un Call To Action claro que enganche a los lectores y direccionarlos a un link para más información”*.

9.6. Estrategia de comunicación interna para el área de Talent Management:

La comunicación interna organizacional es percibida como un conjunto de estrategias, programas, medios y acciones, por lo que no cabe duda de que debe existir un modelo de proceso a seguir que contribuya al logro exitoso de los objetivos (Andrade, 2017). Una vez analizados los datos recolectados en la primera etapa del proyecto, se dio inicio al diseño de la nueva estrategia de comunicación interna para el área de Talent Management de la región Andina, para esto se utilizó como referencia el modelo general de comunicación interna de Horacio Andrade como se observa en el diagrama:

Figura 4. Modelo General del proceso de comunicación organizacional interna

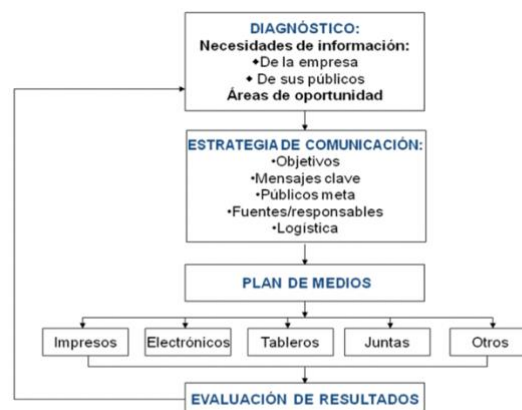


Diagrama 3: Modelo general del proceso de comunicación organizacional interna

Fuente: Andrade, 2017

Diagnóstico:

Al realizar un diagnóstico sobre las comunicaciones actuales del área de Talent Management se evidenció una falta de conexión y compromiso por parte de los colaboradores con los procesos y programas que se están comunicando y llevando a cabo por el área. La comunicación es vital para el éxito de estos procesos y programas y para el cumplimiento de los objetivos del área como tal, y para su público que son los colaboradores representa una manera de que se mantenga conectado y comprometido con la compañía. Se observa una oportunidad en la diversificación de canales y las maneras en las que se comunican los mensajes, así como en la segmentación de las poblaciones con el fin de poder llegar de una manera efectiva a todos los colaboradores.

Objetivos:

Como resultado del diagnóstico, los objetivos principales de esta estrategia de comunicación interna son: establecer una diferenciación entre las audiencias, considerando los gustos, necesidades y expectativas de cada uno de los públicos objetivos; mejorar la conexión con los colaboradores por medio de comunicaciones oportunas y relevantes a sus necesidades; y promover la recordación y la participación en las diferentes actividades y procesos del área de Talent Management.

Mensajes clave:

Para esta nueva estrategia se implementará un cambio en el estilo de comunicación que utilizaba el área. Con esta nueva estrategia se comunicaran acciones puntuales e información concreta sobre las actividades, procesos y programas que requieran una acción por parte de los colaboradores, así mismo, se dispondrán en las mismas comunicaciones todas las herramientas necesarias para poder llevar a cabo esta acción (infografías con el paso a paso, links, documentos, entre otros). Finalmente se incluirán mensajes motivacionales al final de cada comunicado, con el fin de crear un anzuelo y un Call to Action.

Públicos Objetivo:

Se realizarán dos segmentaciones de públicos objetivo para esta nueva estrategia de comunicación interna: primeramente se realizará una segmentación por grupo etario con el fin de satisfacer las diferentes necesidades y preferencias individuales, creando comunicaciones personalizadas que enfatizan en los beneficios que serán más relevantes para los colaboradores en función de su etapa particular de la vida (Cantrell & Smith, 2010). Por otro lado, se seguirá implementando la segmentación de públicos por participación del proceso que se esté llevando a cabo, en el que la población se divide en dos grupos: participantes y managers, donde cada público objetivo desempeña un rol específico para el cumplimiento del proceso y la información que se comparte a cada uno varía dependiendo su rol.

Logística:

Asimismo, para cumplir con los objetivos propuestos, se llevarán a cabo seis elementos: en primera instancia, se hará una integración entre el área de Talent Management y el área de Asuntos Corporativos con el propósito de unir fuerzas, aprovechando el apoyo, alcance y conocimiento del área de Comunicaciones y la fiabilidad del área de Talent Management para llevar a cabo procesos de retroalimentación (Fuentes, 2011). De esta forma, se realizará una investigación a mayor escala sobre las percepciones de los colaboradores, sus expectativas y necesidades en cuanto a las comunicaciones desde el área de TM, para posteriormente realizar una segmentación de públicos por

grupo etario. Se elaborará, al mismo tiempo, un calendario mensual de las actividades, procesos y programas que se llevarán a cabo, cada uno con sus respectivas comunicaciones con el fin de generar un orden y una planificación previa de toda la información que se debe comunicar en el mes. Se consolidará el papel de los líderes como pieza clave para la activación de los procesos y programas llevados a cabo por el área de Talent Management, ya que estos pueden influir en sus equipos, generar confianza y forjar alineaciones y compromisos con los colaboradores para cumplir con los procesos y actividades necesarias para el desarrollo y bienestar de su equipo (Rita Men & Tkalac Verčič, 2021). Se fabricará un kit de herramientas con toda la información y piezas necesarias para que los líderes puedan convertirse en voceros y comunicar a sus equipos a su propia manera (Men & Yue, 2019). Por último se implementará una nueva modalidad durante las sesiones de equipo, reuniones y/o conferencias, en la que se apartará un espacio corto de “comerciales” para comunicar y reforzar información sobre las actividades, procesos o programas que esté llevando el área de Talent Management en el momento, buscando aprovechar las situaciones en los que los colaboradores estén reunidos.

Fuentes y responsables:

Para cada elemento que se implementará en la nueva estrategia existirán fuentes y responsables directos para asegurar su cumplimiento y su correcta ejecución. Primeramente, el primer contacto que se realizará con área de Asuntos Corporativos para discutir sobre su integración con el área de TM se llevará a cabo por la Supervisora Sénior y posteriormente se establecerá un Task force, es decir un grupo de trabajo o una fuerza de tareas, con los colaboradores de ambas áreas para realizar la investigación con objeto de identificar las percepciones actuales de los colaboradores con respecto a las comunicaciones del área de Talent Management y realizar, seguidamente, una segmentación de públicos por grupo etario. La información necesaria para elaborar el calendario de acciones mensuales del área de TM será suministrada por el mismo equipo, y el rol del practicante será el encargado de consolidar esta información y seguidamente estructurar el calendario con las respectivas piezas de comunicación para cada acción, que serán finalmente revisadas y aprobadas por el área de Asuntos Corporativos. De la misma manera, con esta información recolectada, el practicante consolidará el kit de herramientas con toda la información y piezas necesarias que serán enviadas desde el buzón de la Supervisora Sénior a los líderes para que puedan utilizarlas en su rol de voceros con sus equipos. Respecto a los espacios de “comerciales” en las sesiones, la fuente de información será suministrada por el área de TM, y dependiendo de la naturaleza de la sesión en la que se llevará a cabo este espacio, la responsabilidad caerá sobre el líder que esté llevando la sesión o caerá sobre cualquier miembro del equipo de Talent Management que esté presente en la reunión.

Plan de medios:

Una vez definidos los elementos centrales de la estrategia de comunicación, se determinaron cinco medios de comunicación. Como primer medio institucional, se enviará un boletín mensual del área de Talent Management a toda la población de la región Andina de PepsiCo por medio del buzón de TM, con el fin de reunir y unificar las acciones mensuales para los diferentes procesos y programas, así como las expectativas de eventos o programas que se llevarán a cabo en ese mes y/o la socialización de actividades concluidas. De la misma forma, se enviarán correos electrónicos para reforzar las acciones puntuales que se deben llevar a cabo para el cumplimiento con algún programa o proceso específico. Estos correos serán enviados, igualmente desde el buzón de TM, a la población segmentada según su rol de participación en el proceso o programa y también según su grupo etario con el objeto de comunicar la información de manera clara y oportuna según los diferentes gustos y

necesidades de cada población. Adicionalmente, como tercer medio, se obtendrá un número de celular exclusivo para el área de Talent Management con el objetivo de poder crear grupos de WhatsApp con los líderes de las áreas de la compañía para poder comunicar de una manera más informal las acciones mensuales, expectativas de eventos, socialización de actividades y también acciones y procesos puntuales.

Como medio interpersonal se utilizarán los espacios de “comerciales” durante las reuniones donde los colaboradores ya se encuentren reunidos con el fin de comunicar la información de una manera más orgánica. Se podrá comunicar a la población general o a una población segmentada, dependiendo de la naturaleza de la reunión, y de esta misma manera, se pueden comunicar acciones mensuales y expectativas de eventos, o bien acciones y procesos puntuales según la población que se encuentre reunida en la sesión. Finalmente, el medio de comunicación que utilizarán los líderes, se deja a criterio de cada uno, con el fin de que puedan transmitir el mensaje y la información necesaria de la manera que mejor funcione para su equipo.

Ejecución y gestión del plan de acción

En primer lugar se llevará a cabo la integración con el área de comunicaciones, para posteriormente planear la investigación que permitirá identificar las percepciones de los colaboradores frente a las comunicaciones del área de TM y con base en los resultados obtenidos se realizará una segmentación de públicos por grupo etario con el fin de definir los mensajes y canales para las comunicaciones que se enviarán.

Una vez recolectada esta información, se estructurará el plan de acción de la estrategia que se llevará a cabo mensualmente. Durante las últimas semanas del mes se consolidará el calendario de acciones mensuales para el mes siguiente, y a su vez se consolidará y enviará el kit de herramientas para los líderes para que puedan hacer uso de este durante el mes siguiente. En la primera semana del mes se enviará el boletín de acciones mensuales del área de Talent Management a toda la población y se realizará un refuerzo por medio de los grupos de WhatsApp creados con el celular de TM. A lo largo del mes se enviarán correos con los mensajes de refuerzo desde el buzón de Talent Management según el público objetivo que esté participando en algún proceso o programa. De la misma manera se reforzarán estas acciones mensuales durante los espacios de “comerciales” en las sesiones que se lleven a cabo durante el mes, al igual que el refuerzo por parte de los líderes a sus equipos.

Evaluación de resultados:

Pasados los primeros tres meses después de la implementación de la nueva estrategia de comunicación interna para el área de Talent Management, se realizarán dos evaluaciones en formato de encuesta con el fin de conocer las percepciones sobre esta nueva estrategia y recibir feedback por parte de los colaboradores y de los líderes, respectivamente (Yue et al, 2021).

Al mismo tiempo, esta estrategia ofrece métricas para conocer el impacto que tienen las distintas comunicaciones, por un lado, el boletín mensual será compartido por correo con un enlace para ser abierto en SharePoint, donde se podrán revisar el número de visitas que tiene el documento. De una manera similar, al enviar un mensaje por los grupos de WhatsApp, se tiene la opción de revisar el número de personas que han leído o no el mensaje. Además, durante los espacios de “comerciales” en las sesiones se puede asegurar que el mensaje llegó al 100% de la población y, como se viene

trabajando actualmente en el área, se puede seguir evaluando los porcentajes de participación en los diferentes programas y procesos como indicadores del impacto de las comunicaciones que se envían desde el área.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones:

Del primer objetivo se puede concluir que PepsiCo cuenta con una identidad muy marcada en sus comunicaciones internas, sin embargo hacen falta capacitaciones para que los colaboradores puedan usar de manera correcta los lineamientos y ayudas que ofrece el área de Asuntos Corporativos con el objetivo de que se optimicen las comunicaciones de todas las área en la compañía y puedan llegar de una manera efectiva a sus públicos objetivo. Así mismo se puede concluir que el área de Asuntos Corporativos presenta un reto compartido con el área de Talent Management en cuanto a falta de conexión con los colaboradores en sus comunicaciones, y que al unir fuerzas se puede desarrollar un plan para poder comprender lo que los colaboradores esperan de las comunicaciones que reciben.

Resumiendo lo planteado en el segundo objetivo, se puede concluir que la baja eficiencia de las comunicaciones del área de Talent Management se atribuye a que no se están considerando las expectativas y necesidades de sus diferentes audiencias, así como sus gustos y preferencias a la hora de recibir información, lo que genera una oportunidad para replantear la manera en la que se está llegando a sus públicos objetivo.

Se encontró una buena práctica al desarrollar el tercer objetivo, el Newsletter que maneja la región de CARICAM permite consolidar la información que se quiere comunicar y compartirla en un mismo espacio, y de ser implementada en la región Andina, este puede optimizar la comunicación interna del área con el resto de la compañía disminuyendo la cantidad de correos enviados al mes y unificando toda las herramientas necesarias para cumplir las acciones mensuales en un solo lugar.

En tanto a las percepciones de los colaboradores evidenciadas en el desarrollo del cuarto objetivo, se puede concluir que los colaboradores de PepsiCo dedican casi la mitad de su jornada laboral para leer los correos que reciben en el día, lo que genera una priorización y selección de los correos que deciden leer, lo que ocasiona que se pierda información importante, generando la necesidad de realizar cambios en la manera en la que se hace llegar la información a los públicos objetivo. También se puede concluir que para que un comunicado sea efectivo debe contener acciones puntuales e información concreta sobre las actividades, procesos y programas con el fin de tener una rápida lectura y mejor recordación.

Por ende, se concluye que el establecimiento de una estrategia de comunicación centrada en la diferenciación de las audiencias se convierte en un elemento primordial para determinar los demás elementos de la comunicación como son el lenguaje, el canal, el tipo de mensaje y las métricas que se utilizarán. Esta estrategia de comunicación es pertinente para la realidad que está viviendo PepsiCo con la dinámica y necesidades de los colaboradores en tiempos de pandemia y teletrabajo, al reducir la cantidad de correos que le llegan a sus bandejas de entrada y al recibir mensajes relevantes, así como es pertinente para satisfacer las necesidades del equipo de Talent Management con respecto a la conexión de sus comunicaciones con sus públicos objetivos.

10.2. Recomendaciones

- Seguir afianzando la alianza entre el área de Talent Management y el área de Comunicaciones.
- Mantener las responsabilidades claras respecto a cada uno de los elementos de la estrategia de comunicación interna y continuar con su ejecución de manera sistematizada.
- Hacer una revisión cada 3 meses de la estrategia en general, dado a los cambios que se están dando por motivos de la pandemia, la distancia y la alternancia.
- A nivel académico se recomienda que se sigan explorando las diferencias de comunicación tanto a nivel temático como a nivel de públicos objetivos para poder determinar los temas y elementos de la estrategia de comunicación de una manera efectiva.
- Seguir profundizando la investigación de las dinámicas de comunicación de temas de cultura, bienestar y desarrollo que son claves para el cumplimiento general de la gestión del talento humano en las organizaciones

11. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

11.1. Limitaciones:

1. El tiempo de entrega del trabajo final supuso una limitación para poder ampliar la muestra de colaboradores a la que se le realizaron las entrevistas, debido a que varios colaboradores se encontraban en periodos de vacaciones durante la fase de recolección de datos. Se lograron realizar la mayoría de las entrevistas planeadas desde un inicio, sin embargo, se debieron cambiar algunos candidatos debido a su disponibilidad laboral.
2. La reducción de canales de comunicación dentro de PepsiCo implicó igualmente una limitación para poder ampliar la muestra de colaboradores a la que se le realizó la encuesta, ya que al ser enviada por correo no tuvo aceptación por parte de los colaboradores, lo que resultó en un esfuerzo extra para enviar un refuerzo a cada uno de los colaboradores. Sin embargo, incluso con este refuerzo tampoco se logró que el 100% de la muestra contestara la encuesta.

11.2. Futuras Líneas de Investigación:

1. Realizar una investigación y un diagnóstico de la implementación de la nueva estrategia de comunicación para el área de Talent Management.
2. Profundizar en la investigación que permita concebir las mejores maneras de comunicar a públicos segmentados con variables sociodemográficas.
3. Realizar una investigación de estrategias de comunicación interna por medio de canales virtuales no convencionales que permitan fortalecer la relación entre los trabajadores y el área de Talento Humano.

13. REFERENCIAS

Aced-Toledano, C. & Miquel-Segarra, S. (2021). The internal communication of spanish companies in a strategic key. [La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica] *Revista Mediterranea De Comunicacion*, 12(2), 245-261. doi:10.14198/MEDCOM.18692

Andrade, H. (2017). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Sinapsis Editores. http://sinapsis-consultores.com.mx/wp-content/uploads/2020/01/libro-Comunicacion_organizacional_interna.pdf

Araújo, M. & Miranda, S. (2021). Multidisciplinary in internal communication and the challenges ahead. *Corporate Communications*, 26(1), 107-123. doi:10.1108/CCIJ-01-2020-0012

Asuntos Corporativos Andinos. (2021). ¿Como comunico en PepsiCo? [Diapositivas de PowerPoint]. *PepsiCo. SharePoint*

Brandolini, A., González Frigoli, M. & Hopkins N. (2009). Comunicación interna: claves para una gestión exitosa (1ª ed.). *La Crujía Ediciones*.
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf
[PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Bin Ahmad, K., & Jasimuddin, S. (2021). The Linkage Between Communication Satisfaction, Human Resources Management Practices, Person-Organization Fit, and Commitment: Evidence From Malaysia. *IEEE Transactions on Professional Communication, Professional Communication, IEEE Transactions on, IEEE Trans. Profess. Commun*, 64(1), 23–37. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1109/TPC.2020.3047428>

Cantrell, S. & Smith, D. (2010). Workforce of One Outlook: Revolutionizing Talent Management through Customization. *Harvard Business School Publishing*. Boston, MA.

Castro-Martínez, A. & Díaz-Morilla, P. (2020). “Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española”. *Profesional de la información*, v. 29, n. 3, e290324.
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>

Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.). *Thousand Oaks, CA, EE. UU. SAGE Publications, Inc.*

Cuenca, J. & Verazzi, L. (2019). Guía Fundamental de la comunicación interna. (Primera Edición). *Editorial UOC*

Dailey, S. L., & Zhu, Y. (2017). Communicating Health at Work: Organizational Wellness Programs as Identity Bridges. *Health Communication*, 32(3), 261–268.

Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152, 631–640.

Fuentes, G. (2011). La estrecha relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos. *Imagen y Comunicaciones*. La revista oficial de DirCom, 18-24

- García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F. & Sánchez-Gardey, G. (2016). The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems. *European Management Journal*, 34(3), 269–281. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1016/j.emj.2015.11.007>
- García Jiménez, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2021). What was that all about? on internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 256-275. doi:10.1108/JCOM-09-2020-0105
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V
- Lee, E., Kang, M., Kim, Y. & Yang, S. -. (2021). Exploring the interrelationship and roles of employee–organization relationship outcomes between symmetrical internal communication and employee job engagement. *Corporate Communications*, doi:10.1108/CCIJ-12-2020-0167
- Martínez Sánchez, M. E. & Villoro Armengol, J. (2021). The implementation of new technologies in internal communication: A study of the main platforms and applications. *Journal of Promotion Management*, 27(6), 788-811. doi:10.1080/10496491.2021.1888178
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3) doi:10.1016/j.pubrev.2019.03.001
- Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M. & Najjar, D. (2021). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications*, 26(1), 70-83. doi:10.1108/CCIJ-01-2020-0023
- Quiroga Rey, L. (2021). La comunicación interna en las organizaciones. El papel de las personas directivas. *Especial Directivos*, 1804, 85–89.
- Rita Men, L. & Tkalac Verčič, A. (2021). *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice*. Springer Nature.
- Robledo-Dioses, K., Atarama-Rojas, T. & Russo, A. L. -. (2020). Storytelling as a tool for internal communication: A proposed management model. [El storytelling como herramienta de comunicación interna: Una propuesta de modelo de gestión] *Cuadernos De Gestión*, 20(1) doi:10.5295/CDG.170755KR
- Suh, J., & Battaglio, P. (2021). Assessing the mediating effect of internal communication on strategic human resource management and perceived performance: An intersectoral comparison. *Review of Public Personnel Administration*, doi:10.1177/0734371X21994185
- Tamayo Mora, S. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria. *Folleto Gerenciales*, 24(3), 208–217

Tkalac Verčič, A., Sinčić Ćorić, D. & Pološki Vokić, N. (2021). Measuring internal communication satisfaction: Validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications*, 26(3), 589-604. doi:10.1108/CCIJ-01-2021-0006

Togna, G. (2014). Does internal communication to generate trust always increase commitment?: A study at micron technology. *Corporate Communications*, 19(1), 64-81. doi:10.1108/CCIJ-07-2012-0046

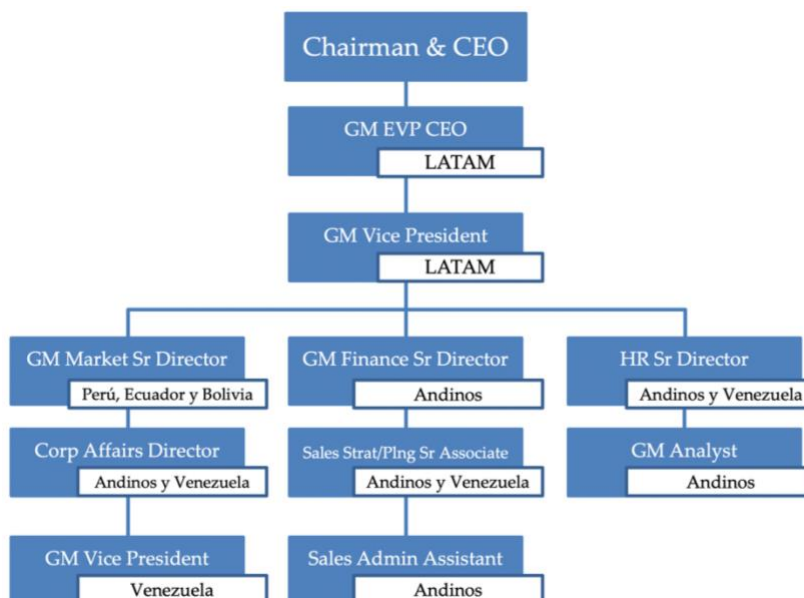
Vitale, N. (2019). Why Total Wellbeing? (And why should HR and People Teams integrate wellbeing into their cultures?). *Workforce Solutions Review*, 10(4), 19-21.

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications*, 16(4), 328-346. doi:10.1108/13563281111186968

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195. doi:10.1177/2329488420914066

14. ANEXOS (Máximo 10 páginas de anexos)

Anexo 1: Organigrama de la región Andina de PepsiCo



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Protocolo de entrevista semiestructurada al colaborador del área de comunicaciones

1. ¿Por qué es importante la comunicación?
2. ¿Qué opinas sobre la comunicación interna en PepsiCo? (lo que más resalta y desafíos)

3. ¿Qué lineamientos crees que se deben tener en cuenta al comunicar temas de cultura, bienestar y desarrollo? (canales, lenguaje, piezas, poblaciones objetivo)
4. ¿Qué retos ves en comunicar temas de cultura, bienestar y desarrollo teniendo en cuenta el contexto de la pandemia? (segmentación de públicos por procesos)
5. ¿Cómo podemos generar un call to action para las actividades de los temas de cultura, bienestar y desarrollo?
6. ¿Cómo podemos demostrar que estos espacios, actividades y procesos están pensados para el beneficio de los colaboradores, en vez de algo mandatorio?
7. ¿Cómo podemos generar un espacio de retroalimentación y feedback en las comunicaciones de nuestros procesos? Que no sea una comunicación unidireccional.
8. ¿Qué apoyo de personal consideras prioritarios para una mejor comunicación interna desde el área de TM?
9. ¿Cómo podemos medir el impacto de los esfuerzos de comunicación interna desde el área de TM en temas de cultura, bienestar y desarrollo?
10. ¿Qué nuevas estrategias, canales y/o elementos consideras prioritarios para una mejor comunicación interna?
11. ¿Algo más que quieras agregar y no te haya preguntado?

Anexo 3: Protocolo de entrevista semiestructurada a los colaboradores del área de Talent Management

1. ¿Por qué es importante la comunicación del área de TM?
2. ¿Conoces los lineamientos de comunicación de PepsiCo? (lenguaje inclusivo)
3. ¿Qué opinas sobre la comunicación interna desde el área de TM? (resaltar y desafíos)
4. ¿Consideras que la comunicación desde el área de TM se ha visto afectada por el teletrabajo? ¿Por qué?
5. ¿Qué tan efectivos consideras que son los canales de comunicación?
6. ¿Qué tan efectivos crees que son los call to action que se comunican a los colaboradores con respecto a los temas de cultura, bienestar y desarrollo?
7. ¿Cuáles son las principales barreras que puedan tener los públicos objetivos para recibir las comunicaciones de cultura, bienestar y desarrollo?
8. ¿Qué apoyos de personal consideras prioritarios para una mejor comunicación desde el área de TM?
9. ¿Qué nuevos medios consideras que podrían mejorar la comunicación desde el área de TM?
10. Si pudieras y tuvieras los recursos para transformar el proceso de comunicación desde el área, ¿Qué harías?
11. ¿Algo más que quieras agregar y no te haya preguntado?

Anexo 4: Protocolo de entrevista semiestructurada al colaborador del área de TM en la región de CARICAM

1. ¿Por qué es importante la comunicación del área de TM?
2. ¿Conoces los lineamientos de comunicación de PepsiCo? (lenguaje inclusivo)
3. ¿Qué opinas sobre la comunicación interna desde el área de TM? (que resalta y desafíos)
4. ¿Cómo segmentan y perfilan los públicos objetivos para las comunicación del área de TM?
5. ¿Qué canales de comunicación utilizan para lograr una comunicación interna efectiva?
¿Logra llegar a todos los colaboradores?
6. ¿Consideras que la comunicación desde TM se ha visto afectada por el teletrabajo? ¿Por qué? ¿Cómo han enfrentado estos retos?
7. ¿Qué tan efectivos crees que son los call to action que se comunican a los colaboradores respecto a las acciones del área?
8. ¿Cuáles son las principales barreras que puedan tener los públicos objetivos para recibir las comunicaciones de cultura, bienestar y desarrollo? *Empecemos con cultura...
9. ¿Qué elementos han evidenciado que funcionan mejor para comunicar temas de cultura, bienestar y desarrollo? (lenguaje, intencionalidad, determinación de canales, frecuencias, búsqueda de la direccionalidad)
10. ¿Cómo percibes el apoyo que tiene la comunicación desde TM por parte del equipo de líderes de cada área?
11. ¿Cuentan con mediciones del impacto de esfuerzos de comunicación interna?
12. Si pudieras y tuvieras los recursos para transformar el proceso de comunicación desde el área, ¿Qué harías?
13. ¿Algo más que quieras agregar y no te haya preguntado?

Anexo 5: Estructura de la encuesta para conocer las percepciones sobre las comunicaciones recibidas desde el área de Talent Management

Percepción sobre las comunicaciones recibidas desde el área de Talent Management

La siguiente encuesta hace parte de un trabajo académico de la Pontificia Universidad Javeriana, con la finalidad de conocer las percepciones de los colaboradores de PepsiCo sobre las comunicaciones recibidas desde el área de Talent Management.

La participación en esta encuesta es voluntaria y se podrá contestar de manera totalmente anónima. La información que será suministrada por ustedes y los resultados obtenidos serán utilizados con fines ÚNICAMENTE académicos para el trabajo de grado de la practicante María José Quintero del área de Talent Management.

1. Por favor selecciona tu país

- Colombia
- Perú
- Ecuador

2. Por favor selecciona el área a la que perteneces

- Recursos Humanos
- Finanzas
- Ventas
- Mercadeo
- Comunicaciones
- Legal
- Information Technology

3. Por favor selecciona tu generación

- Baby Boomer (nacido entre 1956 y 1965)
- Gen X (nacido entre 1965 y 1981)
- Millennial (nacido entre 1981 y 1996)
- Gen Z (nacido entre 1996 y 2012)

4. ¿Consideras que la comunicación de los temas de cultura, bienestar y desarrollo se ha visto afectada por el teletrabajo?

- Sí
- No
- Tal vez

5. En total, ¿cuántas horas le dedicas al día para revisar los correos que recibes?

- 1 hora al día
- 2 horas al día
- 3 horas al día
- Más de 3 horas al día

6. ¿Generalmente cómo describirías tu lectura de los correos que recibes en el día?

- Leo todos los correos completos
- Leo la mayor parte de todos los correos
- Leo la mayoría de los correos y los leo completos
- Leo la mayoría de los correos y leo la mayor parte de ellos No leo todos los correos que recibo en el día

7. ¿En los últimos tres meses has recibido comunicados sobre la Semana de la cultura?

- Sí
- No

- No recuerdo

8. ¿En los últimos tres meses has recibido comunicados sobre la Encuesta de Clima Organizacional Org Health?

- Sí
- No
- No recuerdo

9. ¿En los últimos tres meses has recibido comunicados sobre MyDevelopment?

- Sí
- No
- No recuerdo

10. ¿Recibes información sobre las actividades y procesos del área de Talent Management de parte de tus líderes?

- Sí
- No
- Algunas veces

11. ¿Por qué medio te gustaría recibir información sobre las actividades y procesos del área de Talent Management?

- Email
- Grupo de WhatsApp
- Yammer
- Boletín de acciones mensual
- Otro:

12. ¿Consideras que las comunicaciones enviadas desde el área de Talent Management generan un call to action?

- Sí
- No
- Tal vez

13. ¿Qué elementos consideras que deberían tener las comunicaciones enviadas desde el área de Talent Management para que generen un call to action?

- Detalles sobre la acción o proceso (paso a paso)
- Mensaje de motivación
- Beneficios que se pueden obtener
- Otro:



14. ¿Cuáles consideras que son los mensajes más importantes que deberías recibir de los temas de cultura, bienestar y desarrollo? Te agradeceríamos si puedes ser específico para cada tema

15. ¿Tienes algún comentario o recomendación adicional que te gustaría compartir?