



PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LINEAMIENTOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL DE TECNOLOGÍA: EL CASO DE TEADS EN SU OPERACIÓN CONO SUR (ARGENTINA, CHILE Y PERÚ)

Josue Cardenas-Valencia

Lima, marzo de 2019

FACULTAD DE COMUNNICACIÓN

Maestría en Comunicación Estratégica en las Organizaciones

Cardenas, J. (2019). *Propuesta para la creación de lineamientos de comunicación interna en una empresa transnacional de tecnología: el caso de Teads en su operación Cono Sur (Argentina, Chile y Perú)* (Tesis de Maestría en Comunicación Estratégica en las Organizaciones). Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN



**Propuesta para la creación de lineamientos de comunicación
interna en una empresa transnacional de tecnología: el caso de
Teads en su operación Cono Sur (Argentina, Chile y Perú)**

**Trabajo de investigación para optar el grado de
Magíster en Comunicación Estratégica en las Organizaciones**

JOSUE EDER CARDENAS VALENCIA

Asesor: Dr. Fernando Huamán Flores

LIMA, MARZO 2019

Índice

INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES, HISTORIA Y CONTEXTO.....	3
1.1. Datos históricos.....	3
1.2. Industria	4
1.3. Contexto	5
1.4. Estructura organizacional.....	6
2. ACTORES Y PROBLEMÁTICA EN EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN	11
2.1. Problema	13
2.2. Metodología de estudio.....	14
2.3. Oportunidades y limitaciones.....	25
2.4. Escenario de solución.....	25
3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	27
4. PLAN DE ACCIÓN.....	29
5. EVALUACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES	33
6. CONCLUSIONES	37
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
8. ANEXO 1	
Formatos de video y display que Teads ofrece al mercado	42
9. ANEXO 2	
Gasto total en publicidad a nivel global, por región, entre el 2014 y 2020	43
10. ANEXO 3	
Market report	44
11. ANEXO 4	
Línea jerárquica de Luciana Salazar, VP de Business Development.	45
12. ANEXO 5	
Línea jerárquica de Claudia Belevicius, Head de Ad Operations.....	46
13. ANEXO 6	
Herramientas de comunicación de interna a nivel global.	47
14. ANEXO 7	
Ficha técnica de las entrevistas aplicadas.	48
15. ANEXO 8	
Cuestionario para las entrevistas no estructuradas aplicadas para el trabajo de investigación.	49
16. ANEXO 9	

Índice de cuadros

1. Cuadro 1. Comparativo de formatos de video publicitario digital	3
2. Cuadro 2. Resumen de los principales hallazgos acerca de la variable uno.....	15
3. Cuadro 3. Resumen de los principales hallazgos acerca de la variable dos	16
4. Cuadro 4. Resumen de los principales hallazgos acerca de la variable tres	17
5. Cuadro 5. Resumen de los hallazgos acerca de las variables uno, dos y tres	18
6. Cuadro 6. Principales actores en la problemática.....	24
7. Cuadro 7. Resumen de problemas y objetivos especificos	27
8. Cuadro 8. Resumen del plan de acción general	29
9. Cuadro 9. Resumen del plan de acción para el problema específico uno.....	30
10. Cuadro 10. Resumen del plan de acción para el problema específico dos.....	30
11. Cuadro 11. Resumen del plan de acción para el problema específico tres.....	31
12. Cuadro 12. Propuesta de estructura para reuniones grupales.....	31
13. Cuadro 13. Indicadores para la evaluación del objetivo principal.....	33
14. Cuadro 14. Indicadores para la evaluación de los obetivos específicos.....	34

Índice de imágenes

1. Imagen 1. Organigrama de la alta dirección de Teads	6
2. Imagen 2. Reportes directos del CEO de Teads.	7
3. Imagen 3. Reportes directos del director general de Teads Latinoamérica.....	8
4. Imagen 4. Reportes directos de la directora de Teads en Cono Sur	9
5. Imagen 5. Perfil del CEO de Teads en la plataforma Workplace.....	19
6. Imagen 6. Perfil del CEO de Teads en la plataforma Workplace.....	20
7. Imagen 7. Correo electrónico de la directora de Cono Sur a sus colaboradores	21
8. Imagen 8. Línea jerárquica de Rosa Soto que es Head of Communications	22
9. Imagen 9. El mensaje del CEO de Teads está subordinado a otra publicación	23
10. Imagen 10. Captura de pantalla del grupo Sales & AM.....	24

Introducción

Teads es una empresa que opera en la industria de la publicidad digital, ofrece al mercado soluciones tecnológicas que provienen de sus equipos de innovación. Compite a nivel internacional con referentes en la industria como Facebook, Google o Twitter, sin embargo a diferencia de estas empresas, Teads provee soluciones para los miles anunciantes a nivel global en el campo específico de la publicidad dentro de contenido editorial, mientras que las plataformas sociales como Facebook, Google, Twitter, Instagram, Snapchat, entre otras, lo hacen dentro de contenido generado por usuarios.

El nombre de la empresa proviene del acrónimo de *technology advertising*, lo que termina por retratar su ámbito de acción y su naturaleza como empresa proveedora de tecnología en la industria de la publicidad.

Teads desde su fundación ha mantenido el espíritu de un emprendimiento, esto se traduce en la búsqueda incesante por alcanzar los objetivos de ventas, dejando en un segundo plano las políticas, procesos y otros aspectos organizacionales propios de empresas ya consolidadas en el mercado.

Los fundadores de la empresa y la alta dirección procuran transmitir los valores de la empresa y las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos de negocio, sin embargo, debido a una singular forma de organizar sus oficinas, los mandos medios y las áreas funcionales, sumado a la inexistencia de políticas de comunicación interna; ha generado que Teads tenga muchas falencias en el ámbito de la comunicación al interior de la compañía.

La investigación se centra en las oficinas del Cono Sur de Latinoamérica, conformadas por Argentina, Chile y Perú. Este conjunto de oficinas está a cargo de una directora general, que en la práctica solo tiene mando jerárquico en una porción reducida de colaboradores.

Un porcentaje importante de colaboradores en Cono Sur, debe reportar a una jefatura fuera de este ámbito geográfico, así tenemos colaboradores que comparten un mismo espacio físico y unos objetivos de oficina, pero sus lineamientos generales provienen de una jefatura basada en otra región.

Esta es la razón por la que esta investigación se centra en la comunicación interna de Teads Cono Sur, como un aspecto importante, no solo en la estrategia del negocio, sino en el desarrollo de una cultura corporativa que la soporte.

La operación de Cono Sur tiene dieciocho colaboradores distribuidos en tres países. Sin embargo, Argentina es la oficina con el mayor número de personas. Debido al tamaño

de este universo, se decidió utilizar la metodología de entrevistas no estructuradas, además, se complementó con la observación, recopilación y análisis de diversos casos vinculados con acciones de comunicación, de tal forma que podamos contrastar la información rescatada en las entrevistas con casos prácticos.

Luego de este proceso de indagación se propone, como un aspecto central en la estrategia de comunicación, la creación de lineamientos de comunicación interna, de forma tal que permita a los colaboradores de la operación alcanzar los objetivos de negocios y a la organización crear una cultura corporativa alineada con los valores que sus fundadores propician a nivel internacional.

1. Antecedentes, historia y contexto

1.1. Datos históricos

Teads es una empresa fundada el 2011 (Teads, s. f.), por Pierre Chappaz y Bertrand Quesada, dos emprendedores con amplia experiencia en empresas de tecnología. Pierre tiene más de 30 años de experiencia en marketing y tecnología, trabajó en IBM y Toshiba, antes de fundar con otros socios Keikoo, un comparador de precios en internet que posteriormente vendieron a Yahoo. Bertrand tiene más de 12 años de experiencia en la industria de la publicidad, en 2007 funda Ebuzzing una compañía que vendía contenido publicitario a través de editores dentro de la red social Facebook.

A fines del 2011, la empresa inventa el formato de video outstream¹. Este formato de publicidad digital ha cobrado mucha popularidad en los últimos años y en algunos países como Inglaterra ha desplazado al video instream en participación de mercado (eMarketer, 2018). Asimismo se ha convertido en una importante fuente de ingresos para los medios generadores de contenido editorial que tienen inventarios de video reducidos o nulos (“Understanding out-stream”, 2017). Es tal la relevancia del formato de video outstream que Google, empresa propietaria de Youtube a raíz de los constantes problemas de contenido extremista e inapropiado tanto para los usuarios como para las marcas que anuncian en esta plataforma lanzó la oferta de video de outstream para los anunciantes (Sullivan, 2018).

En el cuadro 1 se detallan algunas de las principales características de cada formato de video publicitario.

Cuadro 1

Comparativo de formatos de video publicitario digital

Outstream	Instream
1. Es un formato publicitario que se difunde entre dos párrafos de texto en las páginas web de los medios de comunicación como El Comercio, La República, RPP, entre otros.	1. Es un formato publicitario que se difunde principalmente en medios cuyo contenido es generado por usuarios, como Youtube y se difunde previo a un video de contenido.
2. El usuario de los sitios web elige ver la publicidad o continuar la lectura del contenido editorial.	2. El usuario es obligado a ver la publicidad antes de ver un video de contenido.
3. Permite a los medios de comunicación crear un inventario de video en cada nota de contenido que suban a sus páginas web sin tener que crear video de contenido.	3. Los medios de comunicación necesitan crear contenido de video para poder crear un inventario de video publicitario.

Fuente: Elaboración propia.

¹ Outstream es una forma de publicidad de video que tiene lugar dentro del contenido editorial de un medio de comunicación como El Comercio, El País, CNN o Forbes. Este formato publicitario es conocido también como publicidad nativa de video.

Pierre Chappaz, uno de los fundadores, dice que Teads es una compañía de emprendedores (Teads, s. f.). Este impulso emprendedor permitió que la oferta de productos no solo esté basada en formatos de video, sino que se hizo el lanzamiento de los formatos de display (Anexo 1), cuya característica esencial radica en altos ratios de visibilidad, con una media de 80% mientras que los formatos de display disponibles en el mercado llegan apenas a ratios del 50%, según datos de MOAT² (Teads, 2017).

Para el 2019 Teads tiene operaciones en 35 oficinas, distribuidas en 27 países, destacando por sus volúmenes de ingresos las oficinas de Estados Unidos, Reino Unido, Francia, España. En Latinoamérica, debido a los diversos tamaños de mercado publicitario, hay una organización mixta, constituida por países individuales y una agrupación. Brasil, México, Colombia atienden sus propios territorios; mientras que Argentina, Chile y Perú forman la agrupación de Cono Sur. Las oficinas de Perú y Chile son las más recientes a nivel de Latinoamérica. Perú comenzó operaciones en enero de 2017 (“Teads lanza operaciones”, 2017)

Actualmente, la empresa tiene más de 700 colaboradores a nivel global, alrededor de 100 colaboradores están en Latinoamérica, distribuidos en distintos países. Un detalle importante es que el equipo de innovación de Teads tiene su sede principal en Montpellier – Francia, ciudad considerada la capital francesa de la tecnología (“Montpellier Capitale french”, 2018). Este equipo trabaja constantemente en el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas para ofrecer al mercado, asimismo proveen soluciones tecnológicas para uso interno de Teads.

El 2017 fue un gran año para la compañía, cuyos ingresos fueron 60%³ más que el 2016. Mientras que el crecimiento del mercado de publicidad digital a nivel global fue en promedio 7.3%, según el sumario ejecutivo Worldwide Ad Spending (“Understanding out-stream”, 2017). Las cifras consolidadas del 2018 se conocerán a finales del primer trimestre de 2019.

1.2. Industria

Teads se desempeña dentro de la industria de la publicidad, que a nivel global factura alrededor de 573 billones de dólares de acuerdo con las cifras que publica eMarketer, el detalle por región y los porcentajes de crecimiento se muestran en el anexo 2. En el Perú el tamaño de la industria es de 668 millones de dólares, siendo la publicidad en internet la que ocupa el segundo lugar, con una participación de 14.4% del total (anexo 3).

Teads compite específicamente en el rubro de la publicidad digital. Este sector tiene un dinamismo, que se expresa no solo en su crecimiento, sino por el constante ingreso de competidores que ofrecen diversas soluciones al mercado, empresas como Google, Facebook, Snapchat, Spotify, LinkedIn, Twitter son ejemplos claros de innovación y modelación de tendencias a nivel global y con quienes Teads compite en diversos mercados.

² Moat es una empresa de análisis especializada en publicidad digital. Es una marca del holding Oracle ©.

³ Data interna de Teads.

La industria de la publicidad es bastante compleja y tiene numerosos actores, entre los que destacan: los anunciantes, las agencias y los medios.

Los anunciantes son empresas que operan a nivel global, regional o local y que requieren de las agencias y los medios para hacer llegar sus mensajes publicitarios a sus clientes o potenciales clientes. Algunos de los principales anunciantes en el mundo son Procter & Gamble, Samsung, Nestlé, Unilever, L'oreal (Johnson, 2017).

Las agencias o centrales de medios son empresas especialistas en la compra de publicidad y trabajan de la mano con los anunciantes para hacer más eficiente el uso de los recursos, mientras buscan cumplir los objetivos que cada marca requiere.

Los medios son empresas que ofrecen a los anunciantes, diversos espacios publicitarios. Desde los medios más tradicionales como la radio o la televisión, que crean contenido que es consumido por determinadas audiencias, hasta medios no tradicionales que haciendo uso de la tecnología son capaces de impactar audiencias en diversos puntos de contacto como son las aplicaciones en dispositivos móviles como Spotify, Waze, entre otros.

Teads es una plataforma global de medios y por su naturaleza es una empresa que desarrolla tecnología. Sobre este punto Orihuela (2015) menciona que “por definición, las industrias del sector tecnológico impulsan la innovación desde dentro, mientras que la mayor parte de los medios asumen que las innovaciones provienen de fuera” (p. 83). Parte de la estrategia de Teads a nivel global, es ayudar a los medios de comunicación a vender su inventario de espacios publicitarios, gracias a las innovaciones tecnológicas que ofrecen al mercado.

1.3. Contexto

En enero de cada año, Teads reúne a todos sus colaboradores en un evento para compartir los resultados del año anterior, comunicar los objetivos y la estrategia del año actual. En la edición del 2018, que se denominó: Summit United Color of Teads (“Teads global summit”, 2018). Pierre Chappaz, Chairman de Teads, fue el responsable de la primera exposición, en la que enfatizó que la misión de Teads es mantener el internet libre a través de publicidad limpia y amigable para los usuarios y expuso la estrategia para conseguir el crecimiento de la compañía.

Chappaz definió el objetivo de ventas del 2018 en quinientos millones de dólares y la proyección al 2020 de mil millones de dólares, asimismo comentó los principales hitos que marcarían el desarrollo de la empresa durante el 2018. Al concluir su exposición recordó a los asistentes que la pasión, el trabajo arduo y jugar a ganar son algunos de los valores que forman la cultura corporativa de la compañía.

En la misma conferencia el CEO de Teads, Bertrand Quesada, recalcó los tres elementos centrales en la cultura de la compañía: Teads es una empresa de emprendedores, innovadores y es fundamentalmente una compañía de personas. Haciendo referencia al espíritu emprendedor, Bertrand hizo una mención especial a siete colaboradores por sus iniciativas de intraemprendimiento; en lo relacionado con la innovación, se destacó al equipo de ingenieros que trabajan principalmente en Montpellier; finalmente pidió que, al ser una compañía de personas, exista un cuidado mutuo, fomentando así la colaboración entre todos los asistentes.

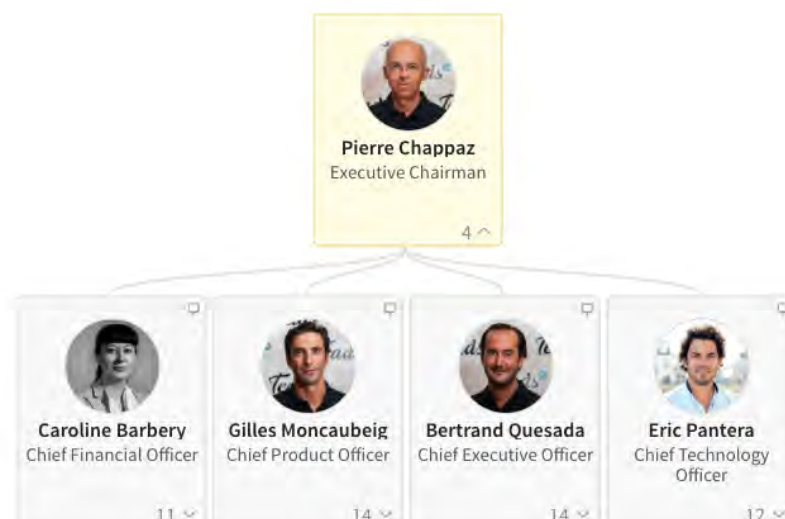
En ambas presentaciones se compartieron resultados de negocio, las estrategias para el 2018, anuncios de interés general, entre otros. Todo enmarcado en los valores de la compañía, que se detallan a continuación y que se encuentran en el website corporativo (Teads, 2018): Innovación, trabajo duro, elegancia, emprendimiento, pasión, confianza, amor por los medios, espíritu de equipo, dedicación a los clientes y jugar a ganar. Estos valores configuran parte de la personalidad de la compañía y se encuentran de forma implícita en las decisiones que toma la alta dirección.

1.4. Estructura organizacional

Teads tiene una organización en red y los miembros de la alta dirección, están desplegados en diversos países. De ahí que, las tecnologías de la información y comunicación juegan un rol importante en la ejecución de la estrategia de la empresa. Pierre Chappaz, además de ser socio fundador, actualmente ejerce la posición de Chairman de la compañía, a Pierre le reportan las cuatro posiciones más altas de la empresa, como se puede observar en el siguiente organigrama.

Imagen 1

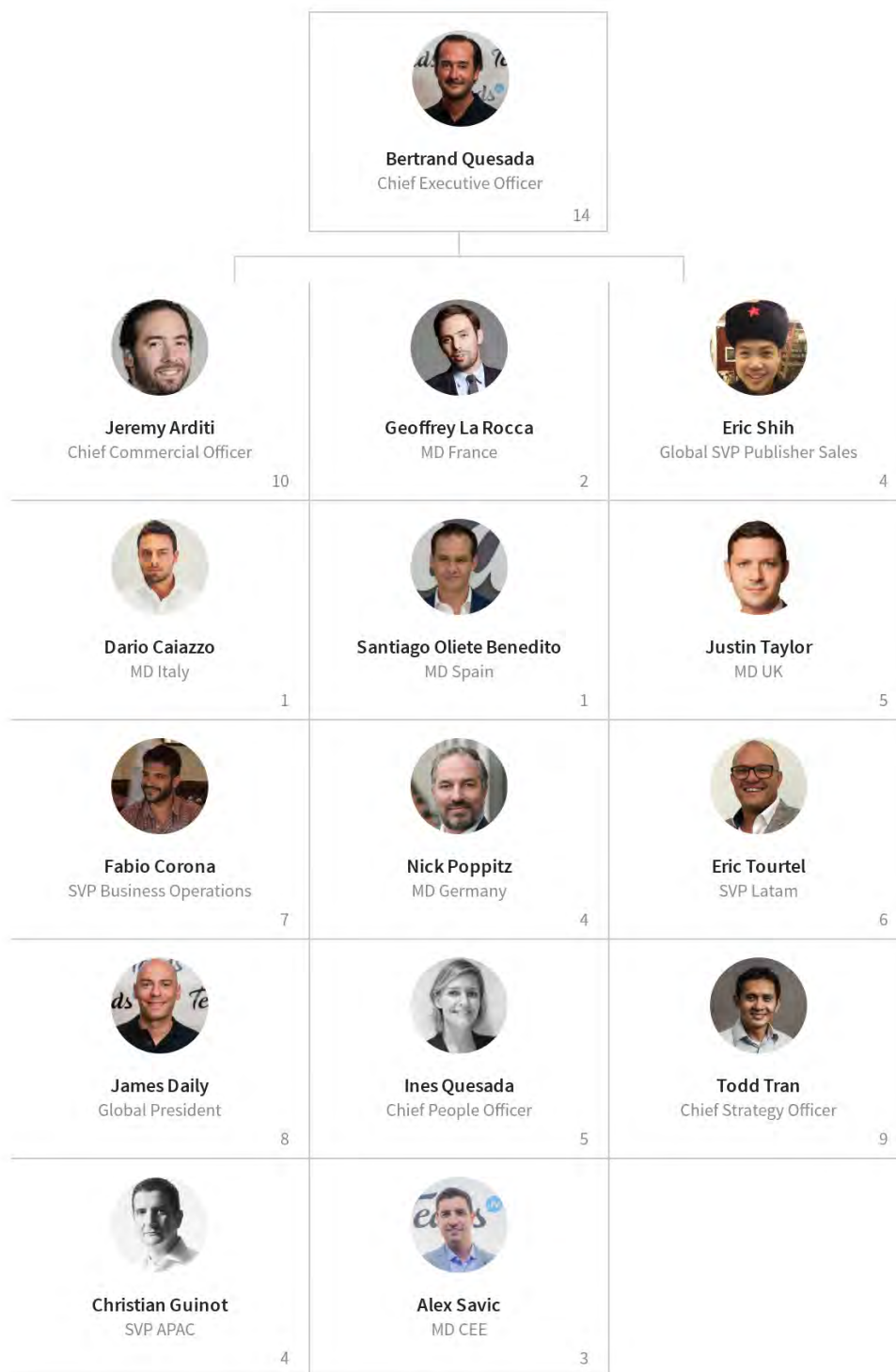
Organigrama de la alta dirección de Teads



Fuente: Bamboo Human Resources. Soporte para la gestión de recursos humanos en Teads.

Bertrand Quesada, socio fundador, tiene un rol más ejecutivo y le reportan catorce posiciones como se ve a continuación.

Imagen 2
Reportes directos del CEO de Teads

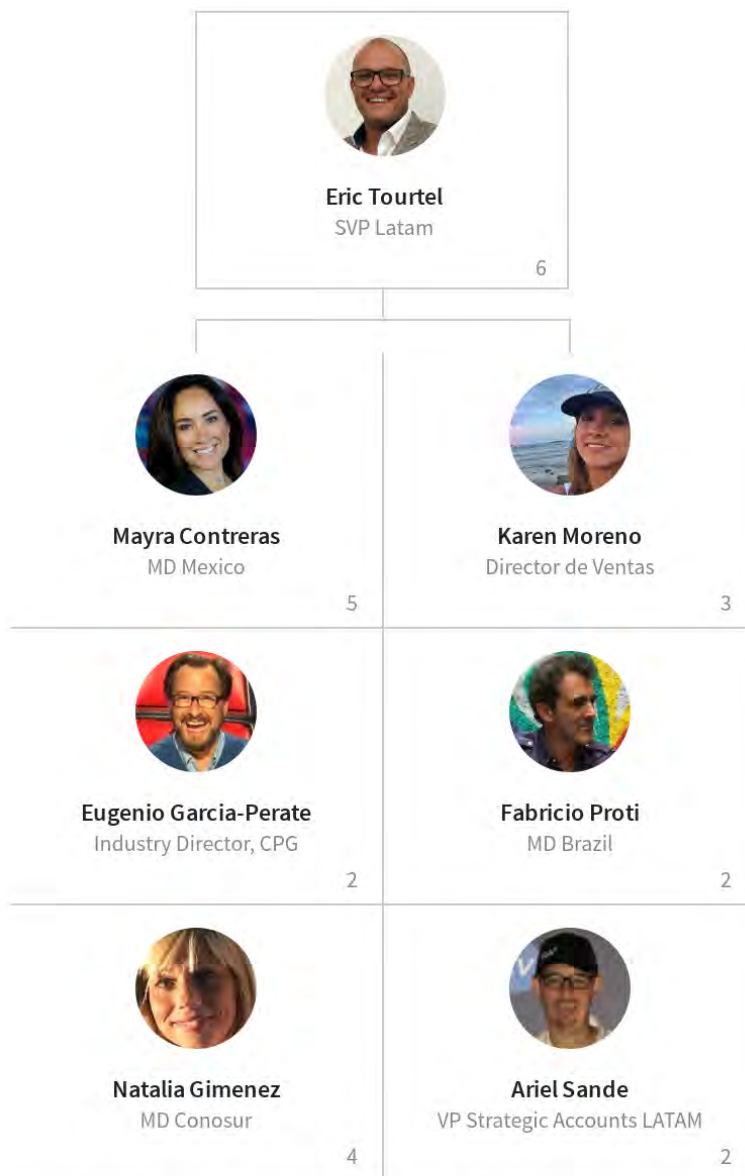


Fuente: Bamboo Human Resources. Soporte para la gestión de recursos humanos en Teads.

La operación de Latinoamérica es dirigida por Eric Tourtel, senior vice president en Teads. Eric está basado en Miami y tiene como reportes directos a los directores de cada país y a los líderes del equipo de cuentas estratégicas.

Imagen 3

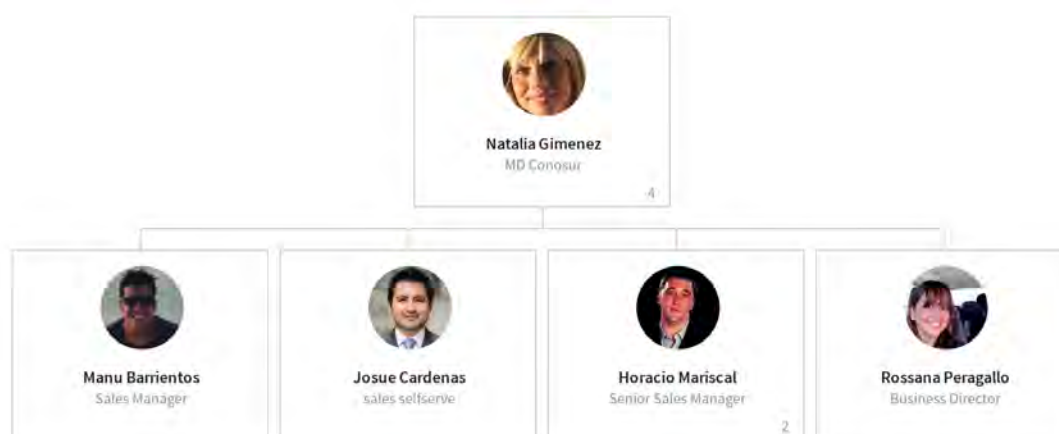
Reportes directos del director general de Teads Latinoamérica



Fuente: Bamboo Human Resources. Soporte para la gestión de recursos humanos en Teads.

Cono Sur está liderada por Natalia Giménez, quien está basada en Buenos Aires y supervisa al equipo comercial de Argentina, Chile y Perú.

Imagen 4
Reportes directos de la directora de Teads en Cono Sur



Fuente: Bamboo Human Resources. Soporte para la gestión de recursos humanos en Teads.

2. Actores y problemática en el campo de la comunicación

Teads Latinoamérica tiene una organización particular, ya que está formada por países como México o Brasil, cuyas oficinas atienden su propio territorio, mientras que hay una agrupación de oficinas denominada Cono Sur.

Este trabajo de investigación se enfoca en las oficinas que conforman el Cono Sur de Latinoamérica, es decir, las oficinas de Argentina, Chile y Perú.

La operación de Cono Sur de Latinoamérica cuenta con dieciocho colaboradores, incluyendo a la directora de Cono Sur. El país con el mayor número de personas es Argentina que tiene quince, le sigue Chile con dos y Perú con uno.

Natalia Giménez es la directora de Cono Sur, desde su posición es responsable de los resultados de esta agrupación de países. Sin embargo, como vimos en el organigrama de sus reportes directos (imagen 4), son solo cuatro las personas que le reportan, es decir apenas un 23% del total de colaboradores.

La razón por la que no todos reportan a la directora de Cono Sur es por la configuración jerárquica de Teads. Así tenemos que al CEO de la empresa le reportan posiciones que van desde responsables de países o regiones, hasta posiciones como los líderes globales de las áreas funcionales de la compañía como comercial, operaciones, *publishing*, tal como se ve en la imagen 2.

Así como al CEO de la compañía le reportan diversas posiciones, que no corresponden a una división funcional, en el anexo 4 se puede ver la línea jerárquica de Luciana Salazar, quien es vicepresidenta de desarrollo de negocios para Latinoamérica y que está basada en Argentina, su posición está en el mismo nivel que la directora general de Cono Sur.

En el anexo 5 se observa otro caso de una colaboradora de Cono Sur, que tiene una línea jerárquica diferente a la directora general de Cono Sur.

En esta descripción de los actores se evidencia que, si bien Natalia Giménez es la responsable por los resultados de Cono Sur, no es la líder jerárquica de los miembros de las oficinas de Cono Sur.

A continuación, el detalle del público interno de la operación de Cono Sur en Teads Latinoamérica:

- Equipo de ventas: tres en Argentina, dos en Chile y uno en Perú, en total seis personas.
- Equipo de cuentas estratégicas (STA): dos personas basadas en Argentina.
- Equipo de operaciones: tres personas basadas en Argentina.
- Equipo de finanzas: dos personas basadas en Argentina.
- Equipo de publishing: dos personas basada en Argentina.
- Equipo de desarrollo de negocios: dos personas ubicadas en Argentina.

En resumen, solo los equipos de ventas reportan a la directora general de la operación de Cono Sur. Todas las demás posiciones reportan a una jefatura fuera de Cono Sur, principalmente en Miami y esto representa un 35% del total de trabajadores. El resto del personal reporta a un jefe dentro de Cono Sur, pero en una línea jerárquica distinta a la directora general de Cono Sur.

Como se mencionó en la definición de los valores corporativos, Teads desde su fundación, ha mantenido el espíritu de emprendimiento, es una empresa que se enfoca en el resultado, antes que en los procesos. Además, no tiene una organización tradicional con una jerarquía vertical centralizada por departamentos u oficinas. Otra característica en Teads es que la compañía promueve el trabajo colaborativo y la movilidad de sus trabajadores, es por ello que en muchos casos no importa tanto donde se encuentra físicamente la persona, sino sus competencias para atender una determinada labor, así tenemos que en el caso de Cono Sur, tanto las oficinas de Chile como Perú, solo tienen ejecutivos comerciales, pero las posiciones de soporte creativo están en Brasil, soporte de finanzas en Argentina y Miami, soporte de desarrollo de negocios y publishing en Argentina.

Debido a esa configuración organizacional, las coordinaciones propias del trabajo diario se hacen de múltiples maneras, así tenemos desde un correo electrónico corporativo, llamadas tipo conferencia a través de plataformas como Zoom, Hangouts, Skype, hasta sistemas de mensajería como Whatsapp. Los colaboradores que tienen sus jefaturas fuera de la región de Cono Sur no pueden tener contacto directo, cara a cara, con sus jefes.

A nivel global, Teads posee algunas herramientas para facilitar el trabajo y la comunicación entre sus trabajadores, estas son: Intranet y *Workplace*.

La Intranet es una plataforma informática que provee a todos los colaboradores de Teads un acceso directo a múltiples sistemas: de atención de problemas técnicos (Jira), de reportes sobre ventas de publicidad programática (Chartio), de información personal (Bamboo), de entrenamiento para colaboradores (Training), entre otros. También hay acceso a herramientas como el correo electrónico (Gmail), el soporte de almacenamiento remoto (Google Drive).

El Workplace es una plataforma hecha sobre la tecnología de la red social Facebook, que sirve para que todos los colaboradores de la empresa publiquen información sobre distintos

temas. Funciona exactamente igual que la red social, es decir, los colaboradores tienen un perfil y pueden compartir publicaciones que se pueden visualizar una a continuación de otra. En esta plataforma se comparten desde los anuncios de la alta dirección hasta actividades propias de cualquier oficina de Teads en el mundo. En el anexo 6 se puede observar una captura de pantalla de ambas herramientas.

2.1. Problema

Teads, al ser una empresa del sector de la tecnológica, está expuesta a constantes cambios producto del dinamismo de la industria. Para mitigar los efectos que puedan producir estos cambios del entorno externo, Teads se enfoca en el desarrollo de productos nuevos y herramientas que faciliten las actividades operativas de los colaboradores.

Por otro lado, como se evidenció en el apartado de actores y problemática, Teads posee una peculiar configuración organizacional. En el caso específico de Cono Sur, hay una directora general, pero que jerárquicamente solo lidera al equipo comercial y con los otros equipos debe realizar una coordinación estrecha, porque ella es la responsable final por el resultado de la operación de los tres países. En este contexto la comunicación interna cumple un rol fundamental, sin embargo, Teads no tiene políticas de comunicación interna, produciendo un debilitamiento de la cultura corporativa, el uso de canales informales para la comunicación entre colaboradores y un enfoque de comunicación reducido al *branding* empresarial. A continuación, un resumen del problema central y los problemas específicos identificados.

2.1.1. Problema central:

- a. La ausencia de políticas de comunicación interna debilita la cultura corporativa.

2.1.2. Problemas específicos:

- a. Los trabajadores no tienen conocimiento de la visión, misión y valores de Teads.
- b. El enfoque de comunicación de Teads está destinado al *branding* corporativo.
- c. Ante la ausencia de canales formales de comunicación y la falta de priorización de mensajes los empleados:
 - c.1. No llegan a conocer los mensajes relevantes emitidos por la alta dirección.
 - c.2. Prefieren comunicarse por canales informales.

2.2. Metodología de estudio

La presente investigación está apoyada en dos metodologías con el fin de entender en profundidad los problemas en el campo de la comunicación. La primera metodología es la aplicación de entrevistas no estructuradas a tres colaboradores de la operación de Cono Sur y la segunda metodología es la observación, recopilación y análisis de diversos casos vinculados con acciones de comunicación.

El uso de entrevistas no estructuradas, se justifican en que el tamaño de universo de colaboradores en Cono Sur es muy pequeño como para aplicar encuestas. En el anexo 7 se puede ver la ficha técnica y en el anexo 8, el cuestionario aplicado a los entrevistados.

A continuación, un resumen de las variables definidas para la investigación:

1. Conocimiento de la misión externa, visión y valores corporativos.
2. Alineamiento de los objetivos de las oficinas de Cono Sur y los objetivos individuales.
3. Evaluación sobre el clima laboral.

Las entrevistas permitieron hallazgos importantes, que se exponen en tres cuadros, cada uno relacionado a una variable.

Variable 1: Conocimiento de la misión, visión y valores corporativos.

- Pregunta 1: Seguramente tu mejor amigo (a) sabe que trabajas en Teads o en una empresa del sector de la publicidad digital. Sin embargo, ¿cómo podrías explicarle a tu amigo cuál es el propósito de Teads?
- Pregunta 2: ¿Qué crees que diferencia a Teads de otras empresas? Si consideras oportuno, podrías comparar Teads con tu anterior trabajo.
- Pregunta 3: ¿Consideras que las decisiones que toman los directivos de la empresa y que afectan directamente tus funciones, están hechas pensando en cómo puedes mejorar tu trabajo o crees que se hacen pensando en otros objetivos?

Cuadro 2

Resumen de los principales hallazgos acerca de la variable uno (V1)

		P1	P2	P3
V1	E1	Teads tiene dos grandes fuerzas: Ayudar a las marcas a comunicar sus acciones comerciales y ayudar a publishers a vender sus espacios. Acerca de los valores: Es una compañía con modelo startup, se trabaja mucho y hay retribuciones hacia los empleados.	Presencia global muy fuerte. Equipos de múltiples países permite que los mercados más avanzados sirvan como modelos de aprendizaje.	Las decisiones están hechas pensando en los resultados y para desarrollar nuevos negocios que permitan el crecimiento de la empresa. Hay áreas que trabajan mucho con los procesos globales. Hay grupos de trabajo para mejorar el día a día, son grupos muy valorados.
	E2	Misión: Teads hace una limpieza de la industria publicitaria. Se trabaja para desarrollar publicidad no intrusiva. Se propicia un ecosistema digital amigable, que genere experiencias positivas en los usuarios. No conocen la visión, ni los valores.	Teads es mucho más grande que otras empresas locales de la industria. Es una empresa joven que tiene un potencial enorme. La empresa es buena pero se requiere una estructura de recursos humanos.	Las decisiones están hechas pensando solo en el negocio. Se describe la presión que reciben los equipos comerciales. Cuando los resultados no son favorables, no se analiza si hay algo a nivel de producto, sino que se aumenta la presión al equipo comercial.
	E3	No se conoce con claridad el propósito y la visión de Teads. Se hace referencia a temas vinculados sobre tecnología y producto. Acerca de los valores, se menciona la inclusión, el respeto de minorías y la transparencia.	La innovación en el producto. Ser los inventores del formato de video outstream, que luego fue copiado por Google. Teads es una empresa global y trae ventajas para los clientes.	Las decisiones se hacen para maximizar ingresos. Las decisiones no se hacen para mejorar a los trabajadores. Las decisiones no se centran en las personas sino en el negocio.
		Conclusiones acerca la pregunta: 1. No hay definición precisa sobre el propósito de Teads. 2. Hay desconocimiento de los diez valores corporativos.	Conclusiones acerca de la pregunta: 1. Teads es una compañía con presencia global. 2. Hay un respaldo tecnológico y de innovación.	Conclusiones acerca de la pregunta: 1. Las decisiones se toman en función de maximizar ingresos. 2. Las decisiones no se basan en las personas, solo en los resultados.
		Conclusiones de la variables 1: Las entrevistadas desconocen la misión, visión y valores de la compañía. La diferenciación de Teads está basada en su presencia en múltiples países y se considera que las decisiones solo se basa en los resultados económicos.		

Fuente: Elaboración propia. E1 es la abreviatura de entrevista 1 y P1 es la abreviatura de la pregunta 1.

En la descripción del contexto, se menciona como Pierre Chappaz y Bertrand Quesada, hacen referencia constante a los valores, la visión y misión que tiene Teads, incluso están publicados en website corporativo, sin embargo, los colaboradores entrevistados los desconocen. Collins (2002), sustenta que las empresas que están dando grandes resultados pueden convertirse en empresas perdurables, “para dar ese paso final se requieren valores básicos y un propósito más allá de solo ganar dinero” (p. 21).

Variable 2: Alineamiento de los objetivos de las oficinas de Cono Sur y los objetivos individuales.

- Pregunta 1: De acuerdo a tu experiencia en Teads, ¿consideras que los objetivos de Cono Sur están adecuadamente planteados, de forma tal que sea puedan cumplir y que estén contruidos en base a los objetivos individuales?
- Pregunta 2: Podrías mencionar, ¿cómo mejoraría la forma en que se hace el seguimiento de tus objetivos personales y los objetivos de Cono Sur?
- Pregunta 3: ¿Nos puedes comentar como es la estrategia empleada para alcanzar los objetivos de Cono Sur?

Cuadro 3

Resumen de los principales hallazgos acerca de la variable dos (V2)

		P1	P2	P3
V2	E1	No hay visión global de Cono Sur que permita comparar los objetivos de cada área. Cada área tiene objetivos que no se complementan entre si. Los objetivos bajan de global a local y no se adaptan a la realidad del mercado. Cuando se modifica algun objetivo de área no se analiza el impacto en otras áreas.	Las herramientas de seguimiento son muy manuales. Hay muchas planillas que están sujetas a error. Las herramientas globales y locales no tienen los mismos parámetros. Por ejemplo, los tipos de cambio. No se tienen los objetivos a tiempo. No se comunican los objetivos de la región.	Hay varias estrategias, la mayor busca llegar al objetivo de ventas. Otra estrategia es cerrar acuerdos con grandes clientes y agencias. Además de tener inventario que vender. Tener un equipo de operaciones que de respaldo y servicio al cliente. Un problema en la estrategia es la falta de conocimiento compartido sobre las diferencias operativas en cada país.
	E2	No hay objetivos claramente definidos para Cono Sur. Los objetivos del área a la que pertenece, no están alineados a los objetivos de Cono Sur. Ante los vacíos en la comunicación de objetivos, las personas se autogestionan.	Desconocimiento sobre el seguimiento a los objetivos. Hay procesos inconclusos. Se pierde información clave porque no se comunica lo mismo a todos. Los procesos son muy largos y no se prioriza el tiempo de los colaboradores.	No se menciona una estrategia definida para la operación de Cono Sur. Por el contrario si se menciona estrategias claras en el área donde se desempeña y que están alineados a nivel global.
	E3	Los objetivos no están alineados entre si, ni siquiera con la realidad de cada mercado. Además, se plantean sin análisis previos.	Son reuniones semanales que son muy reactivas. No se proponen cosas. 90% del tiempo se habla solo de Argentina. Los seguimientos de objetivos son reactivos.	No hay estrategias para Cono Sur. Los países a veces plantean sus propias estrategias. Solo se informan los objetivos de ventas, pero no se definen las estrategias.
		Conclusiones acerca la pregunta: 1. No hay objetivos definidos para Cono Sur. 2. Los objetivos de cada área difieren de los objetivos globales.	Conclusiones acerca de la pregunta: 1. Se requieren herramientas precisas para el seguimiento de objetivos. 2. Tener conocimiento oportuno de los objetivos y la forma como se hará el seguimiento.	Conclusiones acerca de la pregunta: 1. No hay definición clara de la estrategia para alcanzar los objetivos. 2. Hay estrategias en diversas áreas pero aisladas a los objetivos globales.
		Conclusiones de la variables 2: No ha objetivos claramente definidos para Cono Sur y en generar faltan alinear los objetivos de cada área. Además, se requieren mejores herramientas para el seguimiento de los resultados. No hay estrategia conocida por los entrevistados.		

Fuente: Elaboración propia. E1 es la abreviatura de entrevista 1 y P1 es la abreviatura de la pregunta 1.

El hecho más resaltante en el análisis de la variable 2 es que no se conoce una estrategia para las operaciones de Cono Sur. Lafley y Martin (2013), proponen que la estrategia es una elección, un conjunto de opciones que permitirá posicionar a la empresa en su industria y permite crear una ventaja sostenible. Si los colaboradores de Teads en Cono Sur desconocen la estrategia podrían estar afectando la sostenibilidad de la compañía en el mediano plazo.

Variable 3: Evaluación sobre el clima laboral

- Pregunta 1: ¿Qué consideras que pondría en duda tu continuidad laboral en Teads?
- Pregunta 2: ¿Cómo describirías las reuniones de coordinación grupal con las distintas áreas de Teads?
- Pregunta 3: ¿Qué acciones consideras que se deberían propiciar y cuáles crees que se deberían eliminar en las oficinas de Cono Sur?

Cuadro 4

Resumen de los principales hallazgos acerca de la variable dos (V3)

		P1	P2	P3
V3	E1	Si el salario actual es por debajo del mercado, la entrevistada indica que el director de Latinoamérica prometió un aumento desde noviembre 2018 que hasta ahora no se ejecuta. No estar de acuerdo con los planteamiento de las estrategias. Falta de reconocimiento laboral, aprecio del equipo y los jefes. Que no haya trato homogéneo del equipo directivo hacia las distintas áreas.	Las reuniones no tienen estructura ni objetivo. No hay preparación por parte de los asistentes. Son muy desordenadas. Se habla de cualquier tema sin mayor razón y son reuniones muy largas. Las reuniones deberían ser separadas por país y una más definida para todo Cono Sur.	Las acciones que se debe eliminar son el ambiente de trabajo demasiado distendido, el desequilibrio entre equipos, hay quienes tienen mucha carga laboral y otros no. Desequilibrio salarial en posiciones iguales. La comunicación reactiva, no hay un espacio formal para dar feedback. Hay temor a un conflicto.
	E2	No hay nada que haya puesto en duda su continuidad. Sin embargo, hay momentos que la entrevistada prefiere trabajar desde su casa que en un ambiente compartido. Hace referencia a ambientes de crispación entre compañeros de trabajo.	La reunión comercial es la reunión grupal más importante, pero al término de cada reunión, hay una sensación de desmotivación.	Se propiciar la colaboración entre equipos, la definición de estrategias en conjunto, que las reuniones sirvan para esclarecer nuevos procesos, nuevos productos. También se debe propiciar espacios para resolución de problemas, entender los problemas y llegar al fondo de las cosas.
	E3	Hay una percepción de una empresa desordenada, improvisada. Es incómodo trabajar en un ambiente donde no hay claridad en las acciones. El cambio de rumbo constante en los directivos de la empresa.	Se hace referencia a las reuniones comerciales. No hay pautas para el desarrollo de las reuniones. No hay objetivos de reunión. No hay minutas de los temas abordados. Son reuniones muy tediosas.	Propiciar reuniones extra laborales para mejorar la relación entre pares. Propiciar reuniones de uno a uno entre jefes y colaboradores. Debería formentarse la comunicación de forma clara y oportuna.
		Conclusiones acerca la pregunta: 1. Se menciona un ambiente reactivo, desordenado. No hay reconocimiento. 2. No estar de acuerdo con las decisiones que se toman.	Conclusiones acerca de la pregunta: 1. La única reunión grupal es la reunión comercial es muy desordenada, carente de objetivos y que genera una sensación de desmotivación.	Conclusiones acerca de la pregunta: 1. Hacen falta reuniones para alinear estrategias, objetivos y mejorar la relación interpersonal. 2. Promover comunicación clara y oportuna.
		Conclusiones de la variables 3: Cada una de las entrevistadas hace referencia a un ambiente desordenado, con acciones poco claras. Las reuniones generan una connotación negativa y la inexistencia de espacios de diálogo.		

Fuente: Elaboración propia. E1 es la abreviatura de entrevista 1 y P1 es la abreviatura de la pregunta 1.

El análisis que se desprende de esta variable es en primer lugar un clima laboral que no favorece la convivencia adecuada entre todos los colaboradores y la existencia de una cultura que no es acorde a los valores que Teads promueve, como es el espíritu de equipo y la confianza.

Las conclusiones de las tres variables analizadas, que se pueden observar en el siguiente cuadro, nos permiten validar que el problema central está relacionado con la cultura corporativa y la inexistencia de políticas de comunicación para conocer la misión, visión, valores, los objetivos y las estrategias.

Cuadro 5

Resumen de los hallazgos acerca de las variables uno, dos y tres (V1, V2, V3)

V1	Las entrevistadas desconocen la misión, visión y valores de la compañía. La diferenciación de Teads está basada en su presencia en múltiples países y se considera que las decisiones solo se basan en los resultados económicos.
V2	No hay alineamiento entre los objetivos de Cono Sur y los objetivos individuales, además que se requieren mejores herramientas para el seguimiento de los objetivos. No hay estrategia conocida por las entrevistadas.
V3	Cada una de las entrevistadas hace referencia a un ambiente desordenado, con acciones poco claras. Las reuniones generan una connotación negativa y la inexistencia de espacios de dialogo.

Fuente: Elaboración propia.

La falta de políticas de comunicación interna empieza a afectar la motivación de los colaboradores, tal como se observa en las conclusiones de la pregunta dos (P2) de la variable tres (V3). Brandolini, González y Hopkins (2009) afirman que “uno de los riesgos principales de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que sería un síntoma propio de una cultura de la desconfianza” (p. 14).

Teads como se demostrado tiene una fuerte orientación al resultado, en las entrevistas se evidencia esto cuando se indica que la toma de decisiones está basada en la maximización de ingresos. En este contexto el establecimiento de la comunicación interna en Teads debe procurar la demostración de su rentabilidad a mediano plazo, Pozo (2000) “en una cultura empresarial donde los términos competitividad, eficacia y beneficio son la pauta de cada día, el valor intangible de la comunicación interna puede tener aparentemente poca importancia” (p. 262).

La segunda metodología empleada para el análisis de la problemática es la observación, recopilación y análisis de diversos casos vinculados con acciones de comunicación. El uso de este método se justifica por ser una de las formas pedagógicas más usadas en las escuelas de negocio y como afirma Ferreiro (2013) al referirse al análisis de casos, “tiene que darse cierta inmersión emocional” (p. 19). Es por lo que a continuación se presentan situaciones

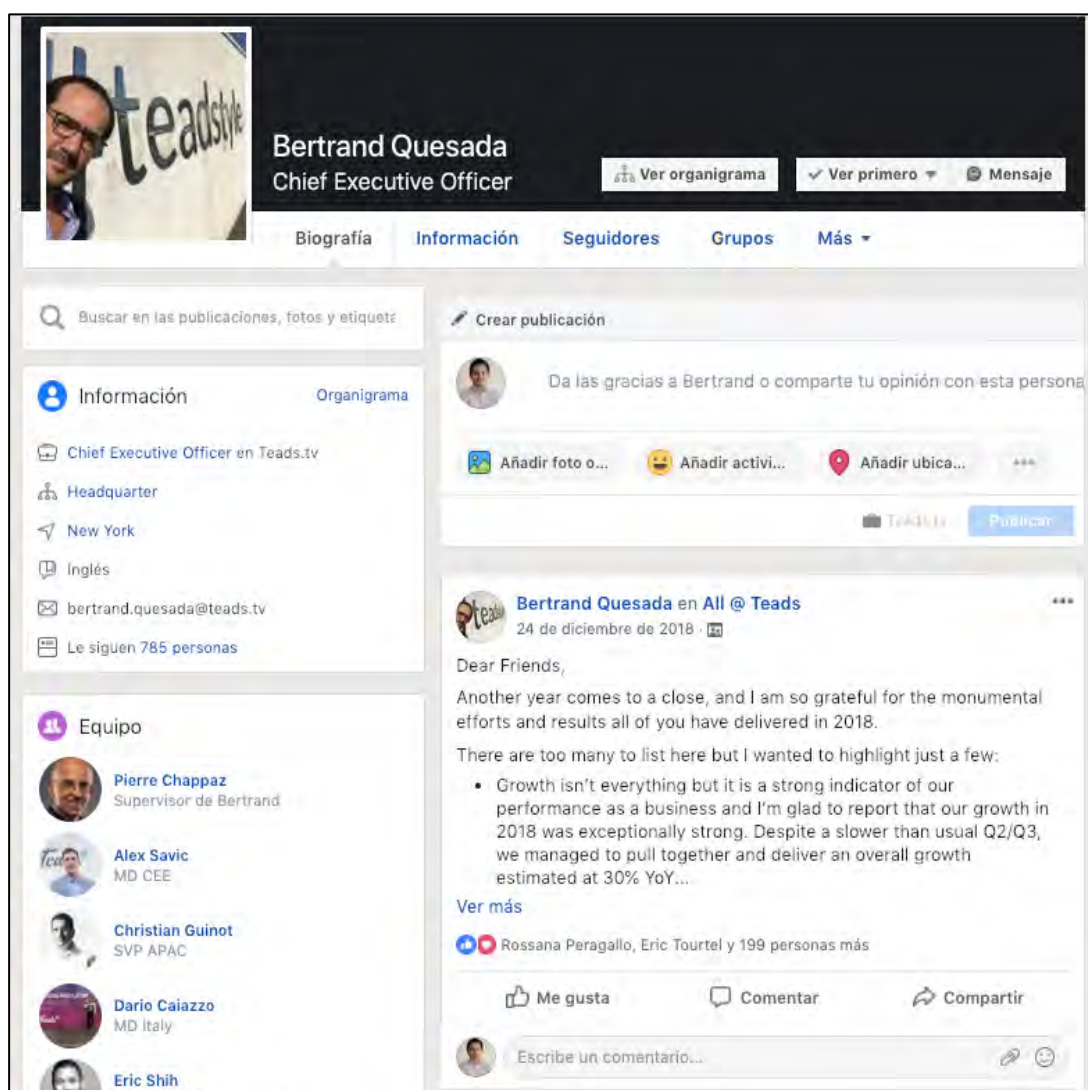
reales suscitadas en Teads, tanto a nivel global como regional, que permitirá identificar los problemas específicos que afronta esta investigación.

Con el propósito de evidenciar esta falta de una estrategia de comunicación interna, realizaré una descripción acerca de algunos casos de Teads a nivel global y en la agrupación de oficinas de Cono Sur:

El CEO de la compañía, Bertrand Quesada, emplea Workplace, para informar en diciembre de 2018 la proyección de resultados de la empresa, en la imagen 5 se observa que ningún colaborador en Teads realizó comentarios y apenas 202 personas interactuaron con su mensaje, esto es menos del 30% de la compañía.

Imagen 5

Perfil del CEO de Teads en la plataforma Workplace

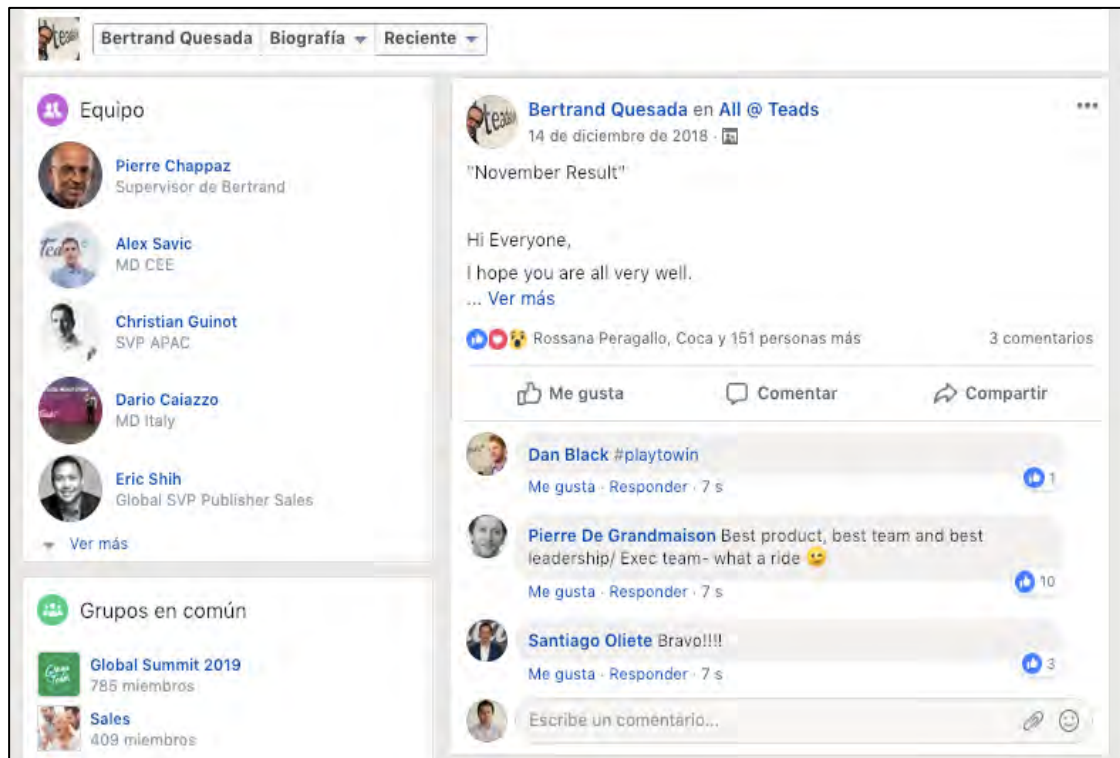


Fuente: Workplace de Teads.

Veamos otro ejemplo, esta vez Bertrand Quesada comparte los resultados del mes de noviembre de 2018, en el que tenemos a 153 personas interactuando (21% del total de colaboradores) y apenas 3 colaboradores comentando, es decir menos del 1% de la compañía.

Imagen 6

Perfil del CEO de Teads en la plataforma Workplace



Fuente: Workplace de Teads.

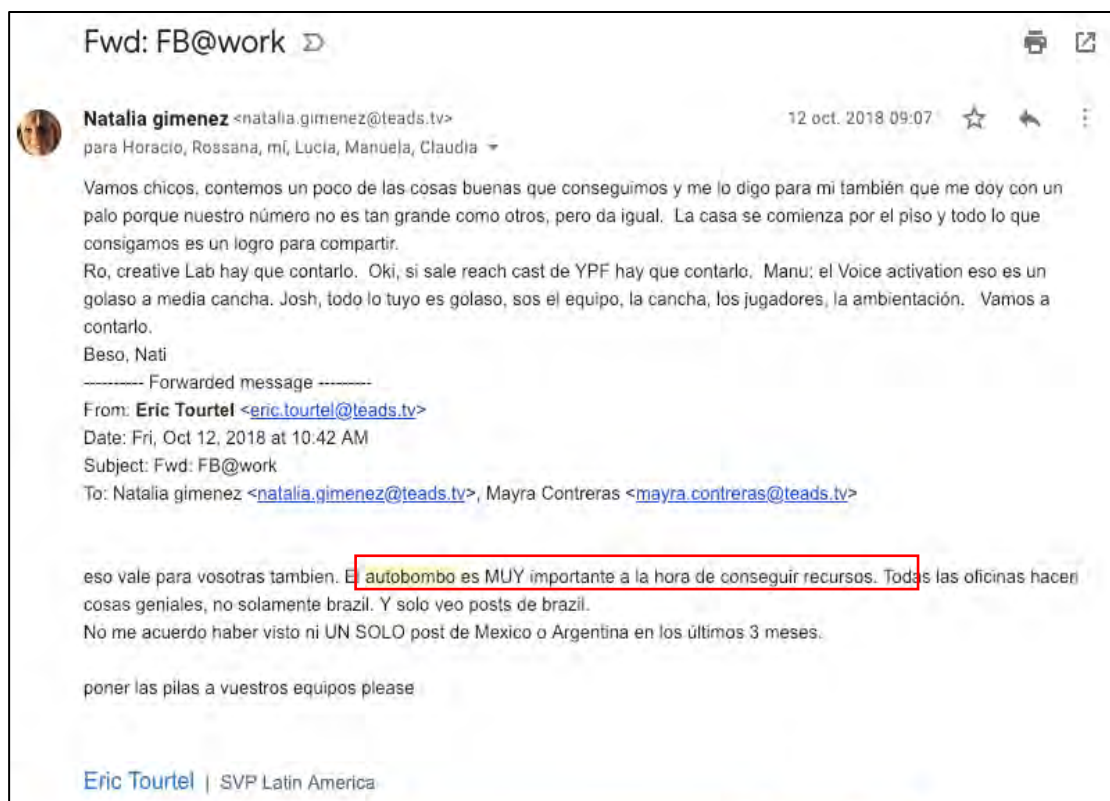
En ambos casos se observa una intención en el momento de informar, pero tal como postula Ferreiro, Alcázar y Cavallé (2008), “comunicar no es simplemente distribuir información; comunicar es intercambiar conocimiento con personas y es, por lo tanto, un proceso de doble sentido” (p. 186).

La falta de estrategia y políticas de comunicación interna en el uso de la herramienta Workplace se traduce en prácticas que degradan la confianza dentro de la organización y como se puntualizó en el contexto, la confianza es uno de los valores de Teads.

Veamos como, a través de un correo electrónico dirigido a las directoras generales de México y Argentina, el director general de Teads Latinoamérica, les menciona que “el autobombo es muy importante a la hora de conseguir recursos”. Según la Real Academia Española, el autobombo es un elogio desmesurado y público que hace alguien de sí mismo.

Imagen 7

Correo electrónico de la directora de Cono Sur a sus colaboradores



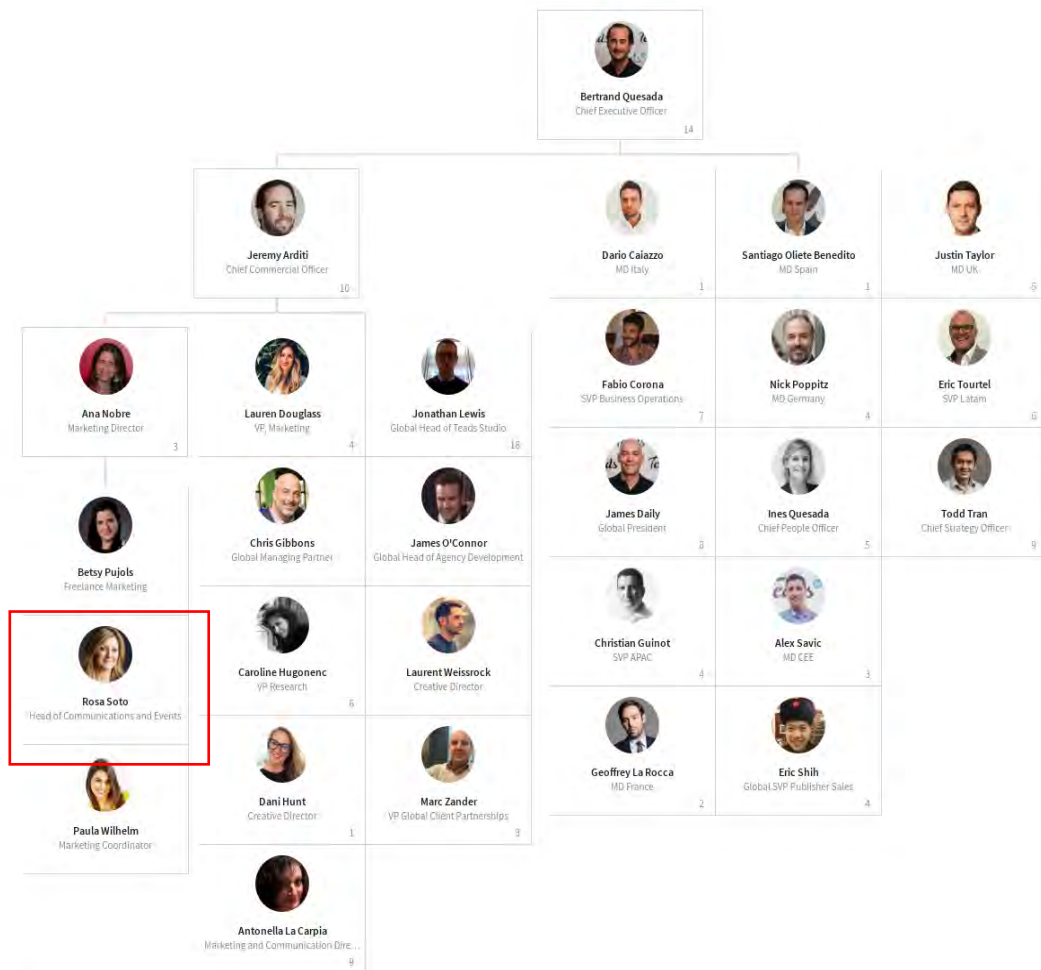
Fuente: Correo electrónico interno de Teads.

Una vez más, aunque haya una buena intención en el uso de las herramientas, la falta de políticas claras puede conducir a la mentira y como postula Ferreiro, Alcázar y Cavallé (2008) “la comunicación es el vehículo de la verdad en la organización” (p. 187).

La comunicación interna cumple un rol primordial en la construcción de la cultura organizacional. Schein (2010) refiere que la cultura organizacional es el conjunto de normas y valores que dan el estilo, la filosofía y la personalidad de una empresa.

Otro problema específico es que no existe una dirección de comunicación a nivel global. Mientras que en la región de Latinoamérica sí existe esta posición, pero sus acciones se enfocan exclusivamente al *branding* corporativo. La posición reporta a la directora de marketing y esta a su vez le reporta al líder global de la función comercial, tal como se evidencia en el siguiente organigrama. Por esta razón, las acciones de comunicación están orientadas al público externo y como postula Scheinsohn (1997), cuando la función de comunicación se asigna como responsabilidad adicional a algún departamento, se corre el riesgo de que la función comunicación sea un elemento secundario y subordinado a los objetivos particulares de ese departamento.

Imagen 8
Línea jerárquica de Rosa Soto que es Head of Communications



Fuente: Bamboo Human Resources. Soporte para la gestión de recursos humanos en Teads.

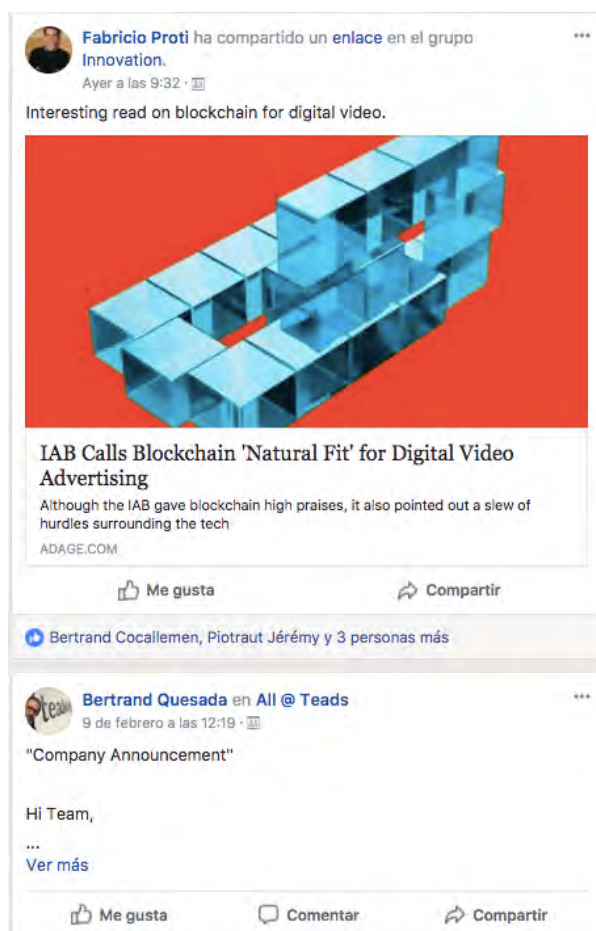
Al hacer un análisis de los mensajes clave de Teads, se observa que no existe una priorización o gestión de los mensajes clave. Los temas de conversación que tienen los colaboradores de Teads en Workplace, tienen una variedad muy amplia.

En la plataforma Workplace se han creado grupos con el fin de intercambiar información, estos grupos también son muy diversos, así tenemos: Sales, Programmatic, Sales Force, Teads Connect, Data, Releases. Sin embargo, también existen grupos para conversar sobre clientes específicos o incluso grupos para jugar fútbol (anexo 9).

Sin embargo, una vez más la falta de políticas de comunicación interna hace que los mensajes más importantes para la compañía tengan el mismo peso que cualquier otro mensaje. A continuamos se observa un ejemplo de un anuncio a la compañía del CEO que se muestra debajo de una publicación de menor jerarquía.

Imagen 9

El mensaje del CEO de Teads está subordinado a otra publicación

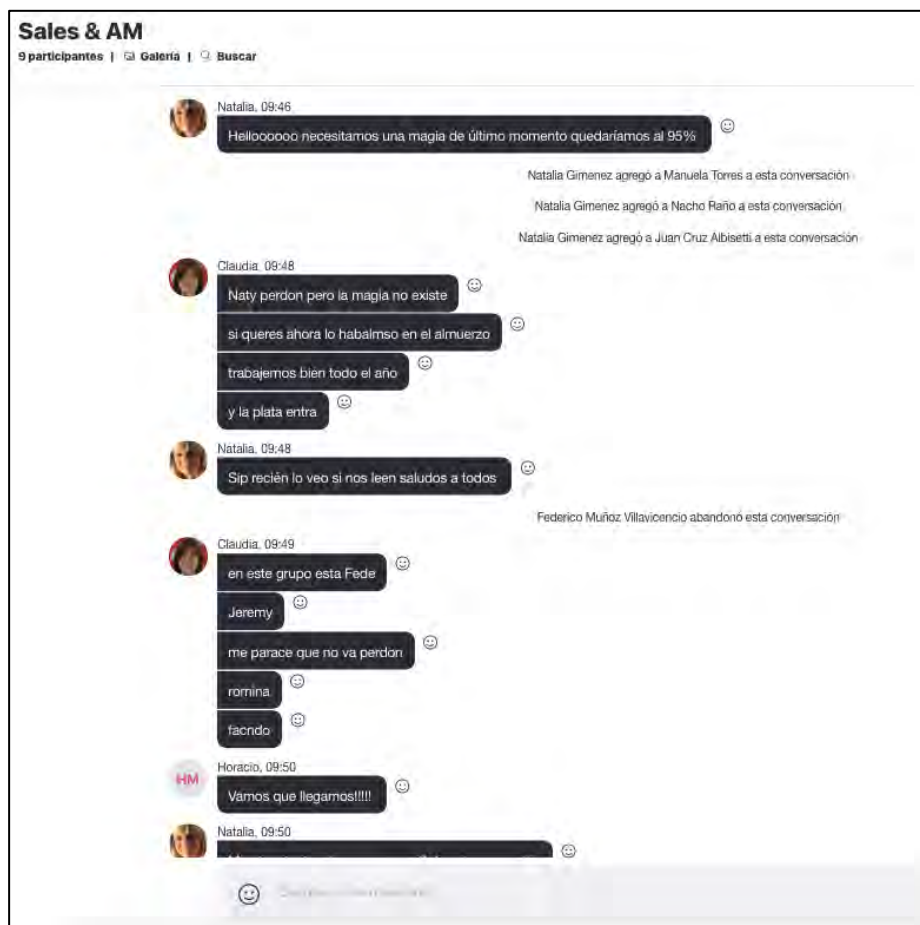


Fuente: Workplace de Teads.

Otro problema relacionado con la falta de políticas de comunicación interna es que los canales informales han sustituido a los formales. Así tenemos múltiples grupos de comunicación, que se crearon para atender diversas necesidades de coordinación propias del trabajo cotidiano. Detallaré algunas de las más usadas en las oficinas de Cono Sur: grupo “Sales & AM” en el sistema de llamadas y mensajería Skype, “la pavota de Teads” y “Team” en la aplicación de mensajería Whatsapp.

A continuación, en la imagen 10, se observa que el 27 de julio de 2018, Natalia Giménez, directora general de Cono Sur, pide a los miembros del equipo que se haga un esfuerzo final para alcanzar el 100% del objetivo. El canal que usa para compartir este mensaje es el grupo “Sales & AM” a través del sistema de mensajería Skype. Sin embargo, no todos los colaboradores usaban ese canal y lo que es peor aún, varios de los integrantes del grupo son extrabajadores de la compañía.

Imagen 10
Captura de pantalla del grupo Sales & AM



Fuente: Aplicación de llamadas y mensajería Skype.

A continuación, en el siguiente cuadro se puede identificar a los principales actores y su grado de responsabilidad en las causas del problema:

Cuadro 6
Principales actores en la problemática

Posición	Responsable	Capacidad para toma de decisiones
Director general de Latam	Eric Tourtel	Alta
Directora General Cono Sur	Natalia Giménez	Medio/Bajo
Directora de Comunicación	Rosa Soto	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar y como máximo directivo de Latinoamérica, Eric Tourtel, es quien debería encabezar la cultura de la comunicación como un proceso del día a día.

En el segundo lugar de responsabilidad está Natalia Giménez, que, como se mencionó antes, es la principal responsable de las operaciones de Cono Sur; sin embargo, su capacidad para la toma de decisiones es medio/bajo, este punto se recata de las entrevistas realizadas.

Finalmente, tenemos a Rosa Soto, que al ser la directora de comunicación para Latinoamérica debería asumir el rol de la comunicación interna, pero como se mencionó en la definición del problema, su enfoque es únicamente hacia la comunicación externa, además que no hay políticas de comunicación interna.

2.3. Oportunidades y limitaciones

El trabajo de investigación está centrado en las operaciones de Cono Sur, en la cual trabajan 18 personas de distintas áreas. Si bien es un grupo relativamente pequeño, hay cierta desconcentración en el mando y, por tanto, algunas limitaciones que describo a continuación.

Limitaciones:

1. Falta de políticas de comunicación interna a nivel global, con lo cual será una limitación la implementación de soluciones a nivel local.
2. No existe en la organización una dirección de comunicación a nivel global.
3. El mando de la operación en Cono Sur está desconcentrado, como vimos solo el 22% de trabajadores le reporta directamente a la directora general.

Oportunidades:

1. Hay una posición de Dircom en Latinoamérica, aunque hasta el momento solo se enfoca en comunicación externa.
2. Los resultados de negocio son favorables, así que habrá menos resistencia por parte de los directivos. No es lo mismo emprender cambios con aguas favorables que en aguas turbulentas.
3. El problema de comunicación sucede dentro de un equipo de dieciocho personas, por tanto, la complejidad en la implementación de acciones de comunicación será menor.

2.4. Escenario de solución

Uno de los temas más reiterativos en las entrevistas y en el proceso de indagación es que hay una sensación de desorden generalizado. Por ello el escenario de solución propuesto está basado en dos grandes temas:

- a. Creación de lineamientos de comunicación interna para la operación de Cono Sur. Entiéndase como lineamientos a los parámetros que nos ayuden priorizar las acciones de comunicación interna.
- b. Redefinición de las funciones que asume Dircom en Latinoamérica, que actualmente se enfoca en el *branding* corporativo, para incluir el rol de la comunicación interna.

La propuesta de estos dos temas para la solución de los problemas en Cono Sur busca no solo mejorar el clima laboral y el desarrollo de la cultura corporativa, sino la creación de beneficios para Teads. En este sentido Jaén et al. (2006) indican que “la función principal de la comunicación interna es contribuir a la creación de beneficios económicos, generando buenas relaciones entre todos los departamentos y empleados, intentando al mismo tiempo conseguir equilibrar los objetivos de la propia organización con los intereses individuales” (p. 7).

3. Estrategia de comunicación

Como se mencionó en el primer apartado, Teads padece de ausencia de políticas de comunicación interna que imposibilitan el reforzamiento de la cultura corporativa a nivel interno. Este problema trajo consigo el desconocimiento de la visión, misión y valores de la empresa y; también, la falta de conocimiento de los mensajes corporativos relevantes, emitidos por la alta dirección.

Dicho lo anterior, es importante mencionar que la estrategia se desenvuelve en las oficinas de Cono Sur, pues esta tiene una problemática propia. Dado que Teads es una organización desconcentrada, hay una responsable de esta oficina; sin embargo, solo un grupo de colaboradores le reporta directamente. A esta particularidad, hay que añadir la falta de políticas de comunicación interna, la ausencia de gestión en los mensajes clave, el uso descontrolado de medios informales y que la comunicación corporativa solo esté enfocada en *branding*.

Una vez analizado el escenario de solución y el contexto en el que se implementaría, se propone la creación de lineamientos de comunicación interna para la oficina de Cono Sur. Asimismo, en el campo de la comunicación, se plantean unos objetivos específicos que estén vinculados a los problemas específicos mencionados en el apartado de la problemática.

Cuadro 7

Resumen de problemas y objetivos específicos

Problema específico	Objetivo
Los trabajadores no tienen conocimiento de la visión, misión y valores de Teads.	Incrementar el conocimiento de la visión, misión y valores corporativos.
El enfoque de comunicación de Teads está destinado al <i>branding</i> corporativo.	Empoderar a la actual directora de comunicaciones para que asuma el rol de la comunicación interna.
La ausencia de canales formales de comunicación y por la falta de priorización de mensajes.	Crear parámetros para priorizar mensajes y el uso adecuado de los canales formales.

Fuente: Elaboración propia.

Con los objetivos planteados, se define la estrategia de comunicación interna, que se basará en las siguientes acciones:

1. Creación del comité de comunicación interna, que estará conformado por los principales siguientes actores

Director general de Latam	Eric Tourtel
Directora general de Cono Sur	Natalia Giménez
Directora de comunicación y eventos	Rosa Soto

2. Diseñar e implementar campañas de conocimiento sobre la cultura corporativa. Lo que se busca es que los colaboradores internalicen la cultura corporativa de Teads.
3. Creación de un plan piloto de Dircom como posición que reporte directamente al director general de Latinoamérica. La intención de este plan es ver el funcionamiento de la posición fuera de la jerarquía de marketing donde se desempeña actualmente.
4. Definición de los mensajes claves y los canales formales, buscando la diferenciación de los emisores, de tal forma que aquellos mensajes que provengan de la alta dirección tengan la máxima prioridad.

4. Plan de acción

A continuación, se proponen las acciones específicas que se realizarán dentro del plan de acción y que están vinculadas con el problema central.

La primera estrategia para alcanzar el objetivo de crear los lineamientos de comunicación corporativa es la creación de un comité de comunicación interna. Las acciones que se requieren para esta estrategia son la designación de los miembros y del responsable, que en este caso se propone a Eric Tourtel como máximo directivo de Latinoamérica, a su vez se deben delimitar las responsabilidades del comité, así como su alcance. Finalmente se deberán definir y calendarizar las primeras reuniones, de modo tal que, en una fecha establecida, el comité pueda entregar el documento con los lineamientos de comunicación interna que se proponen para las oficinas de Cono Sur.

Con el fin de que se entienda el camino propuesto desde la identificación del problema central hasta las acciones específicas que se plantean para su solución, se puede observar el siguiente cuadro resumen.

Cuadro 8
Resumen del plan de acción general

Problema central	Objetivo	Estrategia
La ausencia de políticas de comunicación interna debilita la cultura corporativa.	Crear lineamientos de comunicación interna para las oficinas de Cono Sur.	Creación del comité de comunicación interna.

Plan de acción

Acciones	Responsable	Calendario
1. Designar a los miembros del comité de comunicación interna	Eric Tourtel	Abril 2019
2. Delimitar las responsabilidades y el alcance del comité.	Comité de comunicación interna	
3. Definir el plan de trabajo del comité de comunicación interna.		
4. Definir las primeras reuniones y la fecha en que se debe entregar el documento con los lineamientos de comunicación interna.		

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo el mismo camino lógico para la resolución del problema central, a continuación, se muestra un cuadro por cada problema específico, de tal forma que se pueda identificar las acciones puntuales de la propuesta.

Cuadro 9

Resumen del plan de acción para el problema específico 1

Problema específico 1	Objetivo 1	Estrategia 1	Plan 1		
			Acciones	Responsable	Calendario
Los trabajadores no tienen conocimiento de la visión, misión y valores de Teads.	Incrementar el conocimiento de la visión, misión y valores corporativos.	Diseñar e implementar campañas de conocimiento sobre la cultura corporativa.	1. Definir las campañas que se realizarán durante el 2019.	Comité de Comunicación Interna	Mayo 2019
			2. Determinar el presupuesto destinado para la ejecución de las campañas.		Mayo 2019
			3. Crear los mensajes clave, vinculados a la concientización de la cultura corporativa.		Junio 2019
			4. Nombrar a dos colaboradores como embajadores de la cultura corporativa de Teads.		Julio 2019

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 10

Resumen del plan de acción para el problema específico 2

Problema específico 2	Objetivo 2	Estrategia 2	Plan 2		
			Acciones	Responsable	Calendario
El enfoque de comunicación de Teads está destinado al branding corporativo.	Proponer que Dircom asuma el rol de la comunicación interna.	Creación de un plan piloto de Dircom como posición que reporte directamente al Director General de Latinoamérica.	1. Redefinir las funciones de la Dircom, los roles de branding se deben asumir por el equipo de marketing.	Eric Tourtel junto con Ana Nobre (Directora de Marketing)	Marzo 2019
			2. Comunicación al equipo de Teads Latam y Cono Sur, sobre el nuevo rol de Dircom.		Marzo 2019
			3. Dircom debe realizar una auditoría de comunicación interna y una encuesta para entender en profundidad el clima laboral de Teads Latinoamérica.		Segundo Trimestre 2019

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 11

Resumen del plan de acción para el problema específico 3

Problema específico 3	Objetivo 3	Estrategia 3	Plan 3		
			Acciones	Responsable	Calendario
Ausencia de canales formales de comunicación y falta de priorización de mensajes.	Crear parámetros para priorizar mensajes y el uso adecuado de los canales formales.	Definición de los mensajes claves y los canales formales.	1. Dircom junto con el comité de comunicación interna definirán las temáticas más importantes a comunicar.	Comité de Comunicación Interna	Marzo 2019
			2. Informar a los jefes de Cono Sur los lineamientos para el uso de los canales formales.		Marzo 2019
			3. Se creará una escala de priorización de mensajes en función de su aporte al negocio, a la obtención de resultados y el fortalecimiento de la cultura corporativa.		Marzo 2019

Fuente: Elaboración propia.

Si bien la existencia de canales informales es algo que no se podrá eliminar o prohibir, es necesario que haya un control y una mayor relevancia del canal formal, porque como afirma Moret (2006) “la existencia de las relaciones y los grupos informales facilita canales numerosos e incontrolados de comunicación por los que es fácil hacer llegar informaciones inexactas, inconvenientes o imprecisas” (p. 12).

Un aspecto que fue mencionado muchas veces en las entrevistas es que las reuniones de coordinación en Cono Sur son desordenadas, carentes de estructura, que incluso generan una sensación de desmotivación entre los participantes. De ahí que en el plan de acción y con un uso absolutamente puntual, se propone la siguiente estructura para las reuniones de trabajo:

Cuadro 12

Propuesta de estructura para reuniones grupales

Antes de la reunión	Durante la reunión
Objetivo: Definir si la reunión es para informar, tomar decisiones, hacer una recomendación, etc.	Comunicación: Plantear el objetivo al inicio de la reunión y clarificar los acuerdos o decisiones tomadas.
Agenda: Delimitar una agenda y compartirla con los invitados.	Concentración: Evitar involucrar temas que no colaboren al objetivo de la reunión. Evitar distracciones como celulares, laptops.
Invitados: Invitar solo a las personas necesarias y hacerlo con anticipación. Si la participación de alguien es optativa u obligatoria, indicarlo en la invitación.	Puntualidad: Medir la puntualidad y encargar a un participante el control del tiempo.
Asistencia: Aceptar reuniones en las que el aporte personal sea necesario.	Seguimiento: Enviar el resumen de la reunión, los siguientes pasos y los plazos.

Fuente: Elaboración propia.

5. Evaluación de la toma de decisiones

Una vez establecidos los diferentes planes de acción, se debe fijar los indicadores que permitan determinar los niveles de cumplimiento. Sin embargo, como postula Barresi (2008) la palabra evaluación proviene de valor y uno de los grandes problemas es demostrar el valor de la gestión de la comunicación interna ante los directivos. Por ello los cuadros propuestos a continuación procuran establecer los criterios de medición en relación con los objetivos de negocio de Teads. Este apartado tiene una importancia sustancial, debido a la naturaleza Teads, que se enfoca en el resultado antes que en los procesos. Por lo que, si los planes de acción permiten alcanzar los objetivos planteados, la propuesta de creación de lineamientos de comunicación interna podría servir para otros mercados de la región. En cuanto a los indicadores planteados para medir el cumplimiento del objetivo principal, no solo se basan en aspectos cualitativos como la medición del conocimiento de los objetivos generales de Cono Sur, sino en aspectos que tienen un aporte cuantitativo hacia el negocio, como son: el cumplimiento de nuevos procesos y el índice de cumplimiento en la venta de productos nuevos. Este último punto es crítico, porque lo que se evidenció en las entrevistas, es que hay un desconocimiento vinculado a objetivos de ventas y productos nuevos que se lanzan desde la oficina central. A continuación, el cuadro de indicadores.

Cuadro 13

Indicadores para la evaluación del objetivo principal

Objetivo	Resultado Esperado	Indicadores de medición	Sustento	Tiempo de realización
Crear lineamientos de comunicación interna para las oficinas de Cono Sur.	Alineamiento de la comunicación entre los colaboradores de Cono Sur.	1. Índice de conocimiento de los objetivos generales de Cono Sur.	En las entrevistas realizadas para definir la problemática, se evidenció que los colaboradores de la oficina de Cono Sur desconocen los objetivos generales de la operación.	Abril 2019 (inicio del segundo trimestre del año)
		2. Índice de cumplimiento en procesos nuevos.	Como se mencionó al inicio de la investigación, Teads es un empresa es constante cambio. Por lo que la actualización de procesos es una constante en la compañía. Por ello, para medir el alineamiento en la comunicación es necesario que sea medido con un índice de cumplimiento de nuevos procesos.	Se realizará una medición mensual.
		3. Índice de cumplimiento en venta de nuevos productos.	La orientación al resultado es otra de las características que define la naturaleza de Teads, por ello durante los últimos meses se han lanzado nuevos productos. Lo que pretende este indicador es medir el cumplimiento en ventas, vinculadas a una mejor comunicación hacia los equipos.	Se realizará una medición mensual.

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente cuadro resumen se definen los indicadores de medición para los objetivos específicos.

Estos objetivos pretenden medir aspectos como el conocimiento de la misión, visión y valores de Teads; la gestión vinculada al nuevo rol que debe asumir la directora de comunicación de Teads en Latinoamérica; y los parámetros de priorización de mensajes y el uso de los canales formales en la organización. Sin buscar caer en la redundancia, es necesario interiorizar la importancia de la medición de esta propuesta de creación de lineamientos de comunicación interna para la operación de Cono Sur de Teads, puesto que desde su fundación Teads tiene una orientación al resultado muy grande, así que en la medida que esta propuesta ayude al negocio en general, garantizará su sostenibilidad en el tiempo.

Cuadro 14

Indicadores para la evaluación de los objetivos específicos

Objetivo	Resultado Esperado	Indicadores de medición	Sustento	Tiempo de realización
Incrementar el conocimiento de la visión, misión y valores corporativos.	El equipo de Cono Sur tiene un total de 18 colaboradores. Se espera que luego de las acciones realizadas, al menos 15 personas conozcan la misión, visión y valores.	1. Índice no menor a 85% de trabajadores de Cono Sur que conozcan la misión, visión y valores.	El equipo es pequeño, por lo que el cumplimiento superior a 85% es realizable.	Abr-19
Proponer que Dircom asuma el rol de la comunicación interna.	Dircom de Latinoamérica debe asumir el rol de la gestión de comunicación interna y dejar al comité de comunicación interna como un ente consultivo.	1. Número de campañas propuestas y ejecutadas para mejorar el alineamiento de comunicación interna. 2. Índice de participación en las actividades por parte de los colaboradores de Cono Sur.	La posición de Dircom, que como se expuso antes, pertenece al equipo de marketing, debe asumir el rol de comunicación externa e interna. Se considera que la mejor forma de medir su actividad es por la cantidad de iniciativas ejecutadas que promuevan el alineamiento de la comunicación.	Segundo, tercer y cuarto trimestre de 2019.
Crear parámetros para priorizar mensajes y el uso adecuado de los canales formales.	Los mensajes de la alta dirección y aquellos que estén orientados al cumplimiento de resultados deben tener mayor prioridad otros mensajes. Así mismo se medirá el uso de los canales formales sobre los canales informales.	1. Índice de lectoría sobre comunicaciones de la alta dirección. 2. Índice de uso del canal formal en comparación al canal informal.	Como se expuso en la problemática, no hay priorización de mensajes ni el uso adecuado de los canales formales, por lo que los índices de lectoría servirán para medir mejor la comunicación del cuerpo directivo, así como el uso del canal formal.	Se realizará una aleatoria sobre cada acción.

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores que se acaban de plantear se proponen como un mecanismo de seguimiento para determinar el cumplimiento de los objetivos planteados.

La revisión de los indicadores de evaluación se debe realizar cada año y en el caso de que, algún indicador esté muy alejado de los objetivos, se plantea tomar acción al cierre de cada trimestre del año.

A continuación, se exponen las principales conclusiones del trabajo de investigación.

Conclusiones

- PRIMERA** La operación de Cono Sur de Teads es un equipo de colaboradores pequeño. Sin embargo, la configuración organizacional y falta de políticas de comunicación interna han debilitado la cultura corporativa de la empresa, de modo tal que no solo hay un desconocimiento de la misión, visión y valores, sino que está afectando la atraktividad de la empresa hacia los trabajadores.
- SEGUNDA** En el equipo de Teads Latinoamérica hay una posición de directora de comunicación, que pertenece al equipo de marketing. Por esa razón el enfoque es estrictamente de *branding* corporativo, dejando de lado las acciones de comunicación interna.
- TERCERA** La alta dirección de Teads Latinoamérica y Cono Sur, están orientadas a los resultados de negocio, basados en unos valores corporativos que conducen a la empresa al emprendimiento, al trabajo arduo y la dedicación a los clientes. Sin embargo, la falta de lineamientos claros para la comunicación entre y hacia los colaboradores, arriesga la sostenibilidad del negocio a media plazo.
- CUARTA** La adecuada gestión de los canales formales y una priorización de los mensajes en la oficina de Cono Sur, favorecerá que tanto los objetivos individuales como los objetivos de la operación en su conjunto sean conocidos y gestionados adecuadamente.
- QUINTA** Para que el comité de comunicación interna alcance los objetivos planteados es necesario la participación activa tanto del director general de Latinoamérica como la directora general de Cono Sur.
- SEXTA** Si bien los objetivos propuestos en la investigación son en su mayoría aspectos cualitativos, el seguimiento a los indicadores permitirá evidenciar las mejoras o los nuevos escenarios que puedan surgir.

Referencias bibliográficas

- Barresi, M. (2008). El desafío de medir la comunicación. *Dixit*, diciembre.
- Brandolini, A., González Frigoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: Dircom.
- Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Diccionario de la Lengua Española. (2018). Autobombo. Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=autobombo>
- Ferreiro, P. (2013). *El octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima, Perú: PAD.
- Ferreiro, P., Alcázar, M. y Cavallé, C. (2008). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima, Perú: PAD.
- Jaén, M. et al. (2006). *La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones*. Madrid, España: Villafranca del Castillo.
- Johnson, B. (5 de diciembre de 2017). World's largest advertisers: spending is growing (and surging in China). Recuperado de <https://adage.com/article/cmo-strategy/world-s-largest-advertisers-2017/311484/>
- Lafley, A. G. y Martin, R. L. (2013). *Playing to win: how strategy really works*. Boston, MA: Harvard Business Publishing.
- Losada, J. C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Madrid, España: Ariel.
- Montpellier "Capitale french tech": Avec montpellier méditerranée métropole, les startups prennent un nouvel élan. (23 de enero de 2019). *Frenchtech*. Recuperado de <https://www.frenchtech-montpellier.com/fr/actualites/montpellier-capitale-french-tech-avec-montpellier-mediterranee-metropole-les-startups-prennent-un>
- Moret, J. (2006). *Comunicación interna e informal y cultura en las organizaciones*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Orihuela, J. L. (2015). *Los medios después de internet*. Barcelona, España: UOC.
- Pozo, Marisa del (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa*. Pamplona, España: Eunsa.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

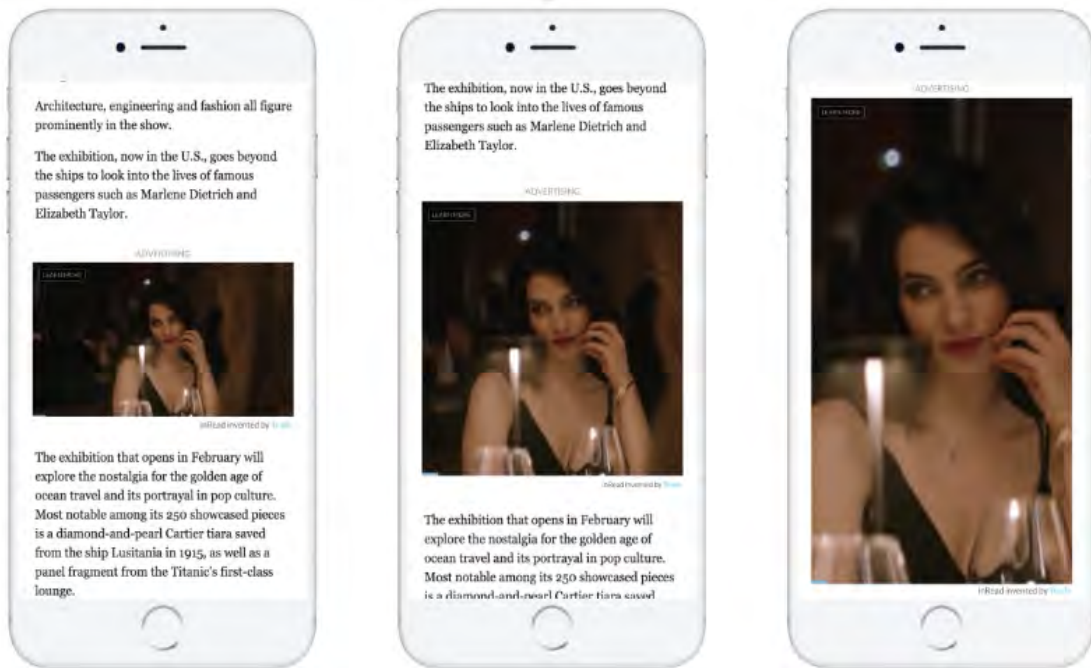
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Sullivan, L. (18 de abril de 2018). Google launches outstream video ads to play on sites other than YouTube. *Mediapost*. Recuperado de <https://www.mediapost.com/publications/article/317844/google-launches-outstream-video-ads-to-play-on-sit.html>
- UK digital display ad spending share, by format, 2017 (millions of £ and % of total). (16 de mayo de 2018). *eMarketer*. Recuperado de <https://www.emarketer.com/Chart/UK-Digital-Display-Ad-Spending-Share-by-Format-2017-millions-of-of-total/218987>
- Teads. (22 de septiembre de 2017). Teads lanza nuevas unidades de display visibles para anunciantes. Recuperado de <https://www.teads.tv/viewable-display-esp/>
- Teads. (21 de marzo de 2018). Teads charts explosive growth. Recuperado de <https://www.teads.tv/teads-charts-explosive-growth/>
- Teads (s. f.). Who we are. Recuperado de <https://www.teads.tv/about-teads/>
- Teads global summit 2018. (2018). Vimeo [video]. Recuperado de <https://vimeo.com/263544309>
- Teads lanza operaciones comerciales en el mercado peruano. (21 de febrero de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/teads-lanza-operaciones-comerciales-mercado-peruano-129170>
- Understanding out-stream video advertising. (7 de julio de 2017). *eMarketer*. Recuperado de [emarketer.com: https://www.emarketer.com/Article/Understanding-Out-Stream-Video-Advertising/1016127](https://www.emarketer.com/Article/Understanding-Out-Stream-Video-Advertising/1016127)
- Worldwide ad spending: the emarketer forecast for 2017. (12 de abril de 2017). *eMarketer*. Recuperado de <https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Ad-Spending-eMarketer-Forecast-2017/2002019>

ANEXOS

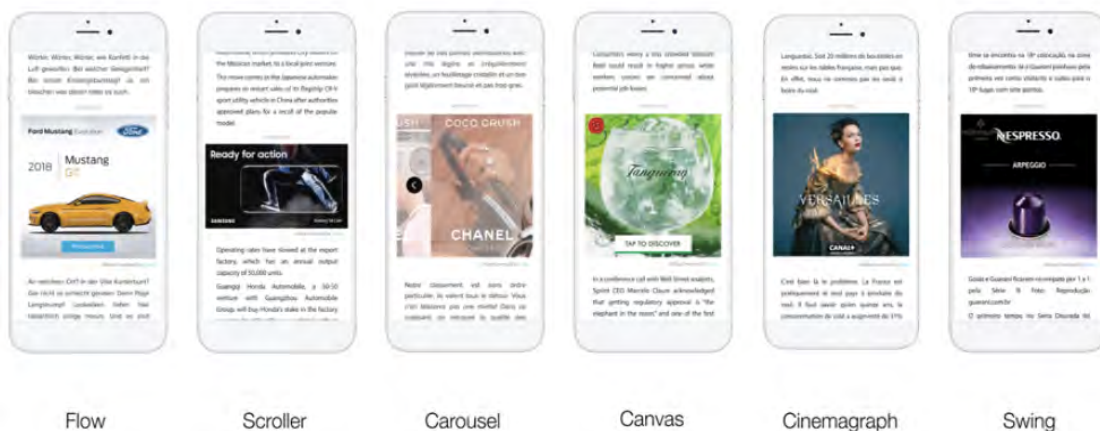
Anexo 1

Formatos de video y display que Teads ofrece al mercado

Formatos de video que ofrece Teads, se puede apreciar que estos se insertan dentro de contenido editorial y pueden ser visualizados desde dispositivos móviles.



Formatos de display que ofrece Teads, estos se caracterizan porque solo se activa cuando un usuario llega hasta el espacio de publicidad, de esta forma se garantiza sus altas tasas de visibilidad.



Anexo 3

Market report

Estudio elaborado por la Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública (CPI). Edición N°001/2018

Evolución de las inversiones publicitarias en los medios a nivel nacional										
Estimado a costo real - Tarifa Neta 2013 - 2017										
Millones de Dólares										
	2013		2014		2015		2016		2017	
	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%
TELEVISIÓN	352	49.9	373	50.0	351	49.4	368	50.8	320	47.9
INTERNET	44	6.2	66	8.8	77	10.8	86	11.9	96	14.4
RADIO	79	11.2	81	10.9	74	10.4	83	11.4	85	12.7
DIARIOS (1)	106	15.0	107	14.3	94	13.2	81	11.2	69	10.3
VÍA PÚBLICA (2)	71	10.1	72	9.7	68	9.6	64	8.8	59	8.8
CABLE	39	5.5	33	4.4	34	4.8	31	4.3	28	4.2
REVISTAS	14	2.0	14	1.9	13	1.8	12	1.7	11	1.6
TOTAL	705	100.0	746	100.0	711	100.0	725	100.0	668	100.0
PARTICIPACIÓN PBI	0.35		0.37		0.37		0.38		0.31	
CRECIMIENTO DEL PBI	5.9%		2.4%		3.3%		3.9%		2.5%	

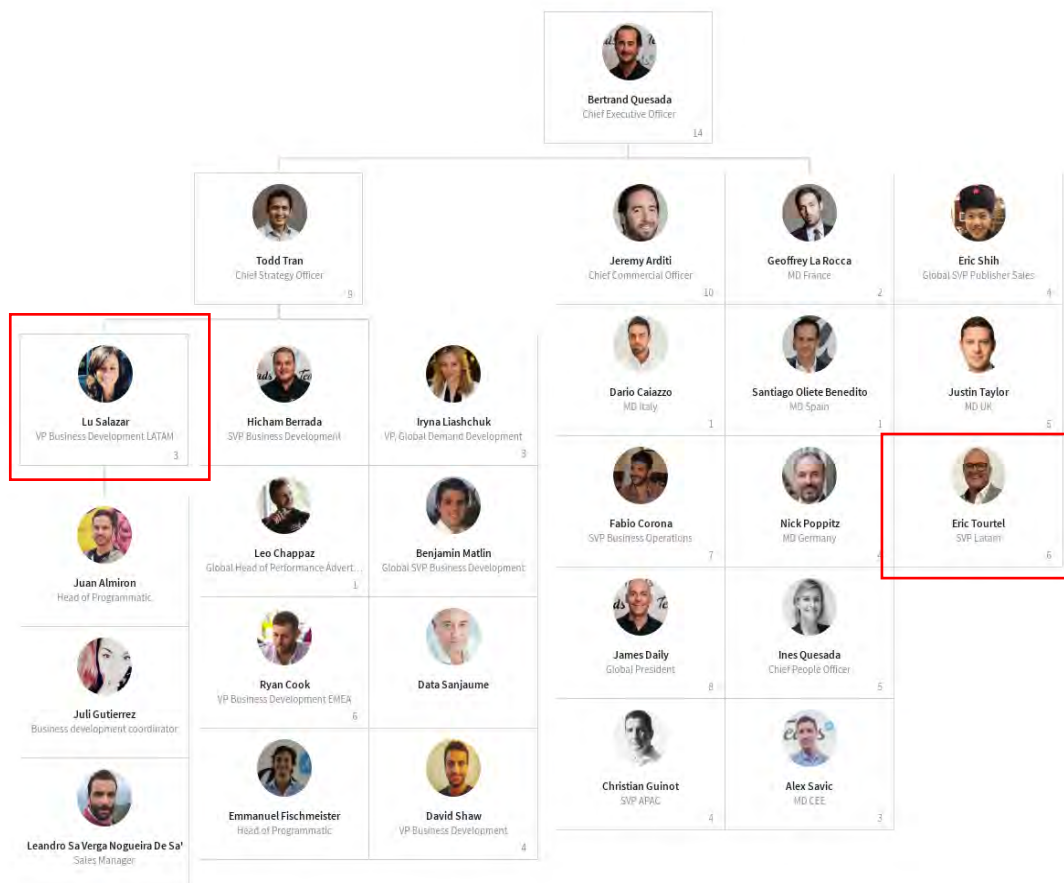
(1) No incluye avisos clasificados, encartes. (2) Incluye publicidad en buses.

Fuente PBI: INEI / SBS, Elaboración: C.P.I. / Fuente : C.P.I. - Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C.

Anexo 4

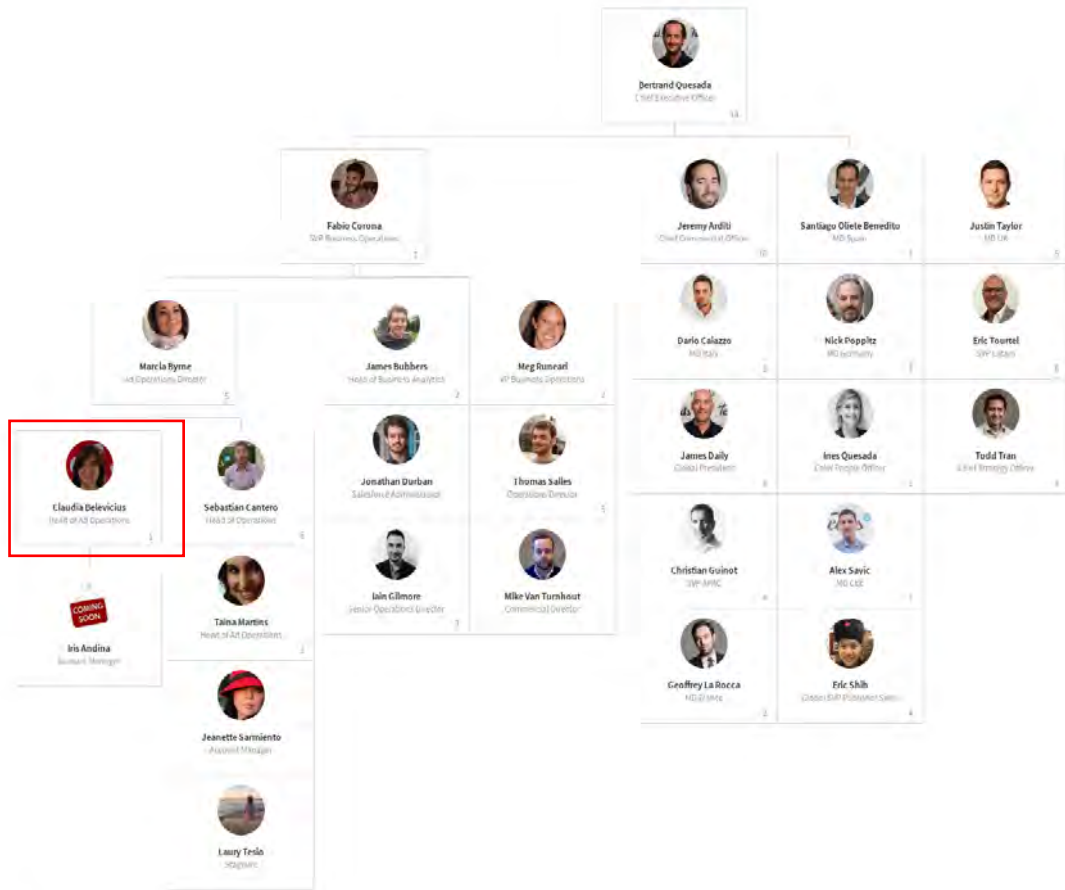
Línea jerárquica de Luciana Salazar, VP de Business Development.

La posición de Luciana Salazar está en un nivel tres en la línea jerárquica del CEO de Teads, al igual que Natalia Giménez, solo que ambas pertenecen a divisiones diferentes.



Anexo 5

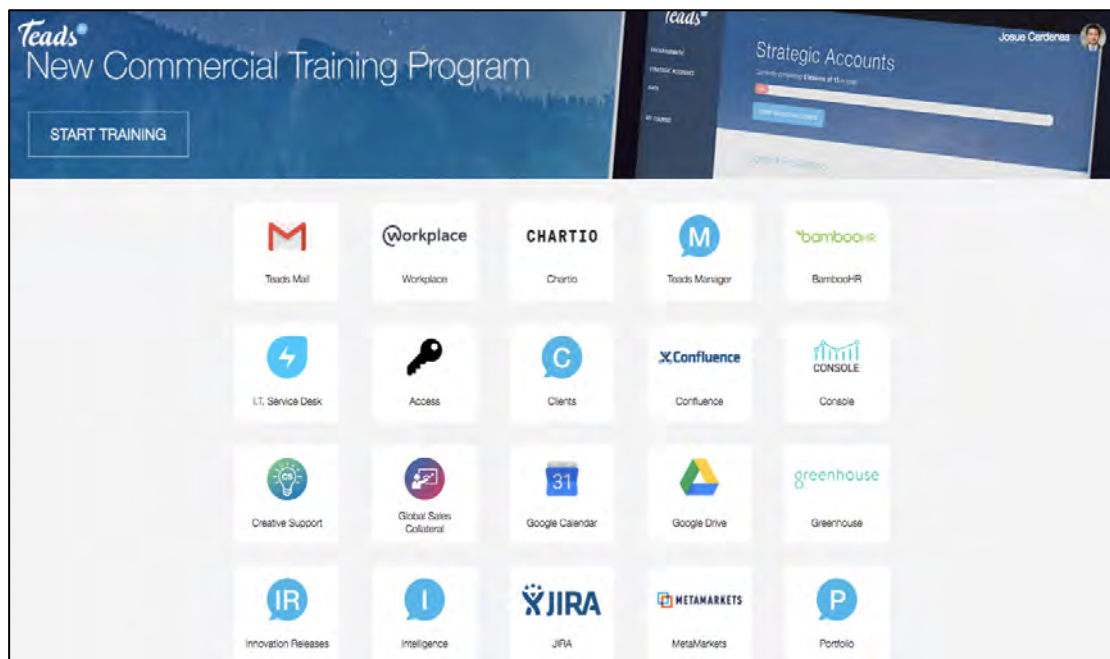
Línea jerárquica de Claudia Belevicius, Head de Ad Operations.



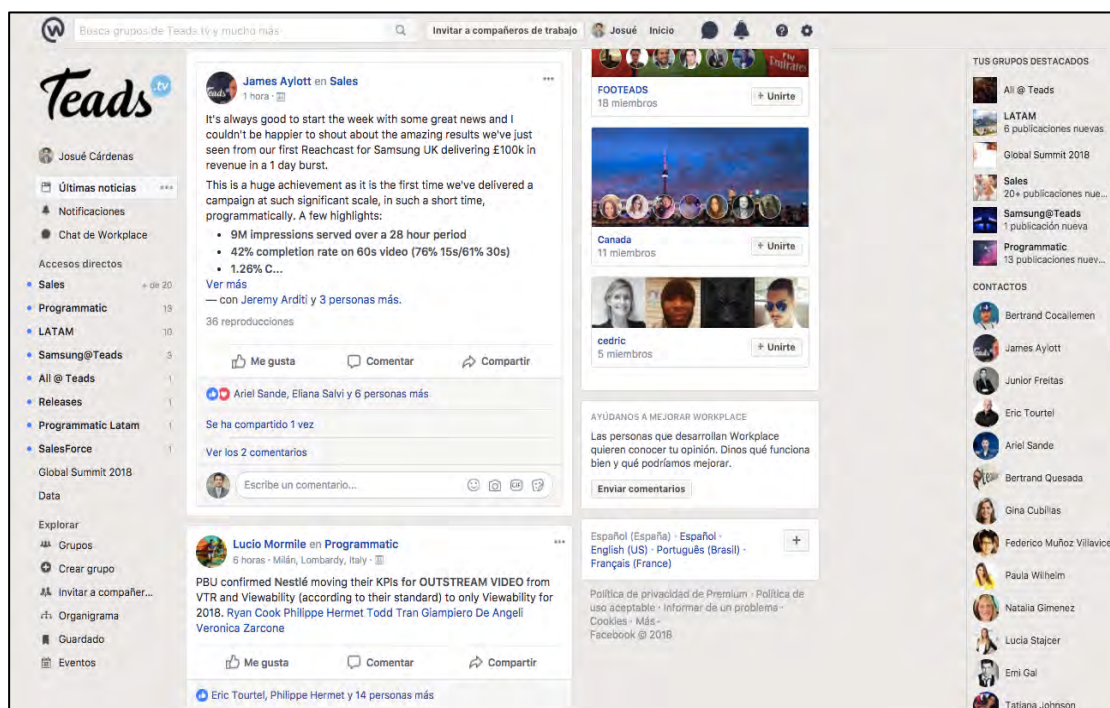
Anexo 6

Herramientas de comunicación de interna a nivel global.

Intranet de Teads.



Workplace, es una red social para el uso corporativo.



Anexo 7

Ficha técnica de las entrevistas aplicadas.

1. Metodología

- 1.1. Técnica: Método cualitativo.
- 1.2. Herramienta: Entrevista en profundidad.
- 1.3. Universo: Colaboradores de Teads que trabajan dentro de la limitación geográfica de Argentina, Chile y Perú.
- 1.4. Dinámica:

Nombre entrevistado	Área funcional	Día	Condición de la muestra
Claudia Belevicius	Ad Operations	21/01/2019	Los entrevistados deben tener un mínimo de seis meses en la empresa, tener un rol de coordinación constante con al menos tres áreas en Teads y tengan contacto con públicos externos.
Lucia Stajcer	Strategic Accounts	21/01/2019	
Rossana Peragallo	Sales	21/01/2019	

1.5. Cantidad de personas entrevistadas: 3

1.6. Recolección de información: Cuestionario desarrollado especialmente para esta investigación.

Anexo 8

Cuestionario para las entrevistas no estructuradas aplicadas para el trabajo de investigación.

Variables de estudio:

1. Conocimiento de la misión externa, visión y valores corporativos.
2. Alineamiento de los objetivos de las oficinas de Cono Sur y los objetivos individuales.
3. Evaluación sobre el clima laboral.

Variable 1: Conocimiento de la misión, visión y valores corporativos.

- Pregunta 1: Seguramente tu mejor amigo (a) sabe que trabajas en Teads o en una empresa del sector de la publicidad digital. Sin embargo, ¿cómo podrías explicarle a tu amigo cuál es el propósito de Teads?
- Pregunta 2: ¿Qué crees que diferencia a Teads de otras empresas? Si consideras oportuno, podrías comparar Teads con tu anterior trabajo.
- Pregunta 3: ¿Consideras que las decisiones que toman los directivos de la empresa y que afectan directamente tus funciones, están hechas pensando en cómo puedes mejorar tu trabajo o crees que se hacen pensando en otros objetivos?

Variable 2: Alineamiento de los objetivos de las oficinas de Cono Sur y los objetivos individuales.

- Pregunta 1: De acuerdo a tu experiencia en Teads ¿consideras que los objetivos de Cono Sur están adecuadamente planteados, de forma tal que sea puedan cumplir y que estén contruidos en base a los objetivos individuales?
- Pregunta 2: Podrías mencionar, ¿cómo mejoraría la forma en que se hace el seguimiento de tus objetivos personales y los objetivos de Cono Sur?
- Pregunta 3: ¿Nos puedes comentar como es la estrategia empleada para alcanzar los objetivos de Cono Sur?

Variable 3: Evaluación sobre el clima laboral

- Pregunta 1: ¿Qué consideras que pondría en duda tu continuidad laboral en Teads?
- Pregunta 2: ¿Cómo describirías las reuniones de coordinación grupal con las distintas áreas de Teads?
- Pregunta 3: ¿Qué acciones consideras que se deberían propiciar y cuáles crees que se deberían eliminar en las oficinas de Cono Sur?

Anexo 9

Ejemplo de alguno de los grupos creados en la herramienta Workplace.

