

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

Comunicación Interna 2.0
El nuevo modelo de comunicación corporativa: Caso Citi

Juan Cruz Carosella
Cuerpo B del PG
11/09/2013
Relaciones Públicas
Proyecto Profesional
Nuevos Profesionales

Índice

Introducción	5
1. La cultura Organizacional	10
1.1 Conceptualización de la Cultura Organizacional	10
1.2 Características de la cultura	13
1.3 Tipos de Cultura	14
1.4 Componentes de la Cultura Organizacional	17
1.4.1 Los Fundadores	17
1.4.2 Estructura organizacional	18
1.4.3 Estilos de dirección	19
1.4.4 Direccionamiento estrategico	21
1.4.5 Talento humano	22
1.4.6 Sistemas de apoyo	22
1.4.7 Sistemas de reconocimiento y recompensa	23
1.4.8. Autonomía individual	24
1.4.9 Valores compartidos	26
1.5 Importancia de los valores	27
2. Comunicación interna tradicional vs Comunicación interna 2.0	29
2.1 Concepto de comunicación interna	29
2.1.1 Programa de comunicación interna	30
2.1.2 Objetivos de comunicación interna	32
2.1.3 Sentido direccional de la comunicación interna	33
2.1.4 Herramientas de comunicación interna	34
2.2 Del modelo tradicional al 2.0	38
2.3 El beneficio de comunicar bien	41
3. Generaciones que conviven en una empresa	44
3.1 Los tradicionales	44
3.2 Baby boomers	45
3.3 Generación X	47
3.4 Generación Y	50
3.5 Gestionando la diversidad generacional	52
4. Caso Citi: Telemarketing	55
4.1 Acerca del Citi	55
4.2 Reseña histórica	56
4.3 Pilares estratégicos	58
4.4 Estructura organizacional	61
4.5 Cultura organizacional	63
4.6 Mercado y competencia	65
4.7 Análisis FODA	66
4.8 Área Telemarketing	67
4.8.1 Estructura del área	68
4.8.2 Objetivos específicos del área	68
4.8.3 Generaciones que conviven	69
4.8.4 Comunicación interna del área	69
4.3 Definiendo el problema	72
5. Plan de comunicación interna	74
5.1 Fundamentos	74
5.2 Objetivos del plan	74
5.3 Eje de comunicación y estrategia del plan	75
5.4 Público objetivo	75

5.5 Plan de acción	77
5.6 Acciones y herramientas de comunicación a utilizar	77
5.6.1 Buzón de sugerencias.....	77
5.6.2 Cartelera	78
5.6.3 Mail interno	79
5.6.4 Wiki	80
5.6.5 Capacitaciones y reuniones de ventas	80
5.6.6 Comunicación personal.....	81
5.6.7 Desayunos y almuerzos de trabajo.....	82
5.6.8 Evento de fin de año	82
5.6.9 Premios.....	83
5.7 Calendarización.....	83
5.8 Control y seguimiento.....	86
Conclusión	88
Lista de referencias bibliográficas	93
Bibliografía	96

Índice de figuras y tablas

Tabla 1: Comunicaciones integradas 2.0.....	41
Figura 1: Gobierno Corporativo de Citibank Argentina.....	62
Figura 2: Comites Internos Citibank Argentina	63
Figura 3: Citi en cifras.....	65
Figura 4: Matriz F.O.D.A.	66
Figura 5: Calendarización	84

Introducción

El auge de la tecnología 2.0 ha llegado a las compañías con el objeto de facilitar la comunicación y conexión entre los distintos empleados. La idea de lograr una empresa súperconectada, donde todos puedan aportar a la mejora y construcción del proyecto empresarial, parece tomar poder en estos tiempos. ¿Y cuál es el sentido? Es que el conocimiento que tienen los empleados es un valor muy importante dentro de una compañía. Los medios sociales de gestión del conocimiento facilitan la comunicación interna, como así también la colaboración y participación, para la distribución de ese conocimiento.

Hoy en día, es importante guiar la participación de los empleados en la web social, y poder utilizar las tecnologías 2.0 a nivel interno, con el objetivo de mejorar la comunicación interna, y de esa manera gestionar el conocimiento de los empleados. Todas las herramientas propias de la red 2.0 son útiles en lo que se refiere a potenciar la comunicación interna para la gestión del conocimiento. Así los blogs, wikis, foros, redes sociales, etc., son un aliado a la hora de potenciar la comunicación y colaboración.

El nuevo modelo de comunicación interna ha de fomentar el intercambio de conocimiento e información, con total libertad para que todos los empleados la usen para alcanzar el objetivo común que cada organización en particular se plantea. Se habla entonces de un modelo y diseño de conversaciones, que permiten la crítica constructiva y la libertad de opinión, basadas en el respeto.

Ninguna herramienta tecnológica hace milagros por si misma. El saber explotar al máximo lo que pueden ofrecer cada una de ellas, también implica un cambio profundo en el interior de la organización. Este cambio apunta a trabajar sobre la cultura organizacional.

Inundar a la organización con tecnología 2.0, no significa corregir los problemas de comunicación. Está en la gestión de la comunicación interna, el poder conducir al equipo de trabajo a una nueva forma de comunicación y colaboración a través de estos canales, y promover así una mayor interactividad y cooperación, en pos del bien común.

El presente proyecto de graduación corresponde al área de Relaciones Públicas y el mismo se inscribe bajo la categoría proyecto profesional, dentro de la línea temática nuevos profesionales, tomando como caso al banco Citi en la República Argentina.

El caso que aquí se plantea, es el del área de telemarketing, y surge debido a que su autor se encuentra empleado en la compañía, y ha podido apreciar que con la implementación de nuevas herramientas de comunicación interna, se ha producido un quiebre entre las distintas generaciones que conviven en el área. Se marca la diferencia entre aquellas personas que dominan con facilidad los nuevos medios, y aquellas otras que no tienen conocimiento ni experiencia en el manejo de estas nuevas herramientas. Trayendo como consecuencia la desconexión con el flujo de información de la compañía, por ende también la participación activa del empleado, y la falta de motivación y compromiso con los objetivos empresariales.

A partir de esta problemática, este proyecto de graduación se centra en proponer un plan de comunicación interna acorde al análisis realizado en cuanto al estudio del caso de la empresa elegida. Con el objetivo de disminuir las diferencias generacionales, y lograr una mayor y mejor integración del personal con la empresa. A su vez, una selección específica de las herramientas de comunicación adecuadas, para darles un uso eficiente y eficaz.

De esta manera, se determina como objetivo principal brindar una propuesta para la gestión de la comunicación interna 2.0 en el banco Citi a partir de la labor de las Relaciones Públicas. Para ello se lleva a cabo el plan mencionado anteriormente buscando una solución viable al problema.

Por consiguiente, la finalidad de este proyecto se basa en un análisis de la comunicación interna y el impacto que producen las nuevas tecnologías, como así también dar soluciones a las problemáticas planteadas.

Este proyecto encuentra sus antecedentes en los siguientes proyectos de graduación de la facultad, que han sido tomados como referencia para el desarrollo del mismo: Rivela, N. (2012) *Cimentando la comunicación. La importancia de implementar las Relaciones Públicas en las Pymes del sector de la construcción*; Proyecto de Graduación, Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo; Salierno, J. (2012) *Plan de comunicación interna para TOTI de A y A*; Proyecto de Graduación, Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo; Lizama, C. (2012) *Comunicación 2.0. Community Managment, el nuevo desafío de las relaciones públicas*; Proyecto de Graduación, Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo; Balzano, N. (2012) *Redes Sociales. El nuevo paradigma de las Relaciones Públicas*; Proyecto de Graduación, Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo; Botheatoz, C. (2011) *La influencia de los nuevos medios y herramientas de comunicación en la comunicación política*; Proyecto de Graduación, Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo; Borsotti, J.M. (2011) *Lucani, otra forma de comunicar*; Proyecto de Graduación, Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo; González, N. (2011) *Explorando las redes sociales. Desafío 2.0. Modelo de campaña de Relaciones Publicas en redes sociales*; Proyecto de Graduación, Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo; Sarcinella, A. (2011) *Transformación de la imagen corporativa como influencia de la web 2.0*; Proyecto de Graduación, Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo; Frías Nicosia, A. (2011) *El poder de la comunicación interna. Aporte de las Relaciones Públicas sobre el público interno*; Proyecto de Graduación, Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo; Castellani, X. (2011)

De paseo por las redes sociales. Relaciones Públicas tradicionales versus relaciones públicas 2.0; Proyecto de Graduación, Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

El relevamiento de los proyectos mencionados anteriormente, permiten tomar posibles ideas para el desarrollo del proyecto, ya que presentan distintas propuestas frente a la aparición de los nuevos medios de comunicación en el mundo de las organizaciones, y a su vez demuestran la importancia que toma el rol del relacionista público en el manejo de estas herramientas.

La estructuración del proyecto tiene como objeto dar al lector la posibilidad de que obtenga una correcta comprensión del tema, como así también de la labor del relacionista público, de sus herramientas y su importancia en el campo de acción. En los capítulos, se abordan una serie de temas relevantes de manera tal que permiten realizar un análisis completo y sacar conclusiones, que derivan en el plan de comunicación concretamente.

El primero de estos capítulos, desarrollará los conceptos básicos de cultura organizacional, las características, los valores organizacionales y la importancia de estos. Continuando con el plano teórico, el segundo capítulo permite comprender todo lo que respecta a comunicación interna, y mostrar los cambios que se produjeron de la comunicación interna 1.0 a la 2.0. Este desarrollo permite entender los conceptos básicos y herramientas de la profesión, que se verán puestas en práctica en los últimos capítulos.

En el capítulo tres el autor desarrolla todo lo que respecta a las distintas generaciones sociales, para comprender las características de cada una de ellas, ya que estas conviven día a día en la mayoría de las organizaciones.

En el cuarto capítulo se puede apreciar un análisis exhaustivo del caso planteado, donde se presenta al banco Citi, se analiza el área de telemarketing en

particular con respecto a la comunicación interna que desarrolla, su estructura y objetivos específicos.

En el último y quinto capítulo, se desarrolla todo el plan de comunicación interna, donde se detallan los objetivos, estrategias, público objetivo, acciones y herramientas de comunicación, finalizando con la calendarización del plan de todas las acciones a desarrollar en un plazo determinado.

El proyecto aspira a enfatizar la importancia de la gestión del relacionista público en la comunicación interna de las organizaciones, a raíz de la incorporación de nuevas plataformas de comunicación digital, con el desarrollo de un plan de comunicación interna para el área de telemarketing del banco Citi, del cual se pretende lograr una mejor conexión entre todos los empleados del área, generando así un mayor compromiso del empleado con los objetivos empresariales, con un clima laboral más productivo.

1. La cultura Organizacional

Cuando se habla de la importancia de la cultura y el clima organizacional, es debido a que las organizaciones han tomado conciencia que este es un elemento vital y significativo a nivel estratégico.

El desarrollo de la cultura organizacional determinará el accionar de los integrantes de la organización, en la forma de relacionarse y trabajar. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El presente capítulo busca dejar lo más claro posible el concepto de cultura organizacional y sus implicancias dentro de la administración y de las organizaciones.

1.1 Conceptualización de la Cultura Organizacional

La cultura es el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos. Es el conjunto de códigos compartidos por todos, o por la gran mayoría de los miembros. Representa lo que la organización realmente es en este momento. Está influida por la personalidad y normas del fundador, la personalidad y normas de personas clave, evolución histórica de la empresa, sus éxitos y fracasos, personalidad de los individuos y entorno social.

(Capriotti, P., 1999, p.24)

Para comenzar a hablar de cultura, Paul Capriotti (2009) sintetiza el concepto, y explica que aquello llamado cultura de la organización es el alma de la identidad corporativa. Es el componente que liga al presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello.

Cuando se observa la actividad normal de los seres humanos, se aprecia que cierta clase de acciones se repite frecuentemente, la gente tiende a comportarse de una forma que parece más o menos estandarizada. Esta observación abstrae los rasgos que se repiten a partir de hechos únicos. Estos rasgos estudiados por la sociología determinan el carácter social de la vida humana que en interacción conforman la cultura.

Cultura se refiere a la totalidad de lo que aprenden los individuos como miembros de una sociedad, es un modo de vida, de pensamiento de acción y sentimiento.

Es importante destacar que la cultura dentro de una empresa es relativa a valores como su historia, fundadores, personajes líderes, etc., y se traduce en hábitos (usos y costumbres), mitos y ritos, tabúes, estilos de dirección y comportamientos entre otros. Como explica Villafañe (1993) no se puede dar una definición cerrada de cultura organizacional, considerando que la misma se relaciona con la identidad y va mutando en función a las personas que conforman el adentro de la organización.

El autor define a la cultura como una identidad que ha metabolizado las influencias del entorno y presenta diversos enfoques para acercarse a una definición de la cultura corporativa como por ejemplo: la cristalización del entorno, el diseño estratégico interno, la autoimagen, presunciones básicas acerca de la organización, los valores compartidos, y la ideología de la organización. En conclusión, para este autor la cultura es:

El inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales aquellos que han ejercido una honda influencia sobre dicha organización se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa. La cultura es, en este sentido, el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir, de la asunción de significados. (1993, p.144).

Por otro lado, Schein planteó su definición de cultura como:

Un patrón de supuestos básicos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relaciones a esos problemas.

(E. Schein, 1988, p.25)

Para completar su conceptualización de la cultura, Schein (1988) señala tres niveles presentes en la cultura organizacional. Un primer nivel es el nivel de artefactos, que se refiere a todo lo que se siente y observa al entrar en contacto con una cultura. Son elementos visibles y claros, cuyo significado profundo no siempre se comprende en los primeros contactos. La expresión artefacto está utilizada en su sentido antropológico, como cualquier elemento material visible que permite identificar a una cultura, es así que ritos, historias (mitos) y otros aspectos visibles se identifican en este nivel.

El segundo nivel comprende los valores, los estándares de conducta, los ideales, las normas de grupo, los principios morales y las premisas básicas de trabajo. Cuando se indaga con referencia al significado de los objetos del primer nivel, en general la explicación conduce al segundo nivel.

El tercer nivel es el de los supuestos subyacentes e incluye lo que sostiene y está detrás de los valores. Incluye creencias profundas y la explicación de las inconsistencias y los fenómenos, lo inconsciente, lo que se da por sentado, los hábitos de percepción, pensamiento y sentimiento. Constituye la última fuente de los valores.

Por su parte, Robbins (2004) explica que la cultura es, de alguna forma, un sistema de significados compartidos por todos los miembros de la organización, que incide en su comportamiento, en la productividad de la misma y en la satisfacción de quienes la integran.

Según Sanz de la Tajada (1998), la cultura de la empresa se concreta en su estilo de organización y de comportamiento, e incluye aspectos como la filosofía, los valores, el ambiente o clima empresarial, las normas que rigen los grupos de trabajo, las reglas de juego y las tradiciones.

Luego de la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que comparten los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia, un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno.

1.2 Características de la cultura

La cultura hace de un conjunto de individuos una entidad integrada. La cultura esta compuesta por interpretaciones del mundo y las actividades y construcciones que la reflejan. Más allá de lo cognitivo, esas interpretaciones son compartidas, colectivamente en un proceso social, que es parte de un sistema social. No hay culturas privadas, puede haber actividades individuales, pero su significación siempre es colectiva.

En el análisis de la cultura de una organización, se puede encontrar una serie de factores que reflejan las orientaciones y características de la cultura, que sirven de señales para determinar los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización. En primer lugar se encuentran los factores sociológicos, estos son aspectos vinculados con el comportamiento del grupo. Por ejemplo, valores, normas,

ritos, mitos y tabúes. A continuación, los factores de dirección son todos los aspectos vinculados a los sistemas formales de la organización que son asumidas o fomentadas desde la dirección. Por ejemplo, la estructura organizativa, estrategias empresariales, sistemas y procesos, estilos de dirección y sistemas de control y recompensa. Y por último, los factores comunicativos donde se analiza el estilo de las diferentes manifestaciones comunicativas de la empresa. Este es el caso de las comunicaciones internas y externas (Ardison, 2005).

En resumen, La cultura está compuesta por interpretaciones que son compartidas en forma colectiva en un proceso social. Dichas interpretaciones guardan relación con la historia de la organización, los procedimientos, los valores aceptados, las formas de comunicación y la visión de la misma. Representa el modo de actuar y pensar de la empresa. La cultura organizacional se vuelve intangible, se internaliza por los miembros de la empresa y tiende a perdurar en el tiempo.

1.3 Tipos de Cultura

Hay una gran variedad de tipologías de cultura corporativa, a continuación se detallan los diferentes estilos presentes en el ámbito de las organizaciones, de acuerdo a la propuesta de dos autores.

Ardison (2005) las divide en cultura burocrática, cultura rutinaria, cultura soñadora y cultura ganadora. En primer lugar, la autora dice que la cultura burocrática: “se caracteriza por ser organizaciones grandes, con estructuras simples que crecen y envejecen. Dicho crecimiento va acompañado de reglas y regulaciones para organizar las tareas. El trabajo operativo tiende a ser rutinario, simple y repetitivo” (2005, p.226).

Por otro lado, la autora marca que la comunicación es formal en toda la organización, por lo que las decisiones tienden a seguir la cadena de autoridad formal. En este tipo de cultura, la división del trabajo y la diferenciación de unidades son muy notorias. Son culturas que se orientan mas a los procesos por sobre los resultados.

El gran problema que encuentran las burocracias es la toma de decisiones, debido a que los procesos se tornan muy lentos. Se encuentra su ejemplo en organizaciones estatales, administración pública, facultades, etc.

En cuanto a la cultura rutinaria, explica se da mayormente en aquellas organizaciones que crecen sin modificar sus estructuras. Las decisiones se toman de manera diaria y se centran en la dirección. En este caso, se sigue un modelo tradicional en la manera de operar, sin lugar a la innovación. Hay una gran resistencia a los cambios. Los ejemplos más frecuentes son empresas familiares.

En tercer lugar, habla sobre la cultura soñadora como aquella que tiene un alto grado de creatividad e innovación, ya que están constantemente buscando nuevas oportunidades para generar nuevos negocios, pero la mayoría de las veces resultan ser ideas inviables. Suele repetirse en casos de empresas de software.

Por último, la cultura ganadora se orienta al capital humano, explica la autora. Es un modelo de organización ideal, donde priman las personas, con un alto nivel de motivación y participación del individuo en la toma de decisiones, descentralizando la estructura formal de otros modelos. Aquí se utilizan medios de comunicación formales, pero también prevalece el aspecto informal de la comunicación. El objetivo es el trabajo en equipo y la búsqueda constante de aprendizaje y superación, con una gran predisposición al cambio. Este modelo suele darse en organizaciones donde es necesario promover la innovación.

Villafañe (1998), en cambio, prefiere hablar de cultura del poder, cultura de la función, cultura de la tarea y cultura de la persona.

El autor explica que la cultura del poder posee una estructura de tela de araña. Una cultura típica de pequeñas empresas de producción, empresas comerciales más grandes y compañías financieras. Depende de una fuerza central de poder muy fuerte, cuanto más cerca del centro se está, más poder e influencia se tiene. El control se ejerce también desde ese centro, principalmente a través de una red de individuos

clave. Las decisiones se toman a partir de un equilibrio en la influencia. También hace referencia a que las organizaciones con esta cultura son orgullosas y fuertes. Actúan con rapidez y reaccionan eficazmente. Su modo de trabajo es la unidad, y la mayoría de sus miembros piensan en forma distinta, por lo que existe escasa influencia del organigrama. Es la cultura del carisma, donde los cambios se producen cuando cambian las personas. Las decisiones se toman y ejecutan de manera rápida, y los individuos son eslabones, que cuando no funcionan se sustituyen.

El éxito depende más de a quién se conoce que de qué se sabe hacer. El dinero es la principal motivación, simboliza el éxito y los resultados.

De la cultura de la función explica que los valores determinantes son la lógica y la racionalidad. Operativamente se sustenta sobre la solidez de sus funciones o especialidades, coordinados en la cumbre por gestores senior. La descripción exacta y la función del trabajo son más importantes que la persona que la ejecuta. La posición en la estructura es lo que da poder. No es bien admitido el poder personal, y sólo relativamente el de la experiencia. Es fácil predecir el futuro profesional y la seguridad. Esta cultura es típica y útil en las empresas donde las economías de escala juegan un importante papel. Pone énfasis en la planificación, organización y control. El poder lo da la posición, no el carisma, por lo que el organigrama es esencial al momento de explicitar derechos y responsabilidades. Los cambios en la estructura o los sistemas exigen modificaciones de las funciones o las normas, respectivamente. Se valoran los contratos precisos y delimitados, por ser un símbolo de seguridad. El incremento de autoridad o estatus es el mayor incentivo en la medida en que se reconoce la autoridad formal de la función.

La cultura de la tarea, la determina como la cultura del trabajo concreto, en la cual se desarrolla una estructura en forma de red. Solo se reconoce la experiencia como fuente de poder. Y explica que es una cultura de equipo muy adaptable y flexible.

Esta es una cultura de la profesionalidad, abierta al diálogo y a la discusión, considerando que se gana influencia a través del debate racional. Lo ideal es un equipo heterogéneo de talentos, ya que se aprecia la variedad y la promoción de profesionales. Responde a la remuneración por resultados.

Concluyendo, el autor se refiere a la cultura de la persona como típica de empresas de consultoría, donde el individuo es el centro de todo y carecen casi de estructura. Se caracteriza por una escasa planificación del futuro y una formación discontinua. A causa de esto las relaciones con las empresas del entorno suelen ser débiles. Los individuos que la componen son poco influenciables por carecer de una cultura de organización. Se sienten seguros porque tienden a ser imprescindibles. Existe una relación individual entre el líder y sus colaboradores, y el máximo valor es la libertad individual, y su expresión más genuina es el tiempo libre.

La cultura de cada organización es única. Siempre existe un estilo de cultura dominante en cada organización, pero se puede encontrar que una organización tiene rasgos de cada uno de estos tipos, igualmente, en muchos casos se puede identificar cual es el estilo dominante

1.4 Componentes de la Cultura Organizacional

Aquí se describen todos los elementos que permiten diferenciar cada tipo de cultura, y que por ende hacen única a cada compañía.

1.4.1 Los Fundadores

Brindan a la organización sus ideales, sus principios, determinan prioridades, y son un pilar fundamental en la construcción de cada empresa, ya que sobre la idea de estos se cimenta la organización.

Robbins (2004) destaca que los fundadores de una organización tienen impacto en las primeras etapas de la formación de la cultura, porque incorporan sus iniciativas, principios y prioridades.

Como bien explica el autor, este impacto se produce en tres etapas. En primer lugar cuando los fundadores contratan y tienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos. En segundo los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y pensar. Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo que se intenta transferir a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas

1.4.2 Estructura organizacional

Toda institución consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus objetivos y necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en general todo el funcionamiento de la misma. La distribución de funciones y cargos se da en función de la cultura organizacional que se busca promover, de la misión institucional y de la incidencia que se quiere lograr.

Cada institución busca orientar y armonizar a un grupo de personalidades distintas para que la organización en su conjunto pueda desempeñarse mejor. Sin duda, personas capaces, y que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Por eso, la estructura de una organización debe estar diseñada de manera clara, para así de esta forma eliminar cualquier imprecisión en la asignación de responsabilidades, y lograr así un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos institucionales.

Según Camacho y Pinzón (2003), del departamento administrativo de la función pública de Colombia, la estructura es aquella que determina la cultura, ya que de esta se desprenden las reglas, regulaciones y supervisión directa que se utilizarán para vigilar y controlar el comportamiento. También explican que en estructuras verticales, se requiere de una cultura más burocrática, con un mayor número de normas, controles y supervisión. Ahora bien, en el caso de estructuras horizontales se da un proceso más flexible de comunicación, permitiendo la interacción entre los distintos miembros de la organización, facilitando el intercambio entre estos.

Por otro lado, Saenz, García, Palao y Rojo (2003) explican que en un sistema mecanicista o burocrático, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de alto rango y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico o alternativo es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

En definitiva, se entiende a la estructura orgánica como una estructura mas flexible, con poca división del trabajo, poco formalismo, con un grado mayor o menor de descentralización, mientras que en una estructura mecanicista se da un control estrecho, con mayor especialización del trabajo, mucho formalismo y centralización. También, se pueden encontrar estructuras con rasgos de ambos tipos, en función de los objetivos y trayectoria que una organización tenga.

1.4.3 Estilos de dirección

El estilo de dirección define el modo de administrar, la manera de interacción entre los miembros de la organización, el sistema de comunicaciones, el medio para alcanzar los objetivos, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema en general.

Según explica Robbins (2005) al referirse al estudio realizado por Kurt Lewin, dentro de los estilos más destacados se identifican el estilo autocrático, el integrador, y el permisivo. El primero de ellos conlleva un control total sobre el sistema. El segundo de ellos, combina aspectos democráticos y autocráticos, definiendo así una cultura más integradora. Y por último, el estilo permisivo, donde no existen normas comunes y hay una mayor flexibilidad a la hora de tomar decisiones.

Chiavenato (2000), indica que en el estilo autocrático, el líder asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia acciones, dirige, motiva y controla. La decisión se centraliza en el líder.

Según Davis (1999), “el líder autocrático es el que requiere la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternados con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices” (p.223).

En cuanto al estilo integrador, Davis (1999) señala que el líder utiliza la consulta como medio para tomar decisiones finales, y determina directrices específicas para sus subalternados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Según el autor, si se desea ser un líder integrador, es necesario escuchar y analizar seriamente las ideas de los subalternos y estar dispuesto a aceptar sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. “Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos” (p.223).

Cuando se trata del estilo permisivo, Davis (1999) explica que el líder delega a sus subalternados la autoridad para tomar decisiones. En este estilo de liderazgo, el líder espera que los subalternados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Si bien existen un mínimo de reglas que se deben respetar, este estilo de liderazgo supone un grado alto de libertad, responsabilidad individual y grupal, y deja a la persona tomar sus propias decisiones.

1.4.4 Direccionamiento estratégico

La visión estratégica de la organización es otro de los elementos que influyen en la cultura organizacional. Hay organizaciones que proyectan objetivos cortoplacistas, otras con visión empresarial de mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo. Las empresas deben alinear sus estrategias con su visión empresarial, y dar a conocer el direccionamiento estratégico a sus empleados con los medios adecuados para poder alcanzar sus objetivos.

Tener presente el trabajo de la cultura organizacional desde el mismo direccionamiento estratégico de una empresa no necesariamente debe relacionarse con grandes costos económicos, más bien demanda un mayor compromiso, una mayor atención y control, para poder lograr la cultura deseada. En otras palabras, se debe entender que lo que se construya y se establezca como cultura, es lo que finalmente va a representar a la misma, y será un elemento de gran influencia en el mundo interno, como así también para el exterior de la empresa.

La cultura organizacional comunica, y es por eso que se debe plantear como un objetivo institucional. Se debe trabajar sobre ella, teniendo en cuenta que es un elemento de relevada importancia, y que aportará a la misión y visión estratégica de la compañía.

De aquí la importancia de generar un plan estratégico enfocado hacia la consolidación de la cultura de la organización, donde se tenga bien claro qué es lo que la empresa le quiere comunicar a sus empleados, cuáles son las características de éstos para elegir la mejor forma de comunicarles, establecer cronogramas y procesos, y finalmente definir indicadores que permitan evaluar la efectividad del plan implementado.

Contar con el compromiso y la involucración del empleado en la generación de ideas e intercambio de opiniones, también será importante para generar una mayor afinidad hacia con la empresa

1.4.5 Talento humano

Cuando se trata del capital humano, se debe tener en cuenta el nivel demográfico, social, la experiencia, las expectativas, los objetivos personales, el saber cómo se siente con la organización, sus oportunidades de desarrollo en la empresa, el respeto, la remuneración, el trabajo en equipo, ya que son componentes fundamentales en la cultura y clima organizacional.

Hoy en día la tecnología es indispensable para lograr la productividad que exige el mercado, pero el éxito también va a depender principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el personal que labora en la organización. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tiene el personal de adaptarse al cambio. Una organización debe atraer al mejor capital humano, retenerlos ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

Por esto mismo, se pasa del concepto de recurso humano a talento humano, ya que se toma como principal activo lo que este puede aportar a la compañía, desde sus habilidades, experiencias y *know how*. La cultura de la empresa será clave para permitir el desarrollo de talentos, y a su vez estos darán un gran valor a la cultura, convirtiéndose en un factor único frente a la competencia del mercado.

1.4.6 Sistemas de apoyo

El manejo y distribución de la información dentro de una compañía genera cultura. La cultura de una organización también se define por los sistemas de apoyo a

la infraestructura que dispone la organización. Por eso mismo, es importante democratizar la información y crear canales para la comunicación.

La relación que existe entre la comunicación y la cultura organizacional es que una es el soporte de la otra ya que por medio de estas herramientas, permite que todos los equipos de trabajo mantengan una cultura más consolidada.

Es la comunicación la que trasmite objetivos, valores, principios, prácticas arraigadas a la organización, de este modo la comunicación sirve para vehicular la cultura hacia todos los rincones de la organización, garantizando de esta forma el conocimiento, la comprensión y el consenso con los objetivos organizacionales. Asimismo, es una herramienta necesaria para lograr el alineamiento de los empleados a esa cultura, además de fomentar su participación en el día a día de sus actividades, generando una cultura abierta y de confianza.

De esta manera existe una relación directa entre ambos términos, y al mismo tiempo una influencia recíproca. Así, la cultura corporativa resulta un elemento determinante del modelo de funcionamiento de toda organización y, por tanto, también del tipo de comunicación que en la misma se da. Es decir, la cultura es un factor determinante de la comunicación interna y viceversa, ya que la comunicación se convierte en un elemento fundamental para transmitir la cultura, para su consolidación o para su cambio.

1.4.7 Sistemas de reconocimiento y recompensa

Todo el sistema de reconocimientos y recompensas contribuyen a la formación de una cultura organizacional. Los modos de evaluación, las formas de remuneración, incentivos y reconocimientos personales, sistemas de crecimiento y desarrollo personal, los mecanismos de sanción son algunos de los aspectos a tener en cuenta a la hora de generar cultura.

La importancia de estos sistemas de reconocimiento radica en que son un medio tangible para premiar los esfuerzos de los empleados por el logro de objetivos

organizacionales y de manifestarle a los mismos que la empresa valora su trabajo, su esfuerzo, su dedicación a la misma, lo cual les servirá de estímulo para tener un mejor rendimiento laboral día tras día.

Hay tantas maneras de premiar una persona como personas existen, ya que generalmente lo que motiva a una persona, no es lo mismo que motiva a la otra. Los líderes de las organizaciones en acuerdo con los empleados definen e instauran sistemas de recompensa que satisfagan a todas las partes por igual. Es un paso importante y necesario para que la puesta en práctica de estos sistemas sea igualitaria y equitativa para todos los miembros de la organización.

También es importante que los empleados conozcan dichos sistemas ya que así se motivan aún más para ir en pos del logro de los objetivos organizacionales, los cuales se ven recompensados con aspectos motivacionales para ellos.

Summers (2006) señala que “los sistemas de recompensa deben reconocer los logros. Es preciso que los esfuerzos de los empleados se vean recompensados en la medida en que permitan que la organización alcance sus metas y objetivos”. (p.139)

Es necesario aclarar que la utilización de sistemas de recompensas no sólo beneficia al empleado ya que mediante estos las organizaciones son capaces de crear en sus empleados un alto grado de compromiso para con las mismas, lo cual genera un beneficio para las empresas, en materia de productividad y competitividad. Esto evidencia la importancia de la utilización, por parte de las organizaciones, de este tipo de gestión.

1.4.8 Autonomía individual

Otro de los generadores de cultura es el grado de independencia, responsabilidad y creatividad que tienen los miembros de una organización. Los niveles y grados de centralización o descentralización en la compañía, generan contextos y culturas diferentes, no funciona de la misma manera una empresa donde los individuos tienen la libertad para aplicar sus propias ideas e iniciativas, a otra que

no. La centralización o descentralización va a estar dada por cada organización, dependiendo del tipo de tecnología que utilice, de los objetivos planteados, y la estructura.

Alles (2004) describe la autonomía como una competencia, siendo ésta la rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

Por su parte, Silva (1996) opina que la autonomía se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión que goza el sujeto en su organización.

La autonomía del personal puede estar dada desde el método de trabajo los horarios de trabajo, y los criterios de trabajo. Esta autonomía también implica que el empleado este comprometido con la organización y sus objetivos.

Robbins, (1998) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Chiavenato (1992) opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo.

Por lo tanto se entiende que la autonomía laboral es el grado en que un trabajador tiene libertad e independencia para programar el trabajo y tomar decisiones, así como la libertad de elegir el método más adecuado para la realización de sus actividades. Es por ello, que la autonomía se convierte en un factor importante de las

de las empresas para lograr que con ella el empleado sea capaz de responsabilizarse por los resultados de su trabajo, y por ende ésta dará como resultado que el trabajador sienta satisfacción por el trabajo, motivación interna y sentimiento de una alta afinidad hacia con la empresa. Cuando un trabajador goza de un alto grado de autonomía laboral tiene mayor control sobre su ambiente de trabajo, de manera que se siente motivado a desarrollar nuevas tareas y estrategias en la consecución de sus labores.

1.4.9 Valores compartidos

Según explica Lozada (2010), los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones. Estos forman parte de la proposición de valor de una organización a clientes y personal, y motivan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de imitar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que trabajan en una compañía presentan actitudes como compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente, sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones, saben que su opinión es escuchada. Observan una conexión directa entre su trabajo y los objetivos de la compañía, estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa, como la moral alta, confianza, colaboración, productividad, éxito y realización.

Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos, como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano. Pero cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en

conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños. (Lozada, 2010)

1.5 Importancia de los valores

Resulta importante saber aplicar los valores organizacionales, no solo definirlos como una serie de estrategias sino también como una práctica. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos a la práctica, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones (Ardison, 2005).

Si se tiene en el plan estratégico que uno de los valores fundamentales es el compromiso, que significa ética y profesionalismo, interés por la problemática social del entorno, disposición de servicio, entonces la empresa debe procurar, que todos sus contratos se realicen con transparencia, que sus decisiones se ajusten a una base ética, que sus empleados presten un excelente servicio a los clientes, que se cumpla con los horarios de entrega programados, que se procesen los desperdicios, entre otras acciones.

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además de capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe ser el ejemplo, porque nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores. (Lozada, 2010)

Los valores para cada empresa suelen ser diferentes, así mismo su aplicación e identificación, pero en general los valores hacen a la compañía, por eso es importante llevarlos a la práctica y que no sean solamente tinta en el papel.

En el presente capítulo, se pudo brindar al lector los conceptos básicos de cultura organizacional, demostrando la importancia que tiene en la concepción de las empresas, y su influencia en el desarrollo diario de las mismas, como así también en el clima interno de estas. También fue útil para poder diferenciar que tipo de cultura podemos encontrar en una organización, teniendo en cuenta sus componentes, y por otro lado, los aspectos fundamentales a tener en cuenta a la hora de definir los valores organizacionales. En el siguiente capítulo el lector podrá interiorizarse en relación a la comunicación interna en general, y los cambios que se han producido con la incorporación de las nuevas tecnologías, trayendo como nuevo concepto la comunicación interna 2.0.

2. Comunicación interna tradicional vs comunicación interna 2.0

El desarrollo del primer capítulo, permite introducir al segundo, ya que para comprender el proceso de cambio en la comunicación interna se debe tener en cuenta el papel que juega la cultura en una organización.

Aquí se desarrollarán los aspectos más importantes a tener en cuenta sobre la comunicación interna, para así poder comprender los cambios y diferencias que trae el nuevo modelo con la incorporación de nuevas tecnologías, haciendo una diferenciación entre la comunicación interna tradicional y la comunicación interna 2.0.

2.1 Concepto de comunicación interna

Capriotti se refiere a la comunicación interna como al “conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización.” (2009, p. 39). Es lo que la organización dice que hace sobre sí misma.

Capriotti (1998) entiende a la comunicación interna desde dos perspectivas. Una habla de aquello que la organización cuenta que esta haciendo. Es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones, las que el área responsable de la comunicación interna considere interesantes. Por otra parte, conceptualiza la comunicación interna como contar con la organización para lo que la organización está haciendo. Esta noción implica la idea de participación de los miembros de la organización de lo que la organización hace, en síntesis, involucrarlos en el proceso de comunicación.

Esta última perspectiva que menciona el autor, es la que hoy en día muchas organizaciones buscan implementar. Aún siendo más difícil, implica una verdadera puesta en marcha de la participación activa de los empleados en la comunicación,

valorando la información y sugerencias que puedan transmitir cada uno de ellos para la construcción y mejora del proyecto empresarial.

En contraposición al autor, Brandolini, Gonzalez Frigoli y Hopkins la definen como: “una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje.” (2009, p.28).

Estas definiciones aportan una visión constructiva para englobar el concepto de comunicación interna.

Cabe destacar que en la comunicación impactan la situación, el sitio, y las maneras de ser. Estos valores combinados entre si, definen el modo de comunicarse, formal e informal, entre los miembros de la organización, incluido el manejo y uso de la autoridad y el poder. Esta característica hace única a cada organización.

Para que exista una efectiva integración de las personas al proyecto de la empresa, éstas necesitan sentirse seguras en su trabajo, conociendo a dónde va la organización, cómo va a hacerlo y cómo los afecta esto a ellos personalmente. Disponer de un entorno predecible de trabajo y ser reconocidas en sus necesidades personales y por sus aportes a la tarea conjunta. Sólo entonces, es esperable que exista el compromiso y lealtad necesarios para un proyecto exitoso.

2.1.1 Programa de comunicación interna

El plan de comunicación interna es un documento donde se estipulan y concretan los objetivos que se desean alcanzar durante un periodo de tiempo. En éste se concreta el programa de comunicación que se va a implantar. En el programa se especifican los responsables de su ejecución, el público objetivo, objetivos, mensajes claves, los canales de comunicación acordes, medios de evaluación y seguimiento.

Este documento tiene como punto de partida un diagnóstico de la situación que se va a enfrentar y una evaluación de las dificultades humanas y técnicas que se van a resolver.

Cada empresa diseña su plan en base a estudios y diagnósticos propios, según los antecedentes de comunicación interna, circunstancias de su sector empresarial y necesidades de sus empleados.

El programa de comunicación interna detalla los pasos a seguir para la planificación de una campaña de comunicación interna. Como primer paso se comienza con la investigación, donde se hace la detección de los problemas y las necesidades mediante la recolección de datos y procesamiento. En segundo lugar se hace un diagnóstico con una evaluación del sistema de comunicaciones. Vale detenerse en este punto, ya que tal como lo explican Brandolini et al (2009) el comunicador revela un diagnóstico que se construye a partir de los distintos puntos de vistas de los empleados y de los canales que se utilizan acerca de las necesidades, falencias u oportunidades de mejora en materia de comunicación. Es por ello, que de esta instancia, se puede delinear un plan estratégico de comunicación interna que responda a esa realidad y que mitigue las disfunciones detectadas

En el paso siguiente se busca la sensibilización de los directivos para que se comprometan con el programa. Se fijan los objetivos, que están orientados a los resultados a alcanzar y que se puedan cumplir. Como quinto paso, se definen los públicos internos, es decir a que niveles se va a dirigir el programa. Se seleccionan los medios de comunicación interna ya sea, orales, gráficos, audiovisuales y tecnológicos. Acto seguido se plantea la estrategia y la táctica, guiada por las cinco w del marketing. Una vez que se completaron los pasos anteriores, se procede a la implementación del programa.

Por último, es importante hacer un control y una evaluación, para corregir aquellas imperfecciones que sean necesarias, o para sostener los resultados alcanzados.

2.1.2 Objetivos de comunicación interna

Dentro de los objetivos más relevantes de la gestión de comunicación interna se pueden mencionar la implicación, adaptación y compromiso del personal con el proyecto de la empresa, el proyectar internamente una imagen positiva para mejorar el clima interno, consolidar un estilo de dirección y gestión, favorecer la adecuación a los cambios del entorno, optimizar la dinámica del trabajo en equipo y lograr un equilibrio estructural. Una comunicación ascendente revela el grado de credibilidad y de aceptación de la política de la empresa, estimulando la participación. Por otro lado, permite reducir la altura de la organización, es decir las jerarquías, y ayuda a definir con claridad las atribuciones y responsabilidades.

Partiendo de la definición de comunicación interna antes señalada, Capriotti (1998) establece un conjunto de objetivos globales que tendrá este intercambio de información entre los miembros de una organización. A nivel relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía. A nivel operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas. A nivel motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía. A nivel actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Brandolini et al hablan de: “fomentar la implicación del personal, promoviendo el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía, impulsando el trabajo en equipo” (2009, p.26). Otro de los objetivos destacados son el de armonizar las acciones de la empresa, haciendo referencia a

evitar oposiciones y discrepancias en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles demandando.

El punto de unión de ambos autores, es que coinciden y dan una gran importancia a lo que respecta al trabajo en equipo dentro de una organización. Estos objetivos globales no son los únicos que se plantean a nivel de comunicación interna, sino que sirven de guía y de marco de referencia a otros objetivos específicos o particulares, que se podrán establecer en función de las características de la organización y de la situación en que se encuentre la compañía.

2.1.3 Sentido direccional de la comunicación interna

La comunicación circula y fluye a través de múltiples circuitos, canales, mensajes, sean de carácter unidireccional o bidireccional, mediante acciones de comunicación. En sus principios la comunicación fue analizada desde tres ejes de circulación: ascendente, descendente y horizontal. Actualmente estos ejes se consideran arbitrarios dada la gran cantidad y la calidad de las interacciones que se producen en las organizaciones modernas. La combinación de dichos ejes atraviesa los niveles jerárquicos, la organización formal e informal y las diversas áreas de la empresa.

De acuerdo a la estructura y organigrama interno de la organización se pueden encontrar varios sentidos direccionales de comunicación. Según explica Ongallo (2007), la comunicación interna tiene cuatro ejes de dirección. Primero explica la trayectoria descendente como aquella comunicación que va dirigida de la alta dirección a los mandos medios, y la de estos a los mandos operativos. Su gestión es estratégica, táctica y operativa según el nivel. La siguiente es la trayectoria ascendente, y se orienta a favorecer el diálogo organizacional, y exaltar el protagonismo de las distintas jerarquías, buscando el consenso. Trayectoria diagonal y horizontal son los otros dos ejes que plantea. En cuanto a la diagonal, el autor explica,

es el instrumento idóneo para que entre las personas y los grupos que conforman la corporación se configure un lenguaje común, y se promuevan acciones coherentes con los principios corporativos. Por último, se refiere a la trayectoria horizontal que tiene por objeto la comunicación entre personas de diferentes departamentos y entre miembros de un mismo departamento.

2.1.4 Herramientas de comunicación interna

El profesional de relaciones públicas posee una gran variedad de canales para hacer llegar el mensaje a su público interno. En base a lo mencionado anteriormente, se pueden determinar las herramientas de acuerdo al sentido direccional de la ci. Por ejemplo, entre las herramientas de comunicación descendente, se encuentran los boletines informativos, carteleras, newsletters, manuales de normas y procedimientos, códigos éticos y de comportamiento, comidas de trabajo, eventos internos, house organ, programas de incentivos, capacitaciones, reuniones periódicas, entre otras.

En materia de comunicación descendente, como bien explica Castillo (2010), el manual de normas y procedimientos es un instrumento de gran importancia y que todo empleado debe tener acceso y conocer, ya que allí se establecen informaciones relativas a la organización, como ser la presentación de la entidad, su historia, su estructura interna, la misión, visión, valores, y políticas institucionales. El newsletter es otro de los principales instrumentos de comunicación interna, y sirve para conectar a todos los empleados de la organización, ya que tiene una perspectiva participativa y busca el sentido de pertenencia a través de la interacción de los contenidos o las informaciones personales que puedan aparecer en su contenido. También a través del mismo, se intenta mantener al empleado nutrido de las novedades de la organización. (Castillo, 2010)

Las reuniones periódicas y capacitaciones son otros de los instrumentos valiosos que dispone la organización para tener una comunicación directa con su público

interno, y mantenerlo capacitado y actualizado de cualquier cambio o modificación que se produzca en relación a su labor diaria.

Las carteleras son utilizadas para todos los sentidos direccionales de la comunicación. Aportan información referente a la organización en cuanto a actividades sociales, culturales, normativas, educativas y sirven de apoyo a otros instrumentos de comunicación interna.

Las comidas de trabajo, como ser los desayunos o almuerzos, permiten plantear temas laborales fuera de la estructura y la rutina diaria, en un clima mas descontracturado, donde se desarrolla una dinámica mas fluida para trabajar sobre problemáticas, armar brain stormings, indicar nuevas formas de trabajo, o mismo para informar resultados de la organización y abordar las estrategias a desarrollarse para cumplir los objetivos planteados. Los eventos internos, también son otra de las formas para hacer llegar a todos los empleados los resultados de la empresa, novedades en relación a la actividad que desarrolla, innovaciones, tendencias, premiaciones y reconocimientos, entre otras.

Castillo (2010) también se refiere al house organ, explicando que es utilizado por las organizaciones para comunicar de forma directa información institucional a sus empleados. A través del mismo, se comunica la imagen institucional, se muestran resultados, información referida a todos los sectores de la compañía, entrevistas, y demás información que permite mantener al empleado motivado y fomentar el sentido de pertenencia. Conlleva un mayor diseño y coordinación por parte del responsable de comunicación, en relación a otros instrumentos, ya que busca ser lo mas atractivo y de interés posible para llegar a los empleados. Los boletines informativos, al igual que el newsletter o revista interna, es otra de las variantes que tiene la compañía para hacer llegar información institucional respecto a un tema puntual sobre el que se desea informar y tratar.

Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente se encuentran el buzón de sugerencias, las reuniones cara a cara, los mails, intranet, entre otros nuevos medios tecnológicos que han surgido en los últimos años, como las wikis, que nutren a la intranet, y que parecen estar incorporándose a las organizaciones. Vale destacar, que varias herramientas pueden ser utilizadas en todos los sentidos de la comunicación.

El buzón de sugerencias es un instrumento que tradicionalmente se utiliza en la comunicación ascendente, y que tiene como objetivo que los empleados puedan expresar sus opiniones o sugerencias sobre aspectos relacionados a los métodos de trabajo, mejoras en la organización, también en relación a la seguridad, condiciones de trabajo, bienestar en la empresa, y otras tantas observaciones desde el punto de vista humano, administrativo y laboral. Su éxito se basa, principalmente, en que el usuario se sienta escuchado por la organización, y vea concretada su manifestación. Esto supone, en consecuencia, establecer una pauta de actuación, con un adecuado control y seguimiento. (Castillo, 2010)

Las reuniones cara a cara, son una manera de acercarse al empleado y trabajar de manera puntual problemáticas que estén interfiriendo en el trabajo diario y que afecten el buen clima laboral. También sirven para conocer al empleado e intercambiar opiniones, y que este se sienta escuchado y tenido en cuenta por sus superiores.

Por su parte los mails, como se ha mencionado, son una de las tantas herramientas que puede ser utilizada tanto en la comunicación ascendente, descendente u horizontal. Son un medio para conectar con los empleados y a través del cual se comunican novedades institucionales, actividades sociales, culturales, eventos, o simplemente una forma de conectarse entre pares y superiores.

Entre las nuevas tecnologías que se incorporan a las organizaciones se encuentran la intranet, y las wikis. Según Castillo (2010), la intranet es un instrumento de difusión de información que aprovecha la dinámica de la web y el correo electrónico, y mediante el cual se distribuyen noticias internas, procedimientos,

acceso a programas y documentos de trabajo, y cualquier información que sea de utilidad en la empresa. También, permiten realizar gestiones internas relacionadas con todo tipo de operaciones con formularios, como ser la petición de vacaciones, o bien suscribirse a una actividad o postulación de trabajo interno. A su vez, la intranet permite que todas las áreas de la organización tengan su espacio dentro de la misma, por ejemplo, a través de wikis. Se utilizan como un medio para reflejar su actividad, distribuir su información y documentación o servir de apoyo en su relación con otros departamentos.

A través de la intranet las organizaciones pueden disponer para sus empleados un abanico de información y datos que facilitan la labor diaria de los empleados y la conexión entre estos y la compañía. Sin embargo, la intranet no tiene que ser pensada como la solución para los problemas de comunicación interna, sino que es una herramienta que ayuda en la mejora de procesos, pero eso no implica la sustitución de otros instrumentos. Su uso y aplicación se establecen en base a estrategias deliberadas y según objetivos concretos, y teniendo en cuenta que no siempre es la solución para problemas que atañen a otros ámbitos, tales como la necesidad de establecer canales de comunicación, la disponibilidad para compartir información, el convencimiento de que la comunicación es necesaria y positiva, entre otras razones.

Se puede ver que las empresas cuentan con diversos medios para hacer llegar sus mensajes, tanto de manera formal como informal. Estos dos canales de comunicación conviven dentro de las compañías. Kreps (1995) afirma que entre estos dos canales existe una relación importante porque rara vez la comunicación formal satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, por lo cual crean un rumor para recolectar aquella información que no pueden obtener de los medios formales. Cuanta mayor información transmita la comunicación formal, menor será el grado de existencia de rumores como medio alternativo para obtener información.

Resulta importante aclarar, que cuando se refiere a comunicación formal, se habla de aquellos mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y están perfectamente estructurados. Lo contrario ocurre con la comunicación informal, donde no están planificados, y surgen de las relaciones sociales entre los miembros de la organización. Representa una parte significativa de toda la comunicación que se genera en las organizaciones. El rumor es la principal forma de comunicación informal.

Para concluir, es interesante el aporte que hace Bartoli (1992) al referirse que los medios no son un fin en sí mismos sino que son un medio para un fin determinado. Por lo cual, antes de decidir su uso, la organización debe plantear por qué utilizaría dicho soporte y cuál sería el objetivo a cumplir al utilizarlo.

Debe existir un adecuado control y seguimiento de las herramientas utilizadas, para poder corregir a tiempo cualquier tipo de problema que se presente, como así también para evaluar la eficacia y eficiencia del medio seleccionado.

2.2 Del modelo tradicional al 2.0

Esta denominación para la comunicación se plantea a partir del auge de las nuevas tecnologías, donde se produce un quiebre entre la comunicación interna “clásica” y “nueva”.

El modelo clásico se basa en la jerarquía. En la diferenciación de las relaciones laborales de empleado y jefe, de emisor y receptor. Hoy se debe comprender la organización como una red de intercambios y colaboración entre todos los miembros de la compañía. Los nuevos canales de comunicación basados en la web 2.0, permiten y, a su vez, abren una nueva posibilidad para el desarrollo y enriquecimiento de una comunicación horizontal.

Para tratar de entender este nuevo concepto en el mundo de la comunicación interna es necesario saber a que se atribuye el lema 2.0. Tal como lo plantea, el licenciado en comunicación social, Alejandro Formanchuk , “la cultura es comunicación

en movimiento” (2010, p.12). Considera que la comunicación 2.0 se mueve siguiendo varias trayectorias.

Formanchuk (2010) explica que una comunicación 2.0 implica que se le brinde al personal un amplio acceso y disponibilidad a la información. Por otro lado, la noción de igualdad, que implica reducir la asimetría entre los emisores y receptores, entre los que pueden generar contenido y los que sólo están habilitados para leerlo y aceptarlo.

Considera prioritario mejorar la usabilidad para reducir los condicionamientos originados por la falta de competencias técnicas. Se debe guiar al empleado, a que utilice los nuevos medios. “La empresa tiene que brindar recursos para que la realidad no prohíba lo que la ley permite” (Formanchuk, 2010, p.13).

En cuanto a la participación, debe existir un compromiso por parte de la gente para generar nuevos espacios dentro del monobloque comunicacional. Se debe promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos. En referencia a este punto, el autor enfatiza en que “la organización sea sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares, y evite la tentación de reducirlas u homogeneizarlas bajo un solo modelo de lo decible o pensable” (Formanchuk, 2010, p.13). Luego se deberá analizar que sucede en la práctica, en cuanto a la actividad de los empleados de aprovechar estos nuevos espacios para generar contenido o simplemente consumir información sin añadir comentarios o contribuir al debate.

Según afirma el autor, el 2.0 supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente de bidirección ascendente-descendente. Cuando se diseña un plan de comunicación interna 2.0 se debe centrar en la interacción, no solo en la idea central de potenciar o multiplicar el mensaje. Se habla entonces de una transformación en la plataforma de difusión a una que fomente e incentive los diálogos y aportes por parte de los miembros de la organización.

La comunicación interna 2.0 coopera en la elaboración de contenidos por parte de cualquier sector o empleado de una organización. Formanchuk (2010) considera que se debe aceptar que las buenas ideas pueden venir de cualquier lado, y pone como ejemplo a las wikis, como herramienta para lograrlo.

Otro punto fundamental, que conlleva esta transformación, es que se debe escuchar al personal, dado que lo más importante es conocer sus opiniones y sugerencias en la formación y construcción del objetivo empresarial. Además, de responder en consecuencia a lo que se sugiere. La escucha activa, es un valor fundamental en esta cultura del 2.0.

“La buena comunicación sólo es posible cuando las personas se respetan y valoran. Y este es el mantra de la comunicación 2.0 interna o externa.”(Formanchuk, A. 2010, p.15).

Para que una comunicación interna 2.0 funcione es necesario una red de interacciones en la cual la organización desarrolle un modo participativo, flexible y dinámico, dejando de lado las jerarquías, y basándose en la idea de conjunto. Hay que entender, que al introducirse en el modelo 2.0 se debe estar dispuesto a perder el control sobre lo que se dice y centrarse en como transformar aquello que dicen en una oportunidad.

Como última consideración, cabe destacar el aporte que hace el autor al referirse que la arquitectura participativa del universo 2.0 conlleva un proceso de desintermediación en la producción y difusión de contenidos. El rol que toma el personal requiere de un espacio en que, cuidando principios básicos de respeto, pueda intercambiar opiniones libremente o prolongar debates por el tiempo que crea necesario.

Bajo estos lineamientos es como las empresas comienzan a incorporar en sus culturas el hábito 2.0.

A modo de resumen sobre las transformaciones que se producen del modelo 1.0 al 2.0, el siguiente cuadro sirve de ayuda para poder asentar los cambios que se marcan en la comunicación interna.

Tabla 1: Comunicaciones integradas 2.0.

Comunicación Interna 1.0	Comunicación Interna 2.0
Comunicación operativa	Comunicación estratégica, misión, visión y valores
La información y el conocimiento es fuente de poder y conservarla permite mantenerse en la posición	La información y conocimiento son fuente de poder pero debe ser compartida con libertad para que todos la usen para mejorar
Los que señalan problemas en la organización son provocadores	Los que señalan problemas están comprometidos con la organización y contribuyen en la mejora de ésta
Lealtad significa obedecer y hacer lo que quiere mi jefe	Lealtad significa poner las propias habilidades al logro de la misión y no los objetivos de una persona en particular
No me corresponde a mí detectar problemas y señalar fallas. Mi jefe podría molestarse	Soy tan responsable como cualquier otro para detectar problemas que nos afecten a todos. Mi jefe lo va a valorar
Se lo que tengo que hacer y no necesito los comentarios de nadie para hacer mi trabajo	Los comentarios e ideas de los demás me ayudan a mejorar. Siempre puedo aprender de los demás
A nadie le interesa lo que yo pueda pensar o decir	Mis opiniones e ideas son valoradas e interesan en la organización
El espíritu de equipo significa no cuestionar la política de la organización	El espíritu de equipo significa participar plenamente en un intercambio de ideas y opiniones divergentes

Fuente: Bravo, C. (14 de enero de 2011). *Comunicaciones Integradas 2.0*. [Posteo en blog]. Disponible en: www.comunicacionesintegradahsg.blogspot.com.ar/2011/01/comunicacion-interna-10-vs-comunicacion

2.3 El beneficio de comunicar bien

La incomunicación o un cierto déficit de comunicación, como señala Villafañe (1999), es la responsable de la fractura interna de muchas organizaciones y de la existencia de barreras jerárquicas, funcionales y geográficas. El público interno es, sin

duda, el que requiere de una atención preferente y de una acción comunicadora mucho más intensa.

Un trabajador puede ser, además de proveedor interno de servicios, cliente, accionista, pero sobre todo es el publicista más eficaz de cualquier organización. Si un empleado de una compañía eligiese un producto o servicio de la competencia, alegando que su empresa no reúne las garantías de calidad mínimas, estaría causando un daño irreparable a su empresa. Si, por el contrario, se dedicara a alagar los productos de su corporación en su entorno, entonces así se convertiría en el más eficiente y económico agente publicitario. Se debe conseguir que el empleado se ponga la camiseta de la empresa.

Para lograr que el personal este comprometido con los objetivos de la corporación, es necesario comunicar bien. Y comunicar bien, no solo implica perfeccionar los soportes de comunicación con nuevas tecnologías, sino que va más allá. La buena gestión de la comunicación, mantendrá a los empleados informados de todo lo que la empresa hace y porque lo hace. Podrá comprometerlos a la participación activa en debates para el intercambio de ideas. Se ocupa y preocupa del bienestar de los empleados.

Estas acciones por parte de la comunicación interna, influenciarán en la motivación del empleado, y por ende en el clima organizacional.

La integración y motivación del denominado trabajador del conocimiento se ha convertido en una verdadera prioridad para las grandes empresas, conscientes de que la inteligencia y el talento personal de sus empleados es la única materia prima que puede diferenciarlas de la competencia.

(Robles, M., 2001, p. 9)

El trabajador se ha convertido en el principal factor de producción, por encima de las materias primas y el capital.

Aunque resulte difícil cuantificar la eficacia de la comunicación interna, cada día son más abundantes las organizaciones capaces de traducirla a términos contables.

Así lo afirma un estudio realizado por la consultora Watson Wyatt realizado entre más de 330 compañías en Estados Unidos y Canadá. La investigación revela que quienes pusieron en práctica una comunicación efectiva tuvieron, en un período de cinco años, un beneficio para los accionistas que fue un 57% superior al de quienes no comunican bien. Además, la rotación de personal fue menor en un 20%.El informe enumera las prácticas de estas empresas: tienen programas de comunicación claros, mantienen canales abiertos con los empleados y brindan información sobre las razones de las decisiones empresarias.

(Samela, G., 2006).

A partir de lo mencionado, las empresas deben tener en cuenta que la comunicación interna ha de ser considerada como un concepto de rentabilidad que, por lo tanto, tiene que ser gestionada con responsabilidad.

El presente capítulo, introdujo el mundo de la comunicación interna, recorriendo los aspectos fundamentales del área, y a su vez permitió comprender la implicancia de las nuevas tecnologías en los soportes de comunicación internos de las compañías. Se realizó un análisis de los cambios producidos del modelo de comunicación interna tradicional al nuevo modelo 2.0. A su vez, se explicó la importancia de una buena gestión de la comunicación interna y su relación directa con los resultados económicos de las empresas.

En el próximo capítulo, el lector podrá ver las distintas generaciones humanas que conviven, hoy en día, en la mayoría de las organizaciones. Se desarrollarán las características principales de cada generación para comprender el modo de actuar y pensar de cada una de ellas, y su influencia dentro de la estructura empresarial.

3. Generaciones que conviven en una empresa

El siguiente capítulo es necesario para comprender las distintas generaciones sociales que existen y que conviven, en la actualidad, en las empresas. Si bien existen varias formas de nombrarlas, aquí se utilizarán aquellas empleadas por la gran mayoría de los estudios.

A raíz del desarrollo, se podrán entender las diferencias entre cada una de ellas, que luego permitirán relacionarlas con el problema que se plantea en el siguiente capítulo.

Por primera vez en la historia, cuatro generaciones coinciden en el mismo tiempo y espacio de trabajo. Gracias a cambios culturales, productivos, tecnológicos, demográficos, así como en las condiciones de salud de las personas, hoy presenciamos una diversidad generacional nunca antes vista en el mundo del trabajo: el 85% de los profesionales se relaciona con al menos 3 generaciones distintas en su lugar de trabajo en la región.

(Manpower, 2010).

3.1 Los tradicionales

Los tradicionalistas son aquellas personas nacidas entre 1922 hasta 1946, que atravesaron etapas socialmente duras de la historia del siglo XX, como las dos guerras mundiales, la postguerra, dictaduras, revoluciones, entre otras. Entre los valores más destacados de esta generación, se pueden mencionar el ahorro como base de la fortuna. El esfuerzo sobre todas las cosas para llegar al éxito. El respeto a la autoridad y una gran austeridad. Muchos de estos valores establecieron las bases de las organizaciones modernas.

Una de las características más destacables, es que esta generación pone todo su esfuerzo en trabajar para conseguir bienes durables, como la casa. Algo que será para toda la vida, y pasará de generación en generación.

Los códigos que guardan se deben respetar, como la formalidad y los buenos modales. En base a estas ideas, las actitudes de este gen, radican en, por ejemplo,

guardar ahorros para el futuro, el progreso a través del estudio, el trabajo para toda la vida y no derrochar dinero en bienes o servicios que no son necesidades.

Es una generación que busca estabilidad a través de los valores y actitudes mencionadas. En relación al ambiente empresarial, tienen una gran lealtad y obediencia hacia la organización, aun cuando se retiran. El concepto de profesionalismo, está limitado al médico, abogado y contador.

Como bien lo explica la especialista, Adwoa Buahene, “las compañías tienen el desafío de ver cómo hacer para que se comprometan, para motivarlos. En Estados Unidos hay cadenas como Wal Mart y Home Depot que los están buscando porque este grupo quiere trabajar tiempo completo.” (iProfesional, 2008)

Con esto se puede ver como los verdaderos valores de este grupo están marcados, y sobre todo la percepción social que se tiene de ellos, en cuanto al trabajo.

3.2 Baby boomers

Aquellas personas conocidas como baby boomers, nacieron entre 1946 y 1964, y se los denomina de esta manera debido a la explosión de natalidad que se dio en algunos países anglosajones, durante el periodo posterior a la segunda guerra mundial. Según afirma Brum (2013) son una de las generaciones más importantes para las organizaciones.

Siguiendo algunas de las características que menciona el autor, se puede decir que son personas comprometidas con su trabajo y motivadas por tener una buena posición económica. Además, disfrutaban de grandes logros profesionales. Creen en el trabajo, el nombre y la trayectoria.

Por otro lado, Alicia Peirano (2008) explica que los valores de esta generación se oponen a los valores tradicionales. El éxito lo perciben a través de bienes materiales, y estos determinan el status social. También se refiere a la educación como medio de progreso, y a través de una profesión. En cuanto a sus actitudes le dan un valor muy importante al aprendizaje y la capacitación para hacer carrera, ya

sea dentro o fuera de una organización. Peirano (2008) los denomina como empleados full life, ya que para ellos el retiro no existe. Además tienen un gran compromiso con la organización.

Otra de las descripciones que hace la autora, es acerca de los comportamientos que tienen. Estos poseen una gran energía positiva y mucho optimismo para conseguir sus logros. Hace empatía en que no piensan en retirarse ya que para ellos el trabajo es un estilo de vida. Además de la incorporación de la mujer en el ambiente laboral, y la difícil tarea de hacer carrera y ocuparse de la familia.

Se habla entonces de la generación del cambio, del idealismo, los movimientos sociales y de la ruptura de paradigmas. La gran mayoría de los baby boomers actualmente son mayores de 60 años, por tanto de la tercera edad, la edad marcada para el retiro. La edad en que supuestamente dejarán de ser atractivos para el mercado. Sin embargo según los pronósticos, esta generación no dejará de sorprendernos y seguirá rompiendo paradigmas, ya que es algo que está en su naturaleza. (Peláez, 2010)

Según Adwoa Buahene, en el grueso de las empresas predominan los baby boomers, quienes desde su ingreso al mercado laboral siempre buscaron tener impacto tanto en su trabajo como en la sociedad y luchar contra las reglas y las estructuras. “En la mayoría de los casos, los baby boomers trabajan muchas horas y muy duro, ya que esto tiene que ver con un valor personal”. (iProfesional, 2008)

En línea con la mención de los autores, es importante destacar que esta generación, que actualmente ocupa puestos jerárquicos, deberá preparar a las nuevas generaciones que estarán a cargo de administrar y dirigir el rumbo de las organizaciones.

Como lo ratifica el artículo del diario iProfesional, donde Richard Boggis-Rolfe, CEO de la consultora Odgers Berndtson, asegura que “la jubilación de la actual generación de líderes corporativos dará lugar a cambios de cultura para los que la mayoría de las organizaciones no están preparadas”. (“La jubilación de”, 2013). Hace énfasis en que para prosperar en el escenario post-baby boomer, las empresas necesitan dedicar más esfuerzo y reflexión a conseguir una transición intergeneracional sin sobresaltos para los líderes de las generaciones X e Y.

En resumen, esta generación da un gran aporte a las empresas a través del conocimiento. Si las empresas necesitan el compromiso de sus trabajadores, en los baby boomers pueden encontrar a unos grandes aliados, ya que estos perciben su trabajo como parte de su vida, y por lo tanto lo defienden con esfuerzo buscando dar solución a cuantos problemas puedan presentarse. El esfuerzo, el respeto y la vinculación personal con la empresa de los baby boomer son los activos principales para mejorar su productividad y resultados.

3.3 Generación X

Son personas entre 32 y 52 años. Esta generación se vio afectada por el consumismo de los años ochenta y principios de los años noventa, la manipulación del sistema político, la llegada de internet, cambios históricos como la caída del muro de Berlín, el fin de la guerra fría, la aparición del SIDA entre muchos acontecimientos que crearon el perfil X.

Son quienes se encuentran generalmente en puestos de liderazgo. Se llaman así porque les tocó insertarse al mercado laboral, en una época de mucha incertidumbre, por el fin de la Guerra Fría, y en matemática, esa es la letra de incógnita. (Bellora, 2012)

Los autores Franichevich y Marchiori (2011), explican que la generación X vio cómo la mujer definitivamente se incorporaba al mundo laboral, lo que produjo un

cambio sustancial en el modelo tradicional de familia. Por otro lado, se refieren a que ven a la generación Y como una amenaza para este gen. Sus miembros saben que sus jóvenes sucesores pueden reemplazarlos. Y explican que son competidores poderosos, ya que están dotados de habilidades sociales especiales para la construcción de redes, en especial gracias al manejo natural de la tecnología informática, fundamentales para el progreso en un mundo globalizado.

Esta generación se encuentra entre las dos más populares. Son una generación conflictiva, tal vez porque han sido las primeras víctimas de la disolución de la familia paternalista tradicional. También los afectaron los procesos de racionalización laboral o reingeniería, que hicieron que el tiempo de permanencia en un puesto de trabajo haya declinado.

Franichevich et al (2011) hablan que la gen X suavizó el concepto de lealtad hacia la compañía que regía para las generaciones anteriores. Para estos, las instituciones se han licuado para este grupo. La solidez de las fábricas y de la organización burocrática dejó lugar a una sociedad de la información, de las comunicaciones, donde lo intangible, lo que se adapta a todo contexto es la norma.

Sin metas laborales claras, la gen X, tal vez en un intento de recuperar los valores esenciales, ubica a la familia y a la comunidad por encima del trabajo. Esta generación no tiene nada que ver con los valores de la generación de sus padres, no tienen nuevos valores que sustituyan a los rechazados.

En el campo laboral, los miembros de esta generación crecieron con la idea de trabajo en equipo. Dan menos valor a las jerarquías y buscan ser tratados como iguales, no como subordinados. No consideran que el estatus esté necesariamente vinculado con el éxito y la felicidad, a diferencia de los baby boomers.

Insisten en equilibrar la vida y el trabajo. Para un miembro de la generación X esto es de suma importancia y generalmente valoran mucho el tener y disfrutar una vida independiente del trabajo.

Son menos leales, si la lealtad se define como la disposición a quedarse en una compañía en las buenas y en las malas. Siempre están listos para cambiarse al próximo trabajo, ya que tienen más confianza en sí mismos que los baby boomers. Cuando un trabajo ha dejado de ser satisfactorio desde el punto de vista creativo, intelectual, emocional o económico se frustran y no dan su máximo potencial. En algunos casos no tienen miedo en actualizar su curriculum e ir en busca de un nuevo empleo. Son leales a su profesión, no a su empleador, mientras que los ejecutivos baby boomers mantienen la lealtad a su compañía y sienten que los demás deberían pensar igual. (Zabala, 2012)

Una de de las menciones de Zabala (2012) que quizás mejor defina a este gen, es que prefieren la libertad por encima del poder, pasarla bien antes que hacerse rico. Para ellos, es preferible ganar poco pero tener tiempo para los proyectos personales. Además considera que es una generación que no tiene un porvenir muy optimista, que obtiene satisfacciones a partir de los objetos que posee, que encuentra sus actos políticos no en las manifestaciones sino en ignorar la política y que cuando es acosada o atacada, prefiere echarse para atrás y refugiarse en su mundo. Esas son algunas de sus formas de manifestarse, de ser, de actuar, de ganarse calificativos como generación vacía, generación apática... generación X.

3.4 Generación Y

Esta generación es la última que se incorporó al mundo laboral, son los nacidos entre 1980 y el 2000. Hijos de los baby boomers, fueron criados en un contexto de participación, alta valoración y aliento de sus vocaciones y preferencias.

Los miembros de esta generación tienen claro lo que quieren. Así, la gestión del tiempo se vuelve crucial. Los gen Y necesitan tiempo para dedicar a todo aquello que les da placer ya sea estudiar, trabajar, hacer un deporte, reunirse con amigos, etc.

Estos no permiten que el trabajo les quite tiempo para lo que importa, a diferencia de sus padres baby boomers que organizaron su vida alrededor del trabajo.

Tal como lo explica Paula Molinari (2010), la concepción del trabajo se modifica, esta generación busca placer y diversión en la oficina. La responsabilidad y el compromiso sólo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen. Según explica, el sentido es producto de sentirse útiles para alguien, para la comunidad, para un proceso, para el bienestar de otros. Se rebelan frente a situaciones en las que sienten que no aportan ningún valor.

Otra característica que destaca la autora sobre este gen, es que detestan perder el tiempo. Así, para ellos, la ubicación del trabajo es un factor fundamental, no quieren perder largas horas viajando a la oficina.

Como bien lo indica Molinari (2010) estos jóvenes en una década, ocuparán las posiciones de management de las empresas, modificando radicalmente la forma de hacer las cosas. Dejará de importar el tiempo de permanencia en la oficina. Lo importante será el cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, los gen Y no toleran la injusticia, hacia ellos o sus pares. Así, para retenerlos será fundamental trabajar en mejorar la gestión de la equidad interna y la estructura de premios y castigos.

Velocidad en los procesos, variedad, diversidad, buen clima, buenas relaciones, un ambiente informal, participación, celebración y buenos jefes son las variables que componen el contexto laboral ideal para la gen Y, una generación que plantea nuevas

demandas a las habilidades de los jefes y no dudan en abandonar las organizaciones cuando algo no les parece bien o no les gusta.

“Mientras las generaciones anteriores aguantaban, estos jóvenes hacen realidad el viejo dicho: se unen a las organizaciones por el dinero y se van por los jefes.” (Molinari, 2010)

Esta no es una generación perdida, si no más bien de jóvenes que vienen a cambiar los paradigmas de las generaciones anteriores, su llegada al ámbito laboral hace a las organizaciones pensar en otro modo de hacer las cosas.

No son ni mercenarios ni desinteresados, evalúan los beneficios no solo monetarios, sino que se inclinan por las opciones laborales que les brinden mejores posibilidades en áreas como el clima laboral, la diversidad cultural de las organizaciones, la cercanía geográfica. Buscan trabajar el menor tiempo posible con el mejor rédito económico, quieren un trabajo justo.

Les interesan los desafíos, término clave en esta generación. Necesitan estar motivados, la responsabilidad y el compromiso solo surgen cuando le encuentran sentido a lo que hacen. Es una generación caracterizada por la búsqueda permanente de aprendizaje y crecimiento, mucho más inquieta, por esa razón no encuentran fácilmente la identificación con una organización.

Como resalta Buahene, para los jóvenes integrantes de la generación Y la tecnología no es una herramienta, es su vida. Otra de las características que menciona es que sólo respetan a la autoridad que demostró competencia. "Hay que ser muy buenos para comprometerlos. Muchas veces las empresas hacen que no se comprometan, por ejemplo cuando no se los deja opinar". (iProfesional, 2008)

Con esto, quiere decir que las empresas tienen un gran desafío por delante en poder integrar a esta generación con las anteriores, y así crear un clima organizacional con igualdad de oportunidades, libertad de opinión e intercambio de información, teniendo en cuenta las aspiraciones de cada generación, sus objetivos y limitaciones.

3.5 Gestionando la diversidad generacional

Estas generaciones que hoy conviven en el mundo laboral tienen sus diferencias y deben aceptarlas para poder convivir. Cada una de ellas está conformada por individuos que crecieron y se desarrollaron en un entorno significativamente distinto al de aquellos pertenecientes a la generación anterior. De ahí que cada grupo de individuos que nacieron en un período determinado comparta valores y prioridades, entienda el trabajo de formas distintas, mantenga actitudes diferentes ante la autoridad, ejerza y viva la responsabilidad también a su manera.

Como bien lo explica el trabajo de Manpower (2010), este fenómeno presenta retos para todos, tanto los empleadores como los profesionales, los gobiernos y las instituciones educativas deben encarar esta diversidad generacional con conciencia e inteligencia. Se atraviesa una etapa de peligros y oportunidades que no se pueden dejar de examinar y comprender, si se quiere maximizar los beneficios potenciales que trae consigo la variedad de perspectivas, experiencias, criterios, reflexiones y actitudes ante la vida en general.

Otro punto que destaca Manpower (2010), es que la diferencia de objetivos, principios y valores de cada generación puede derivar en conflictos de fondo que a la vez pueden afectar el ambiente laboral. Es decir, que conocer estas diferencias es una necesidad para los empleadores y también representa una ventaja para los profesionales, ya que este conocimiento aportará elementos para identificar puntos de encuentro, oportunidades de complementación y sinergias, para detectar las posibles fuentes de conflictos, así como para manejarlos adecuadamente, o bien, evitarlos a tiempo.

El origen de los contrastes generacionales varía dependiendo de qué grupos de edad y temas específicos se pretenda comparar.

La adopción de prácticas que tomen en cuenta las necesidades generacionales es consecuencia natural de la presencia de la misma diversidad en la plantilla de trabajadores de las organizaciones. Entre aquellas en las que no hay menores de 30 años ni mayores de 63, el 30% ha implementado prácticas que consideran la diversidad generacional. Mientras que en los empleadores que cuentan con personal tanto menores de 30 como mayores de 63 la ejecución de este tipo de prácticas es mayor al 65%. De lo anterior, es posible afirmar que la diversidad generacional es un fenómeno que deja huella en la cultura organizacional.

(Manpower, 2010, p.1)

En el ambiente laboral pueden presentarse distintas situaciones que marquen las diferencias generacionales. La conformación de equipos, la selección de los líderes, el trabajo en una actividad innovadora y la negociación, son escenarios en los cuales el conflicto entre los diferentes grupos de edad puede aparecer. Entender las motivaciones y las interacciones entre cada generación será útil para gestionar dichas situaciones con el objetivo de aprovechar la diversidad como ventaja.

Por otro lado, es importante entender que la jubilación de los baby boomers de los puestos de liderazgo resultará un éxodo masivo de talento a lo largo de los próximos años, lo que intensificará la guerra global por el talento entre los profesionales disponibles. Aunque el retiro de los baby boomers supone la pérdida de ciertas habilidades dentro de las organizaciones, la siguiente generación de líderes aportará sus propias competencias y capacidades para ser frente a nuevos desafíos.

Entre las habilidades del nuevo liderazgo, se destacan la inteligencia emocional, la gestión de las personas y la flexibilidad, que serán necesarias para atraer y motivar a unas plantillas más diversas y móviles. Este estilo más colaborativo de liderazgo será clave para ayudar a los directivos a gestionar los entornos de trabajo en el nuevo modelo.

Los líderes empresariales necesitarán también una mayor conciencia de la diversidad cultural. Los nuevos dirigentes deberán contar con inteligencia emocional, habilidad en el trato a personas y flexibilidad.

De acuerdo a lo planteado, la diversidad bien manejada se convierte en una fuente de riqueza de ideas y soluciones, no solamente para desarrollar nuevos nexos de comunicación, sino para entender mejor las necesidades del cliente interno, y adoptar nuevas tecnologías y adaptarse a las nuevas condiciones del modelo 2.0

Mediante el presente capítulo, se pudo brindar al lector un panorama del fenómeno que está ocurriendo en la actualidad de las organizaciones con respecto a la diversidad generacional. A su vez, se brindo una caracterización de cada generación, lo cual permite comprender las realidades que afronta cada gen, y las diferencias. Esto da un puntapié al planteo del siguiente capítulo donde se presentará la empresa, y se contextualizará el caso a tratar. Además se verán las distintas generaciones que conviven y los problemas que afrontan cada una de ellas, frente al cambio en la formas de comunicación interna y dinámica de trabajo.

4. Estudio de caso Citibank Argentina: Telemarketing

A continuación se llevará a cabo un análisis de la situación actual de la organización, haciendo foco sobre el área de telemarketing, que será utilizada como caso para luego, en el último capítulo, desarrollar el plan de comunicación interna en base a las necesidades y problemáticas planteadas.

Todos los conceptos que se han desarrollado hasta el momento, se verán aplicados para poder abordar el análisis de la situación. Para ello se presentará a la empresa, su estructura, su cultura organizacional, el mercado y la competencia, como así también un análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. En lo que respecta al área en cuestión, se hablará de sus empleados y las distintas generaciones que conviven, la estructura del área, objetivos específicos y las acciones de comunicación interna que se desarrollan en este sector.

4.1 Acerca del Citi

Con el 99 por ciento de personal local, Citi ofrece una amplia gama de productos y servicios destinados a satisfacer y aún exceder las necesidades y expectativas de sus clientes, ya sean individuos, inversores, grandes empresas internacionales y locales, instituciones financieras, entidades gubernamentales o pequeñas y medianas empresas. (Citi, 2010)

Citi en Argentina ofrece productos y servicios de banca corporativa, como financiación y administración de efectivo, para dar soluciones integrales que faciliten las operaciones de las empresas. Por otra parte ofrece el servicio de tesorería, con eficiencia en la administración de fondos a corto y largo plazo. Para comercio exterior, cuenta con la red mundial más amplia para las actividades de importación y exportación de las empresas. (Citi, 2010)

También ofrece mercado de capitales, en respuesta a las necesidades financieras de las empresas. Compra, fusión y venta de compañías.

Y en lo que respecta a banca minorista o individual, todos los productos bancarios y de inversión como ser la cuenta sueldo, cuenta corriente, caja de ahorros, títulos y acciones, plazos fijos, compra y venta de moneda extranjera, cajas de seguridad.

Desde la perspectiva de productos crediticios, ofrece préstamos para todos los segmentos del mercado, en pesos, cuotas constantes a tasa fija, hasta 60 meses de plazo, libre destino de fondos, mínimos requisitos de ingreso, y débito automático. Comercializa las tarjetas de crédito Diners Club, Visa, MasterCard con programa Advantage de American Airlines y, Provencred Visa para el segmento de financiación de consumo. (Citi, 2010)

También cuenta con los servicios de tarjeta de débito, red de cajeros automáticos, Citibank Online, Citiphone Banking, pago de facturas y servicios, transferencias electrónicas, servicios en el exterior, seguros de vida y salud, de accidentes personales, automotores, protección de hogar, asistencia en viajes y saldos protegidos. (Citi, 2010)

Y por último, un segmento Citigold, con atención personalizada, soluciones financieras integrales, productos y servicios exclusivos.

4.2 Reseña histórica

La historia de Citibank en el mundo se inicia el 16 de Junio de 1812, en Estados Unidos, cuando con un capital de U\$S 2.000.000 y solo once empleados se funda el City Bank of New York, hoy en día Citibank (Citi, 2010). Su fundación estaba destinada a financiar proyectos comerciales entre Estados Unidos y Gran Bretaña. Desde ese entonces la institución fue atravesando distintas etapas en la historia, como guerras mundiales, etapas de gran crecimiento y otras de depresión. Sin embargo, siempre ha encontrado la manera de superar los obstáculos, y seguir brindado el mejor servicio al cliente, y apoyando proyectos transformadores de la historia mundial.

En 1894, la compañía ya se convertía en el banco de mayor envergadura de Estados Unidos. (Citi, 2010)

Citi se estableció en la Argentina en el año 1914, y fue la primera sucursal de un banco norteamericano fuera de los Estados Unidos. Ya en 1917, comenzó a operar la primera sucursal del banco en el interior del país, en la ciudad de Rosario. (Citi, 2010)

Siguiendo una línea cronológica, en el año 1976, el banco adopta mundialmente el nombre de Citibank. En línea con el crecimiento de la empresa, en 1985 comienza a operar la banca de inversión destinada a la financiación de proyectos y desarrollo de empresas. Desde ese entonces, durante los siguientes diez años se sucedieron una serie de grandes lanzamientos, que ubicaron a la empresa entre las más innovadoras del mercado. La banca corporativa lanza el sistema de Paylink, el primer servicio de pago a proveedores para empresas. La banca de individuos comienza a comercializar las tarjetas Mastercard y Visa. Se efectúa la alianza con American Airlines, como primer programa de suma de millaje del mercado. Se incorporan a los lobbies de las sucursales los sistemas de cajeros automáticos, un modelo de servicio que permite estar habilitado las 24 horas. Además de incorporar el segmento Citigold como un servicio especial para el segmento más alto de la cartera de clientes, el servicio de online de Citibank, y Citiphone banking para unificar la atención telefónica en un call center de cobertura nacional. (Citi, 2010)

En 1997, Citi se convirtió en la primera institución bancaria en obtener la Certificación ISO 9000 para su producto de pagos locales Paylink. En 2001, otros dos productos certificaron bajo la norma ISO 9002, Citiservice y Citiphone Banking. En 1998, Citi adquirió el ex Banco Mayo. Esta operación le permitió expandir en un 100 por ciento su red de sucursales y mejorar los mecanismos de entrega. Asimismo, la adquisición de la tarjeta Provencred, facilitó a Citi el ingreso al segmento de mercado C2. En el mismo año a nivel mundial se unen Citicorp y Travallers dando origen a

Citigroup. Vale destacar que Citibank es miembro de Citigroup, la mayor compañía de servicios financieros del mundo. (Citi, 2011)

Ya en el año 2007, en todo el mundo, el banco pasa a llamarse Citi. En el siguiente año, el banco logra uno de sus grandes hitos, comenzando a operar One bank, poniendo tanto a la banca corporativa como la individual bajo un mismo directorio y con una estrategia de sinergia entre ambos sectores, pensado para optimizar el servicio a la cartera.

Ya entrado el 2010, Citi adopta nuevas tecnologías al servicio del cliente. En argentina, se convirtió en el primer banco del mercado y la primera franquicia de Citi en el mundo, en salir a las redes sociales, lanzando su guía de beneficios a través de YouTube, Facebook y en Twitter. También incorpora una solución de depósito electrónico de cheques, y cambia de sus sucursales, la red de cajeros automáticos por dispositivos de última generación que toman depósitos online sin necesidad de sobres ni de validación posterior. (Citi, 2010)

A través de sus 99 años de presencia ininterrumpida en el país, Citi ha desarrollado un fuerte arraigo local, poniendo al servicio de sus clientes una combinación eficaz que conjuga un profundo conocimiento del mercado regional y el liderazgo global de Citigroup en 102 países y territorios alrededor del mundo. (Citi, 2010)

4.3 Pilares estratégicos

Capriotti (2009) define a la misión corporativa como el negocio o actividad de la organización, es decir lo que hace la entidad. Por el lado de la visión corporativa, explica que es aquella perspectiva de futuro que tiene la organización, el objetivo final, a dónde se quiere llegar.

En base a lo que menciona el autor, la empresa tiene como visión ser el banco líder en el segmento socioeconómico ABC 1. Para ello busca profundizar el modelo de sucursal como unidad de negocios, liderar en atención personalizada y calidad de

servicio, sostener el crecimiento de los productos transaccionales, afianzar y optimizar el modelo de cartera de clientes, y a su vez hacer crecerla. También enfocándose en resolver todos aquellos problemas que impidan generar nuevos negocios, y vender productos rentables. (Citi, 2010)

Citi tiene una misión y cuatro principios claves. Trabaja para prestar servicio a individuos, comunidades, instituciones y naciones. Con 200 años de experiencia enfrentándose a una gran diversidad de obstáculos y aprovechando oportunidades en todo el mundo, se esfuerza por obtener los mejores resultados para sus clientes con soluciones financieras sencillas, innovadoras y responsables. Siendo una institución que conecta a más de 1.000 ciudades, 160 países y millones de personas en todo el mundo. (Citi, 2010)

Los cuatro principios fundamentales que guían para cumplir la misión son tener un objetivo común, un equipo con un objetivo, servir a sus clientes y grupos de interés. Las finanzas responsables, a través de una conducta transparente, prudente y fiable.

Innovación, para mejorar la vida de los clientes mediante la amplitud y profundidad de la experiencia, presencia global y oferta de productos de primer nivel mundial. Y liderazgo, “con personas talentosas y bien formadas, que se desarrollan en un sistema de meritocracia que respeta la diversidad y que exige excelencia, iniciativa y pasión”. (Citi, 2010, p.20)

Para poder dar un valor diferencial, Citi establece una estrategia comercial que consiste en segmentar su mercado objetivo y brindarle las mejores opciones en plaza, con las alternativas de operación mas eficientes (Citi, 2011). La innovación tecnología y la mejora en los procesos, han sido un elemento diferenciador del banco respecto a sus competidores, permitiéndole potenciar su rentabilidad y la relación con sus clientes.

Por otro lado, en el marco de los pilares estratégicos, el banco cuenta con un modelo de interacción con los grupos de interés que permiten afianzar y mejorar la relación con los mismos.

En primer lugar, los clientes son un punto de partida para cualquier estrategia que adopta, ya que en base a las necesidades que estos presentan se generan nuevos productos o servicios que puedan satisfacer cada una de ellas. Para poder detectar dichas necesidades, la empresa establece distintos medios de información y puntos de contacto. Estos se dan a través de encuestas, estudios comparativos, y redes sociales. (Citi, 2011)

Respecto a los empleados, el banco busca que estos encuentren su espacio de desarrollo profesional y personal poniendo a disposición todas las herramientas y procesos que faciliten y fomenten estos puntos. También se interioriza por conocer la opinión de su público interno, para ello utiliza el canal interno de recursos humanos, la encuesta de voz del empleado, la encuesta de *great place to work*, charlas cara a cara, los buzones de sugerencia, entre otras herramientas de contacto directo con el empleado. (Citi, 2011)

Los entes reguladores y las autoridades, son fundamental para que el banco pueda desarrollar sus actividades con normalidad. Citi señala que “las áreas de control, legales y *compliance* interactúan con el BCRA, Defensa al consumidor y demás organismos que regulan la intermediación financiera”. (2011, p.21)

Los proveedores son otro de los públicos fundamentales de la empresa para poder cumplir con la premisa de excelencia en el servicio al cliente y propuesta única del mercado. Estos son evaluados sobre la base de la competencia de sus productos o servicios, y también sobre el cumplimiento de las mismas políticas de integridad y transparencia por las que se rige el banco. (Citi, 2011)

Citi también colabora con organismos no gubernamentales en temas relevantes a sus objetivos de sustentabilidad como el desarrollo social y económico de la comunidades en donde opera, e impulsando la cultura y el entretenimiento a través del

arte, el deporte y el espectáculo. Esto lo desarrolla mediante programas de inversión social, apoyo a fundaciones, auspicios a entidades deportivas, de arte y espectáculos. (Citi, 2011)

Por ultimo, los medios de comunicación masiva sobre los cuales se sostiene una gran interacción, informando las ultimas novedades mediante gacetillas de prensa, y las distintas redes sociales donde participa el banco.

4.4 Estructura organizacional

Citibank N.A. tiene su casa matriz en Estados Unidos, pero opera en Argentina a través de su sucursal. Si bien la compañía cumple con las directivas internacionales del grupo, cuenta con su propia estructura de gobierno corporativo. De esta manera, tanto los accionistas, los clientes, los empleados, los proveedores y la comunidad en general, se aseguran que el banco cumpla y respete las normas y regulaciones impuestas por el Banco Central de la República Argentina.

(Citi, 2010, p.18)

Para cumplir con los objetivos propuestos, Citi cuenta con un Directorio ejecutivo y diferentes comités internos responsables de las decisiones sobre los distintos temas que hacen al desarrollo de la operatoria en el país.

A continuación se puede apreciar, el Directorio ejecutivo conformado por el Country Corporate Officer (CCO) de Citi Argentina, Juan Bruchou, representante legal, y por los directores de áreas de negocios y de soporte de la compañía con mayor responsabilidad en la franquicia. Cabe destacar que en el mes de Abril del año 2013, al término de la edición publicada por Citibank en su reporte de Sustentabilidad (2010), la posición ocupada por Juan Bruchou fue reemplazada por Gabriel Ribisich, mientras que Juan Bruchou mantiene su cargo de presidente de Citi para la región de América del Sur.

GOBIERNO CORPORATIVO

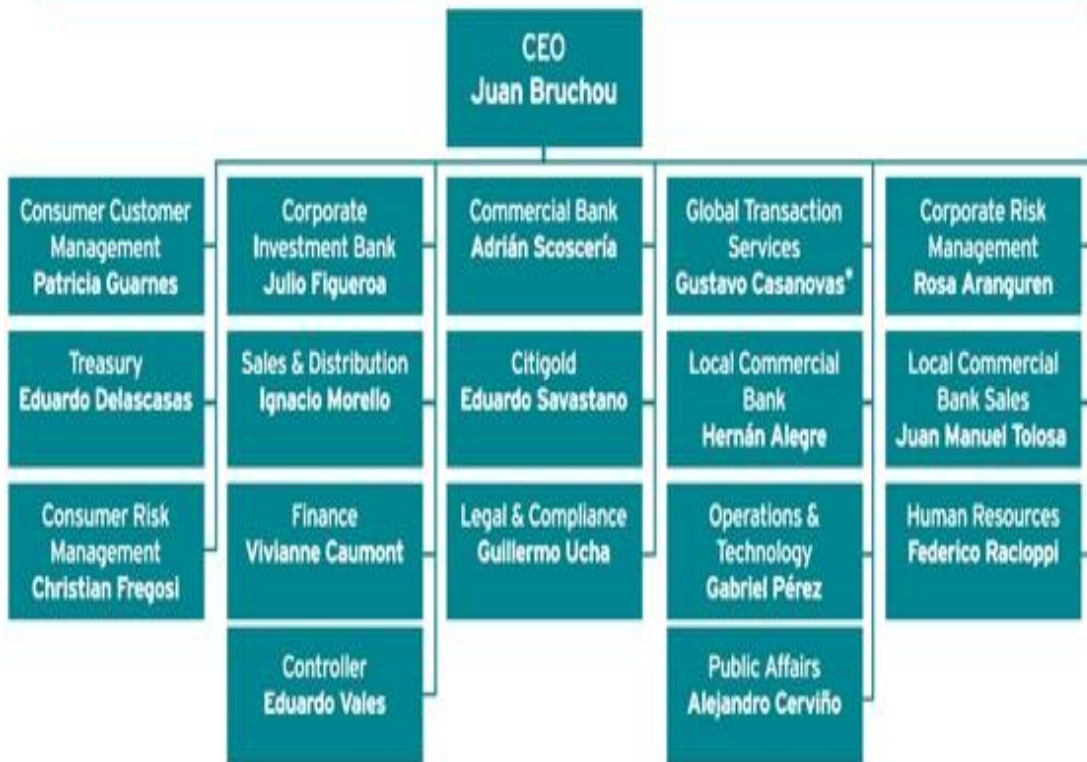


Figura 1: Gobierno Corporativo de Citibank Argentina. Fuente: Citibank Argentina, 2010.

En la siguiente figura se pueden visualizar los comités internos con los que cuenta el banco para resolver y controlar los distintos aspectos que hacen al funcionamiento de la compañía.

COMITÉS INTERNOS:

<p>→ COMITÉ DE AUDITORÍA</p>	<p>→ CCC</p>
<p>Vela por el funcionamiento y la efectividad del sistema de control interno mediante el seguimiento y análisis de los resultados de las auditorías internas, externas o de cualquier organismo de contralor, tomando conocimiento de los estados contables e informes de auditor externo</p>	<p>La sigla significa "Country Corporate Committee", es el Comité integrado por el CCO y los directores de las áreas de soporte, que se reúne para evaluar temas operativos y administrativos que puedan generar riesgo para la franquicia.</p>
<p>→ COMITÉ DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍA</p>	<p>→ ALCO</p>
<p>Evalúa los requerimientos tecnológicos planteados por las necesidades del negocio, estableciendo prioridades y determinando el presupuesto necesario para su ejecución.</p>	<p>La sigla representa "Assets & Liabilities Committee" es decir, "Comité de Activos y Pasivos". Trata los temas de liquidez de los distintos vehículos legales de la compañía.</p>
<p>→ BRCC</p>	<p>→ AML COMMITTEE</p>
<p>La sigla significa "Business Risk Control and Compliance Committee", es decir, Comité de Cumplimiento y Control de Riesgos del Negocio". Se reúne para analizar los reportes surgidos de controles y auditorías internas y las declaraciones de organismos regulatorios.</p>	<p>La sigla representa "Anti-Money Laundering", es decir, "Prevención del Lavado de Dinero". Este comité vela por el cumplimiento de las normas corporativas y las regulaciones locales para prevenir el lavado de dinero.</p>
<p>→ COMITÉ DE RIESGO</p>	<p>→ LVMC</p>
<p>El propósito del "Comité de Riesgos" es asegurar que, ante una propuesta de negocios donde participará Citi, se evalúe el cumplimiento de la normativa vigente y las políticas de Riesgo establecidas por la organización a nivel global.</p>	<p>La sigla significa Legal Vehicle Management Committe. Este Comité controla la situación legal de los distintos vehículos o subsidiarias de Citi que operan en el país, velando por el cumplimiento de los distintos marcos normativos que los rigen.</p>

Figura 2: Comites Internos Citibank Argentina. Fuente: Citibank Argentina, 2010.

4.5 Cultura Organizacional

Como bien se menciona al comienzo de este proyecto, dentro de una misma organización se pueden encontrar varios estilos culturales. Pero en este caso, Citibank presenta un tipo de cultura dominante, que es la cultura del poder. Una cultura que según explica Villafañe (1998), posee una estructura de tela araña, típica en empresas comerciales y compañías financieras. Las características que mas sobresalen dentro

del banco, es que se actúa con rapidez y eficazmente. Se mantiene un estilo de trabajo basado en la unidad, el trabajo en equipo, propio de un sistema orientado a los resultados y a satisfacer la demanda de los clientes.

Aquí las decisiones se toman y ejecutan de manera rápida, siempre teniendo en cuenta las exigencias de la Casa Matriz. Es una cultura fuerte, donde los valores esenciales son intensamente mantenidos, claramente jerarquizados y ampliamente compartidos.

Otro punto que vale destacar, es que las personas son más bien valoradas por los resultados que puedan presentar, sobre todo en el área de ventas. Cuando no funcionan son sustituidas con facilidad.

También se puede encontrar ciertos aspectos de la cultura soñadora, como bien señala Ardison (2005), ya que Citi esta constantemente buscando oportunidades para generar nuevos negocios.

En síntesis, es una cultura que se orienta a cumplir con los objetivos empresariales por sobre todas las cosas, lo que importa es el resultado. Aquí el estilo de dirección en la organización es autocrático, según explica Robbins (2005).

Por otra parte, desde la cultura organizacional se busca y se alienta a que el personal este capacitado de manera constante con el fin de crear un ambiente dinámico y altamente profesionalizado (Citi, 2011). Según Citi (2011) “una cultura de meritocracia hace que el crecimiento de la gente dependa, principalmente de su propia actuación, de sus talentos y capacidades”. (p.52)

Si bien se realiza una encuesta anual sobre clima laboral, de forma anónima y voluntaria, y a su vez mini encuestas en las distintas áreas para medir el ambiente en distintos momentos del año, hasta el momento no existe una verdadera gestión sobre dichos resultados. Aún realizando e implementando correctamente las herramientas de gestión para medir la satisfacción interna, los procesos de resolución de conflictos internos suelen tornarse muy lentos. Lo cual se refleja en la motivación de los empleados.

4.6 Mercado y Competencia

Según el estudio realizado por ADELCO (2013), hoy en día son quince los bancos que prestan sus servicios y comercializan sus productos a los consumidores, ocho de los cuales son bancos nacionales y los restantes siete son entidades bancarias internacionales. Tres de los bancos nacionales son bancos del estado, nacional o provincial (Nación, Provincia de Buenos Aires y Ciudad de Buenos Aires). Entre estos se encuentra el Banco Citibank N.A. y sus competidores directos, Banco BBVA Francés S.A, Banco BNP Paribas, Banco Ciudad de Buenos Aires, Banco Credicoop Cooperativo Limitado, Banco de la Nación Argentina, Banco Galicia, Banco Hipotecario, Banco HSBC Bank Argentina S.A, Banco Itaú Argentina S.A, Banco Macro, Banco Provincia de Buenos Aires, Banco Santander Río S.A, Banco ICBC Argentina S.A, y Banco Supervielle.

En el siguiente cuadro se pueden ver algunas de las cifras que presento el banco en su reporte de sustentabilidad (2010).

DATOS CITI ARGENTINA (1) Cifras en millones de pesos	Al 31 de diciembre de 2010	Al 31 de diciembre de 2009
PERSONAL		
Empleados	2.661	2.518
Inversión en personal (2)	441	362
CLIENTES		
Personas	554.000	533.000
Empresas	12.000	11.500
TOTAL	566.000	544.500
PRODUCTOS Y SERVICIOS		
Préstamos totales	7.665	5.645
Préstamos al sector privado no financiero	7.195	5.348
Personas	2.543	2.039
Empresas	4.652	3.309
Titulares por tarjetas de crédito	579.750	577.189
Consumo de tarjetas de crédito	5.832	4.277
PARTICIPACIÓN DE MERCADO		
Depósitos del sector privado	4%	4%
Préstamos al sector privado	4%	4%
PLATAFORMA DE DISTRIBUCIÓN		
Sucursales en el país	65	61
Capital Federal y Gran Buenos Aires	44	39
Interior	21	22
Cajeros automáticos y terminales de autoservicio	476	318

Figura 3: Citi en cifras. Fuente: Citibank Argentina (2010).

4.7 Análisis FODA

El análisis F.O.D.A. es un diagnóstico de la situación actual y de su posible evolución futura para la organización y su entorno, en función de la información disponible, según explica Capriotti (2009).

Esta herramienta permite evaluar factores internos como ser las fortalezas y debilidades, y por otro lado, los factores externos vinculados con las amenazas y oportunidades del mercado. De aquí se obtiene información útil para la implementación de estrategias y acciones orientadas a corregir, mejorar o modificar el accionar de la compañía.

En el siguiente cuadro se puede apreciar las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y también el resultado del análisis externo en cuanto a oportunidades y amenazas.



Figura 4: Matriz F.O.D.A. de Citibank Argentina. Fuente: Elaboración Propia. (2013)

4.8 Área Telemarketing

Esta área es sobre la cual se basa el estudio del caso, y para la cual se va a desarrollar el plan de comunicación interna.

En primer lugar se debe comprender cual es la función del Telemarketing dentro de una compañía.

En Argentina, las primeras actividades de telemarketing están asociadas sin lugar a dudas a un importante banco norteamericano (Citibank) que a mediados de los ochenta decidió cambiar su estrategia corporativa. Para atacar el mercado de la banca de consumo, eligió el telemarketing como la herramienta fundamental para dicho cambio.

(Filiba, S. 2002)

Con esto se puede ver como el Citi fue una de las empresas precursoras de esta herramienta de ventas. Filiba (2001) afirma que cumple una doble función ya que puede ser utilizada como un medio de comunicación de alta eficacia y, a su vez, un canal de comercialización para diversos tipos de productos.

También explica que es un medio mucho más económico que los contactos de vendedores cara a cara, ya que si bien la efectividad por contacto de los televendedores es menor que la de los vendedores cara a cara, la cantidad de contactos de un televendedor es muy superior, ya que no debe desplazarse físicamente y además no pierde tiempo en esperas innecesarias (Filiba, 2001).

Es importante destacar, que existen dos tipos de telemarketing. Según el autor, se diferencia entre el llamado proactivo u *outbound*, y el receptivo o *inbound*. El primero consiste en que la empresa realice llamados a una base de datos con los números de teléfono de sus clientes. Y el segundo se refiere a aquel mediante el cual la empresa recibe llamados de sus clientes por una acción de marketing previa, como puede ser un mailing informando de una campaña de producto o servicio, y el número de teléfono para poder contactarse y solicitar el mismo.

En línea con lo que menciona el autor, en referencia al telemarketing, una correcta capacitación y selección de los operadores telefónicos, marca la verdadera diferencia en los resultados, y mayor es la ventaja que se obtiene en su aplicación.

4.8.1 Estructura del área

El área de telemarketing corresponde al director de ventas y distribución. La misma cuenta con 100 operadores telefónicos, 6 subgerentes, y un gerente de área y su asistente. Cada subgerente tiene a su cargo un grupo de entre 15 y 20 personas, entre los distintos turnos mañana, tarde y noche.

Aquellos que trabajan por la mañana cumplen un horario de 9 a 13 hs., quienes lo hacen por la tarde de 14 a 18 hs, y el turno noche de 16 a 20 hs. Cabe destacar que siempre estos horarios son flexibles, ya que muchos de los que trabajan por la mañana dejan sus lugares media hora más tarde, y en muchas ocasiones quienes ingresan en el horario vespertino, lo hacen antes de las 14hs. Como se puede ver, los horarios son part time de 4hs, solo existen dos integrantes del equipo de operadores, que trabajan bajo la modalidad full time.

Dentro de cada grupo de operadores, se dividen entre aquellos que solo contactan clientes payroll, es decir que acreditan el sueldo a través del banco, y por otro lado a los clientes que no acreditan sueldo y tienen únicamente tarjeta de crédito, o cuentas, ya sea cuenta corriente o caja de ahorro, o cuentan con ambos productos.

La única excepción que se da en el área, es que un subgerente tiene a su cargo un grupo de operadores destinado exclusivamente a adquirir nuevos clientes, y por otro lado, la atención exclusiva a clientes Citigold, el segmento premium del banco, mas allá de que tengan cuenta sueldo o no.

4.8.2 Objetivos específicos del área

Si bien mes a mes los objetivos de ventas que se plantean para el área van variando de acuerdo a las exigencias de las estrategias empresariales, el objetivo principal al cual se busca llegar, es a lograr el primer lugar en ventas de todo Latinoamérica. El mejor callcenter de la región.

Para esto, cada comienzo de mes, el gerente distribuye los objetivos del área a cada subgerente, estos últimos lo informan a sus grupos de trabajo, y así se comienza

a trabajar de manera independiente respondiendo al subgerente, y buscando en primer medida cumplir los objetivos individuales, para aportar al objetivo grupal, y a la vez colaborar con el compañero en caso que lo necesite. Aquí se busca que todos puedan cumplir con los objetivos. Hay un verdadero espíritu de equipo, que busca superarse día a día, y afrontar nuevos desafíos.

4.8.3 Generaciones que conviven

Dentro del área se detectan tres generaciones bien marcadas que conviven. Entre ellas se encuentran los baby boomers, la generación x, y la generación y.

Aunque en el desarrollo del proyecto se profundizó sobre las características y diferencias que hacen a cada generación, en este caso, el punto donde mayor quedan en evidencia las diferencias, es en el uso de las herramientas tecnológicas aplicadas al trabajo. Ya sea desde el aspecto de la comunicación, como así también en la gestión del trabajo diario.

El avance de las tecnologías obliga a las empresas a estar constantemente incorporando nuevas formas y mecanismos, para hacer que el trabajo diario sea más eficiente y eficaz. Pero a su vez, esto conlleva a mantener a sus empleados capacitados.

No hay que olvidarse que hay generaciones que tienen una mayor facilidad para el uso de estas nuevas herramientas, y otras que requieren de un mayor tiempo de adaptación al cambio.

4.8.4 Comunicación interna del área

El área de telemarketing, a partir de la nueva gerencia que tomo el cargo en el año 2011, se encuentra en la búsqueda de mejorar el clima laboral y fortalecer los vínculos del grupo humano, a través de la implementación de nuevas herramientas y medios para comunicarse y transmitir información corporativa al personal.

Actualmente, no existe un plan de comunicación interna formal, donde se detallan los objetivos, herramientas y actividades a desarrollar en el área. Aquí, se intenta incluir nuevas formas de comunicarse y mantener al empleado nutrido de información, y a la vez motivado en el desempeño laboral para cumplir con los objetivos de la empresa.

Es importante mencionar, que además de las herramientas propias que se utilizan en este sector, también hay herramientas que son utilizadas de manera centralizada para todas las áreas del banco.

Citi en su último reporte de sustentabilidad (2010), menciona las distintas herramientas que utiliza para mantener una relación de ida y vuelta con sus empleados.

En primer lugar, tres veces al año, al término de cada cuatrimestre, se realiza el CCO dialogue, que consiste en un encuentro entre los empleados y el CCO en el que se comparten los resultados alcanzados. Se comentan novedades, y se festejan los logros obtenidos. Además de ser una puesta a punto, sirve para fortalecer los conceptos de trabajo de equipo y la importancia de tener vocación de servicio al cliente.

Las reuniones de staff, es otra de las actividades que se desarrollan de forma periódica con los directores y gerentes fuera del ámbito laboral, para conversar sobre los logros y desafíos de su sector en particular. Además, se realizan desayunos de trabajos con empleados de distintas gerencias para intercambiar información e interiorizarse de las inquietudes de cada sector. Esta es una herramienta donde los empleados, pueden ser escuchados y a la vez se permite la posibilidad de plantear preguntas y dudas.

Otra herramienta interna que utiliza el banco dentro de la Intranet, es Comunica. Un canal interno, mediante el cual se informa sobre las últimas novedades, como ser promociones internas, postulaciones de trabajo, videos y presentaciones con novedades de la organización.

Por último, un buzón de ideas online es otra instancia de comunicación para acercar propuestas, que son evaluadas por un responsable que analiza la factibilidad de la idea y le ofrece un feedback a quien la acercó.

En cuanto al área de telemarketing, las herramientas que se utilizan son el correo electrónico, el buzón de sugerencias, la cartelera, charlas cara a cara, reuniones de equipos, pero lo más destacado y reciente es la incorporación de las denominadas herramientas 2.0, como por ejemplo la wiki.

El correo electrónico es el más utilizado. Mediante el mismo se comunican los subgerentes con sus grupos de operadores. El gerente también transmite información en cuanto a los números de ventas, notificaciones, y agradecimientos. El correo electrónico no posee ninguna tipografía o formato obligatorio, por lo cual cada empleado puede caracterizarlo a su manera. Lo cual implica que el receptor no identificará en primera instancia al medio con la organización.

El buzón de sugerencias, es otra herramienta implementada. El mismo se encuentra ubicado al ingresar por la puerta principal del área. Este es el medio que menor uso se le da, debido a la falta de seguimiento por parte de las autoridades, y la efectividad que ha demostrado su aplicación. Los empleados no utilizan este medio para hacer llegar sus problemas o inquietudes, prefieren optar por otros medios más directos como la charla cara a cara con sus jefes, o directamente una entrevista con el gerente.

La cartelera, también ubicada en una de las paredes de la parte principal. Se utiliza para comunicar todos los resultados y ranking de ventas de cada mes, y también las últimas novedades del sector. Esto sirve para mostrar a cada empleado en su desempeño, y otra forma de motivarlos a superarse y figurar entre los primeros del ranking de ventas.

Las reuniones de equipo se realizan de manera periódica, y son utilizadas para fortalecer el vínculo entre el subgerente y los operadores, y a su vez, el compromiso con el todo el sector. En estas reuniones, se debate sobre las formas de trabajo, los

resultados alcanzados, y cualquier tipo de queja o aporte de ideas. En algunas oportunidades, quien encabeza la reunión es el gerente, y lo hace con cada grupo de trabajo. Algo similar ocurre con las charlas cara a cara que pueden tener los operadores con los mandos medios, para resolver cualquier problemática que se presente o mismo para motivar al empleado en su desempeño.

Una nueva herramienta 2.0 que se incorporó al área, es la wiki. Según Ebersbach (2006) los wikis sirven como herramientas de administración del conocimiento tanto en la planificación y documentación. También pueden ser utilizados como un sistema abierto de manejo de contenido para la edición. En adición Lever (2007) concluye que los wikis proveen un espacio para las lluvias de ideas, escritos colaborativos, debates, proyectos en grupo y recursos compartidos.

La wiki de telemarketing es un canal interno propio del sector, y al cual se le esta poniendo el mayor foco como centro de desarrollo de información, intercambio de ideas, novedades, y todo lo referido a telemarketing. Se busca centralizar toda la información mediante esta herramienta, y que todos los empleados la utilicen como medio principal para estar informado, participar activamente, y obtener feedback por parte de los responsables.

4.3 Definiendo el problema

A partir de lo planteado anteriormente, el problema de comunicación interna que se detecta es que se ha incorporado una herramienta de comunicación 2.0 para corregir la falencia de otras herramientas que se vienen utilizando, y no se ha considerado la integración de distintas generaciones en el personal. El implementar este tipo de herramientas no implica solucionar los problemas de comunicación. Se debe corregir la cultura con la que se venia trabajando, y tener la disposición a lograr una mayor participación de los empleados, y tener feedback fluido entre los empleados y los responsables del área. También se debe considerar que no todas las generaciones cuentan con la facilidad para manejarse con estos nuevos medios. Para

esto corresponde hacer una adecuada capacitación, con el fin de que la herramienta sea útil.

Por otro lado, no existe un plan de comunicación interna formal, donde se detallan los objetivos, las herramientas a utilizar, y una estructuración en la implementación, control y seguimiento de dichas herramientas.

En el presente capítulo se analizó a una organización, y a un área en particular de dicha organización, utilizada como caso para que el lector pudiera ver aplicadas las herramientas utilizadas hasta el momento en el presente PG. Se brindó un panorama actual de la compañía, y permitió el diagnóstico de los problemas que se presentan en materia de comunicación interna del área. De esta manera, ya concluida la etapa de análisis, se está en condiciones de avanzar, en el siguiente capítulo, con el desarrollo de la propuesta acorde a la empresa en estudio y a los problemas planteados.

5. Plan de comunicación interna

El plan que se desarrolla en este capítulo se estructura en función de los parámetros generales de la disciplina, y se enmarca en los objetivos generales y de la realidad organizacional de la institución en cuestión. Siguiendo los pasos establecidos para cualquier plan de comunicación interna, se propone una serie de acciones comunicacionales en base a la investigación previa y al diagnóstico de la situación.

5.1 Fundamentos

Luego de plantear en el capítulo anterior la situación que atraviesa el área de telemarketing del banco Citi en la Argentina, se cree necesaria la intervención de un profesional de relaciones públicas para lograr una correcta implementación de un plan de comunicación interna. Se utilizarán las herramientas con las que cuenta el relacionista público, incluso las nuevas herramientas de comunicación interna 2.0, adaptándolas, y así poder generar un mejor clima laboral, motivar a los empleados, y que estos se sientan a gusto con su trabajo y la manera en que la empresa se relaciona con el.

5.2 Objetivos del plan

Los siguientes objetivos planteados se llevarán a cabo durante el periodo de un año calendario.

En primer lugar, optimizar los recursos existentes y desarrollar nuevas herramientas de comunicación.

En segundo lugar, establecer acciones comunicacionales con el fin de lograr una mejor y mayor integración del personal del área de telemarketing, con los objetivos organizacionales.

Y por último, desarrollar una cultura laboral, donde el empleado se sienta incluido y valorado por parte de la empresa, y a su vez que le permita desarrollarse a nivel personal y profesional.

5.3 Eje de comunicación y estrategia del plan

El eje en el cual se basarán las acciones comunicacionales estará estructurado bajo los conceptos de transparencia, capacitación, interactividad, y el desarrollo profesional y humano.

El diseño del plan de comunicación interna, a través de sus acciones, permitirá afianzar la interactividad entre el empleado y el banco para construir una nueva cultura laboral, y a su vez, busca fortalecer el clima laboral y motivar al personal. De esta manera se pretende lograr que la institución vuelva a pertenecer al grupo de empresas que se encuentran entre las best place to work del país.

La estrategia a implementarse tendrá una duración de un año como plazo, y se establece como mes para iniciar dicho plan en Diciembre de 2013. El mismo se toma como modelo, pero puede ser iniciado en cualquier época del año de acuerdo a las necesidades y decisiones de la empresa.

5.4 Público objetivo

El público objetivo sobre el que se trabajará la campaña será el nivel de operarios telefónicos. Es necesario determinar y destacar las principales características de dicho público, para poder así comprender su funcionamiento e identificar las herramientas idóneas, y adaptar aquellas que resulten necesarias para poder cumplir con el objetivo planteado en el plan de comunicación interna.

Este punto servirá de guía para el accionar del plan, dado que lo que se busca es la integración, la motivación del empleado y la mejora del clima de trabajo, por lo cual las herramientas o acciones que se implementen deben ser los recursos con los que la empresa cuente para poder transmitir sus valores, fortalecer el vínculo a través de una relación de ida y vuelta, y que esto ayude a cumplir con los objetivos de la empresa.

Las siguientes características son de relevada importancia, y se deberán tener en cuenta a la hora de seleccionar las herramientas.

Como se menciona en el anterior capítulo, el gerente del área Lucas Fernández, afirma que de los 100 operarios el 60% son mujeres, el otro restante del sexo masculino. Las edades promedian entre los 22 a 45 años. (Comunicación personal, Abril de 2013).

Todos los operarios tiene el nivel secundario completo, y aproximadamente la mitad de estos tiene un título universitario o esta cursando una carrera en la facultad.

En cuanto a la ubicación geográfica de las viviendas de los empleados respecto al espacio físico de trabajo, se dividen en partes iguales aquellos que viven por la zona norte de Gran Buenos Aires, y otro tanto por los distintos barrios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El trabajo que realizan constituye la principal entrada de dinero para la familia, e incluso en algunos casos, el único ingreso.

Los operadores telefónicos, se encuentran en constante comunicación mediante el correo electrónico y la wiki de telemarketing, que se encuentra en la intranet del banco. Cabe destacar que hay varios de ellos que no tienen conocimientos sobre el uso de las herramientas de office, y tampoco en el manejo de herramientas 2.0, lo cual dificulta el feedback en el proceso de comunicación.

Las características que se mencionan son puntos a tener en cuenta para la planificación y puesta en marcha de las herramientas de comunicación que contribuirán a cumplir con los objetivos propuestos. Este análisis sirve para poder desarrollar las acciones de comunicación, teniendo en cuenta al público con el que se trabajará.

Una vez diferenciadas las características, se analizarán las opciones que corresponden para poder escoger las herramientas necesarias y acordes al público.

5.5 Plan de acción

Las acciones que se desarrollan están dirigidas a mejorar y modificar la comunicación con el público interno. El estudio del caso muestra como resultado las diferencias generacionales producidas por la implementación y utilización de nuevos medios de comunicación interna, y la falta de participación de aquellos empleados que no tienen conocimientos sobre estos nuevos medios, y lo que esto genera para la empresa. Con el fin de solucionar esta problemática se realizarán diferentes acciones con diferentes herramientas de comunicación interna, siguiendo el eje del plan y la estrategia del mismo. El responsable de relaciones públicas será el encargado de hacer un control y seguimiento del plan, con el fin de lograr una relación de ida y vuelta con los empleados, los mandos medios y recursos humanos.

5.6 Acciones y herramientas de comunicación a utilizar

En la propuesta de acciones, se hará una mejora de las herramientas de comunicación interna que actualmente el banco Citi esta utilizando para telemarketing. Entre las acciones que se desarrollarán se incluirán las capacitaciones en grupos para instruir al personal acerca del manejo de la wiki, herramientas de office, como así también reuniones de ventas. Charlas semanales para obtener un feedback de los empleados, contest de ventas para premiar los esfuerzos y el trabajo en equipo, y también desayunos y almuerzos de trabajo.

5.6.1 Buzón de Sugerencias

Es una herramienta que se esta utilizando y permite que el empleado transmita sus quejas o sugerencias a las autoridades, de manera anónima o firmada.

Sin resultados positivos en la actualidad, lo que aquí se propone es motivar a los empleados a que utilicen este medio para hacer llegar sus opiniones, obteniendo una respuesta segura y rápida a las exigencias que se planteen. Su puesta en marcha establece un espacio de participación que favorece la promulgación de ideas.

Su implementación habilita un lugar donde la gente desarrolla e incrementa su sentido de pertenencia en el día a día de manera explícita. El buzón de sugerencias permite a todos los empleados de la empresa hablar y ser escuchados.

El control y seguimiento se hará todos los días, y al término de una semana se brindará una respuesta. Esto lo manejará la asistente del gerente de telemarketing, quien dependiendo del caso, será la encargada de contactar al empleado que firmó la sugerencia para hacerle una devolución. En ocasiones donde la respuesta requiera un mayor grado de autoridad, será el gerente quien se ponga en contacto. Las respuestas de las sugerencias anónimas se publicarán, en la medida de lo posible, en la cartelera.

El buzón requiere de un seguimiento continuo, donde las personas responsables de él, informen correctamente cuando y cómo se van a levantar las sugerencias y cuando y cómo se van a dar las respuestas.

5.6.2 Cartelera

La función principal de las carteleras es la de entregar datos a los empleados. No es una herramienta de ida y vuelta, pero de esta forma se podrá informar noticias, novedades, beneficios, cambios, etc, a todos los empleados. Bartola (1992) afirma que el sistema de cartelera es un medio de uso corriente, especialmente para las informaciones que provienen del servicio de personal o dirección.

Actualmente, el uso de la cartelera no está del todo explotado, ya que el área la utiliza únicamente para colocar los rankings de ventas, y no lo apoya con otro tipo de información útil y de interés para los empleados. Además se considera que debido a la gran dimensión del área de telemarketing, la ubicación de la cartelera muchas veces pasa desapercibida, por lo que una de las cuestiones que se propone es tener dos carteleras. Una designada en el mismo lugar, y otra en el pasillo central donde se conectan las oficinas de los operadores con la de los subgerentes. Esto tendría una

gran visibilidad, ya que constantemente hay un flujo de movimiento por este pasillo para poder acercarse a los subgerente por trámites o consultas.

Por otro lado, se busca que la herramienta permita que todos los empleados tengan el mismo acceso a la información sobre la empresa. La idea radica en que la cartelera sea un medio para intercambiar información de interés para todo el público, que figurar en la cartelera en los rankings de ventas sea un orgullo y un desafío, que se publiquen eventos y acontecimientos de la empresa como así también de las relaciones sociales, como ser cumpleaños, nacimientos, casamientos, entre otros. Esta herramienta deberá ser un espacio único de intercambio de información.

Cabe destacar, que en esta herramienta la actualización es muy importante. Por eso mismo, el contenido será actualizado por la misma asistente que deberá hacer el control del buzón de sugerencias. La actualización se hará en medida de los acontecimientos, y los mismos empleados también podrán sumar información a la cartelera.

5.6.3 Mail interno

Esta es una herramienta digital que se esta utilizando para informar las campañas *outbound* a los operadores, comunicar los días de campañas *inbound* según cada grupo, e informar reuniones o capacitaciones. Por otro lado, es una herramienta muy utilizada por los subgerentes para hacer bajadas de línea a su grupo de operadores.

La gestión de esta herramienta la lleva a cabo la asistente de la gerencia, cuando se trata de comunicar temas centrales a toda el área de telemarketing. Caso contrario, como se menciona anteriormente, son los subgerentes quienes transmiten información a sus grupos. También es una herramienta que permite a los empleados tener un feedback directo con sus autoridades, y entre sus compañeros.

El objetivo que se propone es lograr que esta herramienta sea bien utilizada por todos los empleados para lo que demanda el trabajo diario, capacitándolos, e

incorporar información corporativa en cuanto a acontecimientos, eventos, noticias de interés, y demás información que también figure en la cartelera ,y sea necesario replicarlo por este medio digital.

Esta tarea seguirá a cargo de la asistente, y la actualización de este soporte se hará de manera diaria.

5.6.4 Wiki

Esta herramienta de comunicación sirve para ayudar a los empleados en sus tareas diarias. Es un lugar de consulta al cual se puede acudir para compartir información y noticias, acceder a bases de datos, revisar el manual de presentaciones, bajar un archivo, anotarse en un concurso, entre otras cosas.

En el área de telemarketing, fue una de las últimas herramientas que se incorporó, y se utiliza muy frecuentemente para comunicarse con su público interno. La única modificación que se cree conveniente, es que muchas de las noticias se transmiten por esta vía, y es un medio el cual, no todos los empleados tienen conocimiento sobre el manejo de esta nueva herramienta. Con lo cual es conveniente utilizar la wiki como complemento de otras herramientas de comunicación. Esto puede corroborarse según lo expuesto por Bartoli (1992), quien afirma que todavía estas técnicas tienen poca influencia en determinados perfiles heterogéneos y a menudo no acostumbrados al empleo de nuevas tecnologías, aun tratándose de productos de la propia empresa.

5.6.5 Capacitaciones y reuniones de ventas

Las capacitaciones que se hacen en el área de telemarketing son escasas y generalmente se orientan a técnicas de ventas o nuevos productos que se incorporan a la grilla de oferta comercial de los operadores.

El objetivo de estas será capacitar a los empleados en cuestiones como el uso de las herramientas de office, ya sea word, excel, outlook, entre otros, como así también en el uso de la herramienta wiki que se encuentra en la intranet del banco.

También se seguirán realizando las reuniones de ventas, para mantener al empleado motivado y constantemente capacitado sobre las técnicas de ventas e información de los productos que se comercializan. Estas estarán a cargo de los subgerentes, o a cargo de algún gerente de área o producto, según corresponda. La idea será realizar una capacitación y una reunión de ventas por mes, a menos que la situación requiera intensificar los encuentros.

Las circunstancias presentan la necesidad de implementarlas con esta frecuencia, para poder adaptar a los empleados al uso de nuevas herramientas, y que se sientan participes y considerados en el intercambio de ideas del área, y a su vez, fortalecer el vínculo con estos, permitiéndoles el desarrollo profesional y personal.

Las reuniones y capacitaciones serán organizadas por los subgerentes de ventas y la convocatoria será realizada por la asistente de la gerencia de telemarketing vía correo electrónico.

5.6.6 Comunicación Personal

Si bien en el área de telemarketing del banco, se tienen en cuenta las opiniones y puntos de vista de los empleados, no se ha establecido un plan de comunicación personal. Es por ello que se propone realizar charlas mensuales entre los operadores y los supervisores y cargos gerenciales, para poder mantener a las autoridades sobre la satisfacción de sus empleados. Esto puede confirmarse con lo expuesto por Wilcox (2001) quien afirma que la comunicación interna a través de reuniones de trabajo del personal, sesiones de instrucción para los empleados, y reuniones de departamento crea una fuerza de trabajo más competente y motivada, y permite identificar los temas donde exista insatisfacción por parte de los empleados.

5.6.7 Desayunos y almuerzos de trabajo

Estas reuniones son una forma de motivar y fomentan la participación, en un clima totalmente distendido. Hasta el momento no se ha implementado una estructuración de esta herramienta de comunicación, y se realizan muy ocasionalmente por temas puntuales que lo ameritan, para descontracturar el clima rutinario.

La idea de implementar esta herramienta es realizarla con cada grupo de operadores, correspondiente a cada subgerente, para evaluar de alguna manera el desempeño y la evolución de cada grupo.

Al igual que las reuniones de ventas y capacitaciones, serán organizadas por los supervisores de ventas, y se informarán por correo electrónico. Los desayunos se realizarán durante la primera semana del mes, y los almuerzos cada tres meses.

5.6.8 Evento de fin de año

El evento de fin de año del área, tiene como fin reunir a todo el personal cada año, para celebrar un ciclo cumplido y los logros alcanzados, fuera del ámbito laboral.

Como ya se ha expresado anteriormente, la función de este plan de comunicación es poder implementar nuevas herramientas y modificar aquellas que actualmente se utilizan, con el fin de fomentar la comunicación interna, y obtener los resultados esperados.

Esta herramienta seguirá siendo utilizada, y se propone darle una mayor planificación, para lograr que todos los empleados puede participar del evento y sea un momento que unifique a todo el grupo humano, sin importan el cargo que ocupen en el trabajo.

Como propuesta se realizará una cena, en uno de los salones del Hipódromo de San Isidro, ya que queda a pocos kilómetros del edificio Citicenter donde se ubica el área de telemarketing. La cena comenzará a las 20hs, con una propuesta de distintas variedades de pizzas. Acto seguido hablará el gerente de telemarketing, agradeciendo

el compromiso y la participación, y luego se dará paso a las premiaciones a aquellas personas que hayan superado los objetivos de ventas durante el año, por el buen compañerismo, responsabilidad, y trabajo en equipo. Después de las premiaciones el personal podrá distenderse con un baile, y al finalizar del evento, cada uno se llevará un souvenir de Citi.

Este evento estará a cargo de la gerencia del área, y será útil para motivar a los empleados y fomentar la integración de los distintos grupos de trabajo.

5.6.9 Premios

En telemarketing de Citi, se premia todas las semanas a aquellos operadores que hayan cumplido el objetivo semanal dispuesto al comienzo de cada semana. Quienes hayan alcanzado los objetivos, ingresan en la lista de personal que saldrá sorteado para ganar un par de entradas para cualquiera de los espectáculos que auspicia el banco Citi ya sea en cines, teatros, recitales, etc.

Se seguirá compartiendo esta herramienta para poder motivar a los empleados a que se sigan superándose en sus objetivos personales, y a la vez que contribuyan con las exigencias de la organización.

5.7 Calendarización

La calendarización muestra de manera planificada y ordenada las herramientas que se llevarán a cabo en el plan de comunicación. Se considera que para lograr un efecto el plazo mínimo debe ser un año. Es por ello, que la campaña se realizará en ese plazo, y las acciones que se verán a continuación están establecidas de manera premeditada de acuerdo a las conveniencias del plan.

El mismo se inicia en el mes de diciembre de 2013 y finaliza en diciembre de 2014, pero podrá ser adaptado en caso que sea necesario. Esta herramienta permitirá visualizar cuando comienzan y finalizan todas las actividades y herramientas, durante el transcurso del año.

CALENDARIZACIÓN, PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DICIEMBRE 2013/ DICIEMBRE 2014													
	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Acciones													
Buzón de Sugerencias													
Cartelera x 2 unidades													
Mail interno													
Wiki													
Comunicación personal	S4	S4	S4	S4	S4	S4	S4	S4	S4	S4	S4	S4	S4
Capacitaciones	S2	S2	S2	S2	S2	S2	S2	S2	S2	S2	S2	S2	S2
Reuniones de ventas	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1
Desayunos de trabajo	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1
Almuerzos de trabajo			S2			S2			S2			S2	
Evento de fin de año													S1
Premios													

Figura 5: Calendarización. Fuente: Elaboración Propia. (2013)

En el cuadro de calendarización, se detalla cómo se irán implementando las distintas herramientas para cumplir con los objetivos de dicho plan. El buzón de sugerencias, las carteleras, el mail interno, la wiki, y los premios, serán los instrumentos que tendrán vigencia durante todo el año. Por su parte, la comunicación personal se hará en la cuarta semana de cada mes para conocer el estado de ánimo, la satisfacción personal, e intercambiar opiniones y sugerencias que puedan servir para corregir cualquiera de las acciones que se estén implementando.

Las capacitaciones serán fundamentales para mantener al personal capacitado y para que puedan conectarse con las nuevas formas de trabajo. Dichas capacitaciones se realizarán durante la segunda semana de cada mes, con el fin de mantener un ritmo y hábito de capacitación constante en todos los aspectos que hagan al mejor funcionamiento, al buen clima laboral, y a una mayor productividad.

Las reuniones de ventas y los desayunos de trabajo se harán efectivos durante las primeras semanas de cada mes, para poder determinar las metodologías de trabajo para cumplir con los objetivos mensuales del banco, reforzar los conocimientos sobre los productos y servicios que se ofrecen, poder identificar nuevas estrategias de ventas, y generar un intercambio de ideas con el fin de fortalecer la relación entre los superiores y los subordinados, y entre pares, en un ambiente desestructurado que permita crear esta dinámica. Al igual que las capacitaciones se harán por cada equipo de trabajo correspondiente a cada supervisor de ventas, y donde se buscará que interactúe el gerente del área en cada una de ellas, con el fin de poder tener una relación de ida y vuelta con la máxima autoridad de telemarketing.

Los almuerzos de trabajo, al igual que los desayunos y reuniones, serán de apoyo para fortalecer el vínculo entre los empleados del área, poder compartir una comida, conocerse en profundidad, intercambiar opiniones, y de ser necesario resolver problemáticas que hagan al quehacer diario. Estos se realizarán cada tres meses, utilizando la segunda semana de dicho mes, para no interferir sobre los últimos días hábiles del mes, que es donde mayor actividad se produce.

Por último, el evento de fin de año será utilizado para convocar a todos los miembros que forman parte de telemarketing. Institucionalmente, el evento servirá para hacer un balance de los logros y trazar un mapa de los desafíos para el año entrante. Sin embargo, la intención es que el evento no se transforme en un compromiso, sino que sea vivido como una instancia de integración descontracturada y placentera, dejando a un costado las jerarquías.

La idea es que los empleados no vivan la asistencia al evento como una obligación laboral o una exigencia, sino más bien una instancia para festejar los logros y obstáculos superados. Debe servir como una herramienta para motivar a los empleados, y fidelizarlos con la empresa.

5.8 Control y seguimiento

Una vez implementado el plan de comunicación es necesario hacer un seguimiento y control adecuado de las herramientas que se están desarrollando para poder corregir cualquier tipo de desviación, o mismo para mejorar los aspectos que hagan falta. Esta tarea la deberá llevar a cabo la persona responsable de la implementación del plan.

Todos los meses se brindará un informe a la gerencia del área de telemarketing del banco Citi, informando la evolución de las herramientas, y la participación de los empleados. Cada 3 meses se medirá a través de encuestas y estudios el clima laboral y la motivación de los mismos.

Se evaluará cada herramienta en particular, y se realizarán encuestas para conocer la opinión de los empleados con respecto a las herramientas. En cuanto a las capacitaciones y reuniones de ventas, se harán encuestas para conocer el grado de satisfacción con estas, y a su vez corroborar si cada encuentro resulta un lugar de aprendizaje.

Una vez finalizado el plan de comunicación, y la estructuración del calendario, el responsable de relaciones públicas realizará un informe de las herramientas utilizadas y el grado de uso de cada una de ellas. Esto servirá para medir los resultados de dichas herramientas, ver si se cumplieron los objetivos planteados, y analizar la eficacia de cada una. Además permitirá decidir cuales de estas herramientas sirvieron para lograr una comunicación interna efectiva, y decidir si en el siguiente plan de comunicación, serán utilizadas o descartadas. Una vez finalizada esta etapa de evaluación, se confeccionara un informe formal con los resultados finales del plan para las autoridades del banco y del área. Esta documentación valiosa, será de guía para futuras campañas de comunicación que se quieran efectuar en el área de telemarketing o replicar en otras áreas del banco.

Conclusión

A raíz del desarrollo de los capítulos, se pudo ver como la secuencia de estos permitió al lector comprender el objetivo del proyecto que siempre se ha basado en la creación de un plan de comunicación interna para el área de telemarketing del banco Citi en la República Argentina.

El desarrollo del proyecto permitió conocer en mayor profundidad a esta gran organización, pero sobre todas las cosas a un área particular, que es la de telemarketing. Se ha podido comprender el fenómeno de la diversidad generacional que atraviesan hoy las empresas, con un caso concreto y específico que sirvió para tomar nota de esta problemática, y ver la manera de trabajar en disminuir las diferencias entre las distintas generaciones, con la ayuda de disciplinas como la de relaciones públicas.

El trabajo aporta una nueva mirada a la comunicación interna, apoyándose en la idea de una comunicación más integradora al interior de las organizaciones, donde el empleado se convierte en un eslabón en la cadena de producción de información e intercambio de ideas. Se eliminan las barreras entre los distintos niveles jerárquicos y se está realmente dispuesto a escuchar al empleado y dar una respuesta a sus demandas.

También surge como conclusión, que el incorporar tecnología 2.0 no implica solucionar problemas de comunicación. Estas son un complemento a otras herramientas y pueden ser de gran ayuda si se sabe como incorporarlas al grupo humano de trabajo. El proyecto permite comprender lo importante que es conocer en profundidad a los empleados con los que se trabaja ya que estos son la base de la organización, y los primeros comunicadores o transmisores de imagen de la organización. Por lo cual, si estos se encuentran desmotivados o disconformes con el lugar de trabajo y la compañía, será muy difícil lograr que hablen bien de la misma y esto no será positivo para la reputación o imagen empresarial, y a su vez, será difícil comprometerlos a cumplir con los objetivos.

En el desarrollo del trabajo también ha quedado demostrado que una buena gestión interna en las comunicaciones, y una correcta motivación e implicación de los empleados, indefectiblemente impacta de manera positiva en la rentabilidad de la organización. No solo a nivel económico sino también a nivel institucional, ya que la empresa tendrá personal más capacitado y comprometido con los objetivos organizacionales.

En relación a la comunicación interna 2.0 y siguiendo con el planteo que deja este proyecto, vale mencionar que el 2.0 no radica en el simple hecho de incorporar wikis, blogs, intranets entre otras nuevas herramientas, sino que se deben implicar a todos sus empleados, y comprometerlos con los objetivos de la empresa, valorando sus conocimientos, sus aportes e ideas, teniendo en cuenta los objetivos individuales de cada empleado, para lograr un equilibrio entre los objetivos personales y los de la institución

Este análisis se obtuvo y verificó en el desarrollo del capítulo cuatro del presente trabajo, y permitió el avance hacia la propuesta del plan de comunicación interna que culmina en el último capítulo, y es donde se ve la tarea del profesional de relaciones públicas.

Este proyecto se gestiona en base a las necesidades del área, utilizando las herramientas más adecuadas y acordes a la situación, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta que es un modelo de comunicación interna planteado para este caso en particular, la efectividad del mismo y los resultados alcanzados, solo serán posibles medir en cuanto el plan de comunicación se ponga en marcha. Solo así se podrán analizar los objetivos alcanzados y las modificaciones que sean necesarias hacer, para mejorar la propuesta profesional.

Lo importante para el profesional de esta carrera, es que es necesario conocer en profundidad a la empresa en cuestión, para poder así detectar el problema y trabajar en revertir el daño que esta produciendo a la compañía. Una vez identificado,

se pondrán en marcha las acciones, y luego el correcto control seguimiento y evaluación de las herramientas. De esta manera organizada es como las empresas se verán beneficiadas con el aporte de las relaciones públicas.

Esta área sirvió de ejemplo, ya que si bien puede parecer que en una empresa todo va bien, cuando se investiga en profundidad pueden detectarse problemas muy sensibles, que afectan al clima laboral y la motivación del personal. En este caso fue la falta de un plan de comunicación interna que estructure todas las acciones que se venían desarrollando, y donde se delimiten los objetivos del área, y por otro lado el daño que esta produciendo la mala implementación de nuevas tecnologías en las distintas generaciones que conviven en el sector.

Con el plan de comunicación se propuso las herramientas que mejor podrán guiar a que se cumplan los objetivos, y sobretodo para trabajar sobre aquellas generaciones que no están naturalizadas con las nuevas tecnologías, y conseguir un punto de conexión con ellos, sin la necesidad de ir a un extremo de utilizar únicamente nuevas tecnologías, sino mas bien buscar un intermedio que permita un clima organizacional más justo y favorable.

Es así como se puede afirmar que una buena gestión de las relaciones públicas en el ámbito interno de las organizaciones, permite modificar y mejorar el clima organizacional, la conexión con el flujo de información entre los distintos sectores de la estructura, y a su vez reducir los rumores que impactan de forma negativa en la organización, como así también generar un beneficio económico para la empresa.

Los empleados motivados por las mejoras en la comunicación son más productivos, es decir más ganancias para la organización.

La transformación empresarial es una realidad, por eso ahora ya no se habla de empleados, sino de colaboradores. Se pasó del recurso humano a la persona, la información se transformó en diálogo, y los directivos en facilitadores. El mismo crecimiento exponencial que ha tenido la comunicación 2.0 ha provocado que las

organizaciones sientan la necesidad de reconvertir sus herramientas tradicionales en 2.0 sin valorar previamente su capacidad para asumir este desafío.

Si bien es cierto que los canales internos son mayoritariamente unidireccionales como cartas, revistas, boletines internos, carteleras o intranets, y que las herramientas 2.0 facilitan la interacción entre emisor y receptor, únicamente la integración de estas nuevas herramientas será posible siempre y cuando la organización esté preparada para adoptar una cultura 2.0.

La aceptación de una cultura 2.0 dentro de la organización significa considerar a los trabajadores como colaboradores, promover el diálogo con estos y estar dispuesta a escuchar la opinión de sus integrantes, además de valorar las críticas como un medio para el aprendizaje. Por lo tanto, una vez que la organización haya optado por ser una empresa 2.0 podrá implementar una comunicación interna 2.0, independientemente de las herramientas que disponga. Recordando que el concepto 2.0 no es una herramienta, sino un concepto, una actitud.

La tarea esencial de la gestión para lograr el cambio, radica en conocer como es en realidad la organización y comprender que si se necesita cambiar, los cambios deben gestionarse. Cuando una empresa necesita adaptarse a los cambios debe comenzar conociéndose.

En un mundo globalizado donde el cambio es tan acelerado y continuo, las organizaciones requieren de culturas dinámicas, abiertas al conocimiento y al cambio, flexibles y rápidas. En estos tiempos de competencia global, es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje y participación de todos sus miembros. La información, la actualidad y el conocimiento aumentan nuestras capacidades y debe ser compromiso de todos.

Si desde las empresas se promueva una cultura basada en el conocimiento. Es decir, se comparte y transfiere el conocimiento, se promueve el autoaprendizaje, la formación permanente, la búsqueda del talento, el liderazgo compartido, la

comunicación en todos los sentidos, incluso la virtual, la creatividad, la innovación, la creación de equipos, sin duda va a permitir la integración de los colaboradores en la misión del negocio, motivarlos, innovar, ser competitivos y humanizar aún mas, la organización.

Aunque, resulte fácil de decir y difícil de implementar, es todo un desafío, pero es la evolución natural para adaptarse a los nuevos tiempos y aprovechar al máximo las nuevas herramientas de optimización de la productividad y el trabajo.

Por eso aquí se presenta una gran oportunidad para el profesional de relaciones públicas, que tendrá el gran desafío de demostrar que es posible construir una nueva forma de comunicarse y de manejar la cultura laboral, en pos del bien común, tanto para los resultados personales de los empleados, como así también, para los resultados económicos de las empresas.

Se espera que el lector haya podido interpretar la importancia de una buena gestión de las relaciones públicas en la comunicación interna, y que cada explicación brindada haya sido didáctica para su correcta interpretación.

Lista de referencias bibliográficas

- Adelco (2013). *Monitoreo de Bancos. Informe de investigación*. (2013). Recuperado el 17/05/2013 de http://www.ieco.clarin.com/economia/Informe-Adelco-bancos-febrero_CLAFIL20130227_0001.pdf
- Alles, M. (2004). *Diccionario de Comportamientos: Gestión de competencias*. México: Editorial Granica.
- Ardison, M. (2005). *Cultura Organizacional*. En Vicente, M. (Ed.). *Fundamentos de administración de organizaciones*. Argentina: La ley.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*, Buenos Aires: La Crujía.
- Bravo, C. (14 de enero de 2011). *Comunicaciones Integradas 2.0*. [posteo en blog.] Recuperado el 13/04/2013 de <http://comunicacionesintegradahsg.blogspot.com.ar/2011/01/comunicacion-interna-10-vs-comunicacion.html>
- Brum, A. (2013). *Conoce las características de los baby boomers. Merca2.0*. [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.merca20.com/conoce-las-caracteristicas-de-los-baby-boomers>. Recuperado el 25/05/2013 de <http://www.merca20.com/conoce-las-caracteristicas-de-los-baby-boomers>
- Camacho, I., Pinzón, R. (2003). *Cultura Organizacional*. Colombia: Departamento administrativo de la Función Pública. Recuperado el 2/04/2013 de <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Cultura%20Organizacional.pdf>
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D*. N°13. [Revista en línea]. Disponible en: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección libros de la Empresa. Recuperado el 16/03/2013 de <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativos.pdf>
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: IIRP. Recuperado el 15/04/2013 de <http://es.scribd.com/doc/52202188/47/TIPOS-DE-COMUNICACION-INTERNA>
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc. Graw- Hill Interamericana de México
- Citi (2010). *Reporte de Sustentabilidad 2010*. Argentina: Citi. Recuperado el 10/05/2013 de <https://www.argentina.citibank.com/resources/pdf/reportedeSustentabilidad.pdf>

- Citi (2011). *Reporte de Sustentabilidad 2011*. Argentina: Citi. Recuperado el 17/06/2013 de http://www.argentina.citibank.com/resources/pageFlip/reporte_sustentabilidad2011/samples/magazine/sustentabilidad2011.pdf
- Davis, K. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw- Hill Interamericana de México
- Filiba, S. (2001). Líderes del tercer milenio. *Clarín*. N°17. [Revista en línea]. Disponible en http://www.ddm.com.ar/Publicaciones_138_La-performance-del-telemarketing-.html
- Filiba, S. (2002). Telemarketing: crisis u oportunidad. *Revista Contact Centres*. N°6. [Revista en línea]. Disponible en: http://www.ddm.com.ar/Publicaciones_144_Telemarketing-crisis-u-oportunidad.html
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación 2.0: Un desafío Cultural*. Buenos Aires: 1º ed. Edición Formanchuk & Asociados. Recuperado el 21/05/2012 de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Un-desafio-cultural-Version-0.1-Formanchuk.pdf>
- Franichevich, A. y Marchiori, E. (2011). Generaciones trabajando. ¿A cuál pertenezco? *ISTMO*, 310. [Revista en línea]. Disponible en: <http://istmo.mx/2010/09/generaciones-trabajando-%C2%BFa-cual-pertenezco/>
- Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. (2da ed.) Washington D.C: Addison-Wesley Iberoamericana.
- La jubilación de los “baby boom” deja a las empresas desprovistas ante el cambio. (2013). *iProfesional*. Recuperado el 9/05/2013 de: <http://www.iprofesional.com/notas/160389-La-jubilacin-de-los-baby-boom-deja-a-las-empresas-desprovistas-ante-el-cambio>
- Lozada, H. (Junio de 2010). *Planificación Estratégica*. [Posteo en blog]. Disponible en: <http://goyoplan701.blogspot.com.ar/2010/06/valores-organizacionales-si-incidenten.html>
- Manpower (2010). *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*. México, Latinoamérica y República dominicana: Manpower. Recuperado el 11/02/2013 de http://www.manpower.com.mx/uploads/press_room/estudios_Investigaciones/Reescribiendo_las_reglas_La_Interaccion_generacional_en_el_trabajo.pdf
- Molinari, P. (27 de junio de 2010). *Generación Y: Perfil laboral de personas que usan facebook*. [Posteo en blog]. Disponible en: www.ciclog.blogspot.com.ar/2010/06/generacion-y-perfil-laboral-de-personas
- Novoa, C. (2008). *Una empresa, cuatro generaciones. ¿Cómo manejar las diferencias?*. Recuperado el 17/04/2013 de <http://www.iprofesional.com/notas/7354:1-Una-empresa-cuatro-generacions-cmo-manejar-las-diferencias>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información, y las relaciones sociales en empresas y organizaciones*. (2da ed.). Madrid: Dykinson.

- Peirano, A. (2008). *La convivencia de diferentes generaciones. Una ecuación difícil de resolver*. [Trabajo en línea]. Disponible en: <http://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf>
- Peláez, J (2011, 24 de abril). *Baby y eco boomers: segmentación generacional*. 20minutos. (2011). Recuperado el 20/04/2013 de <http://listas.20minutos.es/lista/baby-y-eco-boomers-segmentacion-generacional-por-juan-pelaez-a-285804>
- Robbins, S. (1998). *La Administración en el Mundo de Hoy*. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ma edición) México: Editorial Pearson.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. (8va edición) México: Editorial Pearson.
- Robles, M. (2001). *La comunicación interna en las entidades financieras andaluzas. El ejemplo de El Monte y CajaSur*. Sevilla: Facultad de Comunicación.
- Sáez, F., García, O., Palao, J., y Rojo, P. (2003). *Rediseño de la empresa: formas organizativas para la innovación*. [Trabajo en línea]. Disponible en <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/indicecontenidos.html>
- Samela, G. (2006, 24 de diciembre). El miedo a comunicarse con los empleados es mal negocio. *Clarín*. Recuperado el 13/04/2013 de <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2006/12/24/n-01401.htm>
- Sanz de la Tajada, L. (1998). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: Esic.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Prentice Hall México
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Wilcox, D. (2001). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. (8ªed.) Barcelona: Editorial Pearson Educación.
- Zabala, G. (2012). Comportamiento de las diferentes generaciones. *Gerza.com*. [En línea]. Recuperado el 17/04/2013 de: http://www.gerza.com./articulos/aprendizaje/todos_articulos/comport_generaciones.html

Bibliografía

- Adelco (2013). *Monitoreo de Bancos. Informe de investigación*. (2013). Disponible en: www.ieco.clarin.com
- Alles, M. (2004). *Diccionario de Comportamientos: Gestión de competencias*. México: Editorial Granica.
- Ardison, M. (2005). *Cultura Organizacional*. En Vicente, M. (Ed.). *Fundamentos de administración de organizaciones* (p.218-244). Argentina: La ley.
- Barker, A. (2001). *Como mejorar la comunicación*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*, Buenos Aires: La Crujía.
- Bravo, C. (14 de enero de 2011). *Comunicaciones Integradas 2.0*. [posteo en blog.] Disponible en: www.comunicacionesintegradahsg.blogspot.com.ar/2011/01/comunicacion-interna-10-vs-comunicacion.
- Brum, A. (2013). Conoce las características de los baby boomers. *Merca2.0*. [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.merca20.com/conoce-las-caracteristicas-de-los-baby-boomers>
- Bustinduy, I. (2010). *La Comunicación en las organizaciones 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.
- Camacho, I., Pinzón, R. (2003). *Cultura Organizacional*. Colombia: Departamento administrativo de la Función Pública. Disponible en: www.dafp.gov.co
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección libros de la Empresa. Disponible en: www.analisisdemedios.com
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: IIRP. Disponible en www.es.scribd.com
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc. Graw- Hill Interamericana de México
- Citi (2010). *Reporte de Sustentabilidad 2010*. Argentina: Citi. Disponible en: www.citibank.com.ar
- Citi (2011). *Reporte de Sustentabilidad 2010*. Argentina: Citi. Disponible en: www.citibank.com.ar
- Costa, J. (1989). *Imagen global: Evolución del diseño de Identidad*. Barcelona: Ediciones CEAC.

- Costa, J. (1999) *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós Ibérica SA.
- Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. (3° ed.) Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (2007). 15 axiomas para los Dircom. Buenos Aires: Portal de Relaciones Públicas. Disponible en: www.rppnet.com.ar
- Davis, K. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw- Hill Interamericana de México
- Ebersbach, A. (2006). *Wiki Web Collaboration*. New York, NY: Springer. Recuperado el 19/11/2011 de <http://lib.myilibrary.com.ezproxylocal.library.nova.edu/browse/open.asp?id=33793&loc=>. Citado en: Ruiz Caino, A. (2012). *Web 2.0: Wikis como herramientas colaborativas en cursos de informática*. Revista Educapr. [Revista en línea]. Disponible en <http://www.revistaeducapr.com/uploads/.pdf>
- Elias, J. (2003). *Más allá de la comunicación Interna: La Intercomunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Filiba, S. (2001). Líderes del tercer milenio. *Clarín*. N°17. [Revista en línea]. Disponible en http://www.ddm.com.ar/Publicaciones_138_La-performance-del-telemarketing-.html
- Filiba, S. (2002). Telemarketing: crisis u oportunidad. *Revista Contact Centres*. N°6. [Revista en línea]. Disponible en: http://www.ddm.com.ar/Publicaciones_144_Telemarketing-crisis-u-oportunidad.html
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación 2.0: Un desafío Cultural*. Buenos Aires: 1° ed. Edición Formanchuk & Asociados. Disponible en www.formanchuk.com.ar
- Francichevich, A. y Marchiori, E. (2011). Generaciones trabajando. ¿A cuál pertenezco? *.ISTMO*, 310. [Revista en línea]. Disponible en: <http://istmo.mx/2010/09/generaciones-trabajando-%C2%BFa-cual-pertenezco/>
- Jiménez, J. G.(1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. (2da ed.) Washington D.C: Addison-Wesley Iberoamericana.
- La jubilación de los “baby boom” deja a las empresas desprovistas ante el cambio. (2013). *iProfesional*. Recuperado el 9/05/2013 de: <http://www.iprofesional.com/notas/160389-La-jubilacin-de-los-baby-boom-deja-a-las-empresas-desprovistas-ante-el-cambio>
- Lever-Duffy, J. & McDonald, J. (2008). *Teaching and Learning with Technology*. (3ra ed.) Boston, MA: Pearson Education. Citado en: Ruiz Caino, A. (2012). *Web 2.0: Wikis como herramientas colaborativas en cursos de informática*. Revista Educapr. [Revista en línea]. Disponible en <http://www.revistaeducapr.com/uploads/.pdf>
- Lozada, H. (Junio de 2010). *Planificación Estratégica*. [Posteo en blog]. Disponible en: <http://goyoplan701.blogspot.com.ar/2010/06/valores-organizacionales-si-incidenten.html>

- Manpower (2010). *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*. México, Latinoamérica y República Dominicana: Manpower. Disponible en: <http://www.manpower.com.mx>
- Molinari, P. (27 de junio de 2010). *Generación Y: Perfil laboral de personas que usan facebook*. [Posteo en blog]. Disponible en: www.ciclog.blogspot.com.ar/2010/06/generacion-y-perfil-laboral-de-personas
- Nafria, I. (2008). *Web 2.0. El usuario, el nuevo rey de Internet*. Barcelona: Gestión 2000
- Novoa, C. (2008, 23 de Octubre). Una empresa, cuatro generaciones. ¿Cómo manejar las diferencias?. *iProfesional*. Recuperado el 17/4/2013 de: <http://www.iprofesional.com/notas/73541-Una-empresa-cuatro-generaciones-cmo-manejar-las-diferencias>
- Peirano, A. (2008). *La convivencia de diferentes generaciones. Una ecuación difícil de resolver*. [Trabajo en línea]. Disponible en: <http://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf>
- Peláez, J. (2011, 24 de abril). *Baby y eco boomers: segmentación generacional*. 20minutos. (2011). Recuperado el 20/04/2013 de <http://listas.20minutos.es/lista/baby-y-eco-boomers-segmentacion-generacional-por-juan-pelaez-a-285804>
- Perez Portabella, J. (1992). *Relaciones Públicas no son Relaciones Públicas*. Madrid: Editorial El Ateneo.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información, y las relaciones sociales en empresas y organizaciones*. (2da ed.). Madrid: Dykinson.
- Rey Lennon, F. (1999). *Edward Bernays: El hombre que inventó las Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Editor Revista Imagen S.A.
- Robbins, S. (1998). *La Administración en el Mundo de Hoy*. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ma edición) México: Editorial Pearson.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. (8va edición) México: Editorial Pearson.
- Robles, M. (2001). *La comunicación interna en las entidades financieras andaluzas. El ejemplo de El Monte y CajaSur*. Sevilla: Facultad de Comunicación.
- Román, R. (2009). *Nuevo marketing. Del 1.0 al 2.0: claves para entender el nuevo marketing*. España: Bubok Publishing.
- Sáez, F., García, O., Palao, J., y Rojo, P. (2003). *Rediseño de la empresa: formas organizativas para la innovación*. [Trabajo en línea]. Disponible en <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/indicecontenidos.html>
- Samela, G. (2006, 24 de diciembre). El miedo a comunicarse con los empleados es mal negocio. *Clarín*. Disponible en: www.clarin.com

- Sanz de la Tajada, L. (1998). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: Esic.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Prentice Hall México
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Wilcox, D. (2001). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. (8ªed.) Barcelona: Editorial Pearson Educación.
- Zabala, G. (2012). Comportamiento de las diferentes generaciones. *Gerza.com*. [En línea]. Disponible en: http://www.gerza.com./articulos/aprendizaje/todos_articulos/comport_generaciones.html
- Zanoni, A. (2008). *El imperio digital. El nuevo paradigma de la comunicación 2.0*. BuenosAires: Ediciones.