



UAI

Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Licenciatura en Relaciones Públicas

Trabajo Final:

*La cultura organizacional
en los espacios de trabajo remoto*

Estudiante: Victoria M. Tramannoni

Tutora: Lic. Ma. Cecilia Cerutti

Diciembre 2023

Índice

Resumen	2
Agradecimientos	3
Introducción	4
Marco conceptual	7
Comunicación en las organizaciones	7
Cultura organizacional	10
Trabajo remoto	16
Historia y definición.....	16
Desafíos relacionados a la comunicación y cultura organizacional	18
Liderazgo empresarial.....	23
Marco metodológico	27
Proyecto para Global Commerce Media	30
Organización	30
Prediagnóstico.....	32
Diagnóstico	33
Planificación.....	39
Ejecución.....	43
Seguimiento.....	44
Conclusiones.....	46
Referencias bibliográficas.....	47
ANEXOS	55
ANEXO I - Entrevista con Country Manager de España.....	55
ANEXO II - Entrevista con teletrabajador de España.....	57
ANEXO III - Cuestionario a empleados	62
ANEXO IV - Resultados de cuestionario a empleados.....	68
ANEXO V - Análisis de Slack.....	77
ANEXO VI - Manual de comportamiento en Slack.....	80
ANEXO VII - Programa de conmemoración de feriados locales	92
ANEXO VIII - Newsletter	96
ANEXO IX - Revista Institucional	98

Resumen

El presente Trabajo Final consiste en un Proyecto de Intervención en el campo profesional de las Relaciones Públicas, específicamente un proyecto interno para una organización seleccionada.

El objetivo de dicha intervención consiste en generar herramientas que sean de utilidad para fortalecer rasgos de la cultura organizacional y la comunicación interna de un espacio de trabajo virtual. Para ello, se desarrolló un Plan de Comunicación Interna a partir de cinco etapas: prediagnóstico, diagnóstico, planificación, ejecución y, por último, seguimiento.

El fin de este trabajo es reflexionar sobre cómo fomentar la cultura organizacional en los espacios de trabajo remotos y cómo es posible contribuir con esta cuestión desde la disciplina de las Relaciones Públicas.

Palabras claves: comunicación interna, cultura organizacional, trabajo remoto

Agradecimientos

Quiero aprovechar estas líneas para agradecer a todas las personas que me han acompañado y ayudado a lo largo de estos años.

En primer lugar, quería agradecer el apoyo recibido por parte de toda mi familia. Sin ellos no hubiera sido posible transitar este camino. Especialmente a Oscar y Silvia, mis padres, quienes siempre me alentaron a perseguir mis objetivos y tener una formación.

Quiero mostrar mi más sincero agradecimiento a mis docentes de la Universidad Abierta Interamericana. Me han dado innumerables herramientas para defenderme en el ámbito laboral.

Quería hacer una mención especial a mi directora de carrera, Lic. María Belén Martino, por toda su ayuda a lo largo de estos años. También quisiera agradecer a mi profesora y tutora, Lic. Ma. Cecilia Cerutti. Su predisposición, vocación y conocimientos me entusiasmaron constantemente desde la primera asignatura que nos dictó.

Por último, quería agradecer también a mis amigas de la carrera, especialmente Angi y Jose. Su compañerismo y cariño enriqueció muchísimo mi experiencia a nivel académico, pero por sobre todo a nivel humano.

A todos ellos quiero darles mi sincera gratitud.

Introducción

El mundo laboral contemporáneo ha experimentado profundos cambios, entre ellos la aparición del trabajo remoto. Luego de la pandemia provocada por el COVID-19, las ofertas de teletrabajo se quintuplicaron (Deel, 2022). Pero esto no significa que antes no existiera esta modalidad. La primera mención del término *telecommuting* (teletrabajo en español) es utilizado por Jack Nilles ya en la década de los 70.

Aun siendo una modalidad de trabajo registrada décadas atrás, sus porcentajes aumentaron considerablemente desde el ya mencionado aislamiento provocado por la pandemia en el año 2020. Ante esta situación, todas las empresas debieron adaptarse a la virtualidad. Fue en este momento cuando el estudio sobre el teletrabajo comenzó a enriquecerse considerablemente. Hasta el día de hoy, las organizaciones continúan en la búsqueda de factores que les permitan diferenciarse de la competencia a la hora de captar talento; comienzan a surgir incógnitas relacionadas a una comunicación interna más eficiente, una cultura organización clara y a la vez agradable, satisfacer las necesidades de los teletrabajadores, hacerlos sentirse acompañados e integrados aún a la distancia, entre otras cuestiones.

Hoy el trabajo virtual, teletrabajo, trabajo remoto o *home office* es una modalidad de trabajo como cualquier otra. Es por ello que desde la disciplina de las Relaciones Públicas es necesario analizarla, estudiarla y conocerla.

El presente Trabajo Final surge a partir de la pregunta:

¿Cómo fortalecer rasgos de la cultura organizacional en los espacios de trabajo remotos?

Este trabajo consiste en un Proyecto de Intervención en el campo profesional de las Relaciones Públicas, específicamente un proyecto destinada a una organización que posee teletrabajadores. A partir de la confección de un Plan de Comunicación Interna, se intentará ofrecer una respuesta a la incógnita planteada y, a su vez, podría ser un impulso para iniciar corrientes investigativas que puedan aplicarse a todas las organizaciones que posean teletrabajadores.

Antes de explicar cómo se desarrollará dicho proyecto, es necesario delimitar

las Relaciones Públicas. Se comprende a esta disciplina como “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (Grunig y Hunt, 2007, p. 49). En otras palabras, el profesional de Relaciones Públicas posee las habilidades para construir los vínculos de una organización con distintos públicos de su interés, para así colaborar en la construcción de condiciones institucionales y sociales favorables para su actividad en el mediano y largo plazo. En definitiva, este profesional se encarga de lo que la organización hace, planifica y ejecuta en materia comunicacional.

Teniendo en cuenta la diversidad de públicos con los que día a día se relaciona una organización, este Proyecto de Intervención se centrará en el vínculo entre la organización seleccionada y sus empleados.

La empresa seleccionada es *Global Commerce Media*, una organización que se dedica a construir sitios web de alta calidad para brindar a sus visitantes información profundamente investigada, imparcial y verificada en diferentes temas e idiomas. Hoy en día, cuenta con seis oficinas físicas en todo el mundo: Alemania, España, EEUU, El Salvador, Brasil y Uruguay. Además, cuenta con sitios web desarrollados en otros países como México, Francia, Italia y Países Bajos. Global Commerce Media es una organización que se encuentra expandida por todo el mundo y cuenta con teletrabajadores, es decir, empleados que cumplen sus responsabilidades de forma totalmente virtual.

Fueron dos las razones por las que finalmente se escogió a Global Commerce Media para este Proyecto de Intervención. En primer lugar, como ya se ha mencionado, en este trabajo se desea estudiar cómo se desarrolla la comunicación interna y, posteriormente, si es posible fomentar rasgos de la cultura organizacional puntualmente en aquellos trabajadores que realizan sus responsabilidades de forma totalmente virtual. Global Commerce Media es una organización que presenta la estructura necesaria para este proyecto, ya que desde su fundación -hace más de una década- posee teletrabajadores en todo el mundo. Por ello, el Plan de Comunicación Interna está destinado específicamente a los teletrabajadores del departamento de *publisher* que dependen de la oficina de Madrid. En segundo lugar, se ha seleccionado esta organización debido a la cercanía, la posibilidad de acceder a ella y obtener la información necesaria.

Este Trabajo Final está conformado por cuatro capítulos. En el primero, el Marco conceptual, se realiza un recorrido teórico sobre los conceptos más relevantes para el

desarrollo de este proyecto. Entre ellos, cómo fue estudiada y definida, hasta ahora, la comunicación en las organizaciones. Asimismo, se trabaja otro concepto muy vinculado con el primero: la cultura organizacional. Luego, se profundiza sobre los registros y estudios realizados hasta el momento sobre el trabajo remoto, cómo inicio, cuál es su historia, sus desafíos y la situación actual de esta modalidad de trabajo. Y, por último, también se analiza el liderazgo dentro de las organizaciones, un concepto que fue tomando relevancia a la hora de analizar los desafíos del teletrabajo. Este capítulo no solo ofrece una conceptualización adecuada de los términos mencionados, sino que también permite situar el problema dentro de un conjunto de conocimientos y, además, formular más interrogantes y reflexiones sobre lo tratado.

El segundo capítulo, el Marco metodológico, detalla cuáles son los pasos a seguir a la hora de realizar un Plan de Comunicación Interna. Asimismo, se justifica la elección de una metodología mixta y las técnicas de recolección de datos que fueron seleccionadas.

El tercer capítulo detalla paso a paso toda la confección del Plan de Comunicación Interna. Específicamente este plan se elaboró a partir de los aportes de Brandolini (2009), compuesto por cinco etapas: un prediagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución y, finalmente, el seguimiento.

En las conclusiones, se mencionan datos relevantes que se recogieron en el transcurso de este Trabajo Final, esperando que sean de utilidad para futuros trabajos académicos o corrientes investigativas que puedan aplicarse a todas las organizaciones que posean teletrabajadores.

Marco conceptual

Comunicación en las organizaciones

Así como la comunicación es un elemento indispensable para la vida del ser humano, en los últimos tiempos, se ha convertido en un activo intangible imprescindible para la buena gestión de las organizaciones.

En este trabajo se entiende a las organizaciones como la coordinación planificada de todas las actividades que realiza un grupo de personas, con la intención de lograr un propósito u objetivo común y explícito entre todos. Esto se logra a partir de la división de trabajo, funciones y una jerarquía de responsabilidades y autoridades (Schein, 1998).

Definidas así las organizaciones, se comprende la importancia de delimitar qué es y cómo funciona la comunicación dentro de cualquier tipo de organización. La comunicación organizacional es un concepto ampliamente estudiado y existen tantas definiciones como estudiosos.

En *Definición y alcance de la cultura organizacional*, Rodríguez (2009) define a la comunicación organizacional como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio” (p. 12). Este autor señala, además, que una de las finalidades de la comunicación organizacional es influir en las conductas, actitudes y opiniones de los públicos de la organización, para que la misma pueda cumplir sus objetivos más rápidamente. Otra cuestión relevante que indica Rodríguez es la necesidad de que toda técnica o actividad deben surgir de una etapa de investigación previa, ya que a través de ella se podrán reconocer las oportunidades, problemas o necesidades que la organización tiene en el ámbito comunicacional.

Valle (2003) señala que el encargado de la comunicación organizacional es el responsable de gestionar de forma integral todos los sistemas de información y comunicación de la entidad. Deberá dirigir la investigación, planificación y ejecución de cualquier proyecto de comunicación, además de adaptar estratégicamente cada mensaje según el público al que desea dirigirse. Será de suma importancia que este profesional sea capaz de ofrecer una imagen coherente de la organización tanto a sus miembros como a sus consumidores y el contexto en el que actúa.

Por otra parte, Mora (2006) presenta el término de comunicación institucional como aquella que: “constituye un proceso de diálogo entre una institución y sus públicos. Un diálogo entre personas libres, que hablan y que escuchan. Un proceso sencillo y complejo a la vez, que reclama una dirección atenta” (p. 168). En base a esta última definición, puede cuestionarse cuál es entonces la similitud o diferencia entre comunicación organizacional, comunicación institucional e incluso comunicación corporativa. La aparente sinonimia entre estos términos ya ha sido señalada por varios autores. Según Contreras y Gabiray (2020), dentro de este debate terminológico también se encuentra el término de comunicación interna. Esto se debe a que “en sus inicios las asociaciones de comunicación interna pasaron a denominarse de comunicación organizacional, no porque los términos equivalían al mismo enfoque; sino porque el estudio incorpora a la comunicación externa y la comunicación integral” (p.48).

Puede inferirse que la mayor dificultad de los conceptos mencionados se encuentre en la ausencia de la diferenciación de los públicos con los que se comunica la organización. Brandolini (2009) explica que los procesos de comunicación de una organización la sostienen dentro de una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Pueden identificarse dos formas de comunicación según quién es el destinatario: la comunicación externa y la comunicación interna. La primera es aquella dirigida al público externo de la entidad, es decir, todo aquel que tenga un tipo de vínculo con la organización sin formar parte de ella. La segunda, la comunicación interna, es la que está destinada al público interno de la organización. En este punto, es necesario aclarar que en la práctica actual dicha división puede no ser tan fácil de identificar. Diferentes factores, como la utilización de redes sociales, han democratizado aún más las comunicaciones y los diferentes canales que se utilizan. Por ello, es cada vez más usual que los límites entre estos dos tipos de públicos sean difusos.

Para el presente trabajo, la comunicación organizacional será entendida desde las propuestas teóricas de Brandolini. A continuación, se abordará en mayor profundidad aquella comunicación dirigida a sus públicos internos, ya que el fin de este trabajo es proponer un proyecto de comunicación dirigido a los empleados de una empresa real.

La realidad actual de las empresas plantea a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. De esta forma, se comprende que la buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Brandolini explica que el público interno está conformado por dos subgrupos. El primero es el subgrupo de los empleados. El segundo lo constituye el subgrupo del público interno indirecto, conformado por los trabajadores tercerizados, la familia de los empleados, los accionistas y proveedores. Asimismo, señala que aquellos que conforman al público interno también son sujetos que actúan fuera de la empresa, es decir, que también actúan como público externo en cierta medida. Son individuos que se nutren de comunicaciones externas (miran la televisión, leen el diario, usan las redes sociales) y, además, participan de otras esferas sociales (son ciudadanos, votantes, vecinos, consumidores, etc.). Debido a que el público interno también es externo, Brandolini señala la importancia de una concordancia entre lo que sucede dentro de la empresa y lo que comunica hacia afuera -aporte similar a la “imagen coherente” de Valle (2003). Esta comunicación coherente ayudará a elaborar una imagen sólida de la organización.

A partir de lo planteado por Brandolini, es posible comprender a la comunicación interna en dos sentidos:

es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo. (p. 25)

Brandolini señala que mediante la comunicación interna es posible “generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía”. (p. 25)

La comunicación interna establece una relación fluida entre empleados y empleadores. Facilita la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa. También motiva y dinamiza la labor de los miembros de la organización. Además, contribuye a obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los

valores y a los fines globales de la organización. Por último, crea y mantiene una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización (Capriotti, 1998).

Existen otros beneficios de aplicar un plan estratégico de comunicación interna. Como la posibilidad de afianzar o cambiar la cultura corporativa existente. También posibilita el entendimiento de los temas complejos dentro de la entidad. Permite construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación. Desarticula las subculturas negativas, facilita la integración, entre otros (Ritter, 2008).

Varios de los autores aquí citados mencionan también la estrecha relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional; ya que la primera funciona como herramienta para que los empleados conozcan a la segunda. Una mala gestión comunicacional podría generar una cultura dispersa y débil con el paso del tiempo. Para evitarlo, es recomendable gestionar acciones que resulten coherentes con la esencia de la cultura organizacional. Ante la importancia de este concepto y su ya señalada relación con la comunicación de una entidad, será trabajado en el siguiente apartado.

Cultura organizacional

Al igual que la comunicación interna, la cultura organizacional ha sido objeto de análisis por numerosos estudiosos. Debido a que en este trabajo de intervención se analiza tanto la comunicación como la cultura de una empresa, es necesario mencionar cómo es entendido este término.

Para Etkin y Schvarstein (1994), la cultura organizacional está conformada por diferentes elementos:

- A. los caracteres del entorno que comparte la organización, como institución abierta;
- B. la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional;
- C. la valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación;
- D. los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y

otros componentes no jerárquicos de la organización;

E. los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos, pero funcionan como rutinas;

F. las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos;

G. el sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo. (p. 203)

Estos autores también sostienen que existen otros elementos más amplios del medio social que se incorporan a la cultura de una entidad. Entre ellos, mencionan a los procesos educativos, los factores religiosos, los nuevos símbolos de prestigio, apreciados y reconocidos por la comunidad. “La cultura de una organización refleja el modo particular como el sistema está atravesado por las instituciones básicas de la sociedad” (p. 203). Hacen referencia a instituciones como la educación, salario, salud, familia, religión o incluso el tiempo libre. Son los valores, las tradiciones propias, las políticas, los comportamientos y las creencias que se manifiestan en los símbolos, en los mitos, en el lenguaje y en los comportamientos. Todo esto constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Sobre este punto debe señalarse que la mayor o menor influencia de dichos elementos del medio social dependerá de la entidad en sí. Al plantear esta definición, los autores están considerando a una organización con trabajadores en modalidad presencial, que conviven e interactúan en un mismo espacio físico, ubicado en la misma localidad y, por ende, expuestos a un marco de referencia social común. En este trabajo, en cambio, se analiza una empresa internacional, totalmente digital, cuyos integrantes son de diferentes nacionalidades y se encuentran en diferentes localidades, colmadas de creencias y sistemas culturales diversos. De modo que podría suponerse que estos elementos sociales no se encontrarán con tanta fuerza como plantean los autores.

En tercer lugar, Etkin y Schvarstein advierten que, si bien las pautas culturales son compartidas, esto no significa que sean consensuadas. La cultura organizacional no es algo estático, sostiene apenas una relativa estabilidad y regularidad dentro de una entidad. Los elementos de este sistema se encuentran siempre en tensión. Por ello, sostienen que es necesario trabajar para mantener dicha estabilidad.

Por último, estos autores señalan que dentro de una cultura organizacional pueden

coexistir subculturas locales o sectoriales. Esto podría suceder, por ejemplo, en una empresa multinacional con varias oficinas. Una sede de manufactura de Coca Cola ubicada en Filipinas no tendrá la misma subcultura que aquella en Argentina o México. Para que dichas subculturas coexistan, es indispensable que ninguna entre en contradicción con la identidad propia de la empresa. Es posible distinguir cuatro sistemas de culturas en una organización.

La primera confronta a las culturas fuertes sobre las débiles. Las conductas de sus miembros incitan de diferente forma según la intensidad de los rasgos culturales. Cuanto mayor sean estos rasgos, se impondrán más firmemente sobre las conductas, no sólo de los integrantes, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones.

El segundo sistema diferencia a las culturas concentradas de aquellas fragmentadas. Dicha distinción se observa a partir del grado de autodeterminación cultural por parte de cada unidad que conforma la organización total.

En el tercero, los autores distinguen a aquellas culturas con tendencia a la apertura o al cierre. Difieren entre ellas a partir de la permeabilidad de su sistema ante los cambios del entorno.

Por último, las culturas pueden ser autónomas o reflejas. Esta diferencia parte en virtud de si la entidad posee pautas singulares o se limitan a imitar un modelo externo.

Ritter (2008) propone una clasificación más generalizada sobre los tipos de cultura organizacional. Las categorías son:

1. La cultura burocrática: valora lo formal, las reglas, los procedimientos y los esquemas jerárquicos. La autoridad y las responsabilidades están claramente definidas.
2. La cultura de clan: se privilegia la lealtad, la tradición, el compromiso personal, el trabajo en equipo.
3. La cultura emprendedora: se caracteriza por altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos.
4. La cultura de mercado: orientada hacia la competencia y la utilidad. Las relaciones

entre individuo y empresa son contractuales.

Según este marco de referencia, una organización podrá representar muchas combinaciones de estos tipos puros.

Ritter, además, menciona el modelo de Harrison, el cual propone cuatro tipos de orientaciones culturales en función de los objetivos perseguidos por la organización y los valores asociados a cada uno:

1. Orientadas al poder. Abundan los juegos de negociación y compromiso entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto. Existe una fuente central de poder. El crecimiento de la organización depende de la capacidad de la persona que está en el centro.
2. Orientadas al rol y la norma. Es una cultura lógica y racional. Coexisten en ella funciones especializadas y son coordinadas por pequeños grupos en la cima de la organización.
3. Orientadas a los resultados. Se identifica con los objetivos de eficacia. En ella, se comparte el conocimiento y es posible adaptarse para la resolución de problemas. Hay un gran manejo de proyectos complejos e innovadores. Es una cultura de equipo y muy flexible.
4. Orientadas a las personas. El individuo es el eje principal de la organización, la cual está diseñada para servir a sus miembros. Existe gran autonomía decisoria individual y sus integrantes se destacan por sí mismos.

Si bien hay autores que destacan su frágil naturaleza y sus elementos en constante tensión; también es cierto que la cultura es un elemento muy difícil de modificar. Los elementos de la cultura a su vez están apoyados en instituciones básicas del medio social, las ideologías y sus valores. Están dados por el entorno compartido, externo a la organización. Algunos autores, como el propio Ritter, explican que los elementos de la cultura organizacional están dados por el entorno compartido, las ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias. En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales.

A partir de los planteos de dichos autores, surge un nuevo interrogante necesario de abordar en este punto. Si la cultura organizacional es tan difícil de modificar, ¿cómo es

posible enfrentarse al cambio cultural? Este planteo también es trabajo por Ritter, quien señala que el cambio existe y es cada vez más vertiginoso. Es difícil de acompañar, pero totalmente necesario para que las empresas sigan existiendo. Los factores por los que puede ocurrir un cambio cultural son diversos, como las habilidades de los competidores, las necesidades cambiantes de los consumidores, las presiones de los proveedores, entre otros. De todos los factores que Ritter recupera, en ninguno de ellos considera factores externos como los hechos bélicos o amenazas epidemiológicas. No obstante, un hecho que obligó a numerosas empresas a realizar un cambio cultural fue la pandemia del Covid-19 a inicios del año 2020 (cuestión que se desarrollará detalladamente en el apartado “Trabajo remoto”).

Analizar el fenómeno del cambio organizacional excede los objetivos del presente trabajo, dado que el Proyecto de Intervención se realizará para una empresa la cual desde sus orígenes nació como una agencia digital con teletrabajadores a lo largo del globo terráqueo. Por ende, no ha sufrido necesariamente un cambio cultural ante la situación mencionada.

Otros autores han llegado a sostener que la cultura organizacional es un símil de la personalidad humana. Se basa en dos enfoques, el funcional y el psicodinámico. El primero hace referencia a la necesidad de sentirse parte, miembro de un grupo, debido al instinto de supervivencia, lo que en la mayoría de los casos ayuda a que el empleado se esfuerce por identificarse con la organización. El segundo, en cambio, es un enfoque que explica que para generar una sólida cultura es indispensable la convivencia, compartir situaciones, pensamientos y sentimientos. Esta es la manera en que un empleado le da sentido a su entorno (Llanos, 2018). Si se admite este enfoque, es necesario cuestionarse cómo es posible consolidar una cultura organización en una empresa cuyos empleados realicen sus actividades de manera totalmente virtual.

En el apartado anterior, se mencionó la adhesión de este trabajo a las propuestas teóricas de Brandolini. Esta autora, al definir la comunicación interna destaca la cohesión entre esta y la cultura organizacional. Brevemente explica que “la empresa como espacio de interacción entre personas es generadora de su propia cultura. Esto quiere decir que es formadora de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros componentes sociales” (p. 28). Ante este escenario, la base activa de la consolidación y construcción social de la cultura

organizacional serán las comunicaciones internas.

No debe olvidarse que el primer objetivo de la comunicación interna es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte. La cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar el espacio participativo en el que se puedan consolidar valores compartidos por toda la empresa (Brandolini, 2009, p. 28).

Siendo la cultura organizacional un elemento tan valioso para los miembros de una entidad, ¿cómo se enfrentan ante ella los nuevos empleados? Ritter explica que los nuevos integrantes deberán transitar por un proceso de socialización, desarrollo que se realizará inconsciente e inevitablemente. Para explicarlo, utiliza las 3 etapas propuestas por Robbins. La primera etapa es aquella previa al ingreso; la segunda es el encuentro; y finalmente, la metamorfosis. Todo este proceso determina la productividad del individuo, su aceptación por los objetivos empresariales e incluso su decisión de permanecer en la organización.

En la primera etapa, el individuo trae consigo todo un conjunto de actitudes, expectativas y valores en base a su experiencia previa. En esta instancia, se desarrolla todo el aprendizaje previo a ser contratado.

El encuentro, segunda etapa del proceso, consta del momento en el que el nuevo empleado ingresa en la organización y confirma por sí mismo si la realidad cumple con las expectativas que poseía o no. Es momento de desaprender viejos hábitos y costumbres para dar lugar a lo nuevo.

En tercer y último lugar, ocurre la metamorfosis. Aquí es donde se producen cambios relativamente permanentes en el sujeto. Ritter señala que las personas que experimentan una transición en su vida laboral, al pasar de una organización a otra, por lo general experimentan un estado de ansiedad que tratan de reducir aprendiendo la nueva función y los cambiantes requisitos sociales lo más rápidamente posible. En ese estado de ansiedad, la persona se siente aislada, sola y ansiosa en cuanto a su rendimiento y tiene problemas en identificarse con las actividades que se desarrollan a su alrededor.

Eventualmente, el individuo logra dominar las habilidades necesarias para llevar a cabo su trabajo y desempeñar su nuevo rol. Además, se ajusta a los valores y normas del nuevo grupo. De esta forma, consigue asimilar paulatinamente la nueva cultura organizativa.

El proceso de socialización será un aporte teórico relevante para este trabajo. A pesar de que este fenómeno está dirigido exclusivamente a nuevos empleados de la organización, aquí será tenido en cuenta para comprender la transición que realizan los teletrabajadores cuando cambian de un equipo de trabajo a otro.

Analizados y definidos los conceptos de Comunicación Interna y Cultura Organizacional, es momento de cuestionar cómo se pueden aplicar estos aportes teóricos a la modalidad de trabajo que está en su máximo apogeo: el teletrabajo.

Trabajo remoto

Historia y definición

Según el Reporte sobre el Estado de la Contratación Global (Deel, 2022), luego de la pandemia del 2020 las ofertas de teletrabajo se quintuplicaron, pero eso no significa que antes no existiera esta modalidad. En realidad, el trabajo virtual surgió décadas atrás. La primera mención del término *telecommuting* (teletrabajo en español) es utilizado por Jack Nilles en la década de los 70.

Nilles recurre a esta terminología para nombrar al trabajo que surge luego de la crisis del petróleo en Estados Unidos, esta situación impactó significativamente en los costos de movilidad de los empleados entre sus hogares y el trabajo en Norteamérica. Por supuesto, en esos años no resultó tan práctico como en la actualidad, ya que fue un gran desafío trasladar y utilizar los equipos de gran dimensión y complejidad desde las casas particulares de los trabajadores. Apenas a finales de la década del 90, se incrementó notablemente esta modalidad, gracias a los avances tecnológicos, la portabilidad de los equipos y la expansión de las redes domésticas a internet.

Tanto la investigación de Nilles (1976), como las que continuaron (Olson, 1987; Harkness, 1977; Kraemer, 1982) se realizaron en países desarrollados, donde el diseño de las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación) era más acelerado. La mayoría resaltan las grandes oportunidades de esta modalidad, como la reducción de costo de operaciones y uso de energía o la disminución de tiempo al trasladarse hacia el lugar de trabajo. Estudios más actuales señalan más beneficios aún, evidencian que bajo esta modalidad de trabajo las empresas tienen una mayor

flexibilidad para adaptar su actividad a las necesidades del mercado y también pueden retener talento más eficiente (Belzunegui, 2002; Cámara Oficial de Comercio e Industria de Navarra, 2008).

En 2015, Estados Unidos registró que el 24% de los empleados ya trabajaban de forma virtual uno o dos días a la semana. Dicha cifra se incrementó notablemente en los sectores de finanzas y administración (Oszlak, 2020).

Sin duda, los porcentajes aumentaron considerablemente desde el ya mencionado aislamiento provocado por la pandemia del Covid-19 en el año 2020. Ante esta situación particular, todas las empresas -sin importar sus recursos tecnológicos, sin importar su rubro, ni siquiera si provenían de un país en vías de desarrollo- debieron adaptarse a la virtualidad. Fue en este momento cuando el estudio sobre el teletrabajo comienza a enriquecerse considerablemente.

El teletrabajo, trabajo remoto, *home office* puede tener muchas acepciones. A continuación, se presentan algunas de las utilizadas.

Según el *Acuerdo marco europeo sobre teletrabajo* (2002):

El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular” (p. 32)

El teletrabajo también fue definido por el *Manual de buenas prácticas en teletrabajo* como “el trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora”.

En 2010, la *Declaración de lineamientos y compromisos en materia de teletrabajo, para la promoción de trabajo y como garantía de calidad laboral* definió al teletrabajo como “la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las TIC en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador”.

El trabajo remoto, según Moreno (2012), es la prestación de una actividad laboral que se realiza desde el hogar del empleado o un lugar público que éste haya elegido, como alternativa a la modalidad de trabajo presencial.

El teletrabajo también puede entenderse como una interacción tanto sincrónica como asincrónica, que se realiza con un motivo claro y persiguiendo resultados puntuales preestablecidos (Sánchez Ceballos y Puerta Gil, 2012).

Álvarez (2018) acuña la definición de trabajo remoto como “la presentación que se realiza fuera de la empresa utilizando tecnologías e información y comunicación”

Como se explicita en *Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia* (2021)

el teletrabajo es una forma de organizar y realizar el trabajo a distancia, fuera de una oficina central o de instalaciones de producción, comercios, servicios, etcétera, separando al trabajador o trabajadora del contacto personal con colegas y líderes que estén en esa oficina, planta o área comercial, mediante la utilización de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Si bien el trabajo remoto ya existía como tendencia incipiente, el COVID-19 impulsó una aceleración de la digitalización en los ámbitos laborales de las más diversas actividades. (p. 6)

En Argentina, el teletrabajo, también llamado trabajo remoto, tuvo su registro legal a partir de la Ley nacional 27.555. Dicha ley considera teletrabajo “cuando la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios (...) sea efectuada total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja (...) mediante la utilización de tecnologías de la información y comunicación”.

Como se mencionó, el COVID-19 obligó a las empresas a trasladar sus tareas - o casi todas sus tareas- a la modalidad virtual. Para aquellas que no poseían un plan de comunicación interna o una cultura sólida representó un gran desafío y sus consecuencias fueron notables. A continuación, se mencionan los desafíos que el teletrabajo inesperado representó para las empresas. Dichos retos supondrán una ayuda para el proyecto de comunicación interna que se realizará en este trabajo.

Desafíos relacionados a la comunicación y cultura organizacional

Patiño (2020) señala que, a partir del teletrabajo derivado de la pandemia del Covid- 19, la cultura organizacional se vio afectada en sus elementos formales y

expresivos. Enumera siete elementos generales de la cultura dentro de una organización y detalla cómo cada uno de ellos se ha visto afectado en mayor o menor medida.

El primer elemento señalado es la tecnología. La misma favorece una comunicación instantánea entre los miembros del equipo y permite conectar a personas de diferentes localidades, o hasta de diferentes países alrededor del mundo.

En segundo lugar, la distribución de los espacios también se ha visto afectada completamente por el distanciamiento social.

En tercer lugar, la decoración se ha modificado con la aparición de las nuevas normativas, ya que era necesaria la colocación de mensajes/carteles/afiches asociados a los protocolos de salud y seguridad en las zonas comunes como pasillos, puertas.

En cuarto lugar, la forma de vestir también mutó: aquellos que se encontraban trabajando desde sus casas podían optar por ropa más cómoda. Mientras que otros debían llevar mascarillas y algunos hasta uniformes de bioseguridad.

En quinto lugar, los líderes tuvieron que buscar nuevas formas de realizar seguimiento y poder incluir a los miembros de su equipo. Además, era un momento clave en el que debían ser difusores de la cultura organizacional para alcanzar los objetivos estratégicos.

En sexto lugar, las formas lingüísticas fueron otro elemento que varió muchísimo. Comenzaron a utilizarse otras herramientas de comunicación (WhatsApp, Teams, Zoom) para coordinar reuniones de trabajo y preguntas rápidas.

Por último, otro elemento que varió ampliamente fueron los rituales y formas de socializar. “Las conversaciones de pasillo, en el comedor, los eventos para socializar, pasaron a formatos digitales lo que limitó el desarrollo de la cultura organizacional en los nuevos colaboradores en la organización”.

Con una postura similar, Terzakyan (2022) menciona otros desafíos que las empresas tuvieron que afrontar para mantener los equipos de trabajo unidos y fomentar la cultura organizacional. Una de las cuestiones más interesantes que señala es la buena cultura dentro de las organizaciones que existía antes de la pandemia. Explica que trabajar sobre la propia cultura es indispensable, hay que saber cuál es su/s aspecto/s diferenciador/es y qué tipo de cultura posee la empresa para comprender cuál será la estrategia más eficiente en los trabajos

remotos.

Otro de los desafíos que menciona es cómo recrear el entorno de la oficina para que los miembros puedan tejer sus redes sociales. Al igual que Patiño, también señala el reto de poder reinventar los puntos de encuentro como las conversaciones de pasillo o frente a la despensa de café. Otro punto complejo es la forma de mantener reuniones.

En el inicio de la pandemia, Xifra (2020) advirtió que “la crisis del COVID-19 tiene una clara implicación en los procesos de comunicación interna” (p. 2). Consecuencias y cambios que se mantienen hoy en día en aquellos trabajos que continúan siendo remotos. Entre sus cambios se destacó el rol indispensable del líder como aquel facilitador de las interacciones con los empleados. De este modo, los miembros del equipo sintieron el compromiso que la organización tenía (y tiene) con su bienestar y ante esta situación ellos mismos respondieron con empeño y cumpliendo sus funciones.

En 2022, Crehana y Dell realizaron un trabajo de investigación que se basó en entrevistar a líderes de Recursos Humanos de empresas reconocidas de diferentes industrias, con el fin de conocer a fondo los retos que presentan los nuevos modos de trabajo y cómo se enfrentaron con ellos en sus organizaciones. Uno de los entrevistados señaló que: “El reto más importante que tenemos como organizaciones bajo estos modelos es generar colaboración, cultura y una buena comunicación interna”. Este estudio reveló grandes conclusiones que hacen reflexionar sobre cómo enfrentarse al teletrabajo hoy.

Una de las empresas entrevistadas mencionó que el 47% de sus empleados consideró que el balance entre la vida laboral y personal es el criterio más importante de una cultura organizacional. Asimismo, el 40% extrañó las conexiones espontáneas y en persona con su equipo. En base a esta realidad, la empresa decidió realizar diversos programas para asegurar la retención y el bienestar de sus equipos de trabajo. Entre ellos, aplicaron:

1. Programa de planificación familiar: apoyo financiero para el pago de tratamiento médico de las profesionales que deciden congelar sus óvulos

2. Plataforma de bienestar físico y mental: ofrece una plataforma para orientar a su equipo acerca de temas de salud, bienestar físico y emocional
3. Licencia de paternidad y maternidad: los padres reciben una licencia de 6 semanas, mientras que las madres reciben 18, ambas son pagadas
4. MyFlexibility: Beneficios de viajes y boletos con flexibilidad de trabajo remoto por 20 días hábiles cada 6 meses, para personas en un modelo híbrido. Cobertura de seguro médico internacional

Dos referentes de las empresas entrevistadas en este estudio señalaron como puntos claves mantener una cultura sólida y desarrollar el sentido de pertenencia. Para ello, tomaron diversas medidas como cuestionario de clima laboral y escucha activa, análisis del mercado laboral externo y planificaciones de 180 días.

Algunas de las medidas realizadas por otras empresas fueron: abrir nuevos espacios de comunicación más frecuentes y directos entre el líder y las personas, para crear unidad y alineación frente a la misión de cada persona dentro del equipo. También rediseñaron el *Employee Journey* para mejorar la experiencia de sus equipos desde el proceso de captación de nuevos talentos, hasta iniciativas de *engagement* y beneficios en nuevos formatos fueron adaptados para suplir sus nuevas necesidades.

Si bien hay varios desafíos por afrontar en los trabajos remotos, este estudio realizado por Crehana y Dell también revela la cantidad de beneficios que conlleva esta modalidad. En primer lugar, se menciona una disminución de rotación de personal en modelos de trabajo remoto, según un estudio de Stanford (2022).

El mismo estudio revela que esta modalidad de trabajo aumentó la productividad de sus empleados en un 13%. Esto se debe a un aumento en llamadas, un ambiente de trabajo más tranquilo, y más minutos trabajados por turno en promedio al reportarse menos descansos y días de baja por enfermedad.

La tercera ventaja que se ha observado con los nuevos modelos de trabajo es la posibilidad de reclutar talento a escala global. Según el Reporte sobre el Estado de la Contratación Global (Deel, 2022), al contratar personas en otras regiones, existe la posibilidad de asegurar talento clave que tenga habilidades demandadas. Por ello, no

sorprende que luego de la pandemia, las ofertas de trabajo a distancia en LinkedIn se quintuplicaron.

Por último, en dicha investigación se pudo determinar que las tasas de contratación internacional aumentaron en todas las regiones. Argentina, por ejemplo, es el tercer país más atractivo para ser contratado, principalmente en las áreas de Consultoría, Marketing y Contenidos.

Con lo expuesto hasta ahora, es posible confirmar que el mercado laboral de modalidad virtual está más presente que nunca, incluso en nuestro país. La incógnita que surge es si realmente la comunicación interna como planteaban los autores del primer apartado es suficiente para afrontar esta nueva realidad y mantener una cultura organizacional completamente digital.

Se hace visible que, frente al teletrabajo, las organizaciones de hoy deben lograr una consecución de una experiencia positiva en el interlocutor (Muñoz y aavv, 2017). La estrategia de comunicación, requiere incorporar el uso de múltiples medios, una intención comunicativa y un mensaje de valor significativo para la organización y el colaborador (Cowan, 2014).

La comunicación dentro de cualquier organización debe considerarse como una herramienta estratégica que permite la divulgación de los valores corporativos, el reconocimiento de los liderazgos, la escucha de todos los integrantes, el conocimiento y trabajo conjunto por objetivos estratégicos. Estos aspectos deben ser aún más considerados en las empresas con trabajos remotos.

En aras del éxito de las relaciones humanas en el teletrabajo, la comunicación que media los ambientes virtuales debería ir cada vez más hacia ese “espacio dinámico de interacciones que ha superado la codificación y decodificación mecanicista y ha trascendido al acto, la significación y el significado” (Arredondo y Granda, 2015, p. 51).

Según Oszlak, en su artículo “Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud” (2020), algunas consideraciones importantes para instaurar en las compañías para trabajadores remotos fueron: fijar los objetivos, determinar qué puestos son elegibles para el trabajo remoto, documentar la ejecución y, por último, evaluar el desempeño.

Otra cuestión interesante para considerar es el estado anímico de los empleados remotos. MacRae y Sawatzky (2020) identifican como un gran desafío los aspectos relacionados a esta cuestión, como la soledad, la realidad virtual, la gestión del tiempo y los límites del trabajo dentro de la intimidad del hogar. Estos autores también mencionan la comunicación como elemento clave que permite trabajar de forma eficaz.

Gestionar la comunicación interna es por sí una tarea que conlleva responsabilidades fundamentales, ya que es la única herramienta de gestión capaz de mantener a los empleados informados, generar vínculos afectivos, motivar para aumentar la productividad y, por último, desarrollar un sentimiento de permanencia dentro de la organización. Grunig, Grunig y Aparecida-Ferrari (2015) plantean que los canales de comunicación digital son beneficiosos. Sin embargo, no deben olvidarse los canales y espacios tradicionales, ya que aportan al desarrollo empresarial y promueven una relación más simétrica entre los miembros de una organización. Ante este planteo, ¿será posible desarrollar una estrategia de comunicación interna a nivel digital que cubra todos los aspectos de la presencialidad?

Para Viviana Díaz (en Muñoz y aavv, 2017), presidenta del grupo de teletrabajo para América Latina y el Caribe del ELAC, la comunicación interna es fundamental para obtener una apertura comunicativa permanente con el teletrabajador.

Arribas Urrutia (2000) ya presentaba esta misma postura. La modalidad de trabajo virtual obliga a realizar cambios estructurales en la interacción de las personas debido a su ausencia física en la organización. Esto conlleva a establecer inevitablemente diferentes relaciones comunicativas en torno a la productividad y el diálogo entre empleador y empleados. Señala la eminente necesidad de incrementar la comunicación interna en los trabajos de modalidad virtual para así poder minimizar los canales informales y establecer un vínculo mayor entre el teletrabajador y la organización. Esto será fundamental para que los mismos se sientan partícipes e integrados a la cultura corporativa.

Liderazgo empresarial

La motivación y el liderazgo son otros conceptos fundamentales que han sido objeto de estudio por varios intelectuales. Ya que el liderazgo ha sido una cuestión señalada y relacionada a los trabajos remotos, parece necesario profundizar en este concepto.

Como define Amaru Maximiano (2008), la motivación para el trabajo se comprende

como: “un estado psicológico de disposición, interés y voluntad de alcanzar o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada para el trabajo significa que muestra una inclinación favorable o positiva para realizarlo” (p. 161). Dicha motivación se deriva de una compleja interacción entre motivos internos de las personas (necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades) y los estímulos del ambiente o la situación (salario, beneficios hasta el ambiente de trabajo, colegas y el estilo de liderazgo del jefe).

Herzberg plantea la teoría de los dos factores, la cual clasifica dos categorías de estímulos para el desempeño de un empleado. Por un lado, los factores higiénicos o extrínsecos (también conocidos como factores H). Esta clase está relacionada con el ambiente de trabajo. Por otro lado, los factores motivacionales o intrínsecos (también conocidos como factores M) se relacionan con el contenido del trabajo.

A la hora de realizar el Diagnóstico de la empresa escogida, se intentará identificar cuál es el liderazgo que predomina en la entidad. Esto será relevante para comprender la cultura organizacional, realizar un diagnóstico adecuado y, finalmente, definir acciones coherentes para el Plan de Comunicación.

A partir de lo expuesto por Amaru Maximiano, se comprende la estrecha relación entre la motivación del trabajador y el liderazgo de un jefe. El carácter del líder influye en el comportamiento de los empleados. Su motivación se basa, además, en la identidad de intereses entre sus necesidades, valores y aspiraciones, y las propuestas del líder.

Este autor explica dos estilos generales según la manera en que el líder se relaciona con los seguidores. Puede ser autocrático o democrático, de estos dos estilos básicos se derivan otros. El primero de ellos, también denominado como “Liderazgo orientado a la tarea” o “liderazgo directivo” es un estilo en que el poder de tomar decisiones se concentra en el líder. En cambio, el “liderazgo orientado a las personas” o democrático indican algún grado de participación de los empleados. Amaru Maximiano señala que no existe un estilo más eficaz que el otro. Como explica la teoría de liderazgo situacional, todo depende de la situación a la que se enfrenta la organización.

Existen múltiples propuestas teóricas sobre la clasificación de liderazgo. Por

mencionar una de ellas, también puede diferenciarse al líder según qué ofrece al empleado. Si ofrece como recompensa la propia misión organizacional, se denominará un líder carismático. Si ofrece recompensas materiales para la realización de la misión, líder transaccional.

Algunos estudiosos se han cuestionado si ante la modalidad de trabajo remoto las teorías aquí expuestas son suficientes para abordar este nuevo escenario laboral. Benites Solórzano y Ríos Lazo (2021), por ejemplo, intentan determinar cuáles son los estilos de liderazgo preponderantes para la efectividad en el trabajo remoto. A partir de su estudio, concluyen que no existe un consenso en la determinación de un estilo de liderazgo específico para este tipo de trabajo. Advierten que algunos estudios defienden clasificaciones tradicionales (como el líder responsable, el transversal o transaccional, transformacional y el colaborativo). Mientras que otros abogan por nuevos estilos, como el liderazgo electrónico o el liderazgo tecnológico.

El liderazgo electrónico es aquel que utiliza tecnologías digitales. Este tipo de líder defiende que las tecnologías de la información se han convertido en factores críticos que median en todos los niveles de la organización, afectando así a su estructura y a las dinámicas internas. Esto abarca también a los procesos de liderazgo, los cuales son alterados como resultado de las interacciones con tales tecnologías (Esguerra y Contreras, 2016). Otros autores, en cambio, denominan al liderazgo electrónico como aquel que no requiere una relación directa (*face-to-face*) entre los empleados y su líder (Van Wart, 2018). A pesar de la gran cantidad de espacios de teletrabajo en la actualidad, aún no existe suficiente teoría sobre cómo ha afectado la revolución digital a las interacciones de los líderes con los colaboradores a través de las TIC.

Por otro lado, el liderazgo tecnológico es definido como aquel líder que utiliza plataformas digitales para aumentar la productividad de los empleados y así poder compartir conocimiento, ideas y técnicas. Para alcanzar esto, deben existir políticas colaborativas internas con soluciones prácticas a cinco niveles: operativo, académico, comunitario, institucional e innovador (Lindsay, 2020).

Urriza y Manzanal (2021) también identifican la necesidad de reevaluar y replantear - en caso de que sea necesario- los modelos de conducción y liderazgo empleados hasta el 2019, atendiendo los cambios inminentes que trajo la pandemia del COVID-19. En su análisis, las autoras no sugieren una nueva teoría de liderazgo, pero sí ofrecen algunas buenas

prácticas que permiten adaptar la Teoría del Liderazgo Situacional al trabajo remoto. Entre ellas, menciona: flexibilidad y productividad del líder; confianza; escucha activa, empatía; claridad en el planteo de objetivos, actividades y otras demandas; respeto de la jornada laboral; entre otros. No solamente marcan prácticas para los líderes, sino que además advierten la necesidad de la buena predisposición por parte de sus colaboradores, como realizar contribuciones enriquecedoras que permitan el *feedback* y la mejora continua, tener una actitud positiva y empática y plantear orden en las rutinas del trabajo.

En concordancia con lo expuesto previamente, se hace evidente que un líder que se desenvuelva en un trabajo totalmente virtual deberá tener ciertas cualidades específicas. Korzynski (2013), por ejemplo, señala que un líder digital debe ejercer un liderazgo responsable y que a la hora de tomar decisiones deberá considerar que las mismas tengan un impacto positivo en sus empleados. Gutiérrez y Gallego-Arrufat (2013) mencionan otras habilidades como aquellas relacionadas con aspectos cognitivos para desarrollar el conocimiento, la aportación de ayuda, y la iniciación de ideas, entre otras varias. Mientras que Cordery, Soo, Kirkaman, Rosen y Mathieu (2009) consideran que el líder digital debe ser consultivo y participativo.

Resulta visible la necesidad de evaluar el liderazgo desde una perspectiva en la que se incluyan los modelos clásicos, pero que además se considere la modalidad virtual desde la que el líder ejerce su posición jerárquica. En relación a este planteo, Arias Gonzáles y Muñoz Durán (2012) estudiaron que durante la pandemia del COVID-19 muchos líderes eficientes, que se vieron obligados a ejercer su posición desde la modalidad virtual, carecían de capacidad de liderazgo en un entorno remoto. Por ello, los autores confeccionaron una de las primeras escalas confiables para medir la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto. Ciertamente, aún queda mucho por desarrollar en materia de liderazgo en trabajos remotos, pero esta ha sido una herramienta valorable.

En este trabajo se utilizarán las clasificaciones tradicionales de liderazgo. La falta de teoría sobre los liderazgos surgidos exclusivamente en entornos digitales se presenta como un campo aún poco estudiado. Por esa razón, se apoya la postura de que en los teletrabajos aún funcionan los estilos de liderazgos tradicionales y se utilizarán estas clasificaciones durante la etapa de Diagnóstico.

Marco metodológico

Este Proyecto de Intervención se presenta concretamente como la propuesta de un Plan de Comunicación Interna cuyo fin es fortalecer rasgos de la Cultura Organizacional. Como se menciona a lo largo de este trabajo, la entidad a la que se ofreció dicha propuesta fue una organización con un alto porcentaje de empleados que desarrollen sus actividades de manera totalmente virtual. Esta empresa será debidamente descrita en el siguiente capítulo.

Antes de especificar los pasos que componen la confección del Plan de Comunicación Interna, es necesario definir el tipo de metodología escogida. En este caso, se optó por una metodología mixta, aquella que “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Sampieri, 2014, p. 532). Este tipo de metodología suele utilizarse en caso de que el fenómeno estudiado o los problemas de investigación abordados presenten una naturaleza compleja, como cuando están constituidos por dos realidades: una subjetiva y otra objetiva. Como es el caso de las organizaciones.

En cuanto a los procesos de recolección, se optó por dos técnicas, una perteneciente a la metodología cualitativa y otra a la cuantitativa. La primera técnica es la entrevista. Como explica Sampieri (2014), las entrevistas pueden clasificarse según su rigidez o espontaneidad. En este caso, se trabajó a partir de las entrevistas semiestructuradas. Las mismas parten de una guía de preguntas o asuntos, pero el entrevistador posee la libertad de introducir preguntas adicionales para obtener mayor información, explicitar temas adicionales o precisar conceptos.

La segunda técnica, perteneciente a la perspectiva cuantitativa, fue el cuestionario. Esta herramienta consiste en un conjunto de interrogantes respecto a una o más variables a evaluar. Este instrumento es tal vez el más utilizado para recolectar datos en fenómenos sociales, ya sea el desempeño de un gobierno, comprobar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas o incluso conocer sus necesidades. También se utiliza en otros campos, como para recolectar datos de profesionales en un campo de conocimiento, entre otros. En este caso, el cuestionario se elaboró exclusivamente por preguntas cerradas, aquellas que poseen opciones de respuestas previamente determinadas. Su ventaja principal es que son más fáciles de analizar y codificar.

Definida la metodología escogida, es momento de especificar los pasos que conformarán el Plan de Comunicación Interna. En este trabajo, se utilizó el procedimiento presentado por Brandolini (2009), conformado por cinco instancias: prediagnóstico, diagnóstico, planificación, ejecución y seguimiento.

La primera instancia, el prediagnóstico, es aquella en la que se realiza el primer contacto con la organización. Mediante este primer acercamiento, se deberá relevar información de la organización, un recurso indispensable para el resto del proceso.

Durante el diagnóstico, se revelan las falencias y/o aciertos que la organización ha desarrollado hasta el momento en cuanto a su comunicación interna. Este diagnóstico surge a partir de la aplicación de las técnicas ya mencionadas. Es en esta instancia donde se podrá identificar el uso de la metodología de recolección de datos mixta. Como se mencionó anteriormente, se recurrió tanto a herramientas cuantitativas (cuestionario destinado a empleados) como también herramientas cualitativas (dos entrevistas a empleados de alto cargo).

En la etapa de planificación, se confecciona el plan estratégico de comunicación interna. Como señala Brandolini, dicho plan debe realizarse a partir de los resultados que se recolectaron en la instancia anterior. Es decir, el Plan de Comunicación Interna a proponer deberá plantear medidas que ayuden a mejorar aquellas falencias evidenciadas en la etapa de investigación. Este será el momento en el que se definirán los objetivos generales y específicos del Plan.

La etapa de ejecución es aquella en la se ponen en marcha las acciones definidas en la planificación. Para ello, se debe tener en cuenta la calendarización de las actividades y el presupuesto del que dispone la empresa.

La última etapa es definida por Brandolini como el seguimiento, aunque algunos autores también la denominan etapa de evaluación. Esta es la instancia en la que se efectúan diversas herramientas para medir la evolución de las acciones implementadas. Brandolini menciona que esta etapa sirve, a la vez, como etapa de diagnóstico ya que los datos recolectados servirán como punto de partida para futuros planes estratégicos.

Tanto la etapa de ejecución como la de seguimiento fueron planteadas de manera hipotética, puesto que este trabajo consistió en una mera propuesta. Esto no significa que la empresa seleccionada se vea obligada a implementar el Plan de Comunicación Interna aquí presentado.

Proyecto para Global Commerce Media

Organización

La empresa seleccionada para ofrecer la propuesta de intervención debía ser una entidad con empleados cuya modalidad de trabajo fuera totalmente remota. Debía ser una organización cuyos miembros no se conocieran personalmente entre sí, ni hayan estado en alguna oficina física de la organización. Finalmente, la empresa elegida para desarrollar la propuesta de este Trabajo Final es una agencia internacional llamada Global Commerce Media.

Global Commerce Media es una agencia internacional que se dedica a construir sitios web de alta calidad para brindar a sus visitantes información profundamente investigada, imparcial y verificada en diferentes temas e idiomas.

Esta empresa tiene más de una década de antigüedad. Si bien su sede fundadora está ubicada en Alemania, su actual dirección legal se encuentra en Nueva York, Estados Unidos. Hoy en día, cuenta con seis oficinas físicas en todo el mundo: Múnich (Alemania), Madrid (España), Albuquerque (EEUU), San Salvador (El Salvador), Sao Paulo (Brasil) y Montevideo (Uruguay). Además de estas oficinas físicas, cuenta con sitios web desarrollados en otros países como México, Francia, Italia, y Países Bajos.

La empresa sostiene que cada uno de los artículos publicados en sus sitios web comprende innumerables horas de investigación. Defienden que ese es el único camino para conseguir calidad a largo plazo.

Concretamente, esta organización ofrece cuatro servicios:

1) Sindicación de contenido: desarrollo de contenido para presentar en el sitio web del cliente. Ofrece una solución eficiente y personalizada a partir de una estrategia que desarrollaron para una empresa Fortune 500 y que también utilizan ellos mismos.

2) Acelerador GCM: desarrollo de estrategia para ingresar productos en el mercado y elaboración de presupuesto publicitario.

3) Empresas conjuntas: colaboración entre empresas del mismo rubro. La empresa remarca su buena predisposición a las colaboraciones, siempre y cuando esté de acuerdo con sus principios y filosofía.

4) Colocación de productos: colocación de productos patrocinados en la red de sitios web desarrollados por Global Commerce Media y otros medios de comunicación a precios competitivos. Este servicio se encuentra actualmente en estado de revisión, pero aun así puede solicitarse para el futuro.

Actualmente, la mayoría de sus ingresos se generan a través de Marketing de Afiliados. Esto quiere decir que cuando se realiza una compra a través de sus sitios web, la empresa recibe una comisión del minorista. Algunos de sus sitios web, en cambio, se monetizan mediante ofertas de PPC (pago por clic) o por la propia red publicitaria creada por la empresa, GCM Ads. Esta red publicitaria permite a los anunciantes colocar productos en los más de 100 activos de medios que Global Commerce Media posee en todo el mundo. La empresa asegura que esto no interfiere con su neutralidad, ya que los anuncios de productos también se destacan como tales, lo que los hace distinguibles de los productos elegidos por su equipo editorial.

En cuanto a sus cifras, la empresa se encuentra en un momento de estabilidad. Desde 2018, su red de sitios web ha sido visitada más de 75 mil millones de veces. Actualmente, mantienen una cantidad de 6 millones de visitas mensuales. Además, cuenta con más de un centenar de activos en medios. Por el momento, posee una amplia variedad de clientes en todo el mundo. Algunos de los más populares de habla hispana son Amazon España y el diario español deportivo Marca.

En relación a su filosofía, aseguran regirse por la filosofía Kaizen, cuya premisa trata de que varios cambios pequeños y continuados dan mejores resultados que un único cambio grande. También sostienen que se esfuerzan continuamente por mejorar. Para ellos, esto significa generar más y mejor contenido de calidad para sus millones de usuarios en todo el mundo, ofrecer nuevas y mejores formas de conectar a sus socios publicitarios con clientes de alta intención y generar una cultura organizacional agradable.

En cuanto a la organización interna de la empresa, la misma se caracteriza por sus numerosas ramificaciones. Cada una de las sedes físicas cuenta con un *Country Management* (Gerente Nacional). Es decir que actualmente Global Commerce Media cuenta con seis

gerentes, en Alemania, España, Estados Unidos, El Salvador, Brasil y Uruguay. A su vez, cada uno de los gerentes cumple una función especializada. Por ejemplo, el Country Manager de Brasil es también el especialista de Linkbuilding. La Country Manager de España es *Head of Content* de dicha sede. Cada sede está conformada por un grupo de *publishers*, encargados de la generación de contenido para la red de sitios web de la empresa. Algunos de ellos son empleados de tiempo completo, mientras que otros son pasantes de media jornada o jornada completa. La mayoría de sus *publishers* son teletrabajadores.

Es sabido que los Planes de Comunicación Interna deben estar diseñados para un público interno específico. En este caso, el proyecto estará destinado a los teletrabajadores dependientes de la sede de Madrid. En el caso de la sede española, actualmente cuenta con 17 teletrabajadores de tiempo completo como *publishers*. En las siguientes dos instancias, a partir del prediagnóstico y la investigación necesaria, se detallará cuál es el perfil del teletrabajador.

Prediagnóstico

Como señala Brandolini, la etapa del prediagnóstico es aquella en la que se realiza un primer acercamiento a la empresa, a través de un referente o contacto. El objetivo es revelar información de la empresa, un recurso que será indispensable para el proceso de auditoría.

En este caso, el primer acercamiento fue mediante el Programa de Pasantía en Marketing SEO de la empresa. Durante esta experiencia, fue posible establecer un primer acercamiento con la organización. La interacción con el resto de los pasantes fue escasa y siempre a través de mensajería directa. En cuanto al mentor, la relación era similar, usualmente se comunicaba a través de mensajería directa, aunque también se realizó una videollamada.

Finalizada la experiencia del Programa de Pasantía, se dedujo que la empresa no gestionaba una comunicación asidua con sus teletrabajadores y, asimismo, se conjeturó que los trabajadores remotos no presentaban una identificación fuerte con la cultura organizacional. Estos supuestos se basaron solamente en la experiencia, y no en una investigación. Por ello, parecía necesario registrarlos sólo en la instancia de

prediagnóstico. En la siguiente etapa, se recolectaron datos para confirmar o refutar las deducciones mencionadas.

Diagnóstico

En la etapa del diagnóstico, es necesario identificar los aciertos o falencias que ofrece la comunicación interna de la organización. Para lograr dicha identificación, se utilizaron diversos instrumentos. Como se detalló anteriormente, para este trabajo se optó por realizar dos entrevistas en profundidad: con la mánager de Madrid (Anexo I) y con un teletrabajador de la sede española (Anexo II). Asimismo, se realizó un cuestionario a todos los teletrabajadores dependientes de la oficina de Madrid (Anexo III).

Para poder evaluar la postura de los teletrabajadores, se optó por la elaboración de un cuestionario con 23 preguntas cerradas (Hernández Sampieri, 2014). Las preguntas fueron formuladas de tal manera que pudieran ser contestadas mediante la escala de Likert. El mismo se subdividió en tres secciones para indagar con mayor profundidad sobre los temas desarrollados en el marco teórico: la Comunicación Interna, el Liderazgo empresarial y la Cultura Organizacional.

En primer lugar, a partir de la entrevista se identificó cómo es la organización interna de la empresa. Como se mencionó previamente, hoy en día la empresa cuenta con seis oficinas en todo el mundo y cada una de ellas posee un *Country Manager*. Si bien en el transcurso de la conversación la gerente dio cuenta de una clara noción sobre el organigrama de la empresa, parece necesario mencionar que la organización no cuenta con un esquema gráfico de dicho organigrama.

En cuanto al organigrama, otro dato de interés fue la ausencia de un departamento o área de Comunicación. La empresa cuenta únicamente con un Departamento de Recursos Humanos conformado por dos personas. Desde allí se realizan las tareas en relación a la comunicación interna para los trabajadores hispanohablantes. Al momento de confeccionar el Plan de Comunicación Interna, esta información fue fundamental puesto que se consideró que la ejecución fuese llevada a cabo por el Departamento de Recursos Humanos.

Aunque en la primera entrevista el organigrama fue explicado claramente, no sucedió lo mismo en la segunda. Algunas de las palabras utilizadas por el teletrabajador fueron las siguientes:

No está tan bien definido, es que cumplimos muchos roles (...) Yo, por ejemplo, manejo muchas cosas de RRHH(...) Pero, la Country Manager de España tiene un cargo jerárquico más alto que la de Reino Unido. Creo que la única que tiene un rol muy definido es la Country Manager de España. Todos cumplimos muchos roles. (Anexo II)

Gracias a la entrevista y a los datos aportados en el cuestionario, también fue posible identificar qué tipo de cultura organizacional prima en esta empresa. Como se mencionó en el marco teórico, antes de desarrollar cualquier plan estratégico es de suma importancia conocer si la empresa parte de una buena cultura organizacional (Terzakyan, 2022). Por ello, a continuación, se delimitará la cultura de Global Commerce Media a partir de los autores mencionados.

Según la clasificación de Etkin y Schvarstein (1994), podría suponerse que Global Commerce Media tiene una cultura débil, abierta, fragmentada y autónoma. Puede definirse como una cultura débil, puesto que las conductas individuales de los Jefes de Proyectos son variadas. Existen ocasiones en las que son muy diversas entre sí y esto impide que sus subordinados identifiquen cuáles son las conductas más valoradas por la cultura organizacional. Es abierta ya que se adapta hábilmente a las necesidades y exigencias digitales del mercado online. En tercer lugar, es fragmentada debido a la presencia de tantas sedes y teletrabajadores. Las organizaciones expandidas por el mundo presentan varios códigos, los cuales varían, por ejemplo, entre los trabajadores correspondientes a la sede de Albuquerque y de Madrid, sin mencionar a aquellos empleados que realizan su trabajo de manera virtual. No es menor señalar que los códigos varían también según el tipo de metodología de trabajo que adopta cada Jefe de Proyecto (se profundizará en este punto al analizar el liderazgo propio de la empresa). Por último, se la considera una cultura autónoma ya que sus pautas son originales, no se han basado en los comportamientos de otras empresas para definir los propios.

Al analizar la cultura organizacional desde los criterios de Ritter (2008), se identifican más rasgos que se escapan de la clasificación anterior. Este autor considera que los rasgos de una cultura real podrían coincidir con más de un tipo. En el caso de Global Commerce Media, su cultura presenta fuertes rasgos de tipo burocrática ya que priman los procedimientos y los esquemas jerárquicos. Así lo confirma la entrevistada

cuando menciona que valoran a los empleados capaces de “seguir los formatos estándar” (Anexo I). Además, tiene una clara división de jerarquías y procedimientos. Por otro lado, también presenta rasgos en su cultura pertenecientes a un tipo de mercado, puesto que está totalmente orientada a la competencia y su utilidad, prima la relación contractual entre ella y sus empleados.

Por último, si se analiza la cultura desde el modelo de Harrison, también puede identificarse que se trata de una orientada a los resultados. En esta organización se reconoce una preocupación constante por los objetivos de eficacia, es apta para la resolución de problemas y puede manejar proyectos completos e innovadores a nivel global.

En tercer lugar, gracias a la entrevista también fue posible definir el tipo de liderazgo que prima en la sede ubicada en España. En verdad, esta información también fue revelada a partir de los resultados en los cuestionarios. Este dato era fundamental ya que el tipo de liderazgo define ampliamente cómo se desarrolla la comunicación interna en una organización y, a su vez, el liderazgo está íntimamente relacionado con la cultura organizacional.

Según la clasificación de Amaru Maximiano (2008), las personas con altos cargos de la sede analizada practican un liderazgo orientado a la tarea, también llamado liderazgo directivo o autocracia. En este tipo de liderazgos el poder de tomar decisiones se concentra en el líder y luego delega las decisiones. Hay una mayor preocupación por la realización de las tareas y el desempeño, que por los empleados. Además, como señaló la entrevistada, es primordial el cumplimiento de plazos. Por último, este tipo de líder mantiene cierta distancia respecto de sus funcionarios o su equipo.

Si bien prima el liderazgo orientado a la tarea, a partir de la entrevista con el teletrabajador de España, se destaca otro dato clave en cuanto al liderazgo. Señala que la manera de trabajar en cada equipo está íntimamente relacionada con las formas establecidas por el líder del proyecto. Aun cuando todos los líderes presentan una mayor preocupación por las tareas y su cumplimiento, se presencian tratos muy diversos entre las cabezas de los proyectos y sus subordinados. Por ejemplo, este teletrabajador, jefe de varios proyectos, acostumbra a realizar una actividad al final de cada semana para distenderse con su equipo. Actitud muy diferente que toma la *mánager*, quien solo se comunica con los miembros de su equipo a partir de *Slack* y su mensajería instantánea.

Como señaló el entrevistado, la variedad de “estilos” en cuanto a las formas de relación líder-teletrabajadores puede presentar inconvenientes, ya que los empleados que son trasladados a otros proyectos necesitan un período de adaptación demasiado extenso, lo cual ralentiza sus tareas. Esta citación también fue verificada a partir del cuestionario a los teletrabajadores: más del 75% de ellos señaló que la falta de información solía ralentizar su trabajo. Dicho período de adaptación es semejante al proceso de socialización (Ritter, 2008). Como se mencionó anteriormente, en este proceso el empleado puede experimentar ansiedad, sentirse aislado, solo y ansioso en cuanto a su rendimiento, incluso puede tener problemas para identificarse con las tareas que se desarrollan a su alrededor. Si la falta de comunicación entre el líder y sus teletrabajadores es notoria o incluso si el cambio de liderazgo es demasiado notorio, el teletrabajador puede experimentar un estado similar al descrito. Para evitar eso y agilizar los procesos de trabajo, este dato fue de suma relevancia a la hora de confeccionar el Proyecto de Intervención en Global Commerce Media.

En cuarto y último lugar, a partir de la entrevista también fue posible definir el perfil del empleado al que estará dirigido el Plan de Comunicación Interna. Como se mencionó previamente, el grupo de *publishers* de la oficina en Madrid está conformado por 17 personas. A rasgos generales, este grupo de empleados se encuentra en un rango etario de 20 a 34 años. Son personas con educación universitaria, algunos de ellos incluso cuentan con maestría. Poseen altos conocimientos digitales, lo que les permite realizar su trabajo de manera completamente virtual. Por último, cabe mencionar que no existe una nacionalidad en común, aunque sí todos los integrantes del público objetivo son provenientes de países hispanohablantes: España, México, Perú, Nicaragua, Ecuador, Uruguay y Argentina.

En cuanto al cuestionario realizado a los 17 teletrabajadores, también fue posible recolectar datos de interés para el Plan de Comunicación. Entre dichos datos, se reveló lo siguiente:

- En cuanto al canal de comunicación que utilizan con mayor frecuencia, el 64.7% de los teletrabajadores utiliza Slack, el 23.5% usa e-mail, el 11.8% restante usa otros.
- Solo el 52.9% de los encuestados considera útil la plataforma de Slack.

- Casi el 50% de los teletrabajadores se entera de las novedades por reuniones. El 23.5% de ellos, por comunicaciones de Recursos Humanos.
- El 64.7% de los encuestados está totalmente satisfecho con los canales de comunicación.
- Solo el 47.1% de los teletrabajadores conoce todos los beneficios que brinda la empresa (seguro médico, jornada laboral flexible, retribución flexible, etc.)
- Solo la mitad de los teletrabajadores conoce lo que hace cada área de la empresa. Y tan solo el 29% reflejó interés en querer saberlo.
- Más de la mitad de los encuestados creía necesario trabajar más sobre la comunicación interna.
- El 76.5% de los empleados señaló que la falta de información solía ralentizar su trabajo.
- Casi el 60% mostró interés en conocer más sobre sus propias tareas y sobre los objetivos de la empresa. Por otro lado, solo el 35.3% mostró inquietud en querer conocer más a los miembros de su equipo y el 29.4% en tareas de otras áreas.
- Según la entrevista realizada, es generalmente necesario que el empleado comunique sus tareas diariamente a su supervisor. Pero solo el 23.5% de los encuestados respondió correctamente esta pregunta. Por ende, existe aún un 76.5% de empleados que no está informado sobre esta práctica laboral.
- Sólo el 29.4% de los teletrabajadores creyó saber cuáles eran los valores premiados por la empresa. Sin embargo, el 76.5% identificó a la “proactividad” como un comportamiento celebrado. Estos números permiten suponer que muchos empleados saben inconscientemente cuál es el tipo de comportamiento que la empresa valora.

De acuerdo con la información analizada en el cuestionario, se identificó una problemática con Slack. Por esa razón, en la entrevista realizada al teletrabajador, se mencionó esta cuestión y la posibilidad de modificar esta situación. Su respuesta fue la siguiente:

Yo consideré armar como una página, una especie de interfaz. En la que puedas solicitar algo, interactuar, etc. Pero yo creo que, si no dominamos primero Slack, eso se pierde. ¿De qué me va a servir hacer algo más complejo si la gente no domina algo tan básico como Slack? Que te deja todo en bandeja me parece. No creo que valga la pena dar algo más completo a alguien que no distingue WhatsApp de Slack.

Cómo lo estamos utilizando es otra cosa distinta. Se pierde información, se deforma. Es un caos a veces manejarlo. (Anexo II)

Este comentario fue un dato de suma importancia a la hora de planificar el Plan de Comunicación Interna para la empresa. Asimismo, esta explicación fue motivo de realizar un análisis en profundidad sobre Slack, para comprender su funcionamiento (Anexo V).

A partir de los datos recién mencionados, fue posible delimitar aquellas dificultades a las que se enfrenta en este momento Global Commerce Media. En síntesis, se identificaron los siguientes desafíos:

- Presencia de varios estilos de liderazgo
- Gran variedad de canales de comunicación
- Desinformación sobre el funcionamiento de su principal plataforma de mensajería directa, Slack
- Disconformidad y dificultades en cuanto a la comunicación interna
- Desconocimiento de la propia empresa, su propio puesto y otras áreas de trabajo
- Falta de identificación con la cultura organizacional

Reconocidos y registrados los desafíos a los que se enfrenta la comunicación interna de la empresa, fue posible replantearse el interrogante mencionado en el prediagnóstico. En dicha etapa, se mencionó la posibilidad de que la empresa no gestiona una comunicación asidua con sus teletrabajadores, ni sabe transmitir su cultura organizacional. A partir de algunas respuestas recolectadas en el cuestionario, fue posible acercarse a la respuesta. Si se considera que un número significativo de

teletrabajadores deseaba conocer más sobre los objetivos de la empresa y su propio trabajo; no conocía (o cree no conocer) los valores premiados dentro de la empresa; y, por último, tampoco era consciente de algunas prácticas laborales como la aprobación de sus superiores, la hipótesis era correcta. La empresa se encuentra en un momento de su historia que necesita efectuar una comunicación más frecuente y, además, debe tomar diferentes medidas para forjar su cultura organizacional.

Planificación

Como señala Brandolini, en la tercera instancia se realiza un plan estratégico de comunicación interna. Para ello, deben considerarse los resultados relevados en la auditoría. En otras palabras, deberán tenerse en cuenta las necesidades y mejoras que se deben efectuar en esa institución en relación a la Comunicación Interna. “En definitiva, es la instancia en la que se definen los objetivos que se desean alcanzar y se traza un plan estratégico tomando como guía las necesidades relevadas en el diagnóstico” (p. 39).

Teniendo en cuenta toda la información recogida en el Diagnóstico, fue posible establecer los objetivos de este trabajo.

Objetivo general:

- Generar herramientas que sean de utilidad para fortalecer la comunicación interna y rasgos de la cultura organizacional de un espacio de trabajo virtual como es el departamento de *publishers* de la sede de Madrid de Global Commerce Media

Objetivos específicos:

- Elaborar medidas concretas para homogeneizar los procesos de comunicación interna
- Generar instancias para consolidar el liderazgo presente en cada proyecto de la organización
- Desarrollar herramientas eficientes para fortalecer la identificación con la cultura organizacional por parte de los teletrabajadores

Para alcanzar estos objetivos, se propusieron las siguientes acciones:

1) **Capacitación de liderazgo remoto**

Esta primera acción intenta dar respuesta a la “presencia de varios estilos de liderazgo” identificados entre los desafíos del diagnóstico. Dicha capacitación consistirá en un curso, conformado por cuatro módulos, a cargo de un especialista, Alejandro Formanchuk, quien se dedica a potenciar la comunicación interna de las organizaciones y las habilidades de comunicación de sus líderes y colaboradores a partir de formaciones. Parte del trabajo de Formanchuk consiste en dar talleres *on line*, metodología que le ha servido para ayudar a más de 400 empresas en más de 23 países.

A través de esta capacitación, se espera conseguir que el *Country Manager* y los jefes de proyectos puedan implementar más herramientas de liderazgo en sus equipos de trabajo. Asimismo, parece primordial que dichos jefes comprendan cómo funciona el proceso de socialización (Ritter, 2008) que un empleado atraviesa cuando es trasladado de un proyecto a otro.

Con esta acción no solo se busca trabajar el liderazgo, sino también minimizar la variedad de canales de comunicación que se utilizan, concientizar a el *Country Manager* y a los jefes de proyectos sobre el proceso de inducción, minimizar las dificultades de comunicación interna entre los miembros de un mismo equipo y agilizar los procesos de trabajo.

2) **Manual de Comportamiento en Slack**

En el diagnóstico, se identificaron las problemáticas de “gran variedad de canales de comunicación”, “desinformación sobre el funcionamiento de su principal plataforma de mensajería directa, *Slack*” y también la “disconformidad y dificultades en cuanto a la comunicación interna”. Para afrontar estas problemáticas se propone la implementación de un Manual de Comportamiento en Slack para un mayor entendimiento y dinamismo en la aplicación (Anexo VI).

Este manual estará principalmente destinado a los *Country Manager* y a los Jefes de Proyectos, y ofrecerá una guía de cómo organizar de forma eficiente, rápida y sencilla las comunicaciones dentro de cada equipo de trabajo. Se mantendrán los mismos espacios ya utilizados, pero se agregarán diferentes canales para cubrir

distintos temas de conversación.

El Manual estará conformado por seis capítulos, los primeros cinco explicarán detalladamente el funcionamiento de un canal en específico mientras que el último estará destinado exclusivamente a herramientas para el *Country Manager* y a los Jefes de Proyectos.

- Capítulo I - Canal: Funcionamiento

En este canal, se publicarán videos tutoriales sobre cómo funciona Slack. En cada video se explicarán cuestiones concretas: cómo responder un mensaje en hilo, cómo reaccionar a un mensaje, cómo participar de una reunión, cómo visualizar una reunión si no pude asistir, cómo conversar por mensajería directa con un compañero, etc. La intención es que cada uno de estos videos sean breves, concisos y de fácil entendimiento. Este canal no se utilizará para que los empleados dialoguen, solo para que tengan fácil acceso a tutoriales de *Slack*.

- Capítulo II - Canal: Proyecto

Este será el chat principal del equipo. Aquí se dividirán las tareas, se conocerán los objetivos semanales y se establecerán los *deadlines* necesarios. Si bien aquí prima la metodología de trabajo que el Jefe del Proyecto desee implementar, se ofrecerán plantillas comunes para homogeneizar las formas de trabajo.

- Capítulo III - Canal: Reuniones

Este canal se utilizará para agendar las videoconferencias entre los miembros de todo el equipo. Luego de la reunión, cada Jefe de Proyecto deberá subir el video de la reunión realizada para dejar registro de la misma y también para aquellos que no hayan podido participar. Se incitará a que todas las reuniones sean realizadas exclusivamente en una franja horaria en la que todos los teletrabajadores se encuentren disponibles.

- Capítulo IV - Canal: Problemas técnicos

Este canal será destinado exclusivamente para que los empleados puedan reportar problemas técnicos al resto del equipo. Ya sean dificultades con Slack o problemas para acceder a archivos compartidos, todas las dudas técnicas se resolverán en conjunto aquí.

- Capítulo V - Canal: *After office*

En este chat se desarrollarán las actividades más distendidas. Se fomentará que los empleados conversen sobre cuestiones fuera del ámbito laboral para conocerme más y crear lazos más sólidos.

Este mismo canal será utilizado para compartir el “Programa de conmemoración de feriados locales”, newsletters bimestrales y la revista institucional anual, acciones que serán detalladas a continuación.

- Capítulo VI - Liderazgo remoto

Este capítulo estará destinado exclusivamente al *Country Manager* y a los Jefes de Proyectos. El mismo buscará brindar diversas actividades de *team building* y otras herramientas de liderazgo remoto para que se sientan libres de usar con los miembros de su equipo, según su metodología de trabajo. También se mencionan aquellas enseñanzas de la capacitación realizada con Alejandro Formanchuk que más se adapten a los valores de la cultura de Global Commerce Media. Y, por último, se especificarán las acciones obligatorias que deberá realizar en caso de recibir a un nuevo empleado en el proyecto que lidera, para que el proceso de inducción sea ágil y exitoso.

3) Programa de conmemoración de feriados locales

Para fomentar la comunicación entre los teletrabajadores y generar espacios de conversación distendida aún en la virtualidad, se propone la presentación del “Programa de conmemoración de feriados locales”.

A partir de este Programa, se explicarán y celebrarán las fechas festivas de las diferentes nacionalidades que componen al departamento. Para conseguir que dicha actividad sea más distendida, se elaborarán mensajes con un tono humorístico o cercano (Anexo VII).

De esta forma, no solo habrá un reconocimiento y acercamiento cultural, sino que además permitirá abrir un espacio para que los empleados se relacionen de forma relajada entre ellos.

4) Newsletter y Revista institucional

La siguiente acción permitirá afrontar tanto el punto de “desconocimiento de la propia empresa, su propio puesto y otras áreas de trabajo” como el punto de “falta de identidad con la cultura organizacional” que se identificaron en el Diagnóstico.

La publicación de una newsletter bimestral (Anexo VIII) ayudará a que los teletrabajadores conozcan las novedades que ocurrieron dentro de la organización, también encontrarán artículos que sean de su interés profesional y podrán conocer un poco más sobre el resto de sus compañeros.

Anualmente, se publicará una Revista Institucional (Anexo IX) que recopilará la información compartida en las newsletters. Dicha revista ayudará a que los teletrabajadores conozcan la estructura de la empresa (su organigrama), el resto de las áreas que la componen, los objetivos y logros de la empresa a nivel global, entre otros datos de interés. Ambas serán diseñadas para visualizarse desde la plataforma de Slack.

Ejecución

En esta etapa se ponen en marcha todas las acciones contempladas en el plan estratégico de comunicación interna. A la hora de realizar la ejecución, es indispensable considerar dos recursos fundamentales en todo plan estratégico: el dinero y el tiempo (Xifra, 2008).

En cuanto al tiempo, fue vital la elaboración de una calendarización. Este plan de Comunicación Interna posee una duración de 6 meses, de enero a junio de 2024. En este período se realizarán las acciones ya detalladas de forma simultánea. La primera acción, “Capacitación de liderazgo remoto”, se conforma de cuatro encuentros que tendrán lugar en las semanas n° 2, 3 y 4 de enero y la 1° de febrero. La presentación del “Manual de Comportamiento de Slack”, segunda acción, se llevará a cabo en la 1° y 3° semana de febrero. El “Programa de feriados locales” iniciará en la 1° semana de febrero y se extenderá hasta junio. La presentación del primer newsletter será la 4° semana de febrero, seguida por las ediciones de abril y junio. La publicación de la revista institucional no se encuentra en esta calendarización semestral debido a que su publicación será anual, es decir que se compartirá en la cuarta semana de diciembre.

Para su figuración, se confeccionó el siguiente Diagrama de Gantt:



Seguimiento

La última instancia, señala Brandolini, considera el seguimiento de todo el proceso de implementación del plan. En otras palabras, “se van efectuando diferentes mediciones para ver cómo evolucionan las acciones implementadas” (p. 39).

Para este Plan de Comunicación Interna se propuso utilizar herramientas de evaluación continua, es decir, que se ejecutarán mientras la campaña se esté realizando. De esta forma, sería posible modificar cualquier acción que no estuviera consiguiendo los resultados esperados. Las medidas de evaluación que se proponen son:

- **Cuestionarios a teletrabajadores**

Se publicará un cuestionario destinado a los teletrabajadores cada dos meses. En el mismo se evaluarán nuevamente las tres áreas analizadas en el diagnóstico: Cultura Organizacional, Liderazgo Empresarial y Comunicación Interna. El objetivo será identificar si los teletrabajadores notaron cambios significativos en la comunicación interna y precisar si dichos cambios son propicios para una mayor identificación con la cultura organizacional. Asimismo, se querrá reconocer si para ellos dichas medidas facilitan su trabajo o no. Por último, se averiguará si los empleados se encuentran a gusto en su departamento y con sus compañeros.

- **Entrevistas con los Jefes de Proyectos y *Country Manager***

De manera bimestral, también se entrevistará a los Jefes de Proyectos y al *Country Manager* de España con el objetivo de conocer su experiencia a lo largo de esas semanas. A partir de una guía de preguntas, se indaga sobre cómo se relaciona con su equipo de trabajo, si han podido implementar alguna herramienta de liderazgo remoto, si la capacitación y el Manual de Comportamiento de Slack han sido provechosos para ellos, entre otras cuestiones.

- **Estadísticas de Slack**

Se realizará una comparación cuantitativa bimestral en cuanto a la cantidad de empleados que han comenzado a comunicarse a través de la mensajería directa de Slack, cuántos de ellos comenzaron a reaccionar o comentar los mensajes elaborados por el Departamento de Recursos Humanos (newsletter o Programa de conmemoración de feriados locales). Al medir la participación de los empleados en Slack no se evalúa solamente la comunicación, sino también la adaptación y cambios de actitud que los teletrabajadores han experimentado con estas modificaciones.

- **Análisis estadístico interno**

Otra herramienta de evaluación cuantitativa que se implementará será una recolección estadística de la evolución de los *publishers*: se recolectará información sobre sus niveles de productividad, el cumplimiento de *deadlines*, incluso el porcentaje de rotación de personal. La información será comparada con los datos que la empresa presentaba previo a la implementación de este Plan de comunicación. Dicho paralelismo permitirá identificar la eficiencia de las medidas tomadas.

Las tres herramientas de evaluación aquí detalladas han sido incorporadas también a la calendarización. De esta forma, se asegurará la correcta ejecución de las actividades simultáneas.

Conclusiones

Este Trabajo Final consistió en un Proyecto de Intervención en el campo profesional de las Relaciones Públicas, específicamente un proyecto interno para una organización específica. Tuvo por objetivo generar herramientas que sean de utilidad para fortalecer rasgos de la cultura organizacional y la comunicación interna de un espacio de trabajo virtual. Para ello, se desarrolló un Plan de Comunicación Interna a partir de cinco etapas: prediagnóstico, diagnóstico, planificación, ejecución y, por último, seguimiento. A partir de este ejemplo en concreto, se espera que esta intervención pueda ser de utilidad tanto para la empresa seleccionada como para otras.

En respuesta a la pregunta disparadora de este trabajo, cómo fortalecer rasgos de la cultura organizacional en los espacios de trabajo remotos, se evidencia que no hay una sola respuesta correcta a este interrogante. Varias de las herramientas que se utilizan en los espacios de trabajo presencial -como la Revista Institucional- pueden ser de utilidad. Aunque sería beneficioso seguir pensando y analizando otras nuevas que puedan aplicarse en los espacios de trabajo virtuales.

En cuanto a los aportes teóricos ya existentes sobre este tema, es necesario señalar que aún queda mucho por analizar sobre los espacios de trabajo totalmente virtuales. El aumento del teletrabajo nos pone a los estudiosos de la comunicación frente a nuevas incógnitas. Por ejemplo, una cuestión interesante por estudiar sería cómo se genera el fenómeno de la Radio Pasillo (Ritter, 2008) sin el espacio físico de una oficina. Si es que existen, ¿cómo se manifiesta? ¿Sería posible identificarlo y trabajar sobre ello? En cuanto a los rumores institucionales, ¿podría manejarse esta cuestión?

Al iniciar este Proyecto de Intervención, se mencionó que el profesional de Relaciones Públicas debe poseer las habilidades para construir los vínculos de una organización con distintos públicos de su interés, para así colaborar en la construcción de condiciones institucionales y sociales favorables para su actividad en el mediano y largo plazo. Considerar los desafíos digitales, la presencia de la Inteligencia Artificial, el trabajo remoto, entre otros avances tecnológicos, será de gran ayuda si el relacionista público desea gestionar vínculos a largo plazo.

Referencias bibliográficas

Acuerdo marco europeo sobre teletrabajo (2002) Recuperado de:

<https://www.uned.ac.cr/viplan/images/acuerdo-marco-europeo-sobre-teletrabajo.pdf>

(visitado el 05 de mayo de 2023)

Álvarez, P. (2018). Teletrabajo en la Experiencia Extranjera. Los casos de Argentina, Brasil, Bélgica, España, Estados Unidos de Norteamérica, Francia, Italia y Portugal.

Recuperado de:

https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25913/2/PA_Trabajoremoto_2018.pdf (visitado el 07 de mayo de 2023)

Amaru Maximiano, A C (2008) "Capítulo 9: Motivación y Liderazgo" En Administración para emprendedores Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. Ed.: Pearson Educación, de México

Ander Egg, E. (2005) Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales (18° edición). Ed.Lumen/Hvmanitas, República Argentina.

Arias Gonzáles, J. L.; Muñoz Durán, H. (2021) Elaboración y validación de una escala para medir la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto (CLETR).

Universidad Católica de Santa María - Perú Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México (ISCEEM) Contabilidad y Negocios (16) 32, 2021, pp. 23-37 / e-ISSN 2221-724X <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202102.002>

(visitado el 06 de mayo de 2023)

Arredondo Rodríguez, D.M. & Granda García, A.M. (2015). Teletrabajo: la asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral. Revista Reflexiones y saberes, 3 (4)

48-55. Recuperado de:

<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/731/1258> (visitado el 05 de mayo de 2023)

Amayo Bisso, P. y Franco Bejarano, L. (2022). El rol de la comunicación interna en la generación de compromiso durante la nueva realidad del trabajo remoto en personal administrativo de Lima Metropolitana [Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10757/659909> (visitado el 06 de mayo de 2023)

Arribas U., A. (2000). Teletrabajo y comunicación interna: ¿Incompatibilidad? Biblioteca On-line de Ciências de la Comunicação (Booc), Universidade da Beira Interior: Portugal, marzo 2000. Recuperado de: <http://bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-teletrabajo.html> (visitado el 05 de mayo de 2023)

Benites Solórzano, C. J.; Ríos Lazo, R. H. (2021) El liderazgo en entornos de trabajo remoto de las empresas en la actualidad. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/658105> (visitado el 09 de mayo de 2023)

Brandolini, A. y González, M. (2009) La comunicación Interna. Editorial La Crujía. Buenos Aires.

Capriotti, P. (1998) La comunicación Interna. En Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Diciembre 1998, pp.portada y 5-7.

Coerdery, J., Soo, C., Kirkaman, B., Rosen, B., & Mathieu, J. (2009). Leading Parallel Global Virtual Teams: Lessons from Alcoa. *Organizational Dynamics*, 38(3), 204-216.

Contreras, O. y Garibay N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina.

Inmediaciones de la Comunicación, 15(2), 43-70. Recuperado de:

<https://revistas.ort.edu.uy/inmediaciones-de-la-comunicacion/issue/view/284/98>

(visitado el 09 de mayo de 2023)

Cowan, D. (2014). Strategic internal communication: How to build employee engagement and performance [Comunicación interna estratégica: Cómo construir compromiso y desempeño] (1° ed.). London: KoganPage.

Crehana y Deel Lab. (2022) "Retos de los nuevos modelos de trabajo y cómo enfrentarlos"

Recuperado de: <https://www.crehana.com/business/descargables/nuevos-modelos-de-trabajo/> (visitado el 04 de mayo de 2023)

Deel Lab. (2022) Reporte sobre el Estado de la Contratación Global (dic 2022) Recuperado de: <https://www.deel.com/es/recursos/reporte-sobre-el-estado-de-la-contratacion-global-2023> (visitado el 07 de mayo de 2023)

Esguerra, G. A. y Contreras, F. (2016). E-leadership, an unavoidable challenge for today's organizations. Estudios Gerenciales, 32(140), 262–268. Recuperado de:

<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003> (visitado el 05 de mayo de 2023)

Flores, F. (1994) Creando Organizaciones para el futuro. Ed. Granica. Chile.

Grunig, J. E. y Hunt, T. (2007) Dirección de Relaciones Públicas. Ed.: Grupo Planeta

Grunig, J. E.; Grunig, L. A.; Aparecida-Ferrari, M. (2015). Perspectivas de las Relaciones

Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones.

Revista Mediterránea de Comunicación, 6(2), 9-28 Recuperado de:

<http://mediterranea-comunicacion.org/> DOI: 10.14198/MEDCOM2015.6.2.01

(visitado el 05 de mayo de 2023)

Gutiérrez, E., Gallego-Arrufat, M. (2013). Análisis del liderazgo distribuido en entornos virtuales de formación. *Perspectiva Educativa*, 55(2), 86-103. Recuperado de:

<https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.52-Iss.1-Art.163> (visitado el 11

de mayo de 2023)

Krishnamoorthy, Raghu (2022) "Qué hacen de manera diferente los grandes gerentes

remotos" En AstraEd. Recuperado de [https://blog.astraed.co/es/que-distinto-los-](https://blog.astraed.co/es/que-distinto-los-mejores-gerentes-remotos/)

[mejores-gerentes-remotos/](https://blog.astraed.co/es/que-distinto-los-mejores-gerentes-remotos/) (visitado el 11 de mayo de 2023)

Korzynski, P. (2013). Online Social Networks and Leadership. *International Journal of*

Manpower, 34(8), 975-994. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0173> (visitado el 05

de mayo de 2023)

Ley Nacional 27.555/2020 Regimen Legal Del Contrato De Teletrabajo Modalidad De

Teletrabajo Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=341093> (visitado el 12

de mayo de 2023)

Lindsay, K. J., Leonard, D. A., Higgins, G. C., Robertson, E. y Perks, G. (2020). Invited editorial from the social media editor of JPRAS; Leadership in the time of COVID-

19. *Journal of Plastic, Reconstructive and Aesthetic Surgery*, 73(8), 1405–1408.

<https://doi.org/10.1016/j.bjps.2020.07.001> (visitado el 13 de abril de 2023)

Llanos, M. (2018). La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(2), 3-11.

<https://3.14.189.95/index.php/ecociencia/article/view/60/49> (visitado el 13 de abril de 2023)

MacRae, I., & Sawatzky, R. (2020). Trabajo remoto: Personalidad y rendimiento Resultados de la investigación. Recuperado de:

<https://mxintegralmc.com/proyectos/Thomas/webinar/Ian+MacRae+Remote+Working+Whitepaper.en.es.pdf> (visitado el 11 de abril de 2023)

Manual de buenas prácticas en teletrabajo. 1ra. ed. Buenos Aires : Oficina Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial

Argentina, 2011 Recuperado de: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo>

[buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo/buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf) (visitado el 13 de mayo de 2023)

Mora, G. (2006). Strategic Management of Communication in the Church. *Communication and Society* 19 (2), 165-184.

Moreno, M. N. (2012). Novedades en materia de modalidades contractuales: contrato indefinido para pequeñas empresas, trabajo a tiempo parcial y trabajo remoto. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*

Muñoz, D., Pabón, M., y Valencia, Betsy (2017). Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. *Revista Luciérnaga / Comunicación*. Año 9, N 18. Págs. 61-71.

Oszlak, O. (2020). "Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud". Recuperado de:

<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/61> (visitado el 15 de abril de 2023)

Patiño, M. (2020). Desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia COVID-19 en una empresa del sector manufacturero. Universidad EAFIT Repositorio Institucional.

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24149/Marcela_Pati%
L
opez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24149/Marcela_Pati%c3%blolopez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y) (visitado el 17 de abril de 2023)

Pickert, B (2022) Hybrid Work Reduced Attrition Rate by a Third, Study Shows En Bloomerang. Recuperado de: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-07-25/hybrid-work-reduced-attrition-rate-by-a-third-new-study-shows#xj4y7vzkg> (visitado el 23 de abril de 2023)

Ritter, M. (2008) Cultura organizacional. Ed. La crujía. Buenos Aires.

Rodríguez, H. (2009). Definición y alcance de la cultura organizacional en C. Fernández Collado (Ed). La comunicación en las organizaciones (2da. ed., págs. 11-17). Trillas. Recuperado de [http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici
%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacio
nal.PDF](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF) (visitado el 27 de abril de 2023)

Hernández Sampieri, R. (2014) “Muestreo en la investigación cualitativa” y “Recolección y análisis de los datos cualitativos” En *Metodología de la Investigación* Ed. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Sánchez Ceballos, L. & Puerta Gil, C. (2012). Calidad de la interacción en el teletrabajo. En *Estrategias para la interacción virtual en contextos educativos y de teletrabajo* (2° ed., págs. 218-225). Medellín: Alexander Arbey Sánchez Upegui.

Schein E. (1998) Psicología de la Organización. México: Prentice

Schteingart, D.; Kejssefman, I.; y Pesce, F. Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia. Documentos de Trabajo del CEP XXI, N° 5, mayo de 2021, Centro de Estudios para la Producción XXI - Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.

Schvarstein, L. (1995) Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes. Ed Paidós.

Schvarstein, L. y Etkin, J. (1994) “Cap. 11 Rasgos de la cultura organizacional” En *Identidad de las organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.

Terzakyan, T. (2022). Cultura empresarial: importancia y cómo mantenerla en un equipo remoto. En Deel. <https://www.deel.com/es/blog/cultura-empresarial> (visitado el 09 de abril de 2023)

Urriza, M.N., Manzanal, M. (2021). El liderazgo en tiempos de virtualidad. Jornadas Virtuales Adenag. Universidad de Río Cuarto, Córdoba, Argentina. En RIDCA. Disponible en: <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/xmlui/handle/123456789/6004> (visitado el 05 de abril de 2023)

Valle, M. (2003). La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. Razón y palabra, (32). Recuperado de www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n32/mvalle.html (visitado el 02 de abril de 2023)

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H. y Liu, Z. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446> (visitado el 29 de abril de 2023)

Xifra, J. (2008). Las relaciones públicas. Barcelona, Editorial UOC. ISBN 9788497887144

Xifra, J. (2020). “Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19”. *El profesional de la información*, v. 29, n. 2, <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20e290220>. (visitado el 13 de abril de 2023)

ANEXOS

ANEXO I - Entrevista con *Country Manager* de España

- ¿A qué se dedica la empresa? ¿Y qué alcance tiene?

Global Commerce Media es una empresa internacional que se dedica a la creación de contenido de alta calidad en diferentes idiomas. Asimismo, nos encargamos de ayudar a diferentes clientes a expandirse a diferentes mercados, y también a planear su estrategia digital.

Nuestra empresa tiene numerosas sedes físicas: Nueva York, San Salvador, Sao Paulo, Montevideo, Madrid y Múnich. Pero nuestros proyectos están en diferentes idiomas. Tenemos proyectos en Estados Unidos, México, Brasil, Italia, España, Holanda y Francia.

- ¿Cómo está conformado el equipo?

Nuestro equipo se caracteriza por ser joven, dinámico e internacional. *[La entrevistada comparte una foto desde su pantalla]* Aquí podemos ver una foto en la que nos reunimos hace unos cuantos años, todavía teníamos nuestro logo viejo. En ese encuentro logramos reunir personas de Brasil, Perú, Francia, Alemania, Austria, México y El Salvador. Las personas más grandes de nuestra empresa rondan los 30 y pico años de edad, somos una empresa con personal muy joven. Eso nos hace especiales.

- ¿Cómo inició la empresa?

Bueno, la empresa inició hace ya unos años con nuestros 3 fundadores. Florian, Alex y Jannik.

Florian es experto en SEO¹ y desarrollo web. Actualmente es nuestro CTO², es quien se encarga de planear nuestra estrategia digital, administrar todo lo relacionado a nuestro desarrollo web, ya sea front end o back end.

Alex es nuestro experto en Digital analytics y econometrics. Maneja todo lo relacionado a operaciones. Se encarga de optimizar y que todo funcione de manera eficiente.

Jannik, además de ser uno de los fundadores, es el actual Country Manager de Alemania. Se encarga de la innovación y optimización de la empresa. Es experto en SEO y marketing de contenidos.

- ¿Y hoy? ¿Cómo está conformada?

¹ SEO (del inglés Search Engine Optimization)

² CTO (del inglés chief technical officer o chief technology officer) Director de Tecnología

Hoy, el equipo internacional está conformado principalmente por los Country Manager del resto de los países en los que ofrecemos servicio.

Naiara es nuestra Country Manager de México. Es la Head of Content y se encarga de administrar e implementar nuevos procesos.

Después yo, Lorena, la Country Manager de España. Me encargo de las implementaciones en este país. También colaboro en lo que es Contenido y Quality Management.

Lucas Country Manager de Brasil, también es Head Content y se especializa en Linkbuilding.

Y después hay muchas más personas. Claudia, la cabeza de Linkbuilding. Patricia, nuestra experta en temas de lenguaje y semántica. Todos nuestros *publisher*, que son un montón, no recuerdo el número actual. Y son los que se encargan de publicar todo nuestro contenido a WordPress.

También está el departamento de Recursos Humanos, encabezado por Pablo y Johan.

- ¿Cómo contratan a sus empleados?

En la mayoría de los casos, fuimos contratados después de realizar un programa de pasantías que dura 3 meses. Después de este período, el tutor evalúa si es apto o no.

- ¿Qué buscan en un empleado?

Principalmente, dos cosas: ética de trabajo y esfuerzo, proactividad.

Necesitamos que nuestros empleados sean proactivos. Somos un equipo de organizadores bastante pequeño y no podemos resolver todas las dudas todo el tiempo. Sin mencionar que la diferencia de horario suele ralentizar aún más esas correcciones.

Necesitamos que tomen la iniciativa, que investiguen y encuentren una respuesta por sí mismos en la medida de lo posible. Nos gusta que las personas sean autónomas, proactivas.

Por supuesto, también observamos que en ese programa se cumplen otras reglas básicas.

Necesitamos que cumplan con los deadlines (fechas de entrega).

También que sean capaces de saber cuándo contactar a su mentor en caso de tener dudas, antes de entorpecer tu trabajo por errores.

Además, necesitamos que aprendan a contar sus horas. En un trabajo remoto, esto es fundamental.

Entendemos la importancia del aura creativa pero necesitamos darle al cliente lo que él quiere. Por eso, también necesitamos que las personas sepan seguir los formatos estándar que les proporcionamos. De lo contrario, requerirá más tiempo de corrección.

ANEXO II - Entrevista con teletrabajador de España

- Perfecto. Bueno, entonces, Alfredo, que tal como te mencioné recién, vamos a empezar con la grabación de la entrevista sobre cómo es tu trabajo, tu teletrabajo en una empresa. Así que si te querés presentar, contarme un poco la antigüedad de la empresa, hace cuanto tiempo que trabajas ahí, lo que quieras.

Perfecto. Bueno, tengo 27 años, resido en Buenos Aires. Estoy a cargo del programa de pasantes, practicantes de la empresa. Este programa se viene haciendo hace, si mal no recuerdo, tres cuatro años que abrió por lo menos en España. Y nada, de su trabajo hace casi un año en la empresa y también fui el pasante en su momento.

- En este puesto que vos mencionaste recién, ¿qué tareas involucra?

Mi posición básicamente involucra generalmente tareas administrativas y de supervisión. Estoy a cargo básicamente, no de seleccionar a los practicantes, pero una vez que ya se ha hecho el proceso de selección, me encargo de lo que sería la inducción, crear los accesos.

La introducción a la empresa, digamos, darles un primer acceso y luego hacer un pequeño seguimiento para ver cada uno por dónde va. Después, seleccionar talento, enviarlos a proyectos de la empresa más exigente generalmente. Y el proceso la baja también, emitir un certificado... bueno existen muchas bajas, inactividad al tratarse de un teletrabajo. Tenemos esa problemática, ¿no? de que vas a tener más deserción que en un trabajo normal, de oficina, porque digamos todos se ven cara a cara todos los días y comparten espacio.

Eso es parte de mi trabajo también, gestionar los distintos horarios, ritmo distinto, ¿no? Entonces, tratar de darles como la experiencia más homogénea a todos, también más justas.

- Bien y recién lo que comentaba, me llamó la atención lo de la inactividad. ¿Suele pasar que tengas que pedirle a algún paseante que se retire del programa? Es usual o no tanto?

Si es bastante usual, te diría, bastante. , Me parece que las primera semanas son como semanas de filtro digamos o sea, semanas en la que el mismo practicante creo que se da cuenta de si puede ir al ritmo o no. Porque al ser un trabajo parta y remoto hay muchas personas que se anotan considerándolo como si fuese un curso, o cursar una materia.

Y yo creo que también bueno este es un tema del teletrabajo, yo creo que "relajas". Y como parte de la cultura también organizacional, de que relajas. Y está también aceptado relajarnos, no es que lo hacemos a escondidas.

- Claro, sí, sí, totalmente

Cuando nos juntamos Rox, Lore, y algunos empleados más en la reunión, como que está aceptado y vamos a trabajar en nuestra, como digamos, de esa clase.

- Sí, también desde la intimidad de la casa, por ejemplo, eso descontractura demasiado.

Y yo creo que lo hace más informal. Si tenemos que pasar a catalogar a la cultura nacional y al teletrabajo, sí, lo hace como más informal, lleva que se más informal las comunicaciones.

Yo creo que los canales de comunicación son otro tema. El problema no es la herramienta en sí, sino de cómo la cultura organizacional impacta en el comportamiento de las personas que utilizan estas herramientas. ¿Me explico?

- Sí, sí, totalmente.

No siento ni que sea una cuestión de falta de herramientas de comunicación o falta de conocimiento para utilizar esas herramientas, sino que, la cultura, lo más difícil de tratar a la hora de implementar, digamos, el teletrabajo y con tantas personas a la vez.

- Y ustedes en su grupo de trabajo, bueno, con nosotros los pasantes, usas Slack. ¿Pero con el resto de tu equipo, usan Trello o algo para la división de tareas? ¿O cómo se suelen manejar?

Usamos Slack. La verdad es que es muy informal como nos manejamos entre nosotros. Cuando tenemos que coordinar a veces, quizás. Pero hay reuniones por Zoom. No contamos con otros medios para comunicarnos, no. G-mail, no, WhatsApp, no, quizás, si tenemos una relación más personal.

Creo que Slack ya resuelve mucho.

- ¿Vos te sentís como con Slack? ¿Te parece que es una herramienta suficiente o implementarías algo más?

No, yo creo que Slack está bien. Lo que pasa también es que tenemos oficinas. Ponele en El Salvador, y en realidad, es como que tienen la posibilidad de ir y trabajar ahí algunos.

- Ah, mira. Tengo entendido que había una en Montevideo ¿puede ser?

No estoy seguro. Pero sí estoy seguro, seguro, seguro, en El Salvador, está activa. Ahí está el Dto. de RRHH, Publishing, IT. En Alemania, me imagino, que es la sede central, ahí opera, pero creo que el foco de las operaciones de esa oficina es más Europa: España, Alemania y Reino Unido.

- Recién mencionaste el departamento de recursos humanos y quería preguntar si sabías cómo estaba conformado, si son teletrabajadores o van todos los días a las oficinas.

¿Sabes que no sé? No le pregunté nunca exactamente, pero creo que cada tanto van a la oficina.

- ¿Y se comunica directamente con vos a veces los recursos humanos?

Sí, sí, sí, sí. Yo tengo trato diario.

- Y antes que la mencionaste a Rox y también a Lorena, te quería preguntar si, más o menos, brevemente ¿podrías decir cómo es el organigrama? Porque a veces cómo pasante no terminamos de entenderlo.

Sí, quizás, pues, pudiste ver un poco más. La mayoría de las personas no tiene la posibilidad de hablar con ellas, como vos. Pero... el organigrama... Están los fundadores, son tres, comparten la empresa y vamos....

¿Qué más? Creo que arriba hay una especie de alianza o algo, una empresa muy grande que maneja una subsidiaria. Por ejemplo, un caso real es Volkswagen en República Checa abrió una subsidiaria que se llama ESCODA y sus operaciones ahí las separa.

Debajo de los fundadores están los Country Manager, Lore de Reino Unido, Rox en España... y después, no sé... No está tan bien definido, es que cumplimos muchos roles, entonces... Yo por ejemplo manejo muchas cosas de RRHH.

Pero, pónelo, la Country Manager de España creo que tiene un cargo jerárquico más alto que la de Reino Unido. Creo que la única que tiene un rol muy muy definido es la Country Manager de España.

Todos cumplimos muchos roles. Puede ser que cuando a uno de RRHH le sobra tiempo, se ponga a hacer algo de publishing, publishing es la parte de control de calidad de los escritos.

Yo soy el único que estoy part time (6 horas) y no tengo horario fijo, porque manejo a practicantes de diferentes lugares.

La mayoría sí tiene una cantidad de horas fijas, reportes, objetivos/metast. Es mucho más estructurado.

En mi caso, quizás en mi posición no sirve mucho eso del horario fijo. Si surgen problemas, tengo que solucionarlos. No no puedo decir bueno, Mi horario de trabajo es de 9 a 2 de la tarde, todo puede esperar. Entonces tengo que agarrar y solucionar. Y prefiero la verdad agarrar 5 minutos yo, resolver el problema y listo.

Al resto les conviene estar fijo, porque al tener que coordinar con la sede central, necesitan coordinar los horarios. Entonces no pueden arrancar un día tarde porque sería como el cierre del día de Europa. Se busca la ventana de hueco en el que se puede llegar con su coordinación. En cambio, yo, que me comunico más con pasantes, puedo flexibilizar.

Sobre la demografía de los pasantes, yo diría que hay muchas personas de Argentina también. Trabajan muy bien en relación a otros países.

- Qué interesante que menciones eso. Justo estaba leyendo que el año pasado Argentina salió como el tercer país más deseado para buscar teletrabajadores por el resto del mundo, según Great Place to Work.

Sí, bueno, me he metido a ver un poco los grupos de pasantes de Reino Unido y trabajan de otra manera. Hay otra diversidad cultural también dentro. Por ejemplo, hay mucha ascendencia africana. Y es muy fuerte el choque de culturas allá.

- Claro, vos con tus pasantes, por ejemplo, ¿consideras una barrera la cuestión cultural o no en un desafío en tu caso? Con tus pasantes del resto de Latinoamérica.

No, yo creo así. Sí, sí, mucho. Hay una cosa que está muy mal vista en la prensa, que es aventajarse en la cultura norteamericana. En cambio, acá, los de Venezuela, Colombia, Ecuador, me tratan de "usted", no de "tú".

Trabajamos igual en todos los Country en el programa de pasantes. Y se nota mucho esa diferencia de respeto.

- ¿Te es difícil manejar el tema de la diferencia horaria? ¿Cómo se organizan con los horarios?

No, es el punto medio entre Europa y América. No hay mucho más. Sino tiene que ser asincrónico, pero no es lo mismo. Se puede, pero no es lo mismo.

También hay que reducir a veces las reuniones, que se realicen cuando es necesario, nada más. Si no, no se avanza con el trabajo.

- ¿Hacen reuniones por otras cuestiones? Algo como para generar un vínculo más estrecho entre los empleados ¿O no es su prioridad?

No creo que sea la forma en la que se decide trabajar con el equipo. Trabajamos por metas, son muy estructurados. Yo he trabajado en otros equipos de trabajo y hacíamos este tipo de actividades para generar una sinergia.

Con mis pasantes, en mis proyectos, sí hacemos actividades. Todos los viernes hacemos un juego. Pero cada manager trabaja distinto, es muy muy diferente.

No es lo mismo como trabajo yo, cómo trabaja la country manager de Reino Unido o la de España. Ni es el mismo trato que tenemos con nuestros pasantes.

Y eso choca también en la empresa.

- Sí, yo por ejemplo estuve teniendo este programa con Rox y fue muy diferente el trato.

Sí, claro, pero imagínate que yo también estuve en esa dinámica. Ahora estoy bajo la dinámica de Lore.

Cada uno se maneja distinto, totalmente. un muchos equipos trabajo y trabajan completamente

- Claro, se define mucho a partir del líder, ¿no?

Claro, del manager.

Por eso, entre los manager tenemos un acuerdo de no pisarnos entre nosotros. Que ningún pasante o empleado trabajara para dos manager, porque ya hubo problemas antes.

- Por lo que me comentas, la red es mucho más compleja de lo que yo podía visualizar. Te repito la pregunta, perdón, pero ¿con Slack entonces vos crees que ya están bien? ¿No consideras que habría que usar una internet un poco más completa y compleja, que tenga más herramientas?

No sé. Yo consideré armar como una página, una especie de interfaz. En la que puedas solicitar algo, interactuar, etc. Pero yo creo que si no dominamos primero Slack, eso se pierde. ¿De qué me va a servir hacer algo más complejo si la gente no domina algo tan básico como Slack? Que te deja todo en bandeja me parece. No creo que valga la pena dar algo más completo a alguien que no distingue WhatsApp de Slack.

Cómo lo estamos utilizando es otra cosa distinta. Se pierde información, se deforma. Es un caos a veces manejarlo.

- Con tus pasantes ¿hay algún protocolo algún Manual de comunicación o de Comunicación de crisis, cuando sucede malos tratos entre los empleados? Pregunto porque como esto es virtual a veces puede parecer que no hay normas de convivencia y sí debería haber.

Y... no hay una regulación "desde arriba". Tuve que solicitar algunos permisos para mejorar. Como la gestión de las bajas las hago yo ahora. Fui pidiendo algunas cosas y me empezaron a dar los cambios. Por ejemplo, implementé un sistema de "tickets" para los accesos ¿de qué perdón? Cree un pequeño proceso para ir solucionando los problemas.

Los grupos nuevos tienen 6 canales para hablar conmigo ahora.

Creé un documento con normas de convivencias. Me tomó un montón de tiempo, tuve que trabajar turnos dobles, pero ahora está bastante tranquilo.

- ¿Te gustaría agregar algo más antes de terminar la entrevista?

Sí, dale. Me gustaría hacer una última reflexión sobre el teletrabajo. Creo que aún tiene que mejorar. Yo creo que nos encontramos en un momento en que sale ganando el empleado. Todavía nos falta encontrar ese equilibrio que le permita ganar tanto al empleado como al empleador.

- Muchas gracias.

ANEXO III - Cuestionario a empleados

COMUNICACIÓN INTERNA

1. ¿Qué canal de comunicación utilizan con mayor frecuencia en tu empresa?

- E-mail
- Mensajería instantáneos de Slack (o plataforma similar)
- Reuniones on-line (via Zoom, Meet, etc.)
- Teléfono

2. Del 1 al 5, ¿qué tan ÚTIL es el canal de comunicación para ti?

1	2	3	4	5
La más baja				La más alta

3. Del 1 al 5, ¿qué tan DINÁMICO es el canal de comunicación para ti?

1	2	3	4	5
La más baja				La más alta

4. Del 1 al 5, ¿qué tan COMPRENSIBLE es el canal de comunicación para ti?

1	2	3	4	5
La más baja				La más alta

5. Del 1 al 5, ¿qué tan FORMAL es el canal de comunicación para ti?

1	2	3	4	5
La más baja				La más alta

6. ¿Cómo sueles enterarte de las novedades en tu empresa?

- Por reuniones que organiza mi supervisor para informarme
- Por comentarios de mis compañeros
- Por comunicaciones de RRHH
- Por comentarios de integrantes de otros sectores

7. Señala tu nivel de acuerdo con la siguiente frase: “Estoy satisfecho con los canales de comunicación digital. Me siento informado y acompañado.”

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. Señala tu nivel de acuerdo con la siguiente frase: “Me entero siempre de todas las novedades de la empresa”

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. Señala tu nivel de acuerdo con la siguiente frase: “Conozco los beneficios que me brinda la empresa”. (Se comprende por beneficios al seguro médico, jornada laboral flexible, retribución flexible, etc.)

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. Señala tu nivel de acuerdo con la siguiente frase: “Conozco qué es lo que hace cada una de las áreas de la empresa”

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. Señala tu nivel de acuerdo con la siguiente frase: “Creo que es importante trabajar más sobre la comunicación interna”

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. Señala tu nivel de acuerdo con la siguiente frase: “La falta de información dificulta o ralentiza mi trabajo”

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. ¿Sobre qué temas te gustaría saber más? (Puedes marcar más de una respuesta)

- Mis tareas
- Los miembros de mi equipo
- Objetivos de la empresa
- Plataformas de la empresa (intranet, programas especializados, etc.)
- Tareas de otras áreas

LIDERAZGO EMPRESARIAL

14. ¿Los directivos predicán con el ejemplo?

- Sí, siempre
- La mayoría de las veces
- A veces sí
- Casi nunca
- No, nunca

15. ¿Tu jefe delega tareas con eficacia y claridad?

- Sí, siempre

- La mayoría de las veces
- A veces sí
- Casi nunca
- No, nunca

16. ¿Notas competitividad dentro de tu equipo?

- Sí, siempre
- La mayoría de las veces
- A veces sí
- Casi nunca
- No, nunca

17. ¿Sientes que tu trabajo y tus contribuciones son valorados?

- Sí, siempre
- La mayoría de las veces
- A veces sí
- Casi nunca
- No, nunca

CULTURA ORGANIZACIONAL

18. ¿Cuántos niveles de liderazgo/autoridad hay en tu trabajo?

- No sé
- Uno
- Dos
- Tres
- Cuatro o más

19. ¿Los roles y tareas están definidos o se resuelven sobre la marcha?

- Están muy bien definidos
- Están definidos
- A veces es confuso
- La minoría de las tareas están definidas y asignadas
- No hay estructura explícita, se soluciona en cada proyecto

20. ¿Es necesario pasar por los canales oficiales, o está bien que la gente se salte a veces la autoridad?

- Es totalmente necesario
- Es generalmente necesario
- Es lo común
- Es generalmente innecesario
- Es totalmente innecesario

21. ¿Cómo reaccionan ante el fracaso en tu equipo de trabajo?

- Se considera una oportunidad de aprendizaje
- Continuamos el trabajo en equipo pero el clima laboral es tenso
- No se habla del tema, se evade
- Divide al equipo y baja el autoestima del grupo en general
- Divide al equipo y temo ser despedido

22. ¿Qué es lo que más te motiva de tu trabajo? (Puedes marcar más de una respuesta)

- Sentido de la misión
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo
- Retos y objetivos
- Reconocimiento (externo o interno)
- Beneficios y remuneración

23. ¿Tienes una idea clara sobre qué comportamientos o valores son recompensados en esta organización?

- Sí
- En la mayoría de los casos
- A veces
- Casi nunca
- No

24. Marca cuál de los siguientes creen que son comportamientos celebrados en tu empresa. (Puedes marcar más de una respuesta)

- Compañerismo
- Competitividad

- Proactividad
- Acatamiento de órdenes
- Otro

25. En tu experiencia, ¿los acontecimientos especiales (como aniversarios de la empresa o ascenso/despida de un compañero) reciben el reconocimiento adecuado de tus compañeros y gerentes?

- Sí
- En la mayoría de los casos
- A veces
- Casi nunca
- No, nunca

26. ¿Crees que tienes un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal en tu posición actual en la empresa?

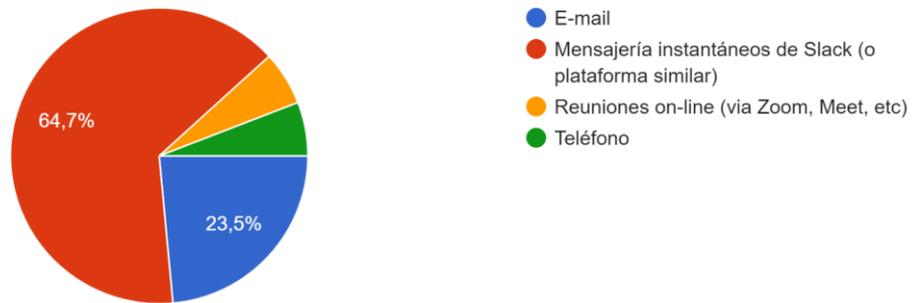
- Sí, siempre
- Sí, en la mayoría de los casos
- Medianamente
- Casi nunca, es la excepción
- No, nunca

¡Muchas gracias por su tiempo!

ANEXO IV - Resultados de cuestionario a empleados

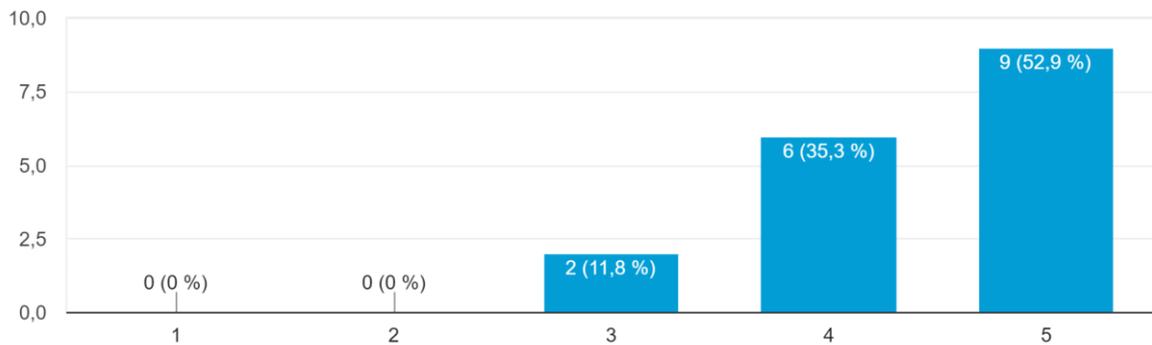
¿Qué canal de comunicación utilizan con mayor frecuencia en tu empresa?

17 respuestas



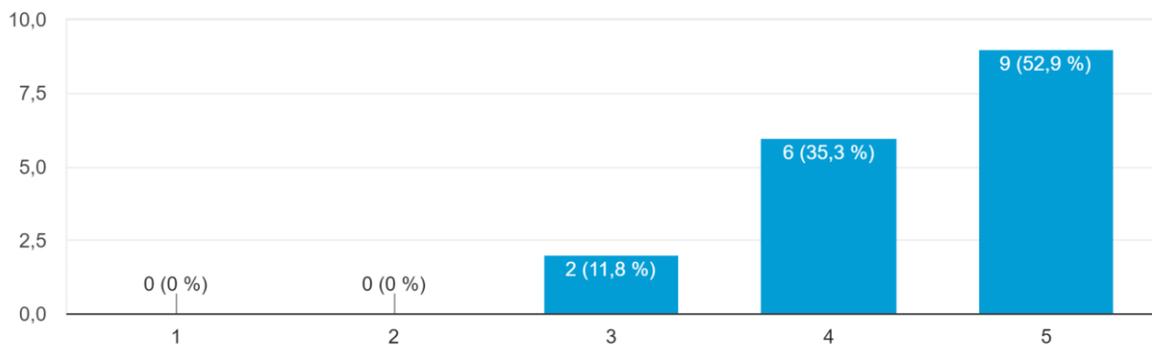
Del 1 al 5, ¿qué tan ÚTIL es el canal de comunicación para ti?

17 respuestas



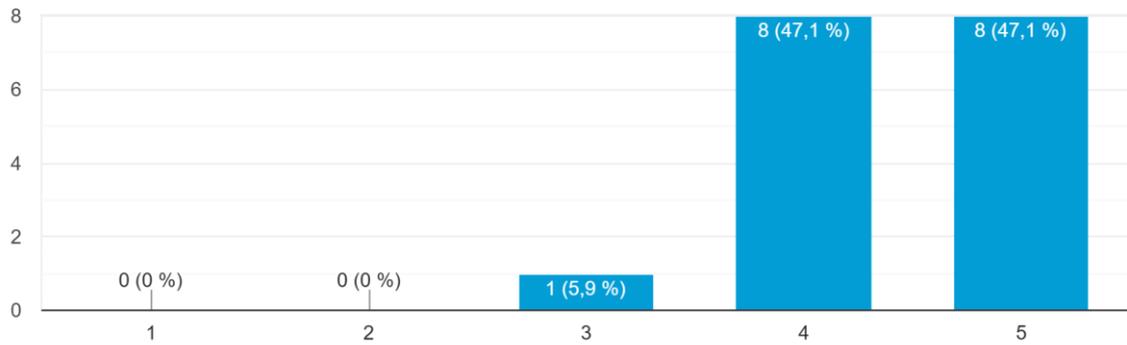
Del 1 al 5, ¿qué tan DINÁMICO es el canal de comunicación para ti?

17 respuestas



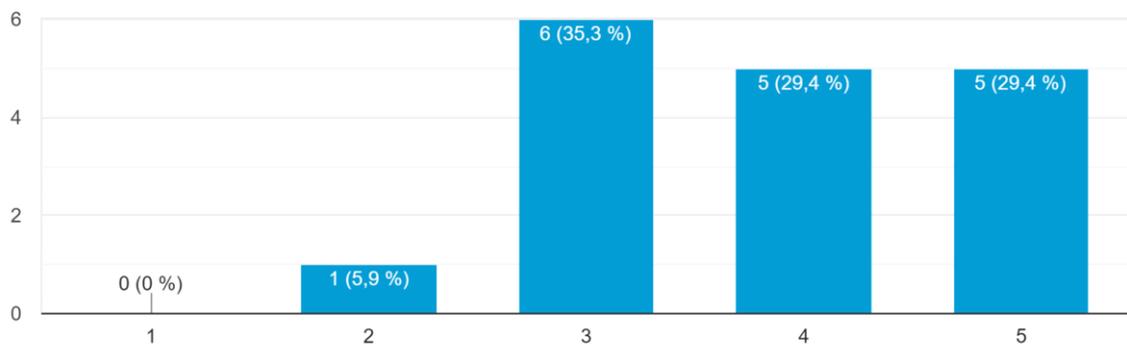
Del 1 al 5, ¿qué tan COMPRENSIBLE es el canal de comunicación para ti?

17 respuestas



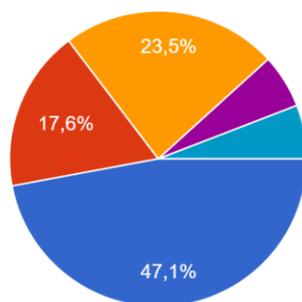
Del 1 al 5, ¿qué tan FORMAL es el canal de comunicación para ti?

17 respuestas



¿Cómo sueles enterarte de las novedades en tu empresa?

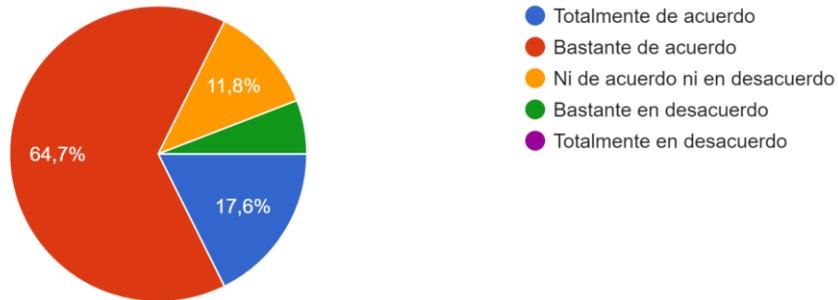
17 respuestas



- Por reuniones que organiza mi supervisor para informarme
- Por comentarios de mis compañeros
- Por comunicaciones de RRHH
- Por comentarios de integrantes de otros sectores
- Mensaje del supervisor informando en el canal general
- Por publicación en la plataforma web de la empresa

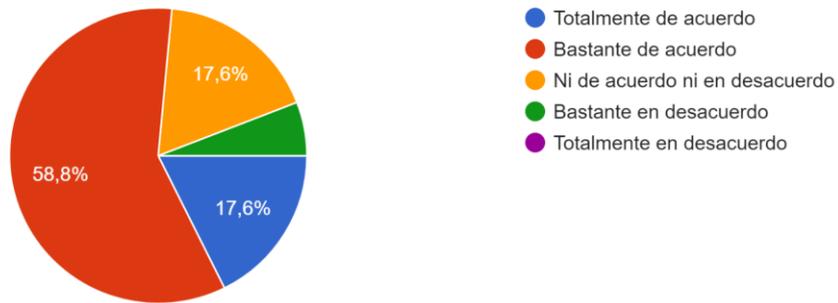
Señala tu nivel de acuerdo con la siguiente frase: "Estoy satisfecho con los canales de comunicación digital. Me siento informado y acompañado."

17 respuestas



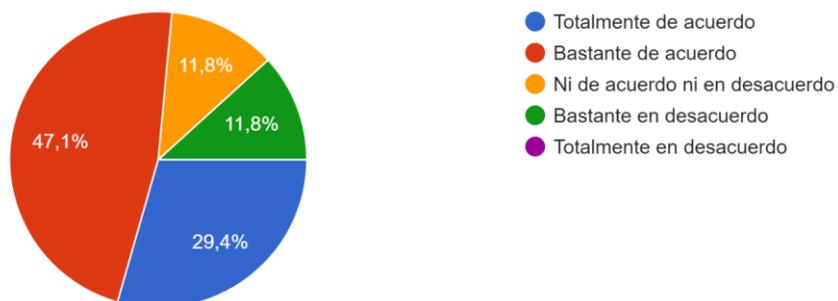
Señala tu nivel de acuerdo con la siguiente frase: "Me entero siempre de todas las novedades de la empresa"

17 respuestas



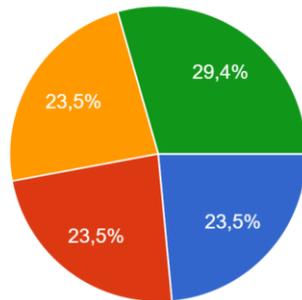
Señala tu nivel de acuerdo con la siguiente frase: "Conozco los beneficios que me brinda la empresa". (Se comprende por beneficios al seguro méd...rnada laboral flexible, retribución flexible, etc.)

17 respuestas



Señala tu nivel de acuerdo con la siguiente frase: "Conozco qué es lo que hace cada una de las áreas de la empresa"

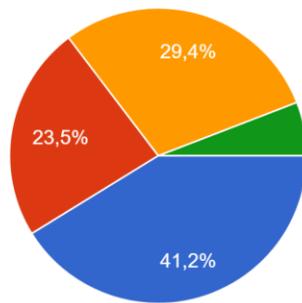
17 respuestas



- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Señala tu nivel de acuerdo con la siguiente frase: "Creo que es importante trabajar más sobre la comunicación interna"

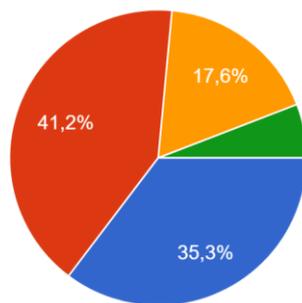
17 respuestas



- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Señala tu nivel de acuerdo con la siguiente frase: "La falta de información dificulta o ralentiza mi trabajo"

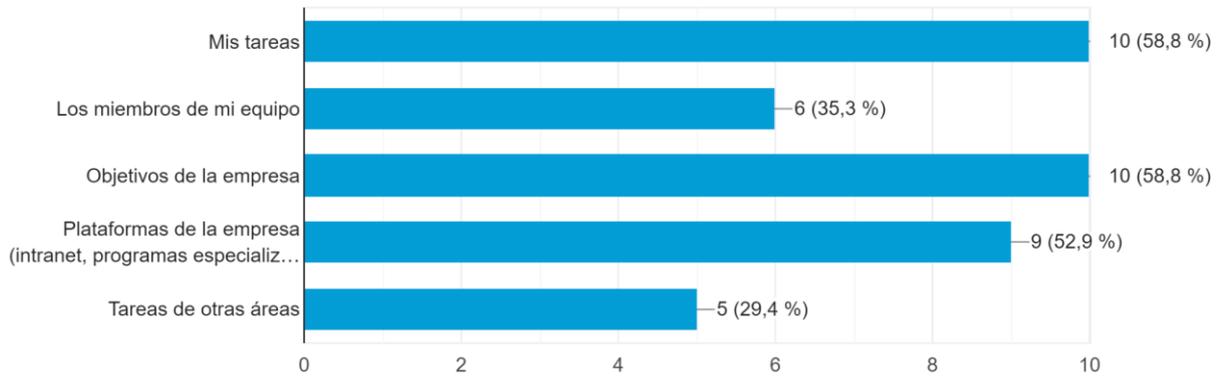
17 respuestas



- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

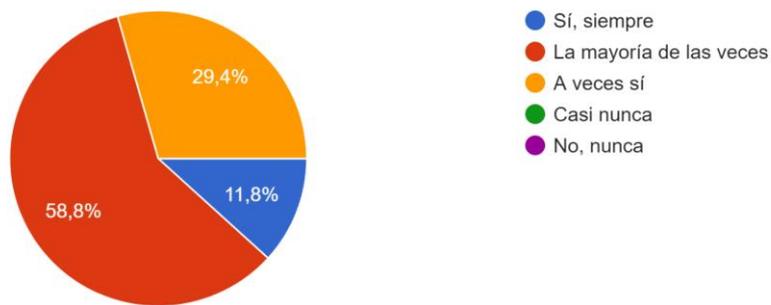
¿Sobre qué temas te gustaría saber más? (Puedes marcar más de una respuesta)

17 respuestas



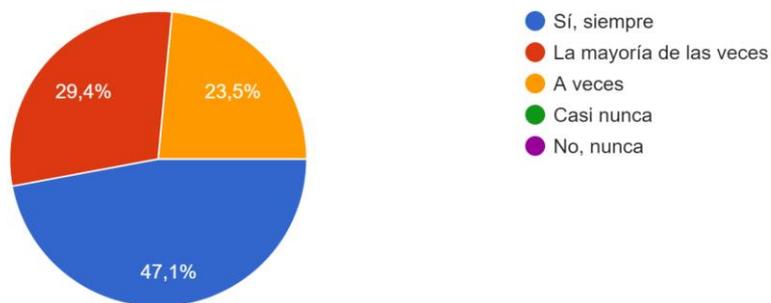
¿Los directivos predicán con el ejemplo?

17 respuestas



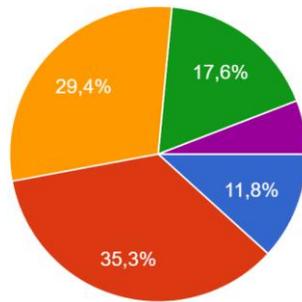
¿Tu jefe delega tareas con eficacia y claridad?

17 respuestas



¿Notas competitividad dentro de tu equipo?

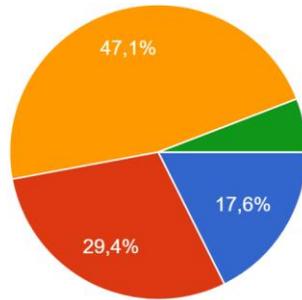
17 respuestas



- Sí, siempre
- La mayoría de las veces
- A veces
- Casi nunca
- No, nunca

¿Sientes que tu trabajo y tus contribuciones son valorados?

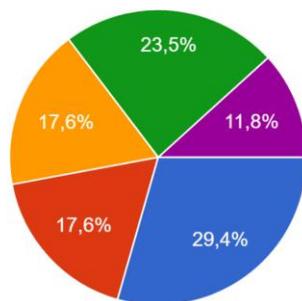
17 respuestas



- Sí, siempre
- La mayoría de las veces
- A veces
- Casi nunca
- No, nunca

¿Cuántos niveles de liderazgo/autoridad hay en tu trabajo?

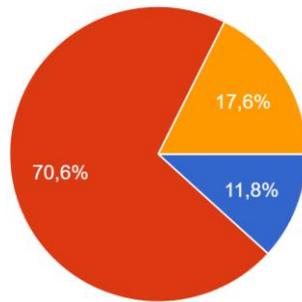
17 respuestas



- No sé
- Uno
- Dos
- Tres
- Cuatro o más

¿Los roles y tareas están definidos o se resuelven sobre la marcha?

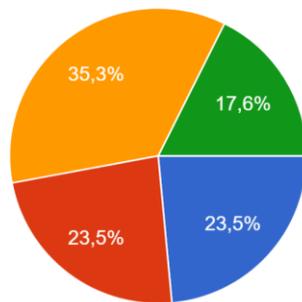
17 respuestas



- Están muy bien definidos
- Están definidos
- A veces es confuso
- La minoría de las tareas estan definidas y asignadas
- No hay estructura explícita, se soluciona en cada proyecto

¿Es necesario pasar por los canales oficiales, o está bien que la gente se salte a veces la autoridad?

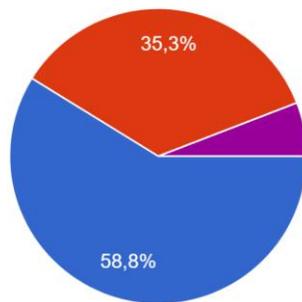
17 respuestas



- Es totalmente necesario
- Es generalmente necesario
- Es lo común
- Es generalmente innecesario
- Es totalmente innecesario

¿Cómo reaccionan ante el fracaso en tu equipo de trabajo?

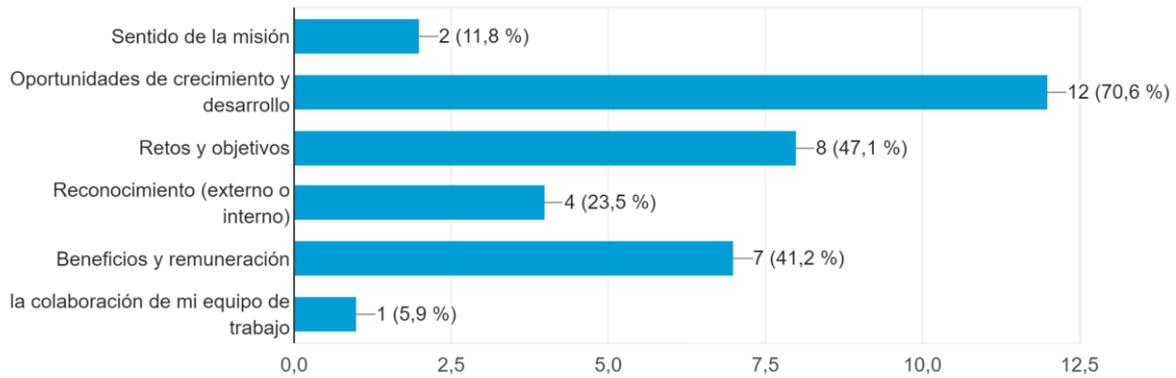
17 respuestas



- Se considera una oportunidad de aprendizaje
- Continuamos el trabajo en equipo pero el clima laboral es tenso
- No se habla del tema, se evade
- Divide al equipo y baja el autoestima del grupo en general
- Divide al equipo y temo ser despedido

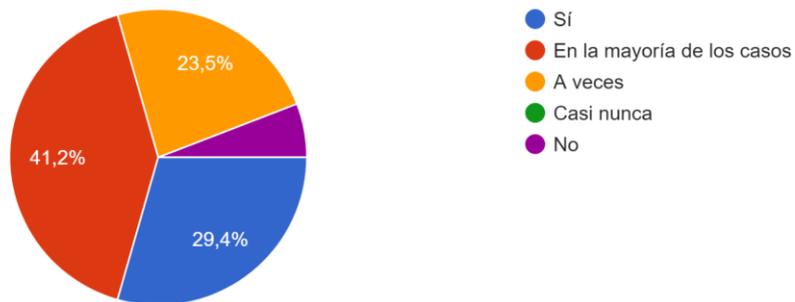
¿Qué es lo que más te motiva de tu trabajo? (Puedes marcar más de una respuesta)

17 respuestas



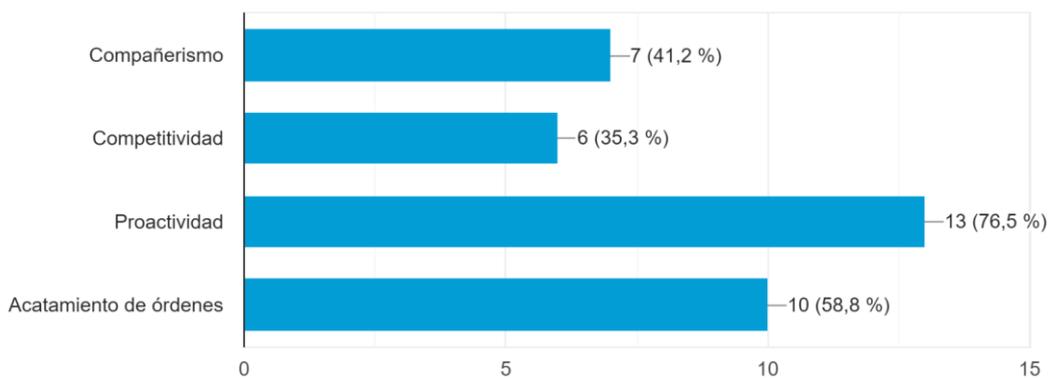
¿Tienes una idea clara sobre qué comportamientos o valores son recompensados en esta organización?

17 respuestas



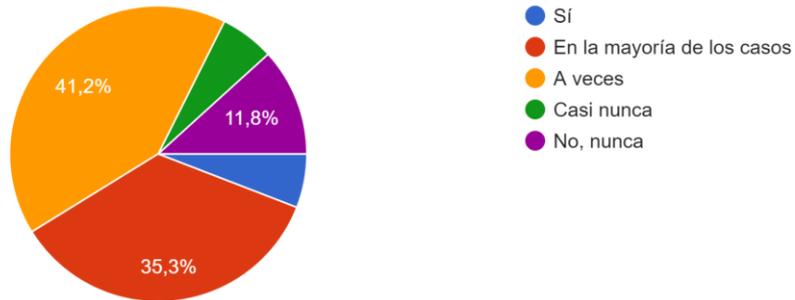
Marca cuál de los siguientes creen que son comportamientos celebrados en tu empresa. (Puedes marcar más de una respuesta)

17 respuestas



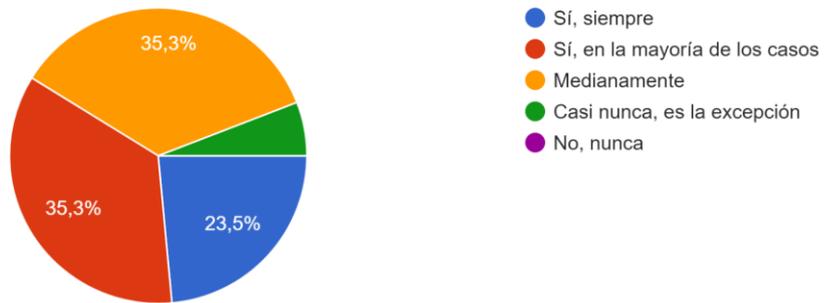
En tu experiencia, ¿los acontecimientos especiales (como aniversarios de la empresa o ascenso/despida de un compañero) reciben el r...imiento adecuado de tus compañeros y gerentes?

17 respuestas



¿Crees que tienes un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal en tu posición actual en la empresa?

17 respuestas



ANEXO V - Análisis de Slack

Imagen 1:

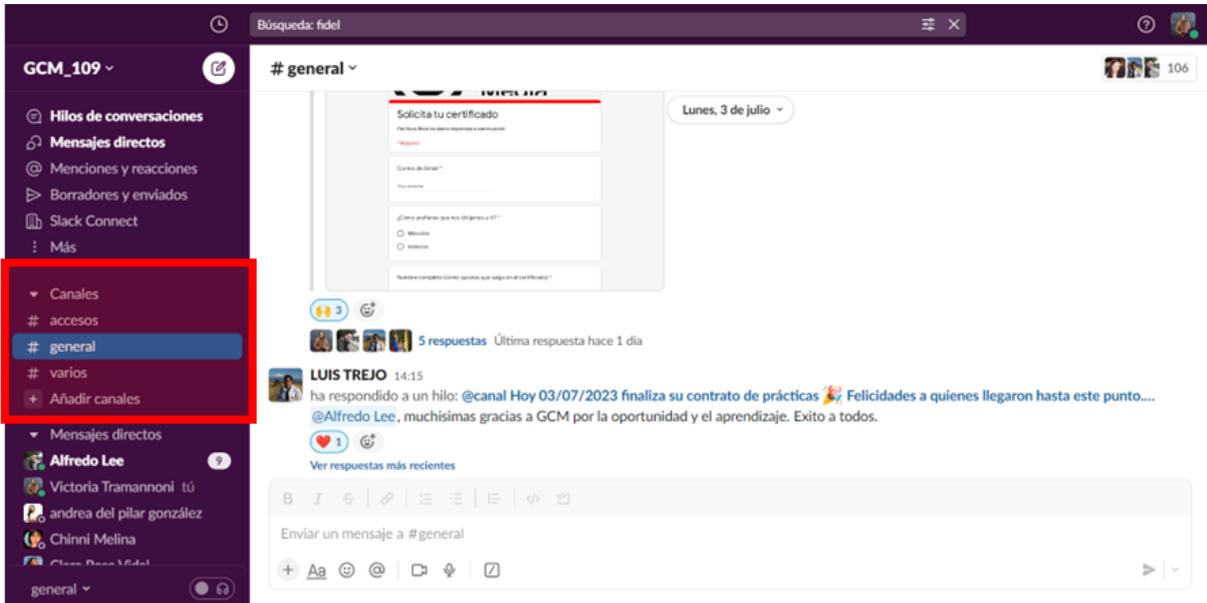


Imagen 2:

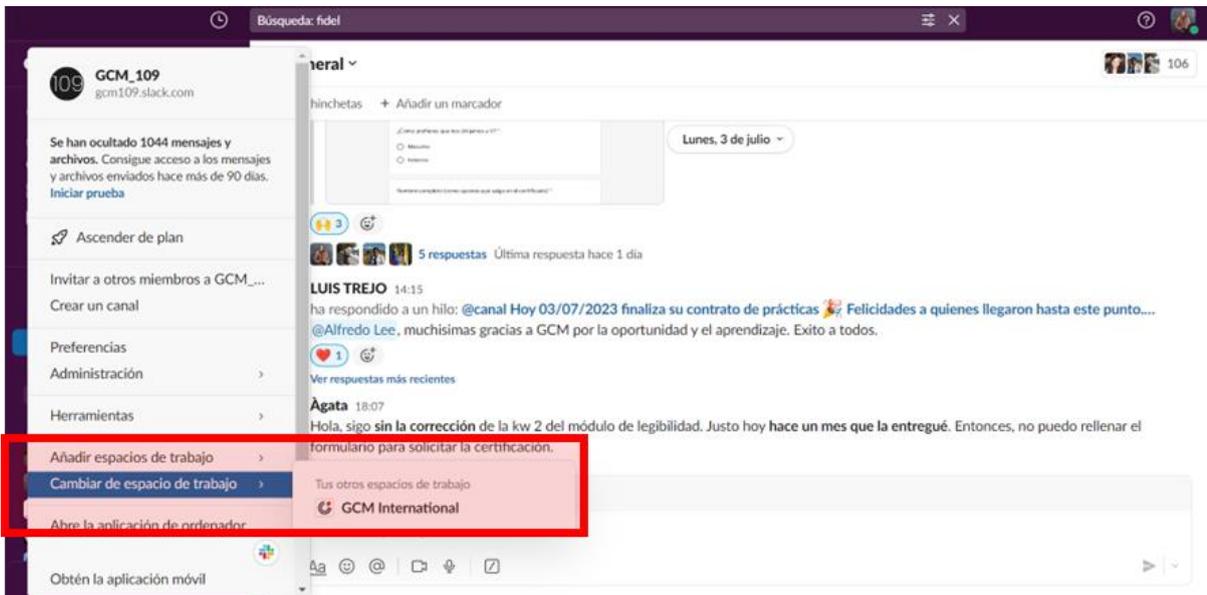


Imagen 3:

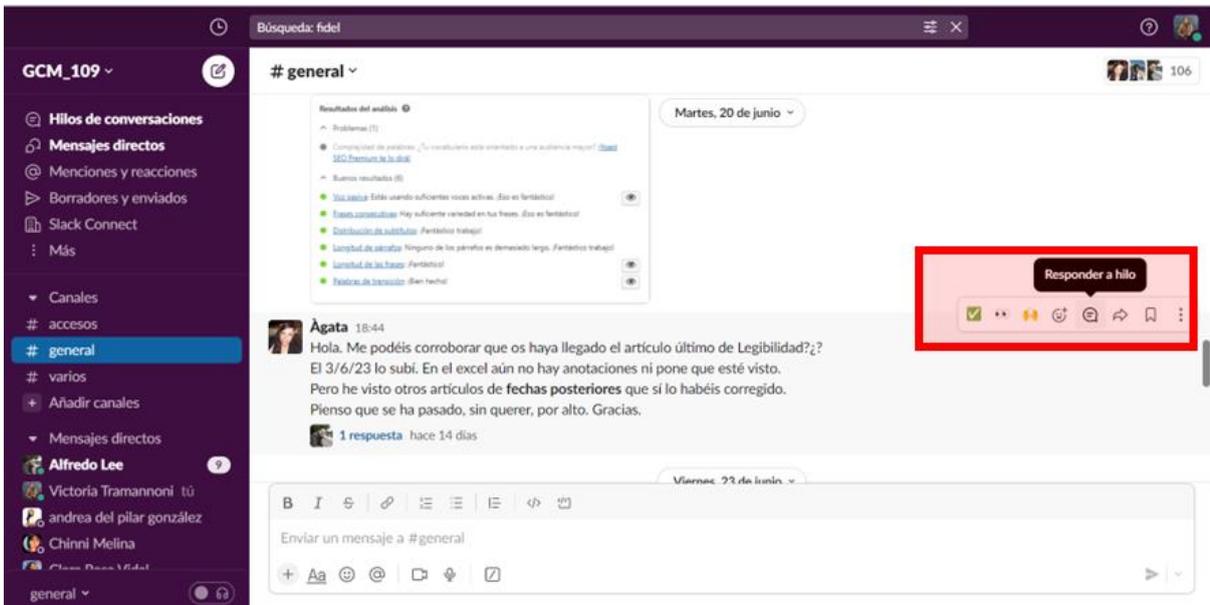


Imagen 4:

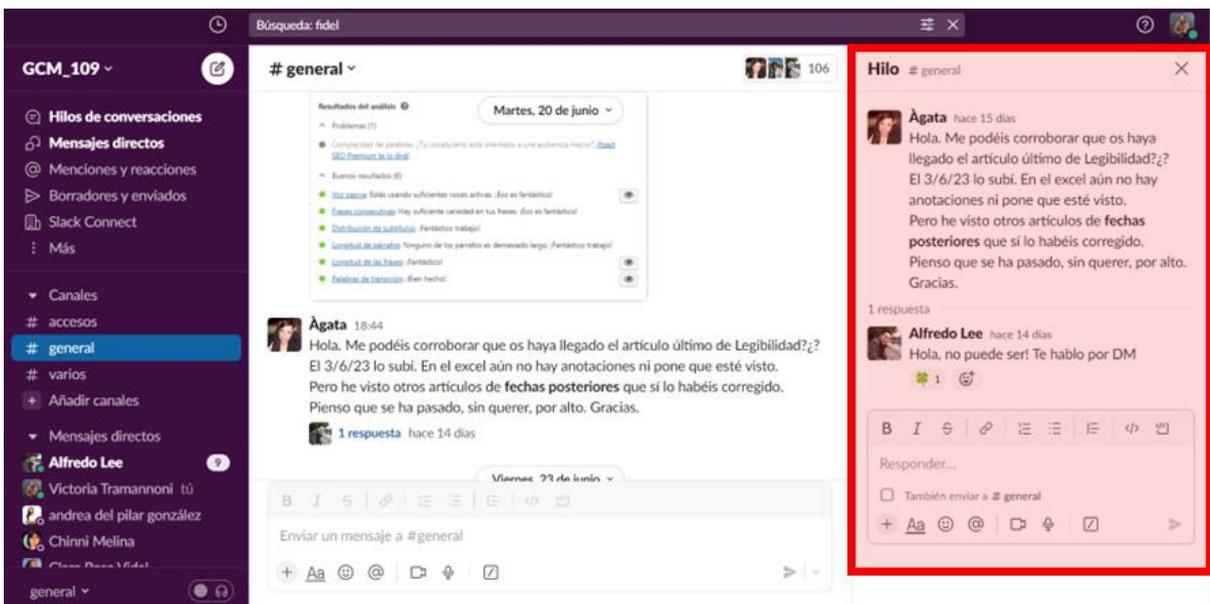
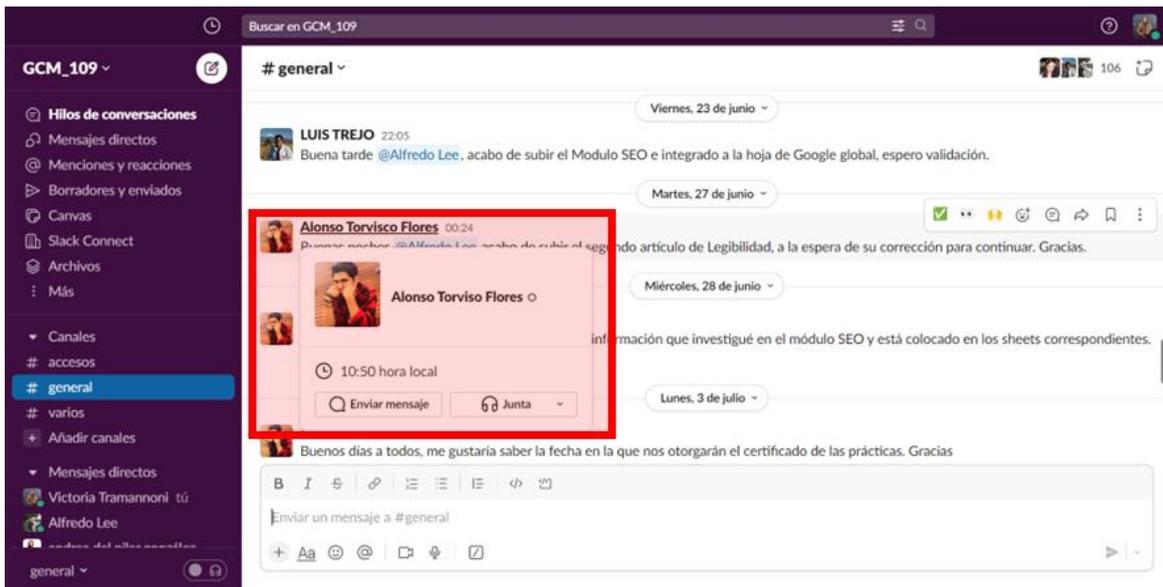


Imagen 5:



Descripción de Slack:

Slack es una aplicación de mensajería para empresas que conecta a las personas, está diseñada con el fin de que las personas puedan trabajar como un equipo unificado.

Los “canales” (Imagen 1) aportan orden y claridad para trabajar. Pueden ser creados para cada proyecto, tema o equipo. Además de crear canales, los usuarios pueden cambiar de “Espacio de Trabajo” (Imagen 2). En el caso de Global Commerce Media, cambian de Espacio de Trabajo según el proyecto y los canales los dividen según el tema a tratar.

Slack está diseñado para que cada conversación sea desarrollada en un “hilo” (Imagen 3 y 4), con el fin de que cada tema de conversación sea de más fácil localización. De esta forma, se encuentran las respuestas y contextos sin tener que ir detrás de personas o información. A medida que se utilizan los canales, las conversaciones y archivos se convierten en un archivo de búsqueda que se vuelve más útil con el tiempo.

Por otro lado, las reuniones también pueden ser llevadas a cabo en Slack. Los usuarios se conectan de forma instantánea mediante audio o video y comparten pantallas para hacer mucho más donde trabajas. Todos los enlaces, documentos y mensajes compartidos durante una junta se guardan automáticamente una vez que esta finaliza, por lo que el equipo puede consultarlos fácilmente como referencia.

Por último, la plataforma es amigable y flexible en cuanto al teletrabajo a distancia. Cada usuario posee una imagen junto a un punto de color, el cual varían según su estado. Por ejemplo, si el punto que aparece es verde, su estado es “Disponible”. Además, al clicar sobre cada usuario puede informarse sobre su hora local actualizada.

Capturas de pantallas realizadas el 05 de mayo de 2023 desde el usuario de victoriatramannoni@gmail.com



∨ **MANUAL DE
COMPORTAMIENTO EN**



slack

+ Edición 2024

ÍNDICE



INTRODUCCIÓN	02
CANAL: HOW-TO-DO	03
CANAL: PROYECTO	04
CANAL: REUNIONES	05
CANAL: PROBLEMAS TÉCNICOS	06
CANAL: AFTER OFFICE	06
¿CÓMO SER UN <i>GCM-LÍDER</i> ?	07
CONCLUSIONES	10

01



INTRODUCCIÓN

En Global Commerce Media vivimos según la filosofía de 改善 Kaizen y nos esforzamos por mejorar continuamente. Esto significa no solo más contenido y de mejor calidad para nuestros millones de usuarios en todo el mundo, nuevas y mejores formas de conectar a nuestros socios publicitarios con clientes de alta intención, sino también tener una cultura organizacional agradable.

Siempre buscamos mejorar continuamente, y por eso estamos dispuestos al cambio si eso nos garantiza acercarnos más a la excelencia.

Este *Manual de Comportamiento en Slack* está destinado a todos nuestros Country Managers de habla hispana y a los Jefes de Proyectos. Con la ayuda de este *Manual* conseguiremos dos objetivos muy importantes. En primer lugar, queremos ayudar a cada uno a poseer un clima de trabajo armónico y organizado, agilizando así las tareas de todos los miembros del equipo. En segundo lugar, deseamos brindarles numerosas herramientas para que sean los líderes que esperamos dentro de GCM.

En este *Manual* aprenderán a organizar los espacios de trabajos con diversos canales, que se utilizarán para diferentes tópicos. Esto no solo ayudará a tener un espacio óptimo, sino que también así se apreciarán más los espacios comunes y distendidos.

Agilidad, responsabilidad, proactividad son algunos de los valores que esperamos transmitirles al resto del equipo y por ello estamos aquí. ¡Empecemos!



02



CANAL: HOW-TO-DO

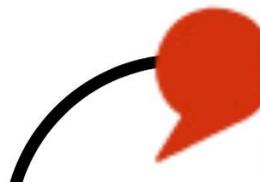
En este canal, se publicarán videos tutoriales sobre cómo funciona Slack, así no deberás explicarle a cada miembro nuevo cómo se utiliza. Cada uno de los videos será breve, conciso y de fácil entendimiento. Este canal no se utilizará para que los empleados dialoguen, solo para que tengan fácil acceso a tutoriales de Slack.



- Cómo responder un mensaje en hilo
- Cómo reaccionar a un mensaje
- Cómo participar de una reunión
- Cómo visualizar una reunión que ya sucedió
- Cómo conversar por mensajería directa
- Cómo iniciar una reunión por videollamada
- Entre otros



- No se aconseja iniciar una conversación por este canal
- No se consultarán las dificultades técnicas de cada miembro por este canal
- No se discutirán temas relacionados con las tareas y/o responsabilidades de cada miembro en este canal
- No se agendarán reuniones de equipo por este canal
- No se discutirán temas personales en este canal

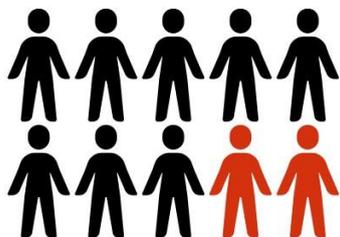


03



CANAL: PROYECTO

Este será el canal principal del equipo. Aquí el Country Manager y/o el Jefe del Proyecto tendrá mayor libertad y podrá establecer la metodología de trabajo e interacción que más adecuada le parezca. A continuación, se ofrecen algunos consejos y actividades para realizar en este canal.



En este canal se aconseja dividir las tareas semanales entre todos los miembros del equipo.



Al inicio de la semana, deberán comunicarse de forma clara los *deadlines* y los objetivos propuestos. Se aconseja al final de la semana comunicar las metas alcanzadas.



En este canal podrás establecer la forma en que deseas trabajar con tu equipo. Si necesitas una forma de jerarquizar y dividir las tareas, aquí te compartimos diversas plantillas estándares para aplicar en tu equipo. Haz click en la imagen para acceder.

04



CANAL: REUNIONES

Este canal se utilizará para agendar las videoconferencias entre los miembros de todo el equipo.

¡IMPORTANTE! Como Country Manager o Jefe de Proyecto, no olvides agendar reuniones virtuales en una franja horaria en la que todos los teletrabajadores puedan participar.



Incitamos a que realices al menos una junta semanal con tu equipo, recuerda que los miembros pueden expresarse aún mejor.

Slack ofrece varias herramientas para que las reuniones sean aún más dinámicas. Entre ellas podrás encontrar las siguientes:

- Podrás conectarte instantáneamente mediante audio o video
- Es posible compartir pantallas para que puedas hacer mucho más donde trabajas.
- Todos los enlaces, documentos y mensajes compartidos durante una junta se guardan automáticamente una vez que esta finaliza, por lo que tu equipo puede consultarlos fácilmente como referencia.
- Recursos adicionales: reacciones emoji, fondos coloridos, efectos carismáticos.

Si no recuerdas cómo usar alguno de estos recursos, ¡no te preocupes! En el Canal How-to-do tendrás videos explicativos para estar preparado.



05



CANAL: PROBLEMAS TÉCNICOS

Este canal será destinado exclusivamente para que los miembros del equipo puedan reportar problemas técnicos al resto del grupo. No es necesario que el Jefe de Equipo sea el encargado de resolver la situación, se incita a que todos puedan colaborar para agilizar el trabajo, ya sean dificultades con *Slack* o problemas para acceder a archivos compartidos.

06



CANAL: AFTER OFFICE



En este canal se incita a que el Jefe del Equipo desarrolle actividades más distendidas. Para un buen clima de trabajo, se aconseja que los empleados conversen sobre cuestiones externas al ámbito laboral para conocerse más y crear lazos más sólidos.

Durante el 2024, en este mismo canal se llevará a cabo el “Programa de conmemoración de feriados locales” y también se enviará la Revista institucional trimestral. Estos proyectos serán realizados por el Departamento de Recursos Humanos y enviado a cada Country Manager y Jefe de Proyecto para que comparta con su equipo.

07



¿CÓMO SER UN GCM-LÍDER?

Para generar una cultura organizacional agradable, no solo es necesario generar un espacio de trabajo eficaz y óptimo. También es preciso tener una comunicación interna eficiente y transmitir los valores que caracterizan a los miembros de la empresa GCM: proactividad, eficiencia y deseos de mejorar constantemente. Como Country Manager y Jefes de Proyecto es importante representar y contagiar estos rasgos.

A continuación, te compartimos algunos *tips* y dinámicas para que se conozcan con tu equipo y puedas traspasar estas cualidades.



Como Country Manager o Jefe de Proyecto es importante atender a los miembros que se han incorporado recientemente al equipo.

Todo nuevo integrante atraviesa un “proceso de socialización” que determinará su adhesión al equipo y su comprensión sobre la metodología de trabajo.

El nuevo integrante suele aprender estas cuestiones a partir de la imitación. Por ello, para que el “proceso de socialización” sea exitoso, los miembros más antiguos y, principalmente, el referente del grupo serán figuras claves.



Como referente del equipo, te compartimos algunas actividades que puedes realizar para que el nuevo integrante se incorpore rápidamente y sea más ágil en sus tareas.

- Realiza una videollamada en el que estén solo el nuevo integrante y tú para darle la bienvenida. Aprovecha este espacio para explicarle cuál es la metodología de trabajo, introducirle cómo utilizan la plataforma de Slack para comunicarse y presenta brevemente al resto del equipo.
- Evita que el primer contacto sea solamente por mensajería directa. Es ideal que el nuevo miembro se familiarice primero con los modos, el tono de voz, los gestos, el rostro del otro, etc.
- Asegúrate de realizar actividades para “romper el hielo” en la siguiente reunión virtual de equipo. De esta forma, el nuevo integrante podrá vincularse más rápido con el resto.
- Los primeros días o semanas realiza un seguimiento de su integración. No solo monitorea sus actividades, sino también su forma de comunicarse y actuar contigo y el resto del grupo.
- Te aconsejamos pactar videollamadas periódicas con tu equipo (semanales, quincenales, etc.) para mantener una comunicación clara y ágil entre todos.

En la siguiente sección te compartimos algunas dinámicas que podrás utilizar para socializar y vincular a tu equipo.

+ Dos verdades y una mentira

Es muy fácil de jugar y se puede utilizar para equipos nuevos y antiguos por igual. Cada participante tiene que decir tres características sobre sí mismo. De cada una de ellas, una afirmación tiene que ser falsa. El resto del equipo tiene que adivinar cuál es. Si quieres hacer las cosas más interesantes, siempre puedes ofrecer un pequeño premio, por ejemplo, el que más adivine podrá empezar a trabajar mañana media hora más tarde.

+ ¿Quién es este bebé?

Este juego se basa en adivinar cómo era cada persona del equipo de pequeño. Deberás pedirles que envíen sus fotos de bebé a una persona, que luego utilizará la pantalla compartida para mostrar las fotos al resto del equipo. El objetivo es adivinar quién es quién.



+ ¿Quién dijo qué?

Esta actividad es ideal para equipos que aún no se conocen bien y es muy práctica ya que requiere poca preparación previa. Al final de una reunión, haz saber a tu grupo que les enviarás una pregunta y que ellos deberán enviar una respuesta breve. Puedes preguntar por su programa o serie favorito, por ejemplo.

Una vez que envíen sus respuestas, piensa en una forma de presentarlas, como un simple PPT. Al principio de la siguiente reunión, muéstrales las respuestas y deja que adivinen quién ha contestado qué. A medida que el juego avance, puedes pedirles que envíen imágenes o que hagan preguntas más complejas. De esta forma, fomentarás la participación.

+ Oficina, dulce oficina...

Pídele a tu equipo que envíe fotos de su oficina en casa al líder del equipo, para que las comparta con el resto del grupo sin revelar qué foto pertenece a cada persona. Asegúrate de que todos hayan adivinado, antes de revelar la respuesta correcta. Es una dinámica de team building en el que se premia al detallista y observador. Es una actividad simple para iniciar la semana o cerrar la jornada de trabajo.

+ Para iniciar con el pie derecho...

Esta dinámica sirve para iniciar tu reunión virtual. Primero, un facilitador hace una pregunta. Su papel es elegir una categoría y preguntar por la favorita de cada uno. Pueden ser sabores de helados, películas de comedia, lugares de vacaciones, entre otros ejemplos.

Todo el mundo debe decir su favorito y el resto depende del equipo: pueden emocionarse si alguien elige lo mismo, iniciar un debate con un colaborador que piense diferente o incluso empezar a anotar sugerencias. Deja que la discusión fluya.

+ Adivina, adivinador...

Este juego dejará al descubierto a los más competidores de tu equipo. Asigna parejas dentro de tu equipo y pídeles que elijan un elemento al azar de una lista: pueden ser objetos, animales, plantas, incluso celebridades. Puedes utilizar una de las aplicaciones o sitios web ya creados para ello. Una persona tiene que explicar la palabra mientras los demás la adivinan

07



CONCLUSIONES

En Global Commerce Media estamos comprometidos a mejorar en todas los espacios que habitamos. Este compromiso abarca mucho más que las relaciones con nuestros clientes o el servicio que le brindamos a millones de usuarios día a día. Este compromiso incluye también a las personas que forman parte de esta gran empresa a lo largo del mundo.

Cuidar a los miembros de cada equipo es fundamental para conseguir un clima de trabajo cordial y, además, eficiente. A partir del *Manual de Comportamiento en Slack* incitamos a que cada referente de la empresa pueda desarrollar todas sus habilidades comunicativas de forma clara con el equipo.

Este *Manual* también busca generar un espacio de trabajo en el que los referentes puedan transmitir los rasgos que tanto caracterizan a Global Commerce Media. Contagiar la proactividad, la responsabilidad y el entusiasmo por ser mejores en su profesión es una tarea invaluable que todo Country Manager y Jefe de Proyecto debe lograr.

El *Manual de Comportamiento en Slack* es solo una de las tantas herramientas que puedes utilizar para conseguir esta meta. ¡Te invitamos a que utilices tu ingenio y creatividad para tener resultados aún más satisfactorios





ANEXO VII - Programa de conmemoración de feriados locales

Fecha	País	Motivo	Descripción de actividad:
Enero			
01/01/2024	TODOS	Año Nuevo	
06/01/2024	España	Epifanía del Señor	
Febrero			
06/02/2024	México	Aniversario de la Constitución	
20/02/2024	Ecuador / Uruguay / Argentina	Carnaval	
21/02/2024	Uruguay / Argentina	Carnaval	
Marzo			
20/03/2024	México	Natalicio de Benito Juárez	
24/03/2024	Argentina	Día Nacional de la Memoria por la Verdad y la Justicia	
28/03/2024	Nicaragua / Perú / Uruguay	Jueves Santo	
29/03/2024	Ecuador / Nicaragua / Perú / Uruguay / España / Argentina	Viernes Santo	
Abril			

Mayo			
01/05/2024	TODOS	Día del Trabajador	
24/05/2024	Ecuador	Batalla del Pichincha	
19/07/2024	Nicaragua	El Día de la Revolución Sandinista	
Junio			
07/06/2024	Perú	Batalla de Arica y Día de la Bandera	

29/06/2024	Perú	San Pedro y San Pablo	
Julio			
09/07/2024	Argentina	Día de la Independencia	EJEMPLO
18/07/2024	Uruguay	Jura de la Constitución	
Agosto			
01/08/2024	Nicaragua	Inicio Celebraciones Santo Domingo	
06/08/2024	Perú	Batalla de Junín	
09/08/2024	Ecuador	Primer Grito de Independencia	
10/08/2024	Nicaragua	Celebraciones del Último Día de Santo Domingo	
15/08/2024	España	Asunción de la Virgen	
17/08/2024	Argentina	Paso a la Inmortalidad del Gral. José de San Martín	
25/08/2024	Uruguay	Declaratoria de la Independencia	
30/08/2024	Perú	Santa Rosa de Lima	
Septiembre			
14/09/2024	Nicaragua	Batalla de San Jacinto	
15/09/2024	Nicaragua	Día de la Independencia	
26/09/2024	México	Independencia de México	
Octubre			
8/10/2024	Perú	Combate de Angamos	
11/10/2024	Ecuador	Independencia de Guayaquil	
12/10/2024	Uruguay / España / Argentina	Día de la Raza / Fiesta Nacional de España / Día del Respeto a la Diversidad Cultural	

Noviembre			
01/11/2024	Ecuador / Perú / España	Día de Difuntos / Día e todos los santos	
02/11/2024	Uruguay	Día de los Difuntos	
04/11/2024	Ecuador	Independencia de Cuenca	
20/11/2024	México / Argentina	Revolución Mexicana / Día de la Soberanía Nacional	
Diciembre			
6/12/2024	España	Día de la Constitución Española	
8/12/2024	Nicaragua / Perú / España / Argentina	Fiesta de la Inmaculada Concepción	
9/12/2024	Perú	Batalla de Ayacucho	
25/12/2024	TODOS	Navidad	

Ejemplo:

Fecha: 09/07/2024

Motivo: Día de la Independencia

País: Argentina

Actividad: Previamente a la fecha festiva, se contactará al o a los empleado/s de nacionalidad argentina para que participen en el homenaje a su país. La intención es que el empleado se sienta cómodo, realice algo de su agrado para que el resto del equipo lo conozca mejor y explique por qué es un día festivo en su país. Por ejemplo, si al empleado le gusta cocinar, podrá compartir la receta de un plato tradicional argentino; si toca algún instrumento, puede interpretar una canción de un artista de su país; o compartir su “Top 3 de Pelis Argentinas” para que miren el fin de semana.

Llegada la fecha, se compartirá las siguiente placas en el canal de Slack “After Office”:



ANEXO VIII - Newsletter

La siguiente maquetación es presentada sólo como una propuesta de la newsletter. En caso de ser aprobada por la empresa, será completada con información real y verificada. Las imágenes utilizadas también son ilustrativas, ningún sujeto es miembro real de la compañía.

NEWSLETTER

CONOCE LAS NOVEDADES DE
ENERO Y FEBRERO



SE ACERCA
NUESTRO NUEVO
PRODUCTO

En esta entrevista, nuestro
CEO revela las claves del...

LEER MÁS



¡SE AGRANDA LA
FAMILIA GCM!

¡Felicidades! En estos
meses, ya son dos los...

LEER MÁS



Montevideo:
conoce nuestra
última oficina

READ MORE



NUESTRO CLIENTE "LA MARCA" GANA DISTINGUIDO PREMIO EN MEDIOS DE COMUNIACIÓN

ASEGURAN QUE EL PREMIO ES EN PARTE GRACIAS A LOS SERVICIOS QUE EL...

[LEER AQUÍ](#)



¿BLOQUEO CREATIVO? LA LISTA DEFINITA PARA SOLUCIONARLO

LA REDACCIÓN SEO PUEDE SER MUY RUTINARIA, POR ESO AQUÍ TE COMPARTIMOS LAS CLAVES PARA QUE...

[LEER AQUÍ](#)



ANEXO IX - Revista Institucional

La siguiente maquetación es presentada sólo como una propuesta de la revista. En caso de ser aprobada por la empresa, será completada con información real y verificada. Las imágenes utilizadas también son ilustrativas, ningún sujeto es miembro real de la compañía.



Querido equipo de GCM,

Es un placer para mí presentar la primer edición de la *Revista GCM interna*. Cuando con Florian y Jannik fundamos esta compañía, nunca imaginamos una expansión internacional tan rápida. Pero dicha expansión requiere de mayor compromiso y trabajo por parte de todos.

Es por eso que decidimos iniciar este proyecto, con el fin de que todos puedan conocer nuestros logros a nivel global y disfrutarlos en equipo. Nuestra **misión** es proveer a los usuarios de **información** bien investigada, imparcial y verificada en muchas variables, temas e idiomas diferentes, a través de nuestros sitios webs. Para conseguirlo, tenemos en claro que nuestra **visión** es la mejora continua y sin atajos. Por experiencia sabemos que la **calidad** siempre da sus frutos a **largo plazo**.

Esperamos que disfrutes de esta revista y que puedas conocer un poco más sobre el resto de GCM.

¡Gracias por ser parte!


Alex
Fundador de GCM



01

NUESTRO FUNDADOR



02

NUESTROS SERVICIOS

DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDO

Incluimos nuestro contenido en los sitios webs de nuestros clientes, con el objetivo de beneficiar su posicionamiento.

Brindamos solución excelente y personalizada que desarrollamos para una empresa Fortune 500 y que funciona con nosotros.

ACELERADOR GCM

Ayudamos a desarrollar productos e ingresarlos en el mercado.

Para todos nuestros clientes, ponemos a su disposición nuestros recursos y *know-how*, así como también proporcionarles un presupuesto publicitario gratuito.

COLABORACIÓN DE PRODUCTOS

Colocamos los productos patrocinados de nuestros clientes en toda nuestra red de sitios web y activos de medios a precios competitivos.

Este servicio estuvo de baja pero con la ayuda de las sedes europeas es posible que nuevos clientes sean elegidos para unirse.

EMPRESAS CONJUNTAS

Trabajar con competidores no es un obstáculo, todo lo contrario, creemos que enriquece el trabajo de todos.

Estamos convencidos de que combinando nuestros recursos podemos lograr más.

03

NUESTRA HISTORIA

FUNDACIÓN

En 2016, Alex, Florian y Jannik fundan la primera sede de Global Commerce Media en Alemania.

APERTURA DE SEDES

Durante los siguientes tres años, se dedicaron a expandirse por el resto de Europa, abriendo una oficina en España y creando sitios webs en otros países e idiomas.

NUEVO SERVICIO

Hoy en día, siguen trabajando en un nuevo servicio para sus clientes, ZipDo.

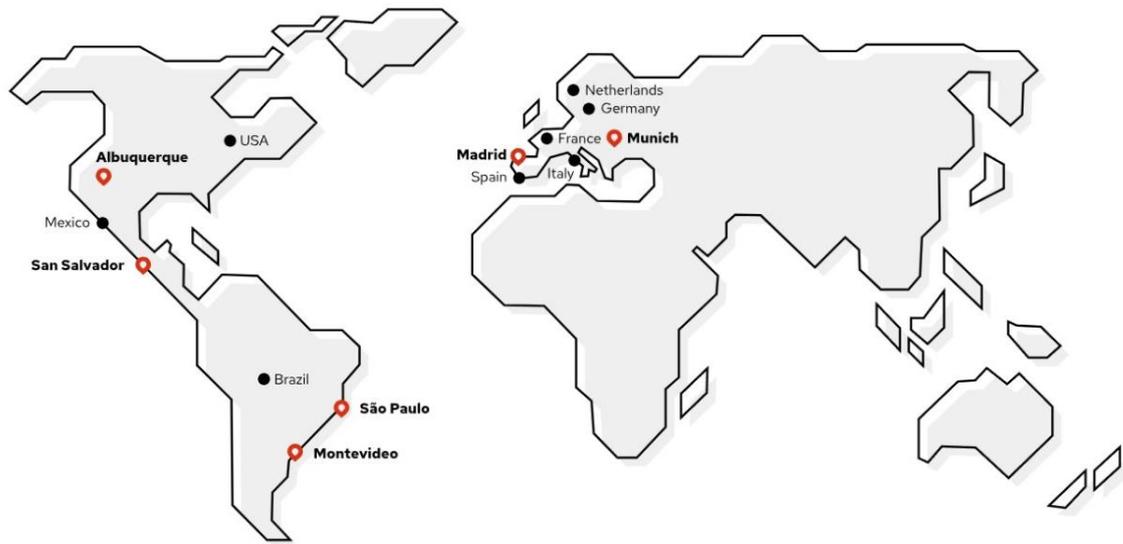
AMPLIACIÓN DE SERVICIOS

A lo largo de los meses, mejoraron los servicios que ofrecían y soñaron con expandirse.

APERTURA DE SEDES

Dos años después, consiguieron abrir cuatro oficinas más a lo largo de América y crearon más sitios webs en español y ahora también en portugués.





Leyenda

- ◆ Nuestras oficinas (ciudades)
- Nuestros sitios web en todo el mundo (países)

Una Mirada Global



En Global Commerce Media siempre estamos en la búsqueda de la mejora constante.

Para ofrecer un servicio de información más acorde al mundo global y digitalizado en el que vivimos, es primordial expandirse tanto virtual como geográficamente.

CIFRAS GLOBALES

2024



Como empresa internacional en la búsqueda de una mejor comunicación entre sus sedes, nos parece indispensable compartir entre todos nuestros logros.

Aquí retransmitimos la suma de las cifras que entre todas las sedes hemos conseguido.

Sin duda, estos números son alentadores y, además, concuerdan con la proyección que poseemos para fines de 2024. ¡Enhorabuena a todos!

2.678.572

consumidores asesorados

6 millones +

visitantes por mes

100 +

activos de medios

12 clientes nuevos

entro todas las sedes

11%

inversión en investigación

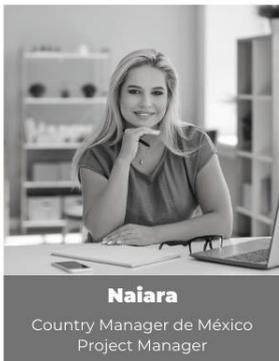
6%

inversión en calidad de trabajo



NUESTRO EQUIPO

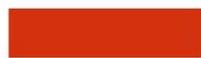
06



07



CONOCE LA OFICINA DE MONTEVIDEO



Nuestra oficina en Montevideo (Uruguay) es la única sede de habla hispana que hemos inaugurado en Sudamérica. Es la sede más joven de GCM y actualmente trabajan en ella varios empleados.



Nuestro equipo en Montevideo se especializa en brindar el mejor servicio posible a nuestros clientes en Sudamérica, de habla hispana.

La cercanía geográfica ha sido un alivio para varios de nuestros nuevos clientes, por eso nos propusimos inaugurar este nuevo espacio. Si bien la oficina cuenta con una decena de empleados, también trabajan en conjunto con *publisher* digitales latinos.



*Empecé a trabajar en GCM hace ya ocho meses y ha sido una **experiencia maravillosa**.*

*Esta empresa te motiva a querer **ser mejor cada día** y realmente todos mis compañeros son un ejemplo de **esfuerzo** y **proactividad** para mí.*

- Rocío, 27 años, *publisher*
Sede Montevideo

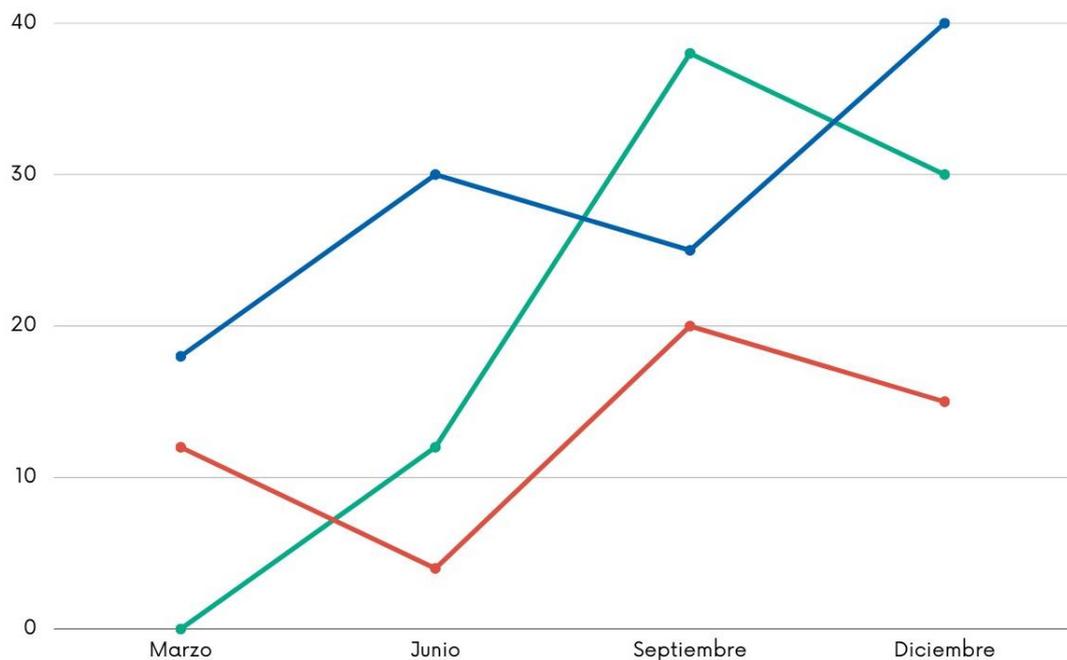
PROYECCIÓN 2025

09

A continuación, presentamos nuestra proyección en cuanto a las cifras que pretendemos conseguir a fin del 2025.

Gracias al esfuerzo de todos y los números conseguidos en este año, creemos que lo conseguiremos sin dificultad.

PROYECCIÓN GENERAL DE 2025



Leyenda

- Verde - Nuevos clientes
- Rojo - Colaboraciones con competidores
- Azul - Visualizaciones alcanzadas

NUESTRAS NOTAS

10

Este año, el Departamento de Recursos Humanos publicó bimestralmente Newsletters con las noticias más relevantes que ocurrieron en Global Commerce Media.

¿Te quedaste con ganas de leer alguna de ellas? Aquí hacemos una recopilación de las seis notas más leídas del año. Si quieres leer más, ingresa [aquí](#).





GRACIAS



La Revista GCM interna es un proyecto en desarrollo por parte del Departamento de Recursos Humanos. Nos encantaría saber tu opinión sobre el mismo. ¿Qué información te gustaría que compartamos en la próxima edición? ¿Qué sede te gustaría que presentemos? ¡Te escuchamos!



+123-456-7890



departamento_rrhh@gcm.es

2024



Global
Commerce
Media

