



**Universidad Abierta
Interamericana**

**Facultad de Cs. de la Comunicación
Licenciatura en Relaciones Públicas**

**Trabajo final de carrera
Comunicación interna y competitividad
Caso "Trasplantando el corazón del Banco"**

Alumna: Ángeles Mailen Barboza Gonzalez

Tutor: Mg. Javier Gonzalez Pagliere Llauro

Julio 2022

Índice

Agradecimientos	3
Resumen	4
Introducción	5
Capítulo 1: Marco teórico	8
1.1 Relaciones Públicas	8
1.2 La comunicación interna	11
Capítulo 2: Caso de análisis, Trasplantando el corazón del Banco	23
Capítulo 3: Análisis del caso	31
Conclusión	39
Bibliografía	42

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a la Universidad Abierta Interamericana por abrirme sus puertas y a los profesores por brindarme su conocimiento con tanta pasión y dedicación, por acompañarme a lo largo de la carrera, siempre dispuestos a ayudar y colaborar con mi crecimiento, tanto personal como profesional.

A mi tutor de trabajo final, el Mg. Javier Gonzalez Pagliere, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su experiencia y conocimiento, quien me acompañó durante todo este tiempo de redacción, con sugerencias, correcciones y orientación, le agradezco por otorgar su tiempo para guiarme durante el desarrollo de mi trabajo final.

A mi familia, a mis abuelos, a mi hermano y sobre todo a mis padres, quienes me enseñaron que cada esfuerzo tiene su recompensa y que todo en la vida se puede lograr si realmente lo intentamos y luchamos por ello. Quienes me dieron la posibilidad y el apoyo que necesité para poder transitar esta hermosa carrera.

A Lucas que estuvo siempre dispuesto a ayudarme, alentándome y acompañándome.

Y, por último, pero el más especial agradecimiento es a mi abuelo Manuel, por demostrarme con hechos que la humildad, los valores y el sacrificio son los elementos fundamentales para acompañar un título profesional. Por enseñarme que la paciencia y la dedicación van a guiarme hacia mis lugares soñados, por acompañarme y cuidar siempre de mí, por ser un sostén y un ejemplo de vida.

Resumen

En el presente trabajo final se analizó el plan de comunicación interna implementado en el caso de éxito del Banco Galicia de Argentina, llamado Trasplante del Corazón del Banco.

Se buscó analizar las estrategias y tácticas utilizadas por el equipo de comunicación del Banco y cómo repercutieron en la adhesión o rechazo del público interno ante el objetivo planteado y su posible incidencia en la competitividad de la empresa.

El Banco Galicia de Argentina, en el año 2011, decidió emprender una transformación tecnológica que implicaba la implementación de un nuevo sistema llamado SAP Banking que permitiría establecer estándares en operaciones bancarias y flexibilizar la integración con clientes y proveedores.

El objetivo de la empresa consistía en transformar los conceptos de un proyecto de sistemas, considerados intangibles y rígidos, en un concepto más amigable y cercano, para que los colaboradores pudieran entender los mensajes del proyecto y tuviesen más receptividad y aceptación con respecto al cambio que se implementaría.

Para lograr concientizar a los colaboradores sobre la importancia de la implementación de la nueva tecnología, recurrieron a la utilización de una metáfora llamada Trasplantando el Corazón del Banco, donde se comparaba a la herramienta SAP con el corazón de cuerpo humano, como motor de funcionamiento de la compañía.

La metáfora fue acompañada de tácticas y herramientas que ayudaron a transmitir mensajes durante todo el caso.

Introducción

Uno de los aspectos más importantes que estudia las Relaciones Públicas es la comunicación interna, es decir aquella comunicación que se establece con los empleados de una organización. La importancia de ella radica en que los colaboradores son aquellos que llevan adelante a la organización en la que se desenvuelven, son quienes permitirán alcanzar los objetivos establecidos y de ellos depende, en gran parte, el éxito de la organización.

Es por esto que las Relaciones Públicas se ocupan, mediante la comunicación interna, de idear planes de comunicación estratégicos para poder mantener a los colaboradores informados, motivarlos, para incrementar su productividad, generar compromiso con la organización y mejorar su rendimiento, entre otros aspectos.

La comunicación interna busca generar un ambiente de trabajo en el cual los empleados se sientan seguros y satisfechos, generando una cultura organizacional en donde se puedan identificar con la organización, estableciendo relaciones con el resto de los miembros.

El tema a tratar en el siguiente trabajo fue seleccionado debido a la relevancia de la comunicación interna en todas las organizaciones, y a lo crucial que es la realización de un plan de comunicación que involucre a los miembros de la empresa para poder cumplir los objetivos organizacionales, puesto que son los empleados los que conviven con la cultura y llevan adelante a la empresa.

Considerando todo lo mencionado, se realizó un análisis de un caso de éxito de la implementación de un plan de comunicación interna.

En el año 2011 el Banco Galicia de Argentina emprendió un gran cambio a nivel organizacional, que lo conduciría hacia una transformación tecnológica. La transformación surgiría tras la implementación de una plataforma tecnológica llamada SAP Banking, que permite establecer estándares en operaciones bancarias y flexibilizar la integración con los clientes y proveedores.

El nuevo sistema permite agilizar el procesamiento de la información, logrando que el Banco pueda estar preparado para las nuevas exigencias de la sociedad y del mercado en el cual se desenvuelve.

Para poder implementar dicho cambio, el Banco debió, primero, informar y preparar a sus colaboradores, ya que serían ellos quienes ayudarían a que ello sucediera. Fue por esto que debieron idear un plan de comunicación estratégico que les permitiera acercarse a su público interno y así lograr su objetivo.

En el marco de este trabajo, la pregunta de investigación es cómo incide la comunicación interna sobre la competitividad del Banco Galicia Argentina a la hora de implementar nueva tecnología que integra operaciones bancarias.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la incidencia que tendrá la comunicación interna sobre la competitividad del Banco Galicia Argentina a la hora de implementar un nuevo sistema tecnológico que integre operaciones bancarias.

Los objetivos específicos fueron analizar el caso de comunicación interna del Banco Galicia de Argentina, ganador de un premio EIKON y conocer el vínculo existente entre la comunicación interna y la cultura organizacional.

Respecto del marco teórico, hay tres términos relevantes, la comunicación interna, la cultura organizacional y la competitividad. El concepto de comunicación interna refiere a aquella comunicación que está destinada al público interno de una compañía, o sea sus empleados. Es una herramienta de gestión, que tiene como principal eje motivar a los recursos humanos y es un proceso de intercambio de información entre todos los niveles de una organización.

Otro concepto clave en el marco teórico es el de cultura organizacional, estrechamente ligada con la comunicación interna, considerada como un conjunto complejo de supuestos, valores, creencias y tradiciones, compartidas dentro de una organización. Está arraigada a los miembros y se ve en las prácticas cotidianas de la empresa.

El tercer concepto importante que se destaca en el trabajo es el de competitividad, entendida como la capacidad que tienen las empresas de aprovechar en forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores.

La metodología del trabajo incluyó un análisis bibliográfico de los conceptos referentes a la profesión tales como relaciones públicas, comunicación, comunicación interna, identidad y cultura organizacional. Por otro lado, para el estudio del caso se estudiaron y analizaron conceptos como el de competitividad y las reconocidas cinco

fuerzas de Michael Porter que explican el vínculo entre una empresa y el mercado en el que se desenvuelve.

El trabajo se divide en tres capítulos. En el primer capítulo se presenta un enfoque teórico del trabajo con conceptos clave de la profesión que tienen un vínculo con el tema central del caso. Algunos de los autores mencionados son Edward Bernays, Dennis Wilcox, Alejandra Brandolini, Paul Capriotti, Miguel Angel Vicente y Michael Porter, entre otros.

En el segundo capítulo se detalló el caso Trasplante del Corazón del Banco, especificando cuáles fueron las razones para llevarlo a cabo, cuáles los objetivos de la empresa, qué estrategias y tácticas utilizaron, cuáles las herramientas a las que recurrieron, quienes fueron los involucrados y de qué forma establecieron vínculos y comunicaciones con y entre ellos, cuáles las etapas del caso y cuáles los resultados esperados.

El tercer, y último capítulo, se analizó el caso, es decir, se estableció un vínculo entre lo que los autores mencionan acerca de los temas tratados y lo que realmente sucedió en el caso del Banco Galicia con los cambios que realizaron a nivel empresarial y la repercusión o consecuencia que tuvo en su público interno y, por ende, también en la competitividad de la organización.

Capítulo 1: Marco teórico

1.1 Relaciones Públicas

Para poder analizar la incidencia que podría tener la comunicación interna en la competitividad de una compañía es imprescindible, primero, conocer qué son las Relaciones Públicas y cuál es su relación con la comunicación interna.

Las Relaciones Públicas surgieron como disciplina debido a la complejidad de la sociedad, el mejoramiento de los medios de información, la aceleración de las vías de transporte y comunicación, la necesidad del gobierno de contar con el sostén en masa y la necesidad de integrar o conectar a las instituciones con sus públicos.

Ferrari y França (2011) hacen referencia a que identificar las raíces y establecer la trayectoria de las relaciones públicas no es una tarea fácil, puesto que requiere el análisis de diferentes elementos que permiten comprender su desarrollo en los distintos contextos político-económicos y sociales a lo largo de diferentes períodos de los siglos XX y XXI.

Por esta razón en el presente trabajo se hará referencia a tres definiciones de Relaciones Públicas de autores considerados relevantes para la disciplina.

El primer autor es Edward Louis Bernays, quien fue el pionero mundial de las Relaciones Públicas al ser él quien las bautiza y da nombre, siendo el primero en publicar un libro sobre la materia en el año 1923 en Nueva York, titulado "*Cristalizando la opinión pública*". Es nombrado como una de la figura más importante entre los pioneros practicantes de las relaciones públicas, tanto por su aporte al desarrollo de las relaciones públicas como disciplina científica, como por haber adoptado la investigación como instrumento científico para apoyar las estrategias de comunicación.

Para Bernays (1990), las relaciones públicas son un campo de actividad que tiene que ver con la interacción entre un grupo, un individuo, una idea u otra unidad, con los públicos de los que depende; concibiendo a las Relaciones Públicas como una función asesora de comunicación, es decir, en cierta medida un experto que ofrece su experiencia y saber a una organización.

Él afirmó que la expresión relaciones públicas tiene tres significados: 1) información dada al público; 2) persuasión dirigida hacia el público para modificar sus actitudes y acciones y 3) esfuerzos para integrar las actitudes y acciones de una institución con su público y las del público con esa institución. Es imprescindible la adaptación de individuos, los grupos y las instituciones a la vida cotidiana.

Bernays (1990) mencionó también que existen muchas razones para el nacimiento de esta disciplina destinada a favorecer la adaptación humana. Entre ellas, la creciente complejidad de la sociedad, el mejoramiento técnico de los medios de información, la aceleración de las vías de transporte y comunicación, la necesidad de los gobiernos de contar con el sostén en masa, entre otras.

Las relaciones públicas son un instrumento vital para la adaptación, el entendimiento y la integración de los individuos, los grupos y la sociedad.

Otro de los autores destacado en la profesión es Dennis L. Wilcox. Wilcox (2012) mencionó que las relaciones públicas constituyen una actividad global con excelentes perspectivas de crecimiento. Las relaciones públicas constituyen un proceso que implica muchas cuestiones sutiles y de gran alcance. Incluye la investigación y el análisis, la creación de una política, la programación, comunicación y retroalimentación de muchos de muchos públicos. Sus profesionales actúan a dos niveles distintos: como asesores de sus clientes o de la alta dirección de una organización y como técnicos que producen y divulgan mensajes en múltiples canales de comunicación.

Continúa Wilcox (2012) mencionando que a lo largo de los años se ha formulado una serie de definiciones. Una de las primeras ampliamente aceptada apareció en una editorial de la revista PR News, en donde se formula que las relaciones públicas son una función directiva que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o una organización en el interés público, y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público.

Harlow (1952), un profesor pionero de las relaciones públicas que fundó lo que terminaría convirtiéndose en la Public Relations Society of America (PRSA) recopiló en una ocasión más de quinientas definiciones de distinta fuentes y tras discutir las con los diferentes líderes de la profesión llegó a la siguiente definición: Las relaciones públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y

sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma efectiva, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas como principales herramientas.

Wilcox (2012) identifica a las relaciones públicas como un proceso, como un conjunto de acciones, cambios o funciones que implican un resultado. La actividad de relaciones públicas se compone de cuatro elementos clave:

- Investigación: ¿cuál es el problema o la situación?
- Acción: planificación de un programa, ¿qué se va a hacer al respecto?}
- Comunicación: ejecución, ¿cómo se informará al público?
- Evaluación: ¿se logró llegar al público? ¿Cuál fue el efecto?

Por otro lado, Niceto Blazquez fue otro autor que escribió acerca de las relaciones públicas en su libro *Ética y Medios de Comunicación*. Blazquez (1994) mencionó que el término relación en la profesión designa la referencia de personas o grupos humanos entre sí. Es el orden referencial de alguien o de algo hacia otro. En las relaciones públicas la idea de relación supone siempre un encuentro humano entre personas constituidas en sociedad. De hecho, el relacionista público moderno ha surgido históricamente como un activador humano para aproximar a grupos sociales en conflicto.

El sujeto de las relaciones públicas puede ser cualquier colectivo social bien definido, que se vierte en el público mediante el relacionista público, que encarna y representa los intereses del colectivo social patrocinador.

Según Child (1980), el público es un factor primordial y esencial en la práctica de las Relaciones Públicas, constituyendo la materia prima de la actividad.

Ferrari y França (2011) mencionan que las redes de públicos están compuestas por personas a quienes se dirigen los relacionistas públicos con el objetivo de informar, persuadir y conquistar. Los públicos no son ni homogéneos ni inertes, sino que interactúan con la organización y ésta depende de ellos para sobrevivir. Las organizaciones transmiten mensajes programados y esperan obtener respuestas.

Considerando el vínculo mencionado con las organizaciones, vale mencionar que las relaciones públicas pueden desempeñarse en diferentes campos ocupacionales como pueden ser: las relaciones con los medios, las relaciones con la comunidad, la comunicación interna, la comunicación y manejo de crisis, los eventos, en responsabilidad social empresaria, en relaciones con la comunidad y asuntos públicos y relaciones gubernamentales.

1.2 La comunicación interna

En la comunicación intervienen diferentes factores entre ellos, emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. El emisor emite un mensaje a través de un canal al receptor, en dicho proceso puede haber ruidos, un estímulo que se interponga en la transmisión del mensaje y barreras que lo dificulten, para lo que es necesario utilizar puentes que feliciten la comunicación y que el proceso comunicativo exista y no sea mera meramente un proceso informativo. Debe existir una interpretación del mensaje emitido por parte del receptor, fruto de sus vivencias y experiencias previas.

Brandolini (2009) menciona que la comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor y una respuesta que puede ser un cambio de actitud o modo de pensar. Existen diferentes formas de comunicar, por un lado, la comunicación verbal, que es la que utiliza las palabras y el lenguaje como código y puede ser oral o escrita. Por otro lado, la comunicación no verbal, que es la que utiliza lo corporal y gestual como código, incluye a los movimientos, los gestos y al manejo de objetos materiales, tiempo y espacio. Por último, la comunicación integrada, que utiliza ambos tipos de comunicación.

La comunicación no es un proceso que es utilizado solamente por las personas como individuos, sino que las empresas también se comunican como tal, con todos sus públicos.

Las organizaciones comunican todo el tiempo desde cuando emiten un mensaje hasta cuando callan. Un vacío de comunicación tiende a ser completado tendiendo a la generación de rumores. Es por ello que las Relaciones Públicas cumplen un rol fundamental en la comunicación de una empresa, no solo para que no se generen rumores que puedan perjudicarla, sino también para establecer objetivos comunicacionales vinculados con los objetivos y metas de la empresa, idear estrategias y llevarlas a cabo.

Un relacionista público puede encargarse tanto de la comunicación interna como de la comunicación externa. Para poder identificar el tipo de comunicación que se debe utilizar, la organización debe realizar primero un mapa de públicos que le servirá para conocer a los destinatarios de sus mensajes, ya que cada mensaje debe adecuarse a su receptor.

El mapa de públicos está compuesto por personas a quienes la organización se dirige con el objetivo de informar, persuadir o conquistar. Las organizaciones dependen de sus públicos para sobrevivir, por eso es importante transmitirles mensajes programados y obtener de ellos determinadas respuestas.

Si bien no existe una única definición de públicos, sería importante considerar que el público podría corresponder a individuos que poseen diferentes características económicas, culturales, religiosas, de edad, de escolaridad, entre otras, y estas características se relacionan con los intereses de la organización y sus objetivos.

A grandes rasgos se pueden clasificar entre públicos internos y públicos externos, para los cuales las organizaciones deben planificar diferentes tipos de comunicaciones, según a quien esté destinada, es por ello que existen la comunicación externa y la comunicación interna.

La comunicación externa es aquella destinada a todas las personas que no forman parte de la organización, como los proveedores, los clientes, las entidades gubernamentales, los sindicatos, la competencia, entre otros.

Por otra parte, la comunicación interna está destinada al público interno de una compañía, o sea sus empleados, aquellas personas que presentan una relación socioeconómica y jurídica con la empresa donde trabajan, donde viven una rutina y cuyo espacio físico ocupan. Es una herramienta de gestión, que puede ser considerada como un medio para alcanzar un fin. Tiene como principal eje motivar a los recursos humanos, buscando que se organicen y se enfoquen en su trabajo de acuerdo a los objetivos de la compañía.

Capriotti (1998) afirmó que la comunicación interna es un proceso de intercambio de información entre todos los niveles de una organización. Para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna, el eje sobre el que debe girar toda la actividad comunicativa es la participación de los miembros de la organización, las personas deben

considerarse a sí mismos miembros activos a la hora de comunicar y no meros receptores de información.

Todos los niveles organizativos deben participar en el proceso de comunicación interna. La comunicación busca, entre otras cosas, generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto del trabajo o los objetivos organizacionales.

Una buena comunicación interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, tanto a nivel profesional como personal, estas interacciones favorecen la circulación de información dentro de la organización de forma rápida y fluida y también la coordinación de las tareas y esfuerzos. Además, la comunicación interna favorecerá a la identificación de las personas con la organización, al comunicar y compartir los valores establecidos por la dirección.

En cuanto a los objetivos que persigue la comunicación interna Capriotti (1998) destaca cuatro:

- *A nivel relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.*
- *A nivel operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas y una mejor coordinación entre ellas.*
- *A nivel actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización.*
- *A nivel motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.*

Estrechamente relacionados con los objetivos de la comunicación interna, y por ello también vinculado con las Relaciones Públicas, se encuentran conceptos como identidad organizacional, imagen, cultura, valores y clima laboral, entre otros. Esto se debe a que todas las personas que trabajan en una compañía influyen de una forma u otra en ella, así como también la organización influye en sus recursos humanos y a continuación se explicará esta relación.

Tal como menciona Brandolini (2009) la empresa como espacio de interacción entre personas es generadora de su propia cultura. Las comunicaciones internas son una base de la empresa.

Las organizaciones están construidas mediante promesas mutuas y compromisos entre sus miembros, creando una identidad mediante la comunicación. La cultura de una organización está compuesta por valores, tradiciones, políticas, creencias y comportamientos que se manifiestan en el lenguaje y comportamiento de sus miembros, otorgándoles una lógica de sentido para interpretar la vida de la organización y que la diferencia de las demás empresas.

Para Chiavenato (1989) la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

La cultura organizacional no se encuentra escrita en el reglamento interno de la compañía, ni en ningún otro lado, sino que se encuentra implícita en la vida diaria de sus miembros. Cada persona que trabaja en un lugar se comporta de acuerdo con su cultura, dada por las características del entorno compartido, por los hábitos y modos, roles, ritos, ceremonias, rutinas, sistemas de valores, mitos y creencias, entre otros aspectos.

La cultura depende del entorno organizacional y de la percepción global que el personal de una compañía tiene de esta. Puede definirse como un conjunto de presunciones básicas que ejercieron la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y para ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de ser, pensar y sentir. Se encuentra en el seno de la organización y tiene como objetivo orientar el comportamiento colectivo e individual de la empresa en su entorno y también en su interior e integrar a las personas que trabajan en ella, brindando un sentido de pertenencia a los miembros.

Como se mencionaba anteriormente, la cultura organizacional está vinculada al proyecto de la empresa y a sus objetivos y metas, por lo que no resultaría fácil modificarla, ya que ello requeriría una gran inversión de tiempo y dinero para la empresa. Por otro lado, un cambio en la cultura de una organización significaría una modificación de las conductas de sus miembros, lo que conllevaría a cuestiones de comportamientos dentro de la organización a nivel individual y grupal, y es posible que se resistan al cambio,

como reflejo de supervivencia y podría llegar a generarles ansiedad ante la incertidumbre de lo que vendrá.

La cultura corporativa está relacionada con cuestiones muy profundas e internas de la empresa debido a que es una manifestación de la identidad de la empresa.

Según Brandolini (2009) la identidad organizacional es la suma de las características particulares que reúne a una empresa y que la diferencian de otras, está relacionada con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de una empresa. La identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, de la misión, visión y valores que promueve una compañía.

La identidad está compuesta por aquellas características que identifican a una empresa y por el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos visibles y otros no y está relacionada con las políticas organizacionales.

Sanz de la Tajada (2008) identifica tres dimensiones: la identidad propiamente dicha, la comunicación que la empresa hace de su propia identidad y el resultado de dicha comunicación en términos de imagen percibida por los públicos. Es por ello que el concepto de identidad se vincula con el de imagen.

La identidad de una organización determina su imagen, es el resultado de ésta, del trabajo corporativo y de la comunicación efectuada.

Según Amado Suarez (2008) la imagen es la lectura que hacen los distintos públicos de la institución, es el conjunto de opiniones, intereses, prejuicios y sentimientos que tiene el público acerca de la organización. La imagen no es una construcción espontánea, sino que es fruto de una construcción históricamente determinada a partir de múltiples causas.

Considerando todos los temas que se expusieron en el presente capítulo, se puede establecer una relación directa entre la comunicación interna y la cultura organizacional, que a su vez está vinculada con la identidad y por consecuencia con la imagen. Se podría decir entonces que la relación existente entre la comunicación y la cultura, es que las comunicaciones internas son una base para la consolidación y construcción de la cultura de una empresa, a través de la circulación de mensajes claves: misiones, objetivos, valores. La comunicación interna es relevante para las acciones de las personas, porque

las motiva y las informa, generando un compromiso de parte del empleado con la organización. Además, la misma busca fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura organizacional fuerte.

Capriotti (1998), señala que la comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficiencia en toda su actividad interior, lo cual redundará en una mayor competitividad externa de la compañía.

Tomando la afirmación del autor se desarrollará a continuación el concepto de Competitividad y su relación con los recursos humanos de una empresa.

1.3 La competitividad

Como se mencionó en el apartado 1.2, las empresas establecen objetivos o metas que deben cumplir, y para poder alcanzarlos utilizan recursos de diferente índole, como financieros, humanos, tecnológicos, entre otros. Estos objetivos podrían estar orientados a diferenciarse de la competencia, brindar un producto o servicio mejor y competir en el mercado destacándose, es aquí donde llegamos al concepto de competitividad.

Miguel Angel Vicente, doctor de la Universidad de Buenos Aires, escribió sobre el marketing y la competitividad. Vicente (2009) estableció que la competitividad es la capacidad que tienen las empresas de aprovechar en forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores. Hablar de competitividad es hablar de aquellos factores que diferencian a una empresa de las demás y que permitirán ganarles negocios a sus competidores, aun cuando imiten sus productos o servicios.

Se pueden nombrar dos niveles de competitividad, por un lado, la interna y por el otro la externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de una organización para lograr el máximo rendimiento de sus recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y de los procesos de transformación.

La competitividad externa está orientada a lograr objetivos concretos en el sector del mercado en el cual actúa la empresa. Como sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimular la competitividad a largo plazo. La empresa, una vez alcanzado un nivel de competitividad externa deberá

disponerse a mantener su competitividad futura sobre la base de generar nuevas ideas y productos, y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Existe una estrategia clave de la competitividad que es la calidad total. Las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, y esto fuerza a que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo.

La calidad total es un modelo para hacer negocios. No solo se refiere al producto o servicio en sí, sino también la mejoría permanente del aspecto organizacional gerencial. Se toma a la empresa como un sistema, donde cada trabajador, desde el gerente hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico, están comprometidos con los objetivos empresariales

Para que la calidad total se logre, es necesario que se rescaten valores básicos como, por ejemplo, la educación de los trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con más capacidad de asimilar los problemas de la calidad.

Las empresas se ven confrontadas con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias. Se distinguen entre ellas:

- La globalización de la competencia, que abarca cada vez más mercados.
- La proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora.
- La diferenciación de la demanda.
- El acortamiento de los ciclos de producción.
- La implementación de innovaciones radicales: nuevas tecnologías.
- Los avances en sistemas tecnológicos que redefinen las fronteras entre disciplinas.

Para poder afrontar las nuevas exigencias se necesita readecuarse tanto a nivel interno como respecto del entorno inmediato e introducir profundos cambios en tres ejes diferentes:

1. En la organización de la producción acortando los tiempos.
2. En la organización del desarrollo de productos, reintegrando la innovación, la creatividad, el desarrollo, la producción y la comercialización.
3. En la organización de las relaciones de abastecimiento. Las empresas reducen la profundidad de fabricación para poder concentrarse en la especialidad que asegura su competitividad.

La gestión del conocimiento es la nueva tecnología generadora de ventajas competitivas y está orientada a las personas. La misma facilita la comunicación y las relaciones entre los diferentes niveles de la competitividad sistémica y se constituye en un nuevo desafío para las organizaciones. El desarrollo de un proceso para la difusión del conocimiento que se crea en una organización permite tener suficientes bases para innovar y transformar todo el contexto micro económico en el que se mueven las estrategias empresariales.

Se destacan diferentes claves para alcanzar la competitividad:

- Mantenerse actualizado con las tendencias.
- Prepararse física y psicológicamente para la realidad del cambio, la perspectiva sobre el cambio tendrá un profundo impacto en la forma cómo los trabajadores lo experimentan.
- Desarrollar un sistema de recursos humanos, contratar, gratificar y promocionar a los mejores y más brillantes.
- Capacitar, asesorar y motivar al personal renuente.
- Innovar, aquello que se hace actualmente se debe hacer mejor, más barato y más rápido.
- Invertir en tecnología, gente y capacitación.
- Luchar contra la competencia del éxito, el éxito es una barrera para cambiar, que la empresa sea exitosa a veces significa que no habrá motivación para mejorar.

La tecnología de la información cumple un rol importante, puesto que los procesos basados en las tecnologías de la información son el sustento de los procesos productivos, administrativos y contables. El mundo de las empresas es, posiblemente, el medio de

mayor desarrollo en cuanto a la reflexión sobre el uso del conocimiento y de la información. Por ejemplo, en el sector financiero, el papel de la información es considerable, y las grandes decisiones se toman a partir de flujos complejos e instantáneos de información.

Existen ventajas competitivas que son sostenibles en el tiempo como, por ejemplo:

- El conocimiento.
- La innovación.
- La capacidad de una organización informatizada y actualizada tecnológicamente.
- La generación de tantas comunidades de prácticas de excelencia como interrelaciones demande la empresa.
- El desarrollo de las competencias básicas y la externalización del resto de las funciones.

Uno de los elementos principales para el desarrollo competitivo es la innovación. Una empresa es competitiva cuando puede producir productos o servicios de calidad superior a costos inferiores que sus competidores.

La competitividad de una empresa depende de la capacidad de gestionar el negocio y de involucrarse en todos los ámbitos requeridos, como el financiero, el comercial, el productivo, el tecnológico, el de recursos humanos y el de adaptación al contexto. Por eso, también depende de sus estructuras internas, de su organización y de su capacidad de producir y elevar sus ventas para poder competir en el mercado.

Como se mencionaba anteriormente, las empresas pueden plantear objetivos relacionados con la competitividad, y como todo objetivo, deben estar enlazados con estrategias que los lleven a ser cumplidos. Las estrategias competitivas están orientadas a superar a las empresas rivales, pueden estar orientadas a una acción ofensiva o defensiva, con el fin de crear una posición defendible contra los competidores directos, competidores potenciales, productos sustitutos y la capacidad de negocio de proveedores y clientes.

Porter (2006) describe la existencia de cinco fuerzas competitivas que son: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre

competidores. Dichos factores resultan de gran importancia para las empresas dentro de un sector industrial determinado.

En la primera fuerza, el poder de negociación de los compradores puede obligar a que una empresa reduzca sus precios, negociando una mejor calidad o más servicios, enfrentando a rivales entre sí. Algunas de las ocasiones en las que se considera a grupo de compradores poderosos son cuando:

- Compran grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor, y si realiza gran parte de las compras que recibe una empresa, crecerá la importancia de las transacciones que realice.
- Invierten recursos necesarios para buscar un precio favorable y efectuar una compra selectiva
- Tienen la seguridad de que van a encontrar el mismo producto servicio o producto acudiendo a otros proveedores, cuando los productos son estándar y se enfrenta a una compañía con otra
- Cuando el cliente conoce perfectamente la demanda, los precios del mercado e incluso los costos de proveedor, suelen darle una mayor ventaja negociadora cuando carecen de estos datos.

Los clientes detallistas pueden alcanzar un gran poder de negociación sobre los fabricantes cuando están en condiciones de influir en las decisiones de compra de los consumidores.

En la segunda fuerza, los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria si amenazan con elevar los precios o disminuir la cantidad de bienes o servicios que ofrecen. Un grupo de proveedores es poderoso si:

El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende.

El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria

La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores, cuando los proveedores venden a varias industrias y una de ellas no representa una proporción importante de ventas, estarán mucho más propensos a ejercer poder.

El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.

Los proveedores no son siempre otras compañías, sino que también la mano de obra forma parte de este segmento y ejercen una profunda influencia en las industrias. Mediante negociaciones, los empleados bien calificados podrían quedarse con una parte importante de las utilidades potenciales de una industria.

La tercera fuerza, la amenaza de nuevos competidores. Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado.

En este sentido, las barreras más importantes son:

- Economía de escalas: las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeños y esto trae como consecuencia una reducción en los costes.
- Diferenciación del producto.
- Inversiones de capital.
- Acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final.
- Barreras legales como todo tipo de normativas marcadas de carácter obligatorio que varían en cada país.
- Identificación de marca.
- Diferenciación del producto.
- Experiencia acumulada.
- Movimientos de organizaciones ya sentadas.

Para hacer frente a esta amenaza se puede:

- Mejorar/aumentar los canales de venta.
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente.

La cuarta fuerza, es la amenaza de nuevos productos sustitutos, donde un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen

una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Las empresas deben estar siempre atentas a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre la organización.

Para combatirlo se pueden aplicar algunas estrategias:

- Mejorar los canales de venta.
- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su costo.
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.

La última fuerza es la rivalidad entre los competidores. Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto.
- Rebajar nuestros costes fijos.
- Asociarse con otras organizaciones.
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes.
- Mejorar la experiencia de usuario.

Este modelo de las 5 Fuerzas de Porter permite desarrollar una estrategia de negocio, especialmente de diferenciación, al poder analizar a la competencia. De esta forma, se estará alerta sobre lo que sucede en el mercado y se podrá reaccionar de forma adecuada a lo que realice la competencia.

Capítulo 2: Caso de análisis, Trasplantando el corazón del Banco

Introducción del caso

En el presente capítulo se hará referencia al caso de estudio, en el cual el Banco llevó a cabo un plan de comunicación interna.

El caso que se analizará fue ganador de un premio EIKON, en la categoría de comunicación interna en el año 2014. El mismo es un premio argentino al trabajo de comunicadores, relacionistas públicos, periodistas, publicitarios, lobbyists y organizadores de eventos, entregado por la revista Imagen.

El objetivo del estudio del caso fue analizar cómo incide la comunicación interna en la competitividad de una compañía.

Dicho plan de comunicación fue ejecutado en el año 2011 en Banco Galicia de Argentina, y estuvo a cargo de Rodolfo Zimmermann, jefe de comunicación interna y Gestión del Cambio y su equipo, con colaboración externa de Encender Comunicación.

Fundado en 1905, Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.U. es uno de los principales Bancos privados del sistema financiero argentino. Como Banco universal, y a través de distintas compañías vinculadas y de variados canales de distribución, ofrece una amplia gama de servicios financieros a más de 3 millones de clientes, tanto individuos como empresas, y opera una extensa y diversificada red de distribución del sector financiero privado argentino. El titular del 100% de las acciones de Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.U. es Grupo Financiero Galicia S.A., una sociedad holding de servicios financieros.

En el 2011 el Banco definió, como parte de su estrategia, impulsar un proceso de transformación tecnológica en busca de utilizar soluciones de estándar mundial. En ese contexto, se eligió S.A.P como solución innovadora en la industria para reemplazar los sistemas centrales que administraban los productos bancarios. El objetivo de dicha transformación era responder a las exigencias del contexto del país/mundo y a las tendencias en los nuevos hábitos de consumo de forma más saludable, y además potenciar el rendimiento del Banco como organización.

S.A.P Banking es una plataforma tecnológica de clase mundial, con actualizaciones de versión permanentes, que permite establecer estándares en operaciones

bancarias y flexibilizar la integración con clientes y proveedores. Es un sistema online que agiliza el procesamiento de información y prepararía al Banco para en un futuro próximo operar los 7 días de las semanas, las 24 horas del día. Estas características, conducirán a la organización hacia un cambio cultural: aprender a trabajar con el estándar y entenderlo como ventaja competitiva. Sobre la convicción de que SAP sería la solución que la empresa necesitaba, se instaló en el equipo de proyecto la necesidad de comunicar hacia afuera la importancia de esta transformación tecnológica transversal a toda la organización y la criticidad para el negocio. Se trata de una de las implementaciones más relevantes del Banco en los últimos 30 años.

En Banco Galicia entienden a sus valores: cercanía, entusiasmo, innovación y compromiso, como la base principal de su accionar individual y organizacional. La gestión diferencial de estos valores se logra cuando los equipos de trabajo se sincronizan a través de un adecuado equilibrio comunicacional y alcanzan resultados distintivos.

Considerando lo redactado por los miembros del equipo del Banco Galicia que llevaron a cabo el caso, se puede mencionar que históricamente en el Banco las experiencias de implementación de sistemas abrieron una brecha comunicacional opuesta al valor de Cercanía. El primer desafío consistió en transformar el mensaje de este nuevo proyecto de Sistemas, intangible y rígido, en un concepto más amigable y cercano. Buscaban lograr más receptividad de todas las áreas del Banco para que entiendan los mensajes del proyecto.

Frente a este contexto interno, abordar una implementación tan crítica y compleja como la de reemplazar el motor de las operaciones, la comunicación comienza a tener mayor protagonismo en la articulación de acciones e integración de equipos y áreas. Sumaron entonces un nuevo desafío: lograr sensibilizar a todo el Banco sobre los riesgos del impacto en el negocio y el cliente; y a su vez, comprometer a las personas en todos los niveles de la organización a ser parte del proyecto. SAP no es una implementación de sistemas, sino que es un proyecto de transformación de todo el Banco.

La complejidad de este desafío se dio en que los beneficios que sirven de mensajes fuerza en un plan de comunicación tradicional no podían verse en el corto plazo. A medida que avanzaba la implementación, más grande y diverso culturalmente se hizo el equipo de proyecto: más de 350 personas provenientes de distintas áreas del Banco y más de 6 consultoras.

El plan de comunicación general se amplió para incluir acciones relacionadas a cubrir las necesidades de este gran equipo como, por ejemplo, compartir información del avance del proyecto, contener y fidelizar a los colaboradores por realizar tareas en horarios no habituales entre otras. Una vez instalado el sistema SAP, las tareas del proyecto consisten en extraer los datos del sistema viejo y cargarlos en el nuevo. A esta acción la denominaron migración y es una de las tareas más riesgosas: mover los datos de las operaciones de todos los clientes. Debido a esto, se definió estructurar la migración en cuatro grupos incrementales de sucursales. En esta instancia, el equipo de sistemas cede su protagonismo: la implementación fue de sistemas, la migración es de las áreas de negocio, ya que el negocio es el responsable de la relación con los clientes y de sus datos. Esta nueva etapa requirió ejecutar acciones para empoderar al negocio y lograr que participe activamente en las definiciones previas y en la toma de decisiones. Que sienta como propio el proyecto y entienda la necesidad de estar alerta y de conocer los mecanismos de reacción frente a cualquier situación anómala.

La metáfora del Trasplante de Corazón

Para poder concientizar a todos los colaboradores sobre el impacto de la migración de más de 1.900.000 cuentas de clientes, recurrieron a la metáfora de un trasplante a corazón abierto. La metáfora, con génesis en una actividad de innovación, estableció una analogía de la herramienta SAP con el corazón del cuerpo humano en su carácter de órgano. La primera como motor de funcionamiento de una compañía, el segundo como el órgano central capaz de dar vida a todo el cuerpo humano. Para transmitir la metáfora, crearon una estética acorde presente en todas las comunicaciones y utilizaron elementos visuales y sonoros de alto impacto. El corazón como elemento visual, los latidos como elemento sonoro y las palabras vitalidad, motor, impulsar, propulsar, latir, ritmo, oxígeno, movimiento, conectar, alinear, pasión, trasplante, cambio, energía como recurso lingüístico de sensibilización.

Construyeron la metáfora en tres etapas para poder alinear tareas y roles que cada uno de los 5360 colaboradores del Banco debía cumplir durante toda la operación: pre-quirúrgico, trasplante y post-operatorio.

Primera etapa del caso: pre-quirúrgico

El pre-quirúrgico fue la primera etapa y contempló la comunicación de los análisis previos, de los pasos para acondicionar el cuerpo del paciente, de la preparación psicológica para soportar el stress y del armado del quirófano con la tecnología necesaria. El trasplante de la primera sucursal fue fijado para el 12 abril de 2014. Como preparación para ello, el objetivo del primer semestre de 2013 fue el involucramiento de la comunidad de líderes conformada por 100 Gerentes del top management.

Se realizó una presentación junto con el video: ¿Qué es SAP? al comité ejecutivo, los gerentes de área. Se entregó a cada uno un guardapolvo y recetarios (anotadores) para que se sumen al equipo médico que llevaría adelante el trasplante. Esta acción se completó cuando ellos hicieron la presentación de todos sus reportes con los guardapolvos puestos. Además, se creó el buzón de correo Proyecto SAP desde el que saldrían todos los mails de comunicación.

Durante este período se acompañó al equipo de proyecto realizando una actividad de innovación para encontrar las mejores herramientas de comunicación y motivación que contemple las características de los distintos equipos internos distribuidos en diferentes espacios físicos. Se definieron y ejecutaron distintas acciones. Por ejemplo, la participación en desayunos con gerentes de área para compartir avances y reconocer al equipo; un mail semanal contando de forma simple y divertida el trabajo realizado por cada uno de los equipos; la utilización de los vidrios de las salas de reunión como espacio para publicar novedades y avances del proyecto; la creación de un roadmap gigante con los hitos del proyecto en el que cada equipo pudiera destacar sus logros; y la instalación en la agenda del proyecto de un espacio semanal para la celebración de los cumpleaños.

Concluyeron el año con una fiesta en la que el CEO y los líderes del Banco reconocieron el camino recorrido por el equipo y los alentaron a encarar con entusiasmo el 2014, el año del trasplante. Como apoyo a las tareas de migración, a veces realizadas durante fines de semana completos, se crearon salas de relax con pufs y mantas para descansar, provistas con alimentos y vouchers de Starbucks. Se publicó también en la intranet un video donde se muestra al CEO de SAP mundial reconociendo el trabajo realizado por el equipo del proyecto del Banco. Estas acciones en conjunto contribuyeron a mantener el compromiso y el entusiasmo del equipo.

Hacia finales del segundo semestre de 2013 se hizo foco en comunicar la metáfora en todos los sectores de las áreas centrales y la red de sucursales. Se comenzó con una campaña de intriga en septiembre compuesta por una serie de cuatro videos complementarios de un minuto que se publicaron semanalmente en la intranet del Banco. La intriga se develó con la publicación del video ¿Qué es SAP? junto a una serie de notas. Se finalizó esta etapa de posicionamiento con la nota Pálpitos que se vuelven latidos publicada en la revista interna del Banco. Esta pieza incluía las fotos de los equipos médicos tomadas en las presentaciones de gerentes de área.

Hacia el final del pre-quirúrgico se incorporan dos audiencias clave. La primera, un equipo de referentes de cada área de negocio y soporte del Banco. Este equipo es el responsable de tomar el control de la migración junto con el equipo de proyecto, y se denominó mesa de comando. Cada referente de la mesa de comando recibió una carta personalizada que debía remitir a su equipo de trabajo donde detalla su rol en la mesa. A su vez, se definieron canales y procesos de comunicación especiales para responder de forma ágil y articulada a posibles incidentes, incluso fuera del horario laboral: grupos de mensajería instantánea de Lotus Notes y grupos Blackberry.

La segunda, un equipo de colaboradores y familiares que voluntariamente abrieron cuentas en una sucursal ficticia para operar con el nuevo sistema a modo de prueba para identificar ajustes o correcciones al sistema. Se denominó Comunidad de Amigos SAP. Esta comunidad exclusiva recibió un kit de bienvenida con el detalle con los roles y las operaciones que debían probar. Se mantenían informados a través de un mail con las nuevas operaciones disponibles o pruebas especiales que debían realizar; por ejemplo, operar todos en un mismo horario. Se creó también un minisitio en la intranet con el objetivo de generar cercanía y compromiso con los integrantes de esa comunidad. En este minisitio se publicaron también las novedades y los avances de las pruebas. Semanalmente los miembros más activos de la comunidad fueron reconocidos con premios especiales: entradas de cine, tarjetas regalo y su foto publicada en el minisitio.

Terminada esta etapa se realizó una comunicación por mail agradeciendo la colaboración y adjuntando las conclusiones de las pruebas. La formalización de este cierre incluyó el sorteo de una tablet, y la invitación a seguir el avance del trasplante a través de las publicaciones en los distintos canales. El minisitio posteriormente se reestructuraría para dar soporte a todo el Banco en el proceso de migración.

En el primer trimestre del 2014, la comunicación general se enfocó en explicar el proceso de migración con mails y publicaciones en intranet: notas, infografías y fotoperiodismo. Este último recurso permitió reforzar la metáfora a medida que se acercaba la migración de la sucursal pionera, como se llamó a la primera sucursal en migrar las cuentas de sus clientes. Para la sucursal pionera, la primera de 260, se generaron ayudas de trabajo impresas donde se explicaban los puntos a tener en cuenta a partir de la migración y las consultas que podrían recibir de los clientes. También, se trabajó la contención de los colaboradores de la sucursal a través de desayunos, visitas y mails explicando los canales de soporte ante problemas, los procedimientos de reporte de incidentes y los próximos pasos para cada etapa.

En los meses de septiembre, diciembre y marzo el CEO del Banco hizo mención de la importancia del proyecto en el Banco al día, canal directo de comunicación con los colaboradores. Desde diciembre el Banco al día tiene un formato de video. Aprovechando este nuevo recurso, se mostró la cercanía del gerente general con el proyecto, transmitiéndolo desde la sucursal pionera.

Segunda etapa del caso: El trasplante

El trasplante constituye la etapa más crítica. Consiste en ejecutar exitosamente la migración de los cuatro grupos de sucursales. En la metáfora implica que el foco de la comunicación esté en: verificar que el cuerpo está correctamente preparado para recibir el nuevo corazón, asegurar que cada miembro del equipo médico conozca su rol, definir el monitoreo detallado del paciente y su estado durante la operación, tener claridad en los procedimientos, puntos críticos y planes de contingencia y en facilitar el trabajo en equipo.

Las acciones de comunicación para el equipo de proyecto se continuaron con eje en la motivación y la contención a las extensas jornadas de trabajo. Para ello se siguió con la celebración de los cumpleaños, se crearon 2 salas de juego con ping-pong y metegol, se rediseñaron las salas de descanso con nueva estética y elementos. Se prepararon dos pisos para la proyección del mundial, se realizó un PRODE y se realizaron concursos de auto-fotos o selfies por Twitter durante los fines de semana de migración.

La mesa de comando por su parte, tomó mayor importancia en esta etapa. Se desarrolló un tablero para comunicar con claridad en las reuniones diarias el seguimiento

y la resolución de incidentes, los logros obtenidos como equipo, incluyendo también un espacio para celebrar los avances y capitalizar las lecciones aprendidas.

Se continuó con el plan de envío de las cartas a los equipos de trabajo de los referentes de la mesa detallando la información contenida en el tablero. Se publicaron en la intranet infografías con identikits de los referentes para darlos a conocer a todo el Banco. Otra de las audiencias que toma protagonismo en esta instancia es la red de sucursales. Las sucursales son el primer contacto con el cliente y por lo tanto las que mejor preparadas deben estar para el trasplante. Además de las piezas desarrolladas como parte de la comunicación general a todo el Banco se realizaron varias acciones específicas. Para brindar a todas las sucursales la contención que se dio de forma presencial a la sucursal pionera, se generó un kit para los gerentes de sucursal que contenía un video, una presentación, un set de preguntas frecuentes y el acceso a más información a través del minisitio. Todos estos materiales fueron pensados para que el gerente pudiera presentarlos en una reunión con su equipo. Además, se publicó un video donde un médico contaba los cambios que se verían a partir del trasplante de la sucursal. La comunicación general a todo el Banco se intensificó en todos los canales para mantener una presencia constante en la mente de los colaboradores.

La estrategia se complementó con el desarrollo de acciones nuevas como la intervención de la intranet: el logo con la estética del proyecto y una cuenta regresiva para cada fecha de migración. Dentro de las notas se destacó las historias SAP, que relatan semanalmente anécdotas que surgen de las migraciones y que colaboran a acercar lo técnico con lo cotidiano.

Como recurso de recordación permanente, se actualizaron los protectores de pantalla de todas las PCs con un formato de diario con la estética del proyecto. También se intervinieron los plasmas de la torre y los edificios centrales para publicar la imagen de un corazón formado por los números de sucursales que se van pintando de rojo a medida que son migradas. El minisitio se convirtió en un canal de comunicación y consulta de información valiosa tanto para el equipo de proyecto como para todas las áreas del Banco. El proyecto continuó en su etapa de trasplante y se preparó para entrar en el postoperatorio a partir de agosto de 2014.

Conclusiones del caso presentadas por Banco Galicia

Como parte del plan de comunicación, se establecieron una serie de indicadores que permitieron medir y gestionar la efectividad de las acciones.

Se utilizó la aplicación Urchin para medir las acciones realizadas a través de la intranet del Banco. Para ello, se escogieron dos indicadores: visitas y páginas visitadas. El primero presentó la cantidad de usuarios que ingresan en las notas o el sitio; y el segundo, permitió identificar la navegabilidad, ya que indica el número de veces que se ha visto la página web. Se inició el monitoreo de la publicación de notas en septiembre de 2013 con la campaña de intriga, momento en el que se develó masivamente la metáfora de comunicación del trasplante.

En el transcurso de 41 semanas se compartieron 33 notas en la intranet. Las diferentes publicaciones recibieron un total de 35.847 visitas. El minisitio luego de 6 meses de funcionamiento, recibió 3.355 visitas y 15.014 páginas vistas. En el primer caso, el indicador comunica que, de una población de 5.360 colaboradores del Banco, el 62,6% conoce el espacio. Por otro lado, el segundo dato permitió identificar que las personas no sólo ingresan por primera vez a conocerlo, sino que recurrentemente lo hacen y recorren las diferentes secciones para informarse, capacitarse y actualizarse sobre el proyecto. Los videos del Banco al día en los que se menciona el proyecto, presentaron un total de 3.583 visitas hasta el momento.

Otro indicador del éxito del plan de comunicación fue el cumplimiento de los acuerdos para la resolución de los incidentes detectados desde el inicio de la migración. Definido el nivel criticidad de los impactos, a junio de 2014 sólo se detectaron 158 incidentes, con una efectividad de resolución del 75%. Además, el 77% de ellos fueron identificados internamente por el proyecto y la mesa de comando o por las áreas de negocio. Es decir, que los canales y procesos de comunicación establecidos permitieron la anticipación necesaria para no generar impacto en las sucursales ni en los clientes.

Finalmente, el trabajo realizado desde el plan de comunicación general y de motivación del equipo SAP ha colaborado en la Gestión del Clima Laboral del proyecto incrementándose en 4 puntos porcentuales. En la Encuesta de 2012, el resultado había sido de 74% y el número en 2013 fue de 78%.

Capítulo 3: Análisis del caso

Considerando los datos recabados del caso de estudio y la información brindada por los autores mencionados en el Capítulo número 1, se puede establecer una relación entre lo sucedido y lo que los autores exponen.

En el caso, el Banco Galicia definió, como parte de su estrategia, impulsar un proceso de transformación tecnológica eligiendo SAP, un sistema online que agiliza el procesamiento de información, como solución innovadora en la industria, buscando responder a las exigencias del contexto del país/mundo y a las tendencias en los nuevos hábitos de consumo.

Los profesionales que llevaron a cabo el caso de comunicación interna, expusieron de manera directa que las características del nuevo sistema conducirían a la empresa hacia un cambio cultural, en el que se aprendería a trabajar con el estándar y entenderlo como una ventaja competitiva.

Tomando lo mencionado, se puede evidenciar la relación existente entre la comunicación interna, la cultura organizacional y lo acontecido en el caso, y su posible repercusión en la competitividad de la compañía.

El cambio que se realizó en el Banco incluía e involucraba a colaboradores de diferentes áreas y niveles, y todas aquellas actividades que se realicen en una organización tienen una dimensión comunicativa de gran importancia para todos los involucrados.

Para poder idear y llevar a cabo el plan de comunicación, primeramente, es necesario tener claramente definida la identidad, que está definida por la cultura, que es influenciada por los valores de la empresa. Para poder desarrollar mensajes clave que atraviesen a toda la organización, porque estos factores intervienen directamente en los circuitos de comunicación interna, por los mensajes y los comportamientos de los empleados.

La cultura es considerada como un conjunto complejo de supuestos, valores, creencias y tradiciones, compartidas dentro de una organización. Está arraigada a los miembros y se ve en las prácticas cotidianas de la empresa.

Las organizaciones expresan su cultura de distintas formas, y es lo que diferencia a una empresa de otra, más allá del producto o servicio que ofrezcan. La cultura es la

manera en cómo se comunican los miembros de la empresa y es el origen de su comunicación interna.

Los valores que representan al Banco son: cercanía, entusiasmo, innovación y compromiso, como la base principal de su accionar individual y organizacional. Estos valores pueden apreciarse cuando los equipos de trabajo se sincronizan a través de un equilibrio comunicacional y alcanzar resultados esperados.

Los valores son considerados una parte esencial de la cultura y se definen como un conjunto de creencias que tiene la organización. Estos surgen de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad.

Considerando lo expuesto por Brandolini (2009) quien habla de que la identidad organizacional son aquellas características que posee una empresa y que la diferencian de otras, se podría decir que está relacionada con los modos de hacer y de enfrentar las situaciones que se presentan a diario en el ámbito de una organización. La identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, de la misión, visión y valores de una compañía.

Se podría decir que la importancia de la cultura organizacional estará vinculada con su capacidad de relacionar estrecha e internamente a los integrantes de la organización y de este modo fortalecer su identidad.

Para intentar conocer la cultura organizacional de Galicia Argentina, se le realizó una serie de preguntas a una de las colaboradoras de la compañía, que desempeña sus tareas en una de las sucursales.

La entrevistada contó que en Galicia creen que sus colaboradores son el verdadero valor de la compañía, y consideran que sólo escuchándolos la empresa puede avanzar, crecer y trabajar mejor. También motivan el desarrollo de los empleados y buscan fortalecer la evolución de los equipos. Consideran que a través de las conversaciones y comunicación se pueden obtener mejoras, perfeccionar procesos y detectar oportunidades y amenazas, por ello tratan de lograr un feedback, clave para la empresa.

Aunque, como se mencionó en el primer capítulo, la cultura organizacional se ve reflejada en la forma de hacer de los colaboradores, no es explícita, ni se encuentra detallada o especificada en un manual empresarial, a pesar de ello Banco Galicia hace referencia a que la cultura organizacional es simple y directa, acompañada de principios que guían el modo de ser o hacer. Estos principios construyen la identidad, orientada a la satisfacción al cliente.

Los principios que guían a la compañía son:

- La pasión con el cliente, tratando de escuchar sus necesidades, pero también anticipándose a ellas.
- Asumir el compromiso de buscar hoy las necesidades de mañana.
- Potencia con comunicación abierta y debate constructivo en los equipos de trabajo.
- Innovar en lo distinto compartiendo experiencias en un entorno seguro y de respeto.
- Explorar nuevas formas de hacer.

Las tareas diarias acompañan y definen esa forma de trabajo que identifica a la cultura, y, por ende, si se modifica la forma de trabajar, se modificaría la cultura organizacional, que también se vincula con la comunicación de la empresa. Por ello, al implementar el nuevo sistema, se vería afectada la forma de trabajar que los empleados tenían, no solo durante el proceso de transformación, sino también durante la implementación futura del mismo. Por ello, todas estas acciones realizadas repercutirán de alguna forma u otra en la cultura organizacional.

Entre los elementos que componen la cultura organizacional se encuentran las características de entorno, la tecnología, los hábitos, las formas de hacer y decir, los roles, las rutinas, las redes de comunicación, los valores y las creencias. La cultura es difícil de modificar y por eso los cambios deben ser graduales y con un seguimiento permanente

Es necesario considerar que los cambios culturales son difíciles porque, como se mencionó anteriormente, tienen una consecuencia en los modos de hacer y pensar de la organización modificando los esquemas ya instaurados y naturalizados por los miembros de la organización.

Al realizar cambios, como el del Banco Galicia, es fundamental generar culturas participativas, en donde se haga foco en el diálogo y en la interacción, para que los miembros se sientan en un clima de confianza y seguridad y puedan trabajar a gusto.

Fue uno de los objetivos encontrar las mejores herramientas de comunicación y motivación teniendo en cuenta las características de los distintos equipos. Es aquí donde se puede hacer referencia a todas aquellas tácticas utilizadas para poder mantener al equipo de trabajo informado y actualizado sobre todas las noticias y avances del proyecto. Por ejemplo, la participación en desayunos con gerentes de área para compartir avances y reconocer al equipo, mails semanales, la utilización de vidrios en las salas de reunión para escribir novedades y avances, la creación de un roadmap gigante para destacar logros y la instalación de una agenda para celebrar los cumpleaños, entre otros.

Como mencionaron Frígoli, Moirano y Brandolini (2019) cualquier proceso de cambio tiene que tener origen en la propia cultura, puesto que son sus miembros quienes deben estar predispuestos a la innovación. Posiblemente, por este motivo, el Banco implementó la estrategia y tácticas mencionadas anteriormente, para que los colaboradores estuvieran realmente dispuestos a acompañar el cambio.

La gestión del cambio requiere de un abordaje cultural de las organizaciones, donde la comunicación interna es el vehículo de formación y transformación de la cultura.

Es importante reconocer a la cultura y a las prácticas cotidianas que la definen, para poder crear estrategias que hagan que los integrantes de la organización se sientan parte de ella, vinculándose con los objetivos y valores

Los responsables de llevar a cabo el plan de comunicación en este caso, tuvieron el gran desafío de idear estrategias acompañadas de tácticas creativas que respeten y acompañen los valores de la compañía. Visto que uno de los valores que se destacó fue el de cercanía, se trabajó con la estrategia de transformar el mensaje de un proyecto intangible y rígido en un concepto más amigable y cercano.

Para poder transmitir los mensajes, mantener una conversación con los colaboradores y afrontar los desafíos de la comunicación interna, la creatividad se abocó

al uso de una metáfora, que haría que los implicados pudieran comprender de forma más dinámica cada proceso de la implementación del nuevo sistema.

Por ello la metáfora utilizada fue la del Trasplante a Corazón abierto, utilizando la analogía de la herramienta SAP con el corazón del cuerpo humano, como motor de funcionamiento de la compañía y como órgano capaz de dar vida al cuerpo humano. Se dividió también toda la transformación en diferentes etapas que acompañaban la metáfora: el pre-quirúrgico donde se preparó al equipo, el trasplante en el que se llevó a cabo la migración de datos y el post-operatorio que sería la implementación del sistema. Esta metáfora fue acompañada de recursos como videos, guardapolvos y recetarios.

Frente a este contexto interno, la comunicación comenzó a tener mayor protagonismo en la articulación de acciones e integración de equipos y áreas, sumando el desafío de comprometer a las personas en todos los niveles de la organización a ser parte del proyecto.

Capriotti (1998) hace referencia a que todos los niveles organizativos deben participar en el proceso de comunicación interna, en el cual la comunicación busca, entre otras cosas, generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto del trabajo o los objetivos organizacionales. Una buena comunicación interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización y estas, a su vez, logran que las tareas puedan ser llevadas a cabo de forma, rápida y fluida y coordinada. Además, la comunicación interna favorecerá a la identificación de las personas con la organización, al comunicar y compartir los valores establecidos por la dirección.

El lenguaje es el elemento fundamental para la creación y subsistencia de las organizaciones porque la comunicación y la organización están estrechamente relacionadas y vinculadas.

Es relevante considerar la importancia de pensar la gestión de la comunicación interna como transformadora y con el poder de ayudar a la organización a crecer permanente. Frígoli, Moirano y Brandolini (2019) mencionan que la cultura organizacional y la comunicación pasan a ser aspectos indisociables e interdependientes en la construcción y reconstrucción de los procesos organizacionales.

Como se pudo observar en el caso con las tácticas utilizadas para acercarse a los colaboradores, la comunicación interna se puede usar para gestionar el talento con las herramientas de la empresa, para crear profesionales que deseen trabajar en ella por estar en un clima laboral adecuado y/o agradable para ellos.

Cuando en el caso incluyeron a los familiares de los colaboradores para poder realizar diferentes pruebas, se volvió evidente la relación externa que los mismos empleados también tienen con la organización y la importancia de los diferentes roles de ese vínculo. Además de su relación laboral, también se vuelven de cierta forma voceros de la organización, pudiendo llegar a ser consumidores y/o influir en la comunidad en general.

Las organizaciones necesitan de las personas que trabajan en ella porque los resultados de la compañía estarán directamente relacionados con la labor que ellos realizan. Se puede decir que es, de esta forma, esencial la tarea, participación y eficacia de los colaboradores. Esto se ve reflejado en el modo en que cada miembro desarrolla su labor y lleva con ella los logros, y la consecuente competitividad de la organización.

Las organizaciones están conformadas por redes de trabajos y estructuras compuestas por un público interno que puede ser muy diverso, con equipos interdisciplinarios que conviven y se comunican. En la actualidad la tecnología se volvió una de las herramientas más importantes que utilizan los colaboradores, no solo para realizar sus trabajos sino también para poder comunicarse entre ellos.

Teniendo en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior y retomando la idea expuesta en el caso, en la que se hace referencia a que la implementación de la nueva plataforma conducirá a la organización hacia un cambio cultural en el que se busca aprender a trabajar con el estándar y entenderlo como ventaja competitiva. Se puede hacer referencia a lo expuesto por Vicente (2009), quien establece que una de las claves que se destaca para alcanzar la competitividad es mantenerse actualizado con las tendencias, innovar e invertir en tecnología, gente y capacitación.

Agrega también que la tecnología de la información cumple un rol importante y que la competitividad de una empresa depende de la capacidad de gestionar y de involucrarse en todos los ámbitos como el tecnológico, el de recursos humanos y el de

adaptación al contexto. Es aquí donde se resalta la importancia de la implementación de nuevos recursos tecnológicos para poder alcanzar niveles de estándar a nivel mundial y poder competir en el mercado, en este caso sería el Sistema SAP la innovación tecnológica que adquirió el Banco.

La innovación es una ventaja competitiva, que ayuda a que las empresas puedan competir en el mercado, adaptándose a las necesidades y exigencias del mundo y la sociedad actual.

El autor también hizo referencia a que la competitividad está vinculada con la capacidad que tienen las organizaciones de aprovechar las ventajas que poseen y que las diferencian de las demás, aquellas que las vuelven de cierta forma mejores que sus competidores. Por un lado, la competitividad interna está relacionada con la capacidad de las empresas de aprovechar sus recursos al máximo, como su personal, materiales, ideas, entre otros. Por otro lado, la competitividad externa está orientada a lograr objetivos específicos en el mercado. Es por ello que el Banco Galicia tuvo que aprovechar las capacidades de sus empleados junto con todas las herramientas que poseían para poder alcanzar el objetivo que se había planteado, y lograr competitividad.

Al hablar de competitividad se toma a la empresa como un sistema integral en el cual se busca elevar los índices de productividad, alcanzar la mayor eficiencia y ofrecer un servicio de calidad. Allí los trabajadores de todas las áreas y niveles tienen que estar comprometidos con los objetivos de la empresa, puesto que la competitividad depende, como se había mencionado anteriormente, también de sus estructuras internas y de la organización y capacidades de sus integrantes.

Entonces, se puede inferir que la competitividad es el resultado del trabajo de los empleados, debido a que son ellos quienes llevan a cabo las actividades de la empresa, desde la planificación de una estrategia que pueda llevar a cumplir objetivos, hasta la relación directa con su público en la venta de un producto o la prestación de un servicio.

Por otro lado, se pueden mencionar las cinco fuerzas de M. Porter, que en conjunto son una herramienta para generar estrategias que beneficien a la empresa y medir la competitividad en un sector determinado. Ayudan a que las empresas puedan anticiparse a su competencia y estudiar el mercado, detectando amenazas y oportunidades.

Teniendo en cuenta estas cinco fuerzas, se pueden desarrollar diferentes estrategias de diferenciación y análisis de la competencia, para que la empresa pueda estar informada acerca de lo que sucede en el mercado y reaccionar adecuadamente para no quedar detrás de lo que realicen sus competidores.

Considerando los aspectos externos que expone Porter, se puede considerar que la tecnología de SAP podría ser una de esas estrategias de diferenciación o una de esas herramientas que le permitirían al Banco ser competitivo en su mercado. Siendo que SAP Banking brinda aplicaciones integradas, tecnologías inteligentes y una plataforma digital para que los bancos puedan atender a los clientes, potenciando aspectos básicos de sus operaciones.

Es aquí que cabe mencionar que la competitividad también se trata de adaptarse ante cambios o diferentes demandas. Si el mercado en el que se desenvuelve el Banco exige actualizaciones o mejoras tecnológicas, es entendible que se haya hecho la nueva implementación.

Como se detalló puntualmente en el caso, la implementación SAP tenía como objetivo responder a las exigencias nacionales y mundiales, atendiendo a las nuevas tendencias y hábitos de consumo, potenciando a su vez el rendimiento de la organización.

La competitividad no es un concepto absoluto y se puede medir y analizar desde diferentes perspectivas. Por ello, tanto la competitividad interna, donde se pueden explotar y gestionar los recursos y procesos internos de forma efectiva, como la competitividad externa, que son los logros como empresa en relación con la competencia, pueden visualizarse en el caso del Banco Galicia Argentina, siendo que la implementación de SAP le brindaría cierta ventaja competitiva a la empresa, pero gracias a los colaboradores que trabajaron para poder insertarla en la empresa.

Es al incluir el nuevo sistema en la empresa, que se tuvo que aplicar un plan de comunicación para poder mantener el valor de cercanía y que los colaboradores pudieran comprender conceptos del área de sistemas. Aquí se establece un vínculo claro entre la aplicación del sistema, que le dará al Banco la posibilidad de ser competitivo en su mercado, y la comunicación interna, que repercute en la cultura organizacional.

Conclusión

La comunicación es indispensable para cualquier organización, debido a que no sobrevivirían sin comunicarse, ya sea con sus empleados, clientes, proveedores o comunidad en general. Esta es una herramienta mediante la cual se transmite información valiosa para que se puedan establecer relaciones con todos sus públicos.

En el presente caso se destacó y analizó la importancia que la comunicación tiene en una empresa, pero más específicamente, la influencia de la comunicación interna a la hora de realizar cambios a nivel organizacional y su posible incidencia en la competitividad.

La transformación que el Banco Galicia de Argentina realizó, sucedió debido a la implementación de una plataforma tecnológica de clase mundial llamada SAP Banking, una de las implementaciones más relevantes para la empresa en los últimos años.

Esta nueva aplicación tecnológica fue transversal a toda la compañía y, por ende, se necesitaba de la adhesión de los colaboradores para poder llevarla a cabo.

Tuvieron que implementarse nuevas formas de trabajar durante este proceso de instalación del nuevo sistema en la organización y estas nuevas formas repercutieron en la cultura organizacional.

La cultura de una organización es sumamente importante, porque es aquella que determina de forma implícita el modo en que se desenvuelven los empleados, junto con sus formas de ser y actuar dentro de la compañía. Este es un aspecto que se debe trabajar en profundidad y son las Relaciones Públicas las encargadas de hacerlo, debido a que esta disciplina estudia las relaciones que tiene una organización con todos sus públicos.

La importancia en idear un plan de comunicación radica en que, a través de diferentes canales y utilizando diferentes tácticas y herramientas, los encargados de la comunicación en la compañía, podrán crear un entorno de confianza y transparencia con sus públicos, con el fin de alcanzar sus objetivos.

Luego de analizar el caso en profundidad y de establecer una relación con lo que los autores exponen, sobre la relación existente entre una organización y su público interno, se puede concluir que las acciones llevadas a cabo por el equipo de comunicación interna y recursos humanos, fueron convenientes para poder orientar a los empleados de forma tal que pudiesen comprender cada etapa de la inserción del nuevo sistema y no se mostraran en desacuerdo.

Principalmente porque el objetivo era claro y también por el hecho de no querer disociar los valores de la compañía a la hora de cumplirlo. El hecho de respetar estos valores es de gran importancia, debido a que están estrechamente ligados con la identidad y la cultura de la organización.

Respetar el valor de cercanía fue esencial, y debido a ello la utilización de la metáfora que da nombre al caso: Trasplantando el Corazón del Banco

La aplicación de una metáfora para que los mensajes pudieran ser comprendidos fue de carácter elemental, porque no solamente ayudó a que los conceptos pudieran ser más claros, sino que también acompañó todo el proceso de transformación, sumando a su vez los recursos audiovisuales que la reforzaron.

Esencial y principalmente la metáfora acompañó uno de los objetivos del plan de comunicación, que era transformar conceptos rígidos en amigables y comprensibles para los empleados de todo el Banco.

Todas las acciones realizadas por el equipo que llevaba a cabo el caso, buscaban incentivar y motivar a los colaboradores a que realicen en tiempo y forma aquellas nuevas actividades que llevaron a cabo para la implementación del Sistema SAP.

Hasta este punto se puede decir que el Banco realizó un plan de comunicación interna, que repercutió en la forma de trabajo de los empleados y por ende también pudo sufrir pequeños cambios la cultura organizacional.

A su vez, la inserción de un nuevo sistema tiene como ventaja el hecho de competir con el resto de las entidades bancarias de primera línea, con el uso de las mismas tecnologías, acelerando los procesos. Gracias a esto el Banco pudo obtener una herramienta, el sistema SAP, que le dio ventajas en el mercado por sobre aquellas empresas que no poseen el sistema, y la posibilidad de igualar a los competidores que también la poseían, es decir, no quedarse detrás de su competencia en el mercado en que se desenvuelve.

El cambio que se realizó con la implementación del sistema SAP podría brindarle ventajas competitivas al Banco, y como parte del proceso de inserción del nuevo sistema, se llevó a cabo un plan de comunicación interna que acompañó dicho proceso.

Entonces, se podría concluir que, sin el plan de comunicación, tal vez los empleados podrían haber tenido dificultades a la hora de comprender procedimientos, o al comunicarse entre áreas o con sus superiores. La comunicación fue el eslabón principal para la coordinación de tareas, para la congruencia entre las áreas y para mantener informado a todo el equipo de trabajo sobre los avances o dificultades que se presentaron.

Todo concluyó con el cumplimiento del objetivo, ya que hoy en día el sistema permanece en la empresa. Esto significa que la migración pudo realizarse y replicarse en todas las sucursales de Banco Galicia Argentina.

Bibliografía

- Capriotti, P. (1998) Artículo publicado en Reporte *C & D – Capacitación y Desarrollo* (Argentina) pp portada y 5-7.
- Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva*. México: Ed. Continental.
- Brandolini, González Frígoli, Hopkins (2009) *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Ed. DIRCOM.
- Ferrari, Franca (2011) *Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. La Crujía Ediciones.
- Amado Suarez, A. (2008) *Auditoria de comunicación*. Ed. La crujía.
- Villafañe, J (2015) *Imagen Positiva*. Ed Pirámide.
- Wilcox, D. (2012) *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*. Ed. Pearson
- Blázquez, N. (1994) *Ética y medios de comunicación*. España: Biblioteca de autores cristianos.
- Sanz de la Tajada, L. (2008) *Auditoria de la imagen de la empresa*. España: Ed. Síntesis.
- Vicente, M (2009). *Marketing y competitividad*. Ed. Pearson.
- González Frígoli, Moirano, Brandolini (2019). *Cultura en acción*. Ed. Eucasa.