



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: El rol de la Comunicación Interna ante la brecha generacional : estudio en casos de empresas IT

Autores (en el caso de tesis y directores):

Carolina Pérez Wodtke

Henoch Aguiar, tutor

Guadalupe Estrada Narváez, co-tutora

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2017

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Sociales

Ciencias de la Comunicación

TESINA

***El rol de la Comunicación Interna ante la brecha
generacional.***

Estudio en casos de empresas IT.

Alumna: Carolina Pérez Wodtke

DNI: 34.098.253

Mail: caropw@gmail.com

Teléfono: 15.6442.1830 / 4786.1402

Tutores: Henocho Aguiar, Titular, Comunicación Organizacional y Empresarial

Guadalupe Estrada Narváez, JTP, Comunicación Organizacional y Empresarial

Índice

1. Introducción	4
Enunciación del tema.....	4
Planteamiento del Problema y Preguntas de investigación	5
Justificación y propósitos	6
Objetivos generales y específicos.....	7
2. Hipótesis	9
3. Estrategia metodológica	10
Método	10
Unidad de análisis	10
Fuente de datos.....	10
Técnica de recolección de datos y análisis de la información	11
Contacto y criterio de selección de las empresas a analizar	11
4. Marco teórico y estado del arte	14
4.1. Conformación de la Comunicación Interna	14
4.1.1. ¿Qué es la Comunicación Interna? Concepción y definiciones básicas	14
4.1.2. Responsabilidades de la Comunicación Interna al interior de una organización.....	18
4.1.3. Historia de la Comunicación Interna: surgimiento, desarrollo y relación con otras disciplinas.....	21
4.1.4. La Comunicación Interna en la actualidad. La incorporación de las tecnologías de información y comunicación (TIC)	23
4.2. Generaciones	27
4.2.1. Caracterización de las generaciones: Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Generación Z	27
4.2.2. Concepción de liderazgo y autoridad para cada generación	30
4.2.3. ¿Qué entiende por Comunicación Interna cada generación?	35
4.3. Relación entre generaciones y Comunicación Interna	37
4.4. Quiebre en el concepto sobre el “trabajo”	40
4.4.1. ¿Cuándo y por qué surgen los cambios en el ámbito laboral?	40
4.4.2. Concepciones en torno al trabajo y motivaciones de vida de la Generación Y	42
4.4.3. Caracterización del modo de trabajar actual y futuro.....	46
4.5. Conclusiones del marco teórico. Relación entre Comunicación Interna, Generaciones y Cultura laboral.....	50
5. Trabajo de campo: análisis de las empresas muestra	53
5.1. Contexto del sector.....	54

5.2. Empresa: FDV Solutions.....	56
5.3. Empresa: Globant (Sistemas Globales S.A.)	62
5.4. Empresa: Infosec S.R.L.	70
5.5. Conclusiones sobre las empresas analizadas	80
6. Conclusiones finales	84
7. Bibliografía	87

1. Introducción

Enunciación del tema

Frente a un amplio desarrollo informático y digital en todo el mundo, Argentina no quedó fuera de este impulso y en el país emergieron nuevas organizaciones de productos y servicios informáticos, conocidas informalmente como “Empresas IT”.

El tema de estudio de la presente tesina es el rol que ocupa la Comunicación Interna en las empresas de software y de tecnologías de la información (IT, por sus siglas en inglés). Estas empresas se caracterizan por tener un crecimiento económico y de absorción de personal muy por encima del crecimiento del mercado.

La elección surge a partir de una crítica permanente en los medios masivos de comunicación a las generaciones jóvenes, por su dinamismo, flexibilidad, su modo de relacionarse, de trabajar y de comprometerse con el trabajo.

¿Qué entiende cada generación por trabajo? ¿Qué pasa cuando en los equipos se relacionan distintas generaciones? ¿Qué significa trabajar en red? ¿Es verdad que los jóvenes no tienen compromiso y son inestables en el ámbito laboral? ¿Qué los motiva a cambiar de trabajo o a trabajar de forma independiente? ¿Qué esperan de las organizaciones en que trabajan? ¿Y de sus jefes? ¿Qué pasa cuando la estructura organizacional es más flexible o menos vertical? ¿Qué función tiene la Comunicación Interna en las organizaciones y qué expectativas tienen los jóvenes sobre ella? ¿La Comunicación Interna está desarrollada de manera formal en estas empresas?

La Comunicación Interna es una herramienta que permite mejorar las relaciones, a partir de informar a los empleados sobre los objetivos y novedades de la organización, y -a partir de paradigmas más modernos- lo más significativo es el feedback del empleado hacia la empresa y viceversa. Entonces, es importante distinguir entre información (unilateral) –necesaria pero no suficiente- y comunicación (multidireccional).

El análisis de casos permitirá ejemplificar el uso de la comunicación interna y el rol que ocupa, ya sea de forma consciente, a partir de políticas específicas o un área que sea responsable por la misma, o inconsciente, cuando las empresas no cuentan con una comunicación interna formalizada.

El rubro específico a analizar son las empresas de tecnologías de la información, ya que se caracterizan por tener gran cantidad de jóvenes como empleados. Asimismo, muchas

veces son generación X o Y quienes fundaron esas empresas y marcan la cultura organizacional a partir de sus costumbres y valores.

La elección de empresas del rubro informático para realizar el análisis se debe a que las mismas suelen ser modelo de trabajo en red y suelen ser atractivas para las nuevas generaciones, de la misma forma que estas empresas buscan jóvenes ya que son más ávidos a la hora de aprender y aprehender nuevos lenguajes y productos, y desarrollar y brindar nuevas ideas.

Esta tesina investigará los casos de las siguientes empresas argentinas de software:

- FDV Solutions – empresa de servicios de desarrollo de software.
- Globant - empresa de servicios de desarrollo de software.
- Infosec¹ – empresa de software de seguridad informática.

Mediante distintas técnicas metodológicas de recopilación de datos, análisis de casos y corroboración de la información, se buscará confirmar o refutar la hipótesis que la impulsa y que se desarrolla en las páginas subsiguientes.

Planteamiento del Problema y Preguntas de investigación

La presente tesina tiene como principal objetivo indagar la evolución de la comunicación interna y la cultura organizacional en las organizaciones empresarias, a partir del ingreso de la generación Y al ámbito laboral y la incorporación de nuevas tecnologías de la información.

El trabajo busca conceptualizar la comunicación interna dentro de las organizaciones empresarias, describir y caracterizar las generaciones que actualmente forman parte de la población económicamente activa, su convivencia en el mundo laboral, y el papel que ocupa actualmente la comunicación interna en las organizaciones a analizar.

Por eso, el informe tendrá dos puntos fundamentales como ejes de la investigación:

- Cómo se transforma la comunicación interna en las empresas a partir del ingreso de la generación Y en el campo laboral.

¹ En base al acuerdo de confidencialidad con esta empresa, no se menciona el nombre real de la organización ni de las personas que trabajan en ella.

- Qué nuevas estrategias incorporan las empresas analizadas, con el objetivo de gestionar el cambio e integrar los equipos laborales.
- Cómo se caracteriza a la Generación Y en cuanto a su desarrollo laboral y profesional en las empresas a analizar, qué esperan los jóvenes de la comunicación interna y cómo hacen uso de ella.

En cuanto al primer eje de investigación y su sub-eje, se abordará la temática con foco en la evolución de la comunicación interna a lo largo de la historia y el desarrollo de nuevas herramientas para la información y sobre todo la comunicación bilateral e instantánea.

Se buscará identificar si la comunicación interna es utilizada para generar cohesión de los equipos de trabajo y las personas, y homogeneizar las diferencias generacionales y culturales.

Este punto busca no sólo exponer la opinión pública respecto a la Generación Y en el contexto laboral, sino también que muchas empresas y organizaciones comenzaron a utilizar estrategias comunicacionales, organizacionales y de liderazgo para generar comprensión y entendimiento con los *millennials* sin dejar de cumplir los objetivos de negocio.

En el contexto del segundo eje de investigación se describirá a la Generación Y con foco en su desarrollo laboral, diferenciándola de generaciones previas, y el rol que esperan de la comunicación interna en las empresas muestra.

Los cambios sociales, generacionales y tecnológicos conducen a la comunicación interna como una herramienta para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo en red y plurietáreos y para canalizar las problemáticas que surjan entre los individuos.

Se considerarán estos dos ejes de investigación para demostrar el rol de la comunicación interna en la cultura organizacional de las empresas a analizar, y cómo se va transformando a partir de los cambios generacionales y tecnológicos.

Justificación y propósitos

Desde hace más de diez años fueron sucediendo diversos hechos, como el desarrollo y especialización de tecnologías de la información y la comunicación, internet y redes sociales, el ingreso al campo laboral de los *millennials* y en consecuencia el cuestionamiento de los modos de relacionamiento laboral.

En paralelo, se realizaron numerosos estudios de esta joven generación, con el objetivo de caracterizarlos e identificarlos tanto para el consumo como para atraerlos en el mercado laboral.

Asimismo, se fueron creando nuevos mercados laborales y organizaciones, muchas veces desarrollados por jóvenes, y con ellos se fue transformando el modo de trabajar, las estructuras organizacionales, los estilos de liderazgo y la Comunicación Interna.

Cuando se empezó a concebir la Comunicación Interna en las empresas, se fundaban en el paradigma lineal de la comunicación, es decir que era meramente informativa, desde la empresa (emisora) hacia los empleados (receptores).

Junto al desarrollo de nuevas tecnologías que facilitan y promueven el diálogo, la interacción y la participación, principalmente fue modificándose el modo de concebir la comunicación y las relaciones interpersonales, no sólo en el ámbito privado, sino también en el ámbito laboral.

En consecuencia, se fue transformando la cultura organizacional de las empresas, y el modo de concebir la comunicación interna, hacia un espacio de escucha y de apertura al diálogo y participación, de transformación permanente y de construcción conjunta de las organizaciones.

Como resultado de la investigación, se busca conocer el rol que ocupa la comunicación interna ante los cambios culturales y generacionales, en organizaciones que presentan estructuras laborales no tradicionales.

Objetivos generales y específicos

Objetivo general:

- Analizar el rol que ocupa la comunicación interna a partir de los cambios culturales, generacionales y tecnológicos, y las exigencias que estos cambios imprimen en la cultura organizacional.

Objetivos específicos:

- Caracterizar la comunicación interna en empresas IT, a partir de las organizaciones a analizar.
- Ilustrar la cultura, valores y prioridades de las nuevas generaciones en el campo laboral, a partir del marco teórico y en relación a las empresas a analizar.

- Describir las nuevas estructuras organizacionales hacia las que apuntan o deberían apuntar las empresas para atraer a las nuevas generaciones.
- Caracterizar el paradigma de liderazgo que comienza a vislumbrarse y que probablemente sea regente en los próximos años.

2. Hipótesis

Todas las empresas, organizaciones e instituciones se transforman a lo largo de su historia, ya sea por la influencia de cambios sociales, económicos o culturales en su entorno, por decisiones internas estratégicas o por una confluencia de ambos casos.

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y en paralelo la transformación cultural en el modo de relacionarse y de interactuar, a partir de las nuevas tecnologías, influyó y exigió cambios en las organizaciones, sus estructuras y sus estilos de dirección.

La cultura 2.0 concibe a la comunicación de un modo participativo, interactivo, flexible, transparente y colaborativo en todos los ámbitos de la vida. Por eso mismo, las organizaciones no quedan exentas de estos cambios y tampoco su comunicación interna.

Las empresas de software, por su propia naturaleza y producto, se encuentran a la vanguardia en las nuevas herramientas de tecnología de la información. Además, sus propios fundadores, empleados (quienes crecieron en una cultura 2.0) y sus metodologías de trabajo promueven modelos comunicacionales y culturales en forma de red.

A partir de los ejes de investigación mencionados y del análisis del marco teórico - conceptual que se desarrolla en esta investigación, se postula la siguiente hipótesis de trabajo:

La Comunicación Interna, en empresas de software, se transforma junto a los cambios generacionales, culturales y tecnológicos que promueven las personas que conviven en esas organizaciones.

3. Estrategia metodológica

Método

Para realizar el proyecto de investigación se utilizaron métodos cuantitativos, cualitativos, observación (de registro y participante) y mapeo de la información. Se toma como referencia las técnicas de análisis y recolección de datos planteadas por Jesús García Jiménez (1998) y por Justo Villafañe (1995).

En un primer momento, se hizo acopio de información, acercamiento a partir de la comunicación externa para luego buscar la coherencia –o no- con la comunicación, clima interno, la cultura y el tipo de liderazgo, a partir de las encuestas realizadas en cada empresa.

Las encuestas se realizaron a una muestra representativa de la empresa, y se tomó en cuenta las entrevistas o contacto con los encargados de comunicación, recursos humanos o directores generales.

En las encuestas se analizó la cultura organizacional y la percepción del personal sobre la compañía, como también las características, intereses y prioridades de los empleados, y se clasificaron de acuerdo a su edad para poder segmentar y comprobar las caracterizaciones generacionales.

Unidad de análisis

El campo de análisis está conformado por tres organizaciones empresarias argentinas del sector de software y servicios informáticos, con diverso capital, dotación de personal y cultura organizacional.

Las empresas seleccionadas para realizar el análisis son: FDV Solutions S.A. y Globant S.A., empresas de servicios de desarrollo de software, e Infosec S.R.L. una empresa de producto de software de seguridad informática.

Fuente de datos

La fuente de datos está conformada por material bibliográfico referente a la temática de investigación, jornadas y seminarios relacionados, charlas y exposiciones de casos destacados, información relevada desde páginas Web, consultoras, encuestas y diagnósticos, entrevistas con especialistas y referentes, encuestas online enviadas a las

empresas con el fin de obtener fuentes primarias de información, entrevistas con directivos y agentes responsables de la comunicación de las empresas a analizar y, por último, trabajos de investigación anteriores que brindaron un estado del arte de la cuestión a investigar.

Técnica de recolección de datos y análisis de la información

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron:

- Entrevistas
- Encuestas cuali-cuantitativas
- Análisis de la información pública y privada de las empresas
- Recopilación de artículos periodísticos, notas de opinión e investigaciones precedentes
- Elaboración de una Matriz de Datos para elaborar gráficos y a partir de los mismos realizar comparaciones cuali-cuantitativas.

Contacto y criterio de selección de las empresas a analizar

La elección de las organizaciones se debe a que se caracterizan en necesitar innovación permanente, contar con gran mayoría de jóvenes *millennials* como empleados, y tener mayor demanda de profesionales por sobre la oferta, lo que permite a los especialistas tener mayor posibilidad de elegir dónde trabajar, a diferencia de otras profesiones o rubros.

El criterio de selección de las organizaciones muestra se realizó a partir de los siguientes puntos:

- Rubro: las empresas seleccionadas corresponden al sector de empresas de desarrollo de Software y Servicios Informáticos (SSI), el cual corresponde a un subgrupo de las empresas de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).
- Diversidad: dentro del rubro de empresas de software, se intenta abordar organizaciones de distintas características (de servicio o de producto), de diversos tamaños y de diferentes culturas organizacionales.
- Contacto con referentes de la comunicación organizacional: el objetivo es contar con información de fuentes primarias de las empresas seleccionadas. Los

resultados arrojados por las encuestas online y las entrevistas presenciales permitieron contar con datos fundamentales para realizar el análisis.

En las tres empresas finalmente seleccionadas, se realizó un primer contacto vía correo electrónico o mensaje privado de LinkedIn con personas responsables de Recursos Humanos, Comunicación (interna / externa) o Directores generales. Las entrevistas realizadas fueron pactadas luego de presentar información pertinente de la investigación y acordar el reporte de los resultados.

Las encuestas fueron distribuidas de forma online por las personas responsables de Comunicación o Recursos Humanos o de forma directa a los empleados seleccionados, con el fin de crear una muestra representativa de la población de cada empresa. Las entrevistas y encuestas fueron realizadas entre abril y junio de 2016.

En el caso de Globant, el primer contacto vía mail con un directivo de la empresa facilitó los mails de personas idóneas para la entrevista: Romina Pascutto, *Corporate Communications Manager* y Andrea Zamora, *People Champion Lead*. La entrevista fue realizada el 18 de mayo de 2016, y las encuestas fueron completadas entre el 2 y el 16 de mayo del mismo año.

El contacto con Infosec fue de forma telefónica con el analista de Recursos Humanos, quien luego de evaluar la consulta, aprobó la posibilidad de realizar las entrevistas y encuestas y facilitó los contactos de un fundador de la empresa y el responsable de los equipos de ingeniería. La condición para avanzar con la solicitud de información fue mantener de forma confidencial los nombres reales de la empresa y de las personas que trabajan en ella. Las encuestas fueron distribuidas de forma directa y completadas entre el 25 de mayo y el 17 de junio de 2016.

Por último, en el caso de FDV Solutions, el primer contacto fue Eugenia Laguna, *Marketing & Communications Manager*, quien accedió a realizar la entrevista y facilitó el contacto con Mariano Stampella, Director Ejecutivo (CEO), a quien también se entrevistó. Las encuestas fueron distribuidas por el responsable de Recursos Humanos entre el 25 de mayo y el 2 de junio de 2016.

Todos los contactos generados en las tres organizaciones empresarias se mostraron predispuestos para las entrevistas y las encuestas y para brindar la información necesaria, siempre y cuando no se violaran cuestiones de información confidencial, especialmente en Infosec, como parte de su política de seguridad y protección de la información.

Otras empresas y organizaciones contactadas fueron descartadas para el análisis por no haber recibido respuesta al contacto o por no poder acceder a la información mínima necesaria para la investigación.

4. Marco teórico y estado del arte

4.1. Conformación de la Comunicación Interna

4.1.1. ¿Qué es la Comunicación Interna? Concepción y definiciones básicas

La comunicación es una instancia que siempre está presente, hace referencia a una relación entre dos o más personas, a una instancia social y, como explica Annie Bartoli (1992), *“es imposible no comunicar; ya que todo es comunicación, considerando que cualquier situación vivida es susceptible de portar un mensaje, desde el momento que haya sido percibida por otra conciencia humana”* (p.78)

Asimismo, se entiende por organización a una asociación de personas, regulada por un conjunto de normas en función de un mismo objetivo, es un sistema en que todos sus componentes se encuentran interrelacionados (Bartoli, 1992, p.158). Por ende, una empresa u organización es una institución social, ya sea pública o privada.

Organización y comunicación atraviesan todos los niveles de la empresa y deben trabajar en conjunto para lograr una estrategia global que integre resultados económicos y motivacionales del personal.

Entonces, la comunicación organizacional es el proceso social más importante que ocurre al interior de toda institución, es un conjunto de técnicas y actividades que buscan agilizar el flujo de mensajes entre los integrantes de una empresa y entre ésta y su entorno.

La comunicación organizacional o empresaria está conformada por diversas disciplinas interconectadas y superpuestas que tienen como objetivo producir sentido. Estas disciplinas que construyen la comunicación organizacional son: la Comunicación Interna, la Comunicación Externa y la Comunicación Institucional.

La Comunicación Interna refiere a un fenómeno circunscrito a determinadas personas, que permite el entendimiento, la coordinación y la cooperación para el crecimiento y desarrollo de una organización. Sin embargo, este fenómeno no está aislado de la comunicación externa o institucional, sino que es una división formal y focalizada en un interlocutor específico: sus empleados y trabajadores.

Justo Villafañe (2002) define a la Comunicación Interna como una función estratégica de la empresa y transversal a todas las políticas corporativas. En consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía (p.238). Entonces, la comunicación en una empresa no es un fin en sí

misma, sino que está al servicio de una política general, de los objetivos del negocio y de resultados positivos para la compañía.

La Comunicación Externa de una organización es definida como el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

La Comunicación Externa es la transmisión y recepción de datos, pautas e imágenes referidas a la organización y a su contexto, con el objetivo de generar una imagen positiva de ella. Aunque la comunicación externa quede vinculada a los departamentos de relaciones públicas, marketing, investigación de mercado o similares, todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización.

Por último, la Comunicación Institucional es el sistema coordinador entre la institución y sus públicos, que actúa con el fin de facilitar la realización de los objetivos de ambos actores, y así el desarrollo de la comunidad en la que conviven.

La Comunicación Institucional busca transmitir la personalidad de la institución y los valores que la fundamentan, y tiene un carácter dialógico porque se relaciona con los miembros de la sociedad en la que está presente, tanto individuos como instituciones, contribuyendo al bien común a través de sus fines específicos.

Ahora bien, la Comunicación Interna es una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. La Cultura Organizacional implica el conjunto de normas, comportamientos, valores, creencias y políticas compartidas, aceptadas y practicadas por los miembros de una organización.

La Cultura Organizacional, según el autor Michael Ritter, tiene como funciones la identificación de los miembros con esa organización y el reconocimiento tanto interno como externo, el consenso con las normas y valores, la coordinación de los procedimientos para aplicar los supuestos básicos y la integración y motivación entre los empleados. Asimismo, otorga una lógica de sentido para interpretar la vida de la organización y constituye un elemento distintivo que permite diferenciarse de otras organizaciones.

La comunicación es un elemento clave para la creación y el fortalecimiento de los valores culturales, necesarios para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar un proceso de globalización y competitividad.

Como desarrolla Ritter, las organizaciones pueden ser rígidas, flexibles, serviciales o poco amistosas, innovadoras o conservadoras. En consecuencia, la cultura dentro de las instituciones tiene como funciones:

- La Identificación: hace de la cultura la “personalidad” de la organización y potencia el reconocimiento de la empresa por parte de sus empleados. Establece parámetros de conducta de los miembros de una organización y se diferencia de otras.
- La Integración: esta función se manifiesta por medio del consenso de los supuestos y normas básicos.
- La Coordinación: relacionada con la función anterior, coordina y moldea los procedimientos en cuanto a las normas y valores propios de una empresa. Esta función permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y toma de decisiones, ya que su comportamiento está alineado a los valores y objetivos de la organización.
- La Motivación: como la cultura da sentido al trabajo, puede cumplir la función de motivar y generar compromiso de los individuos y a los grupos, a partir de los valores compartidos.

La metodología desarrollada por Geert Hofstede para analizar las culturas en las organizaciones postula cinco tipos de Cultura Organizacional: cultura paternalista, apática, anómica, exigente o integrativa. Las tres primeras responden a culturas orientadas a las personas, es decir que la preocupación de la organización está orientada al bienestar o la situación de los miembros de la organización. Las últimas dos refieren a culturas que son consideradas modernas, y están orientadas a los resultados: la preocupación es el logro de objetivos.

La cultura paternalista prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a resultados, objetivos y metas. Se la asocia con el cuidado del bienestar de los miembros, la lealtad, la seguridad laboral, la receptividad frente a las demandas, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y amigable y la buena comunicación entre los distintos niveles jerárquicos. Son ejemplo de esta cultura las empresas familiares y las empresas estatales tradicionales.

La cultura apática presenta excesiva prudencia en la administración, prevalece la comunicación formal y escrita, el conservadurismo, el apego a las normas y reglas, se subestima la innovación y el control frente a los errores, y hay poca comunicación

intersectorial y entre jerarquías. Suelen tener modelos de gestión burocráticos. Las organizaciones públicas y las empresas privadas de gran tamaño suelen tener estas características.

La cultura anómica expone desinterés y falta de involucramiento, la indiferencia por el comportamiento de la gente, el estado de incertidumbre y confusión, la pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas para premiar los éxitos, la poca seguridad laboral, que a su vez determina el escaso interés por el futuro, y la preocupación excesiva por lo inmediato, centrada principalmente en evitar el despido. Suele presentarse en momento de cambios traumáticos, reestructuraciones, fusiones o reducciones masivas del personal.

Tanto la cultura apática como la cultura anómica, se desarrollan cuando existe una baja orientación a la gente como así también a los resultados.

La cultura exigente es aquella en la cual se hace hincapié en un vínculo laboral demandante e inflexible, basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento. De este modo se incentiva la competencia interna y la insensibilidad frente a las necesidades de los otros. Se prioriza la eficiencia y los aportes individuales, se juzga y se premia o castiga por lo que se produce, y se coloca un especial énfasis en los resultados y cumplimiento de objetivos.

Por último, la cultura integrativa supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica una dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño individual y grupal. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos y sacar provecho de los conflictos. Este tipo de cultura suele darse en las empresas modernas de desarrollo de software.

Los tipos culturales desarrollados nunca se encuentran en estado puro en las organizaciones, sino que uno prevalece sobre los otros, pero siempre hay presentes diversos modelos, o incluso subculturas dentro de una misma empresa.

Entonces, la organización como espacio de interacción construye su propia cultura, es decir que crea sus propios ritos, creencias, hábitos, valores y comportamientos. Y la Comunicación Interna, a partir de la circulación de mensajes estratégicos, establece y consolida la cultura organizacional.

4.1.2. Responsabilidades de la Comunicación Interna al interior de una organización

La comunicación es un vehículo para alcanzar los objetivos de la organización, su función principal es dar soporte estructural a la estrategia y políticas de la empresa en forma transversal.

La Comunicación Interna, a partir de una estrategia específica, tiene como funciones y responsabilidades:

- Transmitir y afianzar la cultura organizacional, misión, visión y valores de la empresa al colectivo que la conforma.
- Sensibilizar a los empleados a partir de la transmisión de información necesaria para realizar su trabajo y así mejorar la productividad y la competitividad.
- Motivar y comprometer a las personas, integrarlas y hacerlas partícipes.
- Producir y cuidar la coherencia entre las acciones y los mensajes institucionales con el fin de generar confianza y credibilidad.
- Estimular la innovación y la creatividad, y facilitar los cambios organizacionales.
- Organizar y velar por los canales de comunicación interna.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir de la información y comunicación, y de la cohesión de los miembros.
- Dar contenido y eficacia a estilos de dirección participativos y democráticos.

Es preciso aclarar varias cuestiones. En primer lugar, la información se concibe como unidireccional y se diferencia de la comunicación en que ésta última es –al menos– bidireccional, es decir, trata sobre relaciones interactivas.

En segundo lugar, en una organización se puede encontrar comunicación formal e informal, que son complementarias y están relacionadas. La comunicación formal es toda interacción en el contexto de la empresa y en términos laborales, en tanto la comunicación informal puede abarcar contactos espontáneos entre colegas, y diálogos no previstos de manera oficial.

Asimismo, toda comunicación puede ser verbal y no verbal. A nivel no verbal se encuentran los comportamientos, gestos y las prácticas de la empresa y, en este sentido, constituyen un factor fundamental de la comunicación en una organización.

La comunicación interna se vehiculiza a través de diversos canales o soportes y espacios de intercambio. El uso específico de estos canales y espacios suele ser planificado y diseñado de acuerdo a los objetivos planteados en cada organización, con el fin de satisfacer las necesidades comunicacionales y orientar positivamente la actitud de los empleados.

Hay distintos tipos de canales o espacios, los cuales pueden ser clasificados de diversas formas: de difusión (unidireccional), de comunicación (dialógicos), tradicionales (de soporte físico o verbal) y digitales.

Los canales de difusión son usados por un único emisor y están dirigidos a múltiples receptores, como es el caso de los *house organ*, newsletter, cartelera, blog y la mayoría de las intranet. En cambio, los canales de comunicación permiten al receptor responder de forma inmediata, como por ejemplo las reuniones, llamadas, mails o grupos de referentes.

Por otro lado, los canales de soporte digital son utilizados cuando el público tiene acceso a computadoras o teléfonos digitales, en su mayoría se caracterizan por su bidireccionalidad o *feedback*², pero también se encuentran en este grupo la intranet, blog o carteleras electrónicas, que son canales de difusión.

Los canales y espacios deben ser elegidos de acuerdo a los objetivos de la empresa y la accesibilidad de los empleados a cada recurso, ya que el fin de estas herramientas es satisfacer las necesidades de comunicación de la organización e influir en la actitud de los públicos de interés.

Por ejemplo, ante mayor complejidad de la información, se suelen usar canales verbales (como reuniones o *townhalls*) ya que la cercanía del interlocutor facilita la comunicación y la interacción; y cuando se busca dejar registro o perdurabilidad de la información se utilizan canales de soporte físico, como revistas o carteleras.

En consecuencia, en Comunicación Interna se pueden encontrar o desarrollar diversos flujos o vectores de la comunicación:

² Estos canales serán desarrollados en el apartado "La Comunicación Interna en la actualidad. La incorporación de las tecnologías de información y comunicación (Tics)".

- Vertical descendente: fluye de arriba hacia abajo de acuerdo a las jerarquías de la organización. Narra al público interno la historia económica, social y humana de la empresa. Su objetivo es implantar y fortalecer la cultura organizacional y reducir la incertidumbre del rumor. También son las instrucciones sobre el trabajo a realizar. Este vector comunicacional se materializa en los programas de inducción, manuales de procedimiento, newsletter o revistas, carteleras.
- Vertical ascendente: inversa a la anterior, involucra los reportes de novedades o problemas, tiene como meta fomentar el diálogo social en la empresa, para que todos se sientan partícipes de los objetivos del negocio, estimula la motivación, el compromiso, el consenso y la creatividad. Los canales que ejemplifican este flujo son el buzón de sugerencias, correo electrónico, encuestas de clima organizacional, evaluación de desempeño, entrevista 360.
- Horizontal o en red: favorece la comunicación interdepartamental y hacia adentro de las áreas, siempre en un mismo estrato jerárquico. Este sentido mejora el desarrollo organizativo y facilita la descentralización y delegación de funciones. Es característico de estructuras líquidas, con pocos niveles jerárquicos, y describe a la comunicación que propician las tecnologías de redes digitales.
- Transversal: es el flujo comunicacional entre distintas áreas y niveles jerárquicos. Busca configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos para promover nuevas ideas, fomentar el trabajo en equipo, visibilizar el aporte individual, modificar comportamientos e incrementar la competitividad y la innovación. Es muy común en organizaciones que tienen estrategias globales y alta participación de los diferentes sectores.

Los dos últimos vectores se materializan en redes sociales internas, foros, programas de intercambio y grupo de referentes.

Estos flujos o sentidos de la comunicación se desarrollan en una organización a través de diversos soportes, es decir, vehículos, canales y acciones que se crean para motivar y cohesionar al personal y para lograr su adhesión a los objetivos de la compañía (Villafañe, 2002, p.254).

Las comunicaciones internas deben estar enmarcadas y delineadas dentro de un plan de gestión estratégico, más allá de los canales o espacios que adopten para vehicularlas.

Por eso, es necesario resaltar que la comunicación no es reductible a los soportes, dispositivos o canales utilizados ya que, por un lado, todo comunica y, por el otro, la comunicación interna debe estar direccionada e inscrita en una estrategia, en la cual cada soporte promueva un flujo de comunicación, con un objetivo claro que se oriente a un público interno específico.

4.1.3. Historia de la Comunicación Interna: surgimiento, desarrollo y relación con otras disciplinas

Como se mencionó anteriormente, no es posible que una empresa u organización lleve a cabo sus metas sin la interacción con y de sus empleados. Por eso, es imposible no comunicar.

En este sentido, la comunicación en las organizaciones fue mutando en cada período histórico de acuerdo a diversas teorías y concepciones dominantes, en torno a la gestión o *management*, los modelos económicos para una empresa eficaz y productiva o el vínculo con los empleados y la administración del capital humano.

Como explica Jesús García Jiménez, la industria tuvo diversas etapas, caracterizadas por revoluciones en el modo de producir y pensar, y cada uno de estos momentos fue acompañado por una cultura organizacional, una estructura empresarial y un estilo de dirección más o menos acorde.

La revolución técnica que afectó a la empresa en la era industrial a principios del siglo XX, fue acompañada por una estructura piramidal y un estilo de dirección basado en jerarquías y niveles de mando, que se centraba en dar órdenes y controlar.

Un claro ejemplo de este modelo es la película “Tiempos modernos” de Charles Chaplin, que expone el trabajo automatizado y racionalizado en una fábrica, donde los empleados están ubicados alrededor de las cintas de producción fordista, como si fueran un eslabón de la maquinaria.

En los años treinta, Elton Mayo desarrolló experimentos científicos y demostró que hay mayor cooperación y compromiso de los empleados cuando son escuchados o considerados por el empleador, pero su teoría es todavía concebida desde una posición racionalista, y de “lógica del sentimiento”, como lo caracteriza Joan Costa.

Es a partir de los años sesenta en Estados Unidos y Europa occidental, cuando los estudios sobre comunicación se dividen y profundizan: por un lado, en cibernética e

informática con un enfoque técnico y lineal de la comunicación y, por el otro, en ciencias sociales: lingüística y semiótica, con enfoque en las relaciones psicosociológicas, la interpretación de los mensajes y la formación del sentido.

En ese período, la escuela de Palo Alto, en California, forjó un modelo propio para la comunicación en ciencias humanas. Para esta corriente la palabra es considerada un sub-sistema del sistema humano comportamental de la comunicación, por lo cual dentro de la organización no solo se analiza el mensaje oral o escrito de los entrevistados, sino también sus comportamientos, valores y expresiones.

Annie Bartoli (1992) señala que recién en 1978, Dimitri Weiss habla por primera vez de la comunicación a nivel organizacional, mencionando que *“Las comunicaciones son vitales para la gestión y constituyen una de las tareas más difíciles realizar”* (p.81).

Asimismo, es inevitable separar la gestión de la comunicación interna del desarrollo del *management*, donde los nuevos paradigmas de gestión mencionan los beneficios de la comunicación entre directivos y empleados y las relaciones menos verticalistas.

Luego, se sucedieron otras revoluciones organizacionales que afectaron a la empresa contemporánea y el modo de trabajar: la revolución tecnológica, la revolución informática y la revolución telemática, que actualmente constituyen un desafío a la estructura básica y los escenarios espacio-temporales de la empresa, es decir que el trabajo ya no está ligado exclusivamente al espacio físico (García Jiménez, 1998, p.5).

Las tecnologías de la información y la comunicación crearon nuevos conceptos y usos, modos de distribución y de consumo, y en consecuencia un nuevo concepto de empresa y de mercado. Estos cambios afectan a la estructura social, influyen en la aparición de nuevas actitudes y comportamientos, en nuevas formas de organización y de cultura y determinan el nacimiento de una nueva Cultura del Trabajo (García Jiménez, 1998, p.1).

En oposición a lo que sucedía un siglo atrás, el acceso generalizado a la información y el aumento cuali-cuantitativo de las comunicaciones internas están produciendo una saturación de mensajes, pero también están generando empleados más exigentes y demandantes de diálogo, detractores de vínculos laborales dogmáticos y verticalistas, en favor de estilos de dirección más consultivos y participativos.

En la actualidad, las estructuras organizacionales más modernas apuntan hacia un modelo sistémico, molecular, basado en la interacción y la comunicación, donde todos los actores laborales estén en red.

4.1.4. La Comunicación Interna en la actualidad. La incorporación de las tecnologías de información y comunicación (TIC)

Durante los últimos veinte años, la comunicación tuvo un desarrollo exponencial como consecuencia de la aparición de internet y el correo electrónico en los años previos, y también por los avances de medios digitales instantáneos e interactivos como las redes sociales.

Estas herramientas crearon un nuevo paradigma de comunicación al interior de las organizaciones por el acceso masivo a información, que antes era para una elite, y por las posibilidades que brindan estos soportes en producción, consumo y difusión de contenidos, instantaneidad e interacción entre los usuarios. Internet posibilita una modalidad colaborativa de trabajar, sin embargo, la tecnología en sí no es colaborativa, sino el modo en que los usuarios pueden adoptarla es de trabajo en equipo.

El desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) implicó e implica la descentralización de la emisión y transmisión, modificó el modo que recibimos y usamos la información, y aceleró el ritmo y el volumen de los datos que circulan. Esto produjo cambios en cada individuo, pero también en las empresas, organizaciones, instituciones y gobiernos.

Las TIC cambiaron el modo de relacionarse, de interactuar y de pensar, y esto fue trasladado a las empresas, ya sea como innovación e imagen de empresa moderna, como reclamo de sus trabajadores o como signo de competitividad. Las tecnologías y canales desarrollados a partir de internet, son también incorporados a las redes internas de las organizaciones.

En consecuencia, es importante resaltar que la adopción de las TIC en Comunicación Interna debe estar enmarcada en una política de comunicación de la empresa y en relación a sus objetivos y estrategia, ya que no todos los públicos y culturas están dispuestos a adoptar una comunicación que reclame la participación de todos los empleados.

Una política de implementación de TIC correcta debe estar orientada a generar sentido de pertenencia, posibilitar la contención y reforzar la identidad entre el público interno. Los canales se adaptan a la cultura y no la cultura a los canales.

Es decir que, la respuesta tecnológica supone condiciones previas de estrategia y planificación y una cultura acorde a los soportes a utilizar. Como postula Alejandro

Formanchuk (2010) *“tener herramientas 2.0 no convierte a las organizaciones en 2.0”* (p.5).

Además, la hiperconectividad reduce las distancias: la concepción de adentro y afuera de la organización ya no tiene sentido, si se concibe a los empleados como los portavoces de los valores organizacionales de la compañía, por su condición de “prosumidores”. Es decir que, además de recibir, producen y difunden conocimiento en el público externo y viralizan contenidos en las redes sociales, son actores clave en la formación y difusión de la imagen corporativa.

En relación a las TIC, la comunicación 2.0 remite a la web 2.0³, la cual representa un segundo momento de la web, que se basa en las comunidades de usuarios y servicios, y fomenta la colaboración e intercambio ágil de la información a través de internet, a diferencia de la web 1.0 que se caracterizaba por una comunicación lineal.

La comunicación 2.0 se concibe en forma de red: es un espacio de vinculación social y participativo, el poder no lo tiene el más fuerte sino el más influyente, exige una estructura organizacional plana o descentralizada que propicie los intercambios de información y convierta el trabajo en equipo en un elemento estratégico. También los roles, tareas, fronteras, liderazgos e intercambios se flexibilizan y dinamizan.

En este nuevo paradigma de internet, las redes sociales son los canales clave para una comunicación más democrática, y la comunicación interna no quedó exenta de este modelo.

Sin embargo, 2.0 es sobre todo una cultura, que se caracteriza por la honestidad, el respeto, la generosidad, la colaboración y la apertura, que tiene motivaciones, actitudes y comportamientos propios, que trasciende si esas organizaciones tienen o no canales y soportes ad hoc, y tener canales digitales en forma de red no convierten a una organización en 2.0.

Ahora bien, las herramientas y canales 2.0 se caracterizan por su posibilidad de interacción y de diálogo entre los actores involucrados. Además, permiten comunicaciones rápidas e instantáneas y entre distintos estratos jerárquicos, posibilitan

³ La concepción de web 2.0 fue introducida por el consultor Irlandés Tim O' Reilly en 2004 en el marco de una conferencia para referirse a una segunda generación en la historia de la web.

la producción de información por cualquier miembro de la empresa que participa en estos canales. Es decir que el vector comunicacional es transversal.

Los canales más adoptados desde el surgimiento de las TIC y en comunicación interna 2.0 son los siguientes:

- Correo Electrónico (e-mail): si bien es previo a internet, es de gran uso en las organizaciones y permite enviar y recibir mensajes, archivos, fotos, videos y links entre dos o más personas. Tiene la versatilidad de poder usarse para comunicaciones formales a toda la compañía o grupos segmentados y también para comunicación informal.
- Intranet: es una red informática que utiliza la tecnología de protocolo de Internet, pero cerrada a una organización, con el objetivo de compartir información y servicios digitales. Más específicamente, cuando se habla de intranet en una organización, suele referirse a un sitio web al cual sólo se puede acceder desde la red interna, que brinda información a los empleados referente a comunicación interna, recursos humanos, novedades, cultura, políticas institucionales, etc.
- Mensajería Instantánea (chat): es un canal de comunicación en tiempo real entre dos o más personas basada en texto, imágenes, iconos, videos y voz. Se caracteriza por la instantaneidad, rapidez y lenguaje informal, permite conversaciones y también la creación de foros o grupos sobre temas específicos. Hay diversos servicios de chat, algunos fortalecen la creación de grupos y foros (por ej. Slack, WhatsApp) y otros se orientan a reemplazar las llamadas telefónicas con llamadas gratuitas por internet y videoconferencias, o brindan la posibilidad de compartir la pantalla de la computadora (Por ejemplo: Jabber, Skype, Hangouts).
- Redes sociales: permiten la participación activa, el consumo y producción de información, y una comunicación de ida y vuelta entre los usuarios. Son ejemplos: Facebook at Work, Yammer, Google+, Twitter (o similares desarrollados para comunicación interna)⁴.

⁴ Es usual que las empresas de software y telecomunicaciones, con grandes equipos de desarrollo de tecnologías de la información, construyan herramientas de comunicación para uso interno, acordes a

Varias empresas de telecomunicaciones y software brindan servicios de comunicación interna integrada a las empresas, como es el caso de Microsoft, Google y Cisco Systems. Sin embargo, otras empresas como Slack y Facebook desarrollaron chats y redes sociales de uso interno que se imponen por sobre otros soportes. También es muy común que las empresas que desarrollan softwares construyan sus propios canales de comunicación, adaptados a sus necesidades y requerimientos.

Muchas organizaciones con culturas 2.0 comienzan a incluir diversas redes sociales y herramientas colaborativas para el trabajo diario de su personal. Por ejemplo, Facebook, la red social con más usuarios en internet⁵, en 2015 presentó la versión laboral de su plataforma, Facebook at Work⁶, una red social igual a la ya conocida en todo el mundo, pero para uso interno de las empresas.

Esta plataforma, en modo beta hasta diciembre de 2016, se impone como una red social separada de la pública, para usar en empresas y organizaciones, con el objetivo de trabajar de forma conectada y colaborativa entre los empleados. Las ventajas que presenta es que ya es conocida por los usuarios, tiene altos niveles de seguridad informática y múltiples posibilidades de aplicaciones como el Facebook original, por ejemplo, la creación de grupos, eventos, chat, llamadas, videoconferencia, envío de archivos, encuestas y un *feed* de noticias al que todos acceden.

Las herramientas de comunicación interna 2.0 como microblogs, video *streaming*, Google Apps y redes sociales, son adoptadas por las empresas para promover -entre otras cosas- la agilidad en sus comunicaciones tanto internas como externas. Las empresas que actualmente están probando Facebook at Work en la Argentina son Mercado Libre y Despegar.com, dos empresas que se caracterizan por ser innovadoras, digitales, y por un público joven entre sus empleados.

Es necesario resaltar que la diversidad de dispositivos técnicos utilizados para vehicular información no puede dejar de lado el factor cultural, es decir, la cultura organizacional de la empresa, y también de la sociedad en que está inserta cada

sus necesidades. Un caso conocido es la plataforma de microblogging interno, Tecotwitt, desarrollado en Telecom Argentina para uso de los empleados.

⁵ <http://www.infobae.com/2015/01/28/1623578-facebook-ya-tiene-1390-millones-amigos>

⁶ <https://work.fb.com/>

compañía. Como explica Bartoli, no es posible reducir la comunicación sólo a soportes y técnicas, ya que esta estructura los modos de pensamiento, conductas y sistemas de valores.

La comunicación 2.0 requiere una cultura organizacional 2.0, en forma de red o de células interrelacionadas, donde haya apertura a las experiencias diversas y se estimule el diálogo y la participación, el acceso a la información, y la producción de información en todos los niveles. Este tipo de organizaciones suele tener un gran flujo de comunicaciones horizontales y brinda importancia a las instancias interpersonales.

En oposición, en una cultura organizacional tradicional el conocimiento, la definición de los mensajes y la información suele estar centralizada y, desde un lugar, se envían los contenidos, sin contemplar el *feedback* y el impacto de los mismos. Los flujos de comunicación que prevalecen son verticalistas descendentes, y hay organizaciones, culturas e individuos afines a ese modo de comunicación.

Como describe Brandolini, una cultura 2.0 podría caracterizarse como organizaciones en las que la gestión está orientada a las personas y a los resultados, se promueven liderazgos transversales y estilos de liderazgo basados en un modelo conversacional - comunicativo, se aborda el cambio como lo único permanente, se fomenta una cultura de la innovación y el trabajo en equipo y se buscan mejores prácticas en entornos diferentes.

4.2. Generaciones

4.2.1. Caracterización de las generaciones: Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Generación Z

El trabajo se focaliza en las generaciones que actualmente se encuentran en actividad y comparten el espacio laboral, es decir la población económicamente activa. La caracterización de cada grupo etario se fundamenta en la descripción realizada por Paula Molinari en su libro "Turbulencia Generacional".

La autora explica que se pueden encontrar cuatro generaciones: los Tradicionalistas, nacidos entre 1900 y 1945, Baby Boomers (1945 a 1964), Generación X (1964 a 1980) y Generación Y (1981 a 2000). En la actualidad, también se comienza a distinguir a la Generación Z, nacida entre 1994 y 2000, de la Generación Y.

La investigación tiene como eje a la Generación Y, en comparación con las otras generaciones, tanto en su modo de trabajar como en la conceptualización del trabajo.

Los Tradicionalistas se caracterizan por haberse criado en un mundo de escasez, guerras mundiales, desempleo y migraciones en busca de mejores condiciones. Su cultura se basa en la lógica, la ley, el orden, la disciplina, la autoridad, la paciencia y el honor.

Tienen una mentalidad austera, de ahorro y esfuerzo, y fe en las instituciones. Aprendieron a vivir con poco: los muebles, la casa y el trabajo son para toda la vida, lo previsible les da tranquilidad. Asimismo, la jubilación es considerada un premio a una vida sacrificada y las esperanzas están puestas en el futuro, en sus descendientes, como lo representa la frase "mi hijo, el Doctor".

Luego llegaron los Baby Boomers, nacidos entre 1945 y 1964 e hijos de la generación anterior, quienes reflejan la explosión demográfica de la posguerra, la aparición de comunidades hippies y, su contraposición, el capitalismo de consumo masivo.

Su modo de interpretar el mundo es contestatario, optimista, idealista y competitivo, desde su juventud manifiestan un deseo de participación, protagonismo y de lucha por sus ideales. Tienen como héroes a referentes de cambio y de logros extraordinarios, mientras que el poder adquisitivo se hace visible y divide a las personas en castas diferenciadas. Es una generación sectaria y excluyente.

Alcanzaron la etapa laboral con confianza en las empresas y las instituciones, se sienten capaces de realizar cambios y encuentran posibilidades de crecimiento.

En esta generación aparece el desequilibrio entre la vida laboral y la personal y, en consecuencia, los *workaholics*. La jubilación adquiere una connotación negativa ya que las personas se identifican a sí mismas como tales en tanto son productivas.

En las décadas de los ochenta y noventa, los Baby Boomers se encontraron con la otra cara de la globalización: las fusiones, adquisiciones y reestructuraciones corporativas los expulsaron por reducción de costos, relocalización de la producción o reingenierías, y ésta es la imagen que reciben sus hijos, quienes ven los sueños e ideales de sus padres, de toda la vida, destrozados: se pone en evidencia que no son imbatibles.

Los nacidos entre 1964 y 1980 son conocidos como la Generación X, una generación pequeña en cantidad como consecuencia de la planificación familiar y los divorcios. Ven

el idealismo de sus padres defraudado por la globalización, crecieron en un mundo de ruptura de grandes paradigmas, son muy escépticos y sólo confían en ellos mismos.

Es visible su desconfianza hacia las instituciones, no creen en el matrimonio, ni en gobiernos, tienen desprecio por la burocracia y prefieren en trabajo autónomo y la independencia. En línea con esto, son los primeros que manifiestan una nueva concepción de espacio y tiempo laboral: lo importante son los resultados y no cumplir un horario. Asimismo, valoran el tiempo dedicado a su familia y amigos, y al placer fuera del trabajo.

Ahora bien, la Generación Y o *Millennials* representa a los nacidos entre 1981 y 2000, y se puede identificar como subgrupo a la Generación Z, nacidos entre 1994 y 2000. A diferencia de la generación anterior, son muy numerosos: representan un 22 % de la población argentina⁷.

Este grupo, también compuesto por hijos de los Baby Boomers, fue criado en un contexto de estímulo a la participación, valoración de sus habilidades y vocaciones. Asimismo, crecieron en un mundo violento, hiperinformado e hiperconectado, con hitos como la caída de las Torres Gemelas, desastres climáticos y crisis sociales, políticas y económicas como el 2001, transmitidos en vivo. Por eso, están centrados en el presente, en el vivir ahora, en disfrutar de sus pasatiempos y sus amigos, así como tienen la capacidad de manejar información en exceso y múltiples estímulos.

Para ellos es muy importante el placer y la diversión, incluso como parte del trabajo. Por eso, la responsabilidad y el compromiso solo aparecen en ellos cuando encuentran sentido en lo que hacen, cuando se sienten útiles para la comunidad, cuando hay un objetivo y pueden ver su aporte en un proyecto más grande. Además, valoran los ambientes laborales con respeto por el otro, con contacto cercano con los líderes, y donde tienen participación y son reconocidos por sus aportes.

No toleran la injusticia y se sienten cómodos en la diversidad. Son flexibles, innovadores, eficientes, resilientes, tolerantes, comprometidos, tienen herramientas y talento para hacer del mundo un mejor lugar para vivir, tienen acceso a mucha información y la usan.

⁷ Ver INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Asimismo, son muy exigentes y demandantes con sus jefes y no temen abandonar su trabajo cuando algo no le gusta (Molinari, 2014, p.51 a 53).

Para la Generación Y el trabajo no es todo: hay otras dimensiones en la vida, valoran la familia, la pareja, los amigos y no permiten que la vida profesional afecte sus relaciones. Consideran que lo realizado y aprendido fuera del trabajo también ayuda en el ámbito laboral.

La Generación Z, nacida entre 1994 y 2000, está a “un click de distancia” de cualquier objeto, lugar y persona, y de todos a la vez. Pablo Maison explica que los Z tienen características similares a las de los Y, pero con mayor diversidad e impacto tecnológico, menos concentración y mayor exacerbación en términos del cuestionamiento jerárquico.

Los problemas de atención y concentración en esta generación son producto de la conexión / desconexión permanente a las tecnologías, como ya exponen las instituciones educativas. Suele observarse dificultad para articular un proceso de comunicación completo (introducción, nudo y conclusión), imposibilidad de profundizar contenidos y conectarlos abstractamente con ideas o aprendizajes previos (Maison, 2013).

Tanto Y como Z son la primera generación en la que los hijos les enseñan a sus padres y necesitan del diálogo, la participación y el *feedback* permanente, saben convivir con ideas y opiniones diversas y debatir sin que gobierne una idea sobre otra⁸.

Las tecnologías de la información modifican no solo las estructuras laborales, sino también las relaciones interpersonales y, en consecuencia, quebrantan los paradigmas establecidos desde hace décadas. Como menciona Maison, los jóvenes están construyendo un nuevo mundo donde las empresas deberán habitar o, más precisamente, sobrevivir.

4.2.2. Concepción de liderazgo y autoridad para cada generación

⁸ Melamed, A. (14 de noviembre 2015). Los Y, Los Z y otro horizonte laboral. Clarín, p.72.

Cada generación tiene concepciones diferentes sobre el liderazgo y la autoridad, que se relacionan con el paradigma de las estructuras institucionales dominante en cada época.

En consecuencia, el liderazgo tomó importancia (por sobre el rol de jefe) en los últimos años, como resultado de cambios estructurales en el mundo empresarial: se tornó más competitivo y más volátil, las rápidas innovaciones tecnológicas, la mayor competencia internacional, la liberalización de los mercados, etc. Cada vez son más necesarios cambios fundamentales y permanentes para sobrevivir y competir con eficacia en este entorno.

John Kotter⁹ define al líder como alguien que construye una visión de futuro de la empresa y crea estrategias para alcanzar esa visión, quien tiene influencia en su equipo porque lo respetan y confían en él.

El líder es alguien participativo, que comparte las responsabilidades, trabaja en un esquema orientado a los resultados y tiene la capacidad de transmitir seguridad y confianza. Coordina un equipo, comunica e informa sobre la situación de la empresa y los objetivos planteados, quien delega autoridad y motiva e involucra a las personas. Además, el líder reconoce y recompensa los logros, y tiene llegada con las personas desde el aspecto afectivo y emocional, lo cual genera pertenencia a una organización.

Retomando las características generacionales, así como a principios del siglo XX las organizaciones eran más piramidales, para los tradicionalistas la autoridad no es algo que se discuta o debata, el tipo de liderazgo concebido es fuerte y el *management* es verticalista, tipo militar, donde pocos deciden y muchos obedecen. Respetar a alguien es tratarlo de acuerdo con su rango, edad y rol.

A diferencia de los anteriores, los Baby Boomers no consideran que la autoridad merezca respeto por el solo hecho de estar un escalón más arriba, sin embargo, el modo en que fueron criados por sus padres tradicionalistas y el mandato social recibido, hacen que actúen del mismo modo.

De a poco, las generaciones van concibiendo que la autoridad y el respeto no es un tema etario o de título, sino que es algo que hay que ganárselo a través de la experiencia

⁹ <http://gerenciaycambio.blogspot.com.ar/2009/07/john-kotter-cambio-y-liderazgo-1.html>

y el conocimiento, el talento y el respeto hacia los otros. Por eso, para la Generación X, solo los profesionales creíbles gozan de autoridad, es decir que legitiman su rol por su comportamiento, no por la jerarquía.

Kotter destaca que el liderazgo es una función social que se puede aprender, a partir de la experiencia, desarrollo de sus capacidades y el estímulo a través del modelo de otras personas con gran capacidad de liderazgo. Este tipo de líder es propio de una cultura adaptable, ágil, flexible y capaz de tomar decisiones rápidas para capitalizar nuevas oportunidades.

La Generación Y espera de su jefe un maestro y guía, alguien que le dé seguimiento, aliente y reconozca, que transfiera su experiencia, que sea un ejemplo con sus vivencias y transmita lo aprendido. Asimismo, estas capacidades que esperan de sus líderes, se lo proponen para sus vidas, por eso al respetar al otro también lo están incluyendo.

Demostrar respeto por otra persona no está vinculado con las formalidades ni el protocolo para los *millenials*, sino que se relaciona con dar importancia a lo que el otro dice, tomarlo en cuenta e incorporarlo al propio mundo, al igual que para la generación X.

Paula Molinari explica que los Y valoran a los líderes que plantean desafíos, pero que también brindan ayuda. Ellos buscan un aprendizaje permanente en el que el jefe también asuma un rol de tutor, a través del *coaching* y del *feedback* continuo, no sólo en el trabajo, sino también en el ámbito personal, ya que no disocian estas áreas de su vida.

La instancia de comunicación con el jefe, es un momento de aprendizaje y relacionamiento para los jóvenes, a diferencia de los Baby Boomers, que lo asocian a la evaluación de gestión del desempeño, una situación de información desde la empresa hacia el empleado (Molinari, 2014, p.130).

En la actualidad, estas generaciones demandan a sus superiores tanto como se les exige a ellos, esperan calidad profesional y humana, piden experiencia, honestidad, coherencia, humildad, capacidad de escucha, generosidad, y preocupación por cada miembro del equipo. Los jefes deben sumar nuevos roles y comportamientos, como generar buen clima, alentar intercambios y comunicación abierta, y representar los valores de la compañía (Molinari, 2014, p.130).

Hersey y Blanchard desarrollaron la Teoría Del Liderazgo Situacional, que postula que el líder se debe adaptar al desarrollo, experiencia y necesidades que tiene el equipo que

coordina. Esta teoría propone un liderazgo dinámico y flexible, basado en la cantidad de dirección, el apoyo emocional que otorga y el nivel de disposición a la tarea, función o actividad que su equipo exhibe.

Los autores reconocen cuatro fases de desarrollo de los subordinados: la fase inicial, cuando ingresan a la empresa, en la cual el líder se orienta a enseñar las tareas, reglas y procedimientos. Luego, las personas empiezan a aprender las actividades, las directivas siguen siendo necesarias, pero aumenta la confianza y estímulo por parte del líder.

En una tercera etapa, los empleados cuentan con más capacidad y motivación, y empiezan a tomar más responsabilidades, lo que permite al líder no dar directivas, pero sí mostrar apoyo y confianza con tal de fortalecer la toma de decisiones en las personas. En una última etapa, los empleados tienen más confianza y experiencia, se vuelven independientes y orientados a los resultados.

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo: el comportamiento directivo y el comportamiento de apoyo. El primero define las funciones y tareas de los empleados, señala cómo y cuándo realizarlas y controla los resultados. El comportamiento de apoyo está centrado en las relaciones y el desarrollo del grupo, fomenta la participación en las decisiones y genera cohesión y motivación.

A partir de los tipos de comportamiento, se producen cuatro estilos de liderazgo, según el cual el líder se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

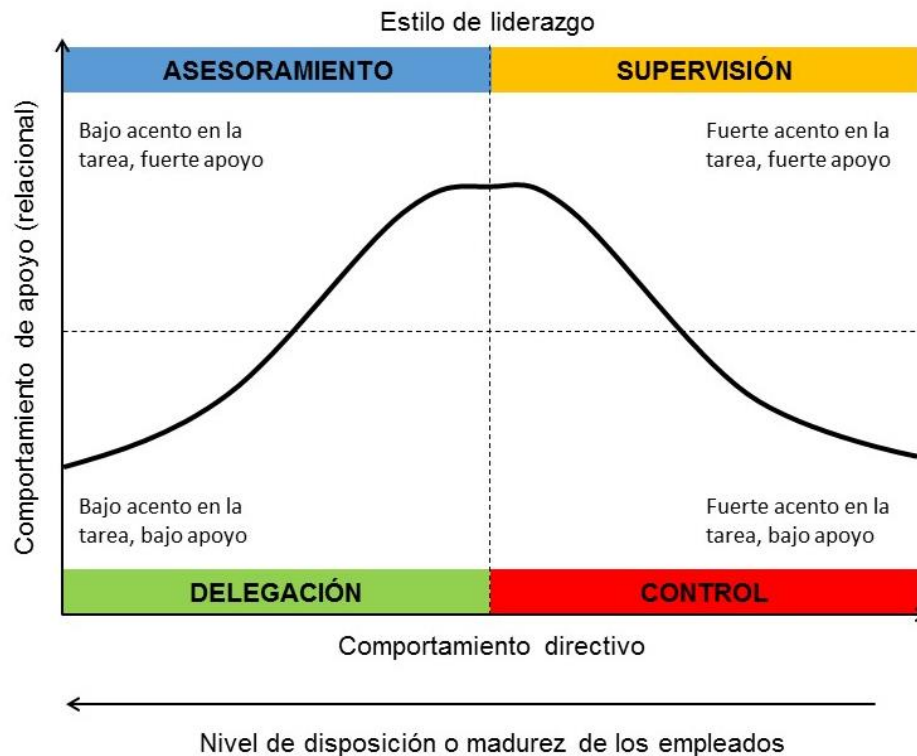
- **Control:** se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo. En esta fase el líder determina las metas y tareas ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación, pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia.
- **Supervisión:** tiene altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo, y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento. El líder incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a la participación y cohesión.

- **Asesoramiento:** mantiene un nivel alto de apoyo y bajo en dirección. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. El líder concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. Va cediendo el control sobre las decisiones y se da la participación y responsabilidad entre los miembros.
- **Delegación:** en este estilo se manifiesta un bajo interés por las relaciones y por las tareas, es decir que ofrece poca dirección y apoyo, debido a que el líder delega a sus seguidores la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución. Los empleados van adquiriendo, gradualmente, más confianza, así como experiencia y auto-gestión, cada vez son más autónomos. El líder ya no tendrá la necesidad de dirigir tanto, sin embargo, seguirá ofreciendo apoyo, con el fin de reforzar la determinación de los seguidores que quieren obtener más responsabilidad. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

Por último, la teoría de liderazgo situacional incorpora el concepto de Nivel de disposición hacia las tareas, como la capacidad de una persona por responsabilizarse ante sus actividades y tener una conducta autónoma.

Entonces, a mayor nivel de disposición a la tarea por parte del individuo, será necesario menor nivel de dirección por parte del líder. Claro que, como se destacó más arriba, el nivel de disposición depende del nivel madurez de cada persona en sus tareas, es decir el grado de desarrollo, conocimiento y experiencia que posee.

En el gráfico representativo de la teoría se observa que el estilo apropiado de liderazgo es acorde al nivel de disposición del empleado (representado por la línea curva que corre a través de los cuatro cuadrantes de liderazgo). Para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación, se debe conocer el nivel de disposición del grupo con relación al objetivo que el líder trata de lograr a través del desempeño del equipo.



Hoy prevalece la importancia del rol del líder sobre el rol de jefe. De acuerdo a la descripción de Andrés Hatum (2013) y en relación a las teorías sobre liderazgo presentadas, el líder es una persona que combina las capacidades de aprender, desaprender y renovarse, y también quien sabe colaborar e incluir, delegar poder y fomentar la participación en el proceso de toma de decisiones. Un líder debe tener la habilidad de ayudar a otros a desarrollar sus capacidades, brindando *feedback* y haciendo de mentor, quien trabaja en equipo y cree que compartir información fortalece su trabajo. En consecuencia, y por los cambios en el modo de trabajar y vivir, un líder es quien tiene reconocimiento transcultural y destreza tecnológica (p.136 a 138). En los trabajos en red, el líder suma sus ideas a las del grupo y juntos impulsan la inteligencia colectiva.

4.2.3. ¿Qué entiende por Comunicación Interna cada generación?

Habiendo señalado las características generales de cada generación y su relación con los líderes y la autoridad, es imaginable que al momento de compartir un espacio laboral encuentren diferencias, falte comprensión mutua e incluso haya rispideces.

La mayoría de los directores de empresas y organizaciones hoy son Baby Boomers, que continúan con un estilo de dirección vertical descendente, y establecen normas y políticas de gestión y de comunicación acordes a su percepción.

Como explica Paula Molinari (2014), los Tradicionalistas y Baby Boomers entienden el trabajo bajo el paradigma de la gestión presencial y el compromiso se mide en horas de permanencia. En cambio, la generación X y la Y, entienden el compromiso como resultados y eficiencia y, el trabajo es algo independiente del lugar físico, es una actividad, no un locus. Esto es consecuencia de las nuevas tecnologías de la información, relacionadas con la movilidad.

Por ejemplo, un modo de reconocimiento en las empresas dirigidas por Baby Boomers suelen ser beneficios estandarizados: ascensos, títulos, oficinas más grandes o individuales; sin embargo, los jóvenes esperan mayor autonomía u horarios flexibles y no objetos de status social, como los Baby Boomers.

Las personas nacidas luego de las guerras mundiales ingresaron al mundo laboral con el ideal de liderar un cambio, para lo cual necesitaban poder, por eso entienden que su modo de crecer es tener más responsabilidades, más exposición y más plata: es el modelo de carrera vertical ascendente, en el cual el trabajo ocupa gran parte de su cotidianeidad.

Carolina Borracchia (2015) menciona que, de acuerdo al viejo paradigma, las compañías hablan con datos *hard*: falta la comunicación *soft*, lo cercano, lo humano, compartir valores y entender al otro. Falta saber qué es lo que interesa a los candidatos, qué hace atractiva a la compañía para querer trabajar ahí. Las compañías *hard* tienen la postura de que el sueño de todos es “formar parte” (p.40).

Para los jóvenes de hoy, el trabajo es una cosa más en su vida, pero no es su proyecto de vida, por eso conciben que deben poder elegir sus intereses, el lugar, el modo de empleo y la cultura organizacional donde quieren trabajar. Cuando las generaciones jóvenes encuentran el sentido de su trabajo y se sienten a gusto en el ambiente y las condiciones laborales, es decir que se sienten orgullosos de él, no tienen problema en integrar el trabajo a su vida, trabajar desde su casa o incluso en horarios extravagantes (Borracchia, 2015, p.52).

En la comunicación entre Baby Boomers y Generación Y, los primeros se sorprenden del alto cuestionamiento que presentan los segundos, sin pudor ni sumisión ante sus jefes. Mientras, los jóvenes conciben las relaciones más horizontales, como una red.

Ellos no piensan en hacer carrera en una empresa que los elige para estar toda la vida, sino que su objetivo es desarrollar su carrera como algo personal, donde van adquiriendo aprendizajes variados y donde ambas partes ganan en esa relación.

Es importante remarcar que la llegada de internet y luego las redes sociales, modificaron la manera de comunicarnos, tanto afuera como adentro de las organizaciones, y esto condujo a cambios en el modo de trabajo y en las estructuras piramidales. Como explica Valeria Abadi (2015), las redes son más que una herramienta, son el reflejo de un nuevo paradigma de comunicación donde el poder no lo tiene el más fuerte sino el más influyente (BW Comunicación Interna, p.103).

Hoy todos pueden producir información además de consumirla de forma pasiva, las redes sociales rompen con la lógica verticalista: tiene como pilares fundamentales la participación activa, la colaboración, la instantaneidad y el *feedback*. Y la comunicación organizacional no está exenta a ajustarse a estos cambios.

Las generaciones que están ingresando al campo laboral viven sus relaciones en tiempo real y la instantaneidad es su forma de comunicarse. Sus hábitos de consumo se guían por las redes sociales, crecieron dentro de la lógica de compartir, colaborar y exigir la información siendo ellos autoreguladores de la misma. Y esto condiciona el modelo empresarial.

Andrés Hatum (2013) señala que es necesario conocer las generaciones que ingresan al mundo laboral, sus fortalezas, debilidades y motivaciones; así como las empresas tendrían que adaptar sus prácticas y revisar su estructura para poder responder con éxito a un contexto dinámico y cambiante, ya que estos jóvenes construirán el futuro de las organizaciones, y serán quienes dirijan las empresas en algún momento (p.2).

4.3. Relación entre generaciones y Comunicación Interna

Los medios masivos de comunicación critican reiteradamente¹⁰ a los millenials y la generación Z, los tildan de narcisistas, vagos, ansiosos, irresponsables y con falta de compromiso, entre otras cosas.

¹⁰ Zirpolo, Sebastián (2015, 19 de octubre). Por qué le tememos a los millenials. Revista Brando. Recuperado de <http://www.conexionbrando.com/1837021-por-que-les-tememos-a-los-millennials>.

Pero, si se toma distancia de la situación actual, se puede observar que toda nueva generación que llega, crece e ingresa a la adultez y al mundo laboral, rompe con los paradigmas de las generaciones anteriores, lo cual produce incomodidades y pone en jaque los valores de sus mayores.

La comunicación, desde su raíz etimológica, hace referencia a poner en común, y generar comunidad, es habilitar al otro, incorporar su punto de vista. Por eso, el rol de la comunicación en una organización es muy importante para crear cohesión y comprensión mutua entre las personas, cada una con sus creencias, valores, y posiciones generacionales, en un mismo ámbito laboral.

Como postula Stephen Robbins, una cultura organizacional fuerte, clara y difundida posibilita mayor consenso entre los miembros, en relación a los objetivos e ideales de la organización, y tiene como resultado un alto nivel de cohesión, fidelidad y compromiso hacia la institución.

La Comunicación Interna tiene el deber de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza y de reproducir su cultura. También tiene como función estrechar vínculos entre los distintos sectores, personas y niveles de mando, de forma que la relación permita retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes de quienes la integran (Brandolini, 2009). Los vínculos laborales se construyen, fortalecen y sostienen por la trama comunicacional, materializada en canales, mensajes y actividades.

El último Diagnóstico de la Comunicación Interna (2015) realizado en 143 empresas del país, señala la importancia de los líderes en su función de difusores del discurso y la cultura organizacional, transmisores de la voz de los empleados hacia arriba y agentes de cambio. También remarca la planificación y sistematización de los espacios de diálogo entre líderes y equipos, con el fin de mejorar esa práctica.

La Comunicación Interna es un agente potenciador del cambio e influye en el compromiso y el clima, a partir de la experiencia que vive cada persona al ser informada

y motivada a participar en la construcción de la identidad de la empresa. De este modo, los empleados se identifican con la institución, sienten orgullo de trabajar ahí, y pueden ser grandes difusores de la compañía y sus productos. (BW Comunicación Interna, 2015, p.115)

Como se mencionó anteriormente, los jóvenes buscan satisfacción y equilibrio entre todos los ámbitos de su vida, generan amistades en el ámbito laboral -donde transcurren un tercio de su día y más también-, y son los primeros en reconocer que los límites entre trabajo y vida son difusos. Es, tal vez, una versión más lograda de los *workaholics* de generaciones anteriores que no abandonaban la oficina y eso producía inconvenientes en su vida personal.

Las empresas más modernas, como las de tecnología de la información, incorporan en su modalidad condiciones como trabajar desde la casa o arquitecturas similares a livings, con sillones, espacio abiertos para todos y con pocas oficinas privadas, encuentros de distensión entre todo el equipo, entre otras cosas¹¹.

Algunas causas de estas innovaciones son atraer talentos jóvenes (con ideas nuevas) en una industria donde escasea el capital humano, a partir de relaciones y espacios horizontales, mayor interacción, feedback y en consecuencia diversidad de opiniones y visiones.

Otra de las modalidades de las empresas para atraer jóvenes es, no solo habilitar el uso de redes sociales en el trabajo, sino también desarrollar redes sociales internas como parte de los canales de comunicación corporativa, canales que permiten el diálogo horizontal, instantáneo y gratuito, además de favorecer la comunicación ascendente y transversal entre equipos y áreas.

A modo de ejemplo, Telecom Argentina incorporó Tecotwitt, una plataforma de *microblogging* para compartir proyectos, ideas e inquietudes de forma ágil. La plataforma, con pautas de uso conocidas por todos los empleados y un usuario con voz institucional, sirve para generar diálogo y también para medir el clima interno y acceder a las necesidades de los empleados. El trabajo en comunicación interna y la

¹¹ Mosqueira, Jorge. (2015, 20 de diciembre). Después de los Baby Boomers, el fin del trabajo como castigo bíblico. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1855797-despues-de-los-baby-boomers-el-fin-del-trabajo-como-castigo-biblico>

flexibilización de una organización tienen un impacto positivo en la motivación de sus colaboradores.

Las redes sociales cambiaron los paradigmas de comunicación interpersonal en todos los ámbitos. Hoy, las personas tienen un gran acceso a la información, lo que les permite mayor poder de decisión y elecciones, buscan trascender con su trabajo y formar parte de equipos y organizaciones que agregan valor social a las comunidades, demandan otro tipo de contenidos y prácticas de la comunicación.

4.4. Quiebre en el concepto sobre el “trabajo”

4.4.1. ¿Cuándo y por qué surgen los cambios en el ámbito laboral?

Como se expuso en el segundo capítulo, todas las generaciones tienen características específicas que las diferencian de las anteriores, y las organizaciones se van transformando a partir de la influencia que cada generación les impregna. El problema actual es la velocidad en la que suceden esos cambios. Tarde o temprano, los Y ocuparán lugares de dirección, y sus particularidades serán impuestas.

Los Tradicionalistas y Baby Boomers tienen muchos rasgos en común, relacionados con la valoración incondicional por el trabajo, el foco en la seguridad laboral y la confianza en las instituciones. Su modelo de éxito estaba puesto en el futuro: los logros llegaban con esfuerzo, en un tiempo determinado; se anhelaba un modelo de vida integral, que incluía a la familia, la vivienda propia, las vacaciones y el ahorro para gozar de un retiro pleno, tranquilo y seguro; y en cuanto al empleo, se aspiraba a un puesto determinado en la organización, en la cual buscaban permanecer el mayor tiempo posible. El rumbo era en una sola dirección, y se relegaba la felicidad laboral y el disfrute diario.

Mientras, la Generación X y la Y buscan el equilibrio entre la vida laboral y la personal, demandan un buen clima de trabajo, relaciones abiertas e informales con los jefes, beneficios de flexibilidad, y formas de compartir conocimiento. Además, el sentido de pertenencia es hacia el grupo de trabajo más cercano, no a la institución.

Tanto Andrés Hatum como Carolina Borracchia exponen que la Generación Y suele ser descrita como ensimismada, desconfiada, desleal, despreocupada por las reglas y

superficial, como así también lo expresan –con mucha preocupación- los medios masivos de comunicación¹².

Pero, como aclara Paula Molinari (2014), *“las causas de los problemas generacionales son similares a las de los conflictos interculturales: lo diferente es percibido como erróneo. Todos vemos las diferencias, pero somos incapaces de comprenderlas”* (p.39-40).

La irrupción de la vapuleada e inentendida Generación Y trajo cuestionamientos que nadie se había planteado antes. Ya no es imaginable un trabajo “para toda la vida” y además se debe intentar que, en ese tiempo de permanencia, los jóvenes dejen su creatividad y luminosidad como valor agregado (Maison, 2013).

Hay que señalar, para comprender a los jóvenes, que su historia fue marcada por al menos dos acontecimientos importantes. Primero, los millenials vieron a sus padres (Baby Boomers) perder el trabajo al que entregaron toda su vida, por las crisis y ajustes económicos de los años 90 y en especial en 2001. Por eso saben que un empleo no es para siempre y nada lo asegura y, si ven que la organización no les brinda las oportunidades que buscan, seguirán su camino y su aprendizaje en otro lado (Hatun, 2013, p.51).

Los Y valoran el desarrollo y crecimiento profesional como algo integrado a lo personal, enfocado en la empleabilidad. La vida se vive como algo modular, con distintas actividades enriquecedoras y experiencias en diversos empleadores.

Actualmente, ambos extremos de la población económicamente activa sufren una crisis laboral: quienes están cerca de su jubilación se dan cuenta de lo que resignaron en pos de su carrera y cuánto pusieron en juego. Por otro lado, quienes recién ingresan tienen urgencia de progreso y aprendizaje, y la ambición de éxito es contradictoria con la permanencia en un empleo. Ocupar un lugar en la sociedad, gozar de estatus y consumo iguala a los jóvenes del milenio y a los empleados de generaciones anteriores (Maison, 2013).

¹² Clarín. La rebeldía de la Generación Y, un nuevo conflicto en las empresas”. Sábado 14 de noviembre 2015. Edición impresa.

Segundo, la llegada de internet y las redes sociales no sólo modificaron el modo de relacionarse y de concebir el mundo, sino que también crearon un sistema cultural, ideológico y de valores que ocasiona cambios radicales en las estructuras de instituciones empresariales, políticas, religiosas, educativas y, en consecuencia, cambios sociales.

Con la apertura de la comunicación digital, el trabajo ya no es el lugar primordial de socialización, y esto profundiza la fragilidad que está alcanzando el empleo.

Estos jóvenes crecieron en un período de la historia marcado por la integración de economías nacionales a un único mercado capitalista, pero tomaron un rol individual y colectivo más activo que sus antecesores a finales del siglo XX, en gran medida por esa participación en redes sociales y la absorción de la cultura global a partir de Internet.

Como se mencionó en el apartado sobre liderazgo, estos cambios también impactan en la construcción de poder, en relación con el conocimiento y su transmisión. La construcción del poder y el respeto se da solamente a través del conocimiento y no de las jerarquías formales como sucedía en el pasado. El concepto de jerarquía tradicional se diluye: todos tienen información, todos comparten el poder, y el rol del líder es más bien el de un coordinador y catalizador de conocimiento (Maison, 2013).

Como señala Pablo Maison, a partir de la configuración mental construida con las redes sociales, estos jóvenes solo saben trabajar en redes, horizontales y colaborativas. Las organizaciones sin fines de lucro, por ejemplo, que tienen pocos niveles jerárquicos y que trabajan en células permanentes, son organizaciones atractivas para los millenials. Además de la posibilidad de desarrollar actividades solidarias que den sentido a su labor, les atrae el modelo de interacción colaborativo, donde construyen amistades y relaciones entre pares. Para esta generación, la productividad es consecuencia de la colaboración y el buen ambiente.

Muchas organizaciones ya observan la necesidad de balancear el trabajo con el resto de la vida, y ofrecen a sus empleados distintos programas, como *home office* u horarios flexibles. Lo importante de estas facilidades es que no es un favor hacia el individuo, sino también una ganancia para la empresa.

4.4.2. Concepciones en torno al trabajo y motivaciones de vida de la Generación Y

Cada generación tiene características propias, que son consecuencia de la época en que crecieron y de hechos que vivieron, a nivel personal y también global.

La tarea que realiza cada persona y su objetivo final son el “motor de satisfacción” dentro de una organización. Pero, ¿Qué motiva o estimula a cada persona en su trabajo y en sus actividades para buscar esa satisfacción? En cuanto a motivación, se entiende como un proceso interno al individuo, en el cual una necesidad no satisfecha genera energía y dirección para cumplir con sus metas. Considerando que es un proceso intrínseco a cada persona, las organizaciones solo pueden administrar estímulos externos que posibiliten incentivar a sus empleados.

Abraham Maslow desarrolló la Teoría sobre la Motivación Humana, en la cual establece una jerarquía de necesidades a partir de una pirámide: las necesidades comienzan en las más básicas (fisiológicas), pasando luego por las necesidades de seguridad y protección, sociales (de pertenencia), de estima, de reconocimiento y en lo más alto se encuentra la autorrealización personal.

Luego, Juan Antonio Pérez López amplió el conocimiento sobre la motivación con la Teoría Triádica Antropocéntrica, en la que busca explicar los factores que conducen a satisfacer una necesidad. El autor identificó tres tipos de factores motivacionales, que no se encuentran de manera aislada o completa, sino que conviven distintos factores en cada persona y en cada situación particular.

- Extrínsecos: la motivación es generada por algo exterior al sujeto de la acción, que lo recompensa o lo castiga.
- Intrínsecos: la motivación deriva del sujeto mismo que realiza la acción.
- Trascendentes: el beneficio de la acción no recae en el sujeto sino en un tercero, es decir que es motivado a realizar una actividad para servir a otros, promover acciones, dejar un legado.

El trabajo en comunicación interna y la flexibilización de la organización tienen un impacto positivo en los tres niveles de motivación: una política de comunicación coherente y relacionada con la responsabilidad organizativa incrementa el sentimiento de pertenencia a un grupo, puede estimular propuestas de mejora y, en consecuencia, alentar la iniciativa, el compromiso y la integración.

Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva tanto interna como externamente (Brandolini, 2009).

Los jóvenes X e Y, buscan en las actividades y en el trabajo su propia felicidad: desde el buen clima y las relaciones que establecen, la integración trabajo-vida, el sentido que tiene su tarea para la sociedad y para su carrera profesional, y el compromiso social y ambiental que brinda la organización en la que se desempeñan.

En consecuencia, se comienza a observar que no sólo las empresas eligen a sus empleados, sino que también las personas seleccionan la compañía para la cual trabajar. Hoy los jóvenes se preguntan dónde y para quién quieren trabajar, y toda información brindada por la empresa en la entrevista, toda conversación con los jefes es considerada parte del contrato social y psicológico entre las partes intervinientes, por lo cual, ante cualquier falla en esa comunicación, los Y pierden el respeto y su consideración hacia el otro.

Para la generación Y es muy importante la transparencia y la honestidad, su conformación mental se da a partir del modo en que se construyen las redes sociales, de la comunicación y del diálogo, y es por esto que no aceptan una relación unidireccional con su empleador. Para ellos el trabajo es una negociación donde ambas partes ganan.

Como menciona Pablo Maison, la comunidad y la sustentabilidad constituyen un valor ineludible para los *millennials*. Sentirse identificados con la organización que los emplea es una condición importante: el cuidado de la salud y del medio ambiente, la transparencia y la justicia interna, y el ambiente físico donde se desempeñen. Evalúan de qué manera afecta al medio ambiente una organización, si perjudica o no a sus empleados, de qué modo los forma como individuos y como profesionales.

Una de sus aspiraciones más amplia tiene que ver con desarrollarse en una empresa socialmente responsable, que atienda sus necesidades y brinde una vida más digna a ellos y a la sociedad en la que viven (Maison, 2013).

Por otro lado, las nuevas generaciones conciben el concepto de éxito de una forma muy distinta, mucho más ligada a la autorrealización y al desarrollo que al crecimiento vertical, de "carrera" dentro de una empresa. Entienden el desarrollo profesional como parte de la construcción de su identidad, pero esa identidad es algo integral compuesto por todos los ámbitos de su vida.

En este sentido, el trabajo es “algo más” en su vida, y consideran que lo que realizan fuera los enriquece y los diferencia dentro de él, les brinda otras formas de ver el mundo y los despeja para luego ser más productivos y eficientes en el ámbito laboral. Ellos son de una manera determinada y esa forma de ser la extienden indistintamente a sus amistades, al estudio y a su trabajo (Maison, 2013). Por eso también buscan empleos donde el código de vestimenta sea más flexible, donde no se exija ir de traje y corbata, porque no se sienten identificados con esa vestimenta, en ese rol.

En palabras de Carolina Borracchia (2015), Generación Y y especialista en desarrollo de marca empleadora, *“No pretendemos una reducción de las exigencias. Queremos estar orgullosos de nuestro trabajo. Y para eso, necesitamos tener la posibilidad de que nuestro trabajo sea distinto al que harían los demás en nuestro lugar”* (p.53).

En cuanto a la relación con los superiores, el jefe inmediato tiene un rol central para las nuevas generaciones: buscan el sentido de su trabajo en su líder, de quien esperan que los escuche y les dé *feedback*. Quienes ingresan al campo laboral necesitan claridad, honestidad y sobre todo una guía, demandan conocer el objetivo real de su trabajo, la visión estratégica del negocio y comunicación institucional.

Sin embargo, los jefes de otras generaciones suelen aferrarse a los logros, a su modelo de éxito, el poder, a su puesto y jerarquía obtenido gracias al esfuerzo. Se sienten inseguros y amenazados cuando sus reportes los afrontan aceptando sus contradicciones y debilidades, y solicitan que reconozcan nuevos valores. Los jóvenes del milenio llegaron para cuestionar ese arquetipo y ese modelo de éxito al que el líder suele estar anclado.

Como señala Maison (2013), se presenta una gran paradoja: los jóvenes desean la autonomía y la virtualidad que brinda la tecnología, pero buscan la guía y la candidez que da la supervisión física y permanente de un líder. Es preciso acompañar a esta generación a construir su vocación y ayudarlos a encontrar alternativas a una salida laboral real.

“Los jóvenes respetan al que sabe y al que transmite su conocimiento. Así como “compartir” es un valor clave en las redes sociales, y en la vida en general, lo mismo sucede con el conocimiento en las organizaciones” (Maison, 2013).

En continuidad, al haber crecido junto con internet, tienen la capacidad de dialogar sin que una idea prevalezca sobre la otra. Los jóvenes son abiertos a la interacción, no

suelen tener prejuicios raciales, de género o religiosos: reconocen la diversidad cultural y hay aceptación recíproca.

La Generación Y recibió un mundo desestandarizado, donde los objetos de consumo son personalizables, de nicho: su teléfono o su computadora son modificables de acuerdo a sus necesidades o sus gustos. Se diferencian y valoran la diferencia, buscan individualizar su producto, hacerlo a semejanza de ellos, porque consideran que todos son distintos y no sólo viven en paz con esa diferenciación, sino que es lo que les permite identificarse.

Contrario a ésta individualización, su modo de trabajar es en forma de red. Por lo cual, son conscientes de que el trabajo en equipo, la integración cultural y la inteligencia colectiva les permite mayor y mejor desempeño que como individuos aislados.

En consecuencia, conociendo sus características de personalización y trabajo colectivo, y sus fuertes valores en torno a la sustentabilidad y la comunidad global, es un camino para la motivación extrínseca que pueden brindarle las organizaciones a nivel laboral: a través de beneficios o incentivos personalizados, estructura flexible y diversidad cultural, pero también influye la posición de la empresa, en armonía con el entorno.

4.4.3. Caracterización del modo de trabajar actual y futuro

Como menciona Andrés Hatum, la mera descripción o crítica no ayuda a las organizaciones a comprender cómo trabajar con los nuevos ingresantes al mundo laboral. Es necesario conocer en profundidad a estas generaciones, sus fortalezas, debilidades y motivaciones, ya que –inevitablemente- forjarán el futuro de las organizaciones y empresas.

Muchas veces las compañías son reacias a los cambios por miedo y porque, como explica Annie Bartoli, las organizaciones son homeostáticas, por lo cual, ante cualquier perturbación interna o externa se generan mecanismos reguladores que tienden a llevar al sistema a su estado inicial.

Ahora bien, hay suficiente información sobre las nuevas generaciones para entenderlas y comprenderlas, pero es necesario dar una vuelta más: actuar con esa información, para adaptarse a esos cambios y para que las organizaciones puedan crecer.

La irrupción de los *millenials* obliga a las organizaciones a que replanteen su estructura y su forma de trabajo. La dirección verticalista, ejercida desde arriba hacia las bases, es

puesta en duda como consecuencia del cambio en el flujo de información: la tecnología es protagonista y surgen las redes de trabajo interconectadas que se alimentan de la colaboración permanente entre quienes las integran.

En la actualidad, las compañías se ven obligadas a ser ágiles y virtuales. El desafío para las empresas es cómo lograr adaptarse de la manera más rápida y armónica posible para recibir a los jóvenes, desarrollarlos y generar espacios de trabajo que les permitan dar lo mejor de ellos, con el objetivo de que las organizaciones se diferencien y tengan mayor crecimiento que su competencia, que absorban a los talentos y que creen valor agregado para la empresa.

Pero, las empresas se diferencian por la capacidad colectiva que se produce a partir del trabajo en equipo, y la construcción de esa capacidad colectiva de búsqueda de eficiencia y productividad es la que distingue a las organizaciones exitosas.

Un sistema ágil¹³ de gestión y organización permite a las empresas adaptarse en un contexto de cambio. Asimismo, en una firma ágil los líderes tienen la responsabilidad de trabajar constantemente en el diseño del equipo, comunicar el propósito estratégico y la visión sin suprimir el diálogo, y fomentar una cultura emprendedora que estimule la innovación y las respuestas al cambio (Hatum, 2013, p.27).

La virtualidad comienza a ser un requisito fundamental para que las compañías generen el lugar de trabajo adecuado, es preciso reemplazar el control físico y visual por la confianza virtual, digital (Borracchia, 2015, p.1). Un modelo de trabajo ágil posee menos niveles, estructuras más planas y más comunicación con el objetivo de alcanzar estructuras más flexibles.

Las firmas más flexibles e innovadoras combinan cambios en la estructura, como mayor descentralización, menos niveles jerárquicos y formas de organizarse por proyectos; con cambios en procesos, como comunicación horizontal, inversión en tecnología de la

¹³ Las metodologías de gestión ágiles surgen en las empresas de desarrollo de software (IT), y se basan en modelos de trabajo en equipo y en forma de red, por proyectos puntuales y en tiempos cortos, con coordinadores acordes a cada proyecto. Estas metodologías dan lugar a feedback permanente, empoderan a los participantes, permiten estructuras flexibles y adaptables a los cambios y las necesidades.

información y nuevas prácticas de “recursos humanos”; y cambios en los límites de la empresa: tercerización, racionalización, alianzas estratégicas (Hatun, 2013, p.16).

Hoy toda persona puede producir información además de acceder a ella y consumirla, y la comunicación organizacional no está exenta a ajustarse a estos cambios.

Las empresas seleccionan personal, pero como ya se mencionó, las personas hoy también seleccionan compañías: un candidato a un puesto de trabajo o un empleado hoy ocupan el mismo lugar que un consumidor o un cliente: tendrán su opinión sobre la compañía y tienen la capacidad de transmitirla a todos sus contactos, y esa opinión es mucho más fuerte que la mejor publicidad. Por eso, Carolina Borracchia (2015) dice que para atraer un candidato hay que saber sus gustos, lo que quieren, sus hábitos, y también hay que poder satisfacerlos. Y para eso se comienza a considerar la interacción, el diálogo permanente, se construyen relaciones y vínculos (p.68).

Pablo Maison señala que las compañías tendrán que ser abiertas a tener distintos modelos internos: empleados que conviven en el mismo lugar, pero tienen hábitos, costumbres y valores diferentes. Lo importante es trabajar en el respeto mutuo, la tolerancia y el entendimiento.

“En la actualidad y también a futuro, las organizaciones tendrán que lograr que su público interno, de distintas edades, orígenes, creencias, religiones, género y preferencia sexual, interactúen en armonía y respeto” (Maison, 2013).

Tanto Maison como Borracchia concluyen que la ventaja competitiva de las organizaciones para acceder al mayor talento reside en construir el mejor lugar de trabajo posible, un lugar donde haya convivencia en la diversidad: respeto, diálogo, entendimiento, honestidad y transparencia, por sobre la promoción y publicidad de esa compañía.

Los jóvenes valoran oficinas abiertas, sin divisiones ni espacios cerrados, al igual que en las redes sociales. Además, las empresas más modernas comienzan a establecer acciones simbólicas para generar compromiso¹⁴ y motivación por parte de los empleados, destinadas a cuidar la salud física y mental y generar vínculos con la

¹⁴ *Engagement* es la palabra en inglés que suele usarse para referirse al compromiso diario del empleado con la compañía, su orgullo de pertenecer a esa organización y no a otra.

comunidad donde se desarrollan, porque significa que hay continuidad entre los valores de la compañía y los del empleado.

Otra acción que genera compromiso por parte de los jóvenes, es establecer una visión de empresa, que inspira e indica hacia dónde se dirige la organización, cuáles son sus objetivos, “lleva y mueve al colectivo humano” (Maison, 2013).

La capacidad de disfrute en el lugar de trabajo puede también ser un factor de *engagement*, y esto se puede lograr a través de la comprensión de los *millenials*, dialogando y escuchando sus críticas con devoluciones constructivas.

La idea de un trabajo a largo plazo, “para toda la vida” es algo que ya no se concibe, por eso las empresas buscan maximizar el desarrollo de gente en plazos más cortos, brindar posibilidades de aprendizaje y que los empleados puedan retribuir ese aprendizaje en una ventaja competitiva para la compañía. Esta ventaja se consolida en las compañías que entienden que la cultura interna, su sistema de valores y su forma de ejercer el liderazgo son los factores clave para garantizar la permanencia dentro de una empresa, sobre todo los más jóvenes (Maison, 2013).

En relación a lo anterior, el líder es el constructor de la capacidad colectiva, quien debe entender y captar las cualidades, fortalezas y debilidades de cada integrante del equipo, con el fin de generar una cultura colaborativa, diferenciar con criterio, comunicar con armonía y explicar con transparencia las razones de cada diferenciación, sin lastimar o minimizar a quienes no lograron llegar a los niveles más elevados (Maison, 2013).

Los jóvenes buscan en el líder que genere mecanismos de desarrollo y acompañamiento, un lugar de trabajo donde todos estén cómodos. Por eso es importante cambiar el punto de vista, asentarse en el presente y en los logros pequeños, y no en la idea de carrera vertical ascendente que genera vértigo a los millenials.

“La idea de construcción horizontal de la carrera, en la que el empleado pueda elegir en qué quiere entrenarse –un espacio donde se sienta libre de analizar cuál es su mejor costado para explotar– es una manera de sacar el foco del ascenso jerárquico y bajar la presión por lograrlo” (Maison, 2013).

En este contexto, la comunicación organizacional es fundamental en el futuro de las organizaciones, pero también debe adaptarse a los cambios que reclaman los jóvenes en el campo laboral, involucrarlos como productores de información y considerarlos voceros de los valores de una organización o empresa.

4.5. Conclusiones del marco teórico. Relación entre Comunicación Interna, Generaciones y Cultura laboral.

Si bien se mencionó que las empresas precursoras en contar con estructuras flexibles y metodologías ágiles son las empresas de tecnología de la información, cada vez más empresas de otros rubros buscan adaptarse a los cambios, que además de generacionales comienzan a ser coyunturales de un periodo donde cambian los paradigmas de consumo y comercialización. Las empresas comienzan a ver la necesidad de adaptarse, no solo para atraer talento joven e ideas nuevas, sino también para seguir teniendo clientes que adquieran sus productos y se interesen por su empresa.

Es preciso mencionar también, que estas flexibilidades que se alcanzan en los modos de trabajar y relacionarse, la mayor parte de las veces quedan reducidas a trabajos profesionales o administrativos, donde el empleado necesita sólo de una computadora o internet para realizar sus funciones.

Un caso de adaptación a los cambios y uso de la comunicación interna es Deloitte¹⁵, una empresa con sede en la Argentina, que tenía como modelo de carrera que sus empleados, a los 12 años de antigüedad, alcanzasen el cargo de “socio”.

Al observar que este modelo ya no era atractivo para su público interno, buscaron construir una nueva propuesta de valor al empleado, considerando la cultura organizacional y los intereses de sus empleados, a través de un diagnóstico exhaustivo a partir de entrevistas, encuestas, focus groups y análisis demográfico de los colaboradores.

Los resultados mostraron que los candidatos actuales de Deloitte están más interesados en experiencias breves, en aprender mucho en poco tiempo y en ser emprendedores, independientes, en vez de buscar ser “socios”. En base a esto, construyeron una nueva propuesta de valor, considerando los aportes de su investigación, y la comunicaron

¹⁵ Deloitte. “La cultura como marco de la Propuesta de Valor”. Caso presentado en el 1º Foro de Comunicación Interna y Cultura Organizacional. 15 de octubre de 2014.

interna y externamente a través de un plan estratégico, no solo para difundirla sino para que sus empleados y candidatos se apropien y puedan identificarse con la propuesta.

En consonancia, un reciente estudio realizado por la consultora Randstad sobre las empresas como marca empleadora, muestra que los jóvenes son motivados por los proyectos de trabajo, las oportunidades profesionales internacionales y las tecnologías, por sobre el salario y la seguridad laboral, así como las escasas oportunidades de formación son la causa más común para que los menores de 25 años consideren dejar a su empleador.

Otro caso, de cambio cultural y adaptación a las nuevas necesidades del mercado y de la sociedad, es el Banco Galicia¹⁶, una empresa con más de cien años de antigüedad, que contaba con procesos de trabajo conservadores, regulaciones y barreras propias de su rubro. Se propuso cambiar su cultura organizacional, con el objetivo de ser una compañía innovadora en cuanto a su metodología, para encontrar nuevas soluciones.

En un primer momento se buscó que los altos directivos lo encuentren necesario en su cultura para contar con su apoyo. Luego, desde el área de Comunicación Interna se trabajó para que las distintas áreas se apropien del proyecto, identificando a las personas más innovadoras de cada equipo, se partió de la base de que todos pueden proponer ideas, y que no es algo de unos pocos, construyendo una comunicación horizontal de la innovación.

Al mismo tiempo, se coordinaron diversos *Hot team*, equipos de trabajo transversales a la compañía, con el objetivo de generar ideas innovadoras, tanto en sus productos, como en procesos internos y acciones que beneficien a los empleados.

Este proyecto de largo plazo desarrollado por las áreas de Comunicación Interna y de Innovación lleva más de cinco años funcionando. En un principio se analizó y definió un plan estratégico para generar las capacidades en los empleados y lograr el cambio cultural; luego se buscó estructurar el proceso, seguir difundiendo el tema y formar líderes innovadores. En un tercer momento, el objetivo fue consolidar las prácticas y políticas de innovación, mostrar resultados, sostener el proyecto y establecer un

¹⁶ Banco de Galicia. "Valores Galicia. Hacia una cultura de la innovación". Caso presentado en el 1º Foro de Comunicación Interna y Cultura Organizacional. 15 de octubre de 2014.

estándar de innovación en toda la compañía; como final del proceso se buscó revisar los resultados y el retorno de la inversión, para renovar el modelo de acuerdo a nuevos parámetros y comenzar otra vez.

Las empresas comenzaron a dar importancia a la Gestión del cambio, es decir a la agilidad y flexibilidad que necesitan para adaptarse a las modificaciones que producen las nuevas tecnologías de la información, en sus servicios, productos, y sobre todo en la demanda de sus clientes y empleados, que muchas veces son las mismas personas. Pero, esta Gestión del cambio refiere sobre todo a la conducción de las personas en ese cambio organizacional permanente, característico de un período regido por las innovaciones tecnológicas y apoyado fundamentalmente en la comunicación como su aliado estratégico.

En consecuencia, la Comunicación interna es concebida como un flujo transversal a la organización, sus proyectos y políticas. Es también la base transmisora y constructora de la cultura y un medio para la participación que, cada vez más, se motiva a que sea apropiada por todos los integrantes de una empresa.

En la actualidad, la Comunicación Interna tiene como fin no sólo transmitir la cultura e información propia de las organizaciones, sino que también tiene la posibilidad y la función estratégica de percibir el estado de los empleados, conocer sus propuestas e ideas que mejoren el negocio, y generar cohesión y colaboración entre los equipos de trabajo, con el fin de generar una cultura y un ambiente acorde y coherente con las necesidades de sus empleados (y muchas veces clientes), y así construir una organización atractiva para trabajar y también con reputación social positiva, un atributo muy valorado por los *millenials*.

5. Trabajo de campo: análisis de las empresas muestra

Al realizar este trabajo de investigación se tuvo en consideración que, para abordar los objetivos, era necesario realizar un exhaustivo mapeo y recolección de información de determinadas empresas, de forma comparativa, luego de un intensivo trabajo de selección y contacto con las personas responsables del área de comunicación y/o recursos humanos.

Las empresas finalmente seleccionadas corresponden al sector de software y servicios informáticos o “empresas IT”. FDV Solutions y Globant se encuentran agrupadas en la Cámara de Empresas de Software & Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI), mientras Infosec y también Globant se agrupan en Endeavor Argentina, una organización que selecciona, financia y capacita a personas con proyectos innovadores y de alto impacto.

En un primer momento se relevó información pública a través de la comunicación externa de las empresas, para luego contrastarla con la infraestructura, la comunicación, clima interno, la cultura organizacional y el tipo de liderazgo, a partir de las encuestas y entrevistas presenciales realizadas.

Las encuestas se hicieron de forma online, con un cuestionario de preguntas con respuesta cerrada y de respuesta abierta, común e igual para todas las organizaciones. Las encuestas también fueron realizadas a partir de una guía de preguntas común e igual para todas las organizaciones, y se fue profundizando en base a las características de la empresa y las posibilidades brindadas.

En algunas organizaciones hubo cierta demora en confirmar el acceso a la empresa y los empleados, y solicitaron realizar un acuerdo de confidencialidad de la información compartida. Sin embargo, el contacto con las personas responsables de comunicación corporativa o de recursos humanos fue positivo, de apertura de la empresa e interés por conocer los resultados del trabajo, por lo cual se obtuvo gran cantidad de datos de fuentes primarias.

Otro de los motivos de la elección de las organizaciones empresarias se debe a que cuentan con mayoría de *millennials* como empleados y tienen gran demanda de personal especializado por sobre la oferta, por lo cual hay una fuerte competencia entre las empresas para atraer y retener a sus equipos de trabajo.

Asimismo, estas empresas tienen un crecimiento más rápido del que asimilan, necesitan más personal del que encuentran en el mercado, y, también, se encuentran en un

entorno que exige innovación y renovación permanente (de sus productos o desarrollo de nuevas tecnologías), por lo cual continuamente deben considerar cambios estructurales que brinden una respuesta rápida a las exigencias de su estructura y del entorno al que pertenecen. Estos cambios estructurales resuenan en su cultura organizacional y en las personas que la conforman y su comportamiento.

La Comunicación Interna es un componente clave en la construcción y transmisión de la cultura organizacional de cada una de estas empresas, para transmitir realmente quiénes son como organizaciones sociales a quienes quieren atraer como empleados, para fortalecer el buen clima laboral y poder satisfacer las necesidades de quienes ya son empleados, con el objetivo de poder seguir desarrollando una estructura organizacional que depende de su personal para crecer.

5.1. Contexto del sector

De acuerdo al último reporte¹⁷ presentado por el Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos de la Argentina (OPSSI), las empresas del sector muestran un significativo crecimiento en cuanto a su creación de puestos de trabajo, las ventas totales e ingresos desde el exterior.

La cantidad de empresas que surgieron y permanecieron activas en el sector aumentó un 132% entre las empresas inscriptas en 2003 y las registradas en 2013. Su principal problema de crecimiento, de acuerdo a lo manifestado, es la falta de disponibilidad de personal calificado.

En consecuencia, el empleo, variable que permite entender el crecimiento y potencialidad del sector, creció en los últimos diez años un 149%, alcanzando en 2015 casi ochenta y dos mil puestos de trabajo. En 2015, el empleo en el sector de Software y Servicios Informáticos, tuvo un crecimiento del 5,6%, mientras el promedio de la generación de empleo privado en la Argentina fue de solo 0,4%.

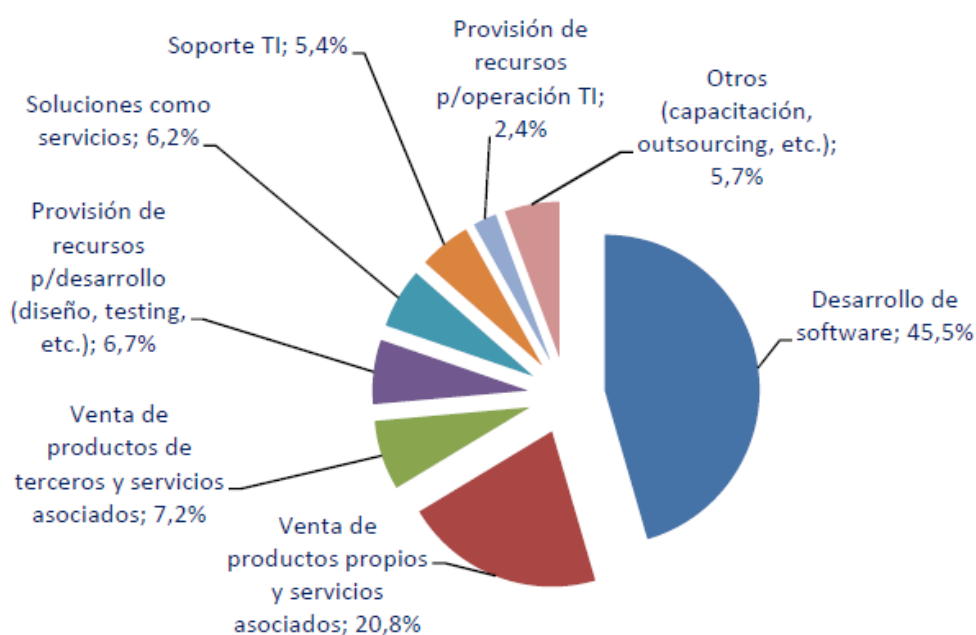
Asimismo, en 2004 se promulgó la Ley de Promoción de la Industria del Software (25.922) y su renovación bajo la ley 26.922, que extiende los beneficios para estas

¹⁷ Reporte publicado en abril de 2016. Recuperado de <http://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>

empresas hasta 2019. Estas leyes tienen como objetivo fortalecer a un sector de la economía considerado estratégico para el desarrollo nacional, mediante el incremento del empleo calificado, las exportaciones, las actividades de investigación y desarrollo y los estándares de calidad.

Las empresas que aplican al Registro de Productores de Software y Servicios Informáticos gozan de estabilidad fiscal, perciben un bono de crédito fiscal aplicable a la cancelación de impuestos nacionales, y pueden efectuar una desgravación sobre el Impuesto a las Ganancias. Es condición necesaria para las empresas del sector que quieran acceder a estos beneficios, contar con certificaciones de calidad.

En cuanto a las actividades desarrolladas por el sector, el diseño de software a medida y la venta de productos propios (e implementación), actividades principales de las empresas-muestra, representan más del 66% de las ventas del sector durante 2014 y 2015.



Respecto a la demanda de perfiles específicos al sector y la dificultad de cubrirlos, los desarrolladores (o programadores) y los analistas son los dos perfiles más demandados por las empresas, y también difíciles de cubrir; pero la mayor dificultad se encuentra en la incorporación de arquitectos de soluciones. Asimismo, hay varios perfiles técnicos de baja demanda (administradores de bases de datos, responsables de I+D, especialistas en seguridad) pero que también son muy difíciles de cubrir ya que su oferta es reducida.

Por último, de acuerdo a los datos de 2015, la tasa de rotación del personal es de más de 27%, en clara representación de la alta demanda y la baja oferta de recursos calificados en el sector.

5.2. Empresa: FDV Solutions

FDV Solutions es una organización empresaria con diez años de antigüedad y alrededor de cien empleados, fundada por siete compañeros de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires, que se dedica a desarrollar software en diversas tecnologías aplicando metodologías ágiles, para otras empresas de todo el mundo.



Cuenta con una dotación de cien empleados, aproximadamente y sus servicios son: desarrollo web, desarrollo móvil, tercerización de recursos, diseño y desarrollo de producto viable mínimo (MVP), diseño y consultoría de experiencia del usuario (UX), asesoría en tecnología, consultoría de procesos ágiles.

Su objetivo, de acuerdo a lo mencionado en su perfil de LinkedIn, es *“ayudar a los clientes a crear y lanzar nuevos productos al mercado, ofrecer equipos de alto rendimiento con una gran profesionalidad, creatividad y pasión por el desarrollo de software, utilizando las mejores prácticas ágiles y eficientes.”*¹⁸

En cuanto a su posición respecto del mercado, señalan que su equipo se centra en ir delante de la evolución y la tecnología de vanguardia, aseguran prestaciones de calidad y procesos simples: *“Estos son sólo algunos de los muchos aspectos que nos diferencian de nuestros competidores y la razón por la cual las empresas de todos los tamaños eligen trabajar con nuestro equipo”*¹⁹.

Asimismo, FDV se presenta como una empresa para la cual “el personal es su recurso más valioso”, consideran que el éxito surge de la dinámica de trabajo colaborativo y en

¹⁸ <https://www.linkedin.com/company/fdv-solutions>

¹⁹ <http://fdvsolutions.com/services.html>

equipo. y fomentan esta filosofía desde su sitio web. Además, resaltan la formación, capacitación y motivación de su personal.

Los fundadores de FDV remarcan que, en paralelo a la creación de la empresa, desarrollaron dos proyectos sociales: en 2006 comenzaron con Proyecto Nahual, cuyo objetivo es capacitar en programación y *testing* a personas de barrios vulnerables para que tengan acceso a diversas fuentes de trabajo. Por otro lado, apoyan el Proyecto DANE, que se basa en el desarrollo de aplicaciones diseñadas para el aprendizaje de niños y jóvenes con discapacidad intelectual (síndrome de Down, autismo y afasia).

Por último, FDV señala la importancia por la calidad de su trabajo con certificación ISO 9001 que determina los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad, y también les permite acceder a los beneficios de la Ley de Software, mencionada anteriormente.

Comunicación Interna y Cultura Organizacional

A partir de las entrevistas a la Manager de Comunicación y Marketing, Eugenia Laguna y al Director Ejecutivo (CEO), Mariano Stampella, y las encuestas realizadas a una muestra de trece empleados de FDV Solutions, se arribó a los siguientes resultados en torno a la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional.

FDV formalizó y profesionalizó las áreas de Comunicación & Marketing y de Recursos Humanos hace tres años. Ambas áreas trabajan en conjunto y directo con los directores, en busca de actividades que motiven al personal, comuniquen beneficios, eventos, reuniones, encuestas de clima, entrevistas de feedback. La Comunicación interna es desarrollada por el área de Recursos humanos, mientras Comunicación colabora con las piezas de campaña, eventos y desarrollo de marca empleadora.

Perfil de los empleados

A partir de la encuesta realizada, se deduce que más del 60% de los empleados son desarrolladores o programadores -como se observa en el gráfico-, el 92% de los encuestados pertenecen a la Generación Y, y el promedio de edad de la empresa es 25 años, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados. Asimismo, el 62% de los encuestados tiene una antigüedad menor a dos años.



Además, como menciona uno de sus directores, hay un vínculo muy fuerte entre la universidad (UBA) y la empresa, ya que sus fundadores son docentes en la casa de estudios e invitan a sus alumnos a formar parte de la organización.

Canales y espacios de Comunicación Interna

En relación a los canales de Comunicación Interna, es decir instancias de comunicación mediadas por un soporte, la empresa cuenta con mail y chat (Hangouts y Slack) como canales de flujo transversal, un newsletter semanal, y carteleras (afiches y pizarrón) como canales informativos verticales descendentes, y redes sociales (Facebook público) como canales transversales e interactivos. Los empleados reconocen principalmente el mail, el chat y el newsletter. También se comunican en pizarrones y afiches los cumpleaños, eventos, ingresos, vacaciones, novedades, búsquedas internas.

Además, la empresa cuenta con un buzón de sugerencias anónimo llamado “*Keep, fix, try*”, que permite a los empleados depositar comentarios sobre cualquier cosa que se debería mejorar, arreglar o mantener, cuyo vector es vertical ascendente. Este buzón se abre una vez al mes y el área de Recursos Humanos es responsable de registrar la cantidad de sugerencias y los cambios materializados y realizados.

FDV Solutions también desarrolló su propia herramienta, que brinda un panorama general del clima interno todos los días e informa a los líderes si un empleado está disconforme por varios días. Esta herramienta es un robot que se llama Sheena, y se accede desde los canales de chat. Con los datos guardados en Sheena, la empresa arma una gran base de conocimiento y eso les facilita la gestión del talento y el conocimiento organizacional, además de entender así cuál es el clima.

“Sheena todos los días pregunta cómo estás anímicamente de uno a cinco puntos, le vas contando qué hiciste, cuantas horas trabajaste, etc. Pero lo más importante de esto, que le interesa a People Care, es el ánimo de la gente, porque toda la gente carga su ánimo día a día y también carga qué aprendieron cada día.”

En cuanto a espacios de comunicación interna, es decir instancias de relacionamiento presencial, FDV cuenta con eventos de distensión como almuerzos y *after office*, reuniones de equipo (Brigadas) y reuniones de feedback. Los espacios de comunicación más valorados por los empleados son las reuniones de equipo, para debatir tareas y objetivos, y los eventos internos, como espacio de relacionamiento e integración entre la empresa.

Respecto a lo que esperan los empleados de la Comunicación Interna de la empresa, se brindó un espacio para que desarrollen según su opinión. Los encuestados resaltaron principalmente y de forma espontánea, “Información del negocio” y “Transmisión de la cultura institucional”, como se observa a continuación:

Información del negocio

“Conocer de los objetivos anuales / semestrales de la empresa.”

“Que informe sobre la situación de la empresa, los logros, los beneficios y eventos. Por ejemplo si hay fusiones, nuevos partners, etc.”

“Conocer el funcionamiento de la empresa, incorporaciones, planes a futuro, etc.”

Transmisión cultural e institucional

“Que transmita a todos la cultura de la empresa y sus valores.”

“Espero que la comunicación sea clara y directa.”

“Que no tenga estereotipos culturales e institucionales.”

Relación con jefes y líderes

En base la pregunta qué valoran los empleados de sus jefes y líderes, con opciones de respuesta cerradas, los empleados señalaron la “Capacidad de escuchar” y la “Generosidad y preocupación por cada miembro del equipo”. Además, agregaron que esperan que *“admita falencias y reconozca logros”*.

Los entrevistados hicieron hincapié en la horizontalidad de la empresa en cuanto a las relaciones, el intensivo trabajo para que los líderes no tomen un rol de jefes, desde diversas charlas de cultura y debates, y posicionamiento de los directores como mentores.

“...cuando sos líder de proyecto, estás en una brigada de líderes de proyecto, y ahí tratamos de sacar temas de discusión, porque si bajamos línea de no bajar línea es contradictorio. Entonces ahí tratamos de sacar temas de discusión y posicionarnos más desde un lugar de coach.” Mencionó Mariano Stampella.

Además, Stampella señaló que su rol como director es muy similar a las metodologías ágiles, es decir que su rol es de facilitador de documentación e indicadores para tomar decisiones, más que la persona que impone una decisión.

Participación y reconocimiento

El total de los empleados de FDV reconoce en la organización el espacio de diálogo y devolución por parte de los líderes, y más del 90% percibe tener lugar de participación

en la toma de decisiones de los proyectos. Sin embargo, solo el 72% encuentra reconocimiento y recompensa a los logros individuales o de equipo.

De acuerdo a las entrevistas, se reconoce a los empleados enviándolos a congresos o capacitaciones que soliciten, ya que los premios no están instituidos. Asimismo, se establecen bonos económicos por desempeño.

Aspectos más valorados del trabajo y de la empresa

Primero se consultó a los empleados cuáles son sus objetivos laborales, qué es lo que esperan de un trabajo, donde tenían opciones cerradas de respuesta y debían elegir máximo tres de ellas, entre las opciones se encontraban: "Oportunidad de aprendizaje y desarrollo"; "Trabajar con referentes o líderes en el rubro"; "Una empresa ética y transparente, con valores sólidos"; "Un buen ambiente de trabajo y compañerismo"; "Trabajo en equipo"; "Libertad y flexibilidad horaria"; "Articulación con otras actividades"; "Otro" (con espacio para completar).

Todos destacaron la búsqueda de oportunidades de aprendizaje y desarrollo en un trabajo. Luego, fue resaltado por más del 92% de los encuestados el buen ambiente de trabajo y compañerismo.

Ahora bien, al consultar los atributos más valorados en la empresa y en el trabajo, se dejó espacio para respuesta abierta, y las características más mencionadas fueron el ambiente de trabajo distendido y el grupo humano, la horizontalidad en las relaciones y los Proyectos laborales desafiantes, que les permite desarrollarse y aprender, como se visualiza a continuación:

Ambiente y grupo humano	Horizontalidad	Proyectos laborales
<ul style="list-style-type: none"> • "Mis compañeros y el ambiente informal y distendido." • "La buena onda." • "La gente es cálida." • "Buen ambiente laboral." • "Somos un equipo que se preocupa por los demás y siempre estamos dispuestos a ayudar al otro." • "La flexibilidad." • "El trabajo en equipo." 	<ul style="list-style-type: none"> • "La estructura acéfala a la hora de resolver problemas." • "La libertad y relación con mi jefe." • "La libertad para trabajar y aportar mi experiencia." • "Poder plantear otros puntos de vista." 	<ul style="list-style-type: none"> • "Muchas cosas para investigar." • "Aprendizaje continuo." • "Las ganas de mejorar cada día." • "Aprendizaje a partir de nuevos desafíos." • "El aprendizaje." • "Trabajos desafiantes." • "La variedad de tecnologías para desarrollar."

En cuanto a la Cultura Organizacional, el Director señala que, al fundar la empresa, la manera de transmitir la cultura era con el ejemplo. Pero hoy, con más de 100 empleados, tuvieron que aprender a formalizar el mensaje y a trabajar sobre lo que quieren comunicar.

Motivaciones a la hora de buscar un nuevo empleo y políticas de retención por parte de la empresa

Esta instancia de la encuesta contaba con opciones de respuesta cerradas y la posibilidad de agregar "Otro", las respuestas posibles eran: "Oportunidad de crecimiento"; "Una nueva experiencia laboral en tu área"; "Trabajar de forma independiente"; "Libertad o flexibilidad horaria"; "Cambiar de rumbo profesional"; "Un lugar donde la cultura y los valores coincidan más con los míos".

Si bien "Oportunidad de crecimiento" y "Una nueva experiencia laboral" fueron los rasgos más destacados por el 69% de los encuestados, además el 46% señaló en "Otro" un mayor salario como causa para buscar otro empleo.

En las entrevistas señalaron que muchas personas se van de la empresa en busca de conocer otros trabajos, ya que, al atraer alumnos de la universidad, para muchos es su primer empleo, o también buscan construir su propio emprendimiento.

En cuanto a las estrategias de retención de talento, el director señala que no hay un plan específico, sino que buscan escuchar a sus empleados, sus necesidades, sus ideas, siempre con la voluntad de cambio y de aprender de ellos.

"...no es verdad esto de que los millenials no se comprometen, sino por el contrario, para mí son súper apasionados y se recontra comprometen, lo que pasa es que la teoría de imponerles cosas ya dejó de funcionar..."

Conclusiones parciales

A la hora de destacar la comunicación interna de FDV Solutions, si bien todos los empleados están muy familiarizados con los canales digitales, ya que todos tienen una computadora como puesto de trabajo, valoran sobre todo los espacios presenciales y reuniones.

Como debilidad de la empresa, se menciona de forma espontánea y recurrente los bajos salarios, lo cual puede incentivar la rotación de los profesionales una vez formados.

Sin embargo, hay coherencia sólida y lineal entre los atributos más buscados por los empleados (buen clima laboral y formación) y los atributos que se destacan en la empresa (ambiente y equipo distendido, horizontalidad y aprendizaje).

FDV Solutions es una empresa que se destaca en atraer jóvenes profesionales con poca experiencia laboral, para formarlos y prepararlos para el ámbito laboral; generar un ambiente laboral cálido, flexible y distendido, en concordancia con los atributos buscados por sus empleados en un trabajo; e incentivar el liderazgo, con sentido de escucha y apertura a nuevas ideas, una estrategia muy valorada y requerida en el mercado de empresas de software.

Asimismo, la empresa no cuenta con un código de vestimenta ni exige vestimenta determinada, por lo cual genera una cultura y un trato informal y familiar desde sus fundadores hacia toda la empresa.

Además, en paralelo a la empresa, los fundadores desarrollaron proyectos sociales en los que participan los empleados como voluntarios y esto se transmite en la cotidianeidad de su trabajo y marca el clima y la cultura.

El desarrollo formal de la Comunicación Interna tiene gran apoyo por parte de los directivos de la empresa, como señala su CEO: *“...la comunicación interna se va convirtiendo en la herramienta más poderosa para trabajar sobre la cultura, generar una cultura.”*

Las personas que eligen FDV como lugar de trabajo valoran los proyectos y el ambiente. Su cultura es muy horizontal, familiar, dinámica, informal y de camaradería y trabajo en equipo.

5.3. Empresa: Globant (Sistemas Globales S.A.)

Globant es una de las empresas de desarrollo de software e IT más reconocidas y más grandes en el país. Fue fundada en 2013 por cuatro argentinos y actualmente tiene más de cinco mil empleados en doce países.



Además, Globant cuenta con grandes clientes como Google, LinkedIn y Coca Cola, y fue reconocida y premiada como “Líderes mundiales en Servicios de Consultoría en Estrategia Digital” por IDC MarketScape Report.

En su perfil de LinkedIn se presenta como una empresa de servicios de tecnología digital que sueña y construye caminos que interesen a millones de usuarios. “*Globant es un lugar donde la ingeniería, el diseño y la innovación escalan*”²⁰.

La empresa cuenta con doce “estudios”, es decir áreas de trabajo: Contenido digital; Diseño UX (experiencia del usuario); Mobile; Cloud; Dispositivos corporales (*wearables*) e Internet de las cosas; Corporativo; Computación cognitiva; Ingeniería en calidad; Big Data; Videojuegos (*gaming*); y Evolución continua. Asimismo, la empresa se caracteriza por comprar otras compañías del sector para ampliar sus servicios.

En su sitio web la empresa define su visión organizacional: “*queremos desafiar el statu quo y convertirnos en la mejor compañía en soluciones de desarrollo, que combine lo mejor de la ingeniería, de la innovación y del diseño*”²¹. Su objetivo es ser líderes en la creación de productos innovadores en software, que atraigan a todo el mundo.

Asimismo, Globant se presenta como “*una nueva generación de proveedores de servicio tecnológico, focalizados en brindar soluciones innovadoras de software impulsando tecnologías emergentes y nuevas tendencias*”²².

Luego, se señala su modo de trabajo combinando ingeniería, diseño e innovación, a partir de tres pilares: Mantenerse relevantes (*Stay relevant*) con investigaciones, seminarios, conferencias y actualizaciones; Explorar y descubrir (*Explore and discover*) a través de la innovación como servicio; y Construir (*Build*) como decantación de los otros pilares, una forma de construir sin fallas.

Basado en los tres pilares mencionados, en su sitio web Globant tiene una sección de novedades y actualidades que se llama *Stay relevant*, donde publican *papers* de investigación realizados en torno a metodologías ágiles, innovación, realidad aumentada, Big data y desarrollo móvil; una sección multimedia con videos institucionales, entrevistas, ideas, anuncios, perspectivas, servicios y modo de trabajo; otro apartado con eventos pasados y futuros; Novedades de prensa; un kit de prensa y un Blog con novedades relacionadas a sus áreas de trabajo.

²⁰ <https://ar.linkedin.com/company/globant>

²¹ <https://www.globant.com/about/our-vision>

²² <https://www.globant.com/about/our-vision>

Luego, tiene la sección *Discover*, donde se describe su trabajo y prácticas en Innovación como “*descubrir nuevas formas de interrupción, interacción, organización, comunicación y compromiso con clientes*”, y la composición del equipo de trabajo. En *Labs* exponen su colaboración y relación con universidades y la comunidad. Finalmente, en *Playground* describen su exploración con juegos multimedia.

Basado en el tercer eje, la sección *Build* se divide en tres sub-ejes que exponen su modo de trabajo: Estudios; Metodologías ágiles, con foco en la colaboración, transparencia y autonomía; y Servicios sobre Plataformas (SoP, por sus siglas en inglés).

Muy focalizados en la atracción de talentos, dentro de la sección de búsquedas laborales, explican y desarrollan su cultura organizacional, “*buscamos proactividad, creatividad y trabajo en equipo, con el objetivo de construir una cultura que promueva la innovación colaborativa y tecnologías emergentes*”, los tipos de trabajos en los que se desarrollan, - como proyectos internacionales - y señalan que “*se divierten*” en su espacio de trabajo, tres rasgos muy señalados en los estudios sobre jóvenes y Generación Y.

Comunicación Interna y Cultura Organizacional

En Globant se realizó un primer contacto con Romina Pascutto, *Corporate Communications Manager*, quien coordinó la entrevista con Andrea Zamora, *People Champion Lead*, responsable de realizar las entrevistas de salida a aquellas personas que se van de la empresa y del proceso de encuestas de clima dentro de la organización. Asimismo, estas dos personas facilitaron el formulario a veinte empleados de la empresa, de los cuales trece completaron la encuesta.

El área de Comunicación Interna se encuentra bajo la órbita de Comunicaciones Corporativas y reporta directamente al Director general (CEO), pero a la vez trabajan en conjunto con el área de Recursos Humanos (*People*), como señala Andrea Zamora, “*trabajamos muy en conjunto, ellos hacen la parte más formal de las comunicaciones, tenemos un equipo de diseñadores que nos ayuda para que sean llamativas, y desde People hacemos todo lo que es fomentar, hacer que la gente vea, lea, que conozca*”.

La entrevistada señaló la fuerte competencia entre empresas para atraer profesionales, resaltó que Globant busca personas en otras empresas, y también que cuenta con programas de convenio con universidades del país, a partir del cual capacitan y forman personas sin experiencia laboral para que ingresen a la compañía.

Perfil de los empleados

La encuesta realizada expone variados perfiles entre sus empleados, como se observa en el gráfico, el 38% corresponde a áreas administrativas o de staff, otro 38% corresponde a áreas de desarrollo de producto (diseño y programación) y un 14% corresponde a mandos medios (líderes y directivos).

Asimismo, el 77% de la muestra pertenece a la Generación Y, mientras el 23% restante es parte de la Generación X, y el promedio de edad de la empresa es 28 años.

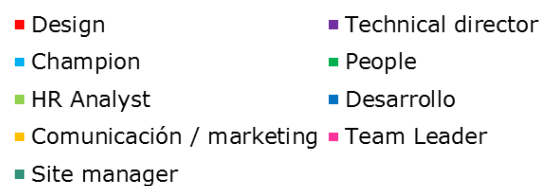
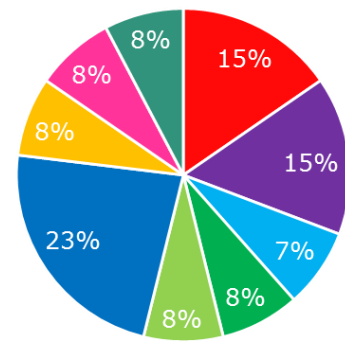
En cuanto a la antigüedad de sus empleados, casi la mitad de los encuestados tiene más de seis años de antigüedad, siendo una empresa con trece años en el mercado, lo cual demuestra gran estabilidad en su personal.

La entrevistada señaló que el promedio de edad en la empresa es 33 años, y que la mayoría del personal son estudiantes, que están haciendo su carrera universitaria en alguna ingeniería o en diseño, o son personas ya recibidas. De acuerdo a lo mencionado por Zamora, el 97% de los empleados son graduados en estudios universitarios.

Canales y espacios de Comunicación Interna

Respecto a los canales de comunicación interna, Globant presenta diversos medios informativos, de flujo vertical descendente, como una intranet, newsletter, y carteleras físicas. Además, utilizan el correo electrónico para información corporativa de cada oficina y para información global, también para listas de "Have fun", donde envían información trivial sólo a quienes estén suscriptos, y también carteleras de pizarrón donde informan sobre eventos de distensión. También se envía información de cambios organizacionales, estructurales y novedades vía mail, en nombre del Director general.

En cuanto a canales de flujo transversal y comunicación dialógica, la empresa cuenta con correo electrónico, Google+ (para uso interno), chat Hangouts, grupos de google sobre temas técnicos y propios de su trabajo, y también grupos de cultura e información general, donde comparten experiencias de viaje, música, entre otras cosas. Además, utilizan WhatsApp como soporte de comunicación interactivo, de flujo transversal.



Como señala Zamora sobre los grupos o foros de información general, *“si bien todos esos canales son secundarios, ayudan a la interacción y el compañerismo”*. La *People Champion Lead* agregó que Globant desarrolló *Star me Up*²³ una herramienta digital para el reconocimiento entre pares y en todas las direcciones, es decir que es un canal de flujo transversal, donde todos pueden reconocer a otros y comentar por su trabajo y sus logros.

Todos los encuestados reconocen el mail como canal de comunicación interna, y casi el 70% identifica las carteleras y el chat Hangouts. Casi un 54% identifica la red social Google+ y un 46% la intranet. Solo el 31% identifica los newsletter.

En relación a los espacios de comunicación interna, el 100% de los encuestados señala las reuniones de equipo, casi el 70% identifica también las reuniones de feedback, y más del 60% registra los eventos de distensión (como *after office*) y los grupos de referentes o voceros de cada área.

La entrevistada profundizó sobre los espacios de comunicación interna, señalando que hay reuniones por áreas y por proyectos, y desde el área de Recursos Humanos se genera y fomentan reuniones informativas. Asimismo, cada cuatro meses el Director general comparte información importante a otros directores y esa información luego se transmite en forma de cascada a todos los equipos.

Las instancias de comunicación más valoradas por los encuestados son las reuniones de equipo, por la posibilidad de compartir objetivos, inconvenientes y nuevas ideas. También se mencionan los eventos de distensión, como espacio de relacionamiento entre la empresa; y los voceros, por su cercanía. Andrea Zamora agregó: *“a la gente le llama más la atención y le resulta más atractivo lo que comunicamos de boca en boca, lo que subimos a redes sociales, lo que comunicamos a través de los canales de Google”*.

Respecto a lo que esperan de la Comunicación Interna, se realizó una pregunta abierta, con la posibilidad de desarrollar su respuesta, y luego se categorizaron las respuestas recibidas. Los empleados de Globant, como se puede observar, señalaron su interés respecto a:

²³ <https://vimeo.com/146083083>

- Información del negocio, comunicación clara, objetivos y resultados.

“Una comunicación clara sobre el negocio. El crecimiento futuro para planificar y anticipar soluciones de infraestructura interna.”

“Objetivos de negocio y cómo los estamos cumpliendo o no.”

“Resultados, no solo en grandes eventos sino en el día a día.”

- Novedades en general, eventos, cursos, clientes, expectativas.

“Eventos, cursos, destacados, clientes, proyectos.”

“Que cuente más en detalle el accionar de la empresa y hacia dónde se dirige, como expectativa a corto y mediano plazo.”

- Mayor visibilidad de procesos.

“Más y mejor visibilidad de procesos, con tiempos exactos y mejor distribuidos.”

“Que facilite el conocimiento de procesos, fluidez en todos los sentidos dentro de la empresa.”

Y, en menor medida, señalaron que esperan información sobre los planes de carrera profesional dentro de la empresa y mayor desarrollo en cuanto a políticas de integración.

Relación con jefes y líderes

Al preguntar qué esperan de sus jefes y líderes, se les brindó siete opciones cerradas y la posibilidad de agregar otra opción. Las siete opciones fueron: “Que sea un modelo a seguir”, “Que brinde desafíos”, “Capacidad de escuchar”, “Honestidad y humildad”, “Coherencia entre lo que dice y lo que hace”, “Generosidad y preocupación por cada miembro del equipo” y “Que indique de forma clara las tareas”.

Los encuestados mostraron gran variedad de opinión, sin resaltar ningún atributo por sobre los otros. Sin embargo, los atributos más mencionados, por 60% de los encuestados, fueron: “Que sea un modelo a seguir”, “Que brinde desafíos”, “Capacidad de escuchar”, y “Coherencia entre lo que dice y lo que hace”.

Asimismo, durante la entrevista se señaló que las personas que tienen gente a cargo reciben capacitaciones para mejorar las competencias interpersonales (*soft skills*) y, a diferencia de lo señalado en las encuestas, se mencionó que Globant cuenta con planes de carrera profesional para sus empleados.

Participación y reconocimiento

En relación al espacio de participación y el reconocimiento de la empresa hacia los empleados, el 75% de los encuestados encuentra espacio de participación en las decisiones de proyecto. Por otro lado, a pesar de contar con Star me Up, una herramienta específica para el reconocimiento, sólo el 60% de los encuestados considera que la empresa reconoce y recompensa los logros de los equipos y empleados.

El 92% de los encuestados mencionan encontrar espacio de feedback y diálogo en la empresa. Andrea Zamora agregó que Globant es una empresa donde hay apertura a recibir nuevas ideas, donde se participa de sesiones de *brainstorming* y reuniones de feedback formales e informales.

Aspectos más valorados del trabajo y de la empresa

Al igual que en las otras empresas, se corrió la encuesta con las mismas preguntas y opciones de respuesta cerradas. Al indagar sobre los objetivos laborales, el 100% respondió buscar "Oportunidades de aprendizaje y desarrollo" en un trabajo, seguido en un 70% por el "Buen ambiente de trabajo y compañerismo". Muy por debajo, el 46% señaló interés por el "Trabajo en equipo" y la "Flexibilidad y libertad horaria". Además, en "Otro", un 7% agregó una "buena compensación económica".

Luego, se consultó los aspectos más valorados de la empresa y del trabajo, con espacio para que respondan de forma abierta. Las respuestas fueron categorizadas en temas determinados, habiendo sido las más mencionadas "Clima de trabajo" y "Tareas y desafíos" que presenta Globant:

"Buen ambiente de trabajo y distendido, donde me puedo apoyar en los demás cuando lo necesito."

"Las tareas que realizo y el buen ambiente de trabajo que hay."

"Los desafíos y la solución a cada uno en equipo. La posibilidad de solucionar estos problemas y la confianza en cada uno de nuestro equipo."

"Hay tres 'patas' que son importantes en el trabajo: la parte económica, el trabajo diario y el ambiente. Si las tres se cumplen sería el lugar y la empresa ideal. Pero lo que más valoro es tener desafíos constantes y buen clima de trabajo."

"Los desafíos constantes."

Luego, los temas mencionados por al menos el 23% de los encuestados en cada caso, fueron "Desarrollo de carrera" y "Flexibilidad laboral".

"El crecimiento y las oportunidades."

"La posibilidad de cambiar de rol."

"La flexibilidad que tiene, que hago lo que me gusta, por lo que se me hace más corto el día e incluso disfrutable."

"Buena relación vida personal / trabajo."

En relación a éstos comentarios, la entrevistada mencionó que, lo que los "Globers", como llaman a sus empleados, valoran de su trabajo es el balance entre el trabajo y la vida personal; la diversidad de proyectos en los que pueden participar y los desafíos que presentan, como ser grandes y reconocidas empresas, los equipos multiculturales y dispersos geográficamente en distintas oficinas y la posibilidad de viajar por trabajo; el ambiente de trabajo informal y distendido.

Motivaciones a la hora de buscar un nuevo empleo y políticas de retención por parte de la empresa

En esta instancia de la encuesta, al preguntar qué los motivaría a buscar un nuevo empleo, casi el 85% de la muestra respondió "Oportunidad de crecimiento" como la mayor motivación, habiendo quedado los otros atributos por debajo del 20% de selección. Además, más del 30% señaló en "Otro" un mayor salario como causa para buscar otro empleo.

Andrea Zamora agregó en la entrevista que, antes el atributo por el que más solían era la búsqueda de un mayor salario, pero en el último tiempo, se incrementó que muchos se van por motivos personales, educativos o culturales, como puede ser viajes, experiencia laboral en el exterior, un año sabático, dedicación a posgrados, cosas en las que Globant no puede influir u ofrecerles alguna posibilidad de trabajo que los retenga en la empresa.

Conclusiones parciales

Al igual que en FDV Solutions, si bien todos los empleados poseen un puesto de trabajo digital, con una computadora, y están familiarizados con los canales digitales, valoran sobre todo los espacios presenciales, reuniones de equipo, de distensión y el diálogo.

Por otro lado, el nivel de reconocimiento es muy bajo de acuerdo a la mención de los encuestados, y en relación a la herramienta interna con la que cuentan para reconocimiento global y transversal "Star me up". Además, se menciona de forma

espontánea la importancia de los salarios para los empleados, lo cual puede incentivar la rotación de los profesionales una vez formados.

Resalta la coherencia entre los atributos más buscados por los empleados (Oportunidad de desarrollo y buen clima de trabajo) y los atributos que se destacan en la empresa: ambiente laboral distendido y proyectos de trabajo donde pueden aprender, que mencionados por Andrea Zamora.

Finalmente, Globant es una empresa que se destaca en atraer y capacitar jóvenes profesionales con poca experiencia laboral por su reconocimiento mundial, por los clientes con que cuenta y por los proyectos que desarrollan. También se destaca en generar un ambiente laboral flexible y distendido al no contar con código de vestimenta y trabajar por objetivos y no por un horario fijo, en concordancia con los atributos buscados por sus empleados en un trabajo.

Al contar con un área de Comunicación que reporta directamente al CEO, se observa la gran importancia que dan a esta disciplina, sin embargo, su comunicación está mucho más orientada hacia afuera que hacia su público interno.

5.4. Empresa: Infosec S.R.L.

Infosec es una empresa de seguridad informática, especializada en seguridad de SAP y de Oracle, que cuenta con dos productos de desarrollo propio y cien empleados aproximadamente. Fue fundada hace siete años por tres socios menores de 35 años, quienes trabajaban juntos en otra empresa del rubro de ciber-seguridad.

La empresa comenzó realizando trabajos de consultoría y cursos, hasta que su primer producto generó ingresos para sostener la estructura. Además, los primeros años sus socios participaron de programas de apoyo a emprendedores, como Buenos Aires Emprende, del Gobierno de la Ciudad y el Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT) para darse a conocer y adquirir fondos. Luego, fueron seleccionados Emprendedores Endeavor y uno de los socios recibió la mención “Innovador del año” del MIT Technology Review, lo cual les permitió acceder a una red de mentores, inversores y colegas internacionales que brindó el apoyo para llevar la empresa al siguiente nivel.

Infosec abrió en 2012 una oficina en Estados Unidos, donde se encuentran los equipos de ventas, comercialización, para atender a la mayoría de sus clientes, que tienen sede

en ese país y en Europa occidental. Por otro lado, en Argentina se concentran los equipos de desarrollo e investigación de los productos y tecnologías.

Infosec se presenta en su página de LinkedIn como uno de los principales líderes en seguridad de SAP y Oracle, dos plataformas de software para la gestión de base de datos de grandes empresas y organizaciones. *“Infosec provee las soluciones más exhaustivas para asegurar las aplicaciones corporativas SAP y Oracle”*.

Asimismo, Infosec señala que su Plataforma de Seguridad cuenta con certificación SAP, y sus soluciones son estándar de facto para firmas líderes en consultoría y auditoría, como Accenture, Deloitte, E&Y, IBM, KPMG y PwC.

La página de LinkedIn de Infosec también destaca su Laboratorio de Investigación (*Research Labs*), cuyos especialistas fueron los primeros en brindar conferencias sobre ciber ataques en SAP y han descubierto y ayudado a reparar cientos de vulnerabilidades en seguridad. Por último, resaltan que su producto se encuentra registrado bajo una patente de Estados Unidos.

En cuanto a su sitio web, presenta una página principal con un rotador de novedades donde publican los últimos reportes y documentos de investigación recientes y una introducción para comprender su trabajo y su negocio. Más abajo, hay una botonera con temas principales, como los servicios, el producto, publicaciones de vulnerabilidades e investigaciones. Al pie del sitio web se puede encontrar los artículos en la prensa, próximas transmisiones en vivo, eventos y recientes publicaciones en el blog institucional.

La primera solapa presenta sus soluciones desde la perspectiva de a quiénes afecta sus servicios (de acuerdo a la posición laboral), por cumplimiento de normas (*compliance*) y por tipo de industria.

En la solapa siguiente, se desarrollan sus productos, y en una tercera solapa llamada *Research* (investigación) presenta el trabajo realizado en el Laboratorio de Investigación mencionado, como reportes, publicaciones y presentaciones.

Luego, se exponen las empresas de consultoría y auditoría asociadas, las alianzas con empresas de tecnología y la certificación de SAP. A continuación, presentan sus servicios, capacitación y soporte.

Por último, se presenta, en la solapa Compañía, información diversa de sus directores, inversores, clientes, búsquedas laborales, reconocimientos y premios, y contacto.

Todo su sitio web y sus redes sociales se encuentran en inglés y su dirección de contacto principal es de Estados Unidos. De acuerdo a lo mencionado durante las entrevistas, es una decisión de imagen de la empresa ante sus clientes y posibles clientes.

Comunicación Interna y Cultura Organizacional

En Infosec se realizaron dos entrevistas, una al Director de Investigación y Desarrollo y otra al Jefe de Información (CIO, por sus siglas en inglés) y uno de los fundadores. Además, se enviaron treinta solicitudes de encuesta a una muestra representativa de la población, de los cuales respondieron el formulario quince empleados. A partir de ambas instancias, se arribó a los siguientes resultados en cuanto a la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional.

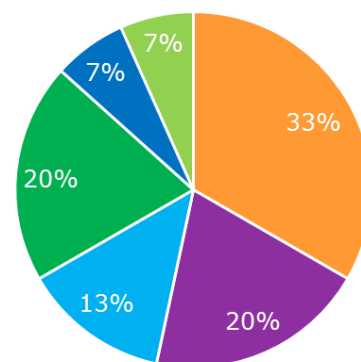
Infosec no cuenta actualmente con un área de Comunicación, profesionalizó el área de Recursos Humanos hace tres años y desde entonces se promueven encuestas de clima e instancias de Comunicación Interna, pero ésta última no está formalizada.

De acuerdo a lo señalado en las entrevistas y lo observado, Infosec no tiene oficinas cerradas, todas sus salas son vidriadas, tiene un clima de trabajo muy colaborativo, el grupo humano es humilde y respetuoso, con permanente búsqueda de la mejora. Sin embargo, señalan como problema, la falta de comunicación inter-áreas, principalmente en los perfiles técnicos por ser, según mencionan, más introvertidos.

Perfil de los empleados

A partir de los resultados arrojados, y del gráfico presentado, se deduce que más de un tercio de los encuestados se encuentra en el área de investigación, un 20% es líder de proyecto, otro 20% se encuentra en el área de Calidad (*Quality Assurance*), un 13% es programador / desarrollador, y el 14% restante se encuentra en Finanzas o es Gerente de producto.

En cuanto a la antigüedad, Infosec es una empresa que en los últimos tres años creció abruptamente, esto se observa en que el 33% de la muestra tiene un año de antigüedad, y más del 50% tiene entre dos y tres años de antigüedad.



- Researcher
- Desarrollador
- Product Manager
- Technical Leader
- QA (testing)
- Finanzas

Por último, el 87% de los empleados nacieron entre 1981 y 1994, por lo cual son Generación Y, y el 13% restante es Generación X. De acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el promedio de edad en la empresa es 28 años.

Los directivos también señalaron que los empleados cuentan con un buen nivel de compromiso y que, si bien no tienen empleados menores de 24 años, no observan diferencias generacionales en cuanto a compromiso laboral.

Canales y espacios de Comunicación Interna

Infosec cuenta con los siguientes canales para comunicación interna: mail, chats, intranet y WhatsApp. El mail es un canal usado tanto de forma vertical descendente para informar a los empleados, como de forma transversal para la comunicación entre todos, así como lo diversos chats que tienen y el WhatsApp. Todos los empleados reconocen el mail como canal de comunicación interna, seguido por el chat, con 73% de reconocimiento.

En cuanto a los chats, cuentan con Hangouts, Slack y un canal IRC, muy usado por gente de sistemas de la información. Se agregó en las entrevistas que esto puede causar problemas de comunicación, ya que cada área utiliza el chat que le resulta más cómodo, pero al querer comunicarse con otras áreas se dificulta el medio.

La intranet, reconocida por sólo el 20% de la muestra, es principalmente informativa (de flujo vertical descendente), aunque tiene funcionalidades interactivas como comentar y poner “me gusta”. El inconveniente de la intranet que tienen es que tiene un alto nivel de seguridad, por lo cual al ingresar deben escribir varios códigos, y su interfaz es poco amigable y atractiva.

En cuanto a espacios de comunicación interna, cuentan con reuniones de equipo, reuniones de feedback con sus superiores, eventos de distensión, reuniones con el CEO (*Tribe Hall*), e inducciones de ingreso.

Las reuniones de equipo son verticales descendentes al ser un espacio donde los jefes transmiten información y también de flujo horizontal, ya que es una puesta en común del trabajo de todos.

Las reuniones de feedback o de desempeño es un espacio de flujo comunicacional vertical ascendente / descendente, ya que permite al empleado expresar y comentar sus inquietudes a su superior. Los eventos de distensión, como festejos, tienen vector

comunicacional transversal, y las inducciones tienen un flujo vertical descendente, ya que es un espacio de capacitación al empleado.

Por último, las *Tribe hall*, donde se presentan resultados, se da la bienvenida a los nuevos empleados y hay espacios de preguntas, tienen flujo vertical ascendente y descendente, ya que por un lado el director general informa novedades del negocio, pero por otro está abierto el espacio a dudas y consultas.

La mayoría de los encuestados distingue las reuniones de equipo como espacio de comunicación interna, seguido por las reuniones de feedback, y sólo el 33% identifica las reuniones con el CEO (*Tribe Hall*).

En las reuniones con el CEO se abre un espacio de preguntas, pero esas preguntas deben ser enviadas, de forma anónima, una semana antes de la reunión y el CEO decide qué preguntas responde y cuáles no. Siendo un canal vertical ascendente, es probable que el modo en que envían preguntas sea el que desincentive la participación y el interés.

Es preciso señalar que los espacios de comunicación más valorados son las reuniones de equipo, por su cercanía e informalidad, y por la visión global que brinda sobre el trabajo que realizan. En segundo lugar, los encuestados estimaron las reuniones de feedback o desempeño, por su personalización y cercanía.

En relación a lo que esperan los empleados de la comunicación interna, se abrió el espacio para que expresen su opinión. Los temas más mencionados fueron "Una comunicación clara y transparente" por el 33% de la muestra, seguido de "Información sobre el negocio", "Novedades institucionales" e "Integración" por el 27% de los encuestados.

- Una comunicación clara y transparente:

"La comunicación de algunas políticas no está clara: Home Office, faltas, ausencias, horarios de entrada, roles de cada uno".

"Más transparencia. Un lugar (puede ser una intranet) donde se pueda consultar los anuncios que se hicieron".

- Información sobre el negocio:

"Me gustaría saber más de los planes de mejora y crecimiento a futuro, el estado y contexto de la empresa en la industria, y la posición que ocupa con respecto a otras empresas de tecnología".

"Espero saber objetivos de corto, mediano y largo plazo, como equipo y como empresa. Hacia dónde vamos, con qué clientes estamos trabajando".

- Novedades institucionales:

"Los orígenes de la compañía y hechos importantes que hubo".

"Las novedades importantes de la empresa, por ejemplo, incorporaciones, bajas, progresos, etc."

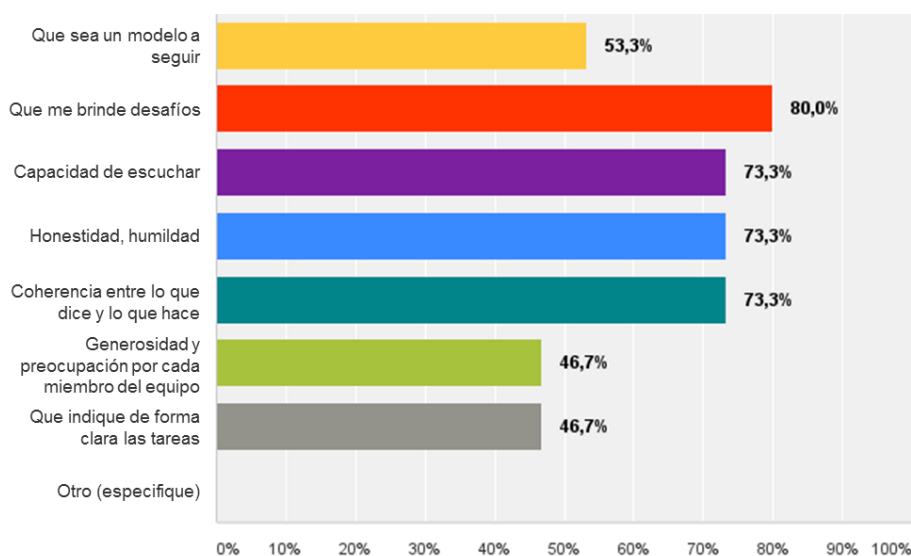
- Integración:

"Que ayude a las áreas internas a estar bien conectadas, que se conozcan unas a otras y sepan qué están haciendo. Que no sean islas inconexas y que se trabaje integralmente".

"Me gustaría que se comuniquen mejor las distintas áreas, incluyendo Boston y Argentina. Que se sepa en qué está trabajando cada una, objetivos, dificultades".

Relación con jefes y líderes

Se preguntó a los empleados de Infosec qué valoran en un jefe o líder, con opciones de respuesta cerradas, al igual que en las otras compañías. Como se observa en el gráfico, el 80% de la muestra señaló "Que me brinde desafíos", seguido por la "Capacidad de escuchar", la "Honestidad y humildad" y la "Coherencia entre lo que dice y lo que hace" en un 73%. La categoría "que sea un modelo a seguir" fue mencionada por un 53% de la muestra.



Los entrevistados, quienes dirigen equipos, señalaron el foco que hacen en trabajar en un ambiente de cercanía y debate, y de confianza en que los equipos son los que mejor

saben hacer el trabajo, *“yo me apoyo en la experiencia técnica de los equipos”*, señaló el Director de Investigación y Desarrollo.

El objetivo de los líderes de Infosec es acompañar a las personas para que se potencien y facilitar el ambiente para que aprendan y se desarrollen.

Como señala el CIO, *“son líderes que se hicieron desde abajo, demostraron habilidades para manejar gente y por eso hoy se encuentran en ese lugar”*, y tienen el respeto técnico de su equipo, algo que se suele apreciar en el rubro.

En cuanto a capacitaciones en liderazgo, hoy no es un aspecto formalizado en la empresa, pero cuentan con un tutor en quien se apoyan para cuestiones de gestión de personal.

Participación y reconocimiento

El 80% de los encuestados dijo encontrar espacio de participación en la toma de decisiones referente a su trabajo, mientras el 87% de los encuestados encuentra espacio de diálogo en la empresa. Además, más del 93% de la muestra encuentra en Infosec recompensa y reconocimiento ante los logros de los equipos y empleados.

Uno de los entrevistados señaló que *“el feedback debe ser constante”*, no solo referido al trabajo, sino al desarrollo y crecimiento que busca cada persona en su trabajo, por lo cual se posibilita el movimiento interno dentro de la empresa.

De acuerdo a lo señalado en las entrevistas, se hace foco en que los empleados cuenten con un sueldo superior a la media de la industria, pero también cuentan con bonos trimestrales de acuerdo a su desempeño y bonos extraordinarios a partir de proyectos o intervenciones especiales. Además, en casos muy particulares, se ofrece tener acciones de la empresa, que es algo que en pocas empresas se brinda.

“A muy pocas personas en la empresa se las reconoce dándoles la oportunidad de comprar acciones, que básicamente les da la oportunidad de ser un poquito dueños de Infosec”.

En 2016 se comenzó a formalizar, a partir de programas, cómo fortalecer, premiar y reconocer los esfuerzos. En esa dirección, ahora ofrecen la posibilidad de trabajar un mes en la oficina de los Estados Unidos a aquellos empleados que no tienen la posibilidad de viajar por proyectos o conferencias y quieran reconocerlos por su trabajo. Además, brindan la posibilidad de asistir a cursos, conferencias o capacitaciones que interesen a sus empleados y que les sirva para su desarrollo.

Aspectos más valorados del trabajo y de la empresa

Primero se indagó a los encuestados qué es lo que esperan de un trabajo, cuáles son sus objetivos laborales, para luego averiguar la correlación con los aspectos más valorados de Infosec como empresa y de las tareas que realizan.

En cuanto a lo que esperan de un trabajo, todos los encuestados señalaron “un buen ambiente de trabajo y compañerismo”, un 93% remarcó la “Oportunidad de aprendizaje y desarrollo”, seguido por la libertad y flexibilidad horaria en casi el 87% de la muestra. Los otros atributos obtuvieron menos del 47% de menciones.

Al consultar los aspectos más valorados de Infosec, los encuestados respondieron de forma abierta, y los atributos más mencionados fueron el clima laboral (incluyendo la flexibilidad y la horizontalidad) y la innovación a nivel empresa, y los desafíos, la capacidad de crecimiento y el reconocimiento en cuanto a su trabajo, como se observa a continuación.

Empresa	Trabajo
Clima laboral: flexibilidad y horizontalidad <ul style="list-style-type: none">• “El grupo de trabajo.”• “La flexibilidad y el ambiente relajado.”• “La posibilidad de debatir con cualquiera, sin importar el rango.”• “La capacidad de proponer y discutir ideas.”• “La humildad.”	Desafíos <ul style="list-style-type: none">• “Hay mucho por hacer en cualquier área.”• “Los desafíos que se generan.”
Innovación <ul style="list-style-type: none">• “El área en que se desempeña la empresa.”• “Investigar nuevas tecnologías.”• “Intenciones de hacer algo novedoso.”	Capacidad de crecimiento <ul style="list-style-type: none">• “Tengo la posibilidad de aportar a la empresa.”• “El poder de crecimiento.”
	Reconocimiento <ul style="list-style-type: none">• “La buena remuneración.”• “Los salarios.”

Motivaciones a la hora de buscar un nuevo empleo y políticas de retención por parte de la empresa

Al igual que en las otras empresas, se consultó a los empleados qué los motivaría a buscar un nuevo empleo. En este caso, las respuestas fueron muy variadas, siendo “Oportunidad de crecimiento” la motivación más mencionada con sólo 67% de selección, seguido por “Trabajar de forma independiente” con un 53%.

En las entrevistas señalaron que, si bien no hay políticas específicas, intentan retener a las personas valiosas. Además, señalaron que en general la gente suele irse de la

compañía por no tener una buena relación con el líder, por lo cual buscan tener líderes empáticos, que escuchen a las personas.

Asimismo, los entrevistados consideran que un modo de retener a los empleados es el proyecto de trabajo y los desafíos que implica en sí mismo, también los clientes que tienen y ser una empresa de seguridad informática, que es muy atractivo en el rubro.

Por último, agregaron que otro aspecto por el cual suelen irse y a Infosec le resulta imposible retenerlos es por la intensidad y la exigencia del trabajo y porque les surgen proyectos remotos para trabajar desde su casa hacia el exterior, más tranquilos, con mayor flexibilidad y con un ingreso en dólares.

Conclusiones parciales

A la hora de destacar el modo de comunicación, la mayor parte de los empleados valora sobre todo los espacios de comunicación en red o transversal, es decir, las reuniones presenciales y de desempeño individual.

Se percibe coherencia entre algunos atributos que se destacan en la empresa, como clima laboral, flexibilidad y capacidad de desarrollo, y los atributos más buscados por los empleados (buen ambiente de trabajo, oportunidad de aprendizaje y desarrollo, y libertad y flexibilidad).

Sin embargo, se observan tres grandes debilidades en cuanto a la organización de la comunicación interna, ya que los encuestados no reconocen las *Tribe hall* como espacios de comunicación con el CEO e información sobre el negocio; tampoco reconocen la intranet como espacio de información y comunicación; y falta mayor alineación entre los valores que se destacan en la empresa y lo que buscan los empleados.

Desde los directivos se hace hincapié en la difusión de información sobre el negocio, resultados, clientes, pero es un tema recurrente en las encuestas, desde la solicitud de comunicación sobre el negocio y la falta de reconocimiento a las *Tribe Hall*.

También se señaló como problema en las entrevistas la falta de comunicación entre equipos de trabajo, y desde las encuestas se mencionó la falta de planificación y organización de la comunicación.

Es preciso agregar que, luego de obtener los resultados de las encuestas, se compartió un reporte al Gerente de Recursos Humanos, quien solicitó una reunión para la presentación del informe. En esa reunión, el Gerente de Recursos Humanos señaló que

el reporte estaba muy alineado con los problemas que presentaban y profundizó en las dificultades que cuentan con la Intranet actual y las reuniones realizadas con el CEO, además de debatir en conjunto posibles soluciones.

En esa reunión de puesta en común de resultados, se concluyó que un gran problema en su intranet es el alto grado de seguridad, que dificulta el ingreso a la misma al tener que escribir varias claves; y que la interfaz de la plataforma es arcaica y poco amigable. En relación a las reuniones con el CEO, se concluyó que en un principio las hacían en inglés, por lo cual no generaba cercanía, que la modalidad de hacer preguntas no es sencilla y que tampoco se transmite luego un resumen de lo presentado en la reunión para facilitar la información transmitida.

Como fortaleza, Infosec es una empresa que se destaca en generar un ambiente laboral cercano, flexible y distendido desde la cultura organizacional que promueve, por su horizontalidad, trato informal y política de puertas abiertas. Además, cuenta con un tema de trabajo, la seguridad informática, que es naturalmente atractivo para las personas especializadas en tecnologías de la información, y genera tareas desafiantes para sus equipos.

Por último, Infosec tiene la fortaleza de construir un liderazgo abierto y cercano, que incentiva la participación en las decisiones y el desarrollo de sus equipos y personas, que está abierto a escuchar, siempre con el objetivo de construir algo mejor. Además, los logros son fuertemente reconocidos, no solo de forma económica, sino también en cuanto a crecimiento y desarrollo.

5.5. Conclusiones sobre las empresas analizadas

A partir de lo observado y los datos e información analizada sobre la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional de las organizaciones muestra, se deduce que el 85% de los empleados encuestados son parte de la Generación Y, mientras el 15% restante representa la Generación X y no se encontraron personas de otras generaciones, probablemente por ser no sólo un sector muy joven, sino más específicamente porque dentro del sector de software y servicios informáticos, el desarrollo de software y aplicaciones que realizan Globant y FDV, y la seguridad en SAP y Oracle (dos sistemas con menos de 45 años de antigüedad) que realiza Infosec, es muy reciente en el mercado.

En relación a lo mencionado, los fundadores de las tres empresas son parte de la Generación X, e incluso dos de los fundadores de Infosec son Generación Y. En el marco teórico se mencionó que los nacidos entre 1964 y 1980 se caracterizan por preferir trabajos autónomos e independientes y en estos casos se observan personas que construyeron su propia empresa con sus propias reglas. Se observa que las tres organizaciones son flexibles en cuanto a horarios y modalidad de trabajo por objetivos, y cuentan con espacios de trabajo abiertos, sin oficinas individuales.

En base a los datos analizados, los canales de comunicación más representativos para los empleados de las tres empresas son el mail y el chat, dos canales digitales e interactivos, de flujo transversal y horizontal, que permiten el diálogo entre los participantes. Estos canales tienen funcionalidades comunes a las Generaciones X e Y, como ser la posibilidad de diálogo, el flujo transversal e incluso vertical ascendente (es decir que un empleado puede transmitir sus comentarios a sus jefes), la instantaneidad del chat y la informalidad en el lenguaje que permiten o promueven estos medios.

Sin embargo, en las tres empresas fueron valorados por sobre los canales, los espacios de comunicación como las reuniones de equipo en primer lugar y luego las reuniones de desempeño y los eventos de distensión, por su posibilidad de interacción y cercanía con el otro, de puesta en común del trabajo, de integración y de acceso a información sobre la organización, los clientes, resultados y avances de los proyectos, y también por la posibilidad de diálogo y devolución sobre su trabajo, cuestiones que probablemente no eran esperadas o solicitadas por generaciones anteriores.

Asimismo, en las tres empresas muestra señalaron un gran espacio de diálogo o feedback (92%) con sus superiores, a través de evaluaciones de desempeño formales

o a partir de encontrar apertura y cercanía cotidiana de sus líderes para presentar sus inquietudes, como señaló explícitamente uno de los entrevistados de Infosec.

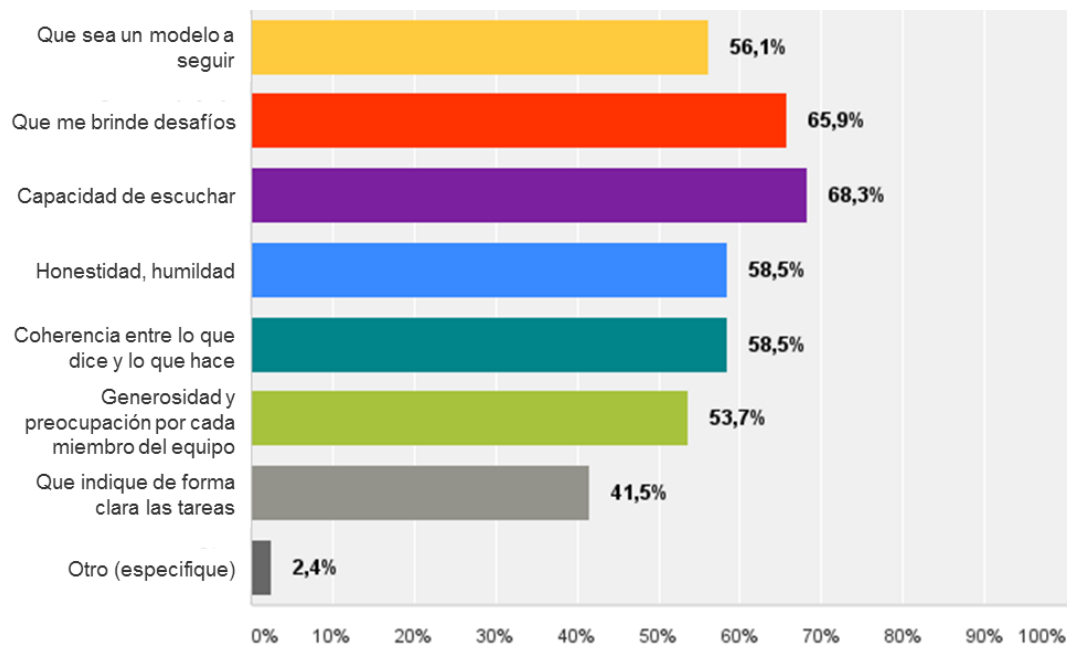
En cuanto al espacio de participación en la toma de decisiones, es inferior al espacio de feedback (82%), pero se puede observar un alto grado de consideración en la opinión de los empleados, como señaló el CEO de FDV Solutions. Y en cuanto a reconocimiento de los logros, casi un 20% señaló no encontrar reconocimiento o recompensa.

En Infosec el porcentaje de reconocimiento es muy alto, pero en FDV y en Globant no. Esto puede deberse a que las dos empresas de desarrollo de software y aplicaciones tiene un modelo de empresa tipo “escuela”, que se focaliza en capacitar jóvenes estudiantes o recién egresados, sin experiencia laboral, para que desarrollen lenguajes y aplicaciones, pero no se espera de ellos un alto rendimiento y, en caso de tenerlo, tampoco están preparados para reconocerlo.

Es preciso agregar que para los millenials es muy importante el reconocimiento de su trabajo y de sus logros, poder ver la importancia que tiene su aporte en un proyecto. Pero, desde la visión de la organización, saben que esos jóvenes consideran su carrera como algo personal y que probablemente no estén más de cinco años, sino que irán a aplicar lo aprendido en otros espacios o buscarán experiencias diversas, en vez de dedicar su vida a una sola organización.

Basado en la información sobre la relación con el jefe o el líder, los empleados esperan principalmente la capacidad de escuchar, es decir alguien que sea guía, que motive y que les proponga desafíos, siendo lo menos esperado que les indique las tareas de forma clara, por lo cual se deduce su búsqueda de autonomía, de asumir responsabilidades y de encontrar participación en su trabajo.

Como señalaron en algunas organizaciones, se busca que el líder de los equipos sea alguien que haya realizado el trabajo de su equipo, alguien con conocimiento técnico y respeto técnico por parte de sus reportes, alguien que los comprenda. Es decir que el líder es alguien que demostró su función social a partir de su experiencia y desarrollo de capacidades.



En Globant y en FDV Solutions, se señaló que tienen gran parte de empleados sin experiencia laboral, a quienes capacitan y forman en las tareas a realizar, por lo cual se puede observar que los estilos de liderazgo que prevalecen, en base a la Teoría de Liderazgo Situacional, son de control o de supervisión, ya que el nivel de motivación en sus empleados es alto, pero el nivel de conocimiento es bajo.

En cambio, Infosec cuenta con personal con mayor experiencia laboral, por lo cual el estilo de liderazgo es más bien de asesoramiento, donde las decisiones son conjuntas y se brinda mayor reconocimiento a los esfuerzos y rendimiento en las tareas.

En cuanto a lo que esperan de la comunicación interna, los encuestados señalaron, en las tres organizaciones muestra, que quisieran contar con mayor información del negocio, es decir, conocer sobre los objetivos, resultados, alianzas y clientes. Asimismo, señalaron querer conocer mejor novedades institucionales, como políticas, beneficios, cursos, historia de la empresa y nuevas incorporaciones.

En cuanto a lo que esperan de un trabajo, en las tres organizaciones muestra prevaleció la oportunidad de aprendizaje y desarrollo y un buen ambiente de trabajo y compañerismo. Muy alineado con esto, al preguntar qué los movilizaría a buscar un nuevo trabajo, fue señalado por más del 73% de los encuestados “una oportunidad de crecimiento”.

Asimismo, al conocer los aspectos más valorados del trabajo y de cada empresa, en las tres organizaciones se señaló el buen ambiente de trabajo, representado en la

flexibilidad, horizontalidad, los equipos y personas y la informalidad en las relaciones, y también se señaló los proyectos laborales, representado en el aprendizaje, los desafíos que presenta el trabajo, y en Globant y en Infosec también señalaron el desarrollo de carrera o crecimiento que encuentran. Sólo en Infosec se señaló la innovación en lo que hacen y el reconocimiento como aspectos valorados de su empresa.

En consecuencia, se observa en las tres organizaciones una cultura organizacional con la cual sus empleados se sienten identificados, hay cierta coherencia entre los valores y atributos de las compañías y los buscados por sus empleados. La cultura de estas empresas es por sobre todo flexible y amistosa, en términos de Michael Ritter.

Infosec también se destaca por tener una cultura innovadora, de acuerdo a lo señalado por los encuestados. Sin embargo, es la única de las tres empresas muestra que no cuenta con un área de comunicación que fortalezca la identificación e integración de los empleados con la empresa y, como señaló el CIO, encuentran distancia entre la cultura que tienen (de personas) y la cultura que quieren ser (de resultados).

Sin embargo, en las tres organizaciones muestra prevalece, en términos de Geert Hofstede, y en mayor o menor medida, una cultura organizacional de tipo integrativa, ya que todas combinan la orientación a las personas, pero también a los resultados, se observa la dirección estratégica, el trabajo en equipo y la preocupación por el desempeño individual y grupal.

Asimismo, en las tres empresas predomina la comunicación interna informal y los canales de comunicación digitales de flujo transversal, horizontal o vertical ascendente, como el mail, el chat, y los casos particulares de las aplicaciones desarrolladas y utilizadas en FDV y en Globant, Sheena y Star me up, respectivamente.

En consecuencia y más allá de los canales presentes, las tres organizaciones presentan una cultura 2.0, por la honestidad y respeto, la colaboración y apertura en el trabajo en equipo de forma transversal, además se promueve el diálogo horizontal y con los líderes, quienes estimulan la relación cercana y amigable.

6. Conclusiones finales

Al comenzar esta tesina, se buscó analizar en profundidad los cambios generacionales, tecnológicos y culturales, cómo estos afectan a las organizaciones sociales y qué rol ocupa la comunicación interna en esta transformación.

Luego de un año de investigación, se planteó que las nuevas generaciones nacieron y crecieron en un mundo donde la comunicación es entendida de forma dialógica e interactiva, donde prima el acceso a la información y los límites entre interno y externo se disipan. Y en ese diálogo, hay lugar a preguntar, a cuestionar y a construir por sí mismos y sobre todo a construir de forma colaborativa.

Estas transformaciones, facilitadas por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), pero sobre todo por un cambio en la cultura y el modo de relacionarse, promovieron el desarrollo de productos y empresas de software como las trabajadas, y también promovieron, en los individuos que las constituyen, fundar organizaciones alineadas con sus rasgos culturales y laborales.

Es preciso aclarar que, en este trabajo, al hablar de la Generación Y, se hace foco en jóvenes de clase media / media alta, con la posibilidad de acceder a una carrera universitaria, estudiantes o graduados universitarios, con necesidades básicas cubiertas, la oportunidad de elegir un trabajo e irse si las condiciones no son las esperadas.

En síntesis, y como explica Pablo Maison, gran parte de los jóvenes en situaciones vulnerables comienzan a trabajar a edades tempranas, por lo cual tienen déficit en la formación de competencias básicas para acceder a un empleo de calidad, y en consecuencia acceden a trabajos informales o no registrados. Su frustración con el mercado laboral llega temprano y sus posibilidades son escasas.

“La posmodernidad laboral nos encuentra con muchos déficits en materia laboral que dividen el país entre gente con empleos de calidad internacional y gente que ni siquiera está registrada en el mundo laboral formal”. (Maison, 2013)

La experiencia de investigación permitió observar que las organizaciones que están a la vanguardia de la cultura 2.0, en su mayoría son empresas de software, por el contexto en el que se desenvuelven, empresas recientes, fundadas por jóvenes.

Además, las empresas líderes del mercado, con el objetivo de desarrollar productos que sean adquiridos por los nuevos consumidores y de atraer y retener personal calificado

que se identifique y adapte a las nuevas tendencias y a la nueva cultura, se ven obligadas a sumergirse en una transformación permanente hacia estos nuevos paradigmas.

La revolución en las tecnologías de la información promovió un cambio cultural en la sociedad que de a poco fue marcando todos los ámbitos sociales, desde el modo de consumir y los productos, hasta el modo de trabajar y las estructuras organizacionales. Hoy, los individuos que crecieron en una cultura 2.0 buscan experiencias más personalizadas que masivas, tanto en el consumo como en el desarrollo de su carrera y su trabajo.

A partir de los casos analizados, se observa que la comunicación interna, más como instancia transversal que como área de la empresa, tiene la función de transmitir la cultura organizacional, de generar integración y participación, trabajo colaborativo y en red, vínculos flexibles y cercanos, además de informar, en las empresas con cultura 2.0.

El nuevo paradigma de comunicación, instantáneo, dialógico y descentralizado, atraviesa todos los ámbitos de la vida de las nuevas generaciones: su vida privada, sus relaciones sociales y el ámbito laboral. Hoy los jóvenes de la generación X y la generación Y promueven vínculos más informales, cercanos, flexibles, horizontales y no por eso menos respetuosos.

Estas generaciones también promueven y desarrollan estructuras organizacionales acordes a su cultura y estilo comunicacional, esto se refleja en horarios flexibles y trabajo por objetivos, edificios sin puertas y sin oficinas, espacios comunes de trabajo sin resaltar jerarquías, espacios más similares a un living que al concepto tradicional de escritorio.

En cuanto al estilo de dirección, hoy se promueve un líder que escuche, alguien comprensivo, a quien se respeta por su conocimiento, un guía profesional y muchas veces personal. Y, los líderes se sienten afines a este rol, donde construir un producto o un negocio se hace de forma colaborativa y colectiva, a partir de la experiencia de todos, al igual que en las redes sociales, con equipos trabajando en red.

Estos modelos de estructura organizacional, estilos de dirección y comunicación interna se desarrollan desde hace aproximadamente quince años, es un paradigma organizacional que llegó para quedarse y, como se observa en las organizaciones muestra, las empresas y negocios que surgen actualmente se desarrollan bajo los parámetros de la cultura 2.0. Asimismo, estas organizaciones y sus paradigmas

desafían a las empresas líderes y tradicionales a generar cambios internos para seguir atrayendo personal calificado que desarrolle productos nuevos, que sean consumidos en la sociedad cada vez más 2.0.

A modo de cierre, se confirma que la comunicación interna se transforma y adapta junto con los cambios generacionales, culturales y tecnológicos que promueven quienes conviven en las organizaciones, y que estos cambios son liderados por empresas que nacen en una cultura 2.0.

7. Bibliografía

- Bartoli, Annie. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós.
- Brandolini, María Alejandra. (2009). *Comunicación Interna: recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires: La Crujía.
- Brandolini, María Alejandra. (2014). *Conversaciones: la gestión del diálogo en organizaciones desafiantes*. Buenos Aires: La Crujía.
- BW Comunicación Interna. (2015). *Radiografía de la Comunicación Interna en la Argentina 2*. Buenos Aires.
- Borracchia, Carolina. (2015). *It's a Match!: Cómo Ganar la Guerra del Talento*. E-Book recuperado de: <http://www.comboagency.com/libros/its-a-match-como-ganar-la-guerra-del-talento/>
- Costa, Joan. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Edit. Paidós.
- Formanchuk, Alejandro. (2010). *Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural*. Buenos Aires: E-book recuperado de: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/comunicacion-interna-2-0-un-desafio-cultural-e-book-gratuito/>
- García Jiménez, Jesús. (1998). *La Comunicación Interna*. Editorial Díaz de Santos. (2da Edición).
- Hatum, Andrés. (2013). *Yrrupción: los cambios generacionales y el futuro de la organización*. Buenos aires: Temas Grupo Editorial.
- Maison, Pablo. (2013). *El trabajo en la era de la posmodernidad. Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y*. Buenos Aires: Granica, E-book.
- Molinari, Paula. (2014). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial. (4° edición).
- Ritter, Michael. *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía, 2008.
- Rodríguez de San Miguel, Horacio. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Villafañe, Justo. (2002). *Imagen positiva. Gestión de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Publicaciones y artículos

Estudio comparativo de la cultura organizacional. Recuperado de <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/1138/1132>

The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

Randstad Award 2016. Country Report. Argentina. Recuperado de https://www.randstad.com.ar/award/2016/country_report_baja.pdf

Reporte anual del sector de software y servicios informáticos de la República Argentina. Recuperado de <http://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>

Páginas de internet consultadas

http://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf

https://es.wikipedia.org/wiki/Tecnologías_de_la_información_y_la_comunicación

<https://es.wikipedia.org/wiki/Chat>

<https://work.fb.com/>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Intranet>

https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_situacional

<http://fdvsolutions.com/>

<https://www.linkedin.com/company/fdv-solutions>

<https://www.globant.com/>

<https://ar.linkedin.com/company/globant>

Globant. Star me Up <https://vimeo.com/146083083>

<https://www.linkedin.com/company/Infosec>

Seminarios y jornadas

- 1° Foro de Comunicación Interna y Cultura Organizacional. Universidad de Belgrano. Buenos Aires, 15 de octubre de 2014.

- *La comunicación interna en las organizaciones y su papel en el marco de la cultura digital*. Congreso Latinoamericano de Comunicación. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales. Buenos Aires, 20 de agosto de 2015.
- 2° Foro de Comunicación Interna y Cultura Organizacional. Universidad de Belgrano. Buenos Aires, 28 de octubre de 2015.

Artículos periodísticos

Facebook ya tiene 1.390 millones de "amigos". (2015, 28 de enero). Recuperado de <http://www.infobae.com/2015/01/28/1623578-facebook-ya-tiene-1390-millones-amigos>

El caso Globant; la empresa que llegó a cotizar en Wall Street. (2015, 12 de julio). La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1809510-el-caso-globant-la-empresa-que-llego-a-cotizar-en-wall-street>

Avanzan las redes sociales corporativas. (2015, 22 de julio). Recuperado de <http://www.cronista.com/management/Avanzan-las-redes-sociales-corporativas-20150722-0019.html>

Zirpolo, Sebastián (2015, 19 de octubre). Por qué le tememos a los millenials. Revista Brando. Recuperado de <http://www.conexionbrando.com/1837021-por-que-les-tememos-a-los-millennials>

Terrile, Sofía. (2015, 2 de noviembre). En qué no gastan los millennials: la tecnología y la falta de ahorro marcan el ritmo. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1841449-en-que-no-gastan-los-millennials-la-tecnologia-y-la-falta-de-ahorro-marcan-el-ritmo>

Clarín. La rebeldía de la Generación Y, un nuevo conflicto en las empresas". Sábado 14 de noviembre 2015. Edición impresa.

Molinari, Paula. (2015, 22 de noviembre). Big Data, cada vez más cerca, y con mucha necesidad de especialistas. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1847793-big-data-cada-vez-mas-cerca-y-con-mucha-necesidad-de-especialistas>

¿Cómo serán las relaciones laborales al 2020? (2015, 22 de noviembre). Diario Gestión (Perú). Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/como-seran-relaciones-laborales-al-2020-2148907>

Empresas dicen "adiós" a las tradicionales evaluaciones de desempeño de empleados. (2015, 2 de diciembre). iProfesional. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/223541-Las-empresas-le-dicen-adios-a-las-tradicionales-evaluaciones-de-desempeo-de-los-empleados>

Cabot, Diego. (2015, 14 de diciembre). La maldita vara de los workaholics. La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1853417-la-maldita-vara-de-los-workaholics>

Mosqueira, Jorge. (2015, 20 de diciembre). Después de los baby boomers, el fin del trabajo como castigo bíblico. La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1855797-despues-de-los-baby-boomers-el-fin-del-trabajo-como-castigo-biblico>

Broitman, Ana. (2016, 10 de enero). Cinco mitos sobre el rol de los jóvenes en el trabajo. Clarín. Recuperado de http://www.ieco.clarin.com/economia/mitos-rol-jovenes-trabajo_0_1501650064.html

Feliba, David. (2016, 11 de enero). CEO accesible: las empresas buscan sistemas para fomentar el diálogo interno. La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1860598-ceo-accesible-las-empresas-buscan-sistemas-para-fomentar-el-dialogo-interno>

Cristobal, María. (2016, 15 de abril). ¿Fin del modelo Google?: el pool y metegol en la oficina ya no atraen a jóvenes empleados. Iprofesional. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/230905-Fin-del-modelo-Google-el-pool-y-el-metegol-en-la-oficina-ya-no-atraen-a-juvenes-empleados>

Scarpinelli, Lujan. (2016, 27 de abril). La empresa de software Globant invertirá 1200 millones de pesos en el país. La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1893271-mauricio-macri-para-resolver-el-problema-del-empleo-hay-que-apelar-a-la-innovacion-y-no-a-la-arbitrariedad>

Millennials: cómo prevenir el aburrimiento laboral. (2016, 1 de junio). Infobae. Recuperado de <http://www.infobae.com/2016/06/01/1815353-millennials-como-prevenir-el-aburrimiento-laboral>

Hatum, Andrés. (2016, 20 de junio). Cuándo hay que huir de una compañía. La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1910698-andres-hatum-cuando-hay-que-huir-de-una-compania>

Por qué cada vez más Millennials eligen trabajos freelance. (2016, 11 de agosto). Infobae. Recuperado de <http://www.infobae.com/tendencias/2016/08/11/por-que-cada-vez-mas-millennials-eligen-trabajos-freelance/>

Putruele, Martina. (2016, 4 de septiembre). Empresas 2.0: los Millennials cambiaron los paradigmas laborales. Recuperado de <http://www.infobae.com/tendencias/2016/09/04/empresas-2-0-los-millennials-cambiaron-los-paradigmas-laborales/>