



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

Título del documento: Pensar la comunicación institucional en el ámbito privado: de lo técnico instrumental a la construcción de una identidad en la fusión de grandes organizaciones

Autores (en el caso de tesis y directores):

María Virginia Ronzano

Teresita Vargas, tutora

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2021

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





.UBA sociales

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Tesina de Grado

***Pensar la Comunicación Institucional en el
ámbito privado. De lo técnico instrumental a la
construcción de una identidad en la fusión de
grandes organizaciones***

Tesista: Ma. Virginia Ronzano. DNI: 27184505.

Tutora: Teresita Vargas.

Índice

Agradecimientos	6
Introducción.....	7
La comunicación interna en la esfera de la empresa privada. El caso de NorTA.	7
Una breve reflexión respecto a la fusión de grandes organizaciones	8
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
Preguntas de investigación.....	11
Marco teórico.....	14
Perspectiva comunicacional.....	14
La cultura institucional.....	16
La comunicación institucional en la esfera privada.....	16
Semiosis institucional.....	17
Definición de públicos.....	19
La planificación estratégica.....	21
Marco Metodológico.....	23
Marco de Referencia	33
Fase I: Investigación	34
Realidad Institucional	34
Historia del Programa	34
Para qué y hacia dónde se dirige el Programa.....	36
Organigrama.....	37
Sociograma.....	42
Toma de decisiones	42
Conformación de los equipos de trabajo	45
Identidad y Cultura Institucional en el Programa IT	46
Comunicación Institucional.....	53
Análisis del Plan de Comunicación del Programa.....	55
Principales canales de comunicación.....	60
Equipos y comunicación: ¿Cómo se relacionan los equipos de trabajo?	61
Imagen Institucional: ¿Cómo lo percibe el resto de la institución?	64
Mapeo de Públicos	65
Fase II Identidad	68
Discurso institucional: ¿Qué dice de sí el Programa?.....	68
Constitución del discurso de identidad.....	68

Texto de Identidad Básico.....	70
Funcionalización del discurso de Identidad	71
Fase III Sistematización	73
Repertorio de recursos de emisión de la entidad institucional.....	74
Parámetros de clasificación.....	75
Fase IV: Diagnóstico	81
Diagnóstico General	82
Debilidades	86
• Las relaciones de poder.....	86
• Escasa participación de los equipos de trabajo en la toma de decisiones	87
• Conformación de equipos, delimitación de prioridades, roles y responsabilidades	88
• La fusión más la cantidad de empleados proveedores genera que no se construya una cultura única o no se generen los procesos para hacerlo	89
• La gestión de los líderes en el Programa.....	90
• Clima interno	91
• Gestión de comunicaciones internas.....	92
Fortalezas.....	93
• Son conscientes que hay algo que debe cambiar para poder avanzar.....	93
• Hay personas muy comprometidas y responsables	93
• La empresa comienza a trabajar en capacitaciones para esta nueva manera de hacer	93
• Es muy valorado ser parte del Programa porque aporta conocimiento y experiencia.....	94
Diagnóstico particular.....	94
Debilidades	96
• Distancia entre la identidad y la comunicación	96
• Bajo sponsorship de líderes y director	97
• Pocas personas en el equipo.....	97
Fortalezas.....	98
• El equipo es consciente que hay que acercar las brechas entre identidad y comunicación.....	98
• Acompañamiento del área de comunicaciones internas de la compañía.....	98
Conclusiones Generales.....	99
Respecto al análisis y al diagnóstico del trabajo de investigación	99
Respecto al doble rol y al proceso de desarrollo del trabajo de investigación	102
Anexo	104

Resultado Taller de Principios Culturales en Acción	104
Resultado Taller de Retrospectiva y Encuesta	107
Resultado de encuesta On Line.....	110
Entrevistas a líderes y actores claves.....	111
Algunas comunicaciones	116
2018.....	116
2019.....	118
Plan de Comunicaciones	122
Bibliografía.....	123

Sólo por motivos gramaticales y para hacer más ágil la lectura, cada vez se utilizan en este trabajo los términos generales “todos”, “los trabajadores”, “los miembros”, “los actores”, entre otros, se está haciendo referencia a todos y todas, las y los trabajadoras y trabajadores, las y los miembros, las y los actrices y actores, sin que esto vaya en detrimento del reconocimiento de la diversidad de géneros.

Agradecimientos

A la Universidad de Buenos Aires, que me dio la posibilidad de aprender, abrir mi cabeza e incorporar otra mirada sobre el mundo, los hechos y las cosas. Porque siempre sea pública, libre y gratuita para que, como yo, todos tengan la posibilidad de acceder.

A la Facultad de Ciencias Sociales, tan característica, con sus docentes/no docentes y en su lucha incansable por seguir funcionando, a pesar de todas las vicisitudes, con excelencia académica. Disfruté mucho mis años de universidad y tengo una gran admiración por todos los docentes que acompañaron el proceso. Hermosos recuerdos de charlas en los pasillos, aulas de Ramos Mejía y Franklin y encuentros de estudios con compañeras y compañeros.

A mi familia, mi mamá, mis hermanas y sobrina, que siempre me acompañaron y que confiaron en mí más de lo que yo lo hacía.

En especial a mi papá, que en parte es quién hizo que esto suceda; por insistir en vida, a pesar de mis enojos, y a quién le prometí antes de su partida, que lo iba a hacer y lo iba a lograr... desde donde esté, sé que está orgulloso.

A mi psicoanalista, que desde el primer día me empujó para que pudiera dar este movimiento tan simbólico para mí. Sin dudas, sin sus aportes no hubiese sido fácil lograrlo.

A Teresita Vargas, mi tutora, que fue quien con tanta humildad y dedicación nos ayudó a todos y todas en aquel “taller de tesina”, que comenzó por abril del 2019, y que siguió acompañándome para darle forma a este proyecto.

A mis amigas queridas, que me bancaron siempre y que sé que están más contentas que yo porque este momento por fin, SUCEDIÓ...

“Tarda en llegar y al final...AL FINAL, hay recompensa...”.

Introducción

La comunicación interna en la esfera de la empresa privada. El caso de NorTA.

A través del trabajo de investigación se buscó analizar los procesos comunicacionales existentes en un área de la empresa NorTA, en la cual se trabaja en el desarrollo de nuevos sistemas de atención al cliente y facturación con el objetivo de unificar la base de clientes a partir de la fusión de tres compañías en una.

El interés estuvo puesto en realizar un análisis integral, tanto de las relaciones y los vínculos entre los diferentes actores, al interior del “Programa IT” (denominación actual de los proyectos de desarrollo de los sistemas), observar las diferentes prácticas, percepciones y los sentidos que se otorgan a las mismas, como así también los medios y los soportes de comunicación existentes, con el fin de analizar la incidencia en los logros de los objetivos del área. Asimismo, cabe destacar que también surgió, a partir de interpretar y analizar lo comunicacional, la construcción de una identidad a partir de la fusión de la compañía y del proceso de transformación cultural que inició a partir del año 2017.

La elección del tema está relacionada con que quién realizó el trabajo de investigación forma parte del área de Comunicación del Programa. Esto implica que se haya trabajado con un doble rol, por un lado, participando activamente en la implementación de diferentes acciones de comunicación y por otro, con una mirada que observó desde “afuera” como parte del proceso de interpretación y análisis del presente trabajo de investigación.

Ser parte del equipo colaboró en la facilidad de adquirir información, aunque requirió un fuerte trabajo para distanciar la mirada respecto del objeto de estudio y para analizarlo. Si bien fue complejo que esta posición pudiera incidir en la visión analítica, se procuró mantener vigilancia epistemológica a lo largo de todo el proceso de análisis.

Por otro lado, la selección del tema y de este tipo de investigación también se vincula con lo aprendido en la orientación de Políticas y Planificación y al trabajo realizado en el taller anual. Si bien se desarrolló en otra organización social (Asamblea Permanente por los Derechos Humanos), la idea fue poner en práctica la metodología utilizada, tener en cuenta la experiencia incorporada y a su vez se procuró sumar conceptos al marco metodológico vinculados con la comunicación institucional, con un enfoque más cercano a la comunicación que se realiza en las empresas privadas. De todos modos, es importante mencionar que el trabajo se realizó sin perder de vista la complejidad para observar los procesos de comunicación de una manera integral.

Por otra parte, si bien existió una base previa en la definición del marco teórico y del metodológico, tanto la teoría como la práctica se fueron construyendo y alimentando en el transcurso del trabajo de investigación.

En primera medida, se realizó un análisis situacional y de intervención en la institución. A través de las diferentes técnicas de recolección de datos y análisis se obtuvo información relacionada con los objetivos del Programa y de su historia, con las percepciones de los diferentes actores, la toma de decisión y el tipo de gestión del área. El principal objetivo fue, a partir de los resultados obtenidos respecto a las diferentes problemáticas detectadas, arribar a conclusiones que permitan comprender los procesos desde una perspectiva comunicacional.

Una breve reflexión respecto a la fusión de grandes organizaciones

Antes de comenzar con el desarrollo de las diferentes etapas del trabajo, se considera necesario realizar una breve introducción respecto a la gestión de las organizaciones en el marco de las fusiones. Lo que llevó a pensar en cómo impacta en el interior de las mismas. Las organizaciones poseen su propia cultura e identidad y la conformación de una única forma de ser y actuar no es una tarea fácil. Trabajar bajo una misma manera de hacer, con sus propias estructuras, procesos, identidades, hábitos, valores compartidos, etc., no suele

darse nunca sin que existan tensiones internas entre lo que es y lo que pretenden ser.

De acuerdo con lo que establece Gabriel Kaplún, “toda organización tiene una tendencia “natural” a cristalizarse: las organizaciones son, en buena medida, máquinas de no cambiar (...) Toda organización es vista e imaginada en función de las instituciones que la atraviesan. Los empleados esperarán ciertos roles instituidos de sus jefes y viceversa, y cambiarlos no será sencillo aun cuando unos u otros se los propongan” (Kaplún, 2002: 6).

Es así como la fusión entre distintas instituciones sucede primero pero luego, si bien se convierte en una sola institución, internamente hay contradicciones que requieren poner en marcha diferentes procesos para trabajar en esta unificación que no sucederá de un día para el otro. En el mientras tanto todos los miembros, deben seguir cumpliendo con los objetivos propuestos o, más aún, con objetivos más exigentes. De esta manera, es preciso trabajar en la conformación de esa nueva cultura y aportar desde la construcción de esa nueva identidad que sentará las bases para el establecimiento de los nuevos límites y márgenes de acción.

En ese camino, NorTA comenzó con unificar sus sistemas de atención al cliente y facturación con el objetivo de mejorar su atención al cliente, beneficiar también al cliente interno, para facilitar el trabajo diario y un dato no menor, incrementar su productividad y ganancias apostando a diversificar las ofertas de su servicio. Además, con los desarrollos y las implementaciones también pretendieron impulsar, desde el Programa y hacia el resto de la organización, una nueva manera de trabajar, una nueva cultura e identidad.

Pero todas esas contradicciones o tensiones que se mencionaron antes se dieron en la medida en la que se empezó a conformar el gran equipo de trabajo del Programa, con un adicional más y es que la mayoría de las personas que comenzaron a trabajar para el Programa serían proveedores contratados por otra empresa. En este sentido, el Programa, requiere ser el precursor de estos cambios, pero dentro del mismo se observan contradicciones.

Kaplún manifiesta que, “La identidad posibilita la reproducción comunicativa de la cultura y construye una cultura específica de cada organización. A través de

interacciones comunicativas se presenta como imagen de la organización, pero las relaciones entre una y otra son siempre tensas, en tanto revelan por un lado las tensiones internas de la propia identidad y por otro muestran las tensiones...” (Op. cit., 2002: 7).

Para finalizar, en el siguiente trabajo se analizan esas contradicciones que se constituyen por la diferencia que existe entre la identidad que se observa en el Programa IT y lo que se enuncia discursivamente en el nuevo propósito y en los principios culturales que impulsa la organización. Además, esa contradicción surge también en los cambios que se buscan implementar respecto al funcionamiento interno y lo que efectivamente sucede. Todo esto vinculado con las tensiones propias que se transitan durante el proceso de cambio a partir de la fusión.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la **semiosis institucional** en el interior del “Programa IT” de la empresa NorTA, con el fin de identificar instancias de mejora y favorecer en el cumplimiento de los objetivos del mismo.

Objetivos Específicos

- Analizar la construcción del discurso de identidad para identificar mejoras en los mecanismos de comunicación entre los diferentes actores.
- Analizar las relaciones existentes entre los diferentes actores y la adhesión a los valores y objetivos del Programa.
- Reconocer las distancias existentes entre la identidad y la comunicación institucional, con el fin de realizar un análisis que contribuya a los logros del Programa.

Preguntas de investigación

A continuación, se detallan las principales preguntas de investigación que surgieron a partir de los objetivos definidos que orientaron el trabajo de investigación y análisis. Hay que destacar que las mismas fueron respondidas a medida que avanzó en el presente trabajo.

Discurso de Identidad:

- ¿Cuáles son los **valores compartidos** por todos?
- ¿Cuáles son los **valores** que **se intentan modificar**?
- ¿Cuáles son los **valores viejos que persisten** y que generan malestar?
- ¿Cuáles son los **criterios de trabajo compartidos** por todos?
- ¿Cómo se pretende incorporar la nueva **cultura organizacional** de la compañía?
- ¿Cómo ven los actores la **propuesta de cambio**?
- ¿Por qué hay una resistencia al cambio que es la que genera incertidumbre?
- ¿Cuál es el motivo por el cual surge la necesidad de un diagnóstico de comunicación?
- ¿Qué **dispositivos de comunicación** utilizan actualmente?
- ¿Cuáles son los principales dispositivos de comunicación que utilizan?
- ¿Qué otros espacios existen para trabajar en el **cambio cultural**?

Discurso de Identidad y Comunicación:

- ¿Cómo se construye la **identidad**?
- ¿Cuál es la **comunicación de identidad** propuesta por el Programa?
- ¿Cuáles son los **mensajes que se transmiten** vinculados a la identidad?
- ¿Se comunica de la identidad lo que realmente se quiere comunicar?
- ¿Se trabaja en la comunicación de los **nuevos valores de la compañía**?
- ¿Hay diferencia entre **lo que se comunica y las acciones**?
- ¿Cómo se relaciona el top management con los nuevos principios culturales?

Relación entre actores del Programa:

¿Cuáles son **los actores principales** del Programa?

¿Qué tipo de **relación** existe entre los **diferentes actores** del Programa?

¿Cómo es la **toma de decisión** al interior del Programa?

¿Existen instancias de **interacción** entre los diferentes equipos del Programa?

¿Cómo se **vinculan** los **diferentes actores**?

¿Qué tipo de vínculos construyen?

Marco teórico

Perspectiva comunicacional

En principio, para iniciar el desarrollo del marco teórico que guio la investigación, es necesario definir la perspectiva comunicacional adoptada. Para esta definición, se tomó como referencia la concepción que desarrolla Washington Uranga en “Conocer, transformar, comunicar”, en donde parte de la idea de que no puede analizarse la comunicación desde una perspectiva sólo instrumental, sino que debe entenderse como parte de un proceso más amplio en donde es fundamental comprenderla en las prácticas sociales, en las relaciones entre los actores. De esta manera, “queremos recuperar una mirada más integral de la comunicación, relacionada con la condición esencial del ser humano que vive en comunidad, que se constituye como actor de manera relacional, que genera redes y procesos de organización basados en intercambios conversacionales...”. (Uranga, 2016: 17).

Es por esto que, a través de este trabajo, se buscó analizar, cuál es el sentido que le otorgan los actores a la organización, al entorno y sus prácticas diarias, cómo perciben la cultura y los valores de la organización, entender las relaciones de poder y los prejuicios con los que se construye la realidad institucional.

Se entiende a la comunicación como polisémica, existe una posibilidad de transmitir múltiples sentidos e interpretaciones por parte de los diversos actores sociales. La organización es interpretada por ellos de manera diferente ya que la misma reproduce, consciente o inconscientemente, múltiples mensajes.

Tal como afirma Uranga “las prácticas sociales implican procesos de significación y producción de sentido. Los sujetos, emisores y receptores, se constituyen ellos mismos en el espacio discursivo” (Uranga, 2016: 33).

Es importante destacar que se considera a la comunicación como una disciplina transversal. Esto está relacionado con que toda acción social puede leerse desde la comunicación, pero es importante abordar la complejidad de las prácticas en todas sus dimensiones, porque no todo es sólo comunicación.

Por otra parte, es necesario mencionar otro aspecto importante vinculado a dicho concepto y es que se parte de la idea de que la misma no restringe la noción instrumental o utilitarista. Se considera comunicación mucho más que los comunicados emitidos por la institución, supera el manejo de redes sociales o las carteleras digitales o las publicaciones de prensa. Tal como afirma Uranga, la comunicación se encuentra en la tecnología y los medios, pero no se agota en ellos, “lo comunicacional es, en definitiva, el soporte de la densidad cultural que contiene y habita los procesos sociales. La comunicación es un ámbito simbólico de debate socio-político-cultural, también económico y tecnológico. (...) Las prácticas sociales son la manifestación de los modos de relación entre los sujetos que organizan sus vincularidades en función de objetivos y propósitos. La comunicación es constitutiva y constituyente de tales prácticas”. (Uranga, 2016: 19).

Cabe aclarar que, cada actor, si bien tendrá sus marcos de interpretaciones diferentes, para otorgar sus propios sentidos, es necesario considerar que también existen limitaciones en la significación y que se establecen ciertos códigos que construyen un marco común para que esta no sea completamente indeterminada, aunque tampoco es literal.

A partir de esto, es necesario definir qué se entiende por práctica social y su concepción comunicacional, ya que es en la interacción entre los sujetos en dónde se definen y construyen. Tal como lo manifiesta Uranga, “estos mismos sujetos son relevantes para el análisis de los especialistas y de los investigadores porque es en su quehacer cotidiano van confirmando una experiencia colectiva, constituyendo la cultura y de esta manera, construyendo la trama de una historia que nos contiene a todos y a todas” (Uranga, 2016: 27).

Es así que se entiende a la comunicación como condición para la construcción colectiva de la cultura que le dan contexto a las prácticas, formas de entenderla y modos de interpretarla.

La cultura institucional

Otro aspecto importante que resulta necesario definir es desde qué concepción se partirá para observar la cultura institucional. Para analizar la comunicación, es indispensable entender la cultura y el clima interno que ejerce una influencia significativa en la misma. Como establece Acimed, “el clima institucional ejerce una influencia directa en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en ese sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura organizacional” (Acimed, 2019:69).

Es importante entender las relaciones que se entablan en el interior del Programa, la calidad de los vínculos y la integración de los equipos como parte fundamental de la mejora en la productividad y logros de los objetivos del proyecto: “Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia”. (Acimed, 2019:71).

La comunicación institucional en la esfera privada

Debido a que el trabajo se realiza en un área de una Empresa y que el principal foco está puesto en la comunicación interna, se considera que es preciso definir también el concepto de Comunicación Institucional ya que actualmente es otro de los aspectos importantes para el logro de objetivos, para la alineación tanto de la comunicación interna entre los diferentes actores sociales y en la transmisión de los valores y principios culturales de la organización. De acuerdo con lo que establece Dolphin (2011: 11), “la comunicación institucional o

corporativa es una disciplina y un proceso de gestión que integra la actividad comunicativa de la organización. Se basa en la comunicación de la institución con stakeholders, aspira a una mayor toma de conciencia, comprensión y aprecio de su identidad y sus principios fundamentales, así como de los productos y servicios que ofrece”.

Por otro lado, por esta se entiende a todo aquel discurso que no tiene relación con lo que sucede sólo con lo vinculado a la comunicación para vender un producto o servicio, sino que en palabras de Pascale Weil, a aquella que tiene como objetivo “modificar un comportamiento, una actitud o a conseguir adhesión a una idea”. (Weil, 1992: 26).

De esta manera, se buscará entender las diferentes instancias de comunicación en el interior del Programa y comprender cómo se constituyen los actores en los procesos comunicacionales existentes, a su vez se buscará entender los problemas y desafíos que surgen y que inciden en la comunicación interna del mismo.

Semiosis institucional

Cuando hablamos de entender la comunicación interna y la circulación, producción e interpretación de los mensajes, no se puede dejar de prestar especial atención a otras nociones que sirven de orientación para entender lo discursivo. Es por esto que otra noción que resulta fundamental definir es semiosis institucional.

Para esto se tomará la acepción definida por Norberto Chaves que establece que la misma es “el proceso - espontáneo, artificial o mixto - por el cual una institución produce y comunica el discurso de su identidad y motiva en su contexto una lectura determinada que constituirá su propia imagen”. (Chaves, 2012: 33). Este concepto permite comprender que la institución comunica aún cuando no tenga intención de hacerlo, y lo hace tanto en el hacer, en el modo de ser y actuar como el mismo acto de comunicar.

Para abordar la semiosis institucional es necesario establecer los diferentes aspectos de análisis que permiten entender el funcionamiento en la institución de referencia. El autor habla de cuatro componentes claves, estas a su vez son categorías analíticas para comprender a la institución como un actor complejo.

Los componentes de la semiosis son: la **realidad institucional**, compuesta por todos aquellos rasgos y características objetivas de las instituciones. Se trata de los datos objetivos, hechos reales tanto actuales como pasados. Incluye la entidad jurídica, su estructura organizativa, la infraestructura y los recursos materiales, etc. Establece además que esta realidad no debe concebirse como algo estático, sino que es evolutivo, no es un estado sino un proceso.

La **identidad institucional**, en este caso hace referencia a todos aquellos atributos que las instituciones nominan como propios en las interacciones de los diferentes actores. La diferencia que existe con la realidad comunicacional es que la misma se refiere a una concepción subjetiva y tiene relación principalmente con aquello que la institución dice ser como así también aquello que desearía ser y representar.

La tercera definición que realiza el autor está vinculada con la comunicación institucional propiamente dicha y en palabras de Chaves “está constituida por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos. Consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, toda entidad social, con sólo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados”. (Chaves, 2012: 26). Esta concepción, al igual que la de realidad institucional, hace referencia a hechos objetivos.

Todas las instituciones comunican hasta sin emitir comunicación alguna y el autor manifiesta que existen comunicaciones que hacen referencia a la identidad, como así también a todas aquellas que son de la institución que indirectamente, aluden también a la identidad y a la forma de construirse de la organización. “La comunicación de la identidad no constituye un tipo de comunicado concreto, sino una dimensión de todo acto de comunicación. Aunque existen mensajes cuya función específica y exclusiva es el aludir a la identidad institucional, esta alusión, indirectamente, está también presente en todas las demás comunicaciones”. (Chaves, 2012:27). Asimismo, el autor

manifiesta que la identidad es principalmente un mensaje connotado y que sólo un volumen mínimo de los mismos alude de manera específica y directa a la identidad. Es por esto que, en este trabajo se analizan las comunicaciones realizadas en el proyecto desde esta perspectiva y con el objetivo de comprender cómo se construye la identidad.

Finalmente, la última categoría a considerar está vinculada con la **imagen institucional** que hace referencia a todas aquellas concepciones mentales de los públicos, actores sociales o grupos respecto de la institución. En relación con esto, a partir del discurso institucional que comunica la identidad, los diferentes públicos van conformando una idea de lo que la organización es. En este trabajo, se buscará conocer la imagen que los públicos internos tienen de la organización a partir del vínculo en tanto trabajadores de la institución.

Teniendo en cuenta que Chaves desarrolla las concepciones teóricas y a su vez su metodología de intervención, se adoptó esta propuesta metodológica que sentó las bases de los pasos de la intervención en la institución. Así es que existe una relación estrecha entre teoría y práctica al igual que las herramientas de recopilación de datos.

De esta manera, para analizar la semiosis institucional del Programa, se recopiló información mediante diversas herramientas y técnicas. En caso de los hechos objetivos, específicamente la realidad institucional, fue necesario analizar la estructura material, reconstruir el organigrama operativo de la organización, describir la historia, etc. Respecto de la comunicación institucional, se recopilaron las comunicaciones realizadas por los diferentes canales. Por otro lado, a partir de la observación participante, de entrevistas a actores clave y del relevamiento respecto a las percepciones, se pudo conocer la identidad y la imagen institucional.

Definición de públicos

El análisis debe incorporar a los públicos y para realizar una descripción de la concepción con la cual se abordará el presente trabajo, se detallará lo definido por Capriotti. El mismo establece que dicha noción es uno de los pilares básicos

en el ámbito de las comunicaciones corporativas. Pero va a hacer una distinción entre público y públicos ya que manifiesta que no existe uno solo sino varios, esto implica que “se pasó de la idea de receptores (todas aquellas personas capaces de recibir la información) a la idea de destinatarios (aquellos a los que va dirigido el mensaje, que poseen unas características específicas. Se pasó del todo, al algunos. Se reconoció que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos, y que, por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información”. (Capriotti, 2009: 70).

Asimismo, Capriotti plantea que el público siempre es una construcción que las instituciones realizan para orientar sus acciones, de esta manera, una organización al diferenciar sus públicos está identificando diferentes posiciones en relación con ella, desarrollarán unos roles específicos para cada posición y eso definirá una conducta esperada. De esta manera, va a establecer la definición de status y rol para establecer la relación con la organización: “El status puede ser definido como el lugar que una persona ocupa en el sistema de relaciones sociales, mientras que el rol es definido como el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una posición determinada”. (Capriotti, 2009:73).

Asimismo, el autor manifiesta que realizar una distinción entre público interno o externo resulta demasiado simplista ya que es complicado establecer los límites de esta. Es por esto que, en el presente trabajo, se tuvo en cuenta esta concepción para realizar el abordaje y el análisis.

El autor utiliza el concepto de stakeholders para definir a cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar el logro de los objetivos de la organización. A su vez, habla de la noción de relación ya que es en la interacción de los individuos con la organización que se irán construyendo los diferentes públicos, con diversos intereses de acuerdo con este vínculo. “Así, podemos definir un público como un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma”. (Capriotti, 2009: 73).

Es por esto que, dentro del Programa, se podrá especial atención en identificar la construcción de los públicos que realiza la organización y además el vínculo para observar los diferentes roles y el status e identificar las diferentes expectativas y entender cómo se constituyen los mismos en esa relación.

“Los públicos pueden ser identificados en función de su interacción y de su vínculo con la entidad como un conjunto de personas u organizaciones que ocupan un status de público y desempeñan un rol de público determinado en relación con la organización. De esta manera, el público no es un grupo heterogéneo de personas, sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos u organizaciones (status de público), que tendrá un conjunto de expectativas y obligaciones compartidas (rol de público) con respecto a la organización”. (Capriotti, 2009:75).

La planificación estratégica

De esta forma, a partir del análisis realizado respecto a la semiosis institucional y a la necesidad de poder dar cuenta de las necesidades de mejoras que existen en el interior de la institución, es fundamental definir la concepción de planificación estratégica. Toda acción e intervención en cualquier institución requiere de poder analizar y entender sus particularidades. No todas las organizaciones se comportan de la misma manera y además tienen sus propias reglas y sus propias maneras de interactuar. Es así que se debe pensar en la planificación contemplando estas particularidades, entendiendo que el mismo tiene que ser construido y aceptado por sus integrantes. Por eso se habla del concepto como estratégico y participativo. El mismo debe responder a las necesidades y a la realidad de la institución.

Arlette Pichardo Muñoz, en la Introducción de Planificación y programación social afirma que la **planificación** es:

El procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos, procurando una utilización racional de los recursos disponibles (...) La planificación supone:

- Definir propósitos
- Establecer mecanismos para el logro de los propósitos.
- Ejecutar acciones
- Conocer los resultados de las acciones (1981: 27)

A ello se le agregan las características que supo describir Carlos Matus, quien afirma que la planificación es previsor, ya que debe tener en cuenta posibles situaciones que puedan suceder en el futuro. De esta forma, al formular un plan de acción, se procura prevenir hechos futuros que puedan desviar el camino de la organización; si se lo hace, no se estará perdiendo el tiempo frente a las vicisitudes externas e internas a la organización.

Asimismo, Matus afirma que “la planificación no puede ser una camisa de fuerza que expresa sólo nuestra voluntad ignorando la voluntad de los otros actores sociales, la voluntad de la naturaleza o del mundo internacional que nos condiciona. La planificación no puede ser sólo normativa, tiene que ser estratégica y situacional” (Matus, 1995: 9). Al realizar una planificación comunicacional de una entidad, el investigador no se abstrae de los hechos sociales que transcurren alrededor suyo; tampoco hace oídos sordos de los reclamos, intereses, pedidos e ideas de los actores sociales que intervienen en la organización.

Así es como, al considerar que es deseable que sea estratégica y de situación, implica que sea previsor y que dé la posibilidad de abrir espacios de participación. A su vez, al referirse a “situación” afirma que no servirán recetas copiadas de otras instituciones, aunque sean similares, ya que cada una de las organizaciones se encuentra atravesada por diferentes relaciones, tanto de fuerzas como de poder.

A la hora de intervenir en el escenario, el investigador social se relaciona con actores sociales. Por eso fue importante explicitar, junto con la idea de planificación estratégica y participativa, la noción de actor social. Se entiende que un **actor social** “puede ser un individuo, un grupo, una organización o institución de cualquier tipo -una empresa, un organismo de gobierno, una organización de la comunidad, etc”. (Robirosa, 1998: 1). Se caracteriza, en relación a los demás, por la diferencia particular que presenta.

Al momento de planificar estratégicamente, es indispensable conocer los conflictos de intereses que tienen entre sí los diversos actores que intervienen en el problema o escenario investigado. Por ello mismo, es trascendental construir un espacio de participación para que cada uno de los actores pueda expresarse y, de esta forma, edificar de forma conjunta el camino a seguir. Sin olvidar, como afirma Robirosa que “la participación es una falacia si no se toman en cuenta las diferencias de poder” (1998, p. 15).

Marco Metodológico

Tal y como se afirmó a lo largo del marco teórico, la teoría y la práctica (la metodología y la obtención de datos) se construyen mutuamente. Por ello, con esa visión, se abarcaron la metodología de investigación y sus correspondientes herramientas. A su vez, la selección de éstas denota una determinada teoría del objeto a investigar.

Los objetivos específicos detallados al inicio de este trabajo sirvieron de guía a la hora de elegir las metodologías a emplear durante el análisis situacional. “El análisis situacional desde la comunicación como parte integral del proceso de análisis e investigación, es una tarea destinada a discernir los diferentes componentes comunicacionales de una determinada situación” (Uranga, 2016: 132).

El análisis situacional no sólo significa acatar o seguir una serie de pasos, sino que también denota una postura del investigador, que debe ostentar una actitud de lectura de los diálogos, enunciados, representaciones y deseos a futuro que son plasmados a través de las voces de los diversos actores; así es como, se interpreta que cada uno de los sujetos señala su situación personal y resignifica las situaciones sociales de su entorno. Entre uno de los aportes importantes que se tuvo en cuenta y se recabó, a partir de los talleres realizados con actores claves del Programa, los aspiracionales y deseos respecto a la visión a futuro del Programa; para a partir de esto poder analizar también las diferentes problemáticas detectadas.

Asimismo, de acuerdo con lo detallado en el marco metodológico, las principales líneas que guiaron la intervención están vinculadas con la metodología planteada por Chaves. Es decir que es en la interrelación entre el marco teórico y el metodológico y con las categorías analíticas definidas, que se observará, recabará y ordenará la información.

De esta manera, Chaves plantea que hay cuatro fases analíticas: **investigación, identificación, sistematización y diagnóstico**. Según este autor, a partir de las mismas se podrá investigar la **Realidad, la Identidad, la Comunicación y la Imagen institucional**. Dichas categorías se encuentran mencionadas en los objetivos que recortan el objeto de estudio y que pretenden construir brechas entre la situación actual y futura del Programa.

A nivel general, la **fase de investigación** está vinculada con el relevamiento de la información básica de los cuatro niveles planteados por Chaves, la realidad institucional, la identidad institucional, la comunicación institucional y la imagen institucional.

La **fase de identificación** que es la etapa en la cual se trabaja específicamente sobre el campo representacional para poder formular el discurso básico de identidad e imagen: “el modelo óptimo de la institución, o sea el proyecto institucional orientará la determinación de un repertorio de rasgos y valores estables que compondrán un “texto de identidad”, o sea el discurso explícito de la personalidad y carácter óptimos de la institución” (Chaves, 2012:134).

La otra etapa es la de **sistematización** en la que, tal como manifiesta Chaves, se trabaja sobre el campo empírico. Se analiza la modalidad de comunicación y los sistemas de medios existentes. El producto es la obtención de una matriz de comunicación.

Finalmente, la etapa de **diagnóstico** que toma de las etapas anteriores, el discurso de identidad y la matriz de comunicación para elaborar un diagnóstico de la situación: “El diagnóstico habrá detectado en qué campo de la gestión se originan los problemas permitiendo conocer, entonces, si la política de imagen y comunicación adecuada deberá rectificar o afianzar la política, explícita o tácita, adoptada hasta el momento (Chaves, 2012: 135).

En fin, teniendo en cuenta este vínculo constante entre el marco teórico con la metodología, las nociones de realidad, comunicación, imagen e identidad institucional sirvieron para ordenar la información recabada, facilitar su análisis, la posterior construcción de brechas comunicacionales y, finalmente, dar respuesta a los objetivos del trabajo de grado.

De acuerdo con el proceso metodológico prospectivo encuadrado en la comunicación, el mismo contempla los deseos y las visiones de los diferentes actores que intervienen en la organización. De esta manera, “el objetivo (del momento prospectivo) es proponer orientaciones y acciones estratégicas, apoyándose en las competencias, capacidades y habilidades propias de cada actor en función de los escenarios de su entorno general y en relación con los otros actores que se mueven en el mismo espacio” (Uranga; 2016: 156).

Otra concepción vinculada al trabajo metodológico y al acercamiento al objeto de investigación es la que afirma Rosana Guber “los métodos de los investigadores para conocer el mundo social son, pues, básicamente los mismos que usan los actores para conocer, describir y actuar en su propio mundo. La particularidad del conocimiento científico no reside en sus métodos sino en el control de la reflexividad y su articulación con la teoría social” (Guber, 2001: 18)

La acción a través de la cual el investigador puede conocer e interpretar es siendo parte de las situaciones de interacción, es decir, sumergiéndose en el hecho social a dilucidar. Para ello, es necesario tener en mente dos propiedades inherentes al lenguaje y, como este trabajo de grado se basó en el lenguaje, es de suma importancia su desarrollo y la observación del investigador.

Estas dos funciones del lenguaje son la indexicalidad y la reflexividad. La primera es reconocida a través de deícticos (como pueden ser: “eso”, “acá”, “allá”, “le”), indicadores de tiempo, lugar o persona que se dan por entendidos a lo largo de la interacción social. Es decir, “la indexicalidad se refiere a la capacidad comunicativa de un grupo de personas en virtud de presuponer la existencia de significados comunes, de su saber socialmente compartido, del origen de los significados y su complejión en la comunicación” (Guber, 2001: 17). No hay posibilidad de separar estos sentidos del contexto en que son explicitados, donde circulan y se refuerzan.

Por otra parte, la reflexividad supone comprender que los sujetos, al tiempo que narran respecto de su realidad, la racionalizan, la ordenan y la convierten en coherente y comprensible. “Describir una situación es, pues, construirla y definirla” (Guber, 2001: 18).

De esta manera, la metodología adoptada es cualitativa ya que se abordan aspectos o situaciones de la realidad inaccesibles sólo con métodos cuantitativos y se pretende facilitar un conocimiento en profundidad. Es así que, a través de diferentes técnicas de recolección de la información, se recabaron las diferentes percepciones, sentidos, códigos compartidos y deseos de futuro de los diferentes actores. Además, se analizaron los discursos que circulan en el Programa y que incluye no sólo las manifestaciones de los integrantes, sino que también los textos de las comunicaciones formales y las interacciones entre los diferentes equipos de trabajo. Que éstos, al ser emitidos en lenguajes, estuvieron colmados de significados que denotaron el contexto (o sea, que se prestó especial atención a la indexicalidad de los mismos) y en la reflexividad de los sujetos, a través de la cual racionalizaron su realidad, la ordenaron y, en fin, construyeron la situación analizada.

A partir de lo detallado anteriormente, una de las técnicas que se utilizó es la **observación participante** para conocer los mapas de significaciones existentes que guían a los diferentes actores, así como también para la lectura de todo tipo de información, relevamiento de comunicaciones formales en los diferentes soportes de comunicación. Debido a que en este caso juega un rol importante la subjetividad del investigador, se puso especial atención a lo que Pierre Bourdieu llama “vigilancia epistemológica” durante todo el proceso. Además, como se ha detallado con anterioridad, quien realizó el trabajo de investigación además es parte del equipo de comunicación y trabaja a diario en el Programa. Esto permitió que se pudiera observar con frecuencia todo lo que sucedía y también realizar y formar parte de diferentes actividades para recabar la información necesaria. Por otro lado, también se trabajó en la realización de diversas comunicaciones y en definir el Storytelling, qué es lo que se quería contar en el interior del Programa y para con el resto de la organización.

Cabe citar a Guber quien manifiesta que “se participa para observar y se observa para participar, esto es, que involucramiento e investigación no son opuestos sino partes de un mismo proceso de reconocimiento social” (Guber, 2001: 24).

Asimismo, como el Programa desde sus inicios ha generado mucho contenido, no solo desde las piezas de comunicación, sino que también desde la interacción a través de la realización de reuniones de equipo, las presentaciones realizadas por líderes en diferentes encuentros que se realizaron en la compañía, se decidió que el recorte analítico comprenda entre diciembre del 2018 y febrero (inclusive) de 2020. Es fundamental remarcar que todo el análisis se realizó previo al aislamiento social y preventivo (en el contexto de avance del virus Covid 19) que comienza a partir del 20 de marzo del 2020. Esto implicó un cambio en las dinámicas de trabajo de los equipos y en los formatos / canales de comunicación plausibles de ser analizados en otra investigación.

Respecto a las técnicas se realizaron entrevistas individuales y grupales, estructuradas y semiestructuradas, de actores claves como son los diferentes gerentes del Programa y determinados referentes de los diferentes equipos de trabajo. A través de estas se pudo conocer las percepciones de los actores, las normas, los procesos y los procedimientos, la interacción en el interior de los equipos de trabajo, sentidos otorgados a las diferentes prácticas, valores compartidos, etc.

Se realizó la coordinación y se participó en un Taller para definir los principios en acción vinculados con la identidad “deseada” del Programa. Se obtuvo una presentación con el detalle realizado por referentes claves, seleccionados por los líderes del Programa.

Se ejecutó una actividad con líderes, con el fin de detectar problemáticas en los equipos de trabajo y mejorar la organización y comunicación. Además, se participó de un taller de “Retrospectiva” con el objetivo de relevar mejoras en los diferentes procesos de trabajo de cara a nuevos desarrollos que sucederían en el Programa.

Se realizó una encuesta de pulso para conocer el estado general y determinar aspectos o necesidades claves de los actores del programa y para entender el funcionamiento de la comunicación intra e inter equipos.

A continuación, se incluye la matriz que permitió vincular marco teórico, metodológico y operacionalizar las variables analíticas. A su vez, se definieron las técnicas y las fuentes a partir de las cuáles se pudo obtener la información necesaria para acercarse al objeto de estudio. En el anexo se encontrará la información complementaria del trabajo de campo.

Objetivos General	Conceptos (categorías analíticas)	Bibliograf.	Variables (aspectos de las categorías)	Indicadores	Preguntas	Herramientas metodológicas	Fuentes
<p>Analizar la semiosis institucional en el interior del "Programa IT" de la empresa NorTA, con el fin de identificar instancias de mejora y favorecer en el cumplimiento de los objetivos del mismo.</p>	<p>Definición de Semiosis institucional: Concepto de realidad, comunicación identidad e imagen institucional.</p>	<p>Norberto Chaves.</p>	<p>Revisión de la Historia del Programa. Análisis de los canales de comunicación formales e informales. Representación respecto a la percepción que tienen sobre ellos mismos. Análisis de cómo perciben al Programa.</p>	<p>Relevamiento de la Estructura Formal Y Estructura informal. Análisis de los mensajes que circulan en el Programa.</p>	<p>El detalle de las preguntas se realizó para cada objetivo específico.</p>	<p>Observación Participante. Entrevistas semiestructuradas. Análisis de contenido.</p>	<p>Entrevista a los gerentes del Programa y de referentes de frentes claves. Comunicaciones.</p>

Objetivos Específico	Conceptos (categorías analíticas)	Bibliograf.	Variables (aspectos de las categorías)	Indicadores	Preguntas	Herramientas metodológicas	Fuentes
<p>Analizar la construcción del discurso de identidad para identificar los mecanismos de comunicación entre los diferentes actores.</p>	<p>Definición de Semiosis institucional: Concepto de realidad, comunicación, identidad e imagen institucional. Conceptos de identidad institucional. Cultura Institucional. Perspectiva comunicacional.</p>	<p>Norberto Chaves. Washington Uranga. Acimed.</p>	<p>Análisis del clima interno.</p>	<p>Observación de las Relaciones en el interior de los equipos y entre los equipos. Valores que persisten. Valores que se pretenden cambiar. Toma de decisiones y definiciones.</p>	<p>¿Cuáles son los valores compartidos por todos? ¿Cuáles son los valores que se intentan modificar? ¿Cuáles son los valores que se intentan modificar? ¿Cuáles son los valores viejos que persisten y que generan malestar? ¿Cuáles son los criterios de trabajo compartidos por todos? ¿Cómo se pretende incorporar la nueva cultura de la compañía? ¿Cómo ven los actores la propuesta de cambio? ¿Por qué hay una resistencia al cambio que es la que genera incertidumbre? ¿Cuál es el motivo por el cuál surge la necesidad de un diagnóstico de comunicación? ¿Qué canales de comunicación utilizan actualmente? ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que utilizan? ¿Qué otros espacios existen para trabajar en el cambio cultural?</p>	<p>Observación participante. Análisis de contenido. Análisis de la identidad visual. Realización de taller de construcción de principios culturales. Taller de Retrospectiva.</p>	<p>Comunicaciones Formales. Taller con referentes claves.</p>

Objetivos Específicos	Conceptos (categorías analíticas)	Bibliograf.	Variables (aspectos de las categorías)	Indicadores	Preguntas	Herramientas metodológicas	Fuentes
<p>Reconocer las distancias existentes entre la identidad y la comunicación institucional, con el fin de proponer acciones de mejora y contribuir a los logros del Proyecto.</p>	<p>Identidad institucional. Comunicación interna.</p>	<p>Norberto Chavez. Dolphin. Pascale Weil.</p>	<p>Análisis de las brechas entre los comportamientos que hacen a la identidad deseada y actual.</p>	<p>Comunicaciones formales. Acciones de la organización para establecer la nueva identidad.</p>	<p>¿Cómo se construye la Identidad? ¿Cuál es la comunicación de identidad propuesta por el Programa? ¿Cuáles son los mensajes que se transmiten vinculados a la identidad? ¿Se comunica de la Identidad lo que realmente se quiere comunicar? ¿Cómo se construye la Identidad? ¿Cuál es la comunicación de identidad propuesta por el Programa? ¿Cuáles son los mensajes que se transmiten vinculados a la identidad? ¿Se comunica de la Identidad lo que realmente se quiere comunicar? ¿Se trabaja en la comunicación de los nuevos valores de la compañía? ¿Hay diferencia entre lo que se comunica y las acciones? ¿Cómo se relaciona el top management con los nuevos principios culturales?</p>	<p>Observación participante. Análisis de contenido.</p>	<p>Comunicaciones Formales.</p>

Objetivos Específicos	Conceptos (categorías analíticas)	Bibliograf.	Variables (aspectos de las categorías)	Indicadores	Preguntas	Herramientas metodológicas	Fuentes
<p>Analizar las relaciones existentes entre los diferentes actores y la adhesión a los valores y objetivos del Programa.</p>	<p>Comunicación institucional.</p>	<p>Pascale Weil. Dolphin.</p>	<p>Análisis de la relación entre los diferentes actores.</p>	<p>Reuniones existentes. Comunicaciones formales e informales.</p>	<p>¿Cuáles son los actores principales del Programa? ¿Qué tipo de relación existe entre los diferentes actores del Programa? ¿Cómo es la toma de decisión al interior del Programa? ¿Existen instancias de interacción entre los diferentes equipos del Programa? ¿Cómo se vinculan los diferentes actores? ¿Qué tipo de vínculos construyen?</p>	<p>Observación participante. Entrevistas semi estructuradas. Taller de Principios culturales. Taller de Retrospectiva</p>	<p>Actores claves. Participación en talleres. Gerentes/Directores.</p>

Marco de Referencia

Antes de iniciar con el desarrollo de la **Fase I “Investigación”**, desarrollada por Chaves, se detalla a continuación el marco de referencia.

El siguiente apartado, de acuerdo con la metodología, busca determinar el discurso válido de identidad e imagen. Si bien Chaves lo ubica dentro de la fase número II “Identidad”, se incluye al comienzo del desarrollo descriptivo ya que permite entender la importancia del **Programa IT** para la organización y, además, sienta las bases para entender cómo es el funcionamiento interno que hace a la identidad y también cuáles son las necesidades específicas del mismo para alcanzar ese futuro deseado.

El **Programa IT** se conformó como uno de los programas de transformación cultural y digital de NorTA con un alto impacto en el modelo de negocio de la institución, y cuya implementación, además, se vio atravesada por un proceso de fusión de compañías. A partir de esto, la organización comienza a transitar un cambio progresivo en sus dinámicas internas que ponen en juego la necesidad de accionar nuevas capacidades, de modificar comportamientos y de implementar modelos de gestión que permitan instalar rápidamente: *“una nueva forma de hacer las cosas”*.

Es importante destacar que para la consolidación de estos cambios se requiere del compromiso y protagonismo activo y visible de los actores clave internos y también los externos del programa. Desde el equipo interno, porque es núcleo y corazón y además donde se comienza a gestar el proceso de cambio, hasta las áreas de la compañía implicadas directa e indirectamente en donde aún se llega de a poco y no siempre de la manera más ordenada y es un punto destacado. Para esto, se requiere trabajar en la conformación de actores promotores del cambio, en la adaptación de las personas y consolidación de los equipos. Como todos los líderes destacan, *“es importante crear consciencia en la importancia de trabajar con objetivos comunes y a favor del Programa”*.

Casi desde los inicios, en IT se vio representada una gran oportunidad de convertirlo en motor y palanca de transformación y cambio cultural. Esto no

siempre es fácil ponerlo en marcha ya que en los diferentes equipos conviven personas con valores anteriores y con resistencia a adoptar nuevas formas de hacer. Es por esto que, siempre se manifestó la importancia en desarrollar mejoras en las dinámicas de equipo y agilizar la coordinación para la toma de decisiones de cara a los objetivos y en línea con la transformación cultural que se pretende impulsar desde el mismo.

En líneas generales, se busca mantener y mejorar los vínculos comunicacionales entablando nuevas relaciones de diálogo y participación, como así también renovar y perfeccionar la identidad del Programa para lograr una mayor fidelidad con los distintos públicos y/o actores de la organización internos y externos.

Fase I: Investigación

Realidad Institucional

De acuerdo con lo que manifiesta Chaves esta primera fase está vinculada con la de relevamiento y trabajo de campo. Es la etapa de construcción de la base informativa que permitirá obtener la información necesaria para el análisis de la institución: “La labor se inicia con el relevamiento de la situación de cara a construir la base informativa básica en cada uno de los cuatro niveles del fenómeno institucional...” (Chaves, 2012: 134).

Historia del Programa

El inicio de la puesta en marcha del Programa fue en noviembre 2017 y también dio lugar a la creación de la Dirección Proyectos del Negocio. El comienzo fue con pocas personas, elegidas principalmente por el **director**, a quién desde ahora lo **mencionaremos A**, y luego cada uno de ellos fue conformando sus

equipos de trabajo. A su vez, se definió que toda la estructura de Gobierno del Programa iba a realizarse con proveedores externos con un rol de socios estratégicos tanto para el gobierno de este, como para los desarrollos de los sistemas.

Una iniciativa similar a esta tuvo otros intentos años previos, debido a una fusión previa de NorTA que funcionaban como empresas separadas, a pesar de ser ambas del mismo grupo. Luego de la misma, se quiso poner en marcha el desarrollo de un sistema que unificara ambas empresas, durante el año 2011, pero diferentes situaciones hicieron que este nunca prospere.

Con la nueva fusión con otras dos empresas, se convirtió en algo indispensable para la institución ya que el objetivo principal era unificar la base de clientes de la compañía fusionada y trabajar en la transformación cultural. Es así que el Programa IT, se conforma por varios proyectos en los cuales se trabaja en el desarrollo de nuevos sistemas dentro de la empresa NorTA. Entre ellos, el más importante, es el del nuevo CRM (Customer Relationship Manager).

Dentro de las diferentes definiciones que debieron tomarse se decide contratar como proveedor o partner (tal como se lo denomina en el Programa) principal a BW, empresa que lleva adelante, junto con el equipo Oficina de Proyectos de NorTA o PMO (Project Manager Office), el gobierno y los desarrollos. Por otro lado, se eligió a VL como marca proveedora de CRM (Customer Relationship Manager) y algunas personas de dicha empresa también participan aportando el conocimiento del sistema y de los desarrollos. Por último, HW que es la empresa elegida como proveedora del nuevo Tasador y Facturador, quién también se encarga del desarrollo de este.

En los comienzos, BW sólo participaba en la gestión del gobierno del Programa y VL era quién se ocupaba de los desarrollos y las implementaciones. Diferentes demoras y replanificaciones en las mismas, además de malos desarrollos hicieron que se interviniera el Programa a principios del 2018 y BW pasará a tener además del Gobierno, también el desarrollo. Es importante detallar que esto generó que crezca el equipo de BW y que, a partir de tomar el control del desarrollo, se reconfiguran los diferentes equipos y pasen a tener una mayor participación en detrimento de los de NorTA.

Para qué y hacia dónde se dirige el Programa

Más allá del desarrollo de los sistemas, el Programa es parte de una serie de Proyectos que la compañía puso en marcha, desde la fusión y que se denominan “Programas de Transformación” que, a partir de la evolución tecnológica, buscan generar un cambio cultural y en palabras de la institución *“cambiar la forma en la que se hacen las cosas”*. Además, el foco está puesto en simplificar las gestiones de los clientes tanto internos como externos. En este caso, el cambio tendrá impactos no sólo para los empleados, sino que también para los clientes ya que implica unificación en la atención.

Asimismo, también se lo denomina un Programa de evolución tecnológica ya que implica el reemplazo de los sistemas actuales para atender o gestionar los diferentes pedidos de los clientes y del sistema que funciona por detrás del CRM (Customer Relationship Manager) y que organiza la ejecución y la provisión de los servicios contratados. El mismo se denomina OM (Order Manager). Así como también, se integrarán en un único sistema la Tasación, Facturación, Cobranzas y la gestión de la Morosidad de los clientes de NorTA.

En los inicios del desarrollo y cuándo se comenzaron a pensar los diferentes requerimientos se puso principal foco en los siguientes cambios en palabras del director del Programa: *“simplificar los procesos, mejorar la experiencia del cliente, obtener una base unificada de los mismos y lograr eficiencias operativas que implican, entre otras cosas, reducir los tiempos de gestión de los asesores que están en la atención al cliente”*.

Detrás de la eficiencia operativa, existe la posibilidad de mejorar los tiempos de gestión, de unificar tareas y canales de atención, de reducir cantidad de asesores y áreas de la compañía. Es por esto que este “Driver del cambio” (así es como se mencionan los objetivos del Programa) **no suele ser comunicado con detalle y si se lo hace es muy por arriba ya que en un futuro puede implicar reducción respecto a la cantidad de asesores que trabajan en la atención.**

Organigrama

Respecto a la organización interna del Programa, es importante destacar que, en la actualidad, **conviven dos estructuras organizativas**. Por un lado, la de NorTA y por otro la de BW como socia fundamental en el gobierno y en el desarrollo del Programa. Además, hay líderes referentes de VL y HW. **Cabe mencionar, que no existe una estructura unificada, es por esto que, a continuación, se incluirán ambas.**

Parte de la estructura organizativa del Programa se encuentra dentro de la CIO (Chief Information Officer) o área tecnológica, en la dirección que posee el nombre de Proyectos del Negocio dependiente de la CIO.

A partir de las estructuras detalladas, se puede confirmar que el **Programa posee una doble estructura piramidal descendente, la de NorTA y la de BW**. Tanto en la estructura de NorTA como en la de **BW** existe un director y una directora general del Programa respectivamente (de aquí en adelante se la mencionara **Directora B**). A su vez, la dirección Proyectos del Negocio se encuentra debajo de la CIO (Chief Information Officer).

Por otro lado, dentro de la estructura de la dirección Proyectos del Negocio existe un gerente funcional de la gerencia “Business Focus”, asociada con los procesos y la definición de funcionalidades a desarrollar de los sistemas y es quién tiene el nexo con áreas del negocio como Marketing, Ventas, Atención al cliente, Finanzas, etc., desde dónde se reciben los requerimientos y las necesidades para el desarrollo. Además, existe un área técnica, que se denomina “IT Focus” que son los encargados de realizar la evaluación técnica y determinar la viabilidad del desarrollo de los requerimientos y necesidades realizados por las áreas del negocio. También participar en los desarrollos y a su vez del testeado de estos. Esta área interactúa y participa con “Business Focus” y con las diferentes mesas de desarrollo lideradas principalmente por BW. Esto es importante ya que en palabras del gerente de PMO & Gestión del Cambio “*es fundamental que la*

interacción sea fluida y que se trabaje en equipo para que se logren los resultados”.

Además, el área de PMO & Gestión del Cambio que es la encargada de coordinar y gestionar los diferentes equipos del Programa y en conjunto con BW, son los que gobiernan el mismo, los encargados de seguir el cumplimiento de los objetivos y el plan. Por otro lado, desde dicha gerencia se gestionan todas las comunicaciones y además se desarrollan diferentes intervenciones en los equipos para acompañarlos en el desafío de trabajar en un Programa que como se dijo antes, es de transformación. A su vez, se realizan acciones para mejorar el clima en los diferentes equipos, mejorar las interacciones entre estos. Tal como lo manifiesta el gerente de esta área (Que de aquí en más lo denominaremos C) *“somos los encargados de gestionar los equipos y a las personas. Tenemos que trabajar con el malestar que genera trabajar en un entorno de mucho trabajo y bajo presión”.*

Desde esta área también se realizan todas las gestiones administrativas relacionadas con mantener actualizada la base de personas abocadas al programa, gestionar las autorizaciones y alta de los nuevos ingresos que provienen de los proveedores, así como también, administrar y gestionar los contratos con los proveedores. Además, son los que planifican los recursos económicos y las inversiones.

Por otro lado, así como existe la estructura de NorTA, en paralelo existe la estructura de BW, como gobierno del Programa, son quienes se encargan de seguir el Plan con sus objetivos y fechas y de conducir a los diferentes frentes de trabajo para procurar dar cumplimiento de este. También son quienes llevan adelante y coordinan los desarrollos. Al igual que en NorTA, existe una directora (B) que es quién lidera en BW.

A su vez el gobierno del Programa está dividido en frentes, que son diferentes equipos que gestionan cada temática. Los mismos son: CRM/OM, Facturador/Tasador, Integración, Testing, Pruebas de Usuarios, Cutover, Arquitectura, Infraestructura y Seguridad, Gestión del Cambio, Entrenamiento, Control Interno, Gestión de la Información, Migración y Posproducción. Cada uno de estos frentes gestionan una parte del plan del Programa, ya que son

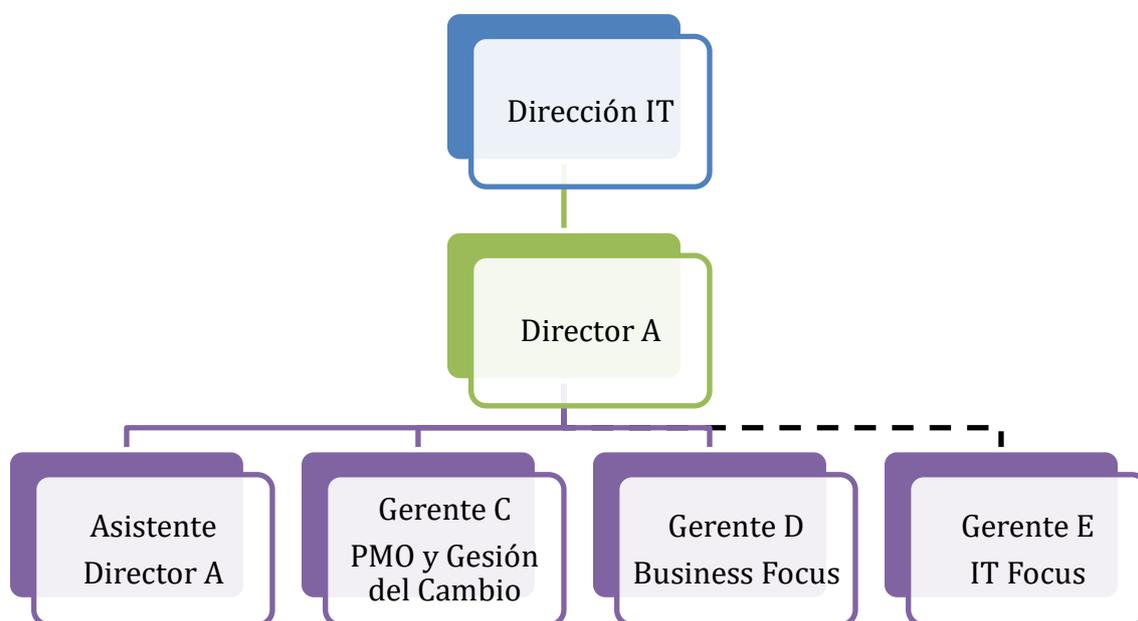
instancias necesarias para ir concretando los diferentes pasos de este. En cada uno, hay referentes que lideran, con conocimientos técnicos y que son quienes se encargan del seguimiento y la coordinación de cada uno de ellos.

Por otro lado, para todo el desarrollo la organización es la siguiente: existe una directora de Programa (B) que, por estructura, debajo posee un líder que se denomina "Scrum of Scrums". Dicho rol se encarga de coordinar a todas las mesas de trabajo de desarrollo que se detallan a continuación: Care 1, Care 2, Sales 1, Sales 2, OM (Order Manager), Catálogo (Productos y Servicios), Comunidades e Integración. En cada una de estas mesas, además de los desarrolladores, participan referentes de áreas del negocio que son los dueños de los requerimientos de desarrollo y conviven personas que son tanto de NorTA como de BW.

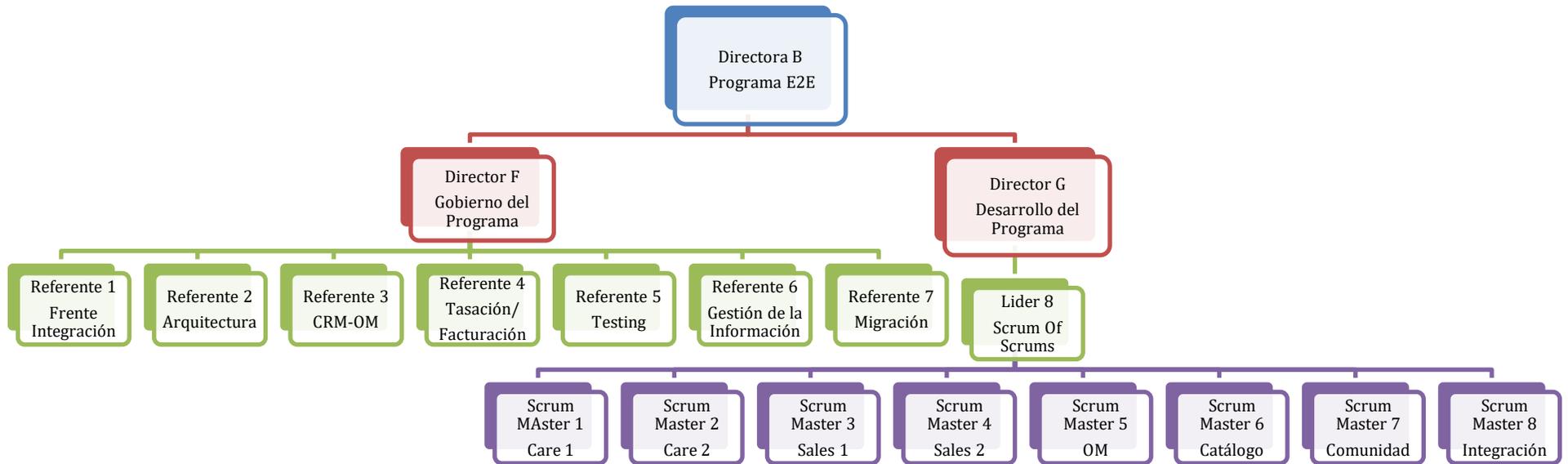
Desde que se inició el Programa **existen fechas de lanzamientos de las diferentes fases del Programa que fueron constantemente replanificadas por demoras en el desarrollo o cambios en el alcance.** Las planificaciones de estas, en general, son realizadas tanto por NorTA como por BW, hay una mesa decisora conformada por los directores de NorTA y BW y los gerentes tantos de PMO y Gestión del Cambio, como de Business y IT Focus. Las decisiones no suelen ser participativas y muy pocas veces son consultados los equipos de trabajo, que son quienes saben y entienden de los desarrollos y funcionamientos de las diferentes actividades necesarias.

Además, **si bien el Programa posee como sponsor principal que es el CEO de la Compañía, este ejerce una presión particular en la definición de fechas y avances ya que es sumamente importante y necesario el lanzamiento de los sistemas.** Otro dato importante es que es muy esperado por toda la compañía por las mejoras que tendrá para gestionar con mayor facilidad tanto la venta como la atención de la posventa de clientes. **Por otro, porque debido a la constante replanificación de fechas y al contexto país, generó que la inversión económica en dólares del Programa se haya incrementado exponencialmente.** Cada día de demora, implica extensión de contratos y más plata. Este tema no es menor ya que está vinculado con las presiones que existen.

A continuación, se detalla el organigrama de Proyectos del Negocio:



A continuación, se detalla el organigrama de BW:



Sociograma

Como lo manifiesta Bartoli, en un buen número de ocasiones el organigrama queda reducido a un planteamiento teórico, a veces ideal, pero que no se corresponde con la realidad cotidiana de la organización. De esta forma, la distribución de poderes, los niveles de relación e incluso los flujos de dirección y de comunicación son diferentes a los existentes en el organigrama y por lo tanto esto no sirve para analizar la vida interna de la organización, ni los flujos y procesos comunicacionales que se dan en la misma. Es así que Bartoli manifiesta que, frente al organigrama como representación de los poderes formales de la organización, hay que prestar atención al “sociograma” ya que a partir del mismo se podrán observar la distribución de poderes informales y la realidad vinculado con el funcionamiento diario de las organizaciones (Annie Bartoli, 1992: 150).

Toma de decisiones

Es así que, a partir de lo detallado, en la práctica diaria de funcionamiento de la institución se visualiza que existen núcleos de concentración de la información. **Si bien hay una estructura formal que organiza el trabajo en áreas bien definidas que también define quienes toman las decisiones, por el rol que ocupan en la estructura piramidal, el hecho de que exista una estructura en paralelo con BW, genera que las mismas se tomen en una mesa chica compartida con los líderes de ambas empresas.** En dicha mesa, participan tanto los directores de NorTA y BW, así como también los tres gerentes del Programa.

Dado que suele haber cambios diarios en las fechas de desarrollo y teniendo en cuenta la magnitud del programa, **las decisiones que se van tomando no siempre bajan de manera tal, que todos los equipos las conozcan.** Esto hace que muchas veces exista desconocimiento de información importante vinculada,

por ejemplo, a las fechas de lanzamiento planificadas y funcionalidades o gestiones a desarrollarse del sistema en cada fase. Esto, a su vez, complejiza la coordinación de acciones entre los diferentes equipos además de ser un impedimento para la toma de decisiones o de definiciones en algunos casos.

Asimismo, si bien BW es un socio en la implementación y el desarrollo del sistema, la directora posee amplio poder tanto para incidir en la toma de decisiones respecto a las fechas de implementación, como también para definir la conformación de los equipos de trabajo. Muchas veces este poder es tan fuerte que genera que tenga mayor toma de decisión que los gerentes del Programa y hasta incluso que el propio director de NorTA. Como se puede observar en el apartado anterior la estructura organizativa es mayor y posee la concentración tanto del gobierno como del desarrollo.

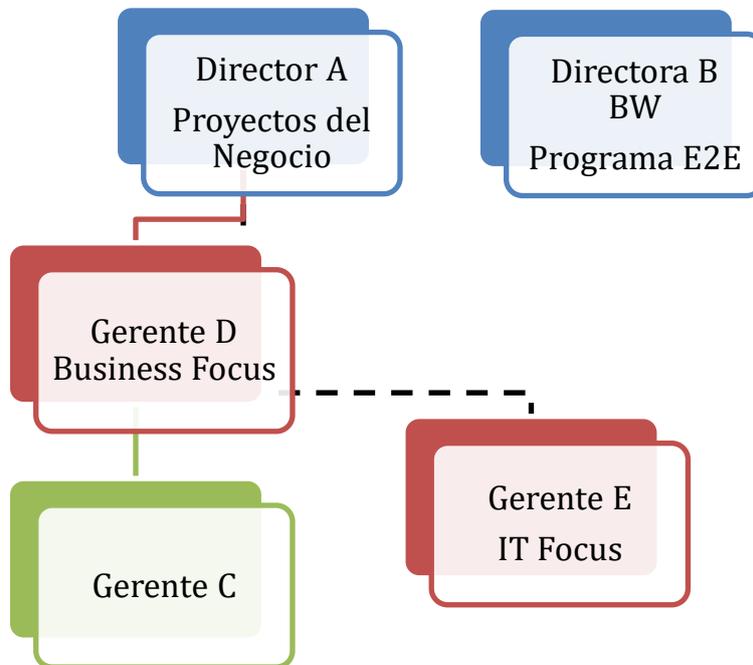
Por otro lado, se observa que a veces es difícil encontrar la definición detallada de roles y responsabilidades de las diferentes gerencias de la dirección Proyectos del Negocio. Esto produce que los diferentes equipos se pisen en las funciones o que ante la necesidad de tomar definiciones o de responsabilizarse para resolver algún problema, no sea fácil poder definir quién debe hacerlo en cada situación.

Además, **el vínculo entre los gerentes de NorTA no suele ser siempre amigable. En esta indefinición de roles y responsabilidades, no es clara la posición que cada uno debe tomar en diferentes momentos.** Por otro lado, muchas veces las decisiones que deberían ser tomadas por el gerente de PMO (Project Manager Office), que es quien lidera el gobierno del programa, no siempre son tomadas por él, sino que quien tiene mayor poder es el **gerente de Business Focus** a quién se lo **denominó D**. El mismo, muchas veces, debería ocuparse de otros temas o problemas de los cuáles a veces quién se ocupa es el gerente de PMO.

Por otro lado, muchas veces se generan “ruidos” en la comunicación entre sus respectivos equipos además de generar malestar y relaciones ríspidas. En este sentido, el foco está puesto en encontrar responsables de errores más que enfocarse en la resolución de este o en resolver de raíz las diferentes

problemáticas existentes vinculadas con la falta de interacción o comunicación entre los mismos.

Respecto al **gerente de IT Focus (E)**, el hecho de que no esté estructuralmente, debajo del Director de Proyectos Core Business y que no esté abocada en un ciento por ciento al Programa IT, hace que no se ocupe de la misma manera, que el resto de los gerentes, del seguimiento de temas, la necesidad de traccionar a los equipos de trabajo para que avancen y de la resolución de problemas. Una de las medidas que se tomó actualmente, a pedido del director, fue que se ubicara físicamente en el mismo piso en el que se encuentra todo el equipo del programa.



Conformación de los equipos de trabajo

Es conveniente destacar cómo se conforman los equipos de trabajo ya que **los integrantes de estos tienen orígenes diversos y que provienen de diferentes empresas, esto hace que existan diferentes culturas, edades y capacidades.** En total participan en el Programa más de 800 personas, tanto empleados de NorTA como proveedores y de estas más de 500 tienen dedicación exclusiva. El resto lo hace con dedicación de medio tiempo.

La mayoría de los equipos se encuentran en el quinto piso del edificio de NorTA que se encuentra en el barrio de Puerto Madero. Además, existen algunos desarrolladores que trabajan remotamente desde otros países como India, Australia, Estados Unidos, China, etc.. Esto hace que, muchas veces, la interacción sea bastante compleja.

Cabe destacar que el desarrollo del CRM se realiza con metodología ágil y una de las claves de la “agilidad” es la capacidad de trabajo en grupo o en diferentes grupos, los mismos deben interactuar y se requiere como principal necesidad, estar ubicados en el mismo lugar. Además, es fundamental la rapidez y la flexibilidad en todo su proceso.

Se observó que el quinto piso se encuentra con más personas de las que debería tener por metros cuadrados y que se trabaja con bastante ruido, esto también está relacionado con la dinámica del Programa. Además de los escritorios, hay mesas de trabajo colaborativo que son necesarias para la interacción de los equipos que por lo general son de diferentes áreas, pero que necesitan de estos tipos de reuniones cara a cara para resolver temas puntuales.

Por otro lado, el programa cuenta con diez salas de reunión de uso exclusivo, que se encuentran en el edificio ya que se hace indispensable que existan lugares de encuentro en donde deban participar, muchas veces, más de 5 personas. La administración y reserva de salas la realiza, actualmente, la única asistente con la que cuenta el Programa y toda aquella persona que necesite realizar una reserva debe hacer la solicitud vía email. Este proceso nunca es el

más flexible para conseguir lugar donde reunirse y muchas veces es difícil conseguir salas.

Identidad y Cultura Institucional en el Programa IT

Chaves describe esta etapa como el registro de la lectura de la identidad de la institución por parte de sus agentes internos; sus interpretaciones y versiones fantaseadas acerca del proceso de desarrollo de la institución, su situación inmediata y sus perspectivas. (Chaves, 2001: 141).

Es decir que por identidad se refiere a aquella manera que tienen los actores de interpretar y entender a la institución y a las diferentes situaciones que van transcurriendo en ella. Es por lo que, en el siguiente análisis se podrá especial foco en entender, desde lo simbólico, esa manera de vincularse e interactuar de los miembros del programa, los ritos y los mitos. A su vez, se observará el clima interno, cómo son las relaciones en los equipos y entre los equipos de trabajo, teniendo presente que el mismo tiene particular influencia en la cultura organizacional.

Además, se pondrá especial atención en el ser de la institución y con esto se hará referencia a la misión, la visión y los valores que promueven determinadas prácticas y a su vez deslegitimizan otras. Esos rasgos de identidad, como son los principios culturales, que se desprenden y que están vinculados con la misión y la visión de la organización.

En este sentido, hay que destacar que NorTA inició, desde principios de 2019, la etapa de fusión y a partir de ahí comenzó una etapa de refundación y de construcción de cimientos de una nueva cultura que pretende unificar las compañías. A su vez, el Programa IT (así como otros Programas que están en marcha) es uno de los llamados Programas de transformación y también tiene como objetivo poner en práctica y predicar la nueva cultura y tal cual como lo manifiestan los directivos y se observa en las diferentes comunicaciones analizadas, una *“nueva manera de hacer las cosas”*.

En este contexto, la compañía comenzó a principios de año, a través del área de Capital Humano, una campaña de definición de principios y de propósitos culturales que son los que pretenden que guíen el trabajo diario de toda la compañía y a su vez, el futuro “deseado” del nuevo modo de ser de la organización.

Cabe aclarar, que, si bien los mismos han sido desarrollados y definidos por los líderes de la organización, luego se realizaron diferentes talleres para comenzar a pensar en los “*principios en acción*”. Los mismos, tuvieron como objetivo empezar a pensar cómo comenzar a ponerlos en marcha en cada área de trabajo. Es por esto que, si bien se avanzó y hay áreas/personas que actúan de acuerdo a los mismos, queda mucho por recorrer y siguen siendo un futuro “deseado” en ese camino hacia una nueva manera de ser y de hacer las cosas. Esto es importante remarcar ya que, si bien desde el discurso institucional se mencionan, no siempre se implementan las políticas necesarias para poder ponerlos en práctica.

Algo que se considera muy importante es poder detallar los mismos ya que, los “Programas de Transformación”, son los que primero que deben incorporarlos, ponerlos en práctica y transmitir a toda la institución esta nueva “*manera de ser y de hacer*”.

Partiendo de la idea de repensar la relación de la empresa con los clientes, tanto externos como internos y con la finalidad de encontrar un sentido al trabajo del día a día, se definió el siguiente propósito: “Te acompañamos para que puedas potenciar tu mundo” con la siguiente concepción:

“Es Empatía. Agilidad. Resolución. Experiencia. Servicio”.

Acompañar requiere ofrecer una actitud colaborativa, constructiva, resolutiva. Quién acompaña se involucra. Se compromete en ayudar a resolver. Nunca se desentiende, ni es indiferente, ni se siente afuera del problema. Quién nos acompaña nos hace sentir cuidados, confiados, seguros, contenidos”.

“Es hacer todo lo que querés hacer. Experimentar. Descubrir. Mejorar. Optimizar. Es poder estudiar. Trabajar. Aprender. Compartir. Jugar. Divertirte. Compartir. Celebrar. Sentir. Poder vincularse con quien querés, cuando querés,

como querés. Porque cuando estás conectado sentís que podés hacer de todo. Y cuando la conexión falla, sentís que no podés hacer nada”.

“Es construir una **ACTITUD DE SERVICIO** al cliente que sea el benchmark de las **mejores prácticas** de la industria. Con un NPS y un 'boca en boca' del que podamos **sentirnos orgullosos**. Superando todo signo de indiferencia o apatía, toda barrera que levante **‘EL MURO DE ELLOS Y NOSOTROS’**, terminando con la lógica del silo, la actitud escéptica, el pensamiento crítico, el comentario cínico, el sentimiento de temor, la sensación de complejidad, la percepción de dificultad, las creencias derrotistas y la falta de convicción en uno mismo y en la **parte del desafío que a cada uno nos toca**, para:

ACOMPañAR EL PROYECTO, ACOMPañAR AL CLIENTE, Y ACOMPañAR A CADA COLABORADOR PARA POTENCIARNOS Y HACER QUE EL PROYECTO CREZCA.”

A su vez, se definieron los siguientes principios culturales:

“Somos Clientes”:

- NOS PONEMOS EN TU LUGAR Y GENERAMOS EMPATÍA.
- SIEMPRE BUSCAMOS BRINDAR SOLUCIONES PROACTIVAS Y SUSTENTABLES.
- SABEMOS QUE CADA DECISIÓN IMPACTA EN LA EXPERIENCIA DE NUESTROS CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS.

“La Hacemos Fácil”:

- BUSCAMOS HACER LAS COSAS MÁS FÁCILES Y ÁGILES.
- ELEGIMOS LOS CAMINOS MÁS DIRECTOS PARA COMUNICARNOS.
- PONEMOS EL FOCO EN LO IMPORTANTE, SIMPLIFICAMOS LA BUROCRACIA.

“Confiamos y creemos en vos”:

- FOMENTAMOS LA AUTONOMÍA.
- SOMOS GENEROSOS, ALENTAMOS EL HACER Y ASUMIR NUEVOS DESAFÍOS.
- NOS VINCULAMOS CON TRANSPARENCIA Y RESPETO.

- TE BANCO, NOS BANCAMOS.

“Hacemos, Arriesgamos y lo Seguimos Intentando”:

- PASAMOS A LA ACCIÓN CON VELOCIDAD Y **BUSCAMOS SUPERARNOS** EN FORMATOS NO CONVENCIONALES.
- COMPRENDEMOS EL ERROR COMO UNA INSTANCIA DE APRENDIZAJE Y RENOVAMOS LA APUESTA.
- GENERAMOS VALOR A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN.

“Actuamos en Equipo sin Fronteras”:

- GENERAMOS VÍNCULOS POSITIVOS Y CREAMOS UNA MIRADA COLECTIVA.
- NOS POTENCIAMOS DESDE LA DIVERSIDAD.
- APAGAMOS NUESTRO EGO, CONSTRUIMOS JUNTOS.
- NI TUYO, NI MÍO. ¡NUESTRO!

“Nos Divertimos”:

- CONTRIBUIMOS A GENERAR **EXPERIENCIAS POSITIVAS.**
- LE PONEMOS **ONDA.**
- RECONOCEMOS Y **CELEBRAMOS LOS LOGROS.**
- CONSTRUIMOS MOMENTOS QUE **TRASCIENDEN.**

“Damos Todo”:

- TODOS PODEMOS HACER LA DIFERENCIA.
- NOS COMPROMETEMOS CON LO QUE HACEMOS **DE PUNTA A PUNTA.**
- PONEMOS ENERGÍA EN CADA ACCIÓN.

A partir de lo detallado, conviene destacar que, a pesar de que IT es uno de Programa de transformación y que como tal debería ser el precursor de esta nueva “*manera de hacer las cosas*”, en el mismo conviven valores antagónicos a los que se pretenden incorporar y transmitir y es en esa contradicción en la cual se trabaja.

Actualmente, en el Programa se requiere de una cultura de agilidad, que permita tomar decisiones de forma clara, simple y en tiempo y forma; a su vez, tal como lo manifiesta uno de los gerentes que lidera el Programa de PMO y Gestión del cambio *“se necesita trabajo colaborativo entre los diferentes equipos de trabajo tanto para el desarrollo como para la resolución de problemas. Es necesario que exista una gestión transparente y una interacción con mucho diálogo y entendimiento porque es fundamental el trabajo de todos. Además, es necesario el alineamiento, que defina un entendimiento compartido de las acciones y decisiones del programa en todos los niveles de participación”*.

Esto no siempre sucede naturalmente, en general es necesario que intervenga algún gerente para que los diferentes equipos interactúen y para que las personas que deben tomar decisiones o hacerse responsables de determinados temas, lo hagan. Tal como manifiesta el gerente de PMO y Gestión del cambio *“de esta manera, es complejo trabajar de manera ágil y resolver con los tiempos que son requeridos por el Programa. Si yo no los llamo uno por uno para que se junten y encuentren donde están los problemas, no lo hacen por cuenta propia. Cada uno está con su tema y no con una mirada cross que ya me canso de pedir que tengan”*.

A su vez, el clima de trabajo suele ser tenso, existen peleas y malestar por lo general dentro de los equipos y entre los equipos. Esto se genera principalmente por no lograr obtener los resultados esperados en los tiempos definidos. Según manifiesta el gerente de Business Focus, *“ante situaciones difíciles o de presión, las reacciones y actitudes no construyen buenos vínculos de equipo y existe un bajo entendimiento de las expectativas de las personas con las que se interactúa”*.

En general, conviven formas de hacer diferentes y no siempre coordinadas y se observa que las relaciones entre BW y NorTA no suelen ser en buenos términos. Tal como lo manifiesta la directora de BW: *“BW es atacado continuamente y siempre somos los responsables de los problemas y NorTA no se hace responsable de las tareas que tiene que llevar adelante para que el proyecto salga. NorTA no sueña que es posible llevar adelante un proyecto exitoso”*.

En palabras de uno de los empleados, *“BW nos pasa por encima y no se hace cargo de resolver los problemas que ellos mismos generan”*. A la vez que manifiestan que en los diferentes equipos *“conviven personas de ambas empresas, pero sólo algunas con conocimientos específicos y necesarios para el desarrollo y a los cuáles no es posible acceder ya que, por el ritmo y las necesidades del Programa, no hay tiempo para ser capacitados”*.

En muchos casos, estos problemas en los equipos vinculados al conocimiento y estas disputas entre NorTA y BW por el conocimiento y por las decisiones, generó que algunas personas de NorTA se fueron del programa a otras áreas o a trabajar a otras empresas. **Se visualizan disputas por el poder, principalmente en aquellas personas que ocupaban posiciones como líderes y ante la presencia de BW perdieron parte de ese poder.** Tal como manifiesta el gerente de PMO y Gestión del Cambio *“los problemas de cartel no sirven, es necesario que todos nos arremanguemos y nos pongamos a trabajar para sacar adelante esto. A mí no me interesa si lo hace uno u otro, el objetivo es común para todos y el éxito o el fracaso dependen de todos, sin distinciones entre NorTA, BW, VL, etc. Me canso de repetir esto”*.

Por otro lado, uno de los empleados manifiesta que es difícil poder aprender porque *“Al no haber documentación, no es fácil saber cómo resolver algún incidente, el conocimiento está concentrado en una o dos personas que son las que más saben y no siempre tienen el tiempo como para poder ayudarnos”*. Las personas que provienen principalmente de BW, en su mayoría, fueron contratadas específicamente para el proyecto o están desde el comienzo y poseen el mayor conocimiento. Esto genera que los miembros de NorTA, que no conocen en detalle las características de los sistemas o que van aprendiendo sobre la marcha, se sienten *“frustrados porque no siempre pueden aportar y hacer su trabajo”*.

A pesar de esto, no es posible dedicar tiempo al entrenamiento tal como lo manifiesta la directora de BW *“no tenemos tiempo, nosotros tenemos que cumplir con los entregables pautados y no podemos demorarnos a entrenar. Hay una cuestión de actitud que hace que estas personas no se involucren y no quieran aprender”*.

De esta manera, se puede observar que no se trabaja de manera coordinada entre los diferentes equipos y que muchas veces hay visiones encontradas o no existen respuestas ante la necesidad de tener que resolver un problema. Los equipos manifiestan que *“es necesario poder trabajar con las personas para que tengan la capacidad de tomar decisiones y de hacerse responsables de los temas”*.

Por otro lado, suele suceder que ante la aparición de un error siempre se intente buscar un responsable y que más allá de encontrarlo para resolver el problema, se lo haga para encontrar culpables. Tal como manifiesta uno de los miembros de PMO: *“BW tiene la tendencia a encontrar responsables en los equipos de NorTA y no se responsabiliza por las cosas que ellos también hacen mal”*. Esto genera que entre en contradicción la necesidad que existe de que todas las personas puedan responsabilizarse y se asuman como decisores, tal como manifiesta una líder del equipo de Testing *“hay miedo y no siempre es tan sencillo asumir una responsabilidad por miedo a equivocarse, además muchas veces no somos escuchados ni tenidos en cuenta”*.

Se observa que las diferentes personas de los equipos encuentran que los principales problemas están en la toma de decisiones de los líderes respecto a que se definen objetivos inalcanzables... *“Las decisiones se toman en una mesa chica sin contemplar a los equipos de trabajo que somos los que día a día ponemos en marcha esto. Todas esas definiciones son completamente lejanas a la realidad. No siempre es tenido en cuenta el alcance real en el plan y esto hace que no se tengan en cuenta la capacidad real de las personas”*.

En relación con la proyección que tienen respecto al futuro del programa, todos están de acuerdo y afirman que pensaron que no iba a durar el tiempo que está llevando, muchos consideran que es necesario poder cumplir con algunos de los objetivos propuestos ya que eso mejoraría el estado anímico de todos. *“Es importante poder ir consiguiendo logros para la seguridad de todos y para sentir que podemos”*. A su vez, todos saben que están trabajando en algo muy grande e importante para la compañía. Tal como lo manifiesta el gerente de Business Focus: *“Estamos construyendo una catedral”*.

En consecuencia con lo anterior, suele suceder que si bien hay muchas personas muy comprometidas y que trabajan de acuerdo a lo requerido por el Programa y en palabras del gerente de PMO *“trabaja con esfuerzo a pesar de la presión diaria y a prueba de muchas frustraciones”*. Por otro lado, en palabras de uno de los referentes de los equipos *“existen muchas otras que no lo hacen así y también se vive con esa sensación de no lograr cumplir con los objetivos porque los mismos son irreales”*. Más allá de todo esto, un aspecto que comparten y destacan es que IT es un programa sin igual a nivel Latinoamérica. Saben que están, en palabras del gerente de Business Focus, *“haciendo historia”* y el éxito es lo que todos esperan.

Se observa que a pesar de que a diario el caudal de trabajo es muy grande y que varios están muy cansados debido a que trabajaron varios fines de semana para tratar de conseguir cumplir con los objetivos, todos están orgullosos de pertenecer. Incluso a pesar de las diferentes situaciones de tensión que existen y de la presión con la que trabajan. Esto se debe, por un lado, a que todos destacan que *“están aprendiendo mucho y adquiriendo una experiencia muy importante que les sirve tanto para desarrollarse internamente como para en un futuro adquirir otro trabajo fuera de la empresa”*. Por otro, a que sólo algunas personas fueron elegidas para formar parte del equipo.

Comunicación Institucional

De acuerdo a lo definido por Chaves, en esta etapa del trabajo de investigación se realizará la recopilación de la totalidad de material de comunicación y el registro de las características significativas del medio institucional concreto (entorno, equipo humano, etc.).

Este apartado incluirá la información relevada respecto a la comunicación interna y externa, así como también se realizará una descripción del funcionamiento de la comunicación en los diferentes equipos de trabajo y entre los mismos.

Es importante destacar que actualmente en el programa existe un equipo encargado de la comunicación. El mismo se encuentra conformado por tres personas y además recibe el soporte del área de Comunicaciones Internas de la compañía con la participación de una diseñadora que colabora con el diseño de la identidad visual de las comunicaciones y también en el armado del contenido para todas las comunicaciones que se realizan no sólo al interior del Programa, sino que también a toda la compañía.

A su vez, dentro de las principales funciones del equipo está la de incentivar a los equipos con acciones de reconocimiento por el desempeño y estas se encuentran vinculadas a los principios culturales detallados con anterioridad. Además, el equipo debe organizar diferentes eventos como los festejos por cumpleaños, por el cumplimiento de logros o encuentros del director con los equipos para bajar información o para que él mismo reciba información de primera mano para conocer cómo se encuentran los diferentes equipos. En dichos encuentros suelen participar algunos referentes que son seleccionados por los líderes.

Asimismo, debe participar en realizar acciones para acompañar a los equipos para transitar el proceso de cambio y coordinar y diseñar el material de entrenamiento. En otras palabras, estas personas deben gestionar todas las comunicaciones, a los equipos o diferentes stakeholders del Programa y la coordinación y el armado de contenido de los entrenamientos. El nombre específico del área es Gestión del Cambio y se encuentran dentro de la gerencia PMO y Gestión del Cambio.

En los comienzos del Programa, dentro del equipo, participaba una persona representante del área de Capital Humano, ya que es parte de la responsabilidad de dicha área trabajar en la Gestión del Cambio y con los equipos, pero la misma se encuentra de licencia por maternidad y no hubo ningún reemplazo. **Por otro lado, es importante mencionar que el caudal de trabajo del equipo es mucho y que resulta poco ser sólo tres personas para coordinar y ejecutar todas las tareas que se requieren y muchas cosas dejan de hacerse por este motivo.**

El equipo posee un plan de comunicación que se encuentra asociado principalmente a los diferentes hitos importantes del Programa. En general, los mismos están vinculados a un plan más amplio y es el que tiene definidas las fechas de lanzamiento de las distintas fases con los desarrollos de las diferentes funcionalidades del sistema. Desde el inicio, el mismo fue teniendo retrasos y modificaciones de fechas ya que en las diferentes instancias de prueba que existen, previos al lanzamiento, surgen errores en el sistema y esto hace que también se deben replanificar las fechas de las diferentes comunicaciones. Además, muchas veces, no se vuelven a definir las mismas y esto genera que haya desconocimiento respecto cuándo y qué comunicar.

En algunas instancias, se ha omitido realizar algunas comunicaciones por desconocimiento o por no haber recibido la confirmación por parte del área técnica. El problema suele ser que no existe una persona referente para confirmar que algo debe ser comunicado y también a veces esa responsabilidad recae en el gerente de PMO y Gestión del cambio, que por la responsabilidad que tiene y el caudal de trabajo, no siempre tiene tiempo como para estar atento a estas cosas. En general, estas confirmaciones las va definiendo el mismo equipo por lo que escuchan en diferentes reuniones en donde se habla de los avances de los temas.

Por otro lado, el director del Programa, ante las diferentes indefiniciones, reprogramaciones o cosas que salían mal dentro del Programa, se mantuvo mucho tiempo decidido a no realizar comunicaciones que muchas veces tienen que realizarse.

Análisis del Plan de Comunicación del Programa

Actualmente el Programa posee un Plan de Comunicación que, a partir de una estrategia, posee una visión general y se organiza a través de campañas, Formatos, Canales y Audiencias (se adjunta el mismo en el Anexo). Considera que es conveniente realizar un análisis detallado del mismo ya que se pudo observar una distancia entre la estrategia y el conjunto de comunicaciones que

efectivamente se realizan. Tal cual como están definidas, las campañas configuran el contenido de las diferentes comunicaciones y a su vez definen al público al cual alcanzan.

A continuación, se detallan las características de estas:

“Fanatizate”: tiene como objetivo lograr que los usuarios finales internalicen los beneficios y se sientan motivados para el uso de las herramientas.

Esta incluye a personas que están tanto dentro como fuera del Programa y la idea es mantener al resto de la compañía informado sobre los avances respecto al desarrollo y a su vez lograr posicionamiento en la institución. Es importante que todas las áreas conozcan sobre el Programa ya que muchos serán los futuros usuarios del sistema. También, se incluyen todas aquellas comunicaciones que son enviadas a las áreas comerciales que comienzan a utilizarlo. Este público recibe información con detalles más operativos respecto al lanzamiento y las modificaciones o actualizaciones del sistema. Se pudo observar que esta es una de las campañas que más se realiza ya que está asociada con los principales lanzamientos.

Las comunicaciones detallan los principales avances y además incluyen breve información sobre lo que sucedió. Por ejemplo, se ha comunicado el lanzamiento de una primera fase o la realización de una primera migración de clientes de los sistemas actuales al nuevo sistema, etc.

“Top of Mind”: consolidar al Programa como “top of mind” en la organización alineados a la cultura y los objetivos de negocio.

Si bien tiene vínculo con la campaña anterior, la idea de ésta es estar presente en el resto de la organización como uno de los Programas más importantes. El objetivo es que el resto de la compañía esté informado sobre lo que sucede en el interior de este y que se transmita y se contagie esta nueva “*manera de hacer*”, asociada a los Programas de transformación y también vinculada a los nuevos principios culturales detallados en el apartado anterior. La idea es hablar con ejemplos de la nueva identidad que pretende que se ponga en práctica en toda la empresa.

Al momento, no se ha trabajado demasiado en este tipo de comunicaciones más allá del contenido asociado a contar avances y estatus del Programa. El principal problema está en que como no suele haber avances en períodos de tiempo cortos, no se suelen realizar muchas comunicaciones a la compañía. Por otro lado, el contenido de lo que se comunica no está vinculado siempre con la transformación.

Relacionado con los principios culturales y esta nueva manera de hacer o de este cambio cultural que se pretende transmitir, en algunas comunicaciones, se realizan pequeñas intervenciones con las frases de los principios como “Damos todo” o “Trabajamos en equipo sin fronteras”. Esto se hace para reforzar o asociar el mensaje transmitido a los mismos.

“Equipo sin fronteras”: está asociada a uno de los principios culturales de la compañía y tiene como objetivo crear sentido de pertenencia, compromiso y equipo sin fronteras en pos del cumplimiento de los objetivos.

Esta campaña tampoco ha sido puesta en marcha. Si bien desde lo discursivo muchos de los líderes remarcan la importancia del trabajo en equipo y que sin el mismo no se pueden cumplir los objetivos del Programa, pocas veces se replica esto en las comunicaciones.

Se realizaron muy pocas comunicaciones en donde se convocaba a los colaboradores a trabajar en equipo. Las mismas suelen ser más de algunos líderes para con sus equipos, pero no de todos y no se encuentran organizadas dentro de un cronograma, con periodicidad definida.

Indirectamente, lo que sí se puede destacar es que existen acciones de reconocimiento que fomentan el trabajo en equipo, identificando aquellas personas que trabajan de esta manera y se las premia y destaca públicamente.

Esta acción se denomina “*Paseo de la Fama*” y copiando al paseo de la fama de Hollywood, se eligen a las personas a destacar y se realiza una ceremonia donde el director o los gerentes comunican el motivo por el cual esas personas fueron seleccionadas y se coloca un plotter en el piso de una estrella con el nombre de la persona.

“Acompañando la transformación”: Lograr la adecuada transferencia de conocimientos. Mantener informados sobre los avances del Programa.

Esta campaña está vinculada con las comunicaciones realizadas a los diferentes públicos usuarios del sistema. En cada lanzamiento o con cada actualización, se revisan y coordinan los diferentes contenidos para una mejor transferencia del conocimiento. Además, también se trabaja en los manuales de entrenamiento y en su comunicación a las áreas operativas involucradas en cada lanzamiento.

Es decir que las mismas no sólo se realizan con comunicaciones específicas, sino que también a partir de la organización y coordinación de los entrenamientos y además con reuniones presenciales en las localidades donde se realizan los diferentes lanzamientos.

Un punto por destacar es que, si bien los primeros lanzamientos fueron en pocas localidades, en un futuro se ampliará la cantidad de sitios y no existirá la posibilidad de que el equipo pueda estar presente. Para esto se pensaron diferentes alternativas que permitirán poder reemplazar la comunicación presencial. Se está desarrollando un portal que contiene información relacionada con los beneficios del nuevo sistema. Este todavía no fue lanzado. La idea es que posterior al lanzamiento se realice una encuesta para poder medir la satisfacción de los usuarios.

“Liderando la transformación”: Posicionar al Programa en la Alta Dirección. Promover el alineamiento de los líderes para el cascadeo de mensajes clave.

Este tipo de comunicaciones hacen referencia a un solo público que es el de todos los líderes y principalmente los directores de la compañía a los cuales hay que llegar con mensajes específicos y que principalmente quien las debe realizar es el director del Programa a sus pares o a jefes de sus pares.

Hay que destacar que este tipo de comunicaciones tampoco están sucediendo de manera coordinada y programada en un Plan. La llegada a estos líderes suele ser esporádica y por lo general de algún gerente del Programa a los directores.

Respecto a los formatos, los mismos son los siguientes:

#ProgramStory: Contar la historia del Programa a través de diferentes canales y distintas audiencias. Deberá contar con hilo conductor único de valor agregado diferenciado por audiencia.

#ProgramSpots: Intervenciones claves en espacios de encuentros ya existentes del Programa y a nivel Cía. Este tipo de espacio se pensó debido a que suele haber poco tiempo disponible por los diferentes equipos y se aprovechan momentos ya generados para comunicar temas importantes.

Punto de Encuentro: Reuniones mensuales presenciales, en dónde se presentan estatus del Plan, avances, próximos pasos, hitos claves, etc. Nunca se pudo conseguir que el mismo se realice mensualmente. Incluso se pasó a un formato cada día, pero tampoco se logra mantener esa periodicidad.

#ProgramNews: esto es lo mismo que un newsletter. El mismo tiene como objetivo contar los principales logros de los frentes, noticias relevantes, agradecimientos a los equipos y posibles reconocimientos. Nunca se implementó ya que se manifestó que era difícil conseguir la información a incorporar y mantener la actualización. fue decisión del director no avanzar ya que según él *“no siempre hay información para contar y realizarlo implica darle una periodicidad de salida y debe tener una actualización de contenido que no tenemos usualmente”*. Este aspecto es importante ya que es posición de este no comunicar cuando *“no hay que decir”*. No es común que se realicen comunicaciones si no suelen implicar contar grandes avances o cumplimiento de logros importantes.

#ProgramComic: Contar con humor las diferentes situaciones que se generan en el programa (Chismes, Anécdotas, Chistes, Frases Célebres) anclados en los principios culturales. Esto quedó en stand by. Se está pensando realizar una campaña para recopilar anécdotas y construir en formato visual, probablemente a través de un video. La idea es utilizar este contenido para el cierre o finalización de una etapa importante del Programa.

#ProgramBeFun: Celebración de logros y reconocimientos de trabajo destacado según los principios culturales. Si bien se realizaron algunas celebraciones ante cumplimiento de hitos específicos, como ser realizaciones de After Office

formales e informales, fiesta de fin de año, los líderes no son proclives a festejar o celebrar ya que siempre está en mente lo que falta.

En general, es muy común que esté lo anímico puesto ante la posibilidad de realizar comunicaciones. En palabras del director: *“Si no logramos cumplir con las fechas propuestas o los objetivos definidos yo qué voy a salir a decir”*. Tampoco suele ser fácil que se reconozca el trabajo de la gente por el mismo motivo: *“Yo no la voy a caretear, no logramos cumplir con las fechas que nos comprometimos, no puedo salir a felicitar a nadie”*. Por el mismo motivo, tampoco existe página web.

Principales canales de comunicación

Son varios los canales de comunicación utilizados, por un lado, existe el **email**. Hay una dirección exclusiva del Programa desde dónde se envían las comunicaciones que son para el interior de este. Por otro lado, las comunicaciones que se realizan a toda la compañía son ejecutadas por el área de Comunicaciones Internas y se realizan desde la casilla propia del área. A su vez todas las que se envían a la operación las realiza el área de Comunicaciones a la Operación que es quién tiene la principal relación con todos los canales de venta y postventa tanto propios como los tercerizados. En este caso, se realiza una coordinación con dicho equipo para poder comunicar en tiempo y forma a todos los equipos.

Por otro lado, actualmente comenzó a utilizarse una **red social interna**, que se llama **Yammer** y se impulsa desde el área de Comunicación Interna para que sea el canal de comunicación que reemplace al email. Este canal no es el más elegido por los colaboradores principalmente aquellos que provienen de la empresa ex NorTA. Es un canal que se estaba utilizando en una de las empresas y se amplió para uso de todos. Desde la misma se realizan comunicaciones generales, se detallan algunas comunicaciones sobre buenas prácticas metodológicas, se cuenta sobre algunos encuentros con fotos y videos, etc. Lo interesante es que tiene la lógica de funcionamiento de cualquier otra red social

y cualquier persona puede realizar una publicación en primera persona e interactuar. Además, las direcciones tienen sus grupos creados y también se suelen arman comunidades por temáticas específicas. Un aspecto importante a destacar es que sólo pueden ingresar colaboradores de NorTA, no aquellos que son contratados.

Por otro lado, el Programa no tiene un espacio propio, sino que comparte con el resto de la dirección de Tecnología. De esta manera, el contenido que se encuentra en dicho lugar es variado y también las comunicaciones suelen ser bien generales.

Uno de los canales que más se está utilizando es el **Whatsapp**. Se generan varios grupos de trabajo de acuerdo a la temática y se ha establecido como una de las vías de comunicación principal entre líderes y equipo. Suele suceder que hay muchos grupos y que a veces información importante circula por ahí cuando tal vez debería buscarse otra forma de ser transmitida. En el día a día, con el ritmo de trabajo que hay no siempre se puede prestar atención a todo lo que circula por los diferentes grupos de Whatsapp.

Además, se realizan encuentros mensuales a los cuáles se invita a todas las personas que participan en el Programa y en dónde como principal objetivo es mantener informados sobre los avances y los cambios en el plan. Muchas veces se realizan refuerzos y pedidos respecto a lo que se necesita de los equipos en relación con la metodología de trabajo y se refuerzan aspectos para conseguir adhesión de los diferentes equipos para poder mejorar respecto al cumplimiento de los objetivos.

Equipos y comunicación: ¿Cómo se relacionan los equipos de trabajo?

Más allá de las comunicaciones, que son más que nada informativas, todo el Programa está organizado con reuniones semanales por frente de trabajo en donde participa el equipo y se realiza un seguimiento de los avances y de los principales emergentes a resolver.

Además, hay una reunión semanal en donde participan los referentes de los frentes en conjunto con los gerentes del Programa y que tiene como objetivo elevar problemas que requieran de la participación de ellos para resolverlos. Este encuentro sirve para que todos estén en tema del estatus general. Un problema que suele suceder es que no siempre asisten quienes es necesario que estén y no se pueden elevar los temas necesarios. Como resultado de esta reunión hay un documento que contiene un resumen general de todos los frentes de trabajo. Posterior a la actualización, este documento es compartido vía email a todo el equipo y suele ser un canal a través del cual muchas personas se informan. Algo a destacar es que, no siempre es muy clara la información de este y si lo recibe una persona que no está en el día a día, no es sencillo poder interpretar lo que contiene.

Además de todas estas reuniones programadas y coordinadas, existen otras tantas ad hoc que surgen principalmente cerca de las fechas de lanzamiento o ante determinado problemas que surgen con la puesta en funcionamiento del sistema previo al lanzamiento. Estas reuniones suelen tener periodicidad diaria o de dos veces por semana, esto está relacionado principalmente con la necesidad o la urgencia que exista.

Para destacar es que no siempre es sencillo poder realizarla ya que suele pasar que no participan todas las personas que tienen que estar involucradas. Por lo general, suelen tener que intervenir el gerente de PMO & Gestión del Cambio para gestionar: Este suele ser un problema importante para resolver ya que muchas veces es la única manera que se consigue que las personas les den prioridad a los temas vinculados al Programa.

Este es uno de los emergentes principales que surge a la hora de tener que conseguir resultados. Si bien hay muchas personas involucradas y con compromiso, suele ser muy complicado conseguir que focalicen en dónde está la prioridad. Los tiempos que suelen tomarse para resolver son demasiado largos y el Programa necesita de una gestión casi urgente y exclusiva, pero suele ser difícil que todos los equipos entren en este ritmo necesario.

Por otro lado, existen las mesas de desarrollo en donde también participan actores de diferentes equipos que interactúan y son quienes van marcando el

avance del Programa. Estas mesas están lideradas principalmente por BW, pero a su vez participan referentes de NorTA

La interacción se realiza también a través de reuniones de trabajo diarias. En general el vínculo que se establece suele ser cordial, pero hay momentos de discusión, principalmente cuando aparece algún tema a resolver. Es común que no se trabaje coordinadamente entre los equipos y que se busque culpables, por lo general, entre las diferentes empresas. NorTA culpa a BW o BW culpa a NorTA

En general, la directora de BW manifiesta que *“NorTA no quiere que el Programa avance”* y que a veces *“NorTA hace todo para que BW choque y no le vaya bien...lo que no entienden es que, si a BW le va mal, también a NorTA”*. Por otro lado, algunas personas referentes de NorTA manifiestan que *“BW no se hace cargo de los temas que ellos mismos tienen que resolver y sin embargo suelen culparnos a nosotros”*.

El gerente de PMO & Gestión del Cambio, manifiesta que *“la directora es la única persona de BW que empuja para que las cosas sucedan. Siempre que hay que hacer que algún tema se destrabe y avance, ella es la que está y lo hace, por eso yo no puedo decir nada de ella”*.

En línea con esto, la mesa que toma las decisiones está conformada por los líderes de BW y los de NorTA. Se observa que BW, siendo proveedor, suele tener más poder en las decisiones que inclusive NorTA. El nivel de injerencia de los líderes de BW, muchas veces, suele ser mayor que el de los líderes de NorTA. Esto genera un problema en el momento en el que NorTA necesita presionar para la resolución y el avance del Programa.

Otro aspecto observado, es que sucede que los temas principales de cara a los lanzamientos siempre suelen ser resueltos por las mismas personas que además vienen trabajando durante muchas horas, incluso de madrugada y además durante varios fines de semana. Los gerentes manifiestan que *“son siempre los mismos los que están y resuelven los temas”*. Esto es un emergente debido a que es visible el cansancio que a veces puede afectar también en el rendimiento de estas personas.

Otro punto importante, vinculado con la interacción de los equipos es que, los principales actores, se encuentran todos co ubicados en el mismo piso. Cuando uno ingresa, puede observar la dinámica de interacción que hay ya que suele haber muchas pequeñas reuniones en varios sectores del piso. La interacción cara a cara es uno de los medios más utilizados para comunicarse ya que, en palabras del gerente de PMO & Gestión *“el ritmo y la agilidad que se requiere para la resolución de problemas hace que no se pueda esperar a que la otra persona lea un mail y responda”*. Esto a veces suele manifestarse como algo no muy conveniente ya que también muchos se quejan porque existen muchas interrupciones y suele ser bastante complicado conseguir concentración. Es algo manifestado principalmente por los desarrolladores.

Imagen Institucional: ¿Cómo lo percibe el resto de la institución?

De acuerdo a lo que define Chaves, este punto hace referencia al registro de todos aquellos datos de la institución que hacen a la imagen pública y que se obtienen a través de los intérpretes internos como externos.

En este caso, si bien se mencionó que este trabajo no incluye análisis de la imagen a nivel externo, porque la llegada del Programa es al interior de la institución, se puso especial atención en la imagen interna y se identificó como público principal a los futuros usuarios del sistema que es el área comercial y a los empleados en general ya que estos mismo poseen ese doble rol.

Hay que destacar que, en el Programa nunca se realizó un estudio de esta. Asimismo, actualmente se trabaja de manera coordinada con el área de Comunicación Interna con el objetivo de poder alinear las comunicaciones hacia la compañía. Además, todos destacan la necesidad de poder llegar de una manera más ordenada y planificada a los diferentes públicos ya que de esto depende una buena adopción del nuevo sistema.

“Hay que contar avances, hay que poder llegar a las operaciones para poder simplificar la adopción en futuros lanzamientos”, manifiesta uno de los referentes del área PMO & Gestión del Cambio.

Por otro lado, también manifiesta que, *“teniendo en cuenta que el Programa es uno de los más importantes de la institución y que requiere del compromiso y protagonismo activo y visible de los actores clave de la compañía implicadas directa e indirectamente, tenemos que trabajar en las comunicaciones ya que es de vital importancia trabajar en transmitir esto”*.

Uno de los principales problemas detectado, a partir de las observaciones y de las entrevistas realizadas, es que el público interesado, a partir de lo que fue percibiendo en los primeros lanzamientos, si bien valoran la simplicidad del uso del sistema y sostienen en que es muy fácil e intuitivo, así como también son muy visibles las mejoras que se realizaron respecto a lo anterior y en la simplificación de los procesos más importantes de atención, **no se termina de implementar y eso hace que actualmente el trabajo sea más engorroso porque conviven los sistemas anteriores con las pocas implementaciones de éste**. Además, pasa mucho tiempo entre implementación e implantación. En algunos casos han manifestado que es bastante complicado trabajar como lo están realizando, y consideran que las demoras son *“un fracaso del Programa”*.

Mapeo de Públicos

Como se mencionó en el marco conceptual, en este trabajo se hablará de público haciendo referencia a los públicos internos como son los trabajadores de la institución. Es decir que, en relación con el concepto de imagen institucional, se prestó especial atención a la conformación de la misma en éstos. En la comunicación de la identidad es fundamental tener presente el concepto de público y su formación que se da siempre en relación con la organización. De acuerdo a lo que establece Capriotti, el estudio de los públicos debe enfocarse, analizando la relación individuo-organización para llegar a conocer el vínculo

fundamental que se establece entre ambos y generará que cada público tenga intereses particulares con la misma.

Además, hablará de la concepción de rol y de status para identificar la relación que se establecerá entre el individuo y la organización:

“El status puede ser definido como el lugar que una persona ocupa en el sistema de relaciones sociales, mientras que el rol es definido como el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una posición determinada”. (Capriotti; 2009:73).

Así pues, los públicos se establecerán a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o viceversa. Surge un vínculo, una relación entre los dos en base a dichas consecuencias.

Por lo tanto, el público no es un grupo heterogéneo de personas, sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos que tendrán unas expectativas y obligaciones compartidas, con respecto a la organización. Mediante el análisis de rol de público será posible conocer cómo perciben los diferentes públicos al Programa.

Es importante destacar que en la planificación de la comunicación se deberá tener en cuenta los intereses de cada público. Entonces, se habrán de fijar unos objetivos específicos de comunicación para cada uno de los públicos involucrados con el Programa y en función de sus intereses.

Teniendo en cuenta lo detallado anteriormente, se pudieron identificar los siguientes públicos del Programa:

Equipo del Programa

Son los que están presentes todos los días y trabajan con exclusividad para el mismo. De ellos depende el avance, el cumplimiento de objetivos y son los que están en el día a día, pero distribuidos en diferentes equipos. A su vez, son los que tienen mayores necesidades de información y de estar actualizados a diario sobre los diferentes cambios y avances.

Equipos del Programa, pero sin participación exclusiva

Este público está conformado por personas que participan o son requeridos solo ante la necesidad específica. Si bien no son los que tienen dedicación exclusiva,

al no estar en el día a día, es necesario que reciban información sobre el avance y las novedades. En general no están ubicados físicamente en el mismo piso donde sí se encuentran todos los colaboradores con dedicación exclusiva.

Actuales usuarios del nuevo sistema

Estas personas, si bien no están participando en el avance del Programa, si son los primeros usuarios de este. Es importante llegar a ellos debido a que tienen intereses principales en el avance y también porque necesitan saber a partir de cuándo les cambiará el trabajo diario. Tiene un gran impacto grande, en el día a día de estas personas, la llegada del nuevo sistema. Además, tienen necesidades de capacitación sobre el uso. Es fundamental la llegada ya que ellos deben ser promotores del mismo.

Resto de la dirección de tecnología

De la dirección de tecnología hay personas que participan en el día a día y hay otras que no. Este ítem hace referencia a todas aquellas que no participan actualmente pero que en un futuro deberán atender las diferentes necesidades. Tal como se los denomina ahí son la "Diaria". El programa cuando finalice su desarrollo necesitará de muchas otras áreas que realicen el soporte técnico de este. En ese sentido, estos usuarios serán los impactados también ya que su futura tarea se verá modificada. Es necesario comunicar a ellos también sobre el avance y el estatus para que conozcan las futuras incidencias.

Directores / Gerentes

En muchos casos, estos son los jefes de los futuros usuarios del sistema y también, en algunos casos, son los jefes de algunas personas que trabajan, en la actualidad, con dedicación exclusiva en el Programa. Por otro lado, es necesario mejorar la llegada del director del Programa hacia ellos.

Fase II Identidad

De acuerdo con lo definido por Chaves, el objetivo de esta fase es explicitar el discurso válido de identidad de la organización. Se orientará a la institución a definir un repertorio de valores y a partir de los mismos se confeccionará el texto de identidad. En esta fase se trabaja específicamente en el campo representacional, tanto con el discurso de identidad como con la imagen de la institución y el momento de formular los discursos óptimos de ambos discursos.

Discurso institucional: ¿Qué dice de sí el Programa?

Respecto a lo que dice de sí el Programa, en general, en todas las presentaciones hay un detalle de cuáles son los objetivos del mismo, así como también información vinculada con los principales partners tecnológicos que acompañan el desarrollo.

De esta forma es como se habla del mismo y lo que se cuenta “hacia afuera” en todas las presentaciones y también en la introducción de todos los manuales de entrenamiento para las áreas operativas: “Es un Programa de transformación con foco en el cliente que a partir de la evolución tecnológica busca cambiar la forma en la que hacemos las cosas”. Principalmente se pone el foco en contar con detalle información respecto a los beneficios de cara al asesor y también de cara al cliente.

Constitución del discurso de identidad

En relación con esta etapa hay que destacar que toda organización tiene su identidad y ésta es la que la diferencia de cualquier otra. Por otro lado, es la identidad la que define la manera de hacer y de interactuar de los diferentes

miembros. Asimismo, establece cómo serán las relaciones y las regulaciones internas para que el grupo se consolide y funcione.

Por lo tanto, y como ya se describió con anterioridad, por identidad se entiende a la historia del Programa, a la manera de trabajar y de decidir, a los ritos establecidos y a la manera en que sus miembros interactúan. A las diferentes prácticas diarias, al clima interno, cómo son las relaciones, los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y lo que la diferencia de otras.

A su vez, otro aspecto importante, está vinculado con los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control. El propósito define y delimita el porqué de la organización y el hacia dónde vamos. Por lo tanto, es lo que le da vida y justifica, de alguna manera, la existencia.

Así, la identidad tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso.

Por otro lado, está vinculada con la cultura ya que tiene relación con los valores y se expresa a través de la comunicación. No sólo la comunicación verbal, sino que también con la no verbal.

La identidad, es pues el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por los públicos de la organización.

Teniendo en cuenta todo lo definido con anterioridad y toda la información recabada en la etapa de investigación, se observaron los siguientes atributos básicos del Programa:

- Agilidad
- Compromiso
- Esfuerzo
- Dar todo
- Arriesgar

- Trabajo con Pasión
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Trabajo Colaborativo
- Hacerla fácil
- Orgullo de pertenecer

Texto de Identidad Básico

De acuerdo a lo observado y a lo detectado y acordado con los líderes del Programa se puede establecer que el texto de identidad básico del Programa es el siguiente:

El Programa necesita que su equipo, conformado por personas de diferentes áreas y empresas, trabajen de manera coordinada. Por otro lado, es fundamental que lo hagan de manera ágil, con capacidad de resolución rápida y de toma de decisión. Además, se requiere de un compromiso particular ya que las horas de trabajo, muchas veces, suelen ser por fuera del horario laboral y durante el fin de semana. Asimismo, se requieren amplias habilidades de comunicación y organización en los equipos de trabajo e inter-equipos de trabajo.

Atender ambos frentes de gestión implica establecer las bases de un proceso de construcción hacia una fina coordinación entre los grupos de interés que integran la cadena de valor y que tienen la misión de contribuir activamente, “actuando en equipo sin fronteras”, con los objetivos estratégicos del programa, y en simultaneidad, ejecutar la integración de los procesos, sistemas y fundamentalmente de las personas. Ninguna transformación será genuina si no se logra dar una visión clara del cambio que se quiere lograr y una convicción de las personas y de los equipos para colaborar mayormente desde la motivación e inspiración en la búsqueda para instalar un enfoque de transformación integrado basado en el orgullo de pertenecer y en la firme convicción de ser parte de una experiencia épica.

La situación actual del Programa está marcada por la necesidad de alcanzar este mayor grado de alineamiento con toda la compañía, coordinación y empatía

entre los integrantes de los equipos internos (NorTA-BW) y con los equipos extendidos (hacia las áreas de negocio). Se presenta adicionalmente la necesidad de generar mayor claridad de roles, objetivos compartidos y coordinación como equipo único. Adicionalmente se requiere la participación y niveles de acuerdos con el negocio, principal cliente interno. Asimismo, es imprescindible lograr estar más integrados en los niveles de toma de decisiones. Hoy la clave de este programa está en instalar una cultura de **AGILIDAD**, que permita tomar decisiones de forma clara, simple y en tiempo y forma; **COLABORACION**, para que la gestión sea transparente y dialogada; y **ALINEAMIENTO**, que defina un entendimiento compartido de las acciones y decisiones del programa en todos los niveles de participación.

Funcionalización del discurso de Identidad

La funcionalización del discurso de identidad consiste en el “cotejamiento con las condiciones concretas de interlocución de la institución con su audiencia” (Chaves, 2001: 147); es decir que los atributos de identidad deben ubicarse en función de las prioridades y necesidades de acuerdo con el público objetivo.

Tal como explicita Chaves: Si, como suele sostenerse, detrás de todo problema de imagen hay un problema de comunicación, y detrás de éste un problema de identidad, puede comprenderse que toda intervención eficaz sobre imagen y comunicación incidirá igualmente sobre los procesos de identificación interna (Chaves, 2001: 146).

De acuerdo con lo abordado en un taller realizado con 30 personas del equipo, se trabajó en identificar los principales principios culturales, definidos por la compañía, asociados al Programa, bajarlos a “principios en acción”. Además, en dicho taller se cotejó cuáles son los atributos que requieren ser trabajados para alcanzar un futuro deseado. Los mismo son los siguientes:

Somos Clientes:

- Desarrollo soluciones ajustadas a las necesidades de mis clientes.

- Tengo la capacidad de pensar como si fuera cliente antes de tomar una decisión que lo impacte.
- Pongo mi esfuerzo en brindar respuestas simples y rápidas.

La hacemos Fácil:

- Me arriesgo a tomar decisiones en el momento necesario y resuelvo en forma práctica.
- Me comunico en forma directa para luego formalizar.
- Priorizo actividades y objetivos para tener cumplimiento a corto plazo.

Confirmamos y creemos en vos:

- Confío en tu criterio, celebro los acuerdos y aprendo de los errores.
- Acepto la diversidad de opiniones asumiendo que potenciará mi posición.
- Comparto mis conocimientos, experiencias e ideas para realizar una tarea.

Hacemos, arriesgamos y seguimos intentando:

- Me arriesgo y genero alternativas transformadoras que desafíen el status quo.
- Considero al error como oportunidad de aprendizaje.
- Priorizo resolver los temas con rapidez y de manera sencilla.

Actuamos en equipo, sin fronteras:

- Construyo en base a los objetivos del Programa, buscando puntos de acuerdo en forma colaborativa y funcional.
- Sumo a quienes pueden aportar valor, utilizando la comunicación como base.
- Actúo sabiendo que el logro del Programa es consecuencia del aporte de todos, sin fronteras.

Nos divertimos:

- Celebro y festejo cada logro alcanzado con el equipo.
- Ante todo, le pongo onda, promoviendo el buen clima.
- Transmito optimismo en etapas de cambio y dificultad.

Damos todo:

- Me comprometo siguiendo los temas hasta encontrar consenso y solución.
- Me desafío constantemente buscando alternativas superadoras y dando lo mejor de mí.
- Trabajo con pasión, creyendo y sabiendo que estamos haciendo historia.

De acuerdo con lo definido en el taller, los principios culturales más vinculados al Programa y en los cuáles se debe poner foco para trabajar son:

“Somos Clientes”: destacar la importancia de tener en cuenta las necesidades de los clientes internos, usuarios del sistema.

“Actuamos en equipo sin fronteras”: poner foco en el trabajo colaborativo y en equipo sin importar la empresa a la que se pertenece, ni el equipo, ni la gerencia. El objetivo es el mismo para todos.

“Damos todo”: compromiso y la responsabilidad, se requiere de un equipo altamente comprometido y no sólo de algunas personas.

“La hacemos fácil”: la importancia de la agilidad para actuar y para tomar decisiones rápidas. Se debe mejorar la alineación y la comunicación de las decisiones.

Fase III Sistematización

En esta etapa se elaborará una matriz que contará con la totalidad de los campos de emisión de la identidad con el fin de dar cuenta de su complejidad, organizar la totalidad de recursos y ordenarlos en un sistema global.

Según Chaves, la sistematización consta de tres pasos:

“1. La formulación explícita del repertorio completo de recursos de identificación de la institución.

2. La formulación del repertorio de parámetros clasificatorios pertinentes.
3. La aplicación de dichos parámetros al repertorio de recursos de cara a la producción concreta de la matriz.” (Chaves; 2001: 151).

Repertorio de recursos de emisión de la entidad institucional

Este punto requiere la enumeración de todos los recursos con que la institución ha de transmitir su identidad a sus públicos; no se trata de enumerar piezas concretas sino tipos, en una enumeración de elementos existentes y posibles para la transmisión de la identidad de la institución (Chaves, 2001: 152 y 153).

A continuación, se enumeran los recursos con que cuenta el Programa para realizar este tipo de comunicaciones:

- Casilla Email
- Yammer
- Grupos de Whatsapp
- Puntos de Encuentro
- Reuniones de trabajo intra e inter-equipos
- Reuniones de Staff con Director
- Reuniones de gobierno
- Eventos formales
- Eventos informales
- Otros encuentros de la compañía en las que participa el Programa

Parámetros de clasificación

Chaves propone clasificar los recursos de emisión de identidad institucional de una entidad a través de un cruce entre niveles de comunicación y áreas de identificación.

A los fines de construir una matriz de comunicación específica para el Programa, se tomarán en este apartado los parámetros mencionados por Chaves para los niveles de comunicación y para las áreas de identificación (Chaves, 2001: 156 a 161), además de una clasificación propia que atiende a las necesidades detectadas durante el relevamiento de datos y clasifica

los espacios de la comunicación según sean útiles para comunicar principalmente los atributos de la compañía surgidos del discurso de identidad y/o información sobre los servicios brindados por el Programa.

Con respecto a la tipología de los niveles de comunicación, Chaves menciona que estos inciden en las retóricas pertinentes para el discurso de identidad a la vez que guardan relación directa con las circunstancias de la recepción. Estos niveles son tres: i) el nivel externo específico hace referencia a los destinatarios directos de la actividad de la institución; ii) el nivel interno refiere a los propios agentes de la institución y iii) el nivel interinstitucional hace referencia a la relación con otras instituciones. Para el caso del Programa, se contemplará este nivel teniendo en cuenta a las diferentes empresas que trabajan en el Programa. A su vez, Chaves menciona tres áreas de identificación: i) el sistema de las comunicaciones propiamente dichas que son los mensajes asumidos como tales y cuya función principal es comunicar; ii) el sistema del entorno, que es la infraestructura física, y iii) el sistema de las actuaciones, que refiere a los sujetos agentes y sus conductas.

A continuación, se realiza un detalle de la matriz con las identificaciones que se realizaron. De acuerdo con lo definido por Chaves, la misma debe incluir el repertorio de medios y los niveles de comunicación definidos por el autor.

Sistemas	* Atributos x Información	Nivel Externo	Nivel Interno	Nivel Interinstitucional
Sistemas de las comunicaciones	Casilla de Email	Se realizan comunicaciones hacia el resto de la compañía. En las mismas solo hay información vinculada a las novedades del Programa, pero a nivel general como son los cumplimientos de hitos importantes. En las mismas se suele hacer mención a los Principios Culturales y también se habla del Programa haciendo hincapié en la transformación digital y en la manera de hacer las cosas. Estas comunicaciones sólo son para empleados de NorTA * x	Se realizan comunicaciones a nivel interno utilizando la casilla del Programa y las mismas suelen ser replicadas a los proveedores contratados. Las mismas también contienen información sobre hitos. En pocos casos se ha comunicado algo vinculado a los rasgos de identidad. *x	No existen comunicaciones específicas para los proveedores. Salvo comunicaciones a referentes vinculadas con que si se trabaja o no se trabaja el fin de semana. También se suelen replicar las comunicaciones que se envían a nivel interno y externo. *x
	Yammer	Las comunicaciones se publican en el espacio de Comunicaciones Internas y en general se replican las que se envían a toda la compañía por email. x	El Programa no posee un espacio propio en esta red social de la compañía. Se comparte la información con la Dirección CIO. Es decir que no hay demasiada comunicación por este canal, salvo las que se realizan por email que suelen replicarse. X	No existen. Los proveedores no tienen acceso a este canal de comunicación.

	Grupos de Whatsapp	No se utiliza	Hay diferentes grupos que se fueron armando de acuerdo con la temática y para el seguimiento de temas específicos. Por ejemplo, cuando se realizan migración de clientes al nuevo sistema se utilizan para ir chequeando avances e informar la existencia de algún problema detectado. A veces también lo utilizan los líderes para felicitar a los equipos o bien para hacer consultas específicas o para nivelar información. *x	En algunos grupos participan también proveedores, pero en general son con personas de NorTA *x
SC / SA	Puntos de encuentro	No se realizan	Se realizan reuniones de este tipo para nivelar información y realizar comunicaciones de cambios en el plan o en el desarrollo o comunicar cambios en los equipos de trabajo. Suele suceder que este tipo de reuniones sean replanificadas constantemente y a veces no son mensuales sino bimestrales. Hay mucha información que va cambiando casi a diario y no siempre se baja a través de una reunión. Siempre se convoca a que participen a todo el Programa con asignación full time. *x	En estas reuniones participan tanto propios como vendedores. En general igual son los líderes los que asisten y no los desarrolladores. *x

	<p>Otros encuentros de la compañía. Reuniones con el negocio / Workshops del Negocio</p>	<p>En general se realizan algunas reuniones con los diferentes referentes de las áreas usuarias del sistema, como ventas, marketing, etc. En las mismas se cuenta respecto de las ventajas y beneficios de lo nuevo.</p> <p>También existen algunos workshops en los cuales participan analistas. En los mismos se cuenta respecto al alcance del programa. No se suele contar respecto a la identidad del Programa. *x</p>	No se realizan	No se realizan
Sistemas de las actuaciones	Reuniones intra e inter-equipos	No se utiliza	Las reuniones por lo general son de trabajo, para el seguimiento de temas y tareas. X	Las reuniones por lo general son de trabajo, para el seguimiento de temas y tareas. Participan tanto el equipo de NorTA como proveedores. X

	Reuniones de Staff con Director	No se utiliza	Se realizan semanalmente y son del director con todos sus reportes debajo. En las mismas se realizan seguimientos de temas con prioridad. Las mismas suelen tener cancelaciones. X	No se realizan
	Reuniones de Gobierno	No se realizan	Se realizan reuniones de este tipo para tomar decisiones / realizar definiciones. En las mismas participan los líderes de NorTA junto con los líderes de BW. *x	Se realizan reuniones de este tipo para tomar decisiones / realizar definiciones. En las mismas participan los líderes de NorTA junto con los líderes de BW. *x
	Eventos Formales	No se realizan	Se realizan muy poco y en general están vinculados a celebrar los logros ante el cumplimiento de algún hito importante. En los mismos se invita a todos los miembros del programa con asignación full time y también incluye a los proveedores. En los mismos, por lo general el director dice algunas palabras para agradecer al equipo, etc. En alguna instancia, se han llegado a cancelar por incumplimiento de fechas previstas. *	Se realizan muy poco y en general están vinculados a celebrar los logros ante el cumplimiento de algún hito importante. En los mismos se invita a todos los miembros del programa con asignación full time y también incluye a los proveedores. *

Sistemas del entorno	Eventos informales	No se realizan	Usualmente suele haber encuentros informales entre algunos equipos/personas. Los mismos son After Office y en general hay muy buen clima. Se observó que hay una necesidad de relajarse y descansar. *	Existen encuentros informales como After Office entre personas de NorTA y proveedores, hay muy buen clima en los mismos y como se mencionó en el punto anterior, necesidad de descansar y relajar. *
-----------------------------	--------------------	----------------	--	--

Fase IV: Diagnóstico

De acuerdo con lo definido por Chaves, en esta etapa, se tiene en cuenta todo lo desarrollado con anterioridad vinculado con el repertorio de identidad definido y con la matriz propiamente dicha.

Chaves plantea que debe realizarse un diagnóstico orientado y particularizado ya que el mismo estará vinculado con los detalles que se fueron describiendo en los niveles anteriores. Es así como establece lo siguiente: “Este diagnóstico consistirá, por lo tanto, en la aplicación de los instrumentos producidos en la Fase II y III a la materia documental generada en la Fase I para medir el grado de desajuste entre los “óptimos” y la realidad observada”. (Chaves, 2001: 162).

De esta manera, a partir de un diagnóstico detallado y teniendo en cuenta lo elaborado en etapas anteriores, se tendrán en cuenta no sólo los recursos técnicos con los que cuenta la organización sino también sus características propias, su cultura, valores, vínculos entre los diferentes actores, etc.

Para esto, Chaves propone subdividir el diagnóstico en los siguientes niveles:

“Un campo general integrado por las cuatro grandes esferas en que se ha descompuesto el fenómeno institucional: realidad, identidad, comunicación e imagen, y

Un campo particular representado por el área de la Comunicación institucional en sus tres subsistemas básicos: el Sistema de las Comunicaciones, el Sistema del Entorno y el Sistema de las Actuaciones.

En cuanto a la subdivisión de los parámetros del diagnóstico, esta permite discriminar entre:

“Los parámetros más generales, representados por los rasgos del modelo óptimo de la institución, y

Los parámetros específicos, representados por los rasgos del modelo óptimo de cada área o nivel de interno de la institución” (Chaves, 2001: 163).

A partir de esto, el autor plantea que se realizarán dos tipos de diagnósticos, uno general y otro particular.

Diagnóstico General

En esta etapa, Chaves propone realizar un análisis de las cuatro esferas que definen a la institución y que son la realidad, la identidad, la comunicación y la imagen.

Es así como Chaves lo define de la siguiente manera: “Por así decirle, el diagnóstico general rastrea la problemática de la identificación institucional a través de los distintos niveles de cara a conectar la sintomatología con sus causas y determinar así no sólo el tipo de acción idóneo, sino, incluso, la propia factibilidad de la intervención” (Chaves, 2001: 164).

A continuación, se detallará las problemáticas detectadas para cada una de las etapas definidas y que se fueron detallando en la primera etapa del presente trabajo:

Respecto a la **Realidad institucional**, en esta instancia el objetivo es detectar aquellas características de la institución que puedan incidir en la imagen, tanto positiva como negativamente.

En el Programa se observa que una de las problemáticas manifestada está vinculada con la estructura organizativa. El hecho de que exista una doble estructura piramidal entre NorTA-BW genera malestar respecto a la toma de decisiones y la distribución del poder. Muchas veces BW posee más poder que NorTA en la toma de decisiones y también genera malestar en el interior de los equipos que son propios de NorTA

En un taller de retrospectiva realizado con 50 personas referentes del equipo, la mayoría de los participantes manifestaron que el Programa sufría el hecho de no tener una persona con un Rol E2E que organice y vele por el cumplimiento general de todas las acciones para alcanzar los objetivos. El 25% de los participantes manifestaron que este era uno de los principales problemas

existentes en el Programa. La falta de mirada E2E genera luchas por el poder en la toma de decisiones y hace que se carezca de un conocimiento integral del desarrollo y que unifique la mirada técnica y funcional.

Asimismo, otro de los problemas manifestado es que muchas de esas decisiones van cambiando a diario y no suele haber una correcta bajada de información a todos los equipos de trabajo. Los cambios son constantes y no hay un rumbo fijo y genera que todos no tengan bien en claro cómo seguir y hacia dónde seguir.

En relación con la **Identidad**, Chaves plantea que se debe trabajar prestando especial atención al grado de apropiación de los objetivos, valores, etc. De los integrantes de la institución. Es así como en el Programa se observaron varios aspectos a trabajar. En relación con los principios culturales definidos por la organización, se observa que varios de ellos hace falta que se desarrollen en los equipos. Del mismo taller surgen como principales aspectos a trabajar los siguientes:

- Definir metodología de trabajo unificada
- Empoderamiento para la toma de decisiones
- Simplificar los procesos, hacerla más fácil para el cliente interno/externo
- Trabajar en generar una única cultura de trabajo
- Aprender de los equipos, escucharlos y balancear su experiencia

Asimismo, en la encuesta online realizada surge también como principal punto a trabajar el Alineamiento de los equipos (24%) y el Trabajo en equipo (22%).

Algo que se destacó también en las entrevistas y en palabras de los líderes es que para que los equipos se ocupen de resolver determinados temas o interactúen siempre tiene que intervenir un gerente. No suele suceder que se hagan cargo por sí solos. Las personas suelen trabajar con diferentes prioridades y eso hace que no estén disponibles siempre ante determinados temas que surgen. Es así que es necesario que se trabaje de manera integrada y lograr conseguir encontrar visiones o respuestas únicas en el momento de resolver un problema.

Otro aspecto destacado, son problemas vinculados con las tensiones y el clima laboral. Esto se identifica principalmente en estas diferencias que suele haber entre NorTA y BW. El tema principal está en las diferentes tareas que se realizan y en que por lo general BW culpa de los errores a NorTA y viceversa. Además, parte de los equipos también suelen reclamar que el trato de algunos de los líderes, tanto de BW como de NorTA, no es cordial y en general suelen ir al choque. En palabras de la gerente de BF: *“Ante situaciones difíciles o de presión, las reacciones/actitudes no construyen buenos vínculos de equipo”*.

“En general existe un bajo entendimiento de las expectativas de las personas con las que se interactúa. Hay que aprender a gestionar a las personas con empatía”.

Respecto a la **Comunicación institucional**, un aspecto que surge es que, si bien existe un equipo con tres personas, los requerimientos que tienen son muchos y no siempre pueden cumplir con los mismos. Asimismo, no logran realizar todas las tareas que deben hacer en tiempo y forma. Además, por lo general terminan ocupándose de otros temas que no están asociados directamente con el rol ya que gestionan muchas tareas administrativas y de soporte a otros equipos o personas.

Es así que, cuando se abre a detalle el plan de comunicaciones, se observa que no están todos los temas desarrollados y que muchas de las gestiones que quedan pendientes son las que tiene que ver con un trabajo mucho más relacionado con la identidad. Las comunicaciones que si se realizan son las vinculadas a hitos específicos y en general son las que están vinculadas con los mismos.

Del total de las campañas que se detallan en el plan de comunicaciones sólo se pudieron desarrollar dos de cinco. Queda pendiente trabajar en la campaña “Top of mind”, “Equipos sin fronteras” y “Liderando la transformación”. Vinculado a lo descrito con anterioridad, todas estas campañas pendientes tienen como objetivo posicionar la transformación desde el Programa hacia el interior de este y hacia el resto de la compañía.

Por último, vinculado con la imagen, si bien se definió que se trabajaría principalmente en tanto Programa hacia el resto de la institución, que son los

principales usuarios del sistema, aún queda por trabajar respecto a la puesta en marcha definitiva y a esa sensación de que no se cumplen con las fechas y tiempos pautados. El Programa debió haber finalizado un año atrás pero aún se está trabajando en los desarrollos y falta la etapa más importante que es la puesta en marcha de las principales funcionalidades de lo que es el servicio móvil más la implementación del sistema para la parte “fija”, es decir para cable e internet.

Del taller de retrospectiva surgen los siguientes aspectos que se marcan como a trabajar y que son los principales aspiracionales. Dichos aspectos son destacados por los propios actores del Programa como aspectos a trabajar en relación con la imagen hacia el cliente interno / externo:

- “Que el cliente se sienta identificado con nosotros, sumar ventas por la unificación de los sistemas”.
- “Crear una solución escalable, simple, confiable, flexible y eficiente”.
- “Crear una solución robusta y simple para el cliente”.
- “Facilitarle el trabajo al cliente interno/externo, simplificar y darle mayor calidad”
- “Que el cliente se sienta identificado con nosotros, implementar las mejores prácticas mundiales, simplificación técnica”

En líneas generales, hay que trabajar tanto en la identidad, si bien los principios culturales son definidos por la compañía es necesario poner en marcha diferentes acciones y políticas para poder bajarlos a la acción y que estos se repliquen en el trabajo diario. Por el momento se percibe una distancia importante entre lo discursivo y lo que realmente sucede con los equipos de trabajo. También es necesario poder implementar acciones de comunicación e implementar metodologías de trabajo que ayuden a fortalecer y acercar distancias entre la comunicación, la identidad y la imagen.

En resumen, a continuación, se detallan las principales problemáticas detectadas. Además, se realiza una breve descripción de las principales causas que las generan y que surgen a partir de entender en profundidad las situaciones y del relevamiento realizado con las diferentes herramientas utilizadas.

Hay una situación que atraviesa transversalmente todas las cuestiones y que es importante ya que excede a cualquier intervención que se pueda realizar desde la comunicación. Si bien el Programa posee el sponsorship del CEO de la compañía, esto también genera una presión extra ya que implica la posibilidad de seguir contando con el presupuesto necesario para continuar con los desarrollos y el contexto país que influye directamente en las inversiones en dólares. Por otro lado, porque es sumamente necesario contar con el sistema y la base de clientes unificada para aumentar los ingresos de la compañía. Como se dijo, estos factores no están sujetos a una modificación desde lo comunicacional, sin embargo, son inherentes al ámbito de trabajo y deben ser tenidos en cuenta.

A partir de esto, las cuestiones claves detectados se aperturan en debilidades y fortalezas con el fin de que sea organizada la lectura y sienta las bases para delinear las acciones:

Debilidades

- Las relaciones de poder

El rol de BW es fundamental para entender la estructura de poder real que existe en el Programa. Desde que se lo contrató para, además de realizar el gobierno, realizar los desarrollos dejó de ser simplemente el de socio estratégico para pasar a ser el de decisor principal no solo para planificar fechas sino también para conformar los equipos de trabajo. Lo que dice BW suele ser tenido en cuenta mientras que lo que manifiestan los diferentes equipos de trabajo, que son quienes ejecutan y conocen de tiempos y procesos, no. A BW le conviene que sea así ya que, por un lado, extiende el contrato de trabajo y por otro, tiene acceso a los altos cargos directivos ya que el actual CIO (Chief Information Officer) proviene de dicha empresa. Si bien se la contrató por la experiencia y el conocimiento para realizar implementaciones de este tipo, que tenga este poder genera poco margen de acción para NorTA.

Por otro lado, tener la amplia potestad para armar los equipos de trabajo genera malestar con los empleados directos de NorTA. Algunos líderes que ocupaban cargos dejaron de tenerlos porque el control pasó a ser de dicha empresa, a su vez, muchos actores con roles importantes se fueron por dicha situación. El Programa y la empresa, perdió actores claves con conocimiento, historia y buen expertise en detrimento de personas más jóvenes, con menos experiencia y poco conocimiento de los procesos de NorTA.

- **Escasa participación de los equipos de trabajo en la toma de decisiones**

Como se detalló con anterioridad, así como la directora de BW participa de las mesas, también lo hacen el gerente de PMO y Gestión del cambio y también el de Business Focus y la de IT Focus. Si bien las cuestiones muchas veces son más bien técnicas, ya que se depende del correcto funcionamiento de las funcionalidades desarrolladas, también hay injerencias de la parte funcional ya que mucho de lo que se va implementando impacta directo en los canales de atención. En este caso quien negocia esto con las áreas comerciales es el gerente de Business Focus. Es decir que, muchas de las decisiones tienen correlación tanto con el funcionamiento del sistema como de las negociaciones que se vayan realizando con áreas operativas. Esto genera más centralización de poder tanto en BW como en la Gerente de Business Focus. En este caso, se dejan de lado, por lo general, las percepciones que, desde el conocimiento, realizan personas claves de los equipos de trabajo y se termina poniendo prioridad en lo urgente versus lo importante. De esta manera, se terminan resolviendo las cosas sin atender las causas. Como corolario suceden cambios de alcance, repriorizaciones y replanificaciones continuas.

Por otro lado, la poca participación de otros actores claves en la mesa de decisión y el cambio de rumbo constante genera que la información no cascadee hacia abajo.

En este sentido se observa una doble intención, por un lado, se le pide a las personas mayor empowerment, compromiso y responsabilidad para tomar

decisiones pero por otro cuando hay que definir fechas y decidir cuestiones centrales, sólo se deciden los líderes en mesa chica. Tal como manifiesta Gabriel Kaplún “el discurso managerial posmoderno insiste hoy en dos palabras: participación y compromiso. Sea que hable de calidad total, reingeniería o excelencia, la participación está de moda en la literatura organizacional, aunque el discurso parece más avanzado que la realidad empresarial concreta. A poco que se avanza en la participación de los trabajadores, las jerarquías parecen asustarse y retroceder o, ya desde el comienzo, limitan la participación a aspectos puntuales e inmediatos del entorno del trabajador sin dejarlo incidir en ninguna decisión estratégica” (Kaplún, 2002: 17).

- **Conformación de equipos, delimitación de prioridades, roles y responsabilidades**

Las metas son excesivamente exigentes para la cantidad de personas que trabajan en los equipos. Además de que no todos trabajan con dedicación full time y entre lo que se les pide para el Programa, más el trabajo que ya tiene en si día a día no suelen existir prioridades. Tanto para los que trabajan full time como para los que son part time, hay mucha presión, cansancio y descontento.

A esto se le suma, el hecho de trabajar mucho y no lograr los resultados esperados. Además, bajo nivel de reconocimiento que genera estrés y frustración.

No hay una correcta delimitación de los roles entre los diferentes equipos. El rol del PMO suele ser molesto para el rol de Business Focus, el rol de IT focus suele pisarse con las personas de BW que trabajan en el desarrollo. Esto está también vinculado al poder. Entre los líderes tampoco se respetan de roles y los vínculos no siempre se dan en los mejores términos.

La necesidad de resultados hace que se pasen por encima los procesos y que no haya prioridades claras en los equipos. Todo es importante, no hay prioridades o las mismas cambian de un día para el otro. Al desarrollar con metodología ágil hace que nunca se sepa exactamente cuándo va a estar todo completo y a que se le va dando prioridad.

En este sentido, trabajar en la organización interna, la definición de roles y responsabilidades es fundamental para la creación de un clima apropiado y para trabajar en la conformación de la cultura interna. Tal como establece Acimed, “existen otras formas que complementan el proceso de creación y reforzamiento del clima y la cultura en una organización como: los diseños de las estructuras, la organización, las declaraciones formales sobre lo que es importante para la empresa, etcétera”.

- La fusión más la cantidad de empleados proveedores genera que no se construya una cultura única o no se generen los procesos para hacerlo

La conformación de los equipos al tener orígenes diversos por provenir de diferentes empresas producto de la fusión, tanto los de NorTA, como todos los contratados por BW para trabajar en el Programa, VL, HW, etc, genera que existan diferentes culturas, edades y capacidades. Para esto no se genera desde la compañía procesos que faciliten trabajar en cuestiones de identidad y cultura que incluya a todos y todas. Los proveedores, suelen quedar fuera de cualquier acción o comunicación que la empresa genere para trabajar en estos puntos. Todo esto genera que convivan valores antagónicos a los que la empresa pretende incorporar y transmitir a partir de los Programas de transformación. Se trabaja en contradicción constante entre lo que debería ser y lo que realmente sucede y genera descoordinación y falta de alineación entre los diferentes equipos de trabajo. Asimismo, ingresan personas más jóvenes, especialistas en algunas temáticas, pero nuevos, sin conocer los procesos y los productos y que provienen de empresas tercerizadas. Citando nuevamente a Kaplún, “las tercerizadas empiezan a mostrar sus costos ocultos en pérdida de calidad, al igual que la polivalencia sin aumento de las competencias del trabajador. Las organizaciones se llenan de paradojas, las prácticas y sus resultados entran en contradicción con las teorías y los discursos”. (Op cit, 2002: 18).

- La gestión de los líderes en el Programa

Se observó una distancia entre lo que los líderes perciben y los que los equipos de trabajo perciben. En algunos de ellos hay diferentes demandas que no son atendidas porque no hay tiempo para eso. Entre ellas, encuentros formales, reuniones de equipo, charlas individuales, etc. Si bien entienden que es necesario ocuparse de las personas, no hay tiempo porque están ocupados resolviendo los emergentes que surgen a diario respecto a los desarrollos, las funcionalidades, las replanificaciones, las definiciones, en fin, la gestión de los problemas y no de las personas.

De acuerdo a lo definido por Washington Uranga, gestionar desde la perspectiva liberal, que es la manera en que actualmente se trabaja en las diferentes organizaciones, está completamente vinculada con la conducción de equipos y las habilidades técnicas para conducirlos, pero esta acepción está desprovista de la cuestión política. La mirada es eficientista y pragmática pero no está problematizada la cuestión del ejercicio del poder.

Para entender la gestión con mayor complejidad hay que problematizar el ejercicio del poder y así entendida, la gestión es “Una acción política de construir un proyecto, de un proceso, de una organización o de una política pública” (Uranga; 2004:37).

Esta idea requiere tener una mirada a largo plazo y no acciones que contemplen atender situaciones urgentes ya que esto implica trabajar en construir cambios que sean sólidos, firmes y sustentables.

En el mismo texto, Uranga destaca que “por gestión puede entenderse la generación de acciones que, de manera indirecta, inciden sobre un determinado escenario para variar las condiciones en la que nuestra organización o grupo quiere trabajar” (Uranga; 2004:41).

En el Programa los líderes, o al menos la mayoría de ellos, no suelen tener tiempo para generar estos nuevos procesos o acciones que hagan que se puedan gestionar estos cambios tan necesarios para modificar vínculos, alinear equipos y cambiar así el curso de las cosas. Se suelen realizar en retrospectivas para revisar lo realizado y en las lecciones aprendidas, pero todo esto se enfoca

más en lo técnico que en la construcción y coordinación de equipos, en la construcción de una identidad en consonancia con los principios culturales.

- **Clima interno**

Si bien en los puntos detallados con anterioridad ya se desarrolló algo vinculado a este punto, conviene detallar ya que es un aspecto importante dentro del Programa. Entre los diferentes equipos y entre algunas personas en particular, hay buenas relaciones, la presión ejercida por los líderes para alcanzar los objetivos exigentes que existen, hace que haya mucha tensión. En las reuniones, hay discusiones y hay retos cuando las cosas no salen del todo bien. Siempre se marca el error. Este aspecto es importante ya que, cuando se habla de clima interno, de clima organizacional, se habla de la cultura y se encuentra también relacionado con la productividad. En este sentido, se detecta una tensión entre lo que se pretende, en relación al trabajo colaborativo y a lo que se predica desde los principios culturales como “nos divertimos”, “confiamos y creemos en vos”, “hacemos, arriesgamos y seguimos intentando”, y lo que realmente sucede en el Programa.

Tal como se detalló en el marco teórico se considera fundamental para un buen desarrollo y una buena productividad, trabajar en un buen clima laboral, de colaboración, compartir el conocimiento, pero sucede que muchas veces entra en contradicción lo que se manifiesta desde el discurso y lo que realmente sucede. Tal como lo manifiesta Acimed, “los factores y estructuras del sistema organizacional, producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización”. (Acimed, 2009: 69).

En este sentido, hay que trabajar en acercar el discurso con lo que efectivamente sucede. Los líderes deben ser los que se enfoquen en modificar sus vínculos para propiciar que estos sucedan en los diferentes equipos de trabajo.

- **Gestión de comunicaciones internas**

El equipo está conformado por tres personas y con muchas tareas administrativas adicionales que no siempre logran hacer todo y que también están sobrecargados. Asimismo, es un equipo que ejecuta acciones, pero pensando en la comunicación como una acción meramente instrumental. Lo importante es la comunicación del hito específico o que toda la compañía conozca que el Programa avanza, o que en el manual de entrenamiento esté todo lo básico para que el asesor pueda operar. No hay tiempo para entender a la comunicación como una acción integral que implica más que la participación de un emisor y un receptor.

En este punto es necesario destacar la concepción de la comunicación que subyace en la cultura organizacional de NorTA. Retomando a Weil (2003), La comunicación institucional ha sido vista durante mucho tiempo como sospechosa por parte de aquellos que consideraban que la única vocación de la empresa era producir y generar facturación. (...) Si se contempla la empresa bajo el único ángulo de la producción, es fácil reducir el rol de la comunicación institucional al de la comunicación no comercial y dudar de su razón de ser. (Weil; 2003: 29). Éste es el caso de NorTA, donde subyace una concepción de la organización bajo el único ángulo de la producción y donde la comunicación se reduce a lo funcional, sin programación ni reflexión sobre ella, sin revisión de las prácticas ni de los roles que llevan adelante de manera más o menos intencional las tareas de comunicación institucional; mucho menos contemplando a la organización como una entidad comunicante, en términos de Bartoli (1992) o como un territorio significativo, en términos de Chaves (2001).

Fortalezas

- Son conscientes que hay algo que debe cambiar para poder avanzar

Es necesario que suceda algún cambio porque si bien se van cumpliendo algunos de los objetivos, los equipos necesitan trabajar en un buen clima y sobrellevar tantas frustraciones. Por otro lado, como se mencionó con anterioridad, se deben cumplir con los objetivos porque hay una necesidad a nivel compañía. Además, hay líderes, como el de PMO y Gestión del Cambio que ya comenzaron a trabajar con su equipo para ir generando de a pocas herramientas para acompañarlos en la transformación.

- Hay personas muy comprometidas y responsables

Se observó que, a pesar de todo, hay personas muy comprometidas, que trabajan en equipo y con la actitud colaborativa que se requiere. Sin embargo, es necesario poder trabajar con ellos para que no pierdan esto debido a la sumatoria de cansancio y frustraciones. Suelen ser los que tienen que resolver todo, participar en todas las situaciones con problemas, trabajar los fines de semana. Deben obtener algún tipo de recompensa para no perderlos como recursos.

- La empresa comienza a trabajar en capacitaciones para esta nueva manera de hacer

A nivel compañía, se están implementando capacitaciones para todos con el fin de poder transmitir nuevas metodologías de trabajo y dar herramientas para todos. Asimismo, debe mejorar un poco el nivel de los cursos brindados y además, se debe propiciar que todas las personas del Programa participen y no es seguro que esto suceda por cuestiones de tiempo, lo urgente le gana a lo importante.

- Es muy valorado ser parte del Programa porque aporta conocimiento y experiencia

A pesar del ritmo de trabajo y de las presiones y exigencias, muchos valoran lo que están aprendiendo en este tipo de implementaciones y desarrollos, incluso quienes son parte del gobierno del Programa. Es una experiencia única, que no vivieron antes en la compañía y les aporta una experiencia que les va a aportar aprendizaje para aplicar tanto internamente como para trabajar en otras compañías.

Diagnóstico particular

En esta etapa, según Chaves, se constituye el desarrollo en detalle del “Tercer campo de diagnóstico: **la Comunicación institucional**”, el mismo tendrá las siguientes particularidades:

Ya no se articulará con los otros tres elementos integrantes del cuadro general de la institución (Realidad Institucional, Identidad Institucional e Imagen Institucional), sino que se concentrará en el análisis pormenorizado de la esfera comunicacional.

Será un diagnóstico más técnico, consistente en el análisis de los recursos de identificación para cotejar el conjunto de medios de comunicación utilizados con el sistema óptimo de emisión de la identidad y realizar una lectura de los contenidos semánticos de los distintos recursos de emisión de la identidad.

En este momento se realizará el análisis teniendo en cuenta la matriz clasificatoria de los medios de comunicación e identidad: el Sistema de las Comunicaciones, el Sistema del Entorno y el Sistema de las Actuaciones.

Como se remarcó con anterioridad, es preciso destacar lo que sucede con el plan de comunicaciones ya que hay varias campañas que todavía no se han puesto en marcha. Asimismo, hay formatos que tampoco se están utilizando

como por ejemplo el #Programnews, #ProgramComic. Y en otros casos como lo que sucede con el Punto de encuentro, que tiene como objetivo principal nivelar respecto a las definiciones tomadas y al cómo se sigue, no se cumple con la periodicidad definida que era de un encuentro por mes. En palabras del gerente de PMO y Gestión del cambio *“No tenemos tiempo para tomarnos para hacer este encuentro, si hay gente que necesita información que vengan a buscarla, que la reclame y la pida”*. Asimismo, en este encuentro, el contenido de las presentaciones es meramente informativo. Se suele detallar en qué están trabajando los equipos y con qué prioridades, se hace una actualización de las replanificaciones de fechas y se informa cuáles son los próximos pasos. En algunos encuentros, hubo alguna bajada del director respecto de lo que se espera de los equipos, pero eso sucede usualmente.

De acuerdo a lo que se detalló en la matriz de comunicaciones, el principal emergente que surge es, por un lado, la omisión a conceptos vinculados con la identidad y por otro, la necesidad de reforzar el equipo para trabajar en iniciar las campañas que hacen referencia a esto. Esto incluye tanto con las comunicaciones que se realicen hacia el interior de la compañía como las que se realizan al interior del Programa.

Por otro lado, una proporción grande del equipo de trabajo es conformada por los proveedores. De la matriz surge la poca participación de los equipos de trabajo, como públicos, en las comunicaciones. Este punto es fundamental tenerlo en cuenta ya que el trabajo en equipo y el alineamiento requiere de la participación de todos los actores claves para el avance del Programa.

Respecto al sistema de las actuaciones, si bien se realizan reuniones que sirven para el seguimiento y el avance de los diferentes frentes, es necesario poder clarificar las prioridades y los equipos necesitan poder tener lineamientos claros respecto hacia dónde vamos.

Es fundamental trabajar con los líderes del Programa para lograr que los mismos perciban la necesidad de realizar diferentes tipos de acciones para fortalecer los lazos dentro del equipo. Se observó que el área de comunicación, si bien intenta generar acciones e idear comunicaciones adicionales, no recibe el sponsorship necesario para realizarlo. En general sucede por la falta de tiempo de los líderes

para dedicarse a estas cuestiones. En palabras del gerente de PMO y Gestión del cambio, *“con todos los problemas que tengo a diario que resolver, las cuestiones vinculadas con el Change Management son mi prioridad 165”*.

En resumen, en este apartado también se detallarán las fortalezas y las debilidades:

Debilidades

- **Distancia entre la identidad y la comunicación**

Respecto a las comunicaciones hacia el interior del Programa, están completamente orientadas a comunicar hitos específicos del Programa. No existe un trabajo vinculado con comunicar y transmitir la identidad que está asociado a los nuevos principios culturales. En algunos casos sólo se comunica el principio con un # haciendo referencia a por ejemplo “Damos todo” o “Trabajamos en equipo”, pero no hay comunicaciones que hablen de la identidad que se quiere comunicar. En pocas ocasiones se ha realizado alguna comunicación pidiéndole a los equipos trabajar más para conseguir lo que se espera.

Respecto a las comunicaciones hacia el resto de la compañía, la gestión es la misma. Se comunicó sólo en una primera instancia para contar sobre el Programa, con detalles vinculados a de qué se trataba, pero luego no se realizan otro tipo de comunicaciones más que comunicación de hitos. De acuerdo a que se pretende que el Programa sea el que impulse, de alguna manera, la nueva cultura de la compañía esto no se ve reflejado en las comunicaciones.

De esta manera, si tanto a nivel interno, como a nivel externo, se intenta crear una imagen del Programa que tenga relación con el cambio, la transformación, la agilidad, el trabajo colaborativo, etc., esto no se está reflejando en las comunicaciones.

Tal como manifiesta Pascale Weil, “la comunicación que no estaba destinada a vender un producto, sino más bien a modificar un comportamiento, una actitud o

a conseguir adhesiones a una idea, fue así bautizada como institucional". (Weil, 1990: 25).

- **Bajo sponsorship de líderes y director**

No es la prioridad del Programa, además se tiende a no comunicar antes que a comunicar. Asimismo, hay diferentes acciones que se quisieron impulsar como el Newsletter o la creación de perfiles en Redes Sociales, pero no se pudo concretar porque el director no quiere que se haga por temas de actualización de información y por la dificultad de acceder al contenido de las mismas. En general. Quienes principalmente la tienen en detalle son los gerentes y no tienen tiempo como para distribuirla.

Asimismo, en este sentido, se puede decir que la concepción de comunicación que predomina en el Programa es meramente instrumental. Retomando a Capriotti (2009) y su diferenciación sobre los enfoques del estudio de la imagen institucional, el autor plantea dos posturas que se enfrentan en una polémica: "los profesionalistas y los teóricos, los primeros preocupados por la praxis profesional y los segundos orientados a analizar la identidad y la imagen corporativa de forma global, como fenómeno comunicativo." (Capriotti, 2009: 14). Además de que no se analiza la identidad y la imagen como un todo, es muy difícil programar y planificar porque hay dependencias con los tiempos de los líderes.

- **Pocas personas en el equipo**

El equipo de comunicaciones realiza muchas actividades, además de las comunicaciones. Son actividades muchas veces administrativas. Organizar reuniones, eventos, encuentros, resolver diferentes problemas de las personas como por ej, si alguien necesita recambio de computadora o si los proveedores tienen problemas para ingresar al edificio o si hay que conseguir lugar para nuevos ingresos en el piso, etc. Esto genera que, a pesar de intentar planificar

las comunicaciones y de darle contenido diferenciado, por los tiempos y otras necesidades, no pueden hacerlo. Asimismo, cada comunicación implica una validación con el Director y Gerentes, por lo tanto, es muy difícil que puedan hacer comunicaciones demasiado innovadoras.

Fortalezas

- El equipo es consciente que hay que acercar las brechas entre identidad y comunicación

El equipo sabe que hay que trabajar en generar más y nuevo contenido para trabajar en acortar las brechas entre identidad, comunicación para trabajar en la imagen tanto dentro del Programa como para con el resto de la compañía. Intentan trabajar y aportar nuevas ideas a pesar de las trabas y de no ser la prioridad para los líderes.

- Acompañamiento del área de comunicaciones internas de la compañía

Hay un acompañamiento desde el diseño de la imagen hasta para la construcción y alineamiento del discurso a transmitirse a nivel compañía. Además, esto favorece a que el Programa pueda participar de encuentros que se realizan a nivel organizacional para contar y hablar del Programa.

Conclusiones Generales

A partir de todo lo detallado con anterioridad, la conclusión se dividirá en dos partes, por un lado, todo lo arribado a partir del análisis de la semiosis institucional realizado en el Programa y por otro vinculado al doble rol como investigadora y también como miembro del equipo de comunicación del Programa.

Respecto al análisis y al diagnóstico del trabajo de investigación

Para comenzar con las conclusiones es conveniente retomar el inicio del trabajo que tenía como objetivos poder analizar las brechas entre identidad y comunicación, además entender los valores, las prácticas, la identidad actual del Programa. Entender también ese futuro deseado, ese hacia dónde se dirige la organización.

En el apartado anterior se detallaron las diferentes **debilidades y fortalezas** detectadas. Las tensiones ante esa necesidad o deseo de cambio, vinculado con el proceso de transformación por el que está atravesando la institución a partir de la fusión de tres compañías.

De esta manera, se realizó un análisis integral y transversal, se observaron las diferentes prácticas, las interacciones, las relaciones de poder y por ende las disputas por la construcción de sentido, la cultura y la identidad.

Es decir que el trabajo estuvo puesto en entender los procesos comunicacionales “como interacciones entre sujetos en el ámbito histórico de la vida cotidiana, intercambio en el cual se producen, intercambian y negocian formas simbólicas y se generan sentidos atravesados por intereses y formas de poder”. (Uranga y Vargas, 2019: 19).

A partir de esto, se puede establecer que no hay una única problemática observada sino que debe realizarse un trabajo profundo vinculado con todos los aspectos que se fueron detectando como debilidades y que establecen que trabajar con los procesos comunicacionales implica tener una mirada no sólo instrumental de la comunicación (Analizando sólo canales de comunicación y contenido) sino que deben atenderse muchas otras cuestiones que hacen a las construcción de la identidad colectiva del Programa.

De esta manera, tal como lo define Chaves, “la causa estructural de la gestión insuficiente de los recursos de emisión de la entidad consiste en que la institución no se asume como un ente emisor y concibe la comunicación como una actividad auxiliar y acotada”. (Chaves, 2001: 172).

Es importante destacar que para lograr alcanzar algunas de las aspiraciones del equipo, es fundamental poder generar cambios y acompañar a los diferentes actores a transitar los mismos. Las necesidades de trabajar con agilidad, alineados e integrados, con conciencia de lo que se está desarrollando y con una mirada E2E, requiere de un trabajo consciente que debe ser acompañado por la compañía, implementando diferentes políticas, capacitando, comunicando las nuevas maneras de hacer y también debe ser impulsada por los líderes.

A partir de esto, hay que establecer que el cambio debe generarse desde lo comunicacional, pero entendiendo a ésta como una disciplina más amplia que concibe a las prácticas sociales como experiencias atravesadas por la comunicación. Hay una serie de procesos internos, construcción y reconstrucción de interacciones que tienen que cambiar. Se debe trabajar en la construcción de esta nueva identidad en resolver las tensiones y contradicciones para poder conseguir que el Programa sea un lugar atractivo y en donde todos quieran trabajar. Es fundamental que parte de la motivación no esté puesta únicamente en la importancia por el aprender y la experiencia que quedará asentada en algún curriculum.

Se debe trabajar en la construcción de vínculos que generen interacciones menos tensas para generar otro clima de trabajo que favorecerá también a mejorar la productividad y por ende en la consecución de los objetivos del Programa. Para esto es necesario que exista más posibilidades de acceso y de

participación en las definiciones que actualmente sólo toman los líderes. Por otro lado, la gestión de los mismos tiene que centrarse más en trabajar para acompañar a las personas y no en la resolución de problemas urgentes donde lo importante y la gestión a largo plazo queda descartada.

Se deben establecer nuevas construcciones de sentido en donde lo importante sea no sólo el crecimiento laboral y profesional sino también el crecimiento humano que desarrolle esa cultura del trabajo colaborativo para que prime la agilidad y el dinamismo necesarias para el Programa.

Cabe destacar lo siguiente, tal como establece Uranga “Cuando decimos procesos comunicacionales nos referimos a prácticas sociales atravesadas por una experiencia de comunicación. Prácticas sociales factibles de ser reconocidas como espacios de interacción entre sujetos en los que se reconocen los procesos de producción de sentido, de creación y recreación de significados, generando relaciones en las que esos mismos sujetos se constituyen individual y colectivamente. Prácticas en las que intervienen los medios de comunicación, como un componente fundamental de la vida social, como parte indiscutible del proceso de construcción de la realidad, pero no como única variable” (Op. Cit, 2019: 35).

Para complementar, también se observan diferentes problemáticas en la comunicación interna y en la externa, para con el resto de la compañía. Se debe trabajar desde los canales y el contenido en acortar las distancias entre la identidad y la comunicación destacando aquellos aspectos que se quieren remarcar de la identidad. No sólo se debe limitar a la comunicación de hitos importantes, sino que es necesario que se pueda transmitir esta nueva manera de hacer e identidad que se pretende impulsar desde el mismo.

Para finalizar, todo lo detallado con anterioridad, facilitará la construcción de una nueva cultura que le propiciará al Programa nuevos marcos interpretativos y generará nuevos marcos de pertenencia. En fin, adhesión al proyecto de trabajo.

Respecto al doble rol y al proceso de desarrollo del trabajo de investigación

En este apartado voy a hablar en primera persona ya que todo lo que describa tiene vínculo con lo que me fue sucediendo durante mi período académico y el proceso de investigación.

Este trabajo tiene un sentido muy importante por dos cuestiones:

Por un lado, es producto de un trabajo que arrancó en abril de 2019 cuando decidí anotarme en el Taller de Tesina convocado por la facultad. A partir de ahí arrancó un proceso en dónde pude tener el tema de investigación y a fin de ese año presentar el Anteproyecto, además de confirmar que Teresita sería mi tutora. Realmente creo que tanto como a mí, Teresita Vargas, nos ayudó a varios de los que participamos del taller, a orientarnos y a empezar a pensar que era posible hacer la tesina y volver a conectar con la Facultad y poder articular todos los contenidos que aprendimos en este proyecto.

Antes de seguir, hago un breve resumen de mi historia académica. Comencé en el año 1997 el CBC, que lo hice durante ese año y en 1998 arranqué a cursar la carrera. Desde el comienzo, me gustó mucho el contenido, cursar, la mayoría de las materias, amaba los teóricos, escuchar a los que sabían. Desde los comienzos tenía el temor de la tesina, creo que es algo que nos asusta a todos y todas. Sabía que muchos y muchas que arrancaban la carrera abandonaban o dejaban pendiente la tesina. Debo confesar que dudaba, tal vez, de mi capacidad para hacerla. Cuando terminé de cursar, enseguida rendí todos los finales que tenía pendientes. Me fue muy bien. Realmente casi toda la carrera la hice sin problemas y con buenas notas. Por suerte, había conformado mi grupo de estudio. Nos juntábamos a leer y a debatir, tratar de entender y cuestionar (eso siempre nos pedían) a los autores. Después de eso, terminé de cursar y lamentablemente, me alejé de la facultad. Intenté con varias amigas armar proyectos de tesina que nunca prosperaron.

Volviendo al Taller, en la primera o segunda clase, Tere nos dijo, si pueden hacer algo en su lugar de trabajo, háganlo porque es la mejor manera para realizar el

trabajo de campo, acceder fácilmente a la información, más cuando no disponemos de mucho tiempo por trabajo, familia, etcétera. Por supuesto le hice caso. Confirmando que fue la mejor decisión que pude haber tomado. A partir de ahí siento que por primera vez tuve mi proyecto y pude empezar a avanzar y a pensar en que este momento iba a llegar.

Por el otro, el proceso de desarrollo y trabajo de la tesina fue arduo, a pesar de tener acceso a la información, implicó seleccionar y procesar mucha información que tenía, realizar el análisis, poder distanciarme del objeto porque era analista y a la vez parte. Pero sin dudas, lo más destacado fue mi crecimiento profesional porque, además de poner en práctica todo lo aprendido durante los años de carrera, implicó ver la realidad del día a día de mi trabajo, de otra manera y teniendo en cuenta todas las imposibilidades del lugar, poder cambiarla. Porque, en definitiva, nuestro rol como comunicadores, es ir hacia el camino del cambio social que haga de la vida de todos, una vida mucho más justa.

Para finalizar, siempre estuve enojada con la Carrera y la tesina y pensaba, después de haber estudiado tanto, de haber rendido tantos finales, de haber cursado tantas materias anuales, ¿también tengo que hacer la tesis para demostrar que aprendí? Ahora, afirmo que fue una experiencia que terminé disfrutando y que después de este trabajo no soy la misma, ni profesional, ni subjetivamente.

Anexo

Resultado Taller de Principios Culturales en Acción

Taller de Principios en acción

¿Qué se realizó?

- Se conformó un equipo con 30 personas que representaron a todas las áreas/frentes del Programa.
- Se realizó un taller de 2 horas de duración
- En el mismo se crearon 3 comportamientos del Programa por cada Principio Cultural de la compañía. Se definieron 21 Principios en Acción.
- Se definieron los principales atributos de identidad del Programa.
- Se identificaron los aspectos a trabajar de cara a los valores deseados para el Programa.

Conclusiones generales del Taller

- Se redactaron los textos de los principios en acción
- Se identificaron como principales a trabajar dentro del Programa:
 - “Somos clientes”
 - “Actuamos en equipo sin fronteras”
 - “Damos todo”
 - “La hacemos fácil”

SOMOS *Cientes*

- Desarrollo soluciones ajustadas a las necesidades de mis clientes.
- Tengo la capacidad de pensar como si fuera cliente antes de tomar una decisión que lo impacte.
- Pongo mis esfuerzo en brindar respuestas simples y rápidas.

LA HACEMOS *Fácil*

- Me arriesgo a tomar decisiones en el momento necesario y resuelvo en forma práctica.
- Me comunico en forma directa para luego formalizar.
- Priorizo actividades y objetivos para tener cumplimiento a corto plazo.

CONFIAMOS **y CREEMOS** *en VOS*

- Confío en tu criterio, celebro los acuerdos y aprendo de los errores.
- Acepto la diversidad de opiniones asumiendo que potenciará mi posición.
- Comparto mis conocimientos, experiencias e ideas para realizar una tarea.

HACEMOS ARRIESGAMOS

Y Seguimos intentando

- Me arriesgo y genero alternativas transformadoras que desafien el status quo.
- Considero al error como oportunidad de aprendizaje.
- Priorizo resolver los temas con rapidez y de manera sencilla.

ACTUAMOS EN

EQUIP *sin fronteras*

- Construyo en base a los objetivos del Programa, buscando puntos de acuerdo en forma colaborativa y funcional.
- Sumo a quienes pueden aportar valor, utilizando la comunicación como base.
- Actúo sabiendo que el logro del Programa es consecuencia del aporte de todos, sin fronteras.

NOS *Divertimos*

- Celebro y festejo cada logro alcanzado con el equipo.
- Ante todo, le pongo onda, promoviendo el buen clima.
- Transmito optimismo en etapas de cambio y dificultad.

DAMOS *Todo*

- Me comprometo siguiendo los temas hasta encontrar consenso y solución.
- Me desafío constantemente buscando alternativas superadoras y dando lo mejor de mi.
- Trabajo con pasión, creyendo en el Programa y sabiendo que estamos haciendo historia.

Resultado Taller de Retrospectiva y Encuesta

OBJETIVO

Detectar oportunidades de mejora del proceso de punta a punta de cara a futuros desarrollos y consolidar un equipo comprometido con una única visión, entendiendo que el rol de cada uno es vital para el éxito del Programa.

Se realizó un taller y una encuesta a 50 referentes claves del Programa.

Los mismos se dividieron en 7 grupos y trabajaron en lo que se detalla a continuación.

A continuación, se detallan las principales dinámicas realizadas y los resultados.



¿Qué hicimos en #ITCity?

- Identificamos los desafíos
- Identificamos lo que aspiramos de cara a futuros desarrollos
- Trabajamos en equipos interdisciplinarios y detectamos mejoras del proceso E2E

LOS ASPIRACIONALES IDENTIFICADOS

De cara al mercado

“Que Telecom sea referente tecnológico en el mercado”.
 “Que sea una organización más liviana, referente en innovación y competitiva en el tiempo”.
 “Que el proyecto sea referente en el mercado y Latinoamérica con la convergencia”.
 “Que cuando el cliente piense en servicio convergente, piense en Telecom”.

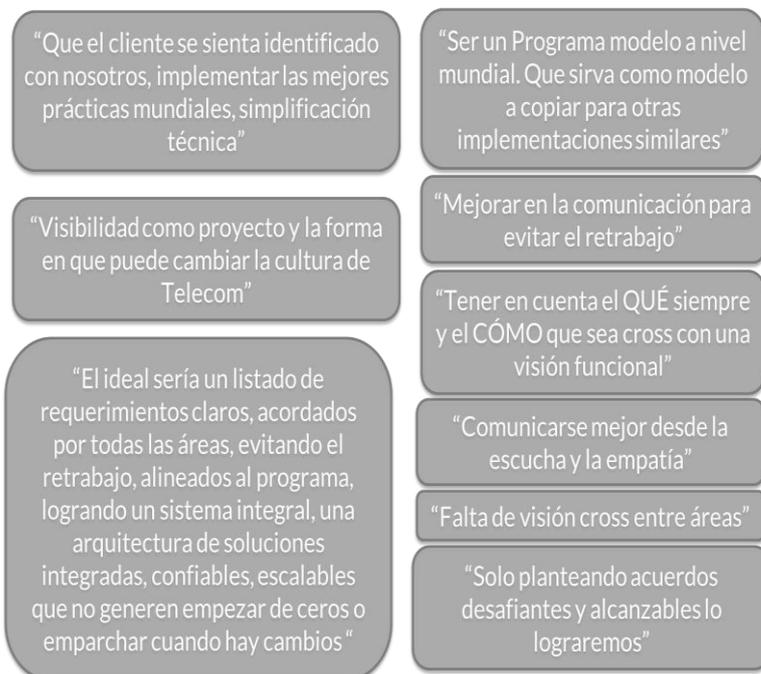
De cara al cliente

“Que el cliente se sienta identificado con nosotros, sumar ventas por la convergencia”.
 “Crear una solución escalable, simple, confiable, flexible y eficiente”.
 “Crear una solución robusta y simple para el cliente”.
 “Facilitarle el trabajo al cliente interno/externo, simplificar y darle mayor calidad”

Internamente

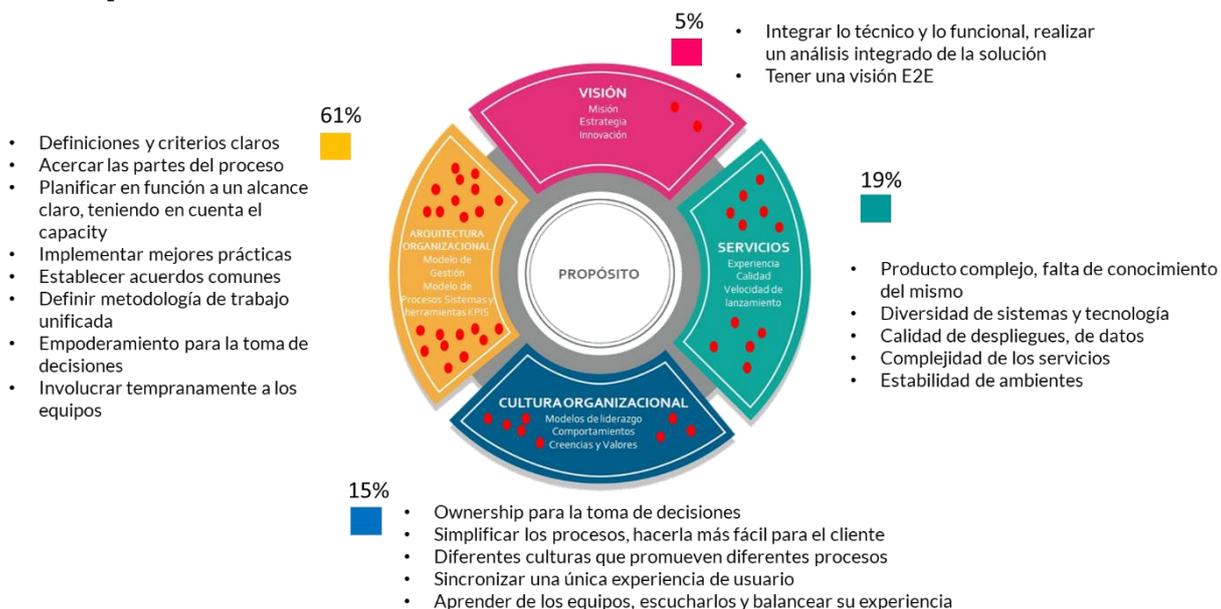
“Transformación Cultural, lugar de pertenencia, visión compartida”.
 “Construir una forma de trabajo alineada, unificada”.
 “Posicionar a Fan como uno de los pilares de la transformación”.

LOS DESAFIOS IDENTIFICADOS



Principales aspectos a trabajar detectados por los equipos

Enfoque de Transformación



Resultado de encuesta On Line

De los siguientes aspectos seleccioná tres que sean indispensables mejorar de cara al cumplimiento de objetivos



Teniendo en cuenta los Principios Culturales, ¿en cuáles crees que debemos seguir trabajando para alcanzar los desafíos identificados?



Entrevistas a líderes y actores claves

¿Qué se relevó?

- 23 Stakeholders Clave entrevistados (Entre ellos Directora de IBM, Gerente de PMO y Gestión del Cambio, Gerente de Business Focus y IT Focus, Gerentes de segundo reportes y actores clave del Programa de diferentes equipos). Se realizaron entrevistas semi estructuradas / estructuradas en las cuáles se relevó:
- Visión sobre Alineamiento/ Tensiones y funcionamiento de los equipos.
- Visión sobre interacción y comunicación de los equipos y acciones necesarias de Gestión del cambio.

¿Resultados entrevistas?

Relación Teco / Vendors	Gestión de Equipos / Personas	Gestión del Programa/Resto de la organización
<ul style="list-style-type: none">• Diseñar instancias de interacción entre Teco / Proveedores para generar alineamiento y consenso (IBM se siente atacado continuamente/ Teco no sueña que es posible llevar adelante un proyecto exitoso/Teco hace mucho para que el proveedor choque).• Generar instancias de participación de Teco en la construcción de Bluewolf.• "El Programa solo pone foco en el CRM": Generar instancias de participación de Huawei para que reciba con mayor antelación información que afecta a la organización del equipo.	<ul style="list-style-type: none">• Generar conciencia de la necesidad del cambio y de los nuevos valores de cara a los colaboradores.• Establecer con mayor claridad la carga de trabajo para asignar recursos eficientemente.• Diseñar una estrategia para medir la adhesión al cambio.• Detección de Stakeholders Claves, con mayor resistencia al cambio, para diseñar estrategia de mitigación e instancias de trabajo personalizadas.• Diferenciar perfiles para la asignación de Roles y Responsabilidades.• Implementar instancias de reconocimientos públicos y privados.• Trabaja con equipo IT Focus para mitigar la sensación de falta de acompañamiento por ausencia de líder.	<ul style="list-style-type: none">• Generar alineamiento con Directores / Managers otras áreas de la Organización con respecto a los beneficios de la implementación del nuevo sistema.• Detectar hitos importantes del plan para gestionar resistencias al cambio de actores externos al Programa.• Generar acciones de comunicación activas para el resto de la compañía para lograr adhesión de los futuros usuarios del sistema.

A continuación, se resaltan aspectos claves de las entrevistas realizadas y de la observación participante:

Gerente de PMO y Gestión del cambio:

“Se necesita trabajo colaborativo entre los diferentes equipos de trabajo tanto para el desarrollo como para la resolución de problemas. Es necesario que exista una gestión transparente y una interacción con mucho diálogo y entendimiento porque es fundamental el trabajo de todos. Además, es necesario el alineamiento, que defina un entendimiento compartido de las acciones y decisiones del programa en todos los niveles de participación”.

“De esta manera, es complejo trabajar de manera ágil y resolver con los tiempos que son requeridos por el Programa. Si yo no los llamo uno por uno para que se junten y encuentren donde están los problemas, no lo hacen por cuenta propia. Cada uno está con su tema y no con una mirada cross que ya me canso de pedir que tengan”.

“Los problemas de cartel no sirven, es necesario que todos nos arremaguemos y nos pongamos a trabajar para sacar adelante esto. A mí no me interesa si lo hace uno u otro, el objetivo es común para todos y el éxito o el fracaso depende de todos, sin distinciones entre NorTA, BW, etc. Me canso de repetir esto”.

“Muchos trabajan con esfuerzo a pesar de la presión diaria y a prueba de muchas frustraciones”.

“La directora es la única persona de BW que empuja para que las cosas sucedan. Siempre que hay que hacer que algún tema se destrabe y avance, ella es la que está y lo hace, por eso yo no puedo decir nada de ella”.

“Es fundamental que la interacción sea fluida y que se trabaje en equipo para que se logren los resultados”.

“No tenemos tiempo para tomarnos para hacer este encuentro, si hay gente que necesita información que vengan a buscarla, que la reclame y la pida”.

“Con todos los problemas que tengo a diario que resolver, las cuestiones vinculadas con la gestión del cambio son mi prioridad 165”.

Gerente Business Focus:

“Ante situaciones difíciles o de presión, las reacciones y actitudes no constituyen buenos vínculos de equipo y existe un bajo entendimiento de las expectativas de las personas con las que se interactúa”.

“Estamos construyendo una catedral”

“Suele haber un bajo entendimiento de las expectativas de las personas con las que se interactúa por eso es muy importante aprender a gestionar a las personas desde la empatía”.

“Es necesario trabajar en mejorar el entendimiento de los perfiles con capacidad para exponerse y aquellos que aún no lo están. De esa manera vamos a poder trabajar mejor y también sin herir tantas susceptibilidades”.

“Hay que identificar a las personas que son detractores para trabajar con ellos”.

Directora de BW:

“BW es atacado continuamente y siempre somos los responsables de los problemas y NorTAno se hace responsable de las tareas que tiene que llevar adelante para que el proyecto salga. NorTAno sueña que es posible llevar adelante un proyecto exitoso”.

“NorTA hace mucho para que el proveedor choque”.

“Hay información entre NorTA e BW inconsistente”.

“Nosotros no podemos perder el tiempo en entrenar a las personas de NorTA Nos pagan por los entregables que hagamos y nos tenemos que enfocar en eso”.

“Hay muchas personas que no están a la altura de lo que se necesita en el Programa. No se pueden quedar cruzados de brazos esperando a que les vengan a enseñar. Necesitamos que tengan otra actitud”.

En palabras de diferentes miembros claves de los equipos:

“BW nos pasa por encima y no se hace cargo de resolver los problemas que ellos mismos generan”.

“En los equipos conviven personas de ambas empresas, pero sólo algunas con conocimientos específicos y necesarios para el desarrollo y a los cuáles no es posible acceder ya que, por el ritmo y las necesidades del Programa, no hay tiempo para capacitar.”

“También es difícil poder aprender ya que se desarrolla sin documentación y al no haber documentación, no es fácil saber cómo resolver algún incidente, el conocimiento está concentrado en una o dos personas que son las que más saben y no siempre tienen el tiempo como para poder ayudarnos”.

“Es necesario poder trabajar con las personas para que tengan la capacidad de tomar decisiones y de hacerse responsables de los temas”.

Uno de los miembros de PMO: “BW tiene la tendencia a encontrar responsables en los equipos de NorTA y no se responsabiliza por las cosas que ellos también hacen mal”.

Líder del equipo de Testing: “hay miedo y no siempre es tan sencillo asumir una responsabilidad por miedo a equivocarse, además muchas veces no somos escuchados ni tenidos en cuenta”.

Una de las personas del equipo de Migración: “Las decisiones se toman en una mesa chica sin contemplar a los equipos de trabajo que somos los que día a día ponemos en marcha esto. Todas esas definiciones son completamente lejanas a la realidad. No siempre es tenido en cuenta el alcance real en el plan y esto hace que no se tengan en cuenta la capacidad real de las personas”.

Asimismo, muchos han manifestado que “la directora de BW se maneja muchas veces, con mal trato para con las personas de NorTA”.

Un referente del área PMO & Gestión del cambio: “Hay que contar avances, hay que poder llegar a las operaciones para poder simplificar la adopción en futuros lanzamientos”.

Un referente del equipo de Gestión del cambio y comunicaciones: “teniendo en cuenta que es uno de los más importantes de la compañía y que requiere del compromiso y protagonismo activo y visible de los actores clave de la compañía implicadas directa e indirectamente, tenemos que trabajar en las comunicaciones ya que es de vital importancia trabajar en transmitir esto”.

“Es bastante complicado trabajar como lo están realizando ahora, las demoras son un fracaso del Programa”.

En palabras del director:

Respecto al Newsletter: *“No siempre hay información para contar y realizarlo implica darle una periodicidad de salida y debe tener una actualización de contenido que no tenemos usualmente”.*

“A mí no me gusta comunicar por comunicar. Hay momentos en los que no hay que decir”.

“Si no logramos cumplir con las fechas propuestas o los objetivos definidos yo qué voy a salir a decir”.

“Yo no la voy a caretear, no logramos cumplir con las fechas que nos comprometimos, no puedo salir a felicitar a nadie”.

Algunas comunicaciones

2018

Programa # IT

¡Empezamos con E2E Testing!

¡Se realizó el pasaje al nuevo ambiente!

Iniciamos las pruebas E2E para **probar el correcto funcionamiento de la solución** de manera integral en el nuevo ambiente.

Al finalizar el testing E2E, comenzaremos con las **pruebas de usuario**.

Personal | Fibertel | Cablevisión | FiberCorp

TELECOM

Programa # IT

Conocé más sobre uno de los **Programas de Transformación clave para la evolución digital de la Compañía.**

IT avanza hacia la **integración de las plataformas de gestión de Telecom.**

Trabajamos para lograr la **mejor experiencia de nuestros clientes internos y externos**, a partir de:

- **Simplificación** de procesos.
- **Eficiencia** operativa.
- **Visión única** de cliente.



Definimos las necesidades del **negocio.**

"Discovery"



Diseñamos el proyecto.



Estamos generando los **"Desarrollos"** necesarios para implementarlo.



Conocé más



Personal | Fibertel | Cablevisión | FiberCorp

TELECOM



Programa # IT

¡Comenzamos a vivir la transformación de nuestra compañía!

Materializamos los desarrollos e implementaciones poniendo productiva la **Solución Integral # IT**

Ya estamos activando los primeros **Chips Prepagos** con usuarios amigos

Muchas gracias por el esfuerzo a **todo el equipo** interdisciplinario, que permitió alcanzar otro **gran paso** del programa

¡# IT avanza! Pronto comunicaremos quienes serán los primeros en utilizarlo

¡Somos # IT !

Personal | Fibertel | Cablevisión | FiberCorp

TELECOM

2019

IT Avanza

¡Bienvenidas nuevas localidades!

Mar del Plata, Río IV, Campana, San Rafael, San Juan, Concepción y Aguilares (Tucumán)

Más clientes se suman para vivir la experiencia como ya lo hacen en:

Pergamino | Punta Alta | Bahía Blanca

San Francisco | Concordia | Junín

Goya | Rafaela | Gualeguaychú

IT sigue creciendo



Personal | Fibertel | Cablevisión | FiberCorp

TELECOM

Programa # IT

¡Primeros clientes # IT !

Lanzamos la solución integral IT en las localidades de Punta Alta y Pergamino para nuevas altas Móviles Prepago Repro.

Estos nuevos clientes comienzan a vivir la experiencia # IT



¿QUÉ VIVIRÁN LOS CLIENTES # IT ?

PRE-ACTIVACIÓN

RECARGAS

NOMINACIÓN

VENTAS DE PACK

FACTURACIÓN



EL PROGRAMA # IT AVANZA.

Personal | Fibertel > | Cablevisión | FiberCorp >

TELECOM

¡# IT avanza! Hoy cumplimos otro hito

En IT sabemos que cada decisión que tomamos y cada acción que llevamos adelante impacta en **Nuestros Clientes**.

POR ESO NOS COMPROMETEMOS
Y **#DAMOSTODO** PARA ALCANZARLO



Pusimos en producción la solución integral #Fan que permite el **Cambio de Plan** de clientes **Prepagos Móviles** a **Abono Fijo**.

¡La transformación de nuestra compañía la hacemos **entre tod@s!**



Personal | Fibertel > | Cablevisión | FiberCorp >

TELECOM

¡Hola a todos!

Gracias al esfuerzo y compromiso del equipo

finalizamos el despliegue a producción que incluye:

- **Cambios** en el proceso de preactivación / nominación
- **Mejoras técnicas:**
 - ✓ Simplificación de catálogo
 - ✓ Upgrade de versión del Order Manager (OM)
 - ✓ Simplificación de perfiles

Ya iniciamos el “*Friendly user*”, para garantizar la integridad de los ambientes y dar paso a las *preactivaciones de las nuevas líneas #IT*

Los mantenemos informados de próximas novedades.

¡Hola a todos!

Tras un enorme trabajo del equipo, **iniciamos el Despliegue a Producción.**

Aún queda mucho por hacer y **tenemos** que estar **enfocados** en las actividades del **camino crítico** para **disponibilizar** la funcionalidad **CAPRO** en las localidades:

- **Completar** el Despliegue a Producción
- **Controles Post Producción**
- **Pruebas y Ok de Usuarios**
- **Preactivaciones y distribución de SIMs**
- **Todas las tareas requeridas para la operación (accesos y perfiles, entrenamiento, comunicación, otras)**

Los mantendremos informados de próximas novedades.

¡Ya estamos **Muy Cerca** del **Release 1** Mobile!

Programa #IT

¡Hola equipo!

Como todos saben estamos en la **recta final** para el **Release 1** de Pospago.

El objetivo es el próximo **31 de mayo** y tenemos que estar **alineados como equipo** para poder cumplirlo.

Aún queda mucho por hacer y tenemos un **camino crítico** con actividades clave que deben ocurrir, **en eso tenemos que enfocarnos**:

- Avanzar en las pruebas **SIT**
- Iniciar **E2E** y **UAT** en paralelo
- Obtener los **OK de usuarios** a las pruebas de funcionalidades
- **Despliegue a Producción**
- Todas las tareas requeridas para la operación (**accesos y perfiles, disponibilizar SIMs, entrenamiento, comunicación, otras**)

Les pido a todos los equipos redoblar esfuerzos en la ejecución y que **ante cualquier bloqueante lo escalen**, sin demoras, **dadas las altas dependencias** existentes y así **no detener el avance** hacia este hito clave del Programa.

Cuento con ese compromiso, y estoy a disposición para lo que necesiten.

Mensaje del Director

Novedades # IT

FINALIZAMOS EL PASAJE TÉCNICO A PRODUCCIÓN

RELEASE 2 "MVP POSPAGO MOBILE"

Este despliegue lo hicimos utilizando **100% herramientas**.

• ¡Realizamos la **primera implementación mundial de OM+ de Vlocity!**

Esto nos permite:

- Pasar a un esquema de **despliegues incrementales** (más pequeños y más frecuentes)
- **Avanzar** con el resto de las actividades del plan

INICIAMOS EL "FRIENDLY USER" DEL RELEASE 2

Damos inicio a esta fase para estabilizar las funcionalidades en Producción y completar las pruebas restantes del total de las funcionalidades.

*Gracias equipo por el compromiso.
¡Vamos por más!*

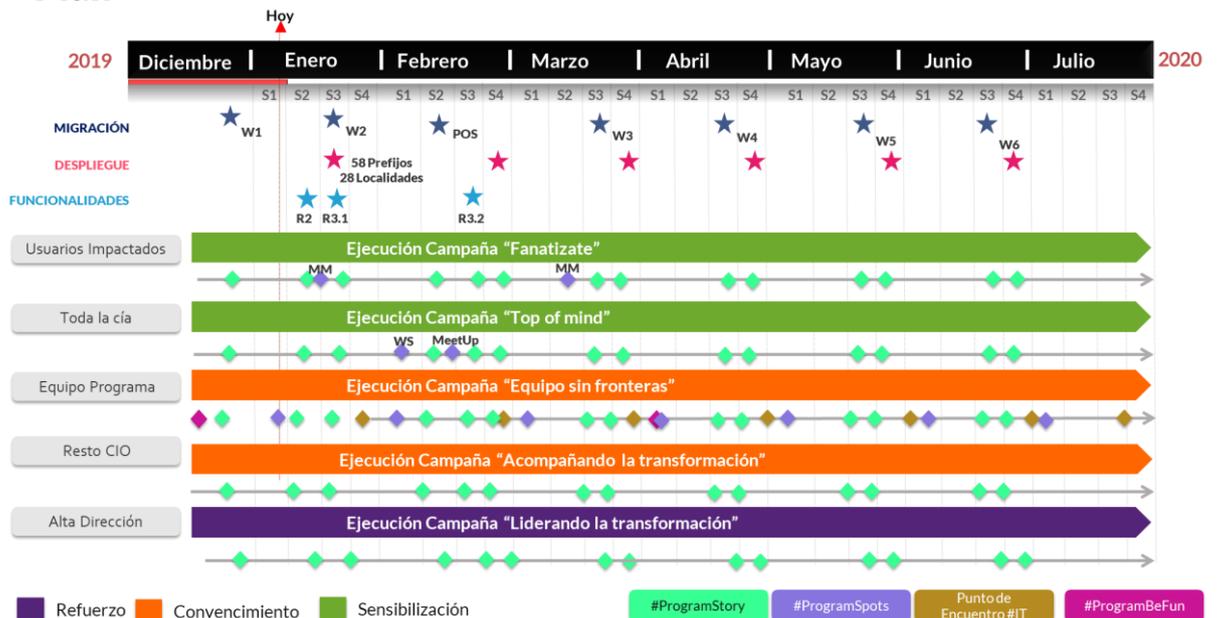
IT avanza

Plan de Comunicaciones

Enfoque Comunicación

CANALES	"Fanatizate" Lograr que los usuarios finales internalicen los beneficios y se sientan motivados para el uso de las herramientas.		"Top of mind" Consolidar al Programa #Fan como "top of mind" en la organización alineados a la cultura y los objetivos de negocio.		"Equipo sin fronteras" Crear sentido de pertenencia, compromiso y equipo sin fronteras en pos del cumplimiento de los objetivos del Programa.		"Acompañando la transformación" Lograr la adecuada transferencia de conocimientos. Mantener informados sobre los avances del Programa.		"Liderando la transformación" Posicionar al Programa en la Alta Dirección. Promover el alineamiento de los líderes para el cascado de mensajes clave.		
	#ProgramStory Contar la historia del Programa a través de diferentes canales y distintas audiencias. Deberá contar con hilo conductor único de valor agregado diferenciado por audiencia.		#ProgramSpots Intervenciones claves en espacios de encuentros ya existentes del Programa y a nivel Cia.		Punto de Encuentro #IT Presentación de status del Plan, avances, próximos pasos, hitos claves, intervención TMO.		#ProgramNews Principales logros de los frentes, noticias relevantes, agradecimientos a los equipos y posibles reconocimientos		#ProgramComic Contar con humor las diferentes situaciones que se generan en el programa (Chismes, Anécdotas, Chistes, Frases Célebres) anclados en los ppios culturales.		#ProgramBeFun Celebración de logros y reconocimientos de trabajo destacado según los principios culturales
FORMATOS	1. Lista de difusión whatsapp 2. E-mail 3. Yammer 4. Cartelera digital 5. Encuentros presenciales		1. Equipo Programa (Full time + Part time Vendors + Gtes. Programa) 2. Gerentes Programa 3. CIO – CIO no Programa		4. Alta Dirección (Directores + C Level) 5. Usuarios impactados (Responsables / líderes / usuarios finales) 6. Total Cia.						

Plan



Bibliografía

Acimed, (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*.

Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Barcelona: Editorial Paidós.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad corporativa. Chile: Editorial Libros de Empresas.

Chaves, N. (2001). *La Imagen corporativa: Teoría y Práctica de la Identificación Institucional*. Barcelona, España: Editorial Gili.

Guber, R. (2001). *La etnografía: método, campo y reflexividad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Kaplún, G. (2002). *Seis maneras de pensar la imagen organizacional*. Recuperado de <https://tallerdeciyc.files.wordpress.com/2014/05/kaplun-seis-maneras-de-pensar-la-imagen-organizacional.pdf>.

Matus, C. (1995). *Método Altadir de Planificación*. MAP. Venezuela: Fondo Editorial Altadir.

Pascale, W. (1990). *La comunicación Global. Comunicación institucional y gestión*. España: Paidós Comunicación.

Pichardo Muñoz, A. (1995). *Planificación y programación social*. Buenos aires: Editorial Lumen/HVManitas.

Robirosa, M. (1998). *Articulación, negociación, concertación*. Recuperado de https://blog.ucc.edu.ar/ssh/files/2012/03/Articulaci%c3%b3n_negociaci%c3%b3n_concertaci%c3%b3n-Robirosa1.pdf

Rodrich Portugal, R. (2012). *Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión*. Recuperado de <https://revistadecomunicacion.com/pdf/2012/Art212-234.pdf>

Uranga, W. (2016). *Conocer, transformar, comunicar*. Cap 1 y 2. Argentina: Editorial Patria Grande.

Uranga, W. y Vargas T. (2019). *Planificación y gestión de procesos comunicacionales. Cap 1, 2 y 3.*