

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“Global Finance: Comunicación interna para el cambio de red de telefonía”

C A S O
P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E
MAESTRO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
P R E S E N T A:
L I C . A D R I Á N G A M A L D U R Á N C A S T E L L A N O S

ASESOR: JUAN ANDRÉS RINCÓN GONZÁLEZ

Fue una junta que se puede resumir en una palabra: exitosa, de esas donde todo salió bien. Coincidían en un proyecto estructurado, con un plan específico y hasta con un sentido de equipo, las áreas de inversiones, ventas y comunicación de Global Finance (GF), algo poco usual en el corporativo. Al término de la reunión se incorporó, casi por casualidad, el ingeniero Teodoro, Jefe de Tecnologías, quien luego de escuchar del proyecto, alzó la ceja y afirmó: “suena bien, pero ya verán que los nuevos teléfonos que vamos a empezar a poner el lunes, van a cambiar la vida de esta empresa, ahí se las dejo”.

El comentario alentó algunas risas, hasta que Román Alvarez, el Director de Comunicación preguntó: “¿Cuáles nuevos teléfonos? ¿Y los empleados cómo se van a enterar, cuándo pensaban decirles? ¡Hoy es jueves y quieres empezar el lunes!” reclamó Román. La respuesta de Teodoro en su tono norteño lo dijo todo: “¿A poco teníamos que decirles algo?”

Lo que nadie imaginó entonces fue que la llegada de los nuevos teléfonos en GF no solamente pondría a prueba la capacidad de comunicación interna del corporativo sino que aflorarían aspectos organizacionales sobre los que antes no se había reflexionado.

ANTECEDENTES

Global Finance (GF) es el nombre con el que se denominó en este trabajo a una institución nacional que atiende temas de desarrollo económico. Si bien los nombres reales de la institución y de quienes participan en este caso fueron cambiados a fin de poder exponer lo ocurrido, las referencias a situaciones y problemas se relatan como sucedieron y se busca presentarlos en el contexto que tuvieron lugar para una mejor comprensión y análisis del caso.

GF es una corporación dedicada al análisis macroeconómico y a la propuesta de políticas financieras con repercusión en todo el país.

Aunque sus antecedentes históricos rebasan los 50 años como un corporativo dedicado a los productos financieros y con particular énfasis en temas fiscales, la actual conformación y actividades de GF tuvo su origen hace dos décadas, cuando se reformaron sus funciones y dejó de lado el tema operativo en lo fiscal y se dedicó a la parte de deuda, productos financieros y análisis macroeconómico.

Por la relevancia de sus actividades GF cuenta con ocho oficinas en la Ciudad y dispone de una plantilla de 3500 empleados divididos en tres grandes ramos con un vicepresidente cada uno: financiero, dedicado al análisis y proyección macroeconómica y de deuda; proyectos, que se especializa en estudios de inversión y eficiencia de gasto; y ventas, que cumple las tareas de venta de productos y captación de recursos con

planes anuales y clientes muy específicos que se relacionan con las actividades financieras y empresariales.

GF compone su personal principalmente de economistas, actuarios y abogados. Apenas dos áreas tienen especialistas de otros ramos: comunicación y tecnologías. El nivel promedio de estudios es contrastante: mientras se alcanzan grados de doctorado en algunas áreas, en otras el personal cuenta con secundaria y eso marca una enorme diferencia en los mensajes a los que son sensibles.

Adicionalmente cuenta con un buró de servicios legales, de tecnologías, de comunicación, y de administración y recursos humanos. Cada una de estas áreas dispone de un Jefe de Unidad que reporta directamente a la oficina del Presidente.

Al interior, GF es una organización compleja que mantiene estructuras rígidas con poca innovación y con organigramas y flujos de trabajo verticales¹, como consecuencia de esta estructura, la comunicación interna sigue también un proceso descendente, es decir, parte de los altos niveles hacia abajo y prácticamente no hay retroalimentación.

En GF, el Presidente y sus Vicepresidentes tienen poco contacto con el personal. El grupo de trabajo del Presidente se compone básicamente de sus tres subalternos directos y los jefes de las cuatro unidades ya apuntadas.

La Unidad de Comunicación ha logrado la convergencia de diversas áreas en proyectos conjuntos y aparece como la parte más “amistosa” dentro de la estructura de GF. Aunque cumple una función estratégica en la parte de comunicación externa, la comunicación interna apenas comienza a ser aceptada dentro de la corporación luego de que, hace un año y medio, se implementó la Intranet con información de interés para los empleados y artículos que fomentan la integración, presentan a los demás lo que hace cada área y aportan consejos sobre productividad².

En GF los cambios suelen transitar un largo proceso burocrático. Las decisiones que suponen ajustes estructurales o de equipo, requieren del visto bueno de una serie de niveles, pero no se materializan hasta que tienen la aprobación del Presidente quien, dada su agenda, no siempre atiende con prontitud aspectos internos; sin embargo, ha sido notoria su inclinación por darle celeridad a mejoras tecnológicas dentro de la corporación, lo que permitió pasos importantes en ese ramo en búsqueda de eficiencias.

Los últimos tres años, GF implementó tres cambios relevantes vinculados todos con tecnologías, a saber:

¹ Ver Organigrama simplificado de GF en Anexo 1

² Ver muestra de Intranet en Anexo 2

- Creó la Intranet con información sobre calendarios de pagos y de días laborales, reglamentos internos, anuncios clasificados entre trabajadores, leyes de uso común, directorio, protección civil, quejas y aspectos de cultura, entre otros.
- Los equipos de cómputo fueron dados de baja y se contrató a un proveedor externo que atiende la provisión de equipos, con su mantenimiento, renovación y actualización de programas y licencias.
- Con un proveedor externo, automatizó el sistema de provisión de papelería que permite a los directores de cada área seleccionar, de una lista limitada en un sitio web, los materiales que ocupan con un registro preciso de lo ordenado. De esta forma, tras solicitar su papelería, el proveedor la entrega directamente a la oficina que la requirió, lo que evita almacenes y personal dedicado a estas tareas.

Estos cambios tuvieron la participación destacada del ingeniero Teodoro, Jefe de Tecnologías. De hecho, salvo el caso del diseño de contenidos de la Intranet que generó la Unidad de Comunicación, las demás iniciativas fueron aportaciones suyas, lo que le ganó cercanía y la confianza del Presidente.

Con 3500 empleados, el “área” de comunicación interna de GF se compone únicamente del Director de Comunicación, Román Álvarez y su Subdirectora, Nadia, ambos dentro de la Unidad de Comunicación. El área de comunicación interna se creó hace dos años con la contratación de la actual subdirectora y después de una larga negociación. Comenzó con el proyecto de generar un sitio de Intranet que atendiera las necesidades de información hacia los empleados. Cinco años antes, se editaba una revista que hizo las veces de órgano interno de información, pero los costos y problemas logísticos de distribución hicieron inviable seguir su publicación, misma que coordinaba el área de recursos humanos. Durante dos años GF no tuvo un instrumento formal de comunicación interna.

Comunicación interna logró impulsar y diseñar los contenidos de la Intranet, proyecto al que se sumó el área de tecnologías con programadores que dieron forma al sitio actual que incluye, además de textos, materiales multimedia.

Para la difusión de mensajes hacia los trabajadores el área dispone de los escritorios de las computadoras que, centralizados por el proveedor de los equipos de cómputo, no se pueden personalizar por cada usuario y usan el diseño que disponga el área de comunicación interna; estos escritorios resultaron valiosos en campañas de salud, uso eficiente de recursos y anuncios de eventos y nuevas disposiciones.

El envío de mensajes por el correo electrónico institucional como canal para el área de comunicación interna también resultó funcional, aunque en el seguimiento hecho por la Subdirección, se detectó que los grupos de usuarios con mayor nivel dentro de la

estructura, suelen no hacer mucho caso a los boletines y anuncios en los correos electrónicos.

Por políticas de ahorro, el uso de carteles en los edificios se eliminó prácticamente y cuando se ocupan es porque llegan anuncios impresos de cortesía con promociones de proveedores de GF que buscan atraer a los empleados o son campañas de gobierno sobre temas de salud y medio ambiente.

LA FÁBULA DE TEODORO

Con dos días hábiles para avisar a los empleados del cambio de teléfonos, el Director de Comunicación, Román Alvarez, tuvo claro que la única opción era actuar rápido y con todas las herramientas disponibles.

Vino a su mente aquella ocasión -antes de la creación del área de comunicación interna bajo su mando hace dos años- en que se organizó un recorrido cultural muy atractivo, pero como el área de recursos humanos no pegó los carteles en los edificios, sólo se inscribió el presidente del club de cultura y luego hubo reclamos porque nadie se enteró.

Así, al final de aquella junta en la que fluyó el optimismo de un trabajo bien organizado y planeado, se improvisó otra reunión para hablar sobre la renovación de los teléfonos, donde el ingeniero Teodoro, Román y el contador Pulido, Jefe de la Unidad de Administración, concluyeron que tenían que informar a los trabajadores de la sustitución de los equipos y los cambios consecuentes.

- ¿Y los nuevos equipos de telefonía son difíciles de manejar Teodoro? ¿Qué características tienen? Insistió Román.
- Pues la verdad es que tienen más botones, hacen más cosas, hay menú en la pantalla que hay que aprender a manejar. Además son como cuatro modelos, ahora que la Queta -como llamaba a su secretaria- vio el de video-llamada, hasta bizcos hizo, remató Teodoro con esa risa norteña y peinando su bigote.

El ingeniero relató, cual si se tratara de una fábula, cómo fue que se planeó y operó la llegada de esos nuevos teléfonos. Desde que se implementó la Intranet, Teodoro consideró renovar los equipos telefónicos porque los actuales resultaron muy problemáticos y tomó las provisiones para generar una red nueva para integrar voz y datos en un equipo de avanzada. De hecho, personal técnico instaló un cable azul en las oficinas, pero como hacía más de un año de eso y nunca se informó para qué era, el asunto pasó inadvertido.

En su momento llevó el proyecto al Presidente, quien lo autorizó. Luego el contador Pulido como Jefe de la Unidad de Administración operó el contrato con la empresa

proveedora, se hicieron las revisiones técnicas y como ya existía la red instalada por las previsiones de Teodoro, se instaló un control central de comunicaciones (una especie de gran conmutador para voz y datos) y ahora lo que seguía era relativamente fácil: quitar los teléfonos existentes y conectar los nuevos en los nodos de la red instalada.

- Y de avisarle a los empleados ni hablamos porque de todas formas a la hora que llegáramos con los nuevos teléfonos, pues se iban a enterar, ¿o no? remató Teodoro.

Así, en la reunión se acordaron dos acciones de comunicación diferentes:

- 1) A los responsables administrativos de cada vicepresidencia deberían enterarlos del cambio de equipos para preparar la baja administrativa de los anteriores teléfonos, el alta de los nuevos con la firma de responsiva del usuario aceptando el nuevo equipo y, desde luego, recogiendo los teléfonos en desuso.
- 2) Todo el personal debería ser informado sobre la llegada de los nuevos equipos, que suponían algunos cambios y era importante que conocieran su uso adecuado. La idea fue evitar las quejas de un cambio de equipos sin previo aviso lo que enrarecería el de por sí difícil ambiente dentro de GF.

Del acuerdo se desprendieron tres tareas: a) Teodoro entregó ese mismo día el calendario de instalaciones que programó a fin de avisar a cada edificio conforme fuera necesario; b) Pulido preparó la parte administrativa de baja y alta de equipos y contactó al proveedor para solicitarle de urgencia toda la información y características de los teléfonos y la entregó a la Dirección de Comunicación; c) Tocó a Román preparar una campaña interna de comunicación para “vender” la idea de que los teléfonos eran para mejorar y avisar a los trabajadores.

Cuando terminó la reunión, Pulido se dirigió a Román con una frase común en él:

- Román, te recuerdo que para esta campaña no hay presupuesto, así que te las arreglas con lo que haya en casa.
- No sé porqué no me sorprende, respondió Román.
- Ya ves *apá*, ¡hubieras estudiado para ingeniero! terció Teodoro peinando su bigote.

TELÉFONO DESCOMPUESTO

Román regresó a su oficina con esa expresión de quien tiene que resolver con urgencia los errores de otros. Ante las condiciones de tiempo y complejidad del problema, apenas llegó a su oficina, se reunió con la Subdirectora de Comunicación Interna, Nadia y con la jefa de foto y video, Jessica.

Diseñaron una campaña interna para informar a los empleados con eficiencia, rapidez y al menor costo, sobre la llegada de los nuevos teléfonos con el propósito de generar expectativa sobre los equipos y promover su aceptación. Pero quisieron algo más, se propusieron convertir la llegada de los nuevos teléfonos en “un acontecimiento” para GF y por ello acordaron complementar la campaña con la cobertura en video de la instalación de los equipos y la difusión posterior de la noticia en Intranet. Con la aprobación de Roger Brown, Jefe de la Unidad de Comunicación, prepararon la campaña en función del calendario que presentó el área de Teodoro. La mecánica era sencilla: crear expectativa y luego informar a cada edificio cuándo les tocaba la instalación de sus equipos.

Los primeros mensajes tuvieron el efecto deseado en todo el corporativo y los empleados del primer edificio donde se instalarían los equipos -a quienes se envió un mensaje especial por correo electrónico- mostraron particular entusiasmo por la llegada de los nuevos teléfonos, incluso lo presumían a compañeros de otros edificios con cierto orgullo. Se preparó el aviso para los siete edificios siguientes, ya que de acuerdo al calendario de instalación tomaría tres días atender a cada inmueble.

Sin embargo, la fecha de instalación en el primer edificio, correspondiente al área administrativa, no se cumplió y se aplazó una semana por razones técnicas. Pese a ello, Román decidió no alterar la campaña de comunicación ya que el área técnica aseguró que se regularizaría la instalación.

En la semana siguiente inició la instalación de los nuevos teléfonos en el primer edificio, el administrativo, pero una vez colocados los equipos no tenían línea, así que el área técnica decidió dejarlos instalados mientras el personal debió usar los anteriores. A fin de dar tiempo a los técnicos de atender el problema se reprogramó la campaña. Tomó dos semanas que los equipos entraran en funcionamiento, pero cuando tuvieron línea era imposible marcar las extensiones de otras áreas de GF desde el edificio administrativo, por lo que hubo empleados de ese edificio que terminaron usando sus teléfonos celulares. La comunicación entre Teodoro y Román se interrumpió porque el primero estuvo ocupado resolviendo el problema técnico de los nuevos equipos.

Como consecuencia de la expectativa que se creó en torno a los nuevos equipos hubo molestia y burlas entre los empleados de todos los niveles: en los baños de mujeres se escucharon comentarios sobre que la adquisición de los equipos “fue pura transa” y que “estaban mejor los otros”; algunos empleados comenzaron a usar la frase con la que se promovió a los equipos “Ring, ring... tienes una llamada para mejorar” para convertirla en una parodia: “Ring, ring... te habla el mudo” en alusión a que los equipos no tuvieron línea por más de una semana. Los empleados del edificio administrativo dieron cuenta a los de otros edificios de que había problemas con los nuevos equipos por lo que el tema se conoció en todo GF.

Al mal funcionamiento de los equipos se agregó otro problema: sin coordinarse con comunicación interna, el área técnica decidió comenzar a instalar los equipos en otros dos edificios antes de lo que se programó en el calendario, por lo que no se dio aviso a los empleados de estos inmuebles quienes se vieron sorprendidos; pero estos equipos tampoco tuvieron línea al inicio, por lo que ocurrió lo mismo que en el área administrativa: el personal recibió su teléfono nuevo, pero tuvo que seguir usando el anterior, lo que acrecentó la desorientación y críticas sobre las mejoras que se prometieron con los nuevos teléfonos que no se cumplían.

Ante los hechos, comunicación interna suspendió la campaña de expectativa para los trabajadores hasta que el área de tecnologías definiera un calendario claro de instalación y de inicio de operaciones, pero transcurrieron dos semanas sin comunicación entre tecnologías y comunicación interna, hasta que el área técnica reportó que terminó de instalar los equipos en seis edificios y dejó pendiente el inmueble de la Presidencia. Los equipos no tenían línea, pero Teodoro, jefe de tecnologías aseguró que entrarían en funciones todos juntos y pidió a comunicación interna su “apoyo” para comunicarlo a los trabajadores. Teodoro, estaba tan seguro de que los equipos ahora sí funcionarían que incluso apostó su famoso bigote a que así sería. El tema ya había llegado a la oficina del Presidente, por lo que, Roger Brown, jefe de Román, le pidió mantenerlo al tanto de lo que ocurriera.

Con un ambiente de franca desconfianza entre las áreas de comunicación interna y la de tecnologías, con los empleados confundidos por la información que se les hizo llegar y la realidad de un servicio de telefonía deficiente, con pasillos llenos de rumores sobre lo que estaba pasando con los teléfonos nuevos y la presión de Teodoro, el Jefe de Tecnologías y cercano del Presidente, para comunicar que todo estaría bien a partir de entonces con los teléfonos, tocaba ahora al área de comunicación interna definir: ¿cómo seguir con la campaña de comunicación? o ¿había llegado el momento de contener una crisis? ¿Sería viable todavía tratar de capitalizar la instalación de los teléfonos como un acontecimiento en GF? Esas eran las preguntas.

SOLUCIONES

El caso requirió de dos soluciones que obedecieron a tiempos y circunstancias distintas: la primera fue para resolver el problema de anunciar la instalación de nuevos teléfonos que por una omisión del área de tecnologías no se iba a informar a los empleados; la segunda tiene lugar cuando el área de tecnologías pide apoyo a comunicación interna para avisar a los siete edificios de que, ahora sí, funcionarán adecuadamente los teléfonos, después de que la instalación se atrasó y los equipos resultaron una desilusión para los trabajadores por las fallas constantes que no se correspondían con la expectativa que se les creó.

El plan de comunicación para informar a los empleados de la llegada de los nuevos teléfonos debió diseñarse un jueves para comenzar a difundirse al día siguiente a fin de que el lunes, cuando estaba planeada la instalación de los teléfonos, los empleados ya tuvieran un antecedente y cierta expectativa. Pero el calendario de instalación que presentó el área de tecnologías suponía casi un mes para cubrir todo el corporativo³, lo que abrió la posibilidad de ir más allá del anuncio de nuevos teléfonos.

Dos elementos fundamentaron la decisión de comunicar a los empleados del cambio de equipos, pese a lo apresurado de los tiempos para hacerlo, a saber:

a) La acción de renovar los teléfonos, no podía *autoexplicarse*⁴, es decir, el hecho en sí mismo de cambiar de teléfonos no transmitiría ningún valor. Se requiere de una explicación de la empresa para que sus empleados comprendan la intención de un cambio y lo que se espera del mismo, independientemente del mínimo sentido de atención que se debe tener para con los colaboradores de avisarles de un ajuste de este tipo, además de que se requeriría de orientación sobre el uso de los nuevos equipos.

b) Desde el punto de vista del equipo de comunicación interna de GF el cambio de teléfonos abrió varias oportunidades⁵ que no se habían tenido antes:

- La de iniciar al interior de GF una comunicación interna *transversal*⁶ que fortaleciera al área de comunicación interna (son dos personas para una población de 3500 empleados).

³ Ver calendario de instalación Anexo 3.

⁴ Costa señala que si los hechos no disponen de una caja de resonancia que los difunda en la dirección deseada, el acto se limita a un hecho puntual, local y efímero. Costa, Joan, "La Comunicación es más fuerte que la acción", (Revista ".doc", 1er Semestre de 2002) P. 29

⁵ Hilt destaca que en la elaboración de un plan de comunicación el primer punto es analizar la situación a fin de ubicar, entre otros aspectos, si ofrece alguna oportunidad que el comunicador debe tener presente. Hilt, Marci (project manager) Communicators Guide. FCN. 2000. P.19

- La de impulsar la imagen de GF ante sus empleados, definida como aquello que los miembros de la organización piensan y sienten respecto a ella⁷.
- La de proponer a los empleados desarrollar otras prácticas, por ejemplo, evitar desplazamientos para juntas con la opción de conferencias múltiples que ofrecen los nuevos equipos.

Por las características de GF, sus empleados y el propio proceso que se anticipaba, el cambio podía ser concebido con el principio empírico-racional⁸ al que se refieren Chin y Benne, que reconoce a las personas como seres racionales quienes aceptarán un cambio si comprenden que les trae un beneficio, independientemente del poco tiempo con el que se avisa. Además, el cambio de equipo telefónico no suponía un ajuste radical en los procesos de GF, correspondía más bien a un ajuste transaccional⁹.

Así, el mensaje central de la campaña ofreció a los empleados elementos de persuasión sobre la conveniencia de aceptar los nuevos equipos, porque suponía un esfuerzo de GF por darles las mejores herramientas de trabajo, los pondría al nivel de las mejores empresas y serían -después de aprender a usarlos- herramientas para facilitar su trabajo, lo que cumple con los atributos¹⁰ de una persuasión efectiva: el comunicador, en este caso GF, genera confianza; el mensaje apelará a razonamientos bien fundamentados; y quedará satisfecha la necesidad de los empleados de tener una mejor herramienta telefónica.

Se debe considerar también que si bien el cambio de equipos ocurriría en apenas un mes, era suficiente para recorrer, sin ser algo exhaustivo, un proceso de descongelamiento-cambio-congelamiento¹¹ como el que describe Lewin, al interior de GF, donde el primer paso consiste en reducir las fuerzas restrictivas, inercias y hábitos, además de planear las acciones; el segundo supone la instrumentación del cambio y el fomento de los nuevos valores y conductas; y finalmente, el congelamiento se refiere al arribo del nuevo estado de equilibrio.

Como parte del diseño de la campaña resultó importante identificar a qué audiencias¹² tendrían que dirigirse los mensajes de forma primordial, ya que por la variedad de niveles existentes en Global Finance, se debió buscar al usuario más afectado con el cambio y que requiere de más información y convencimiento. Sin duda, el público más

⁶ Costa explica el concepto transversal de la comunicación al interior de una organización cuando logra atravesar todos los procesos de la empresa y convertirse en el sistema nervioso central de la organización. Costa, Joan. Idem. P. 31

⁷ Borchers, Timothy A. "Persuasion in the Media Age" Mc Graw Hill, 2001. P. 232.

⁸ French y Bell, "Desarrollo Organizacional", (Prentice Hall, 1997) P. 104.

⁹ Burke y Litwin explican que los ajustes en algunas variables dentro de una organización son cambios de primer orden o transaccionales, a diferencia de los transformacionales que representan cambios radicales al interior de una organización. French y Bell, Idem. P.87.

¹⁰ Coon, Denis. "Fundamentos de Psicología", (Thomson Editores, 2001) P. 337.

¹¹ French y Bell. Idem. P. 83.

¹² Hilt, Marci (proyect manager) Idem. P.19

crítico para este cambio resultaron las secretarías y asistentes, ya que son ellas quienes dan el mayor uso a los teléfonos y ocuparían las funciones más avanzadas.

La solución para la instalación de los nuevos equipos fue una campaña¹³ por correo electrónico y con el apoyo de los escritorios de las computadoras, con una serie de mensajes muy sencillos que levantaron la expectativa y dieron cuenta que se tendrá un cambio pronto de los teléfonos, en beneficio de los trabajadores. La operación se concibió como algo sencillo: conforme se cumplieran las fechas señaladas en el calendario de instalación, se enviaría a cada edificio un correo electrónico anunciando que personal de Tecnologías cambiaría el equipo y personal administrativo recogería el anterior.

La campaña necesitó de algunos complementos que le dieron soporte: un número telefónico para atender problemas que fue el mismo que atiende los reportes sobre fallas en las computadoras con apoyo de personal de tecnologías; entregar a cada persona una guía rápida de una hoja al momento de instalar el equipo, guía que revisada por la Dirección de Comunicación, buscó hacer entendibles y accesibles las características de los equipos que entregó el proveedor¹⁴; usar el portal de intranet para colocar ahí los manuales de operación de los diferentes modelos y como centro de consulta posterior.

A fin de hacer medibles los resultados se consideró realizar un sondeo tres meses después de la operación de los equipos, para identificar qué percepción y mejoras representó el cambio.

Con todas las consideraciones anteriores y el apoyo del área de diseño, se generaron los mensajes que se difundirían como parte de la campaña¹⁵.

Se consideró necesario también volver el cambio de los teléfonos *un acontecimiento*¹⁶ por lo que se programó que, durante la instalación de los equipos se levantarán imágenes de video que, acompañadas por testimonios de los propios empleados sobre los beneficios de los equipos, acrecentarían la expectativa y darían ejemplos que convencieran a los demás que los teléfonos eran un gran avance y cualquiera podría usarlos.

La operación de la campaña resultó muy eficiente dado que se sustentó en medios electrónicos y bases de datos sólidas del personal de GF. A fin de supervisar su cumplimiento y efectos, el área de comunicación interna desarrolló un monitoreo que consistió en llamar a unas 30 extensiones de secretarías, jefes de área, subdirectores y

¹³ Ver Plan en el Anexo 4.

¹⁴ Ver Información de los equipos en el Anexo 5.

¹⁵ Ver Mensaje original en el Anexo 6.

¹⁶ Xifra menciona que dentro de las tareas de las relaciones públicas es factible generar acontecimientos que tengan una cobertura mediática que refuerce su credibilidad. Xifra, Jordi. "Teoría y estructura de las relaciones públicas". (McGraw Hill, 2003) P. 217.

directores, así como a algunos jefes de unidad y otros directores de importancia cercanos al Presidente para conocer su opinión.

La campaña funcionó como estaba concebida, pero el problema no tuvo que ver con la comunicación interna, sino que la parte de tecnologías tuvo dificultades de todo tipo durante la instalación y atrasó el calendario, además de que decidió avanzar en la instalación en otros edificios sin dar cuenta a comunicación interna para avisar a los empleados, independientemente de que los equipos que instaló al principio no funcionaron, y cuando tuvieron línea, no se podían comunicar como extensiones a los demás departamentos del GF. Se trató de un cambio que debería ocurrir en cuatro semanas y se llevó nueve, en medio de una gran confusión y cuestionamientos de los empleados.

Cuando ya estuvieron instalados los equipos en siete edificios, se presentó la discusión con el área de tecnologías que urgía a comunicar a los empleados que comenzarían a operar normalmente los teléfonos y que incluso propuso que uno de los Vicepresidentes ofreciera una disculpa por los problemas técnicos que ocurrieron y anunciara la estabilización de la nueva telefonía. Es aquí donde se requirió de la segunda solución.

El área de comunicación interna resolvió no apoyar a tecnologías con el anuncio de que, ahora sí, funcionarían adecuadamente los teléfonos. Las razones fueron las siguientes:

1. El antecedente en todos los tres edificios donde se instalaron los equipos primero era que fallaban, y no había ningún elemento diferente que hiciera pensar que ocurriría lo contrario. Eso lo dedujo el área de comunicación interna con una mera proyección.
2. El Jefe de la Unidad de Tecnologías, el ingeniero Teodoro, por sus éxitos anteriores aparecía como un líder transformacional, como ese “espíritu de la organización”¹⁷ que logra impulsar los cambios, pero ante la situación que se vivió por los teléfonos no aceptaba que hubo errores y eso lo encaminaba -desde el punto de vista de comunicación interna- a una condición de soberbia difícil de enfrentar, porque “es producto de estar haciendo bien las cosas”¹⁸
3. Cuando el área de tecnologías dejó de reconocer e informar de las fallas que tenía el proceso de instalación y la operación misma de los nuevos teléfonos

¹⁷ Ginebra, Joan. “El liderazgo y la acción” (Mc Graw Hill-IPADE, 2004) P. 54

¹⁸ Hernández reseña los Siete Pecados Capitales de las empresas, y se refiere a la soberbia como uno de los más difíciles de erradicar y de detectar. Hernández Martínez, Luis, “Los 7 pecados capitales de las empresas”, (Revista Expansión, Mayo de 2001) P. 34

dañó la expectativa que se construyó por parte de comunicación interna sobre los equipos y con ello falló en la satisfacción del cliente interno¹⁹.

4. Y, finalmente, pero sin duda de gran peso en la decisión: lo que estaba sucediendo al interior de GF no era un problema de comunicación, en sí tampoco de un cambio mal aplicado de teléfonos; desde un principio se trató de un problema organizacional de áreas que no trabajan en conjunto, que no comparten información ni se comunican y que, al momento de verse involucradas en una actividad compartida no la resolvieron adecuadamente. Era un problema que no resolvería ninguna estrategia de comunicación interna.

Aplicada al interior, una campaña de comunicación busca generar cinco factores entre los empleados: fidelidad, rumbo, calidad, satisfacción e integración²⁰, sin embargo, requiere de que lo comunicado tenga bases auténticas, ya que “no se puede diseñar una mercadotecnia (...) sobre bases que no correspondan a la realidad que vive quien trabaja día con día en la institución”²¹

¹⁹ Kotler, Philip y Armstrong, Gary, “Fundamentos de Marketing” (Editorial Pearson, 6ª edición, 2003) P. 10.

²⁰ Becerra Acosta, Miriam, “Marketing para el capital humano”, (Revista Management, No. 38, Noviembre de 2007) P. 18

²¹ Becerra. Idem. P. 18

CONCLUSIONES

1.- Durante la serie de fallas que ocurrieron entre los mensajes que emitió comunicación interna y las acciones que tomó el área de tecnologías, resultó evidente que nunca existieron condiciones para comunicar algo a los empleados, cuando en todo momento se careció de un diálogo fluido y horizontal entre las áreas involucradas. La ausencia de comunicación entre los responsables, se reflejó en confusión y desorden hacia los trabajadores.

2.- Aunque llegó a creerlo, el área de comunicación interna nunca estuvo dentro del proyecto de renovación de los teléfonos: se enteró tarde del proyecto, intentó difundir un gran mensaje cuando las áreas de tecnologías y administrativa solo esperaban su “apoyo” para enviar correos electrónicos y, con base a sus expectativas, “vendió” a los empleados un mensaje que terminó en desencanto por no tener la información correcta. Aquello que para el área de comunicación debía ser “un acontecimiento” para las áreas de tecnologías fue sólo un cambio de teléfonos que no consideró a los empleados.

3.- La creación de un área de comunicación interna, con las características de la que se instaló en GF, demostró que para la empresa nunca fue importante la comunicación al interior, nunca asumió con seriedad esta tarea y terminó por generar un área de comunicación interna débil, reflejo de una ausencia de políticas de Desarrollo Organizacional. El costo fue que GF perdió la oportunidad de comunicar como una mejora la renovación de sus teléfonos y más aún, perdió la invaluable oportunidad de comunicarse con sus colaboradores con ese motivo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

French Wendell y Cecil Bell, “Desarrollo organizacional”, Prentice Hall, 1997.

Borchers, Timothy A., “Persuasion in the Media Age”, Mc Graw Hill, 2001.

Xifra, Jordi, “Teoría y estructura de las relaciones públicas”, Mc Graw Hill, 2003.

“Comunicación Organizacional” Gerald Goldhaber. Editorial Diana, 1989.

Hilt, Marci (proyect manager), “Communicators Guide”, FCN, 2000.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary, “Fundamentos de Marketing”, Editorial Pearson, 2003.

Ginebra, Joan, “El liderazgo y la acción”, Mc Graw Hill-IPADE, 2004.

Coon, Denis, “Fundamentos de Psicología”, Thomson Editores, 2001.

Artículos de revista:

Becerra Acosta, Miriam, “Marketing para el capital humano”, (Revista Management, No. 38, Noviembre de 2007) P. 18

Costa, Joan, “La Comunicación es más fuerte que la acción”, (Revista “.doc”, 1er Semestre de 2002) P. 29

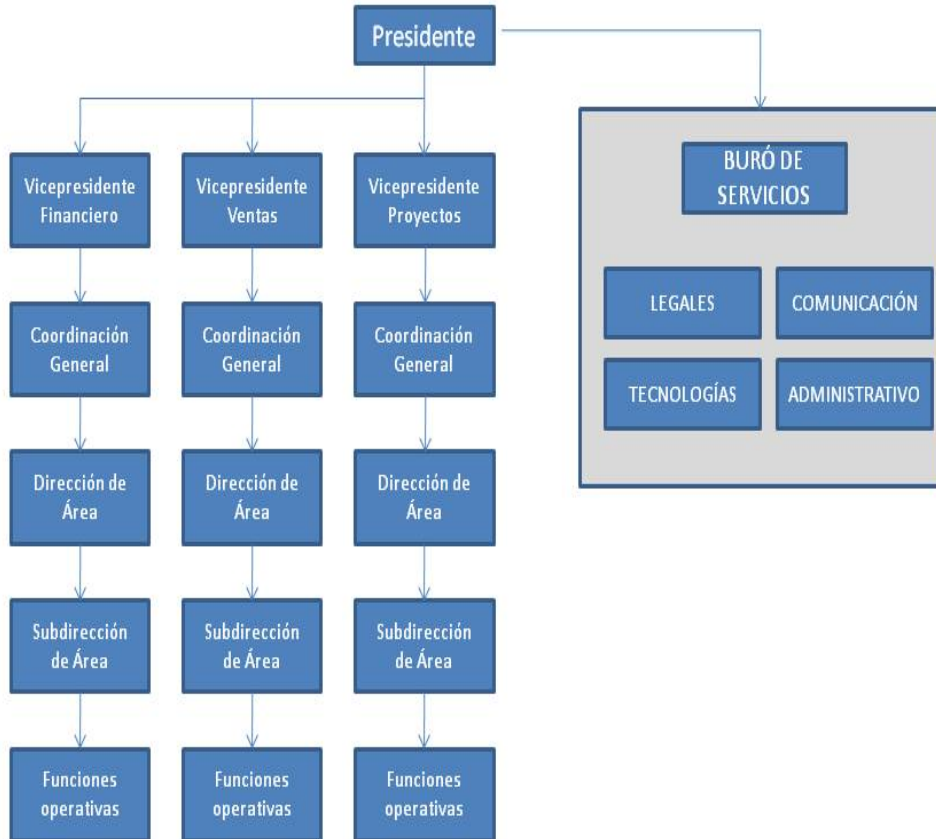
Hernández Martínez, Luis, “Los 7 pecados capitales de las empresas”, (Revista Expansión, Mayo de 2001) P. 34

Fuentes:

Oriza, Jorge, “Desarrollo humano en la organización”, apuntes de la materia en la Maestría en Comunicación Institucional de la Universidad Panamerica, 2007.

ANEXO 1

ORGANIGRAMA SIMPLIFICADO DE GLOBAL FINANCE



ANEXO 2

MUESTRA DE INTRANET DE GLOBAL FINANCE

The screenshot displays the intranet interface for Global Finance. It features a top navigation bar with a clock showing 02:02:25 pm and a 'LO ÚLTIMO' section. The left sidebar contains sections for 'NUESTRA INSTITUCIÓN', 'SERVICIOS', and 'NORMATIVIDAD'. The main content area includes a 'COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL' section with a 'LEY DEL ISSSTE' article, a 'COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL' section with an influenza warning, and a 'COMUNICATE CON TODOS' section with a 'La celebración del Día de Muertos' article. The right sidebar contains 'A LA MANO' and 'PROGRAMAS INSTITUCIONALES' sections.

NUESTRA INSTITUCIÓN

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cómo nos organizamos?
- Directorio
- Nuestra imagen

SERVICIOS

- Recursos humanos
- Recursos materiales
- Recursos financieros
- Tecnológicos
- Arte y cultura
- Síntesis informativa
- Sistemas Institucionales
- Quejas y sugerencias de servicios

NORMATIVIDAD

- Diario oficial
- Normateca federal
- Normateca administrativa
- Normateca Interna

LO ÚLTIMO

Más información [Ver más...](#)

LEY DEL ISSSTE

Trámites pensionarios durante el ejercicio 2009

[Ver otros](#) << 1 / 2 >>

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

¡Mantente informado!

Subamos la guardia, debemos seguir protegiéndonos ante la influenza

[Ver más](#)

COMUNICATE CON TODOS

¿Tienes algo que publicar? ¿Quieres comprar o vender algo, solicitar sangre o invitar a una buena causa? Este espacio es para ti.

[Escribe aquí](#)

- Ayuda
- Inmuebles
- Vehículos
- Ofertas de servicios
- Intereses laborales
- Busco/Solicitó
- Otros

ENTRE NOSOTROS

La celebración del Día de Muertos

[Ver todos los artículos anteriores](#)

A LA MANO

- [Manual de tu teléfono](#)
- Tránsito hoy
- Clima
- Promociones y descuentos
- Bancos
- Cafeterías
- Otros sitios

PROGRAMAS INSTITUCIONALES

- FIEL Declaración Patrimonial
- Protección Civil
- Transparencia y Rendición de Cuentas
- Equidad de Género
- Clima Organizacional
- Servicio profesional de carrera
- Trabaja en
- Declaranet
- RH Net
- Lenguaje ciudadano
- Tramitanet
- Ahorra En

ANEXO 3

CALENDARIO DE INSTALACIÓN Y ENTRADA EN OPERACIÓN DE LOS NUEVOS TELÉFONOS IP

INMUEBLE	OPERANDO
Conjunto Administrativo	2 de marzo
Operaciones de Ventas	5 de marzo
Buró de servicios (Comunicación y Tecnologías)	9 de marzo
Servicios legales	12 de marzo
Análisis económico y deuda	16 de marzo
Operaciones de proyectos	19 de marzo
Operaciones financieras	24 de marzo
Edificio corporativo (Presidencia)	30 de marzo

ANEXO 4

PLAN DE COMUNICACIÓN

PROYECTO DE COMUNICACIÓN
INTERNA PARA LA INSTALACIÓN DE
NUEVOS TELÉFONOS EN GLOBAL
FINANCE

2 al 30 Marzo de 2009

Objetivo

- Desarrollar una campaña de comunicación interna que informe y oriente al personal de GF en la adopción del nuevo equipo de telefonía.
- Promover entre el personal de GF expectativa y entusiasmo por los nuevos teléfonos.

Problemática

- El área de tecnologías de GF iniciará en marzo la instalación de nuevos equipos de telefonía.
- El personal no conoce que habrá un cambio de equipos.
- El cambio de equipos supondrá un proceso de aprendizaje que requiere sensibilización de los empleados.
- El cambio de equipos abre una oportunidad para que el personal aproveche las características de los nuevos teléfonos en mejora de la eficiencia.

Propuesta de acciones

- Iniciar una campaña de expectativa la semana antes de la instalación de los equipos que informe del cambio de equipos con un enfoque positivo. La campaña se apoyará en intranet, correos electrónicos y escritorios de los equipos de cómputo.
- Durante el proceso de instalación se mantendrá una campaña informativa por los mismos medios que buscará orientar en el uso de los equipos y avisar qué edificio es el siguiente en cambio de equipos.
- El proveedor entregará un manual sencillo a cada usuario que reciba un teléfono.

Propuesta de acciones

- Abrir un microsítio en intranet donde se detalle cómo funcionan y se tengan disponibles los manuales de usuario. Este microsítio permanecerá como espacio de consulta sobre los equipos.
- Establecer por parte de la empresa proveedora y la Unidad de Tecnologías un centro de dudas para atender a los usuarios y fomentar el uso de todas las funciones de los equipos con una campaña complementaria.
- Al tercer mes de uso de los equipos levantar una nueva encuesta por correo electrónico sobre el uso que tienen. Se busca comparar si se aprovechan más que los equipos anteriores.

Tiempos

FECHA	TEMA	OBSERVACIONES
27 DE FEBRERO	INICIO DE CAMPAÑA DE EXPECTATIVA.	CORREO, ESCRITORIO E INTRANET
2 DE MARZO	INICIA INSTALACIÓN DE TELÉFONOS. LEVANTAMIENTO DE VIDEO Y PREPARACIÓN PARA NOTA INTERNA.	LOS INSTALADORES ENTREGARÁN A LOS USUARIOS EL MANUAL SENCILLO DE USO DEL EQUIPO, SE MANTIENE CAMPAÑA INFORMATIVA Y SE ABRE MICROSÍTIO EN INTRANET CON MANUALES.
MARZO	PROCESO DE INSTALACIÓN DE TELÉFONOS	SE AVISA POR EDIFICIO DE QUE INICIARÁ LA INSTALACIÓN. SE MANTIENE ABIERTO EL TELÉFONO DE APOYO. REFORZAR LA NOTA EN VIDEO
30 DE MARZO	TERMINA EL PROCESO DE INSTALACIÓN DE LOS EQUIPOS	ANALIZAR EL ENVÍO DE CORREO MASIVO CELEBRANDO EL SUCESO.
30 DE JUNIO	ENCUESTA DE USO DE LOS NUEVOS EQUIPOS	SE HACE COMPARACIÓN CON USO ANTERIOR
JULIO	EVALUACIÓN DE NUEVAS ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN INTERNA EN BASE A RESULTADOS	

ANEXO 5

INFORMACION TÉCNICA DE LOS NUEVOS EQUIPOS TELEFÓNICOS DE GLOBAL FINANCE

Unified IP Phone 7975G

Product Overview

The Unified Communications Solutions unify voice, video, data, and mobile applications on fixed and mobile networks, delivering a media-rich collaboration experience across business, government agency, and institutional workspaces. These applications use the network as the platform to enhance comparative advantage by accelerating decision time and reducing transaction time. The security, resilience, and scalability of the network enable users in any workspace to easily connect anywhere, anytime, and anyplace, using any media, device or operating system. Unified Communications is part of a comprehensive solution that includes network infrastructure, security, wireless, management applications, lifecycle services, flexible deployment and outsourced management options, and third-party applications.

The Unified IP Phone 7975G demonstrates the latest advances in VoIP telephony, including wideband audio support, backlit color touchscreen display, and an integrated Gigabit Ethernet port. It addresses the needs of the executive or major decision maker, administrative assistants, and those working with bandwidth-intensive applications on collocated PCs. This IP phone includes a large, backlit, easy-to-read color display for easy access to communication information, timesaving applications, and features



such as date and time, calling party name, calling party number, digits dialed, and presence information. It also accommodates Extensible Markup Language (XML) applications that take advantage of the display. The phone provides direct access to eight telephone lines (or combination of lines, speed dials, and direct access to telephony features), five interactive soft keys that guide you through call features and functions, and an intuitive four-way (plus Select key) navigation cluster. A hands-free speakerphone and handset designed for high-fidelity wideband audio are standard, as is a built-in headset connection.

Features and Benefits

The Unified IP Phone 7975G is designed to grow with your organization and enhancements to your system capabilities. The dynamic feature set allows the phone to keep pace with your requirements through regular software updates. Firmware changes can be downloaded from our site. No hands-on moves and changes are required with the phone—you can simply pick up the phone and move to a new location anywhere on your network. The Unified IP Phone 7975G also provides many accessibility features.

Unified IP Phone 7985G

The Unified IP Phone 7985G is a personal desktop video phone for the Unified Communications solution. Offering executives and managers a productivity-enhancing tool that makes instant, face-to-face communication possible from their offices, the Unified IP Phone 7985G has all the components to enable a video call—camera, LCD screen, speaker, keypad, and a handset-incorporated into one easy-to-use unit.

Using the Unified IP Phone 7985G, a video call is just a phone call

Features

The Cisco Unified IP Phone 7985G is a dynamic device designed to grow with your system capabilities. Call features such as call forwarding, transfer, conferencing, and hold are now available with video and are all initiated through the IP phone.

Using Unified Communications Manager, IP telephony and IP video telephony are delivered to every employee using a unified dial plan and a common directory, over a single Unified Communications solution infrastructure.

Through software updates to the phone flash memory, features keep pace with changes. No manual configuration of the phone is required when the user changes location; the user simply picks up the phone and moves to the new location anywhere on the network. The Unified IP Phone 7985G provides many access methods according to user preference. In addition to the Messages, Directories, Settings, and Services buttons, the Unified IP Phone 7985G has five buttons to control display features.



ANEXO 6

IMÁGENES DEL MENSAJE ORIGINAL

Ring, ring...
 tienes una llamada para mejorar

Ya vienen:
son nuevos, modernos
y te ayudarán a
comunicarte mejor



¿Listo para decir? ¡Bueno!

Listos para decir ¡Bueno!

A TODO EL PERSONAL DEL EDIFICIO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS:
Este lunes serán ustedes los primeros en recibir su nuevo equipo telefónico. El teléfono anterior será retirado por el personal administrativo

▶ Algunos beneficios de tu nuevo teléfono:

- Conferencias de voz con hasta 8 participantes
- Varias líneas/extensiones por teléfono
- Correo de voz
- Mensajería unificada
- Monitoreo de mensajes
- Directorio telefónico incluido
- Acceso a pantalla de navegación
- Manejo múltiple de llamadas simultáneas

Consulta la Guía Rápida de Operación que te entregaron.
Si tienes dudas busca en el apartado A la Mano de Intranet los manuales detallados de los equipos o puedes llamar al CAT al 9 15.

