

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP

REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“Vicard: Implementación de un plan de comunicación interna adecuado, para impulsar los objetivos de negocio”

C A S O

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E

MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

P R E S E N T A:

LIC. ANGÉLICA GUTIÉRREZ DAVID

ASESOR: ÍÑIGO FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

CIUDAD DE MÉXICO

2010

Índice

Los orígenes de Vicard como organización mundial	p.3
Su expansión por el mundo	p.4
Su modelo de negocio	p.5
Su estrategia	p.6
Su estructura global	p.6
Vicard en México	p.6
La comunicación en una organización matricial reto o área de oportunidad	p.8
La comunicación interna, motor esencial de los objetivos de negocio	p.10
Solución Propuesta: El desarrollo y la implementación de un plan estratégico de comunicación interna	p.12
Conclusión	p.15
Bibliografía y referencias	p.17
Anexo 1: Anatomía de una transacción	p.19
Anexo 2: Localidades	p.20
Anexo 3: Estructura México	p.21
Anexo 4: Flujos de comunicación	p.22
Anexo 5: Resultados estudio de reputación interna	p.23

En 2009, Rebeca Favela, Directora de Comunicación para Vicard en México, fue llamada a una reunión del comité de liderazgo de la compañía. El Director General planteó que dado el decrecimiento del sector financiero en Estados Unidos, la compañía estaba ejerciendo una presión adicional al país para que lograra sus objetivos de negocio y requería planes de aplicación inmediata para lograr las nuevas metas. Teniendo como desafío la estructura matricial de la compañía, Rebeca tenía que lograr una verdadera alineación, integración y colaboración de los públicos internos de México, para buscar como un equipo el logro de las nuevas metas, sin perder de vista los lineamientos y estructura corporativos.

Los orígenes de Vicard como organización mundial

Vicard comenzó a finales de 1940, cuando algunos bancos de Estados Unidos empezaron a emitir unos papeles especiales que sus clientes podían usar como efectivo en las tiendas locales. En 1951, el Foreign National Bank de Nueva York formalizó la práctica al emitir la primera verdadera tarjeta de crédito.

En la siguiente década, se desarrollaron varias franquicias, en las que un banco de cada ciudad importante podría aceptar que ciertos clientes seleccionados previamente para trabajar en conjunto pudieran utilizar tarjetas como método de pago.

El 16 de agosto de 1966, uno de esos grupos formó la Asociación de Tarjetas Interbancarias (ATI), que después se convirtió en Vicard.

A diferencia de otras organizaciones similares, la ATI no trabajaba con un solo banco, sino que se establecieron comités de Entidades Financieras para dirigir la asociación. Dichos comités establecieron medidas para la autorización, compensación y liquidación de transacciones de pago. También se ocupaban de la mercadotecnia y de los aspectos legales, así como del factor seguridad de la organización.

Su expansión por el mundo

En 1968, la ATI, al establecer una asociación con el Banco Del Mexicano, inicia su red mundial. Poco después, en ese mismo año, formaron una alianza en Europa con CardEuro, uniéndoseles de forma paralela los primeros miembros japoneses.

En breve muchos otros países se unieron y fue a finales de 1970, cuando la ATI contaba con miembros asociados en regiones tan distantes como África y Australia. Para reflejar su compromiso con el crecimiento internacional, la ATI cambió su nombre a Vicard.

Durante la década de 1980 se logró ingresar en Asia y América Latina. En 1987, Vicard se convirtió en la primera tarjeta de pago que se emitía en la República Popular de China. En 1993, China era el segundo país, en volumen de ventas, para Vicard. En 1988, se emitió la primera tarjeta Vicard en territorios de la antigua Unión Soviética.

En 2001, la compañía introdujo al mercado Vicard Advisors, su área de servicios profesionales de consultoría, centrada en la industria de pagos.

2002 marcó un hito muy importante en la historia de la compañía, pues Vicard se fusionó con Europay International para crear Vicard International -una empresa global con un equipo de gestión, y se convirtió en una empresa de acciones privadas. Con estos cambios, la empresa se ubicó en una mejor posición para lograr sus metas y ayudar a sus clientes a lograr un crecimiento rentable.

En 2006, Vicard se transformó en una compañía con un nuevo gobierno corporativo y estructura de propiedad; Vicard Inc. comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York bajo el símbolo VI.

Así mismo, la compañía presentó un nuevo nombre corporativo, Vicard Worldwide, y adoptó el eslogan “El corazón del comercio”, para reflejar la estructura global integrada de la empresa y la visión estratégica de promover el comercio en todo el mundo.

Su modelo de negocio

Vicard Worldwide desarrollaba y comercializaba soluciones de pago, procesaba aproximadamente 21,000 millones de transacciones al año y proveía servicios de análisis y asesoría a instituciones financieras y comercios a través de sus marcas Vicard, Card y Creditus en más de 210 países y territorios.

Vicard funcionaba como vínculo económico entre las instituciones financieras, los tarjetahabientes y los comercios de todo el mundo, para hacer posible que las transacciones fueran seguras, rápidas y ofrecieran información de valor para todos los involucrados. (Esquema transacciones: anexo1)

El modelo de negocio de Vicard estaba basado en tres niveles:

- Franquiciador: A través de las instituciones financieras clientes de Vicard, la empresa comercializaba su cartera de marcas y productos en todo el mundo. Con ello, Vicard abría a los consumidores las puertas de su red de aceptación, con más de 30 millones de comercios afiliados en todo el mundo.

- Procesador: Vicard contaba con una red privada virtual (VPN), para procesar transacciones. Era así como la compañía brindaba a los bancos y comercios la posibilidad de crecer mediante la adopción de nuevas formas de pago, a través del ofrecimiento de soluciones personalizadas de valor basadas en la tecnología.

- Consultor: Usando su sistema de procesamiento de datos, la firma detectaba información acerca del comportamiento del consumidor y sus tendencias de compra en todo el mundo. A través de su firma de consultoría, Vicard Advisors, la empresa proporcionaba a la industria su conocimiento y soluciones estratégicas y operativas para el proceso de pagos, de punta a punta, basadas en las preferencias detectadas.

Su estrategia

En el núcleo de la estrategia empresarial de Vicard estaban sus clientes (las instituciones financieras); el ofrecerles innovaciones, ideas y perspectivas que les permitieran mejorar su negocio, así como fomentar relaciones únicas entre los clientes, comercios y consumidores (tarjetahabientes).

Su estructura global

A nivel global, la compañía contaba con alrededor de 5 mil 500 empleados, ubicados en cinco oficinas regionales, un centro de operaciones global y 46 oficinas en 32 países.

El Corporativo y el Centro de Operaciones Global estaban ubicados en Estados Unidos.

Regiones:¹

Asia-Pacífico, ubicada en Singapur, con oficinas en 11 países; Europa, ubicada en Bélgica, con oficinas en 12 países; Sur de Asia, Medio Este y África, ubicada en Dubai, con oficinas en cuatro países; Norteamérica, ubicado en Purchase, New Jersey, con oficinas en 12 estados; y Latinoamérica y El Caribe, ubicada en Miami, con oficinas en ocho países, entre ellos México.

Vicard en México

Aunque México fue el primer país al que Vicard amplió sus operaciones fuera de Estados Unidos en 1968, la oficina de representación de la compañía en México fue establecida hasta 1992. Ésta fue iniciada por un pequeño grupo de empleados, liderado por ejecutivos estadounidenses, ubicados en Miami, en donde se localizaba la oficina central para las operaciones de la región de LAC (América Latina y El Caribe) a la que pertenecía la subsidiaria en México.

¹ Detalles de las regiones en el anexo 2.

Conforme la oficina en el país fue creciendo, así fue sucediendo con el número de empleados, hasta llegar en septiembre de 2009 a un equipo de 75 personas, en ese momento encabezado por un Director General mexicano.

La oficina de México era la segunda más importante para la compañía en la región, en términos de negocio², y la cuarta a nivel a global.

Los 75 empleados de la compañía en México, estaban divididos básicamente en cuatro niveles jerárquicos. De éstos, 20 son denominados consultores externos; es decir, trabajaban de tiempo completo para Vicard pero no tenían un “headcount” o plantilla oficial dentro de la compañía.

En general, el perfil de los empleados era muy homogéneo; prácticamente todos eran universitarios y en la mayoría de los casos con estudios de posgrado en México o en el extranjero. La mayoría contaba con más de cinco años de experiencia laboral y la edad promedio estaba entre los 30 y 40 años.

Por la naturaleza de los productos y servicios que ofrecía la compañía, (como se muestra en el anexo 3 que contiene la estructura local), prácticamente todos los empleados reportaban, ya fuera en línea directa o punteada, a un líder regional basado en Miami o a uno global ubicado en el corporativo en Nueva York. Esto derivaba en una organización con una estructura matricial³.

Cada departamento en México estaba integrado por pequeños grupos de empleados, la mayoría de dos a cuatro personas; cada área estaba inmersa en las prioridades que establecían sus jefes directos, a nivel regional, y la mayoría de los empleados viajaban constantemente para reunirse con los equipos regionales.

² Ingresos y potencial de crecimiento

³ Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente funcional, como de un gerente de proyecto. Busca la mayor integración de recursos especializados. Estructura que crea dos líneas de autoridad, combina la departamentalización. Fuente: businesscol.com

En México existía un Comité de Liderazgo (tabla en anexo 3), el cual estaba compuesto por el Director General, las cabezas de las áreas comerciales, de Recursos Humanos, Legal, Comunicación Corporativa y los Account Leaders de las cuentas estratégicas globales.

Este comité se reunía cada mes para revisar las estrategias locales, su vinculación con los lineamientos regionales y globales, así como para analizar los resultados y tomar decisiones sobre el curso de las acciones que se tomarían.

La comunicación en una organización matricial reto o área de oportunidad

Los flujos de comunicación de la compañía eran ascendentes y descendentes, prevaleciendo los descendentes. Como se muestra en el anexo 4, la comunicación descendente fluía del corporativo hacia las oficinas regionales y en algunas ocasiones directamente del corporativo a las oficinas locales. Sin embargo, la retroalimentación siempre se daba desde las oficinas locales hacia las regionales y de estas últimas subía al corporativo.

Como se ve en el anexo 4, la comunicación se daba de forma directa entre cada una de las áreas en el país y sus pares regionales. Estos pares regionales eran quienes se encargaban de comunicar al equipo de liderazgo del país las estrategias, lanzamientos u otro tipo de decisiones del área. Es decir, no había una comunicación directa local entre las áreas y el equipo de liderazgo.

Bajo una estrategia de comunicación interna basada en tres pilares principales: Informar, Unir y Reconocer a sus colaboradores, Vicard contaba con algunos mecanismos de comunicación interna, principalmente globales y regionales. Éstos no permitían una gran interacción y no estaban adaptados a las necesidades específicas de los mercados.

Las herramientas con las que contaba Vicard, a nivel regional, para comunicarse en los diversos niveles eran las siguientes:

1.- Reuniones Informativas:

Townhall Meetings: Este término se refiere a las reuniones que cada trimestre se realizaban con todos los empleados, en las cuales el presidente de la región presentaba los resultados del trimestre (en términos de negocio), y se tenía un espacio abierto para discusión con los empleados. Esta reunión tenía lugar en Miami y se transmitía al resto de los países de la región, incluyendo a México.

Face to Face Meetings (Reuniones Cara a Cara): Éstas eran reuniones esporádicas en las que cada uno de los líderes de las distintas áreas presentaba temas importantes para los empleados, tales como estrategias o planes. Al final, se abría el foro a preguntas y respuestas. Estas reuniones podían ser realizadas en Miami y transmitidas a los países o realizarse localmente cuando existía la posibilidad, lo cual no sucedía muy frecuentemente.

Vicard Days: Esta expresión alude a las reuniones de actualización general a los empleados, en las que se revisaban las políticas, se daban avisos sobre lanzamientos y/o se compartían entrenamientos. No existía un calendario específico de reuniones, aunque se trataba de hacerlas por lo menos seis veces al año.

2.- Herramientas electrónicas informativas:

My Vicard (Mi Vicard): Era la Intranet de Vicard, la cual tenía actualizaciones periódicas (en algunas secciones diarias). Esta herramienta contaba con diversas secciones, entre las cuales estaban los *Vicard Today Stories*: breves historias acerca de lanzamientos o eventos importantes que se llevaban a cabo alrededor del mundo. Una alerta, con un breve resumen de la historia, era enviada por el equipo regional de comunicación cuando había alguna nueva historia relacionada con el equipo regional. Esta herramienta estaba disponible únicamente en inglés.

Vicard News of the Day (Las Noticias Vicard del Día): Se enviaba un “e-newsletter” regional que incluía un resumen diario de las noticias más relevantes de la compañía y sus competidores.

Correos electrónicos varios: Algunas áreas, como las de ventas o marketing, periódicamente enviaban correos electrónicos para informar a los empleados sobre actualizaciones o nuevos productos disponibles. Asimismo lo hacía el departamento de Recursos Humanos para comunicar eventualidades o avisos. Derivando en un gran número de correos electrónicos que no necesariamente eran controlados por el área de comunicación de la empresa y por lo tanto no necesariamente cumplían con los lineamientos de la compañía.

A nivel local, existían algunos mecanismos para la construcción de equipo como el “team building”: una reunión anual en la que participaban todos los empleados y consultores de México, en la que se realizaban algunas dinámicas de integración de equipos.

La comunicación interna motor esencial de los objetivos de negocio

Debido a la crisis macro económica global prevaeciente en 2009, siendo uno de los principales afectados el sector financiero en Estados Unidos de Norteamérica, y dado que la principal fuente de ingresos de Vicard provenía de esta plaza, la compañía decidió que tenía que impulsar su negocio en los mercados externos, enfocándose principalmente en aquellos que catalogaba como “Mercados con alto potencial de crecimiento”, entre los cuales se encontraba México.

Esta situación derivó en que se impusiera una presión adicional al país en términos de metas de colocación e ingresos, teniendo la propia desaceleración económica del país como desafío.

Teniendo esta situación por delante, el Director General del país llamó al comité de liderazgo y les transmitió que, más que nunca, deberían de trabajar en equipo para lograr las metas impuestas. Solicitó a los líderes de cada área su total cooperación y un plan con acciones específicas que pudieran ser de inmediata aplicación. “Sabemos cuál es la situación de nuestros clientes en

México y aún así tenemos que lograr los resultados”, mencionó Luis Hernández, Director General de Vicard para México. “Tenemos un gran reto y cuento con que ustedes pueden traer soluciones para lograrlo” agregó Hernández.

Consciente de que las personas son las que hacen funcionar a una empresa, y que por ello es en el factor humano donde se encuentra la clave para lograr obtener los resultados de negocio esperados, Rebeca Favela, Directora de Comunicación de la compañía, se fue con la idea en mente de que era imperioso lograr una verdadera alineación, integración y colaboración de los empleados y consultores de México, para buscar como un equipo el logro de las nuevas metas que imponía la compañía en el país.

Sabiendo que debía implementarse de forma inmediata un plan estratégico de comunicación local, sin perder de vista los lineamientos y estructura existentes en cuanto a líneas de reporte y prioridades de las áreas, Rebeca reunió a su equipo de trabajo para informarles sobre el requerimiento y poner manos a la obra. “Una comunicación interna bien gestionada permite potenciar el espíritu de pertenencia del personal; necesitamos hacer que los empleados y consultores en México se sientan parte de esta organización local y motivados a lograr resultados como equipo”, le dijo Rebeca a su equipo.

Aunque tenían poco tiempo para dar resultados, debían crear un plan bien estructurado, sobre bases sólidas; por lo tanto, el primer paso sería aplicar un estudio cualitativo y cuantitativo que incluyera clima laboral local, relevancia de las herramientas de comunicación actuales y los motivadores, entre otros.

Solución Propuesta

El desarrollo y la implementación de un plan estratégico de comunicación interna

A través de un adecuado plan de comunicación interna, basado en la planeación estratégica y las bases de la comunicación en la organización, se buscará:

- Lograr la integración de los empleados de México para perseguir como equipo el logro de los objetivos del negocio en el país.
- Integrar al equipo a los 14 empleados que no cuentan con “headcount”.
- Promover actividades que busquen que cada área y empleado conozcan de qué forma contribuyen a los resultados del país.
- Uso creativo de las herramientas de comunicación para lograr grupos unificados y comprometidos en todos los niveles de la empresa en México.
- Captar creativamente la atención en los medios de comunicación actuales y fortalecerlos hacia la construcción de un equipo integrado.

El tener un equipo profesional compacto y motivado tendrá consecuencias positivas en los resultados productivos de los empleados de México. Para que esto se produzca, debe existir una relación directa entre quienes dirigen ese capital humano y los trabajadores, a través de una política de comunicación interna dinámica y acorde con la estrategia global de comunicación de la empresa⁴.

Lo que se busca lograr con este plan y política dinámica de comunicación interna, es el logro de la eficacia operativa –que los públicos internos de la compañía comprendan y actúen en línea con la dirección marcada por la empresa en México– y la eficacia social–involucrar a los empleados reforzando el diálogo en la empresa⁵.

⁴ Novacom Consultores: <http://www.navactiva.com/web/es/amkt/doc/articulos/2004/08/28991.php>

⁵ Camilla Hillier-Fry & José Aguilar López (Almuzara 2007), “En busca del compromiso”

Existen varios canales de comunicación: portales, *newsletters*, revistas, pizarrones y reuniones, entre otros; pero para comunicar de forma eficiente, es muy importante adecuar el canal al colectivo y al objetivo de la comunicación: informar e involucrar.

Por otro lado, la sobrecarga de información también puede ser un problema. Los empleados en Vicard han sido expuestos a muchos avisos que provienen de distintas direcciones, sin una congruencia: “Los avances tecnológicos permiten a la empresa acercarse al empleado y viceversa, pero en ocasiones, se da una sobre información poco personalizada; lo que el profesional valora es que la información sea relevante”⁶.

La comunicación debe ser una labor engarzada en toda una política de empresa, una labor que requiere una metodología, una organización y una estrategia.⁷

Lo anterior nos da la base para asegurar que es importante tener los objetivos claros y un apoyo incondicional por parte de la dirección.

Los pasos propuestos a seguir son los siguientes:

1. El primer paso, es conseguir el compromiso de la alta dirección. Sin su apoyo es imposible introducir cualquier cambio en la organización. Por lo tanto debe involucrarse en todo momento a las cabezas de las áreas y a la Directora General (el comité de liderazgo local), así como a las cabezas regionales para buscar su cooperación y congruencia en la comunicación local.
2. En segundo lugar, se debe realizar un diagnóstico de la situación de comunicación en la empresa específica para el equipo de México. El nuevo plan de comunicación debe basarse en un estudio interno de comunicación a los implicados y no en la intuición o gustos del equipo directivo. El estudio debe detectar los flujos de comunicación, sus

⁶ Camilla Hillier-Fry & José Aguilar López (Almuzara 2007), “En busca del compromiso”

⁷ Puyal, E. (2001): “La comunicación interna y externa en la empresa”

puntos débiles y dónde se producen los problemas; se deben conocer las necesidades y expectativas de las personas involucradas en el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del futuro que se desea para la empresa.

3. Teniendo estos resultados, se sugiere proceder al diseño del plan; es decir, a la definición de objetivos, establecimiento de los mensajes clave, selección de medios y canales, planeación de las tácticas y temporalización.
4. Establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento y medición durante y al final de la implementación.

Para la elección adecuada de los medios, conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados).

5. Es necesario sensibilizar y formar en materia de comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Muchos de los problemas de comunicación interna son de actitud o por una predisposición al interrelacionarse. La difusión del proyecto a toda la organización será básica para alcanzar el cambio de actitud y compromiso de los distintos actores implicados.
6. Finalmente, se sugiere arrancar con la implementación del plan. Ésta debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante, el cual se puede llevar a cabo a través de cuestionarios de clima laboral, entrevistas y focus groups con los involucrados. Esto ayudará a asegurar que la implementación se esté apegando a los objetivos y, en caso contrario, poder diseñar acciones correctoras.

Conclusión

El papel de la comunicación en una organización es animar su estrategia; por lo tanto, un plan de comunicación, aunque tenga un objetivo concreto como en este caso, debe ser parte de un proceso continuo.

El haber contado con un plan de comunicación consistente a largo plazo hubiera facilitado la implementación inmediata de estrategias concretas para alcanzar las metas de colocación e ingresos impuestos a Vicard en México, dado que la comunicación corporativa es una herramienta clave para la obtención de resultados.

Por otra parte, la comunicación debe ser incluida en el diseño de cualquier estrategia, y es muy difícil revertir los efectos negativos de no haberla utilizado adecuadamente en la etapa de resultados. Es por eso que, el tomarla en cuenta desde el momento en el que la dirección general planteó el reto al equipo gerencial, era esencial para tener éxito en las iniciativas que estarían planteando el resto de las direcciones de la compañía para lograr las metas de negocio esperadas.

El hecho de que el departamento de comunicación de Vicard forme parte del equipo gerencial de la compañía es fundamental; la alta dirección debe estar no sólo involucrada sino comprometida con la comunicación.

Las iniciativas planteadas por la dirección de comunicación para lograr una verdadera alineación, integración y colaboración de los públicos internos de la compañía en México, deben tener el respaldo y participación de la dirección general y el resto de las direcciones dado que, para que la comunicación interna sea efectiva, no basta con tener medios sofisticados; se requiere de una buena comunicación interpersonal, iniciando desde el equipo gerencial hacia sus reportes directos y de ellos hacia sus empleados, permeando de forma descendente en toda la organización.

Para crear un plan de comunicación bien estructurado sobre bases sólidas, es imperante conocer a la audiencia a fondo. Por lo tanto, es clave la aplicación de un estudio cualitativo y cuantitativo a los públicos internos de Vicard, que incluya clima laboral local, relevancia de las actuales herramientas de comunicación y sus motivadores; así como detectar aquello que los influye directa e indirectamente.

La comunicación interna bien gestionada, honesta, sencilla y basada en las necesidades reales del equipo de trabajo, permite potenciar el espíritu de pertenencia del personal y motivarlos a lograr resultados como equipo.

Implementando de forma oportuna este plan de comunicación interna; se puede lograr una mejora en el clima social y potenciar el compromiso y participación de los públicos internos de Vicard; aspectos que, si bien ayudan a mejorar el ambiente laboral y a lograr una organización más dinámica, redundarán para la organización en obtener mejores resultados, no sólo los que se buscan de forma inmediata, sino a largo plazo.

No es un asunto sencillo; es algo que poco a poco debe ir permeando en la organización y adquiriendo la importancia y compromiso que requiere.

Bibliografía y referencias

Libros:

Camilla Hillier-Fry & José Aguilar López, “En busca del compromiso”, (Almuzara 2007).

Somoza, F, “La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa”, (Alta Dirección, nº. 179, 1996).

Robbins, H y Finley, M, “Por qué fallan los equipos”, (Barcelona: Gránica, 1999).

Fernández, Carlos “La Comunicación en las Organizaciones”, (Trillas, México 2002).

Potter, Lester R “The Communications Plan: The heart of the Strategic Communication”, (San Francisco: IABC USA 1999).

Harrison, Michael “Organizational diagnosis and assessments: bridging theory to practice”, (Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, cop. 1999).

Artículos:

Puyal, Esther “La supervisión de grupos autónomos de trabajo: una cuestión paradójica”, (Revista de Gestión Pública y Privada, nº 4), pp. 301-314, 1999.

Webgrafía:

Estructura Matricial, consultada en:

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=ESTRUCTURA%20MATRICIAL>

Misión, visión, modelo de negocios e historia de la compañía, consultado en:

<http://www.Vicard.com/us/company/en/>

Comunicación Interna: ¿De qué hablamos?, consultado en:

<http://www.navactiva.com/web/es/monografico/2004/12/14/28973.php>

Comunicación interna: empleados y estrategia van de la mano, consultado en:

http://www.navactiva.com/es/documentacion/comunicacion-interna-empleados-y-estrategia-van-de-la-mano_18303

Fases de un plan de comunicación interna, consultado en:

<http://www.navactiva.com/web/es/amkt/doc/nociones/2004/12/43567.php>

Optimizar la comunicación interna de la empresa, consultado en:

http://www.navactiva.com/es/documentacion/optimizar-la-comunicacion-interna-de-la-empresa_18306

Comunicación Interna Puyal, E. (2001): "La comunicación interna y externa en la empresa", [en línea] 5campus.com, Sociología <<http://www.5campus.com/leccion/comui>> [25102010]

Otros:

Reportes

Association of Business Communicators:

“Confident and Connected”

“Playing to Win”

“Engaging Employees”

Estudios

Surveys Internos

Estudio anual de reputación interno: Employee Perception on Reputation LAC

Herramientas Internas de Comunicación

Intranet de Vicard <http://my.Vicard.com/mymc/home.do?location=L3>

Estudio Interno: Employee RepTrack

Lámina: Anatomía de una transacción

Anexo 1: Anatomía de una transacción

LA ANATOMÍA DE UNA TRANSACCIÓN



AUTORIZACIÓN

MOMENTO DE LA COMPRA



COMPENSACIÓN

GENERALMENTE TOMA UN DÍA



LIQUIDACIÓN

GENERALMENTE TOMA DOS DÍAS

Anexo 2: Localidades

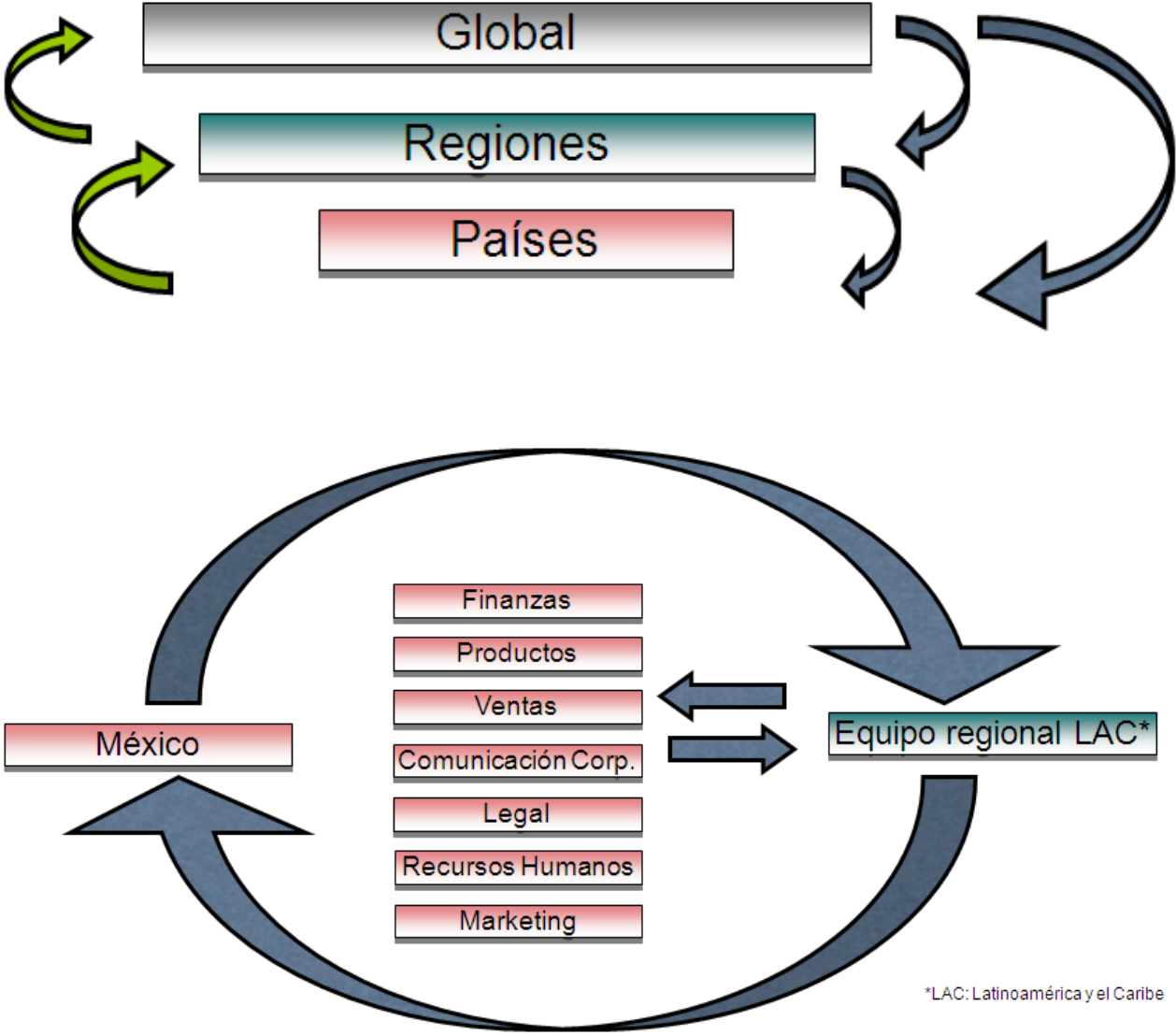
Los 5 mil 500 empleados están ubicados en cinco regiones principales, un centro de operaciones global y 46 oficinas en 32 países.

El Corporativo y el Centro de Operaciones global, están ubicados en Estados Unidos.

Regiones:

<p>Asia-Pacífico, ubicado en Singapur, y con oficinas en: Australia Malasia China Nueva Zelanda Hong-Kong Indonesia Filipinas Taiwan Japón Tailandia Corea</p>	<p>Latinoamérica y El Caribe, ubicado en Miami, EU, con oficinas en: Argentina México Brasil Perú Chile Colombia Venezuela Panamá</p>
<p>Europa, ubicado en Bélgica, y con oficinas en: República Checa España Alemania Suiza Grecia Hungría Turquía Reino Unido Italia Polonia Portugal Rusia</p>	<p>Norteamérica, ubicado en Purchase, New Jersey, con oficinas en: Atlanta Boston Providence San Ramon St.Louis – O'Fallon Texas Chicago Detroit Wilmington Detroit Washington Kansas City</p>
<p>Sur de Asia, Medio Este y África, ubicado en Dubai, con oficinas en: Egipto India Sudáfrica Marruecos</p>	

Anexo 4: Flujos de comunicación



Anexo 5: Resultados estudio de reputación interna

