

El Área de Gestión de la Comunicación en las empresas del rubro Seguros



Tesis de Grado

Pablo Adrian Giovannetti

Licenciatura en Comunicación Social
Orientación Planificación Comunicacional

Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Periodismo y Comunicación Social
Sede: La Plata

Tesis de producción
Programa: Comunicación y Planificación

Nombre Completo: **Pablo Adrián Giovannetti**
Número de legajo: 13101/8
Correo electrónico: ***pablogiovannetti@gmail.com***

Director: **Lic. Martín González Frígoli**

Título de la Tesis: **El área de Gestión de la Comunicación
en las empresas de Seguros**

Septiembre 2012

Palabras Clave: **Comunicación - Planificación -
Comunicación Organizacional**

La Plata, 18 de septiembre de 2012

**Honorable Consejo Directivo de la
Facultad de Periodismo y Comunicación Social
U.N.L.P**

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes a fin de avalar la presentación de la Tesis “El Área de Gestión de la Comunicación en las empresas del rubro Seguros” producida por el alumno Pablo Adrián Giovannetti.

El trabajo desarrollado por el estudiante resulta coherente y consistente. El documento de tesis presenta conclusiones que responden a los objetivos que se planteó al inicio del proceso.

El tesista critica, problematiza y analiza los rasgos comunicacionales característicos de las empresas del rubro Seguros con el objetivo de dar cuenta de la necesidad de que las mismas cuenten con un Área de Gestión de la Comunicación.

A lo largo de la investigación revela las diferentes problemáticas inherentes a este tipo de organizaciones desde una perspectiva comunicacional. La mirada de Pablo es aguda, cruda y se basa, también, en su propia experiencia laboral en una compañía del sector.

Hasta aquí pareciera una tesis de investigación cuya redacción invita a ser leída sin pausa. Pero Pablo desde el inicio quiso, se propuso y desarrolló hacer una tesis de producción, primero fue un manual que luego conversando decidimos llamar libro. El libro busca generar conciencia en los Directivos de este tipo de empresas sobre la necesidad de gestionar la comunicación de manera estratégica, de cuidar, motivar y generar confianza en sus recursos humanos.

Sin otro particular, los saludo atentamente.

Lic. Martín González Frígoli
Director
Prof. Adjunto Taller de Producción de Mensajes

Agradecimientos

A mamá, por ser ese abrazo tierno en el que siempre me refugiaré,
aunque los años pasen,

A papá, por ser ese hombre al que pretendo enorgullecer,
aunque en otro camino

A mis hermanos menores, por regalarme el honor de admirarlos y quererlos,
aunque sean ya enormes.

A mis amigos, por acompañarme y escuchar mis pasiones,
aunque no las compartan.

A Martín González Frígoli, por el sublime placer de hablarme de igual a igual,
aunque me falte crecer tanto.

A los que piensan diferente, por regalarme extensas discusiones y aprendizajes,
aunque me hayan oído gritar.

A mi querida Facultad, por formarme y dar fuerza a mi vocación,
aunque nos quede mucho por hacer.

A Brisa Giovannetti, por ser mi vida y mis ganas de crecer.

Ceci n'est pas un index

el Tesista [6]

el Director [9]

de esta Tesis [11]

todo lo demás [14]

bibliografía [85]

y que mi desafío como comunicador sea construir sentido al andar

Quién digo que soy

*I'm looking for the face I had
before the world was made*

YEATS, *The Winding Stair*¹

Opté por nacer un enero del '84 en esta multifacética ciudad de La Plata. Desde mis primeros años como estudiante me imaginaba como un profesional, con mi título rozagante en una pared impoluta. Siempre admiré a los profesionales, de las más variadas disciplinas, que se desempeñaban con pasión en sus labores.

Pero más me iluminaba el trabajo incansable de mis padres, aunque ninguno de ellos haya incursionado en alguna formación académica. El ímpetu, la honradez y el talento de salir adelante con el negocio familiar. A veces iba mal y otras veces bien. Pero no recuerdo verlos de brazos caídos.

Cuando terminé mis estudios secundarios tuve que optar entre sumar mis manos a las de mi padre o elegir un camino en las aulas. Con su apoyo, mi primer contacto con la Universidad fue en el camino de la administración de empresas en Ciencias Económicas. Pero lo que yo pretendía hacer no venía exactamente por el lado de los números.

Me acerqué a la facultad de Periodismo y Comunicación Social con cierto desgano. Había perdido un año y no terminaba de cerrarme la idea

¹ En Biografía de Tadeo Isidoro Cruz — El Aleph — Jorge Luis Borges



de ser periodista. Los primeros encuentros con la noción de planificación me dibujaron un horizonte nuevo. Pero todavía en mi cabeza coexistían murmullos desconcertantes.

Lejos de las aulas la vida me puso frente al desafío hermoso de ser padre de una hermosa bebé. Comencé a imaginarla creciendo, aprendiendo a ser una persona de bien en este mundo tan loco, fijando el norte de su vida y caminando hacia él. Fue el impulso que necesité para superar los obstáculos, la mayoría propios, con los que tropezaba en mi carrera universitaria.

Con tan sólo quince finales en el bolsillo y luego de tres años de ausencia, retomé la facultad con un objetivo claro: tenía dos años para rendir las 32 asignaturas que comprende la licenciatura. Con mucho esfuerzo y extensas jornadas preparando exámenes libres pude cumplir ese primer objetivo. Los ojos enormes de mi hija viéndome quemar pestañas me recordaban los míos en las madrugadas de mis viejos.

Era el año 2009 y por delante tenía el Taller de Producción de Mensajes (TPM). El punto de quiebre. La gran respuesta que se construye en el andar. Un docente increíble nos mostraba que gestionar la comunicación estratégica tiene impacto real en las organizaciones y me hizo un convencido del camino que elegí.

A partir de la práctica pre profesional que realizamos ese año en el marco del Taller de Producción de Mensajes tuvimos la suerte de quedar vinculados a la organización sobre la que trabajamos estrategias de comunicación interna. Así, nació creAcción Comunicaciones, la que con orgullo señalo como mi pequeña, humilde pero entusiasta consultora en comunicación. De allí mismo partió la invitación a formar parte de la cátedra de TPM, algo que aprecio muchísimo y reconozco como un espacio para seguir aprendiendo y devolver un poco de lo recibido en la Universidad Pública, Gratuita y de Calidad.

Intentando no aburrirlos con estas líneas, hoy les presento mi Tesis de Grado. Es el producto con el que digo lo que soy en tanto profesional de la comunicación.

Al menos en esta etapa, y sólo por ahora. Este es un camino en el que siempre se aprende algo nuevo y se requiere crecer en cada experiencia. Es para mí otro examen importante, de esos que me gusta ponerme y que me motivan a mejorar. Y así, ante los ojos de mis viejos, mis hermanos, mis amigos y sobre todo mi hija, podré decir que en mi etapa universitaria también hice mi mejor esfuerzo.

Uno de los culpables

Necesitaba precisamente ese factor motivacional para terminar de consolidar mi reencuentro con la planificación. Si hoy quiero ser planificador en comunicación y definiendo la importancia de tener un estilo determinado y una valentía para ir al frente con mi carrera como estandarte, se debe en gran parte a las influencias recibidas.

El Lic. Martín González Frígoli se encargará de la dirección de esta tesis y, aunque creo que ni siquiera lo nota, de plantearme diversos desafíos intelectuales de los que aprendo constantemente.

Se desempeña como profesor adjunto del Taller de Producción de Mensajes y desde 2010, cuando me invitó a participar de la cátedra, tengo la oportunidad de seguir aprendiendo y tratar de colaborar con la formación de futuros profesionales. Además, en el ámbito académico, es Director del Área de Multimedia y Nuevas Tecnologías de la Información de la FP y CS y docente de la Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales (PLANGESCO) de la UNLP.

Desde hace más de 10 años se dedica profesionalmente a la gestión de la comunicación interna en la prestigiosa consultora AB Comunicaciones, donde actualmente ocupa el cargo de Director Ejecutivo. Su experiencia concreta y su humildad para compartir ejemplos reales le agregan valor a sus clases y a cada contacto que tenemos en la composición de esta tesis.

Su talento e inteligencia como ejemplos lo convirtieron en uno de los culpables de que hoy esté convencido de querer hacer mi camino en la planificación y gestión de la comunicación estratégica.

Para qué estamos hoy acá

Objetivo General

De investigación:

Reconocer los rasgos comunicacionales característicos de las empresas de Seguros a fin de detectar en ellas la necesidad de un Área de Gestión de la Comunicación.

De Producción:

Confeccionar un Manual de Gestión de la Comunicación para empresas del rubro Seguros, que contenga los pasos a seguir para la puesta en marcha del Área de Gestión de la Comunicación.

Objetivos Específicos

Identificar las herramientas de gestión de la Comunicación que se pueden aplicar para conocer e intervenir en la cultura organizacional, el discurso corporativo, el clima interno y la emisión de mensajes al entorno;

Sistematizar en el Manual las diferentes problemáticas inherentes al rubro Seguros, abordables desde la Comunicación, para generar conciencia en los mandos altos y medios sobre la importancia de la gestión estratégica

de la comunicación;

Componer los lineamientos estilísticos, visuales y de redacción del Manual para adaptarlo a las características generales de las empresas del rubro Seguros;

Dar cuenta, en la conformación del manual, de los alcances posibles de la gestión de la comunicación desde un área propia de la organización, a cargo de un profesional de la disciplina;

Señalar en el manual la necesidad funcional de articular la Política Institucional con la Política de Comunicaciones.

Programa de Investigación

Esta Tesis de Grado se encuadra en el marco que plantea el Programa de Investigación “Comunicación y Planificación” que “tiende a reflexionar en torno a sus objetos de estudio, sobre la articulación de ciertos saberes y sus aplicaciones. Aquí la investigación está entendida como una herramienta fundamental en los procesos complejos de diagnóstico, conceptualización, planificación, producción y gestión de modelos propios y específicos”.

Introducción

“La peor idea es la que no se pone en práctica”

La comunicación institucional existe desde que existen instituciones.² Claro que ésta ha evolucionado a la par de los grupos que le brindaron su seno. Casi obligadamente retomo a Paul Watzlawick y su teoría de la comunicación humana cuando establece como axioma que “es imposible no comunicar”. Las instituciones, por el mero hecho de actuar y desenvolverse en una comunidad, no pueden no comunicar, en todo caso sólo cabe la posibilidad del no entendimiento. En este sentido, no existen empresas que no comunican, sólo existen aquellas que no planifican sus comunicaciones.

En efecto, y con el auge de la competencia empresarial en el siglo XX, la lógica de las organizaciones ha cambiado desde el mero intercambio de mercancías hacia un mercado de bienes intangibles en el que la gestión de la comunicación en tanto producción social de sentido fue cobrando relevancia. En este contexto, la comunicación institucional es -siguiendo los postulados de Costa (1995)- integración sinérgica de las comunicaciones empresariales, la revolución de los servicios y sus instrumentos tecnológicos. De ahí la necesidad y pertinencia de formar un profesional de la comunicación que esté en condiciones de interpretar y de intervenir -desde la comunicación- el complejo mundo de las organizaciones.

² Refiero “institución” como sinónimo de “organización” y/o “empresa”.

Sin embargo, todavía es moneda corriente encontrar empresas en las que la comunicación no es pensada como un elemento importante y queda en manos de la circunstancia.

Tras más de cinco años trabajando en Federación Patronal Seguros S.A., una empresa líder a nivel nacional en el rubro seguros se forjó la idea de esta tesis: producir un material práctico para introducir la gestión de la comunicación como un socio estratégico en las empresas donde lo comunicacional no es todavía considerado como un aporte de valor específico.

Dentro del amplio espectro de objetivos fundacionales de una organización, como ser la producción y comercialización de bienes o la prestación de servicios, las empresas de seguros ofrecen un beneficio de carácter estrictamente intangible. En general, la empresa aseguradora ejerce una doble función: la gestión financiera, entendida como la prestación de un servicio de intermediación, canalizando ahorro hacia inversión y actuando, por tanto, como un intermediario financiero, y la de asunción y gestión de riesgos o función aseguradora propiamente dicha.

Son, sin dudas, instituciones en las que lo simbólico tiene una importancia vital. Lo que estas organizaciones venden se traduce en respaldo, responsabilidad, compromiso, respuesta, solvencia, seguridad y sobre todo, confianza. Y eso está intrínsecamente vinculado con el lenguaje y la comunicación.

Gestionar la Comunicación en el rubro Seguros

*No saber lo que ha sucedido antes
de nosotros es como ser
incesantemente niños.³*

Desde que el hombre es hombre ha buscado la forma de organizarse para alcanzar objetivos diversos, desde la mera supervivencia hasta los más ambiciosos proyectos empresariales.

Así también, las iniciativas de cada emprendedor y la búsqueda del progreso se han visto amenazadas por todo tipo de peligros y como reacción ha intentado encontrar soluciones adoptando distintas actitudes. Entre ellas ha visto la posibilidad de transferir el peligro o riesgo al que pudiese ser expuesto.

En este marco aparece el Seguro. Nace de una necesidad de previsión para amortiguar o compensar las consecuencias económicas de acontecimientos dañosos.

El Seguro surge como un tipo de financiamiento, mediante el cual no se traspa el peligro en sí, sino parte de sus efectos financieros, disminuyendo así las pérdidas que pudiera sufrir el asegurador en sus bienes o personas, en caso de suceder un incidente no planeado que trae consecuencias económicas negativas.

Orígenes del concepto del Seguro

El concepto de seguro existe desde hace miles de años. Desde tiempos remotos, las sociedades han establecido fondos comunes para ayudar a los desvalidos, estos fondos son los Sistemas de Ayuda Mutua.

³ Marco Tulio Cicerón (106 AC-43 AC) Escritor, orador y político romano.

Las primeras instituciones semejantes al SEGURO se encuentran ya en las culturas de Asiria y Babilonia, hace más de 45 siglos.

En Asiria, donde los incendios causaban cuantiosas pérdidas a los suntuosos y magníficos edificios, los Sumos Sacerdotes vieron consumirse de la noche a la mañana sus espléndidos tesoros.

Obtuvieron del soberano la facultad de decretar la repartición del riesgo entre toda la colectividad. Si bien este tipo de compensación difiere mucho del Seguro moderno, revela cómo, en los albores de la Humanidad, se sentía ya la necesidad del hombre de buscar en el Seguro la previsión contra lo desconocido.

En Babilonia, hace ya más de 4.000 años, se originó el primer tipo de indemnización por riesgos en viajes terrestres.

Babilonia era un pueblo de comerciantes. De un punto a otro del Oriente traficaban caravanas de mercaderes que llevaban mercancías de inestimable valor: sedas exóticas, tapices finísimos, joyas y especies diversas. Para asegurarse contra las contingencias de los largos y penosos viajes los empresarios de las caravanas unían sus efectivos y se comprometían a indemnizarse mutuamente en caso de que alguno de ellos perdiera sus mercaderías o sus camellos a causa de robo o asalto, hechos comunes en aquellos tiempos. En el Código de Hammurabi (colección de leyes babilónicas anterior, según se cree, a la Ley de Moisés) ya constaba una especie de Seguro de Crédito y de transporte tanto de Buques como de Mercancías.

Los armadores de la antigüedad financiaban sus expediciones comerciales con los préstamos de inversores, y no los tenían que reintegrar si se hundía el barco. No obstante, dado que muchos buques regresaban a puerto sin percances, los intereses que pagaban sus armadores servían de compensación a los prestamistas.

En Grecia la "Ley Rodhia de Jactu", regulaba el sector marítimo. Una pérdida se repartía entre todos los propietarios de la mercancía transportada en el barco.

Esta ley constituye la base del Derecho Mercantil Marítimo. Los griegos tenían una asociación llamada "Eranol" por la que daban asistencia a necesitados a través de un fondo común constituido por todos los agremiados.

Los esclavos tenían en la antigua Grecia un papel preponderante en la estructura económica, pues constituían un elemento de trabajo irremplazable. Sucedió que los esclavos crearon una época de verdadera inseguridad civil en varios Estados, con sus frecuentes motines, y aprovechaban esta circunstancia para fugarse en gran número, causando así enormes perjuicios a sus propietarios. La fuga de sus esclavos podía arruinar a un propietario y, a fin de compensar las pérdidas que esta situación les significaba, los propietarios de esclavos celebraban contratos especiales con los banqueros, quienes, mediante una retribución periódica se comprometían a indemnizarles en caso de fuga de un esclavo.

En Roma, existía una asociación de militares que aportaban una cuota con la que tenían derecho a una indemnización para gastos de viaje por cambio de guarnición en caso de retiro o muerte.

Los artesanos formaban el "Collegia Tenuiorum" "Collegia Funeraticia" con el que los particulares gozaba de gastos por muerte, seguridad constituida por un fondo formado por el estado y por los beneficios y herencias dejadas por socios muertos.

También existía el "Préstamo a la Gruesa" por el que un propietario o armador de una nave tomaba como préstamo una suma igual al valor de la mercancía transportada, en caso de feliz arribo el prestatario reembolsaría el capital más un interés del 15 % del capital, en caso contrario, el prestatario no debía nada.

El Phoenus Nauticum, primer tipo de seguro marítimo conocido en la Historia, data de 1347 y fue suscrito en Génova. Nació de la necesidad de cubrir los riesgos de la navegación romana primitiva, expuesta a la piratería y a los peligros del mar.

Amparaba tanto los accidentes del transporte como la tardanza en la llegada

del buque a su destino. Las asociaciones de legionarios son otras de las instituciones de la Antigua Roma que se anticiparon en cierto modo al Seguro Moderno. Estas asociaciones estaban formadas por oficiales de las legiones romanas, a quienes, en tiempos del Imperio, se trasladaba frecuentemente de uno a otro punto del mundo entonces conocido. Para poder hacer frente a los fuertes desembolsos que les significaban estos viajes, y para realizarlos con la mayor comodidad posible, estos oficiales se asociaban entre sí y obtenían de su Asociación los fondos necesarios. Esta corporación auxiliaba también a la familia del oficial en caso de que éste muriera en el campo de batalla. Así nació el Primer Seguro de Vida.

Durante la Edad Media existían ayudas mutuas como "Las Guildas" que proporcionaban ayuda mutua de carácter religioso. Alcanzaron un gran desarrollo en la Edad Media, y constituyeron la forma característica del Seguro en aquella etapa de la Historia. Fueron, prácticamente, mutualidades de personas que se unían para indemnizarse solidariamente de las pérdidas que pudieran sufrir en sus propiedades.

Hay ya un principio de interés común, que es la fuerza motriz de estas asociaciones: la inseguridad de todos.

Costeaban gastos funerarios, cubrían perjuicios por robo, incendio, granizo, para auxiliar a los enfermos incurables, y en general, para indemnizar a sus asociados de los muchos riesgos que surgían cotidianamente.

Los Monasterios daban socorro y caridad a huérfanos, viudas y desempleados, por medio de limosnas.

Jura, que daban protección por medio de rentas y pensiones que daban los reyes por gracia o merced.

Tontinas, de origen italiano que consistían en sumas fijas de dinero cuyo total se dividía entre el número de supervivientes a una fecha dada.

España fue una de las primeras naciones en reglamentar el Seguro Marítimo y ya a fines del siglo XV los Reyes Católicos concibieron y dictaron en Medina del

Campo la "Ordenanza de Bilbao", ratificada en 1511 en la ciudad de Sevilla por la reina doña Juana. El primer contrato celebrado en aquella época revela ya la generosidad de los aseguradores y expresa en parte "...si (lo que Dios no quiera) por alguna tormenta, y con parecer de los pilotos, marineros y pasajeros, por salvar las vidas, o por rescatarlas o por otro beneficio común, conviniere alijar el navío, se haga sin esperar consentimiento nuestro... y pagaremos las costas y gastos que se hicieren aunque no haya probanza ni testimonio..."

En Londres, en 1574 el comerciante inglés Richard Chandler obtuvo la concesión para emitir en su país toda clase de pólizas. Estableció entonces la Cámara de Seguros de Londres, institución que emitió la primera póliza de seguros de vida, cuyo original se conserva. Mediante aquel documento trece comerciantes de la ciudad se obligaban, el 15 de junio de 1853, por una prima de 8% del capital asegurado, a pagar a Richard Martin, la suma de 10.000 francos en caso que William Gibbons muriera ese año.

En el siglo XVII el pueblo de Londres asistía orgulloso al progreso de su ciudad. La metrópoli inglesa crecía rápidamente, gracias al esfuerzo y al espíritu de iniciativa de sus habitantes. Pero el destino tenía reservada a los londinenses una inmensa tragedia, que habría de poner a prueba su temple y su coraje. En el año 1666 un gigantesco incendio conmovió a la gran ciudad de Londres. Muchas familias vieron desaparecer su hogar en el gran incendio, y el balance fue pavoroso: 13.200 casas, la Catedral de San Pablo y 99 iglesias quedaron destruidas por el fuego. De esta inmensa tragedia -que ha pasado a ocupar un sitio en la historia como El gran Incendio de Londres- el mundo obtuvo un gran beneficio: se creó en Inglaterra el Seguro contra Incendio.

En 1677, en Hamburgo, se funda la primera caja general pública de incendios, formada por varios propietarios que reunían cierta cantidad para socorrerse entre ellos en caso de incendio.

En 1681, surge la primera compañía de Seguro contra Incendio, "Fire Office".

Hacia 1688, Edward Lloyd era dueño de un café frecuentado por comerciantes y banqueros londinenses que se reunían allí para negociar. Por la modesta suma de un penique, los armadores y los capitanes mercantes disfrutaban de una taza de café, un asiento junto al fuego, y del derecho a consultar el boletín noticioso. Era el café de Lloyd's de Londres, donde acudían los comerciantes y los aseguradores en busca de noticias de los barcos en que estaban interesados. Las pólizas de Lloyd's reflejan gran parte de la historia del mundo y de los grandes acontecimientos ocurridos desde su fundación, hechos que corren paralelos a los grandes progresos con que ha contribuido esta organización aseguradora al bienestar de la humanidad: el primer código de señalización de auxilio, el primer servicio de botes-salvavidas y muchos otros. Los financieros que ofrecían contratos de seguros escribían su nombre bajo la cantidad específica de riesgo que aceptaban cubrir a cambio de cierto pago o prima. A estos agentes se les llegó a conocer como *underwriters* (literalmente, "suscriptores"), pues suscribían el contrato, es decir, firmaban al pie. Finalmente, en 1769, Lloyd's se convirtió en una comunidad formal de aseguradores que llegó a ocupar el primer lugar en los seguros de transporte marítimo.

Las bases técnicas del seguro surgen desde 1654 con el Cálculo de Probabilidades y la Ley de los Grandes Números, iniciando por De Mére. En 1693, en Londres, se presentó un estudio sobre mortalidad humana y así una serie de estudios que beneficiaron la empresa del Seguro. Todas estas aportaciones ayudaron al surgimiento de las empresas aseguradoras con estas bases.

En 1699 surge la compañía de seguros sobre la vida "Society of Assurance of Widows and Orphans"

Hasta fines del siglo XVII el Seguro careció de muchos de los elementos del Seguro moderno y constituía de parte del asegurador una especie de aventura, una apuesta en la que intervenía un deseo casi romántico de tentar al destino. No existían entonces los cálculos actuariales, y se contrataba el Seguro únicamente

por plazos determinados y para cubrir sólo ciertos riesgos. Fue en el año 1693 cuando el Seguro de Vida recibió un notable impulso, con la publicación de la primera Tabla de Mortalidad, editada por el astrónomo inglés Haley, que prácticamente sembró el pánico entre los aseguradores por sus conclusiones pesimistas.

Uno de los movimientos más importantes de la Humanidad: el que consagró los Derechos del Hombre y el principio de "Libertad, Igualdad y Fraternidad", puso también en grave riesgo la existencia del Seguro como institución. La Revolución Francesa creó una corriente de odios incontrolados hacia las clases altas y adineradas de Francia, y los revolucionarios exigieron la disolución de las grandes entidades comerciales y la confiscación de sus bienes. Consciente de la gravedad de tal medida para los intereses de la ciudadanía, Mirabeau, el gran tribuno, hizo en la asamblea la defensa del Seguro, exaltando su contribución y necesidad al progreso de todas las clases sociales. Se impuso la serenidad, y una vez calmados los ánimos y adentrada la razón en los ofuscados, el Seguro surgió de la amenaza de su desaparición con toda la fuerza de las grandes causas.

El Seguro en Argentina

Hacia finales del siglo XVIII, se instalan en el Virreinato del Río de la Plata las primeras agencias de Compañías de Seguro de origen español, mientras que paralelamente se proponían las primeras medidas tendientes a favorecer los estudios económicos y comerciales vinculados a Seguros.

Una acción que contribuyó a desarrollar la actividad comercial y económica en el Virreinato fue la creación del Real Consulado de Buenos Aires a través de una Real Cédula del 30 de enero de 1794, nombrándose a tal efecto a Don Manuel Belgrano como secretario del nuevo organismo. Dicha institución tenía por objeto además, la temática de los seguros marítimos y terrestres por el comercio existente con la Corona Española; de esta forma, se crea el 7 de noviembre de 1796, a instancias de nuestro prócer, la primera compañía de seguros denominada "La Confianza".

Debido al auge y a la prosperidad del comercio en el Río de la Plata, una vez producida la emancipación de la metrópoli, se empezaron a asentar representantes o mandatarios de aseguradores extranjeros, particularmente de Inglaterra.

A partir de la segunda mitad del siglo XIX, el crecimiento económico y comercial del país generó un considerable aumento de la actividad aseguradora, lo que a su vez demandó la fijación de normas que reglamentaran el sector, que inicialmente no surgieron de objetivos previa y claramente establecidos, sino que respondían a requerimientos y problemas concretos que se daban en el ejercicio de la práctica del seguro.

En el año 1860, aún no consumada la etapa de reorganización política en nuestro país por la secesión del Estado de Buenos Aires, se constituye la primera entidad aseguradora denominada "Compañía Argentina de Seguros Marítimos S.A." autorizada por el gobierno porteño. Posteriormente, se constituyeron compañías de origen nacional y se radicaron empresas extranjeras en nuestro país debido al florecimiento de la economía nacional con la implementación de un esquema agroexportador propulsado por la llamada "Generación del 80".

Durante la presidencia del Dr. Miguel Juárez Celman se dicta el 21 de marzo de 1890 un decreto por el cual se da inicio a la supervisión administrativa de las empresas de seguros, creándose a tal efecto un Cuerpo de Inspectores de sociedades anónimas durante el año 1893. Este cuerpo cumplió con su cometido de contralor hasta 1897 en que se crea la Inspección General de Sociedades, que devino con posterioridad en la actual Inspección General de Justicia.

Recién en la primera mitad del siglo XX el Estado Nacional da los primeros pasos para ejercer el contralor y poder de policía a fin de supervisar a todas las compañías que se venían desarrollando en el país con la constitución y creación de los organismos correspondientes.

Así, fue creada la Superintendencia de Seguros de la Nación mediante el

Decreto N° 108.295, del día 21 de junio de 1937, durante la gestión del presidente Agustín P. Justo. Sin embargo, la inauguración formal fue el 4 de agosto de 1938, siendo su primer superintendente el Dr. César Sáenz.

Más tarde, se constituyó el Instituto Mixto Argentino de Reaseguros (I.M.A.R.) a través del decreto N° 15.345/46 (posteriormente convertido en el Instituto Nacional de Reaseguros -INdeR- actualmente en liquidación).

Al promediar 1950, la cantidad de entidades existentes en el mercado asegurador local era de 181 compañías, desagregadas según su naturaleza jurídica de la siguiente forma: 106 eran sociedades anónimas, 30 cooperativas y mutuales, 2 organismos oficiales y 43 extranjeras.

Asimismo, se empezó a ordenar la reglamentación y dotar al mercado asegurador de las normas legales, así se dictaron las leyes: 17.418 (30-08-67) que se refiere a aspectos sobre el contrato del seguro; la ley N° 20.091 (11-01-73) que establece el régimen de las entidades aseguradoras y su control; y la ley N° 22.400 (11-02-81) que regula la actividad de intermediación de los productores - asesores de seguros.

El 24 de marzo de 1987 por medio de la Resolución N° 19.106 se instrumenta el Seguro de Retiro, para lo cual se abre el registro de entidades para aquellas empresas dedicadas a operar exclusivamente en la nueva modalidad.

La desregulación de la economía dispuesta a partir del Decreto N° 2.284/91, llevó a la Superintendencia a dictar la Resolución N° 21.523 de 1992, que constituye el Reglamento General de la Actividad Aseguradora aún vigente, aunque con posterioridad se continuó en la línea de flexibilizar y desregular el sector, ahondándose en algunos ramos y temas específicos. En esta línea, es preciso mencionar la instrumentación de nuevas coberturas de seguros, tales como las de Vida Previsional por la instauración de un nuevo sistema de jubilaciones y pensiones en Argentina, y la de Riesgos del Trabajo por la conformación de un esquema que reemplazara al de accidentes del trabajo. Ambos

seguros fueron impulsados por las leyes 24.241/93 y 24.557/95 respectivamente.

Seguro: Una mirada desde la Comunicación

Existe una vieja y sabia frase que señala que para saber hacia dónde vamos es necesario saber de dónde venimos. Una vez puestos en contexto y conocimiento de lo que la historia del Seguro en el mundo y en Argentina tiene para ofrecernos, podemos adentrarnos en la búsqueda de una perspectiva epistemológica ligada a la comunicación en tanto disciplina científica y herramienta posible de intervención y gestión en las organizaciones del rubro.

Entendemos que la inversión en Seguro es, por parte de los asegurados, la manifestación de la necesidad de respaldo, de confianza y de tranquilidad. Vocablos que son parte de una red inmensa de significaciones en el amplio abanico lingüístico y que remiten a rangos de valor en una sociedad argentina atravesada y construida históricamente por cambios profundos y radicales. Desde el modelo agro exportador aliado a la teoría de las ventajas comparativas hasta el esquema actual post keynesiano, pasando por golpes de estado y dictaduras militares, conservadurismo, neo liberalismo, “deme dos” y corralito.

Retomando que el principal concepto que una empresa de seguros ofrece es la confianza, cobra vital importancia gestionar estratégicamente cada uno de los momentos de comunicación que la entidad entabla con sus públicos, desde la emisión de mensajes oficiales hasta cada una de las relaciones cara a cara o vía telefónica entre cliente potencial o asegurado y el representante de la compañía, sea un productor asesor de seguros o empleados de las áreas de cobranza, reclamos, asistencia técnica, inspecciones, asesoría legal y todas aquellas que tengan contacto directo con ellos.

La imagen se construye, entonces, a partir de la identidad corporativa y de la percepción que los públicos tienen de ésta a través de la relación con la organización. Pero para que la identidad se transforme en imagen positiva debe ser

trabajada estratégicamente. La identidad corporativa en esta era de la comunicación y la información hace hincapié en demostrar no ya la calidad sino la diferencia. Joan Costa refiere que “Gestionar los signos, en tanto que significantes, es gestionar los significados. Así, la identidad (lo que es objetivamente la empresa) se convierte en imagen (lo que cada uno piensa que es)”.⁴

Todas las empresas de seguros ofrecen contratos con una amplísima variedad de reductos legales en los que no se profundiza al momento de comunicar: lo que se vende es el respaldo de la compañía, la confianza en quien acompaña.

Los momentos en los que la persona se contacta con la empresa aseguradora son pocos y con funciones bien delimitadas: el trámite de celebración del contrato de seguro, el momento de abonar las cuotas y las etapas de reclamo ante el siniestro (susceptible o no de cobertura). Podemos deducir que son instancias poco felices marcadas por el desenvolvimiento de una suma de dinero (en general, alto) y por la tensión del trámite de reclamo que no siempre tiene la respuesta legal que se espera. Cada uno de esos contactos es un momento de verdad: “El preciso instante en que el cliente se pone en contacto nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo”.⁵

Cualquier organización puede elegir entre hablar por sí misma o dejar que los públicos (léase empleados, clientes, empresas proveedoras, la sociedad en general, los medios de comunicación, el Estado) sean los que tomen la iniciativa de crear una imagen de la empresa a partir de datos parciales e inconexos en base a suposiciones o acciones no previstas. Gestionar la comunicación interna y reforzar la identidad institucional resulta ser la toma de una posición activa sobre lo que la empresa comunica en cada uno de sus actos.

Las empresas de Seguros son instituciones en las que lo simbólico tiene una importancia vital. Lo que estas organizaciones venden se traduce en respaldo, responsabilidad, compromiso, respuesta, solvencia, seguridad y sobre todo, confianza. Valores preciados e intangibles.

⁴ Joan Costa, “La comunicación en acción”. Ed. Paidós. 2006.

⁵ Expresión utilizada por Jan Carlzon director de la aerolínea S.A.S. para difundir entre el personal la necesidad de poner atención en cada episodio en que el cliente entra en contacto con la organización.

Un arcón colmado de nociones previas

Un arcón es ese mueble viejo y robusto destinado a guarecer los elementos que están fuera de uso, los enseres de valor y las reliquias familiares. De construcción sólida, cerrado es impenetrable si uno no posee la llave correcta para acceder a su contenido.

Pues este no es el caso. Este arcón de nociones previas es abierto y dinámico sin perder contextura y fortaleza. En su interior conviven en dinámica armonía los saberes, las perspectivas, los axiomas y los paradigmas simultáneos que se chocan y se reconstruyen en una disciplina joven como lo es la Comunicación.

El campo específico de intervención para los planificadores-comunicadores es un espacio amplio y en constante definición. Somos parte de una disciplina en permanente interrelación de perspectivas, saberes, y metodologías.

La tapa de roble está levantada y los herrajes en par le invitan a hurgar en el interior.

Bienvenido.

Comunicación, esa palabra

En primer lugar, y sin poder ser de otra manera, quiero introducir a la Comunicación sosteniendo dos axiomas base: La comunicación es una práctica sociocultural de producción de sentido y “Es imposible no comunicar”. Podemos concebir a la comunicación desde la cotidianeidad, en su uso diario. Y podemos entenderla como una profesión abocada a la gestión de los mensajes que se emiten y se reciben, los signos y los significados que construyen en una red de semiosis infinita: siguiendo a Peirce, la manera como pensamos, como significamos, como hacemos sentido.

En la misma dirección, Eliseo Verón nos dice que el sentido de la comunicación no se construye sólo desde el emisor, en tanto condiciones de producción, sino también desde las condiciones de reconocimiento, como instancia de recepción. En esta interacción entre quienes producen y quienes reconocen aparece un circuito de interrelaciones, subjetividades, sentidos que se construyen, se negocian y se disputan.

Entiendo a la Comunicación como una disciplina y una perspectiva de abordaje factible de ser aplicada a cualquier práctica social. Desde una mirada analítica pero también como postura para construir un modo de intervención, planificado y estratégico, con la finalidad de generar procesos de cambio que atraviesen las relaciones comunicacionales.

Esas relaciones comunicacionales, siguiendo a Washington Uranga, son “situaciones de comunicación que no se limitan a la interacción entre un emisor y un receptor, sino que están inmersas en un todo significativo que se manifiesta por medio de distintos discursos, los cuales pueden contradecirse, sin dejar de pertenecer por ello al todo. Una relación de comunicación comprende las relaciones intrapersonales (yo conmigo mismo), grupales, sociales en general; las circunstancias económicas, políticas, culturales, el desarrollo de ciertas tecnologías, de ciertas formas de enfrentar y resolver los problemas de la naturaleza de la sociedad”.⁶

⁶ Uranga, Washington. Gestionar desde la comunicación. Cátedra Procesos de la Comunicación, Facultad de periodismo y Comunicación, UNLP, La Plata, 2003.

No existen instituciones que no comuniquen, en todo caso es posible que no planifiquen sus comunicaciones.

Organizaciones, mundos dentro de mundos

La Real Academia Española define organización como “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”, “Disposición, arreglo, orden”.

Me resulta inevitable pensar a las organizaciones como elementos vivos, dinámicos, con rasgos constantes y otros variables, imprevisibles. Profundamente interesados en la propia supervivencia y el crecimiento, con amenazas internas y externas en un marco de interrelación necesaria con los componentes que la construyen por dentro y las que la moldean por fuera.

Una organización no puede resumirse en una suma de individuos, de grupos, de oficinas o de áreas. Todos esos elementos interactúan necesariamente y conviven en una interdependencia más o menos estable y armónica para perseguir un fin, oficialmente, en común.

Ahora bien, esta relación necesaria entre elementos se produce también con el entorno externo. Siguiendo el razonamiento de François Petit en “Psicología de las organizaciones”, toda organización se sumerge en un entorno de varias dimensiones: física, tecnológica, económica, política, cultural, etc., que no es ilimitado y hace referencia específicamente a los elementos del entorno general que están efectivamente en relación con la organización.

Una organización es “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas”.⁷

En líneas generales, las concepciones sobre lo que es una organización apuntan a definirla a partir de ciertos elementos: la presencia de un conjunto de personas o voluntades; una estructura o tejido que relaciona y le da coherencia al trabajo

⁷ Robbins, Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, México, 1999.

mancomunado, y la existencia de una serie de objetivos, finalidades o propósitos para cuyo logro se crea la organización.

Para poder funcionar, toda organización necesita de recursos financieros, técnicos, económicos y humanos.

Pero para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la empresa, depende en gran parte de la calidad de la administración de los mismos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización.⁸

Para pensar las organizaciones desde la perspectiva comunicacional, voy a compartir la postura de Bronstein, Gaillard y Piscitelli, quienes señalan que existen dos principios que guían la mirada propuesta.

En primer lugar, toda organización social es una forma en el dominio lingüístico.

Así, los autores señalan que a partir de un proceso conversacional, los participantes aceptan las consecuencias del diálogo en el cual se crea una organización. La existencia de una organización no está dada por el espacio físico que ocupan, ni por su fachada, ni por sus oficinas, sino por las conversaciones que la mantienen viva. Su existencia está definida por la red conversacional que la constituye. Por lo tanto, una organización existe en el dominio lingüístico.

Apelando a esta forma de comprender a las organizaciones, “la materia prima sobre la que se trabaja está dada por las conversaciones que conforman una red en la cual podemos distinguir nodos cuya estabilidad define la forma particular de la organización considerada”.⁹

Las organizaciones deben entenderse como una forma en el dominio lingüístico, lo cual implica pensarlas más allá de su presencia física-material.

En segundo lugar, toda organización social es una red cognitiva. Este se-

⁸ Sherman, Arthur W, Bohlander, George W, “Administración de los Recursos Humanos”, Ed. Iberoamérica, 1994.

⁹ Bronstein, Gaillard y Piscitelli. “La organización egoísta”, en: Delgado, Juan Manuel; Gutiérrez, Juan. Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Ed. Síntesis Psicológica, Buenos Aires, 1995.

gundo principio nos permite entender cómo esta forma en el dominio lingüístico, establecida a partir de una red conversacional, es capaz de generar un contorno o “membrana conversacional” que nos permite distinguirla a pesar de los cambios que puedan producirse en los individuos que la constituyen.

Hemos introducido la noción de membrana organizacional, lo que nos aproxima a la concepción que proponemos de pensar a las organizaciones como mundos dentro de mundos.

Esa membrana, construida y sostenida en el dominio lingüístico, en las palabras, las conversaciones y los acuerdos generados, es una analogía biologicista que referencia las cualidades de las células. La tarea de delimitar y a la vez interrelacionar el interior de la organización con el entorno en un funcionamiento semipermeable le posibilita mantenerse en el tiempo y lograr la supervivencia.

Hacia el interior de la membrana se procuran conservar los rasgos propios que permiten, aún cuando puede cambiar el objetivo o la misión de la organización, no perder el nexo que los mantiene funcionando y sobreviviendo, su identidad y una cultura.

Podemos caracterizar dicha noción con el nombre de clausura operacional.

Por clausura operacional entendemos una clase particular de organización que se caracteriza por tener como variable homeostática fundamental (su “objetivo” básico) seguir existiendo. Podemos así hablar de la organización egoísta. Todo sistema, distinguido a partir de ciertos criterios, presenta dos aspectos complementarios: su organización, que son las relaciones necesarias que lo definen, y su estructura, que son todas las relaciones entre los componentes que lo integran como tal.¹⁰

Ahora bien, si cada organización tiene características propias, que le dan unidad y que la diferencian del resto pero que no los aísla del entorno sino que la mantiene en contacto y en equilibrio, resulta necesario indagar en la naturaleza de su interioridad.

¹⁰ Bronstein, Gaillard Y Piscitelli. “La organización egoísta”, en: Delgado, Juan Manuel; Gutierrez, Juan. Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Ed. Síntesis Psicológica, Buenos Aires, 1995.

Cultura organizacional, un idioma particular

Como expresamos más arriba, cada organización es un mundo con características propias en constante interacción con un contexto minado de otros múltiples mundos.

Esa entidad propia está dada por lo que llamamos cultura organizacional. La cultura, en líneas generales, ha sido a través del tiempo una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, materiales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado.

La cultura organizacional, según la mirada de Stephen Robbins, “se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras”.

Citaré una serie de definiciones de cultura organizacional de distintos autores para colaborar en la búsqueda de una noción más acabada.

La cultura es “... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los “... valores, creencias, actitudes y conductas.”¹¹

Es “... un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”¹²

La cultura se presenta como “... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”¹³

Siguiendo la línea de Michael Ritter, podemos agregar que la cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Kotter la define como “el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años”. En forma similar, Edgar Schein la define como “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias,

¹¹ Granell, H.; “Éxito Gerencial y Cultura”; Ed. IESA; Caracas, 1997.

¹² Chiavenato, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”; Ed. McGraw- Hill; México; 1989.

¹³ García S.; Dolan S.; “La dirección por Valores”; Ed. McGraw-Hill; España; 1997.

políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de una organización.”¹⁴

De esta manera podemos empezar a construir la noción de cultura organizacional como “un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”¹⁵, tal como se sostiene en el Taller de Producción de Mensajes de la facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP.

La cultura organizacional es “un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”¹⁶, lo que refuerza lo expuesto más arriba sobre concebir a las organizaciones como redes conversacionales.

La cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones. Resulta evidente la necesidad de construir espacios donde los empleados encuentren las posibilidades para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, creando organizaciones que se adapten a los cambios de su entorno mediante el aprendizaje, que les permita capitalizar el conocimiento nuevo disponible y aquel desperdigado en la organización.

La gestión estratégica de la comunicación es un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y el fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar un contexto de globalización y competitividad.

Podemos destacar cuatro labores importantes de la cultura organizacional para construir este mundo que es la organización, que debe relacionarse y también competir con otras realidades y “personalidades”.

¹⁴ Schein, Edgar. *Psicología de la organización*; Editorial Prentice-Hall, México, 1991

¹⁵ Documento de Cátedra de Taller de Producción de Mensajes “Cultura Organizacional”. UNLP. FPyCS. 2007.

¹⁶ Documento de Cátedra de Taller de Producción de Mensajes “Cultura Organizacional”. UNLP. FPyCS. 2007.

La identificación, como la respuesta al “¿quiénes somos?”. Cada empresa tiene una personalidad propia que la distingue de las demás y a la vez posibilita que sus miembros se sientan identificados con el lugar en donde trabajan.

La integración como la manifestación del entendimiento mutuo y el consenso sobre los supuestos básicos que rigen el día a día de la organización en sus cuestiones fundamentales. Es el “¿qué nos une?” y el “¿cómo nos entendemos?”

La coordinación funciona como la armonización de los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. Genera y mantiene el convencimiento propio sobre qué y cómo tiene que obrar cada uno para alcanzar los objetivos organizacionales.

Y por último, la motivación que posibilita darle un sentido al trabajo para legitimar el esfuerzo y el entusiasmo por la actividad diaria.

Desde la mirada de la planificación en comunicación, sostengo que es importante comprender que cada organización es un mundo particular, y que conocerlo y respetarlo para diseñar una estrategia de mensajes es la base de una gestión exitosa.

Stephen Robbins¹⁷ nos dice que la idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hasta no hace mucho, las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas.

Esta vertiente es superada para señalar que la cultura organizacional cumple varias funciones:

- 1- Define los límites entre una organización y otra;
- 2- Transmite un sentido de identidad a sus miembros;
- 3- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo;
- 4- Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social

¹⁷ Robbins, Stephen; Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones; Prentice-Hall Hispanoamericana, México. 1987.

que ayuda a mantener unida la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados;

5- Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización.

La naturaleza de la organización en su interioridad está dada, como propuse más arriba, como la confección de un auténtico mundo único e irrepetible que se interrelaciona con otros mundos, influyendo y siendo influida. Cada uno de esos mundos, así, tiene su propio idioma para crear sentido en una red de semiosis infinita.

Siguiendo esta línea, entendiendo a las organizaciones como una forma en el dominio lingüístico, dotadas de un idioma particular, resulta por demás necesario conocer y comprender los códigos socioculturales propios para confeccionar una estrategia de comunicación dirigida a un público particular.

Cada cultura es un idioma complejo y rico que construye un mundo en el que la comunicación tiene una injerencia notable.

Planificación Comunicacional ¿qué y para qué?

A modo de introducción que nos sitúe rápidamente en tema, voy a referenciar una definición breve, pero no por eso imprecisa, que nos sirve de entrada para concebir una noción acabada de la planificación comunicacional. Jerónimo Bertoni plantea que “planificar es el acto mismo de proyectar un escenario futuro y posible y operar mediante distintas técnicas para alcanzarlo”.¹⁸

Desde la perspectiva de Washington Uranga, la planificación —entendida como una función de la gestión - se define como la acción que, apoyada en la visión sistemática y ordenada de la realidad sobre la que se actúa (diagnóstico), procura reducir la imprevisibilidad de lo social, introduciendo criterios de racionalidad y ordenamiento a un conjunto de acciones y actividades que, articuladas entre sí, generen alternativas de acción con el objetivo de influir sobre el

¹⁸ Bertoni Jerónimo. Artesanos del Discurso. Documento de cátedra del Taller de Producción de Mensajes. La Plata. 2003.

desarrollo de los acontecimientos y generar cambios que beneficien a determinados actores sociales, a partir de sus objetivos de cambio y/o de aquellos que logren ser consensuados con otros actores sociales. Así entendida, la planificación es la aplicación ordenada de la voluntad de cambio de los actores sociales que participan de determinado ámbito o están decididos a incidir sobre el mismo.

La planificación aplicada al campo específico de la comunicación parte de las prácticas sociales concibiéndolas como espacios de interacción entre sujetos en los que se verifican procesos de producción de sentidos. El estudio de estos procesos comunicativos, mediáticos y no mediáticos, requiere de un abordaje inter y transdisciplinar, donde la comunicación sea la disciplina ordenadora de las otras. También exige una mirada que valore y trabaje a partir de la diversidad como manifestación de los diferentes intereses y necesidades de los actores sociales y base para la construcción dialéctica de social desde la comunicación y la cultura.¹⁹

Concebir una mirada comunicacional planificada y estratégica forma parte del desafío actual de las organizaciones, a fin de gestionar recursos valiosos como la imagen, su cultura y su capital humano.

Entiendo estrategia como lo plantean Elena Camisaza, Miguel Guerrero y Rubén de Dios en su texto “Planificación estratégica”, como “un conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto. Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una organización”.

Durante el proceso de pensamiento estratégico en comunicación se combinan el razonamiento lógico con las dosis de ingenio y creatividad que aporten valor agregado a los productos y servicios de la organización. La mayoría de la documentación al respecto coincide en aceptar que la estrategia es el resultado de la aplicación de un proceso en el cual se define el problema a resolver, se agrupan

¹⁹ Uranga, Washington. En presentación de la cátedra Taller anual de la orientación políticas y planificación de la comunicación. UBA. 2009.

las posibles causas, se abstraen y formulan las soluciones, se validan las soluciones propuestas, se sacan conclusiones, se corrigen dichas conclusiones, se definen las acciones a implantar y se hace un seguimiento a la ejecución de estas acciones. Esto constituye un proceso formal para el diseño e implantación de la estrategia.

Sin embargo, la estrategia no es sólo eso, tiene asociado un grado de creatividad, de perspicacia, de ingenio que puede ser susceptible de generarlo con la aplicación de modelos formales para acostumar a la gente a generar las ideas.

La perspicacia, la creatividad y el ingenio son procesos espontáneos que están fuera del control de la mente humana. Nadie puede manipular su mente para ser más perspicaz o más ingenioso. Esto no quiere decir que, acompañados de otros ejercicios mentales, no se pueda indirectamente incrementar el uso de la creatividad en la mente del estratega. La creatividad es, finalmente, la reestructuración de viejos modelos de pensamiento.²⁰

Daniel Prieto Castillo señala que “la gestión de la comunicación va ligada al desarrollo de una mirada comunicacional”, caracterizada como la:

“capacidad de reconocer en las instituciones y en la sociedad en general lo que significan el intercambio y la negociación de significados, de saberes y de puntos de vista, la interacción y el interaprendizaje, las tácticas de la palabra y el juego del diálogo, la interlocución y la escucha. Todo esto a través de las relaciones presenciales o bien mediadas por recursos verbales, visuales, verbal visuales y lo que posibilitan hoy las tecnologías de la información y de la comunicación”.²¹

La empresa de seguro en general se define, casi por antonomasia, como una institución seria, sólida, con trayectoria. Lo cual es lo que la empresa necesita vender y lo que, como hemos mencionado, los clientes necesitan comprar. Sin embargo, al interior de la organización conviven un gran número de factores que entran en tensión sinérgica y que determinan las acciones que construyen imagen en los públicos.

²⁰ Extraído del sitio www.degerencia.com.

²¹ Daniel Prieto Castillo. Gestión de la Comunicación, una práctica en medio de condicionamientos. En: http://www.inta.gov.ar/ediciones/dialog/13_8/gescomu.pdf.

Las empresas de Seguro en Argentina tienen una conformación interna heterogénea. En una misma organización conviven empleados de más de veinticinco años de trayectoria con jóvenes en su primer empleo, con nuevos profesionales con altas expectativas de crecimiento y autodesarrollo, etc. Todos en un espacio laboral donde la división de tareas es amplísima pero que tiene un marco de acción determinado que está dado por la legislación vigente y por la vigilancia de la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). Un sinnúmero de normativas vigentes y una intrincada red de reductos legales, comerciales y técnicos en la conformación de las coberturas ofrecidas hacen de la actividad del Seguro un espacio en el que el conocimiento profundo y, sobre todo, la conciencia de la actividad desarrollada, tienen una vital importancia siendo que lo que se está trasladando al cliente es confianza y respaldo.

Planificar Comunicación en las empresas de Seguros apunta a que estas organizaciones no pierdan o desperdicien el potencial de su capital humano por no saber qué es lo que pasa en su seno: cuáles son las capacidades latentes, cuáles sus inquietudes, sus necesidades personales, su mirada de futuro. El centro de la diana está en identificar y disminuir las áreas de incertidumbre trabajando directamente sobre ellas.

En toda organización existen objetivos que alcanzar con sus respectivas tareas específicas, sus funciones. El día a día de la empresa que se traduce en su misión particular. Misión que, se reconozca o no, existe y atraviesa cada uno de los momentos de la vida de una organización. Esgrimiendo un pensamiento estratégico, toda misión está construida en torno a la persecución de un norte deseado. La llamaremos situación ideal. Esa situación ideal ha recibido el rótulo de visión organizacional y nos sorprendería constatar lo mucho que esa idea motivadora, que fija el rumbo hacia el puerto deseado, se pierde en los muchos devenires del quehacer empresarial.

Retomemos. Si existe una situación actual, a modo de radiografía instantánea

de la realidad de la empresa, y aceptamos que existe una situación ideal como estado óptimo, debemos dar cuenta de la existencia de una brecha manifiesta entre lo que se es y lo que se quiere ser.

Bien. La empresa de seguros ofrece respaldo, solidez, honradez, respuesta, seguridad. Bienes valiosos, necesarios, requeridos. Bienes intangibles. Redundaremos largamente sobre esto.

Son conceptos forjados en el amplio espectro discursivo, socialmente consolidados pero difíciles de anclar en la realidad en la medida deseada. Sabemos que la imagen que se tiene de una empresa se construye en la mente de los públicos. Y hemos señalado que los momentos de verdad son todas aquellas instancias en que se producen relaciones de comunicación entre la empresa y los múltiples actores que con ella se relacionan.

Gestionar comunicación apunta directamente a reconocer la situación actual y la deseada para achicar la brecha entre ambas. Una empresa de seguros es un mundo particular donde los valores tienen una importancia vital. Ellos configuran el idioma en el que se habla en ese mundo. ¿Podemos dejar el discurso corporativo sin planificar?

Así, la articulación de la política institucional con la política de comunicaciones resulta una sociedad estratégica. ¿Qué se dice y qué no se dice? ¿Cómo se lo dice? ¿Cuándo? ¿A quiénes? ¿Cuándo se debe callar? ¿Se comunican los resultados económicos cuándo a la empresa le va mal? ¿Cuando le va bien? ¿Ambas? ¿Cómo se comunican las crisis internas y las del mercado financiero que afectan a la empresa?

El silencio es un comunicador que deja librado a las resignificaciones de los públicos la construcción de la realidad. Y así da lugar al rumor, a la incertidumbre, al malestar, al radio pasillo y al reclamo más o menos explícito de saber qué es lo que pasa en mi lugar de trabajo.

La línea guía es la coherencia y el sentido de oportunidad. Debemos ser

estratégicos al manejar la información y los canales para brindarla. Comunicar éxitos económicos sin pensar la estructura del mensaje ni evaluar el momento oportuno, y desconociendo el próximo paso del management puede repercutir en un reclamo de aumento salarial. Informar pérdidas en lugar de comunicar tranquilidad y estabilidad pese a la crisis generará temor, malestar y hasta competencia interna por conservar “los pocos puestos que quedarán disponibles.”

La Comunicación Interna, piedra angular

Muchos de los errores que se cometen actualmente en las organizaciones podrían evitarse si se trabajara de manera estratégica en comunicación. Detenernos a pensar qué se quiere transmitir, a quiénes, a través de qué medios y/o acciones, cuándo, dónde, con qué inversión (temporal, intelectual, económica, etc.) y con qué resultados. Debe quedar claro desde el primer impulso que transmitir no se corresponde con el mero traspaso de información, sino con la noción de una comunicación bidireccional, generadora de sentidos. Una comunicación poderosa.

Desarrollar una estrategia o política de comunicación requiere conocer y comprender a la organización, su historia, su cultura y su política institucional a fin de construir armonía sinérgica mancomunada desde ambas partes: Quienes diseñan la estrategia de negocios, el management, considera a la comunicación como un socio estratégico y quienes planifican comunicación ofrecen un agregado de valor para el logro de los objetivos organizacionales.

En el momento histórico que vivimos nadie puede desconocer que el Capital Humano - con mayúsculas - es el que resulta crítico y estratégico para asumir los retos empresariales posibilitando nuevos estándares de funcionamiento que hagan la diferencia en materia de competitividad. Por lo tanto, hay que conocerlo, respetarlo, cuidarlo y mantenerlo motivado y enfocado en su aporte diario, construyendo día a día un clima laboral ameno y movilizador. Mantenerlo oportunamente informado a partir de mensajes cuidadosamente confeccionados contribuye

a generar un ambiente de confianza y transparencia que motiva a la participación y la generación de metas claras y consensuadas en el esfuerzo diario.

Toda organización necesita coordinar sus actividades para alcanzar objetivos. La comunicación interna ayuda a los miembros de la empresa permitiéndoles discutir experiencias y desarrollar información relevante y así desmitificar las actividades organizativas complejas. Además, colabora con el cambio organizacional facilitando los procesos de interpretación de los sucesos y anima a los participantes a satisfacer las responsabilidades específicas de sus funciones.

Entiendo como comunicación interna a “todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico”.²²

Nos resulta necesario hacer al menos una rápida mención de los tipos de comunicación interna que conviven en la organización. En primera instancia, reconocemos dos formas de comunicación que simplificaremos:

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

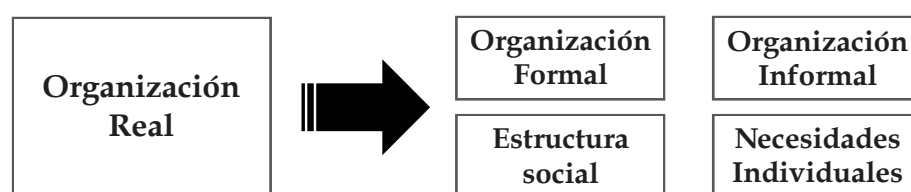
Al estudiar una organización podemos verla como una superposición de aspectos formales e informales. La estructura organizacional plantea unas primeras “reglas de juego” que darán lugar a las relaciones interpersonales necesarias para el funcionamiento de toda organización humana. Hablaremos en términos de prácticas sociales acunadas, en un primer lugar, en un plan formalmente establecido para alcanzar los objetivos propuestos.

Es importante tener en cuenta, además, que una organización se mueve en un sistema social más general donde se puede observar un esquema estratificador

²² Comunicación Interna & Externa: Dos caras, una moneda. Documento de cátedra Taller de Producción de Mensajes. 2007.

concreto, que también influye en la propia organización. En efecto, las categorías sociales establecidas para toda la comunidad y que en buena parte determinan su funcionamiento tienen también su vigencia en las organizaciones. De esta forma, los miembros de cada organización se sienten constreñidos en sus relaciones sociales y de trabajo por unas fuerzas externas a ella, con un cierto carácter imperativo, que se imponen a los sujetos clasificándolos en unas categorías determinadas. En la práctica eso significa que el trato con un compañero de trabajo no es independiente de su apellido o de sus estudios y no está circunscrito al ámbito de las tareas que está planeando realizar.²³

Comenzamos a arribar a una noción que reviste vital importancia para este trabajo: es necesario tener en cuenta las necesidades personales de los individuos y sus expectativas respecto de la empresa para dar cuenta de la organización real.



En la práctica, la comunicación formal viene perfectamente definida, incluso dibujada en forma de organigrama como intento de plasmar racionalmente la organización planeada por la dirección.

La comunicación informal, a menudo, es caracterizada negativamente como aquella que está al margen de la racionalidad planteada para conseguir los fines propuestos. Pero podemos aventurarnos a describirla como aquella fundada en relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. La creación de ésta es espontánea, surge de unas relaciones psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental en la que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual.

²³ Marín, Antonio Lucas. La comunicación en las empresas y en las organizaciones. Ed. Bosch. Barcelona. 1997.

Las relaciones sociales informales tienen como consecuencia los grupos informales y la organización informal. Todas las acciones de comunicación interna, formal e informal, tienen una relación intrínseca, generativa, con la cultura organizacional. Propongo una forma de pensar sobre esto:

Todo miembro de la organización convive con acciones de comunicación que podemos revestir de carácter de rituales personales, sociales y organizativos, como ser el saludo, las respuestas a los mails, festejos de cumpleaños, fiestas de fin de año, eventos especiales, etc. Recibe y genera también acciones comunicativas de índole pasional, que se manifiestan en la transmisión de historias, anécdotas, costumbres. A través de una jerga particular y que se asienta y legitima en el tiempo en cada grupo humano y que conforma la base de otra acción, la socialización a través de la entrada y la adaptación a un estilo de comunicación. A la vez que participa de procesos más formales como el aprendizaje y reconocimiento de la política organizacional que engloba normas, procedimientos y marcos regulatorios en un proceso más integral que llamaremos enculturación, que incluye la comunicación formal en soportes como programas de inducción o re inducción, manuales de estilo u operativos a la vez que convive con las variables propias y dinámicas de la comunicación informal.

La comunicación interna, según el documento de cátedra de Taller de Producción de Mensajes “Comunicación Interna & Externa: dos caras, una moneda” colabora valiosamente con la generación de:

-Impulso: entendido como liderazgo. La comunicación es esencial para que se alcancen los resultados y objetivos de la organización; permite canalizar la voluntad de impulsar cambios; es fundamental a la hora de motivar a los miembros de una organización.

-Innovación: la comunicación permite dinamizar el proceso de incorporación

de las innovaciones en las organizaciones, ya sea en cuestiones tecnológicas, estructurales, jerárquicas, de expansión de marca, etc.

-Implicación: este punto marca el objetivo mismo de la comunicación: poner en común, hacer común. La comunicación interna permite que los miembros que participan en el proceso se involucren en la toma de decisiones y se identifiquen con el proyecto en común.

-Información: la información es uno de los principales objetivos de la comunicación interna. La adecuada gestión de la comunicación interna propicia la llegada de la información relevante a todos los niveles de la organización, dinamizando su funcionamiento, reduciendo los niveles de incertidumbre, entre otras cuestiones fundamentales.

-Identidad: Una comunicación bien entendida genera valor para la organización, puesto que contribuye a que los miembros asuman los valores, estilo organizativo y modus operandi de la misma. Todo lo que se comunica debe estar en consonancia con lo que se es.

“La clave es que la Comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece”²⁴.

Siguiendo la línea de Michel Ritter, podemos esbozar una lista de funciones de la comunicación interna en las organizaciones de Seguros, en tanto que es una empresa con un funcionamiento particular y complejo.

²⁴ Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli. Comunicación interna. La Crujía Ediciones. 1° ed. 2009.

Estas tareas son:

Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.

Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.

Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.

Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.

Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.

Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.

Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimientos estancos.

Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.

Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.

Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.

Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.

Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

Éstas son mis manos. Herramientas metodológicas

*Avanzar por caminos construidos
es negarse la posibilidad
de construir nuevos caminos*

Estimo necesario comenzar señalando que considero a la comunicación como una disciplina científica. Esto sienta la base primordial para encarar esta producción con un método científico, entendido como el “procedimiento o conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener conocimientos científicos, el modelo de trabajo o pauta general que orienta la investigación”.²⁵

Entiendo a la ciencia como el conocimiento sistematizado, elaborado mediante observaciones, razonamientos y pruebas metódicamente organizadas. Así, ciencia es por un lado, el proceso mediante el cual se adquiere conocimiento, y por el otro, el cuerpo organizado de conocimiento obtenido a través de este proceso. Por tanto, la comunicación es una ciencia, y particularmente una de tipo necesariamente dialógico en constante interrelación con otras disciplinas. Además posee la característica de necesitar nutrirse constantemente de la manufacturación de nuevas miradas y procedimientos, capacidad de “ver” y forjar herramientas acordes a los desafíos cambiantes. Una ciencia de aplicación dinámica y creativa.

Como trabajador del rubro Seguros, asumí el desafío de ejercer, desde hace más de dos años, una cuidadosa observación de los procesos y los modos de ser de las organizaciones del ramo. El norte es la construcción continua de una mirada comunicacional abocada directamente al reconocimiento de las problemáticas

²⁵ “Al abordaje de las organizaciones. Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional”. Documento de Cátedra TPM 2009.

propias y la formulación de estrategias y métodos, desde la comunicación, que puedan aportar soluciones y valor agregado.

Durante la etapa de entrevistas y observaciones, utilicé distintas metodologías que se basaban en poner los conceptos de mi arcón de nociones al alcance de la resignificación de los distintos actores con los que entré en contacto: empleados rasos, jefes de áreas, gerente general, encargados de comunicación interna y responsables de recursos humanos.

Esta estrategia metodológica apunta a poder conocer, a través del diálogo, las percepciones de los miembros de la organización de Seguros sobre los temas propuestos, y así analizar su discurso y comprender su esquema de pensamiento.

Para poder alcanzar los objetivos de esta Tesis, trabajaré desde el paradigma interaccionista dentro de la perspectiva cualitativa que, como explica el Documento de Cátedra del Taller de Producción en Mensajes titulado “Al abordaje de las organizaciones. Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional” busca la interconexión de los elementos que influyen o determinan la producción de un determinado fenómeno.²⁶ Como explica Jerónimo Bertoni²⁷, el trabajo del investigador, desde esta perspectiva, es asociar ciertos elementos para producir un conocimiento de ellos que antes estaba o se presentaba como disociado: se les conecta de alguna manera y se produce un conocimiento distinto.

Por lo dicho, la perspectiva cualitativa concibe a la relación pensamiento-realidad como algo inseparable, es decir, que son dos elementos que hacen a la construcción del conocimiento. El objeto que es investigado "nos habla" y el sujeto de la investigación establece con él una relación de interdependencia e interacción que determina el desarrollo y el resultado de la investigación.

Trabajar desde una mirada cualitativa implica reconocer el valor de los actores sociales como protagonistas de la vida social y cultural que conllevan en su espacio determinado. El material de construcción de sentidos es el lenguaje, y el

²⁶ Ídem 1.

²⁷ Bertoni Jerónimo. *Artesanos del Discurso. Documento de cátedra del Taller de Producción de Mensajes.* La Plata. 2003.

reconocimiento de éste en tanto discurso supone su análisis e interpretación. Así en la perspectiva cualitativa el elemento de estudio no son los hechos sino los discursos, su herramienta el análisis y la interpretación del lenguaje ya que lo que busca es determinar la significación de los fenómenos sociales para comprender su sentido.

Teniendo en cuenta que “planificar es el acto mismo de proyectar un escenario futuro y posible y operar mediante distintas técnicas para alcanzarlo”,²⁸ el método principal es, sin dudas, la planificación estratégica. Entiendo estrategia como lo plantean Elena Camisaza, Miguel Guerrero y Rubén de Dios en su texto “Planificación estratégica”, como un conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto. Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una organización”

Claro que para poder planificar con sentido es necesario conocer el objeto de estudio sobre el que se trabaja. El diagnóstico es la herramienta que facilita el proceso de comprensión de las cualidades que hacen a una organización. Un Diagnóstico Comunicacional “es un método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la organización. Su objetivo central es el de indagar y reconocer los procesos integrales de comunicación que componen una organización, al momento en que el Comunicador Organizacional interviene en ella. Es el paso previo y necesario para el diseño e implementación de estrategias comunicacionales”.²⁹

De cómo obtener datos

Entrevista en profundidad:

Con entrevistas en profundidad se hace referencia a “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus

²⁸ Ídem 1.

²⁹ Fernández, Claudio Andrés y Molina, Jorge Gastón. “Propuestas de intervención comunicacional: tensiones entre las lógicas del Comunicador y las necesidades de la Organización”. Tesis de Lic. En Comunicación Social, orientación Planificación comunicacional. F.Py C.S. de la U.N.L.P.

vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas”.³⁰

Se gestionaron encuentros no estructurados, buscando instancias de diálogo entre iguales en los que se tocaron los temas que incumben a esta tesis siempre respetando el equilibrio entre lo informal y lo formal. Los contenidos de las entrevistas, en líneas generales y según los actores, versan sobre:

-Experiencia en el rubro seguro;

-Percepciones como responsable jerárquico sobre la importancia de la comunicación;

-Percepciones como empleado sobre la cantidad y calidad de mensajes recibidos, el acceso a la información necesaria para la tarea, clima interno, motivación, articulación de expectativas personales con los fines organizacionales;

-Metodologías de gestión de la comunicación;

Observación participante y no participante:

"La observación es un instrumento válido para comprender los mapas de significación que guían las acciones de los actores (de la organización) y para relevar información sobre cómo se desarrollan las relaciones entre estos actores en un espacio determinado. Esta técnica sirve para dar cuenta del conjunto de significaciones, dichas y no dichas, que atraviesan las relaciones de los actores en la organización. Es necesario poner en juego nuestra percepción y estar atentos a lo que nos rodea”.³¹

La observación no participante apoyada en la articulación de la experiencia como empleado del rubro Seguros y el entendimiento logrado sobre el funcionamiento del mismo, y su compaginación con la mirada de la Comunicación, a fin de poder reconocer las posibles estrategias de gestión que puede brindar esta disciplina.

³⁰ Ídem 14.

³¹ S. J. Taylor y R. Bogdan. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Editorial Paidós. Barcelona, España. Cuarta impresión 1998.

Análisis de contenidos:

Exhaustivo y profundo de los contenidos de las cátedras. Aprehensión de saberes a fin de poder transmitirlos a un público que no es “entendido” en el tema. Si lo transdisciplinario es característica de la profesión de comunicador, es cuestión primordial lograr que los profesionales de otras corrientes puedan saber cuáles son las intervenciones ciertas que el Planificador puede gestionar, accediendo a conocimientos que le permitan una coordinación estratégica.

Sistematización de contenidos:

Una categorización y articulación didáctica en el interior del manual, con la lógica antes expuesta.

El área de Gestión de la Comunicación

Un intérprete organizacional

Como señalamos más arriba, la organización de Seguros es un mundo particular. Un mundo que se construye con palabras. Con conversaciones. Con acuerdos. Con múltiples instancias de contacto y resignificación.

Aquí nos resulta de enorme utilidad, y profundamente interesante, entrar en Conversación con Rafael Echeverría. Este sociólogo, autor del libro *Ontología del lenguaje*, ha sentado las bases de un gran avance en materia de investigación sobre el lenguaje y la comunicación.

Para adentrarnos en su mirada, partamos de los principios básicos de la *Ontología del lenguaje*, recurriendo al planteo expuesto en el blog que se titula *Shift Happens*.³²

- **Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos**

El lenguaje es sobre otras cosas lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que somos. Somos seres que vivimos en el lenguaje. Somos seres sociales. No hay lugar fuera del lenguaje desde el cual podamos observar nuestra existencia.

- **Interpretamos al lenguaje como generativo**

El lenguaje no sólo nos permite hablar “sobre” las cosas: hace que ellas

³² <http://www.abielg.com/blog/>

sucedan. Por lo tanto, el lenguaje es acción, es generativo: El lenguaje genera identidades, relaciones, compromisos, nuevas posibilidades, futuros diferentes, nuevos mundos. El lenguaje hace que sucedan cosas, genera ser, crea realidades. El filósofo norteamericano John R. Searle sostuvo que, sin importar el idioma que hablemos, siempre ejecutamos el mismo número restringido de actos lingüísticos: los seres humanos, al hablar, hacemos declaraciones, afirmaciones, promesas, pedidos, ofertas. Estas acciones son universales.

- **Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él**

Al decir lo que decimos, al decirlo de un modo y no de otro, o no diciendo cosa alguna, abrimos o cerramos posibilidades para nosotros mismos y, muchas veces, para otros. Cuando hablamos modelamos el futuro. A partir de lo que dijimos o se nos dijo, a partir de lo que callamos, a partir de lo que escuchamos o no escuchamos de otros, nuestra realidad futura se moldea en un sentido o en otro. Pero además de intervenir en la creación de futuro, los seres humanos modelamos nuestra identidad y la del mundo que vivimos a través del lenguaje.

Partiendo de esta base, Rafael Echeverría se dedica a plantear una nómina de premisas básicas. Una de ellas es que en el hablar se observan cinco actos lingüísticos básicos identificados como: juicios, declaraciones, afirmaciones, pedidos y promesas que incluyen las ofertas, sobre los que se explyaya.

Según Echeverría, el acto lingüístico básico es la declaración, y todo es una declaración. Hablar es declarar. Cada vez que el hombre habla, declara algo, y lo sostiene a un punto tal que bien puede decirse que hay un sólo acto lingüístico, la declaración, con cinco maneras de manifestarse: como declaración, como juicio, como afirmación, como pedido y como promesa que incluye la oferta.

Lo que nos resulta particularmente interesante, a los efectos de este trabajo, es la noción que introduce sobre la importancia del contexto. El hecho de identi-

ficar un acto lingüístico como declaración no trae aparejado en sí un efecto determinado, ya que éste dependerá de la persona que lo emita y del contexto en el que haya sido realizado.

En consecuencia, el hecho de hablar en sí mismo, es más una posibilidad de acción que su certeza, y no necesariamente producirá un determinado efecto en el mundo, ya que éste para ocurrir dependerá, en principio, del contexto en el que ese hablar suceda y de quién sea el que hable. Incluso podría no producir efecto alguno.

Entonces, reconocemos que el lenguaje es una posibilidad y el hombre otra, con aptitud para utilizar el habla como herramienta para generar acción, y de acuerdo a las distinciones que ese hombre tenga sobre el lenguaje es que alinearé su hablar hacia la consecución de su propósito con mayor o menor efectividad.

El lenguaje es necesariamente social, nace en y por la relación con el otro. Por tanto, puede ser una herramienta al servicio de la coordinación y la comunión sinérgica entre los miembros de una gran organización o un pequeño equipo, porque el lenguaje ocurre en la relación, y su capacidad de generación dependerá del tamaño y poder de la relación. La aptitud del lenguaje como generador de acción es asombrosa y solo podrá expresarse explotando su potencial si se genera el espacio suficiente para que aflore su poder generativo y se manifieste en acuerdos, convicciones, certezas, criterios, motivación.

El área de Gestión de la Comunicación como parte del organigrama formal y con funciones específicas se convierte en una arista estratégica para el logro de los objetivos.

Sus tareas responden a una lógica conversacional coherente con la finalidad última: acoplar en un todo armónico la política institucional con la política de comunicaciones y con las necesidades del cliente interno. Es, por tanto, un área de servicios al empleado y a la línea gerencial.

Las empresas que no se adaptan al cambio no sobreviven, o al menos no

desarrollan las condiciones de competitividad que les permita mantenerse a la vanguardia.

Hoy la comunicación es la herramienta más importante del management moderno, por que se encarga de gestionar los intangibles de las empresas, que son la clave para generar ventajas competitivas y estrategias rentables.

Los intangibles como la identidad corporativa, la cultura organizacional, la marca, la competitividad, la calidad de servicio, la responsabilidad social, la innovación, la imagen o el clima laboral, necesitan ser gestionadas para potenciar estratégicamente su rentabilidad.

Justo Villafañe, nos recordaba que “en los años 30 el capital tangible significaba el 70% del valor de una empresa y los intangibles solo el 30%. Hoy esa relación se ha invertido, siendo que los intangibles significan el 70% del valor de una organización.

Esta evidencia no solo demuestra la importancia de los intangibles sino de lo urgente de su gestión a través de la comunicación estratégica. Si hay algo que garantiza el éxito de la gestión organizacional, la definición y concreción de objetivos, el compromiso y la motivación con los mismos y hasta la eficiencia productiva es una visión clara y planificada de la comunicación.

Joan Costa señala que “no se trata de hacer cosas para comunicar sino de comunicar lo que ya se hace”. Bajo esa lógica la comunicación estratégica debe entenderse como un proceso integral y sistémico que requiere de metodologías y de una planificación en función de los públicos internos y externos a los que quiere llegar y de lo que una organización quiere que sepan, cambien, perciban, asuman o comprendan. Todo lo que hagan los miembros y los líderes de una empresa, impacta de muchas y diversas formas en los públicos del entorno. Por tanto, no puede dejarse al libre albedrío los mensajes ni improvisar la comunicación, esta debe ser siempre estratégica.

Cada organización es un mundo particular. La empresa de Seguros es, sin

dudas, una de las instituciones donde lo intangible tiene más valor por asumir el rol de brindar respaldo y seguridad a sus clientes/asegurados. Como expresamos a lo largo de esta tesis, el poder de la comunicación es esencialmente generativo de cada uno de los saberes, los modos de hacer, de creer, de comportarse y de manifestarse que tiene la empresa a través de cada uno de sus trabajadores.

En comunicación las herramientas son importantes, pero lo realmente determinante son las personas. Por esto, el Área de Gestión de la Comunicación en la empresa de Seguros tiene que partir por lo más importante: Conocer la historia, la cultura y el lenguaje propio del rubro y de cada organización particular así como también entender las aristas del negocio y la estrategia comercial de la compañía.

Se trata de ser un intérprete que pueda decodificar la naturaleza propia de este tipo de empresa, dotada de profesionales de distintas disciplinas, con trabajadores que pertenecen a distintas generaciones y por tanto tienen percepciones diferentes.

Se trata de ser un intérprete capaz de diagnosticar y reconocer el mundo en el que está inserto y del cual forma parte y así diseñar y gestionar una estrategia estableciendo prioridades, implementando planes de Comunicación interna y realizando el seguimiento y control.

Se trata de gestionar todos aquellos procesos, acciones y medios que realiza la organización para fortalecer su cultura y generar un sentido de identidad y pertenencia en sus trabajadores, haciendo que todos los colaboradores se comprometan y caminen hacia el mismo norte estratégico.

Problemas de Comunicación

Cuando lo que se comunica no es Seguro

El área de gestión de la comunicación debe lidiar con determinados inconvenientes típicos de la empresa de Seguros. Desde la experiencia en una gran organización del rubro, y con el soporte de las entrevistas informales realizadas y la observación, propongo una lista no taxativa de problemas de comunicación y sus causas:

...por falta de credibilidad

La empresa y los jefes no son confiables.

El personal no cree en lo que le dice la empresa.

Se duda de la honestidad, de la ética y de la forma de hacer negocios de la empresa.

No se cumple lo que se promete.

...por falta de coherencia

Los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen.

Abunda el doble discurso, e incluso se lo utiliza como “arma”.

Hay distintas versiones sobre los hechos y nadie se ocupa de aclarar nada.

No se predica con el ejemplo. Las declamaciones son “cáscaras vacías”.

La empresa no es coherente entre lo que dice puertas afuera y puertas adentro.

...por una cultura basada en el secretismo y la desconfianza

La empresa se guarda información, no comunica todo lo que debiera.

El personal siente que la empresa le esconde información porque no confía en ellos.

La dirección cree que cuanto menos sepa el empleado sobre la marcha de los negocios, mucho mejor.

La información no llega en tiempo y forma.

...por un liderazgo negativo

La empresa y sus líderes no comunican, informan.

El líder cree que hablar es comunicarse.

También cree que comunicarse con su equipo es una obligación y no una responsabilidad inherente a su tarea.

El líder no conoce a su receptor ni le interesa hacerlo.

Cree que lo importante es lo que uno dice y no lo que el otro entiende.

No tiene voluntad de diálogo.

...por un mal manejo del poder

Todos creen que cualquier tipo de información es poder... y que el modo de acumular poder es reservando información, callándose la boca.

Los mandos medios filtran la información (cuando circula hacia abajo o hacia arriba).

Se quiere utilizar a la comunicación interna como herramienta de manipulación o de “maquillaje”.

Se subestima a la gente, se la pretende engañar, se le quiere vender lo que no es.

...por falta de confianza en la comunicación

La empresa no cree que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica y la ve más como un símbolo de modernidad o una acción de marketing dirigida al público interno.

La comunicación interna es un costo, no crea valor.

El área de Comunicación Interna no existe o está en una zona periférica de la empresa, sin peso político, sin recursos.

Los líderes ven a la comunicación como un fin en sí mismo (hacer la revista interna) y no como un medio para alcanzar otros fines (motivar al personal, por ejemplo).

Se confunde la comunicación con las herramientas de comunicación.

Se cree que la comunicación interna es “propiedad y responsabilidad” del área de Comunicación Interna y no de toda la empresa.

...por una mala estructura organizacional

La estructura es verticalista y autoritaria.

Es burocrática: impide la comunicación rápida y eficaz.

La estructura deforma la comunicación en cada relevo.

También impide que los vínculos sean fluidos.

No es permeable a la información.

...por subestimar al personal

La empresa considera que el empleado tiene que hacer lo que uno le pide y no más.

Cree que su opinión no es valiosa y que cada uno debe ocuparse de lo suyo.

Por ende, nadie escucha al personal, sus dudas, problemas, ideas.

Tampoco se incentiva la participación, motivación o integración.

Gestionar la comunicación en una empresa de Seguros parte de la necesidad de lograr la convivencia entre la mirada global y la acción enfocada en lo local. Este tipo de organizaciones, abocada a prestar un servicio tan intangible como el brindar respaldo, seguridad y confianza, es un mundo dentro de mundos, en constante relación.

El rol de intérprete organizacional en los tiempos que vivimos se sostiene sobre dos realidades-ejes principales:

1-Era de la Información / Comunicación

Era de la información es el nombre que ha recibido el período que, en líneas generales, sucede a la “era espacial” y precede a la venidera “economía del conocimiento”. El término fue propuesto por el sociólogo Manuel Castells y, en primera instancia, hace referencia al momento a partir del cual la información comenzó a moverse más rápido que los cuerpos físicos. Es decir, está directamente vinculada con las nuevas tecnologías de la informática y la comunicación.

Manuel Castells dice que "La Era de la Información" es nuestra era:

“Es un periodo histórico caracterizado por una revolución tecnológica centrada en las herramientas digitales de información y comunicación, concomitante, pero no causante, con la emergencia de una estructura social en red, en todos los ámbitos de la actividad humana, y con la interdependencia global de dicha actividad. Es un proceso de transformación multidimensional que es a la vez incluyente y excluyente en función de los valores e intereses dominantes en cada proceso, en cada país y en cada organización social. Como todo proceso de transformación histórica, la era de la información no determina un curso único de la historia humana. Sus consecuencias, sus características dependen del poder de quienes se benefician en cada una de las múltiples opciones que se presentan a la voluntad humana. Pero la ideología tecnocrática futuroológica trata de presentar

la revolución la ley del mercado se refuerzan la una a la otra. En ambos casos, desaparece la sociedad como proceso autónomo de decisión en función de los intereses y valores de sus miembros, sometidos a las fuerzas externas del mercado y la tecnología”

En su artículo más reciente “Communication, Power an Counter-power in the Network Society” expone versadas hipótesis sobre la interacción entre la comunicación y las poderosas interrelaciones en el contexto tecnológico que caracteriza la sociedad de la información. Basado en literatura seleccionada y un número de casos de estudio y ejemplos, argumenta que la red se ha transformado en el espacio social donde se decide el poder. Muestra el vínculo directo entre políticas públicas, políticas de medios, políticas del escándalo, y la crisis de legitimidad política en una perspectiva global. También realza la noción de que el desarrollo de redes horizontales de comunicación interactivas ha inducido el auge de una nueva forma de comunicación, la autocomunicación masiva, por encima de Internet y la red inalámbrica. Bajo estas condiciones, las políticas insurgentes y los movimientos sociales pueden intervenir más decisivamente en el nuevo espacio de comunicación. De cualquier forma, el corporativo mediático y las principales políticas públicas han invertido en este nuevo espacio de comunicación. Como resultado de este proceso, los medios masivos y la comunicación horizontal en red convergen. El resultado neto de esta evolución es un cambio histórico de la esfera pública desde el ámbito institucional hasta el nuevo espacio de comunicación.

Concluye con el tema: Comunicación como el espacio público de la sociedad en red. En ella a partir de su tesis que sostiene que nuevas formas de comunicación crean nuevos trucos políticos, que en el momento en que los grupos políticos, sociales y empresariales tienen contacto por medio de las nuevas tecnologías de

comunicación tanto móviles como de la red, el poder debe buscar su forma de reinventarse, de hacerse notar, y de encontrar su mayor beneficio. De lo contrario, la misma evolución de estos principales actores en la red puede hacer que la política sea desvalorizada, duramente criticada y deslegitimada. En otras palabras, si no hay una renovación de los que buscan mantener el poder o llegar a él, los nuevos medios de comunicación pueden ser un enemigo muy eficaz.

Resalta su visión del contrapoder, como una nueva forma de cambio social y alternativa política emergente, mediante el uso de la oportunidad ofrecida por las nuevas redes de comunicación horizontal en la era digital, que es la infraestructura técnica y organizacional relativa a la sociedad en red. Ya que una nueva sociedad nace, nuevas instituciones se desarrollaran para crear un nuevo espacio público, sondeado, controlado, bien administrado y enmarcado, con comunidades mansas que tengan que negociar sus derechos de acceso.

No nos hemos corrido ni un ápice del eje. Es decir, de esta idea de era de la información se desglosa una noción de demanda comunicacional. Digo, una cultura de la producción y el consumo de información y comunicación que atraviesa la esfera toda de la vida de las personas. En mayor o menor grado, según factores generacionales (como una categorización apresurada). Del conservadurismo tradicional que caracteriza a la empresa de Seguros corremos el riesgo de caer en un ostracismo peligroso. Es una era comunicacional signada por la nueva cultura de la velocidad y la participación activa de todos los sectores en materia de generación y recepción de mensajes multiplicados, avasallantes. Comunicar estratégicamente es, de hecho, tomar cartas en la construcción de poder en el seno de las organizaciones y en su entorno mediato e inmediato. Día a día

2-Generaciones

Transitamos un momento particular. Si estamos pensando en gestionar comunicación, el primer error está en no reconocer a nuestro público destinatario.

La segunda década del siglo XXI nos encuentra, en el interior de las empresas, con la convivencia histórica de tres generaciones de personas. Debemos reconocer que existen distintas personalidades generacionales, que incluyen diferencias profundas en las formas de pensar, sentir y manifestarse y que se traducen en distintas actitudes, valores y estilos.

El mundo de la empresa de Seguros, como se ha expresado, acuna en su interior a empleados de más de 25 años de trayectoria y a jóvenes que viven su primera experiencia laboral, recientes profesionales y estudiantes universitarios.

Estamos, entonces, ante la presencia de distintos modelos mentales dentro de un mismo espacio de convivencia e interrelación. Los modelos mentales son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, ilustraciones, imágenes o historias que influyen sobre cómo entendemos al mundo y cómo actuamos en él. Definen cómo percibimos, sentimos, pensamos y nos relacionamos.

Veamos, entonces, una pequeña aproximación sobre cuáles son las generaciones de las que hablamos.

A modo de preámbulo, podemos reconocer una generación que, en una línea temporal, podría ubicarse a partir del 1900 y son los llamados Tradicionalistas. Son aquellos que nacieron y vivieron en el tiempo donde las ideas rondaban la noción de un mundo en escasez. Enfocados en su legado y la educación de sus hijos, sus referentes eran políticos y militares. Valoraban la seguridad y el sacrificio y sostenían la idea de vivir para trabajar.

Más acá en el tiempo, y conviviendo en nuestras organizaciones, podemos demarcar, a partir del año 1945 o 1946, una nueva generación catalogada como Baby boomers. Baby boomer es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el baby boom (explosión de natalidad), que sucedió en

algunos países anglosajones, en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial. Los grandes cambios históricos sociales, políticos y económicos dieron rienda suelta a una nueva concepción del mundo y una visión de futuro manifiesta a través del nuevo impulso por formar una familia.

Tras los horrores de la Segunda Guerra Mundial, un renovado optimismo generó una explosión demográfica en el mundo occidental.

Quienes nacieron entre 1945 y 1964, hijos de la "generación silenciosa", alcanzaron títulos universitarios e ingresaron al mercado laboral en los '70, con gran confianza en las empresas, las instituciones y fuertes deseos de lograr cambios.

Su irrupción en el mundo del trabajo no estuvo exenta de fricciones.

Gracias a su formación académica, los baby-boomers desplazaron a los técnicos de la generación anterior, acostumbrados al respeto de la autoridad formal

Así, la nueva generación revolucionaria, idealista y competitiva aportó su optimismo y ansias de cambio a las empresas.

Los baby-boomers querían crecer. Y el crecimiento en la estructura vertical de las organizaciones se asociaba a los símbolos de estatus: auto de la compañía, estacionamiento, oficina de más metros...

Esta legión de ambiciosos súper héroes siempre listos para las misiones más complejas empezó a padecer los conflictos entre la vida laboral y personal.

Pero, si bien se quejaban (y siguen quejándose), fueron incapaces de resolver el desequilibrio. Al fin y al cabo, su identidad se basa en el trabajo y la palabra "jubilación" no es particularmente apreciada por esta generación.

En medio de esta estampa optimista y de altos ideales, llegaron los '80 y los '90. Llegó la globalización y, con ella, la ola de fusiones, adquisiciones y downsizings.

Muchos baby-boomers, que habían ingresado al mundo corporativo anhelando alcanzar la cúspide, fueron expulsados de las organizaciones.

Una definición que nos aproxime a su modelo mental versa sobre sus características principales: Son idealistas, manifiestan respeto por las instituciones y la autoridad. Preocupación por el bienestar hoy. Son tolerantes y tienen paciencia para ascender.

Otra cultura que convive en el mundo de la empresa de seguros es la de la llamada Generación X. Son los descendientes de los baby-boomers, nacidos entre 1964 y 1980. Siguiendo la línea planteada por Paula Molinari,³³ fundadora y presidente de Whalecom,³⁴ podemos trazar un esquema del mapa mental de los generación X resaltando sus principales características en relación con el mundo del trabajo:

1) Individualistas

Los miembros de la generación X no creen en las empresas, ni en sus promesas y desconfían de sus jefes.

Sólo confían en sí mismos y enfatizan el auto-desarrollo. No toleran los tiempos de las organizaciones y aspiran a que éstas se muevan con sus tiempos.

2) Búsqueda de un balance entre vida personal y laboral

En oposición a los Boomers, que "vivieron para trabajar", los X "trabajan para vivir".

Ellos se niegan a pagar el alto costo de no dedicar tiempo a la familia ni a los amigos.

Por lo tanto, frente a una propuesta laboral que pueda deteriorar este

³³ <http://www.pmolinari.com/>

³⁴ Consultora líder en Latinoamérica en gestión del cambio y desarrollo de organizaciones e individuos.

balance, buscan inmediatamente la compensación (¿cuánto hay?).

3) Tienen una nueva concepción del espacio y tiempo

Los X son orientados a resultados y no los relacionan con el tiempo de permanencia en el trabajo. Para ellos, trabajar no es estar en la empresa sino lograr los objetivos.

Por lo tanto, no toleran la "reunionitis" y la política corporativa, ya que las ven como una pérdida de tiempo privado.

4) Valoran la informalidad en la vestimenta y en el trato. Buscan estar cómodos y ser ellos mismos.

5) Los X buscan una relación informal, transparente y directa con la autoridad.

Valoran a los jefes profesionales y que obtienen resultados. Aborrecen los contextos que marcan la distancia entre niveles jerárquicos y la burocracia.

6) Buscan desafíos continuamente, nuevas experiencias para aprender y aumentar su principal activo (ellos mismos).

Tienen terror al estancamiento. Así, buscan un "feedback" continuo y valoran a los jefes con la capacidad de transmitir conocimientos y aconsejar.

7) Por su orientación a los resultados, valoran los contextos con una adecuada estructura de premios y castigos. Se mueven bien en las meritocracias.

Apoyándome en lo propuesto por la citada Paula Molinari, especialista en desarrollo y proceso de cambio en las organizaciones, vamos a introducirnos en la noción de **Generación Y**.

Nacidos entre 1980 y el 2000, los miembros de la Generación Y están ya entrando en el mundo del trabajo, alterando las reglas y desconcertando a los jefes.

Hijos de los Baby Boomers y los generación X, fueron criados en un contexto de participación, alta valoración y aliento de sus vocaciones y preferencias.

Los Gen Y son optimistas como sus padres, aunque también más pragmáticos.

Viven en un mundo de violencia, de SIDA, de calentamiento global y de sucesos terribles como el 11/9. Así, los Gen Y buscan el bienestar ahora y no trabajan para un futuro incierto.

Los miembros de esta generación tienen claro lo que quieren. Así, la gestión del tiempo se vuelve crucial. Los Gen Y necesitan tiempo para dedicar a todo aquello que les da placer: estudiar, trabajar en una ONG, jugar al fútbol, reunirse con los amigos, etc.

Los Gen Y no permiten que el trabajo les quite tiempo para lo que importa, a diferencia de sus padres Baby Boomers que organizaron su vida alrededor del trabajo.

La concepción del trabajo se modifica: esta generación busca placer y diversión en la oficina. La responsabilidad y el compromiso sólo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen.

El sentido es producto de sentirse útiles para alguien, para la comunidad, para un proceso, para el bienestar de otros. Se rebelan frente a situaciones en las que sienten que no aportan ningún valor.

Los Gen Y detestan perder el tiempo. Así, para ellos, la ubicación del trabajo es un factor fundamental: no quieren perder largas horas viajando a la oficina.

Las culturas orientadas a la eficiencia tendrán más chances de retenerlos. Es una generación que no tolera las reuniones sin sentido, donde nadie decide nada, o los jefes que imponen reuniones a las 18 horas, cuando ellos tienen el bolso listo para ir a jugar al fútbol.

En diez años, estos jóvenes ocuparán las posiciones de management de las empresas, modificando radicalmente la forma de hacer las cosas. Dejará de

importar el tiempo de permanencia en la oficina. Lo importante será el cumplimiento de los objetivos.

Los Gen Y abolirán la tendencia a realizar múltiples reuniones propia de los Boomers. Todo lo que pueda ser resuelto virtualmente no requerirá reuniones.

Esta generación valora la diversidad en todo sentido: edades, culturas, género y capacidades. Son los jugadores que se necesitan en un mundo global y "chato", donde las fronteras territoriales pierden importancia.

Los Gen Y valoran los ambientes laborales con respeto por el otro, contacto con el management, posibilidad de participar y ser reconocido.

Así, pequeñas y medianas empresas tienen más posibilidades de ofrecerles lo que buscan. Las grandes organizaciones, por su parte, corren en desventaja. Es la primera vez en la historia que esto ocurre.

Los Gen Y no toleran la injusticia (hacia ellos o sus pares). Así, para retenerlos es fundamental mejorar la gestión de la equidad interna y la estructura de premios y castigos.

Velocidad en los procesos, variedad, diversidad, buen clima, buenas relaciones, un ambiente informal, participación, celebración y buenos jefes son las variables que componen el contexto laboral perfecto para la Gen Y, una generación que plantea nuevas demandas a las habilidades de los jefes y no temen abandonar las organizaciones cuando algo no les parece bien.

Mientras las generaciones anteriores "aguantaban", estos jóvenes hacen realidad el viejo dicho: "se unen a las organizaciones por el dinero y se van por los jefes".

Otro aporte significativo al estudio de la Generación Y en el mundo del trabajo lo realiza el Prof. Guillermo S. Edelberg.³⁵

Desde su perspectiva, los generación Y poseen ciertas características, habitualmente mencionadas, que se afirma son las que los diferencian de la generación anterior. Algunas de éstas son las siguientes:

³⁵ MBA de la Universidad de California (Berkeley).

a) tienen amplios conocimientos de la tecnología y los medios electrónicos y valoran la inteligencia y la innovación. Practican multitasking (hacen varias cosas a la vez) y les gusta el trabajo grupal. Acostumbran visitar Facebook, YouTube y Twitter, por ejemplo, en horas de trabajo;

b) le otorgan importancia a la autonomía personal y al equilibrio entre su vida de trabajo y su vida personal. Valoran la flexibilidad, no son muy puntuales y con frecuencia resisten la idea de programas de trabajo y fechas de entrega y vencimiento rígidos. Cuestionan la autoridad y no se preocupan mucho por ésta;

c) tienen un elevado nivel tanto de autoestima como de expectativas, a veces poco realistas, al ingresar a una organización. Desean que su trabajo sea una contribución a éstas así como asumir rápido posiciones de responsabilidad. Se inclinan hacia el logro de objetivos concretos, incluso trabajando horas extra. También tienen grandes expectativas en cuanto a sus eventuales jefes. Esperan encontrar en éstos un modelo de comportamiento ético, que les sirva como fuente de inspiración. Cambian de trabajo si sus expectativas no se cumplen;

d) esperan retroalimentación frecuente en relación a su desempeño (nota 1 al pie). Quieren ser juzgados por la calidad y no la cantidad de su trabajo. Se les hace a veces difícil recibir críticas; y

e) no les importa mucho la impresión que causan en los demás y no se preocupan demasiado por su apariencia personal. (L. A. Horwich, Managing Expectations: Younger Generation of Staff in a Down Economy. CPA Practice Management Forum. Riverwoods: agosto de 2010)

Happyshifter: Un nuevo desafío de gestión

Ser un happyshifter³⁶ implica buscar la felicidad a través del trabajo, convirtiéndolo en una fuente de sentido para su vida. Quienes lo practican en algún momento se cuestionaron acerca de lo que hace en su trabajo, de qué forma y en qué condiciones. Planteándose si realmente ese ámbito laboral lo hacía feliz, o si ir a trabajar solo es parte de la rutina. Pero en vez de escapar a esas situaciones disyuntivas, las personas happyshifters actúan, deciden cambiar de compañía o se van de ella para crear una propia. El objetivo final es ser feliz.

Existe una tendencia en que las personas creen que hay otros responsables de la felicidad propia, especialmente en el trabajo, que es culpa del jefe, del sistema, de los compañeros laborales, etc.; pero los happyshifters no lo creen así y deciden ellos mismo ser los responsables de su propia felicidad.

Hoy en día, la mayoría de los happyshifters son aquellos que tienen muy incorporado el concepto de libertad, los jóvenes; y ellos no se comprometen con una compañía en particular, sino que lo hacen con un trabajo cuyo cargo implica el desarrollo de un proyecto, ya que en caso de no sentirse a gusto, lo abandonan sin hacerse mayores problemas. Será por ello, que cada vez se incrementa más la cantidad de los jóvenes entusiastas y emprendedores.

A esto se añade que quienes practican la tendencia no tienen miedo a escuchar su conciencia y se plantean lo que quieren ser y hacer el resto de su vida, por lo tanto lo que eligen lo realizan de forma proactiva y positiva. No se habla de un empleado más: el happyshifter necesita saber que lo que hace tiene sentido.

Pablo Molouny, Gerente General de Trabajando.com Argentina señala: “Los datos recolectados en la encuesta de satisfacción laboral reflejan mucho que la tendencia de happyshifter cada vez aumenta más, se comienza a pensar que la felicidad no es un destino al que se llega sino la forma en la que uno viaja durante la vida”.

“Tomar conciencia de la necesidades de los trabajadores, y abrir un diálogo

³⁶ Basado en la propuesta de <http://blog.guiasenior.com/>

en el que puedan expresar que es lo que desean y qué es lo que los hace sentir plenos, servirá para alinear las posturas diferentes que existen entre las empresas y sus trabajadores, proceso de gran utilidad, ya que hoy en día el promedio calculado es que una persona vive 700.000 horas y ocupa 95.000 de ellas trabajando”, agrega Molouny.

Hemos desarrollado una característica propia de la empresa de seguros: La convivencia histórica de diferentes tipos de generaciones de personas y sus mapas mentales. Dimos cuenta de la tendencia a futuro y de una realidad que no podemos dejar de reconocer para gestionar estratégicamente. La comunicación genera sentido atravesando absolutamente todas las instancias de la vida. El mundo particular de la empresa de seguros, una de las instituciones donde lo intangible tiene más valor, no está exenta de esto. El factor humano es la clave del éxito. Pensarlo desde la comunicación amerita, si me lo permite, otro subtítulo.

Instancias de resignificación

*Tuve seis sirvientes honestos;
ellos me enseñaron todo lo que sé.
Sus nombres eran Qué y Por qué y Cuándo,
y Cómo y Dónde y Quién*
Rudyard Kipling

La fuerza de la comunicación se manifiesta en el momento en que “el otro” recibe el mensaje. Así, todo proceso de comunicación es legitimado por el otro, por el receptor, por el público.

El área de Gestión de la comunicación debe hacerse cargo de comprender a quién le está dirigiendo sus mensajes para poder confeccionarlos estratégicamente. Para esto es menester confeccionar un correcto mapa de los públicos internos, y así poder comprender más claramente la relación que se establece entre los públicos y la organización.

Siguiendo la línea de Joan Costa³⁷, el estudio de las tipologías de los públicos nace en el análisis de las peculiaridades que caracterizan por igual a ciertos individuos, a ciertos microgrupos o grupos. Hacia el interior de la organización es posible determinarlos con variables referidas a motivaciones, capacidad de influencia, cuadro de valores, áreas de trabajo, etc. Y las interacciones e interrelaciones que existen entre estos grupos y la organización.

Todo el público interno del mundo que es la empresa de seguros es parte

³⁷ Joan Costa “La imagen pública, una ingeniería social”. Fundesco, España, 1992.



también de múltiples mundos exteriores. Reciben información por los medios, tienen intereses particulares, actividades extra laborales, inquietudes y expectativas. También son ciudadanos activos con ideas políticas, con inclinaciones artísticas... Son personas que realizan producciones y consumos culturales varios que de ninguna manera se dejan en el cajón cuando comienza el horario laboral.

Entonces, para gestionar la comunicación de manera estratégica y articularla con la política institucional debemos dar cuenta de un factor primordial: El sentido de oportunidad como característica que el planificador en comunicación social debe saber reconocer y aprovechar. Así, se genera una combinación de factores: Conocimiento de la historia y la cultura de la empresa, entendimiento del rubro y de la estrategia del negocio, reconocimiento de los públicos internos y planeamiento estratégico de cada uno de los mensajes que el área produce.

Venimos sosteniendo que el mundo de la empresa de Seguros es un espacio particular, con su propio lenguaje y su forma de crear significados. Las palabras son representaciones. Traigamos un ejemplo: Quien redacta una novela de ficción construye una representación lingüística de una situación que ha imaginado. En cuanto al lector, al leer la novela, edifica su propia representación de las situaciones evocadas, a partir de las palabras que corresponden a representaciones que le son personales.

Bien. Lo mismo sucede en el plano de la comunicación organizacional. Cuánto más hagan participar al “lector” (en nuestro caso, el empleado o “colaborador” o “cliente interno”, cuestiones de rótulos que serán abocadas en su momento y que revisten de particular interés) los mensajes emitidos, más podrá éste crear las imágenes y dar un sentido a aquello que se le propone. Una conclusión, a esta altura evidente pero nada despreciable, redundante en la tesitura intrínseca de este trabajo: la comunicación como herramienta de gestión no puede (no debe) estar librada al azar o a las manos inexpertas.

Conocer a nuestro público interno, interactuar con él, utilizar estratégicamente los soportes disponibles y propiciar espacios y la cultura del feedback son nociones primordiales a la hora de pensar en planificar comunicación.

Nótese que conferimos a la Comunicación Interna una trascendencia que puede deducirse desmesurada. Haré lo posible por no errar en la magnitud de lo que propongo, dicho a modo de advertencia preliminar al próximo eje.

La Comunicación Interna Responsable

En este apartado nos dedicaremos a pensar los alcances de la gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Propondré una serie de variantes para tener en cuenta, buscando arribar a una conclusión o, mejor, a la conformación de una nueva plataforma de salida para pensar la importancia de la gestión de la comunicación estratégica y del rol que el Planificador puede ejercer para la empresa y desde la empresa.

-La CI trasciende los límites de la empresa, llegando a la sociedad.

Esta premisa es la extrapolación de la ciencia de la comunicación humana a la disciplina de la comunicación interna. Apoyándonos en el axioma de la comunicación, decimos que toda comunicación interna trasciende los límites de la empresa, quiera ésta o no.

También para la organización es imposible no comunicarse, en este caso, con la sociedad.

-La cultura de una empresa trasciende a la sociedad y puede influir en la cultural social.

Este punto se relaciona con el anterior. A la vez que es imposible que no comunique, la empresa influye en su entorno a través de la cultura que promueve y construye.

Según el Dr. Marcelo Paladino, en su libro “La responsabilidad de las empresas en la sociedad”, y gracias al aporte que hace en el capítulo XI el Dr. Carlos Alvarez Teijeiro, profesor de Ética de la Comunicación del Doctorado de Comunicación de la Universidad Austral, la cultura de la sociedad puede ser influida por la cultura de la empresa, y el órgano transmisor de cultura por excelencia es, precisamente, la comunicación que genera esa organización. La comunicación organizacional, y en especial la comunicación interna, es transmisora de sentido del trabajo. La cultura de trabajo también puede trascender a la sociedad a través de la conducta de sus integrantes.

-Las personas tienen comportamientos en sociedad que provienen de conductas adquiridas en el trabajo.

¿Cómo se relaciona la empresa con el entorno? Por una parte, es un todo, un organismo que emite mensajes (enfrentado a la imposibilidad de no comunicar). Por otro lado, está compuesto de elementos —personas- que intercambian con el entorno. Sabemos que aunque un integrante de la organización no emita mensajes verbales, se comunica de manera efectiva con sus actos. Dichos actos, en gran medida, son comportamientos aprendidos en los grupos sociales donde interactúa la mayor cantidad del tiempo. En particular, debemos tener en cuenta el poder de influencia que tienen en el comportamiento de una persona los actos incorporados en situaciones rutinarias.

En teoría, una persona que trabaja pasa un tercio del día hábil en la organización, el segundo tercio lo destina a dormir y el tercero lo dedica a asuntos personales o al ocio. En paradigmas laborales cada vez más exigentes como en el que vivimos actualmente, a menudo sucede que un trabajador pasa más

tiempo en su trabajo, con la gente de la empresa, que en su casa, con su propia familia o amistades.

Nos basamos en este caso en los aportes del Dr. Pekka Himanen. Este filósofo finlandés nos recuerda que ciertas conductas, engendradas, aprendidas y repetidas en la organización tienen un contenido ético decisivo en la generación de cultura. En tal sentido, recuerda que la frase “el tiempo es dinero” fue acuñada por Benjamín Franklin resaltando las ventajas de hacer todo cada vez más rápido y de manera cada vez más efectiva. Estas premisas de conducta son morales y, asegura el autor, son propias de culturas protestantes del trabajo. (Estos postulados éticos comenzaron a regir en EEUU a fines del siglo XIX, y están asentados en la obra de Max Weber)

De esta manera, en muchos casos, los comportamientos laborales de las personas tienen basamentos profundos, que se fueron conformando en las empresas desde hace más de cien años. Estos comportamientos, y sus motivos —rapidez, eficacia, utilidad- trascienden la empresa a través de las mismas personas que trabajan en ella.

Al trabajador se le hace difícil no llevarlos a entornos ajenos a la empresa, hacia su familia, sus amistades y a la sociedad en general.

En definitiva, pueden existir diferentes formas en que un empleado comunique a la sociedad la cultura, los valores y comportamientos de la empresa. Es una comunicación construida en la comunicación interna, que se incorpora a su estilo personal de comunicación y es emitida a la sociedad.

-La comunicación social influye en la comunicación interna

Decíamos que la CI tiene la propiedad de generar cultura fuera de la organización, a niveles sociales, y que los emisores son los propios empleados. De la misma manera, sucede con la comunicación personal que tienen estos individuos en ámbitos no laborales.

En sentido complementario, el español Jesús García Jiménez, en su libro “La comunicación interna”, asegura que la comunicación que generan los integrantes de una organización en el ámbito laboral no puede ser superior a la comunicación que esas mismas personas generan en su vida personal. El empleado, en su rol civil de ciudadano, padre, madre o hijo, también marca una impronta en la cultura organizacional con la comunicación que usa en sociedad.

Así como la empresa influye en la sociedad con su cultura, de la misma manera la sociedad lo hace en la empresa con la propia. Esta relación sistémica e interdependiente resulta inevitable. Cada persona lleva y trae cultura en su comunicación cotidiana. Su calidad de comunicación personal, influye en el ámbito del trabajo, y viceversa.

Este fenómeno debe ser tenido en cuenta especialmente en situaciones de crisis económico sociales. En las crisis aumenta la comunicación informal, el rumor y el radio pasillo, con altos componentes negativos de emoción y afectividad, que trascienden a la sociedad. Pero, como decíamos anteriormente, esta situación no es privativa de la organización. En general, la comunicación personal que los empleados mantienen fuera del ámbito de trabajo, también viene influida negativamente desde afuera. Existe malestar en el ámbito familiar, en la comuna y en la sociedad en general, y esto también influye negativamente en la organización.

En este punto es importante destacar que una fuente de comunicación personal fuera del trabajo son los medios masivos. Pero no sólo en temas que le son ajenos a la empresa. El sentido del trabajo, por ejemplo, también puede estar formado —o deformado— por los medios masivos de comunicación. Durante la crisis de Argentina posterior a la renuncia del Dr. Fernando De La Rúa a la presidencia

de la Nación, medios como la televisión de aire tomaron la incertidumbre social como fuente de programación. Incluso se han realizado concursos que sorteaban “sueldos”. Esto, en términos culturales, promovía nuevos significados para el trabajo, a partir del temor que había en la sociedad con respecto a la escasez de empleo. Este ejemplo puede ilustrar cómo un medio masivo de comunicación puede influir en las interpretaciones sociales del trabajo y en la comunicación personal de los integrantes de la compañía.

-Los empleados de la empresa son, a la vez, la sociedad

Así como dijimos que una persona, mientras está trabajando, es una complejidad de roles y no simplemente un empleado, decimos que entre esos roles está el civil. Todo trabajador es un hombre o mujer que tiene un rol en la sociedad indeclinable, más allá de su profesión u oficio. Es decir, alguien que está trabajando, también es ciudadano, pero no después, cuando sale de la oficina o de la fábrica, sino en el mismo momento en que está desempeñando su rol laboral. La comunicación interna de la empresa entonces está llegando permanentemente a la sociedad, puesto que cada empleado no puede, aunque quiera, quitarse ese rol de ciudadano civil y responsable mientras está trabajando.

La comunicación interna gestada, dirigida y gestionada sólo para personas en el rol de empleados, promueve —quiera o no- una fragmentación artificial en la sociedad que tendrá, como es de suponer, diversas implicancias negativas en ésta. Acaso uno de los peligros más profundos que puede provocar una comunicación interna fragmentaria reside en que los integrantes de la organización —a fuerza de recibir mensajes de este tipo- terminen creyendo que, mientras están trabajando, son sólo empleados.

En términos de responsabilidad social empresarial es absolutamente necesario que la comunicación interna de una organización nunca olvide que sus destinatarios son sujetos sociales, y los contemple en su integridad.

-La comunicación interna tiene responsabilidad en términos sociales

A través de las premisas anteriormente desarrolladas, postulamos que en el largo plazo, toda la comunicación que se genera dentro de una empresa tiene la propiedad de afectar a la sociedad —positiva o negativamente- en términos éticos culturales.

La responsabilidad social está en componer una comunicación que integre —antes que fragmente- a estos individuos en los múltiples roles que la definen.

Conclusión

Debo llegar a una conclusión oficial. Pero, si me permite, quisiera proponer un cambio. Sólo una palabra que, como sabemos los comunicadores, contiene una inmensa relevancia. Propongo lo siguiente: esta humilde tesis de grado no ofrecerá una conclusión. Optaremos por brindar una “construcción”. Una plataforma de salida, un punto desde el cual poner en jaque lo expuesto hasta aquí y dar espacio a nuevas formas de pensar la gestión de la comunicación en las organizaciones donde los intangibles son, hacia adentro y hacia afuera, el insumo más valioso.

Y es que la palabra que da título a este apartado me remite a un cierre, a un final. Y, lo que es peor, me hace pensar en una sentencia taxativa o una definición certera sobre todo lo que se pueda decir sobre comunicación en las empresas del rubro Seguros. Pues no, sostengo que la comunicación es construcción constante, es dinámica y poderosa. Los comunicadores tenemos la obligación epistemológica de investigar, estudiar, comprender, diseñar, aplicar y evaluar nuevas técnicas y herramientas para gestionar comunicación como un proceso complejo y valioso, que tiene injerencia real en las organizaciones y que está llamada a ser un real socio estratégico.

Abandonaremos, entonces, sin remordimientos este subtítulo tradicional para pasar a una propuesta más amena.

El oficio de comunicar

Una idea de construcción

¿Cuál es, entonces, el rol del área de gestión de la comunicación en las empresas del rubro seguros?

Podemos pensar a la comunicación en el interior de la organización de Seguros en varios niveles.

En un primer lugar, el área de Gestión de la Comunicación tiene la responsabilidad de que la información llegue. Esto implicará varias tareas que parten de reconocer cuáles son los medios y herramientas disponibles, optimizarlos y complementarlos. Así, esta primera función puede ser satisfecha con la puesta en circulación de una(s) revista(s) interna(s), el envío de newsletters digitales, unas carteleras, intranet. Así la información llega. Y esto no es nada difícil.

Luego de esa primera función, más bien logística, podemos pensar en el dilema de la atención. Es decir, que el mensaje no sólo llegue, sino que los públicos internos lo vean. Que lo reciban y lo interpreten con precaución, con esmero. Supone un nivel de elaboración adecuado para propiciar el esmero en la lectura. No muy complicado.

Hasta aquí, el mensaje llegó y se vio. Claro que no es suficiente si no nos detenemos a pensar en la instancia de entendimiento del mensaje. Supone, entonces, una adecuada construcción según el público a quién nos dirigimos. Un

mensaje que llega, se ve pero no se entiende no es un mensaje bien elaborado. Sin embargo, todavía no nos topamos con ninguna dificultad mayor.

Existe otro factor a tener en cuenta, que es el del interés. Voy a traer un ejemplo que relató el presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna, Alejandro Formanchuk, en una conferencia en la Universidad de Palermo:

Diálogo entre dos empleados.

-¿Fuiste a la reunión?

-Si

¿Lo escuchaste?

-Si

-¿Entendiste?

-Perfecto

-¿Te interesa?

-No sé para qué me lo dicen. Ni en qué me beneficia ni qué me aporta.

El trabajo de comunicar empieza a ponerse interesante. El mundo de la empresa de seguros es un espacio particular y esto lo hemos dicho hasta el hartazgo. Sin embargo, dilucidamos su valor cuando damos cuenta de la importancia de conocer en dónde estamos comunicando. Es menester “caminar” la empresa de seguros, conocer a su gente, el negocio, la actividad. Entender el código, la historia, los actores. Empaparnos de la cultura de la empresa de seguros para que la gestión de la comunicación implique a todos bajo un paradigma que debe ser clave y guía: un clima de trabajo inclusivo y motivador. Retomaré. Sigamos.

Hay otro factor vital en comunicación que no podemos obviar. La coherencia. La complicadísima relación entre lo que se dice y lo que se hace. Lo

hemos dicho, es uno de los problemas clásicos de las organizaciones. ¿Podemos, como empresa de seguros, decir y no hacer siendo que lo que vendemos es una promesa de respaldo, seguridad, respuesta? ¿tiene consistencia lógica pensar un discurso hacia afuera y otro hacia adentro?

En las cosas del decir reposa gran parte del éxito de la gestión. Y aquí damos cuenta también de otro postulado que propone esta tesis: El área de gestión de la comunicación tiene un doble rol: hacia los empleados como receptores y también emisores, y hacia los mandos altos como responsables de comunicar. Así, asume el rol de guardián de la cultura de la organización velando por un elemento primordial: la credibilidad.

Comunicamos no sólo para que los mensajes lleguen, o llamen la atención, o se entiendan, o interesen. Comunicamos estratégicamente para que los mensajes (digo, todas las acciones de comunicación) influyan en la gente que hace que la organización sea lo que es.

Comunicamos para lograr influencia a través de un grupo de aliados: la creatividad, el sentido de oportunidad, la coherencia, el conocimiento de nuestro público, el entendimiento del mercado... Y así buscar que esa influencia se traslade en una práctica concreta que colabore en el logro de los objetivos organizacionales.

El del área de gestión de la comunicación es un desafío de dos frentes: en la línea gerencial acompañando y beneficiando una actitud comunicacional y en todo el capital humano de la organización.

Porque, no olvidemos, la comunicación está en cada uno de nosotros.

Bibliografía

- Bronstein, Gaillard Y Piscitelli. “La organización egoísta”, en: Delgado, Juan Manuel; Gutierrez, Juan. Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Ed. Síntesis Psicológica, Buenos Aires, 1995.
- Costa, Joan. La comunicación en acción. Ed. Paidós. 2006.
- Flores, Fernando. Creando organizaciones para el futuro. Dolmen Ediciones. 5ª ed. Chile, 1997.
- Documento de Cátedra. Cultura Organizacional. Taller de Producción de Mensajes (2007).
- “Al abordaje de las organizaciones. Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional”. Documento de Cátedra TPM 2009.
- Schvarstein, Leonardo. El diseño de las Organizaciones. Tensiones y paradojas. Paidós, Argentina, 2000.
- Bertoni, Jerónimo. Artesanos del Discurso. Documento de cátedra del Taller del Producción de Mensajes. La Plata. 2003.

- Verón, Eliseo. La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad. 1988.
- Documento de Cátedra de Taller de Producción de Mensajes “Cultura Organizacional”. UNLP. FPyCS. 2007.
- Comunicación Interna & Externa: Dos caras, una moneda. Documento de cátedra Taller de Producción de Mensajes. 2007.
- Cháves, Norberto. La imagen corporativa, Editorial Paidós, Barcelona, 1999. (5ta. Edición).
- Villafañe, Justo. Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Ediciones Pirámide. España. 1993.
- Harvard Business Press. Manejo de Crisis. Impact Media Comercial SA. Santiago de Chile. 2009.
- Harvard Business Press. Dirigir reuniones efectivas. Impact Media Comercial SA. Santiago de Chile. 2009.
- Amado Suárez, Adriana y otros. Auditoría de Comunicación. Editorial La Crujía. Buenos Aires. 2008.
- González Frígoli, Martín y Brandolini, Alejandra. Comunicación Interna. Editorial La Crujía. Buenos Aires. 2008.
- Ritter, Michael. Cultura Organizacional. Edit. La Crujía. Buenos Aires. 2008.

- Harvad Business Press. Cómo dar feedback. Impact Media Comercial SA. Santiago de Chile. 2009.
- Lucas Marín, Antonio. “La comunicación interna: Estabilidad y Crecimiento” en La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Editorial Bosch. Barcelona. 1997.
- Albrecht, Karl. “Como comprender al cliente interno” en Servicio al cliente interno. Paidós. Buenos Aires. 1995.
- Bartoli, Annie: Comunicación y Organización. Paidós. Barcelona. 1992.
- Rosenthal, Vanesa. “La comunicación interna: gestión de vital importancia dentro de las organizaciones”, en VÍNCULOS, newsletter de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina.
- Costa, Joan. La comunicación en acción. Paidós. 2006.
- Costa, Joan. “Aproximación a la génesis de la imagen de empresa” en Identidad Corporativa. Editorial Trillas. México. 1999.
- Amado Suarez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos. Comunicaciones públicas. Editorial Temas. Buenos Aires. 1999.
- Pizzolante Negrón, Italo. “El mundo interno de la empresa” en El poder de la Comunicación estratégica. Editorial Acea. Venezuela. 2001.
- Valdés Florat, Mirlandia, Iglesias Huerta, Elizabeth, Gaviero

Gutié Vivian. Relación Imagen Interna / Imagen Externa: Un instrumento para la transformación cultural. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Facultad de Economía, Universidad de Camagüey.

- Petit, François. “La organización y sus niveles”, “La Comunicación” en Psicología de las Organizaciones. Editorial Herder. Barcelona. 1984.
- Uranga, Washington. Gestionar desde la comunicación. Cátedra Procesos de la Comunicación, Facultad de periodismo y Comunicación, UNLP, La Plata, 2003.
- Robbins, Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, México, 1999.
- Sherman, Arthur W., Bohlander, George W., “Administración de los Recursos Humanos”, Ed. Iberoamérica, 1994.
- Granell, H.; “Éxito Gerencial y Cultura”; Ed. IESA; Caracas, 1997.
- Chiavenato, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”; Ed. McGraw- Hill; México; 1989.
- García S.; Dolan S.; “La dirección por Valores”; Ed. McGraw-Hill; España; 1997.
- Schein, Edgar. Psicología de la organización; Editorial Prentice-Hall, México, 1991.

- Marín, Antonio Lucas. La comunicación en las empresas y en las organizaciones. Ed. Bosch. Barcelona. 1997.
- Fernández, Claudio Andrés y Molina, Jorge Gastón. “Propuestas de intervención comunicacional: tensiones entre las lógicas del Comunicador y las necesidades de la Organización”. Tesis de Lic. En Comunicación Social, orientación Planificación comunicacional. F.P.y C.S. de la U.N.L.P.
- S. J. Taylor y R. Bogdan. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Editorial Paidós. Barcelona, España. Cuarta impresión 1998.
- Joan Costa “La imagen pública, una ingeniería social”. Fundesco, España, 1992.