



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera Licenciatura en Ingeniería Comercial

Tesina Título:

**Gestión de procesos de cambio en
Instituciones Bancarias en Argentina
Caso de estudio: BNA**

(Período de estudio desde 2004 a 2013)

<u>Alumno:</u>	Mansanet, Julieta julmansanet@hotmail.com.ar
<u>Domicilio:</u>	Pasco 1333. PB dpto. 05 - Rosario
<u>Teléfono:</u>	0341-156-205191
<u>Tutor:</u>	Lic. Paulo Lanza
<u>Tutor Metodológico:</u>	Lic. Magdalena Carrancio

Agosto 2013

AGRADECIMIENTOS

La presente Tesina es un esfuerzo en el cual, participaron varias personas, acompañándome en todo momento,

Agradezco a mi familia que me apoyaron incondicionalmente, entendieron mis ausencias y mis momentos. A mis padres, que a pesar de la distancia siempre estuvieron atentos para saber cómo iba mi proceso.

A mis queridas amigas, que desde un principio hasta el día de hoy siguen dándome ánimo para terminar este trabajo.

Al Lic. Paulo C. Lanza por sus comentarios en todo el proceso de elaboración de la Tesina y sus atinadas correcciones.

Gracias también a mis compañeros de trabajo y al Banco de la Nación Argentina.

Gracias a todos.

ÍNDICE GENERAL

	<i>Página</i>
INTRODUCCION.....	5.
 <u>CAPITULO I:</u>	
GESTION DE CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES	
1.1. <i>Los términos de gestión de cambios.....</i>	8.
1.2. <i>Los modelos de gestión.....</i>	9.
1.2.1. <i>Modelo de KURT LEWIN</i>	
1.2.2. <i>Modelo de GREINER</i>	
1.2.3. <i>La fórmula GLEICHER</i>	
1.2.4. <i>Modelo ADKAR</i>	
1.3. <i>Organizaciones inteligentes: una nueva forma de retar los cambios en instituciones bancarias</i>	17.
1.3.1. <i>Organización inteligente</i>	
1.3.2. <i>El conocimiento y su Gestión, factores determinantes en la organización inteligente.</i>	
1.3.2.1. <i>Gestión Del Conocimiento:</i>	
1.3.2.2. <i>Principios de la Gestión del Conocimiento (GC)</i>	
1.3.3. <i>Las cinco disciplinas</i>	
1.3.3.1. <i>Dominio personal</i>	
1.3.3.2. <i>Modelos mentales</i>	
1.3.3.3. <i>Construcción de una visión compartida</i>	
1.3.3.4. <i>Aprendizaje en equipo</i>	
1.3.3.5. <i>La Quinta disciplina</i>	
1.4. <i>Un factor clave para el éxito: la atención al cliente interno.....</i>	26.
1.4.1. <i>Cliente interno</i>	
1.4.2. <i>Motivación</i>	
1.4.3. <i>Teorías de motivación</i>	
1.4.3.1. <i>Teoría de la pirámide de las necesidades</i>	
1.4.3.2. <i>Teorías “X” y “Y” de Mc. GREGOR</i>	

1.4.3.3. Teoría de la Motivación-Higiene	
1.4.3.3. Teoría de Mc. Clelland de las necesidades	
1.5. La comunicación efectiva en las organizaciones depende de la atención al cliente interno.....	34.
1.5.1. Comunicación	
1.5.2. Sus elementos básicos	
1.5.3. La comunicación organizacional	
1.6. La significación de evolucionar del cliente interno en ventas hacia un modelo consultivo.....	40.
1.6.1. Tipo de vendedores	
1.6.2. El modelo de ventas estratégicas/ Estilo Consultor	
<u>CAPITULO II:</u>	
PROCESOS DE CAMBIOS EN BANCOS.....	46.
<u>CAPITULO III:</u>	
BANCO NACION DE LA ARGENTINA	
3.1. Breve reseña histórica.....	50.
3.2. Situación actual.....	52.
3.3. Aportes para la gestión de cambios en el banco nación.....	55.
3.3.1. Obstáculos para la implementación del cambio	
3.3.1.1. Conocimiento.	
3.3.1.2. PROPUESTA	
3.3.1.3. Motivación.	
3.3.1.4. PROPUESTA	
3.3.1.5. Comunicación	
3.3.1.6. PROPUESTA	
CONCLUSION Y RECOMENDACIONES.....	67.
BIBLIOGRAFÍA.....	69.

INTRODUCCION

El cambio, la innovación, la calidad, el conocimiento, la comunicación e incluso la creatividad no son conceptos nuevos en el marco del desarrollo organizacional. Si bien ya en los años 50 se habían propuesto diferentes modelos de cambios organizacionales como el modelo de las tres etapas de Lewin, entre los años 2000 y 2010 se desarrolló toda una diversidad de modelos teóricos destinados a hacer frente a una sociedad sumamente compleja y a mejorar el funcionamiento de las organizaciones.^{1[1]}

En los tiempos actuales, marcados por "organizaciones que aprenden" como única alternativa viable para adaptarse a economías cada vez más competitivas y globalizadas, emerge con más intensidad y casi de forma paralela a la gestión del conocimiento, el concepto de gestión del cambio como motor de las nuevas economías y desarrollos organizacionales.^{2[2]}

En la actualidad, gestionar el cambio es uno de los grandes retos a los que se enfrentan no sólo las organizaciones, sino también los individuos que, por una parte, acompañan a las organizaciones en sus procesos de cambio y, por otra, deben ejercer la función de agentes del cambio cuya función consiste básicamente en poner en marcha y coordinar los procesos de cambio e innovación dentro de las organizaciones.

Llega un momento en que es necesario sistematizar el concepto de gestión del cambio y considerar cuáles son las premisas necesarias para la introducción del mismo a las organizaciones. Para la puesta en marcha e implementación de un proceso de cambio, es necesario que los empresarios u organizaciones cumplan con algunos requisitos generales, como por ejemplo, un estilo de dirección que fomente la comunicación y el diálogo y una cierta jerarquización de los diferentes niveles.

^{1[1]} LEWIN, Kurt, (1951) Teoría de campos en las ciencias sociales, New York: Editorial Harper & Row.

^{2[2]} SENGE, Peter. (1992) La Quinta disciplina, Buenos Aires: Editorial Granica.

Es decir, el cambio o transformación no puede ser meramente impuesto desde arriba, sino que ha de ser comprendido y asumido por todas las personas involucradas a fin de minorizar la resistencia al mismo que obstaculiza e impide la puesta en marcha de este tipo de procesos. No debemos olvidar que un cambio o transformación siempre significa para los individuos una amenaza de su status quo o incluso de su medio de subsistencia.

Dado lo antedicho nos planteamos el siguiente problema de investigación: Frente a la presencia de una serie de paradigmas acerca de la gestión del cambio, ¿se considera la existencia de herramientas claves que nos permitan resolver el cómo, quién, porqué y para qué del cambio?

Los directivos que no incluyen los aspectos humanos del cambio dentro de sus planes estratégicos habitualmente se terminan preguntando por qué sus mejores planes no han sido exitosos. Y el porcentaje de éxito no se encuentra, estadísticamente hablando, a su favor.

Para su resolución formulamos como objetivo general: Identificar claves para la gestión exitosa de los procesos de cambio en el Banco de la Nación Argentina, y como objetivos específicos: describir la situación actual, identificar las herramientas que se deberían utilizar, describir los obstáculos para su implementación, analizar propuestas o herramientas exitosas y proponer estrategias para lograr eficiencia y eficacia en la gestión de cambios.

Si bien no existe marco conceptual para alcanzar éxito en la gestión de cambios de entidades financieras, debido a que los antecedentes son escasos, la hipótesis que intentaremos validar sostiene que para nuestro periodo de estudio existieron herramientas claves para la gestión exitosa de los procesos de cambios en el BNA.

El diseño de investigación es de tipo cualitativo debido a que la investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y que son susceptibles de tomar valores no numéricos.

La investigación es descriptiva, ya que nuestra preocupación radica en identificar y describir las claves para la gestión exitosa que se deberían contemplar en el proceso, al igual que las características de los paradigmas como medio fundamental del cambio en Bancos Públicos.

La técnica de investigación es de tipo cualitativo debido a que la investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y que son susceptibles de tomar valores no numéricos.

Así, en el Capítulo I exponemos conceptos sobre la Gestión de cambios y los modelos de la misma; la Organización inteligente y sus cinco disciplinas; la importancia del cliente interno; la comunicación, los elementos y sus tipos, la comunicación organizacional; la motivación y las teorías y finalmente de la diferencia e importancia entre los vendedores de mostrador y vendedores consultores. Todo esto con el objetivo de plantear los conceptos básicos necesarios para comprender la gestión de procesos de cambio.

En el siguiente capítulo, presentamos en forma general la gestión de cambios en los Bancos en general.

De esta forma, en el Capítulo III presentamos la información de la entidad bancaria bajo análisis: Banco de la Nación Argentina, su historia, situación actual, obstáculos que se le presentan para gestionar cambios, con el fin de conocer de forma general, el proceso de cambio que se ha implementado, lo cual es necesario para el aporte de las herramientas adecuadas y precisas, para el logro del objetivo del Banco de la Nación Argentina de ser una organización inteligente.

Finalmente, presentamos las conclusiones generales de la investigación.

Esta investigación tiene por finalidad poner de manifiesto la existencia de herramientas relevantes, eficientes y efectivas al momento de tomar la decisión de implementar un cambio.

Particularmente, este trabajo tiene el propósito de identificar las cuestiones básicas a tener en cuenta para lograr con éxito la gestión del cambio en Bancos Públicos en la República Argentina.

CAPITULO I

GESTION DE CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES

1.1. Los términos de Gestión de Cambios

La gestión del cambio en las organizaciones ha sido objeto de estudio desde hace varias décadas, pero no ha sido sino en los últimos 10 años que acaparó la atención de las organizaciones, y encontró su lugar dentro de los claustros de las carreras relacionadas con las ciencias empresariales.

Tal cual lo anticipó hace varios años Alvin Toffler, “el cambio no es meramente necesario para la vida, sino que es la vida misma”.^{3[3]}

Esta frase, acuñada por el futurólogo más prominente a nivel mundial, sintetiza una corriente de pensamiento que contempla al cambio como oportunidad más que amenaza, como un punto de partida para generar de manera resiliente una nueva realidad.

La palabra cambio tiene numerosas acepciones en nuestro idioma. De acuerdo a la Real Academia Española (RAE), y para efectos de este trabajo, la acepción más cercana es la que lo define como “acción y efecto de cambiar”, lo cual no aclara gran cosa, así que tenemos que referirnos al verbo “cambiar” para encontrar, entre sus quince acepciones, la que más se relaciona con el tema, y que la misma Academia define como: “dejar una cosa o situación para tomar otra”. El cambio, por tanto, sería una acción o proceso por medio del cual dejamos una situación dada para ubicarnos en otra diferente, en mayor o menor grado, de la primera.

Teniendo en cuenta el enfoque dado a la investigación, es importante comenzar conociendo lo que representa la gestión del cambio, refiriéndonos a aquellas situaciones en las cuales las personas que integran una organización deben aprender y aplicar nuevos conocimientos, habilidades o actitudes para llevar a cabo las funciones que les han sido asignadas. Es importante destacar el hecho que la palabra cambio tiene diferentes significados para los diferentes actores involucrados en el proceso. En el caso de las organizaciones, el

^{3[3]} TOFFLER, Alvin (1971) “Future Shock”, New York: Bantam Books

cambio no significa lo mismo para los empleados que para los directivos o para los clientes externos o los proveedores. Mientras que para estos dos últimos un cambio puede ser una nueva posibilidad de mejor servicio hacia y para la organización, para los directivos puede ser una nueva opción para reinventar la organización y para los empleados, en el más sarcástico de los casos, puede ser considerado como una simple molestia más.

En la literatura especializada en el tema, encontramos una gran cantidad de modelos para estudiar los procesos de cambio, sin embargo, describiremos tan solo los cuatro más difundidos:

1.2. Los modelos de gestión

1.2.1. Modelo de KURT LEWIN

“Uno de los primeros y el más conocido modelo del cambio, fue desarrollado por el psicólogo social y filósofo Kurt Lewin (1890-1947). Modelo también conocido como el modelo de las tres etapas: descongelamiento, cambio, y nuevamente congelamiento.

Dicho modelo, de acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert, posteriormente fue perfeccionado por el Dr. Edgar Schein (psicólogo social, escritor, profesor y consultor nació en 1928 y actualmente vive en Cambridge, Massachusetts).

1. Descongelamiento: Consiste en tratar de reducir la tensión del grupo con base en la reducción de fuerzas que entran en acción. Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. Schein le agregó: la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, b que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a la persona a cambiar. Descongelar implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización la pueda ver con facilidad y aceptarla.

2. Cambio o movimiento: Desplazamiento hacia el nuevo nivel (resolución de conflictos). Una vez reducidas las fuerzas intervinientes se produce un movimiento hacia otro nivel. Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos

valores, hábitos, conductas y actitudes. Schein le agregó: la persona atraviesa por una re-estructuración cognoscitiva. Cambiar implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevos. Un agente de cambio especializado dirige a las personas, los grupos o la organización entera a lo largo del proceso. Durante el mismo, el agente de cambio propiciará valores, actitudes y conductas nuevos, por medio de los procesos de identificación y de interiorización. Los miembros de la organización se identifican con los nuevos valores, actitudes y conductas del agente, interiorizándolos, cuando han recibido su eficacia para los resultados

3. Congelamiento: Básicamente consiste en el congelamiento de la nueva situación, provocando un deterioro o disminución en las fuerzas anteriores, con objeto de afianzar el nuevo cambio. En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales. Schein, indicó que volver a congelar, es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona. Congelar significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o de refuerzo, de tal manera que pase a ser la norma nueva.

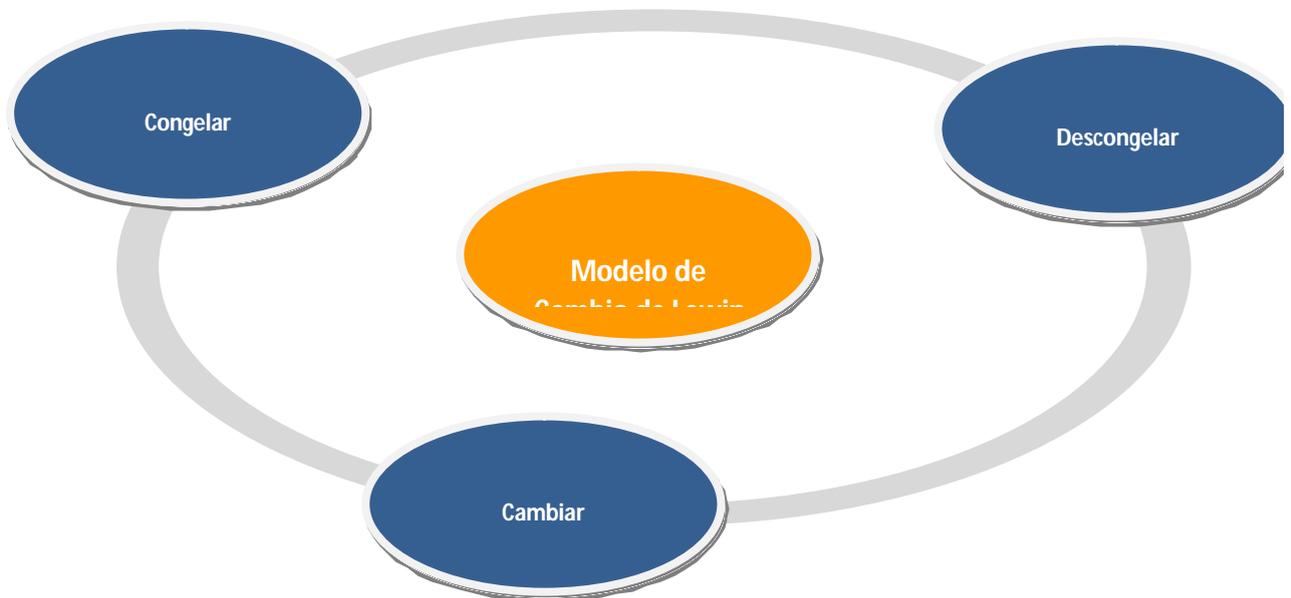
Además Lewin sostiene que estas tres etapas se pueden lograr si y solo si:

- Se determina el problema.
- Se identifica su situación actual.
- Se identifica la meta por alcanzar.
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

El objetivo de la primera etapa es analizar y evaluar la situación actual y reducir la resistencia para que se llegue a la segunda etapa, en la cual ocurre el cambio. La tercera etapa es “congelar” la nueva situación, lograda en la etapa anterior (segunda), con objeto de estabilizarla.”^{4[4]}

^{4[4]} TARANTINO, Salvatore. Gestión y modelos para el cambio organizacional. Disponible en: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/31/gestion-y-modelos-para-el-cambio-organizacional/> Fecha de captura: 07 de Junio, 2013

Gráfico N° 1: Modelo de KURT LEWIN



Fuente: Elaboración Propia

1.2.2. Modelo de GREINER

“Publicado originalmente por Larry Greiner en la Harvard Business Review en 1972 con el nombre de “Evolución y revolución conforme las empresas crecen“, se basa en cinco factores: edad de la empresa, tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas), fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas), fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales si ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales) y finalmente tasa de crecimiento de la organización (en general el contexto competitivo en el cual se involucra).

La lógica de este modelo de crecimiento discontinuo es que en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica, que viene determinada por las relaciones entre el tamaño, la edad, la estrategia, la estructura de organización y el entorno.

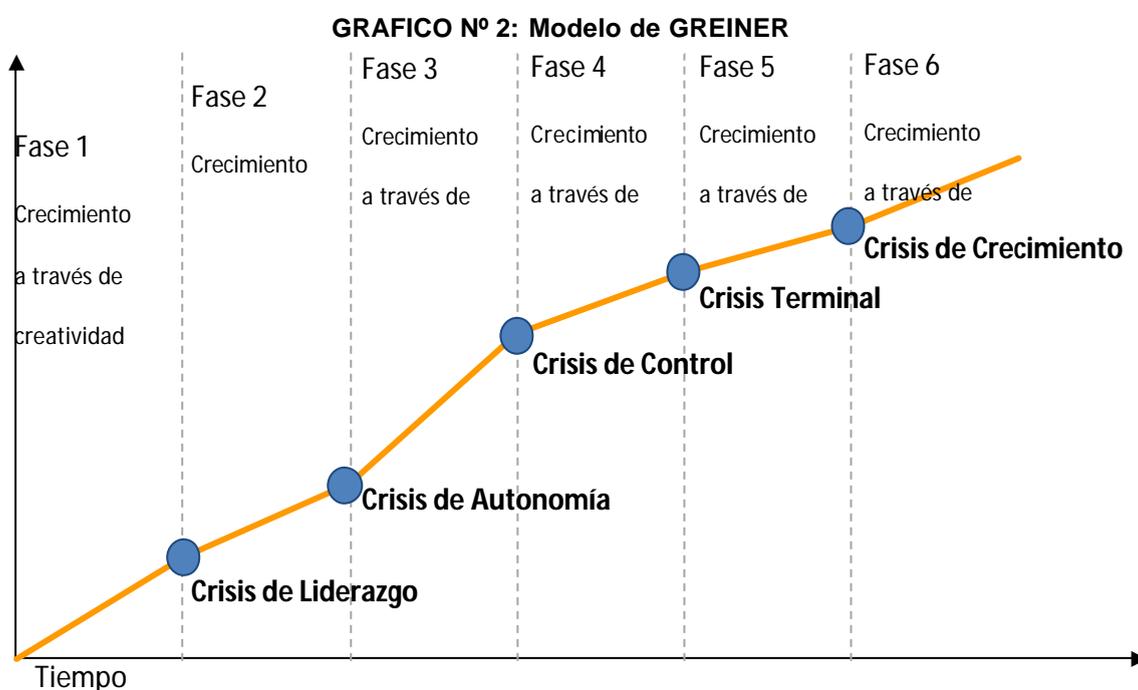
Este modelo describe un proceso basado en la dialéctica hegeliana, en donde se plantea una hipótesis que pasa a tesis, y ésta, a su vez, crea su propia antítesis. Greiner establece que toda organización crece y este mismo

crecimiento la obliga a cambiar tanto su liderazgo como su estructura. Cada fase se divide en dos etapas a las que Greiner llamó evolución (periodos prolongados de crecimiento en que no hay grandes cambios en la organización); y revolución (periodos previsibles de cambio considerable en la organización).

Así cada etapa de crecimiento se verá afectada por una crisis generada por las mismas condiciones que le permitieron el crecimiento inmediato anterior. Si la organización no supera esta crisis, no crecerá e inevitablemente deberá prepararse a desaparecer. Por el contrario, si supera la crisis, seguirá desarrollándose y creciendo hasta generar otra nueva crisis, que al superarla, a su vez, le permitirá avanzar, o pondrá en entredicho su existencia.

Cada etapa de crecimiento está caracterizada por un estilo de gerencia, y cada etapa de revolución, caracterizada por un problema.

Greiner agregó posteriormente una sexta fase a su modelo, a la que denominó: "Crecimiento a través de las soluciones extra organizacionales (fusiones, tendencias, redes de organizaciones)"^{5[5]}



Fuente: Elaboración Propia

^{5[5]} TARANTINO, Salvatore. Gestión y modelos para el cambio organizacional. Disponible en: jcvvalda.wordpress.com/2012/12/31/gestion-y-modelos-para-el-cambio-organizacional/
Fecha de captura: 07 de Junio, 2013

1.2.3. La fórmula GLEICHER

“El modelo fue propuesto por Beckhard y Harris (1987), aunque en realidad estos mismos autores lo atribuyen a David Gleicher. El modelo es una sencilla fórmula matemática: $I \times V \times P > R$, en la cual las variables indican lo siguiente:

I=Insatisfacción con el estado de cosas; V=Visión de lo que es posible lograr; P=Pasos concretos que hay que dar para lograr la visión y R=Resistencia al cambio.

Lo que expresa la fórmula es que si la combinación de la insatisfacción, la visión y los primeros pasos que hay que dar es mayor que la resistencia, es posible lograr un cambio organizacional exitoso.”^{6[6]}

GRAFICO N°3: La fórmula GLEICHER



Fuente: Elaboración Propia

1.2.4. Modelo ADKAR

“El modelo ADKAR para la administración del cambio individual fue desarrollado por la organización de consultoría e investigación Prosci (Hiatt, 2006). Es un modelo de tipo lineal, a la manera de Lewin y describe las cinco etapas que deben realizarse para un cambio exitoso a nivel individual:

1. Conciencia del cambio. Porqué es necesario el cambio.
2. Deseo. Con objeto de apoyar la participación en el cambio.
3. Conocimiento. Para saber cómo cambiar.

^{6[6]} PARIENTE, José Luis. Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. Disponible en: [www.academia.edu/802654/Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones](http://www.academia.edu/802654/Procesos_de_cambio_y_desarrollo_en_las_organizaciones). Fecha de captura: 07 de Junio, 2013

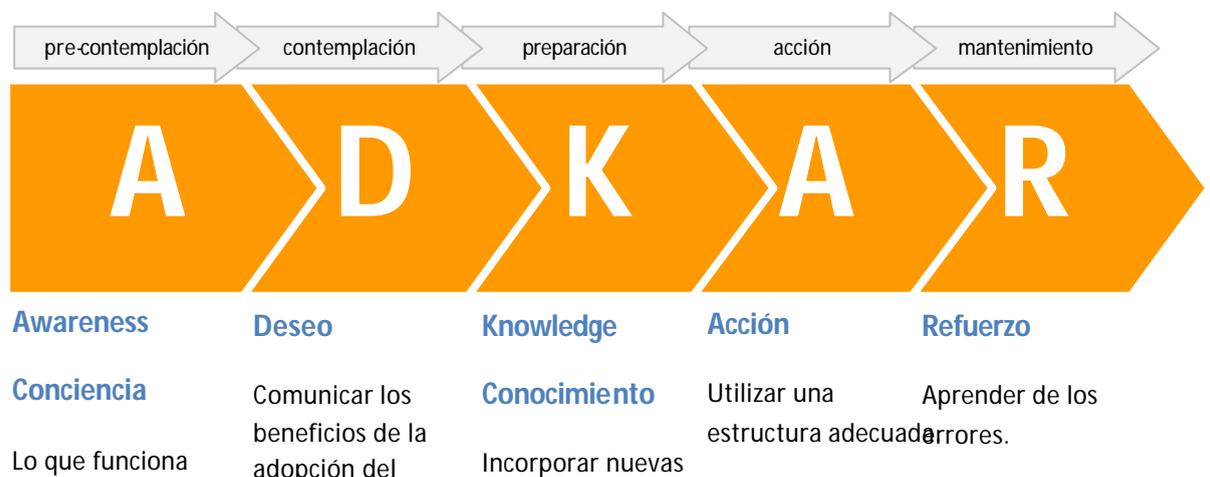
4. Habilidad. Para implementar las nuevas habilidades y comportamientos.

5. Refuerzo. Para mantener el cambio.

Existen una serie de variables del entorno organizacional, como la naturaleza del trabajo, la tecnología, colapsos económicos, competencia, tendencias sociales y política mundial, que con distintas dimensiones pueden provocar cambios o transformaciones en las diferentes actividades de las organizaciones. A pesar de que es imposible anticiparse al cuándo, qué y dónde del cambio, sí hay algunas variables que con carácter general y dado el gran impacto que tienen en la realidad cotidiana, están representando cambios tanto en la cultura social como en el mundo del trabajo.

Asimismo, esto genera un cambio profundo de los conocimientos, competencias y el compromiso necesario de los miembros de las organizaciones para adaptarse a estos cambios rápidos y constantes y poder hacer frente con éxito a este nuevo entorno cambiante.”^{7[7]}

GRAFICO N°4: Modelo ADKAR



Fuente: Elaboración Propia

“En síntesis, vivimos en un mundo dinámico. No podemos evitarlo, los tiempos de un entorno en equilibrio son cosa del pasado; de lo único que podemos estar seguros es que el cambio es constante, arriba cada vez en

^{7[7]} PARIENTE, José Luis. Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. Disponible en: www.academia.edu/802654/Procesos_de_cambio_y_desarrollo_en_las_organizaciones
Fecha de captura: 07 de Junio, 2013

periodos más cortos, y genera modificaciones en el status quo al que estamos acostumbrados.

Sobre esta realidad cambiante tenemos en principio dos opciones: hacer algo, o no hacer nada. La segunda opción que podemos ver reflejada en la actitud rígida a la cual suscriben organizaciones miopes tiene un solo resultado posible: su desaparición.

Esto es así debido a que la conducta rígida genera que la empresa quede rezagada dentro de su ambiente competitivo, y relegada a una lenta pero segura dimisión. El no hacer nada no es hoy una opción viable, ya que lo vertiginoso del cambio hace necesario una dinámica competitiva para sostener la posición y avanzar.

No solo es no hacer nada en relación al cambio del entorno una estrategia no viable, sino que el detenerse tampoco lo es. Y es por ello que las organizaciones deben estar en continuo desarrollo y movimiento en pos de su visión estratégica, componente clave para asegurar el futuro de nuestras organizaciones. Después de todo, si no sabemos a dónde queremos llegar, seguramente no llegaremos a ningún lado.

Es por ello que contamos en realidad con una sola opción si queremos subsistir: el cambio.

Este cambio que puede darse de dos maneras muy diferentes: una adaptativa y otra evolutiva. Ambas opciones implican caminos radicalmente diferentes para generar nuevos productos, servicios, formas de hacer negocios, generar nuevos clientes, y obtener una mayor rentabilidad.

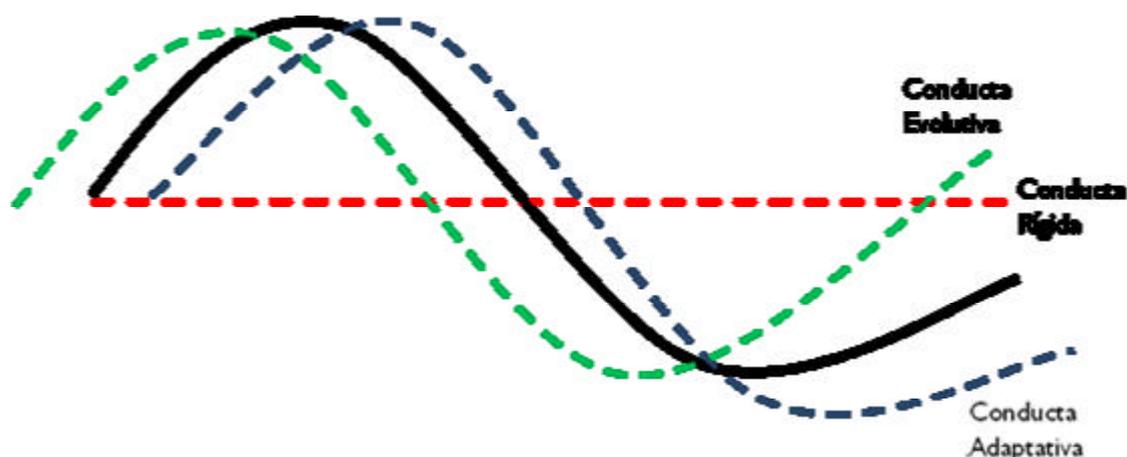
El cambio de tipo adaptativo implica el actuar de manera relegada, aunque sólida, luego que el cambio se haya producido en el entorno.

La actitud adaptativa se trata de: el aguardar el cambio, analizar su evolución, determinar las posibles aplicaciones de los nuevos desarrollos tecnológicos, para luego desarrollar productos altamente competitivos.

La actitud evolutiva, es decir, ser el propio gestor del cambio, y conseguir el éxito, requiere que las empresas se conviertan en organizaciones metanoicas, de redes, capaces de desarrollar continuamente nuevos productos en base a las tecnologías disponibles en el mercado. Pero aun esto, si bien necesario, ya no es suficiente. Las empresas deben contar con capacidad de comercializar sus productos a nivel mundial y de orquestar lanzamientos

simultáneos en sus principales mercados para no caer presa de sus competidores, poder apuntalar un posicionamiento en la mente de los consumidores, y lograr la fidelidad de los mismos para la marca.

GRAFICO N°5: Tipos de conducta ante el cambio



Fuente: Lic. Paulo Lanza, *Herramientas para gestionar cambios en las organizaciones*. (III Semana Internacional: Argentina-Brasil. Innovación y Creatividad: su aplicación en el mundo de los negocios, Córdoba)

La clave está en la brecha de tiempo que existe desde el momento de la rotura del status quo hasta el momento de la adaptación, brecha que por cierto, y tal cual lo anticipara Alvin Toffler en la década del 70, es cada vez más corta.

La diferencia que solía existir con ser el primero en llegar, asociada con el posicionamiento, el poder desarrollar un mercado casi de manera monopólica durante un tiempo, el conquistar la lealtad del cliente, y conseguir grandes dividendos, es cosa del pasado.

El cambio es absolutamente necesario en un ambiente dinámico. Tan solo necesitamos ser mejores en ello. Necesitamos incorporar herramientas que nos permitan hacer del cambio algo permanente que nos asegure la persistencia de nuestras organizaciones. Y desconocemos habitualmente cuales son los desafíos y cuáles son las claves para asegurar que el cambio pueda implementarse de manera efectiva y que no sea una simple expresión

de deseo, ni que se desfigure a tal punto que no podamos reconocerlo al filtrarse por los diferentes niveles de nuestras organizaciones.”^{8[8]}

“El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio y se puede definir como el esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel mas alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.” ^{9[9]}

Esta estrategia tiene un enfoque en la transformación organizacional, la cual exige más demandas sobre el liderazgo del nivel más alto, más visión, más experimentación, más tiempo y la administración simultánea de variables adicionales.

Existen tres puntos claves en el cambio organizacional: la innovación, el aprendizaje y el cambio cultural. Las instituciones reconocen que la clave del éxito se basa por una parte en el alto nivel de motivación, implicación y compromiso de sus miembros y, por otra, en su capacidad de generar nuevos conocimientos e incorporarlos a sus productos y servicios.

El cambio en la cultura organizacional tiene como principio, fomentar la innovación y la creatividad, marcado por el intercambio de conocimiento y un clima donde el aprendizaje se fomente permanentemente, creando un entorno favorable al cambio que ayude a vencer posibles resistencias.

1.3. Organizaciones inteligentes: una nueva forma de retar los cambios en instituciones bancarias

1.3.1. Organización inteligente^{10[10]}

En un mundo esencialmente cambiante como el de hoy, pareciera que la única capacidad perdurable en el tiempo, es la capacidad de aprender a aprender.

Las Organizaciones que lo hacen se transforman en Organizaciones Inteligentes, es decir, instituciones que aprenden permanentemente y que

^{8[8]} Lic. Lanza, Paulo. (13 de Octubre,2010) Herramientas para gestionar el cambio en las organizaciones. III Semana Internacional: Argentina-Brasil. Innovación y Creatividad: su aplicación en el mundo de los negocios Río Cuarto, Córdoba

^{9[9]} BECKHARD, Richard (1969). Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos. México: Editorial Fondo Educativo Interamericano.

^{10[10]} SENGE, Peter (1992). La Quinta disciplina, Buenos Aires: Editorial Granica.

mediante sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los siempre cambiantes entornos sociales de los que forman parte.

Es una estructura integrada, trabaja como un todo, y es capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su **carácter**. Tiene **valores**, hábitos, **políticas**, **programas**, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional.

Se caracteriza por el manejo efectivo de su conocimiento, la detección oportuna de necesidades de **mercado** y por su capacidad de innovación. Los sistemas de manejo de conocimiento permitirán lograr esta meta, facilitando **el trabajo** colaborativo y creativo de todos los miembros de la empresa. Facilita la reutilización del conocimiento y la experiencia de otros integrantes de la entidad, y además la creación a partir de la información existente. Otra ventaja que presenta, por un lado, al momento de tomar decisiones, es que cuenta con más información, y por lo tanto mayor posibilidad de éxito. Por otro, facilita el intercambio constante de información entre los miembros.

1.3.2. El conocimiento y su Gestión, factores determinantes en la organización inteligente.

El conocimiento es la esencia de las organizaciones inteligentes, por lo que es preciso potenciarlo en las personas, como factor clave del éxito.

El conocimiento es un aspecto del coeficiente intelectual, pero no equivale a la **inteligencia**, es una **síntesis** de informaciones, mientras que la inteligencia es lo que se requiere para generar conocimientos. La inteligencia encierra capacidades inherentes de aprender, transferir conocimientos, razonar, contemplar caminos posibles, encontrar nuevas formas de análisis, generar vías alternativas y tomar decisiones sabias.

Para que una persona llegue al nivel del conocimiento debe pasar primero por los datos y la información. Todo empieza por los datos, que viene a ser el primer nivel de la escalera de las decisiones y acciones. Nos llegan provenientes del mundo, del entorno que nos rodea; cuando al dato le conferimos el valor del significado lo llamamos información (segundo nivel). La información tiene un valor distinto en cada organización. Cuando a partir de una información, sea del contexto, sector, mercado, competencia o de la misma organización en general, un área, un procedimiento interno, un conflicto,

podemos obtener aspectos favorables o desfavorables, ventajas o desventajas, costos o beneficios, pros o contras, posibilidad o imposibilidad; decimos que tenemos visibilidad de consecuencias sobre esa materia o contenido.

Eso es conocimiento, en un sentido productivo y estratégico. Los siguientes niveles de la escalera son las decisiones y las acciones. Una vez que disponemos de conocimiento, podemos evaluar opciones, caminos, vías para ejecutar la **acción**, calculando los retornos y el valor agregado que generaría cada acción. Con este análisis y **evaluación** llegamos al nivel de decisiones. Luego la manera de tomar la acción se verá influenciada por la **conducta** o **actitud** del decisor. Este es el último nivel del **proceso** de toma de acciones.

La empresa de la actualidad, opera en una economía basada en el conocimiento, por lo tanto el **capital intelectual** es la nueva riqueza de las organizaciones, de allí que el incremento del valor del conocimiento se pueda conseguir con el desarrollo de la inteligencia.

Para incrementar el valor del conocimiento, se debe crear una organización que aprende de sí misma. La habilidad de aprender es una ventaja distintiva que el conocimiento compartido genera. Con el aprendizaje se llega a una mayor innovación y **creatividad**, la toma de decisiones más rápida, una mejor orientación hacia el **cliente** y una mayor capacidad de respuesta a los nuevos cambios del entorno. Además, las organizaciones tienen que aprender y adoptar nuevos avances tecnológicos, para lo que se requieren sistemas de información (transferencia de la información), es decir, absorción del conocimiento.

1.3.2.1. Gestión del Conocimiento:

Como indica Martha Santa Cruz Pastor, "es el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades. El conocimiento es un activo intangible, volátil y difícil de concretar y retener. Existen muchos problemas asociados con encontrar los activos de conocimientos requeridos y luego ser capaces de utilizarlos de una manera eficiente y con una relación costo-beneficio apropiado. Para manejar

adecuadamente las dificultades asociadas al manejo y administración del conocimiento las organizaciones requieren:

- Tener un **lenguaje** uniforme y estandarizado a lo largo de la empresa, que asegure que el conocimiento se entiende correctamente.
- Ser capaces de identificar, modelar y representar explícitamente su conocimiento.
- Compartir y reutilizar su conocimiento entre diferentes aplicaciones por varios tipos de usuarios. Esto implica ser capaz de compartir **fuentes** de conocimiento existentes y también las que haya en el futuro.

1.3.2.2. Principios de la **Gestión del Conocimiento (GC)**

La GC es costosa: el conocimiento es un activo, pero su **administración** efectiva requiere **inversiones** en otros activos. Existen muchas actividades particulares en la **gerencia** del conocimiento que requieren inversiones y esfuerzos, como por ejemplo:

- Almacenar el conocimiento, creando **documentos** y transfiriendo los mismos a un sistema computarizado.
- Añadir valor al conocimiento mediante la **edición**, compactación, empaquetamiento, etc.
- Clasificar el conocimiento y sus nuevas contribuciones.
- Desarrollar infraestructuras y aplicaciones de **tecnología de información** para la **distribución** del conocimiento.
- Capacitar a los empleados en la creación, uso y formas de compartirlo

La GC implica mejorar los procesos del negocio que se basan en el conocimiento: los procesos específicos varían en cada empresa e **industria**, pero habitualmente incluyen: **investigación** de mercado, diseño y desarrollo de **productos**, y aun hasta procesos transaccionales tales como la configuración de órdenes y **precios**. Si se reconoce que se deben hacer mejoras reales en la gerencia del conocimiento también se deben hacer mejoras en los procesos claves del negocio.

La GC nunca termina: el conocimiento requerido siempre está cambiando, aparecen nuevas tecnologías, enfoques administrativos, inquietudes de los clientes, entre otras variantes. Las organizaciones cambian sus **estrategias**, estructuras organizacionales, productos y enfatizan el servicio.”^{11[11]}

Las claves del éxito de una adecuada Gestión del conocimiento, son los siguientes:

- **Estrategia.** Que viene determinada por la **dirección** consciente de que la llave del éxito de su negocio está en el conocimiento de sus empleados.
- **Infraestructura.** Que incluye los procesos organizativos de la empresa y las tecnologías de información como mecanismos acordes para facilitar la creación y el intercambio del conocimiento.
- **Gestión de personas.** El pilar clave de toda la gestión del conocimiento y está ligado a los aspectos culturales de la organización.

1.3.3. Las cinco disciplinas

En la actualidad, las cinco disciplinas convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollaron por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto. Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones y necesarias para que sus equipos las desarrollen.

1.3.3.1. Dominio personal

El dominio personal permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de las personas que nos rodean. El afán y la capacidad de

^{11[11]} SANZ RAMIREZ, María Cecilia. Sistemas de información gerencial. Disponible en: www.monografias.com/trabajos10/orin/orin.shtml. Fecha de captura: 09 de Julio, 2013

aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros.

Asombrosamente, sin embargo, pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. Esto genera un gran derroche de recursos. Las personas ingresan en los negocios como individuos entusiastas, rebosantes de energías y con deseos de introducir cambios. Algunos se concentran sólo en su propia promoción y los demás reservan su tiempo para hacer lo que les interesa. Pierden el compromiso, el sentido de misión y el estímulo con el que iniciaron su carrera. Se aprovecha muy poco de sus energías y casi nada de su espíritu.

Muy pocos adultos se esfuerzan por desarrollar rigurosamente su dominio personal. Solo si conocemos quiénes somos en realidad, qué queremos y qué es lo que somos capaces de hacer, tendremos capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización. Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, y el espíritu especial de una empresa constituida por personas capaces de aprender.

1.3.3.2. Modelos mentales

Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar, que pueden restringir nuestra visión. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta. Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a examinar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. Conocer y manejar nuestros modelos mentales o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

Son indispensables para comprender el modo de actuar de los empleados, permitiendo entender cómo diferentes personas con distintos modelos mentales, pueden observar un mismo acontecimiento y describirlo de manera diferente, porque cada una se fija en detalles que tal vez la otra ni siquiera considera. Además facilita conocer y comprender al cliente externo y el entorno organizacional.

Poder alinear los distintos modelos mentales de la organización, es uno de los retos más relevantes, ya que las personas los utilizarán para enfrentar circunstancias de distintas índole y generar ideas que beneficien a la empresa.

1.3.3.3. Construcción de una visión compartida

Esta disciplina se basa en lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización, para que todos los miembros de la misma aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad. Se debe lograr unir a las personas en torno de una identidad y una aspiración común.

Pero muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes.

Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que afecta a todos temporariamente. Pero, dada la opción, la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada, no sólo en tiempos de crisis sino en todo momento. Lo que faltaba era una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida: no un "recetario", sino un conjunto de principios y prácticas rectoras. La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero un acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.

1.3.3.4. Aprendizaje en equipo

Cuando los equipos aprenden, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

1.3.3.5. La Quinta disciplina

Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios son inmensos.

Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

Por ejemplo, la visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar allá. Esta es una de las razones por las cuales muchas firmas que en los últimos años se han entusiasmado con las “visiones”, descubren que éstas no bastan para modificar la suerte de una empresa. Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión cae en un terreno árido. Si predomina el pensamiento asistémico, no se satisface la primera condición para el cultivo de una visión: la creencia genuina de que en el futuro podremos concretarla.

Pero el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo. Sin dominio de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo (“alguien/algo está creando mis problemas”) que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica.

Por último, el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor “externo” causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde las personas descubren continuamente cómo crean sus realidades. Y cómo pueden modificarlas.

“Es necesario ver los **procesos de cambio** que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.”^{12[12]}

^{12[12]} SENGE, Peter (1992). La Quinta disciplina, Buenos Aires: Editorial Granica.

1.4. Un factor clave para el éxito y la innovación: la atención al cliente interno

1.4.1 Cliente interno

El concepto de que el Capital Humano se está afianzando con más fuerza, es una de las bases del éxito de una organización; ya que es el que posee el know how o conocimiento, habilidades y capacidades. Es el principal activo intangible. Y también es el principal cliente de una organización. Es a este cliente interno, al primero al que hay que “venderle” la organización y el servicio que se ofrece hacia fuera.

Existe una alta participación del Capital Humano en la elaboración y entrega del servicio. Por lo tanto, el clima laboral en el que el personal se ve inmerso hacia adentro, repercute directamente en los encuentros con el cliente externo. Por ello, la base de una gestión exitosa de este proceso “a cargo” del Capital Humano, estará en que la gerencia pueda alinear misión, estrategias, objetivos y acciones con su personal, quienes serán los que colaborarán en el resultado final.

Los cambios organizacionales incitaron la revisión de la forma de gestionar al personal, en donde el empleador exigía producción, imponía la jerarquía y la supervisión de tareas eran base de logros, la formación del personal era considerada ante algún cambio que lo requiera y la comunicación interna casi no existía.

Así fue que las organizaciones comenzaron a diagnosticarse hacia adentro y a reconocer a su personal como su cliente interno, como colaboradores de quienes dependían los resultados finales, como sus proveedores. Surge entonces, en la etapa del marketing de servicios, el Marketing Interno.

Esto significó aplicar el Marketing Tradicional hacia el interior de la organización. Si se considera al conjunto de empleados como un nuevo mercado podríamos abordarlos por medio del marketing.

La disciplina del Marketing Interno, tiende a fortalecer la relación personal-empresa, de manera que dichos objetivos sean compartidos, no sólo cumplidos porque “debe hacerse” o porque hay que cumplir las normas. En el

Marketing Interno lo que se vende es la propia empresa: su identidad, sus valores, sus planes y proyectos.

Cuando se habla de atención al cliente, con frecuencia se piensa solamente en el cliente externo. Los clientes internos merecen la misma calidad de atención.

La atención al cliente interno implica una estrategia formal y planes de acción concretos, en los cuales la comunicación interna juega un rol esencial para consolidar, transmitir y compartir los valores corporativos, cumplir la misión y alcanzar la visión planteada hacia el futuro.

El área de comunicaciones internas ha pasado a ser un centro de formulación de mensajes clave y de generación de planes vitales para la productividad, la competitividad y la salud de la organización, capaz de promover valores de excelencia, cooperación y trabajo en equipo en favor de las metas de negocio.

Una comunicación interna efectiva requiere concebir a cada empleado como un comunicador o vocero invaluable de la cultura corporativa, incorpora a todos en la organización, especialmente a quienes cada día deben relacionarse con clientes externos.

Existe una significativa correlación entre el compromiso de los empleados y su productividad. Una empresa que cuenta con una excelente atención al cliente interno, tiene mecanismos para reconocer las necesidades de sus empleados, pero, sobre todo, puede incentivar mecanismos de auto-motivación en ellos (especialmente a través de la capacitación y el entrenamiento). Así, sus oficios y responsabilidades se convierten en claros motivos de realización profesional, personal, familiar y hasta social.

En este contexto es importante conocer y valorar la percepción del cliente interno sobre lo que hace la empresa y lo que de ella recibe. No sólo sobre la compensación salarial, sino también emocional. Esta incluye intangibles clave como son la calidad de la relación con sus supervisores y jefes, la inclusión y participación en la toma de decisiones, su desarrollo de carrera, el ambiente físico, la interacción con los colegas y los clientes, entre otros.

La atención interna favorece los procesos de fortalecimiento del liderazgo, sentido de pertenencia, neutraliza e incluso evita los rumores o las

especulaciones, minimiza los ruidos y distracciones y, por ende, incrementa la productividad y creatividad, motiva al talento, enfoca los esfuerzos y premia y reconoce el éxito.

El resultado de una gestión eficiente en la atención al cliente interno es la sustentabilidad en el tiempo de cualquier organización. Para ello, es necesario, considerar factores relevantes:

- *El sentido de pertenencia* que desarrolla el cliente interno es fundamental. Si desde la integración del colaborador al equipo de trabajo éste comparte los valores de la empresa, se compromete con la visión y la misión, el cliente interno asimilará la importancia de su rol dentro de la empresa en el logro final de objetivos.

- *La recompensa*, es necesario que ellos perciban la posibilidad de crecer y desarrollarse dentro de la empresa así como los esquemas de recompensa (asensos, empleado del mes, bonos de productividad, premio a la constancia o buen servicio) influyen de manera significativa en el comportamiento de los clientes internos. Nuestro talento humano es precisamente “humano” y necesita de estímulos que generen una motivación interna.

- Fomentar el *compromiso* debe estar ligado a una formación adecuada, a políticas de empoderamiento, a la retroalimentación, y a la revisión de los principios de la organización y el plan estratégico de la empresa siempre presente y visible para el empleado.

1.4.2. Motivación

“La motivación, es un proceso multifacético que cuenta con implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. No solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales

que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.”^{13[13]}

Dado que cada persona constituye realidades diferentes, las necesidades que requieren satisfacer para lograr la realización, no son siempre satisfechas de igual modo en los individuos debido a que cada individuo posee una carga emocional y vivencias diferentes pero, indiscutiblemente están presentes en todo ser humano.

El comportamiento del cliente interno, dependerá de su motivación, características personales y el ambiente que lo rodea. Los parámetros que determinan el comportamiento del individuo, es proporcionado por el ambiente que forma parte de la cultura organizacional.

El ciclo motivacional surge de una necesidad, rompiendo el equilibrio de una persona, generando en ella un estado de tensión que lo lleva a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo del desequilibrio y la inconformidad. En cambio, si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retomando a su estado de equilibrio.

El éxito de las organizaciones, dependen del desarrollo de ciertos procesos, de que las personas se adapten a su contexto, se identifiquen con sus objetivos y logren satisfacer sus necesidades a través de la organización.

1.4.3. Teorías de motivación^{14[14]}

1.4.3.1. Teoría de la pirámide de las necesidades

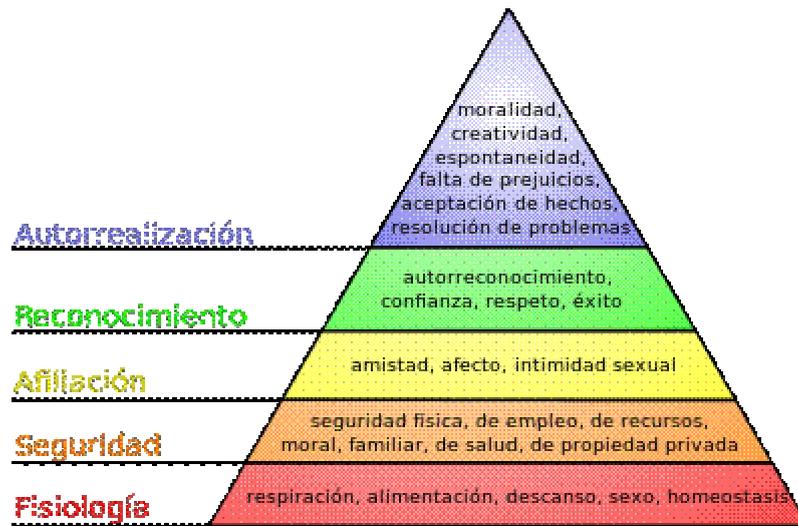
Esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow, y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona.

Los niveles de la pirámide representan las necesidades siguientes.

^{13[13]} ROJAS, Fernando. Motivación y comportamientos en la organización. Disponible en: www.degerencia.com/articulos.php?artid=513 Fecha de captura: 10 de Julio, 2013

^{14[14]} VALDES HERRERA, Clemente. Conceptos principales sobre motivación. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales5/rhh/lamotici.htm Fecha de captura: 9 de Julio, 2013

GRAFICO N°6: Esquema de necesidades



Fuente: www.blogdelcoach.com/maslow-basico-para-hacer-coaching/

- *Necesidades Fisiológicas:* Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.
- *Necesidades de Seguridad:* Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.
- *Necesidades de Afiliación:* Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.
- *Necesidades de Reconocimiento:* Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.
- *Necesidades de Autorrealización:* Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.

Algunas consideraciones sobre la jerarquía

- Se considera que las necesidades fisiológicas nacen con el hombre las otras se adquieren en el tiempo.

- En la medida que las personas logran controlar o satisfacer sus necesidades básicas van surgiendo las de orden superior.
- Las necesidades básicas se satisfacen en un tiempo relativamente más corto que las superiores.
- Las necesidades fisiológicas y de seguridad generalmente son satisfechas por un salario adecuado y un ambiente de trabajo seguro.
- Las necesidades de pertenencia y de estima se satisfacen a través de formar parte de un equipo en el trabajo y con el afecto, y la amistad.
- El reconocimiento, el estímulo, la retroalimentación del desempeño, satisfarán las necesidades de estima.
- Las personas se motivarán por la necesidad más importante para ellos.
- Cada necesidad debe ser satisfecha, al menos parcialmente, antes que se desee pasar a otra del nivel superior.

Maslow, descubrió dos necesidades adicionales, para personas con las cinco anteriores satisfechas (muy pocas personas según él), las que llamó cognoscitivas.

- *Necesidad de conocer y entender*, relacionada con los deseos de conocer y entender el mundo que le rodea y la naturaleza.
- *Necesidad de satisfacción estética*, referidas a las necesidades de belleza, simetría y arte en general.

1.4.3.2. Teorías “X” y “Y” de Mc. GREGOR

Teoría “X”

Mc.Gregor, planteaba que esta teoría no era imaginaria, sino real y que ésta influía en la estrategia de dirección. Supone también que las necesidades de orden inferior dominan a las personas.

Sus principales principios son:

1. Una persona promedio tiene aversión al trabajo y lo evitará en lo posible.
2. Los seres humanos tienen que ser obligados, controlados, y a veces amenazados con sanciones para que se esfuercen en cumplir los objetivos de la organización.

3. Que el ser humano promedio es perezoso y prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, tiene ambiciones y ante todo desea seguridad.

Teoría "Y"

Supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas, y que también los supuestos de ésta, eran más válidos que los de la Teoría "X". Propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, responsabilidad y desafíos.

Sus principales principios son:

1. Que el esfuerzo físico y mental que se realiza en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego, en el reposo.

2. El esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización está en función de las recompensas asociadas con su logro y no necesariamente con el control externo y la amenaza de sanciones.

3. El individuo medio, en condiciones deseadas, no sólo acepta responsabilidades, sino también acude a buscarlas.

4. No son pocas y están bastante extendidas en las personas cualidades desarrolladas de imaginación, inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización.

5. Los seres humanos ejercerán auto – dirección y auto – control en el cumplimiento de los objetivos con los que se está comprometido.

1.4.3.3. Teoría de la Motivación-Higiene

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

Herzberg, diferencia dos tipos de factores incentivadores en el trabajo:

- Factores extrínsecos a la tarea realizada: salarios, aumentos de sueldo, promociones, alabanzas y felicitaciones,... No forman parte propiamente de la tarea laboral realizada, son necesarios para no generar insatisfacción laboral y para salvaguardar el derecho de las personas a unas condiciones laborales y económicas justas, pero no son los factores realmente

motivadores a largo plazo. Satisfacen principalmente, necesidades supervivenciales básicas. Son denominados *factores higiénicos*.

- Factores intrínsecos a la propia tarea: satisfacción por un trabajo que gusta hacer, autorreconocimiento, sentimiento de cumplir con la propia responsabilidad, logro y desarrollo personal,... Satisfacen necesidades típicamente humanas de autorrealización personal. Son los factores auténticamente motivadores a largo plazo en el trabajo.

A partir de esto se formula dos tipos de motivación:

- *Motivación extrínseca*: producida por recompensas externas e independientes de la propia tarea que el individuo realiza, es decir, por factores extrínsecos.

- *Motivación intrínseca*: se basa en elementos propios de la actividad realizada, en factores intrínsecos y, por tanto, en factores motivadores en sí mismos.

Esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos.

1.4.3.4. Teoría de Mc. Clelland de las necesidades

Tiene como base tres necesidades:

- *Necesidades de Realización*: su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.

- *Necesidades de Poder*: su principal característica es el de tener influencia y control sobre los demás. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.

- *Necesidades de Filiación*: su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

No existen fórmulas sencillas para trabajar con las personas debido a que cada individuo es diferente, y tampoco existe una solución ideal única para los problemas de las organizaciones, todo lo que se puede hacer es incrementar la *COMPRENSIÓN* y las capacidades existentes para elevar el nivel de las *RELACIONES HUMANAS* en el trabajo.

1.5. La comunicación efectiva en las organizaciones depende de la atención al cliente interno

1.5.1. Comunicación

En su concepción más simple, se denomina comunicación al proceso que se configura a partir de la transmisión de información de una o varias personas a otra u otras distintas. La comunicación no solo facilita transferir información y entendimiento entre las personas y los grupos, también para unificar el comportamiento del grupo, que es el fundamento de una cooperación continua.

Teniendo en cuenta lo anterior, expondremos aspectos esenciales del proceso comunicativo al interior de estructuras organizacionales abordando para ellos los elementos de la comunicación, sus funciones, tipos de comunicación y la comunicación organizacional en términos de comunicación interna. Por ello, este proceso es esencial para consolidar, transmitir y compartir los valores corporativos, cumplir la misión y alcanzar la visión planteada hacia el futuro.

La comunicación implica un proceso de interrelación entre dos o más individuos a través del cual se transmite un tipo de información, como mencionamos anteriormente. Se considera entonces que la información parte de un *emisor*, en donde esta asume un *código* preestablecido, lo cual significa que el emisor codifica información con el propósito que el *receptor* pueda decodificar la información recibida, siempre y cuando esta se produzca en un contexto determinado. El *contexto*, por su parte, posibilitará la comunicación, toda vez que esté determinado el carácter cognitivo, valorativo y procedimental que la comunicación adquiere en el momento que la información es apropiada y significada por los individuos.

1.5.2. Sus elementos básicos^{15[15]}

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

- *Fuente:* Conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor organiza para transmitir el mensaje.
- *Mensaje:* Contenido de la información (ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor) bajo el propósito de comunicarse con el emisor.
- *Canal:* Medio a través del cual se transmite la información – comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Es también conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje.
- *Referente:* Realidad que es percibida a través del mensaje.
- *Situación:* Tiempo y lugar en que se desarrolla el acto comunicativo.
- *Interferencia o Barrera:* Perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. (También se denomina ruido).
- *Retroalimentación (mensaje de retorno):* Condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta) sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y receptor. Es importante destacar que la retroalimentación completa el ciclo de la comunicación.

Vale destacar que todos estos elementos son fundamentales para que se produzca la comunicación y no deben ser considerados como independientes.

^{15[15]} ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary (2008). *Administración*, 8ª Edición, México: Editorial Pearson.

Como venimos desarrollando, la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, una herramienta, un elemento clave en la organización y juega el papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacionales en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. Y la misma se produce en una multiplicidad de sentidos, dado que cada receptor del mensaje se transforma a su vez en productor de nuevos y variados mensajes. Si observamos el desarrollo de una comunicación, podemos definirla como una secuencia dinámica e ininterrumpida de intercambios. Las personas participan de esa interacción, introducen la “puntuación de la secuencia de los hechos”, la cual determina las conductas. Así mismo, los hechos comunicacionales son organizados de determinadas maneras: “Yo dije eso porque él primero me dijo lo otro”, la organización de esta secuencia depende mucho de quién es el que la efectúe. El suceso que una persona ha definido como el principio de comunicación, puede que no sea el mismo que haya definido otra persona.

Por ello es que la comunicación cumple una serie de funciones dentro de una institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad, etc. El término de función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación. Por tal motivo, debemos tener en cuenta que todo cuanto haga una empresa, comunica aun cuando no sepa que está comunicando. La opción ya no consiste en comunicar o no comunicar, sino en hacerlo correctamente o no.

Sabemos que dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza y para que la función sea efectiva dentro y fuera de la misma esta debe ser: abierta, evolutiva, flexible, multidireccional e instrumentada, cada una de estas características tienen como objeto el comunicarse con el exterior, en ser oportunas entre lo formal e informal, en hacer que la comunicación fluya de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y transversalmente; para lograr que

esto suceda utiliza soportes y dispositivos, ya que hoy muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras para la comunicación efectiva.

A continuación expondremos los diferentes tipos de comunicación:^{16[16]}

- Comunicación Descendente: Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.
- Comunicación Ascendente: Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.
- Comunicación Horizontal: Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.
- Comunicación Interna: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- Comunicación Externa: Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o

^{16[16]} SALO, Nuria (2010). *La comunicación interna instrumento fundamental de la función directiva*, Revista Management, Barcelona: Ediciones BMR.

perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

- Comunicación Formal: Se constituye por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo dentro de la organización, tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las [cartas](#) y [manuales](#) de la organización.

Es importante que aclaremos que los canales de comunicación formal, tradicionalmente pueden responder a cuatro trayectorias: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. Cualquiera de estas trayectorias tienen como objetivos el consolidar el conocimiento y entendimiento de los principios y propósitos corporativos, fortaleciendo los roles jerárquicos, logrando credibilidad, fomentando la cohesión y construyendo la identidad en una empresa.

- Comunicación Informal: Constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se transmite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla.

En este sentido, los canales informales de la comunicación interna se refieren a las interacciones que se llevan a cabo en el seno de la empresa y que no están necesariamente prescritas en la jerarquía y estructura formales de la organización.

Cualquier tipo de comunicación se puede establecer mediante una comunicación escrita o masiva

Así es como en toda organización la corporación difícilmente tenga un buen desempeño exterior si no cuenta con condiciones comunicacionales internas adecuadas. La buena comunicación comienza por casa, donde la misma juega un papel importante en las relaciones interpersonales de la

organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

Por ello, es importante la creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la organización y así lograr el compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

1.5.3. La comunicación organizacional

La comunicación organizacional se define como el conjunto de instrumentos y mecanismos cohesionantes e identitario de las organizaciones, orientados a la integración de los miembros de las organizaciones a proyectos estratégicos y administrativos, con clara conciencia de su pertenencia y compromiso con los valores y propósitos definidos por la empresa.

Por otro lado, también contribuye en el logro de la coherencia interna de las organizaciones en la toma de decisiones y acciones dentro de sus áreas y desde un componente subjetivo, orientando las actitudes de los miembros de estas, los cuales deben corresponder a la cultura organizacional deseada.

En consecuencia, la misma es el componente principal en la estructuración de las organizaciones, de vital importancia en la difusión de políticas organizacionales, la identificación clara y precisa de los objetivos o propósitos, en el diseño de las estrategias, los planes, los programas y los proyectos a través de los cuales la organización cobra sentido. Asimismo, convoca los miembros de la organización a compartir los valores de la misma. Este último aspecto es crucial para el desempeño de la comunicación en la construcción de una imagen corporativa, tanto al interior como al exterior de la organización.

A medida que las organizaciones van tomando conciencia de la importancia de la función comunicativa, se va observando la necesidad de optimizar las estructuras operantes del área.

En este contexto, se convierte en el elemento primordial con el cual las organizaciones hacen una gestión económica, por ejemplo, coordina entre las divisiones corporativas, los pacientes, los empleados, los proveedores e

intermediarios. “En este punto donde radica la importancia de la comunicación organizacional, entendida como la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y por efecto, mejorar su imagen corporativa pues reconoce un modo de intercambiar sentidos, ejecutar acciones, distribuir responsabilidades, representar la realidad y transmitirla” ¹⁷[17]

1.6. La significación de la evolución del cliente interno en ventas hacia un modelo consultivo

En un mercado altamente competitivo, la **calidad** de los productos y **servicios** no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible en el **éxito** o fracaso de las organizaciones. Las mismas deben comprender la importancia de la atención del cliente, ya que sólo con personal capacitado, capaz y motivado y capaz, podrá sobrevivir y crecer. De esta forma las empresas que tratan a los empleados realmente como los activos más importantes que poseen tienen una gran ventaja competitiva sobre los que no lo hacen.

Los “clientes internos”, son una herramienta de marketing importantísima, porque se ocupan en muchas ocasiones, de las relaciones entre el establecimiento y los clientes. Se convierten en la cara visible del organismo, en el espejo donde se reflejan los valores de la empresa de cara al cliente y, en gran medida, terminan siendo los responsables de la fidelización de los clientes. Para lograr los resultados esperados y más si el cliente interno tiene un trato directo con el cliente externo hay que contar con el compromiso de los empleados, particularmente los empleados de venta enfocados hacia un modelo vendedor consultivo y entender el significado de ventas personales.

“Las ventas personales significan la comunicación de persona a persona con un cliente potencial. Es un proceso de desarrollo de relaciones con los clientes, el descubrimiento de sus necesidades, el acoplamiento de los productos apropiados con estas necesidades y la comunicación de beneficios por medio de la información, recordatorios y/o persuasión.”¹⁸[18]

¹⁷[17] PIZZOLANTE, Italo (2001). *La comunicación en el lenguaje de las emociones en Congreso de Inteligencia Emocional Ejecutiva*, Valencia.

¹⁸[18] REECE, Barry L. y MANNING, Gerald L. (1997). *Las ventas en el mundo actual*, sexta edición. Pág 6. México: Editorial Prentice Hall.

El objetivo de todo negocio es la satisfacción del cliente. Siendo así, es necesario definir que “cuando un negocio pasa de una orientación del producto a una orientación hacia el cliente, podemos decir que ha adoptado el concepto de mercadotecnia”^{19[19]}

En síntesis, la organización debe orientar todas sus políticas, planificación y operatoria a la satisfacción del cliente.

1.6.1. Tipo de vendedores

- *Vendedor despachador (tomador de pedidos)*: Presenta una baja orientación al cliente y a la venta. El motivo posiblemente sea por la baja o nula preparación para desempeñar su función, la falta de vocación para la venta, el desgano por razones personales o la inexistencia de objetivos claros. Su trabajo es mecánico, no le preocupa cuáles son las necesidades del cliente y tampoco muestra interés por la venta. Este tipo de vendedor es nocivo para cualquier empresa

- *Vendedor Condescendiente*: tiene una alta orientación al cliente aunque no traduce esas buenas relaciones en ventas, desarrollando vínculos afectivos tan profundos que dificultan la relación comercial. Son individuos habladores y emocionales, pierden el objetivo fácilmente en la entrevista de ventas, concediendo beneficios extra a los clientes que les cae bien, sin ajustarse a las pautas o normas establecidas por la empresa. Si el vendedor particularmente tiene el potencial, la empresa deberá invertir en capacitación para convertirlo en consultor, ya que de poseer muchas relaciones o redes de contactos, es clave mejorar los puntos críticos sobre los cuales está fallando.

- *Vendedor mercenario (agresivo)*: usualmente se encuentra en empresas que tienen fuerzas de ventas orientadas casi con exclusividad a la captación de nuevos clientes. El vendedor agresivo es pragmático, y se encuentra orientado a la acción permanente. Su único objetivo es vender, vender y vender; su gestión se encuentra enfocada en concretar pedidos. Su visión es a corto plazo: cuando se cierra una venta, el agresivo se retira por otra “presa”. No existe seguimiento o postventa, por lo que el compromiso con el cliente es bajo o inexistente. La comunicación que utiliza es unidireccional y

^{19[19]} Ibíd. Pág. 8

busca manipular la entrevista de venta. Las habilidades requeridas para este tipo de vendedor es el manejo de las técnicas tradicionales, el conocimiento de sus productos y servicios (y los de la competencia) y el armado de un speech de venta estructurado. No se vincula emocionalmente con las personas, ni con la empresa. Es individualista y trabaja solamente para incrementar sus comisiones al máximo. Por lo tanto, si tuviera una mejor propuesta, seguramente cambiaría de empresa sin dificultad.

- *Vendedor consultor:* Es opuesto al mercenario, y su orientación es alta tanto en ventas como en el servicio al cliente. Prioriza satisfacer las necesidades del público, dar soluciones de valor agregado a sus problemas reales. La venta es consultiva, trasciende la transacción comercial y se extiende en el tiempo. La premisa es que la relación está antes que la venta. La relación que se desarrolla entre vendedor y cliente es mutuamente beneficiosa y está fundada en la confianza y la empatía. Al margen de ello, ha desarrollado otras habilidades de tipo soft: capacidad de escucha activa, inteligencia emocional y comunicación asertiva, todas herramientas que le permiten trabajar mejor en equipo, integrarse con otros sectores y dar soluciones únicas de valor añadido para el cliente. En algunas ocasiones, la relación generada con el cliente es tan fuerte que, cuando el vendedor cambia de empresa o sucursal, muchos de sus clientes se mudan con él. La fidelidad hacia el vendedor supera a la de la marca.

GRAFICO N°7: Esquema de necesidades
Tipo de vendedores



Fuente: Lic. Paulo Lanza. Material de estudio: Materia DIRECCION DE VENTAS.

Las ventas de estilo consultor es una extensión del concepto de mercadotecnia, enfatiza la identificación de la necesidad, mediante la comunicación efectiva y bidireccional ente vendedor y cliente y el servicio postventa. En este enfoque, la negociación reemplaza la manipulación al poner el vendedor para una relación de largo plazo.

Las organizaciones, deben focalizarse más en la planificación estratégica, en la medida que se enfrenten a mayores niveles de complejidad en el mercado. La planificación estratégica del vendedor, se ve influida significativamente en la información que se incluye en el plan estratégico de la empresa.

Esto nos lleva a entender la diferencia ente *estrategia* y *táctica*. “Las tácticas son técnicas, prácticas o métodos que usted utiliza cuando está frente a un cliente. En cambio, una estrategia es un prerrequisito para el éxito táctico.”^{20[20]}

^{20[20]} Ibíd. Pág. 14

La utilización de una estrategia correcta, posibilita lograr un resultado positivo, una estrategia de ventas es un plan minuciosamente concebido que se requiere para alcanzar un objetivo de ventas.

1.6.2. El modelo de ventas estratégicas/ Estilo Consultor

Este modelo presenta cinco pasos, y cada uno se basa en tres prescripciones. El primero, se basa en el desarrollo de una filosofía de ventas personales. El resto, se relacionan con un área estratégica amplia de ventas personales, contribuyendo al proceso de ventas-compras.

Un número creciente de clientes está comprando relaciones, no productos. Esta tendencia es el resultado de una situación en la que los productos de una compañía en una industria, se están volviendo casi idénticos a los de la competencia. Cuando una industria determinada (servicios, venta al detalle, mayoreo o fabricación) está dominada por productos que se parecen, la estrategia de producto se vuelve menos importante que la estrategia de relaciones.

El cliente actual desea tanto un producto como una relación de calidad. Los vendedores que están dispuestos a abandonar los pensamientos de corto plazo e invertir el tiempo y energía necesarios para desarrollar una relación de gran calidad de largo plazo con sus clientes, y donde por convicción apunten a satisfacer las necesidades de los clientes fidelizándolos con sus firmas, marcas tendrán una buena recompensa.

GRAFICO N°8: Modelo Vendedor consultivo

Peso Estratégico	Prescripción
Desarrollo de una Filosofía de ventas personales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Adopción de un concepto de mercadotecnia. ❖ La valoración de las ventas personales. ❖ Convertirse en una solución de problemas/socio.
Desarrollo de una Estrategia de relaciones	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Adopción de una filosofía de doble ganancia. ❖ Proyección de una imagen positiva. ❖ Desarrollo de flexibilidad en la comunicación.
Desarrollo de una Estrategia de producto	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Valorar el conocimiento del producto. ❖ Uso del método característica – beneficio. ❖ Posición del producto.
Desarrollo de una Estrategia de consumidor	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comprensión del comportamiento del comprador. ❖ Descubrimiento de las necesidades del cliente. ❖ Desarrollo de una base de clientes reales y potenciales.
Desarrollo de una Estrategia de penetración	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Preparación de objetivos. ❖ Desarrollo de un plan de presentación. ❖ Provisión de un servicio de alta calidad.

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO II

PROCESOS DE CAMBIOS EN BANCOS

La década de los noventa fue un período de grandes cambios para Argentina. El sistema financiero se ha reestructurado profundamente desde inicios de la Ley de Convertibilidad, a partir de 1991, debido a las transformaciones que sufrió la economía global, impulsadas por cambios de política.

El plan incluyó reformas económicas, tales como la apertura externa, la privatización de las empresas públicas, la desregulación y la reforma tributaria. En el plano monetario, se introdujo la convertibilidad de la moneda, fijando el tipo de cambio al dólar estadounidense en una proporción de uno a uno, requiriendo el respaldo pleno de los pasivos monetarios del Banco Central con reservas internacionales.

Mientras el sector bancario se adaptaba a las nuevas pautas, fue alcanzado por la crisis financiera. La devaluación del peso mexicano (Efecto Tequila, 1994), provocó una corrida bancaria en Argentina.

A partir de mediados de 1995, comenzó a revertirse la actitud de los inversionistas, y el sistema financiero volvió a su senda de crecimiento. Esta crisis externa, *promovió dos procesos de cambio significativos*. Por un lado, se aceleró el proceso de privatización de la banca pública, iniciado durante los primeros años de la convertibilidad. Por otro, la crisis desencadenó fusiones y absorciones de entidades, proceso liderado por importantes bancos extranjeros que adquirieron participaciones en capital de algunas entidades nacionales

El mercado financiero desde 1990 a 1995, se caracterizó por tener un comportamiento de baja competitividad y gran dispersión. Estaba compuesto por bancos privados nacionales y extranjeros, una gran cantidad de bancos pequeños de capital nacional, orientados a al financiamiento de pymes, y bancos públicos, que solventaban proyectos riesgosos.

La mayoría de las instituciones financieras presentaban indicadores de eficiencia muy bajos. En general, la función reguladora del Banco Central era débil.

La experiencia de la crisis financiera argentina, fomentó la implementación de un conjunto de medidas destinadas a limitar esas fallas en el sistema, que lo convertían en uno de los mecanismos de mayor propagación de los shocks, y por tanto, en fuente de riesgo para la convertibilidad.

La primera depuración de las instituciones bancarias comenzó con los bancos medianos y pequeños que se fusionaron o fueron absorbidos por instituciones grandes, ya que no cumplían con los requisitos impuestos por el Banco Central. La segunda oleada supuso una fuerte extranjerización y concentración del sistema. Los bancos privados de capital nacional redujeron su participación. Así, mientras que los bancos nacionales privados y públicos perdieron peso en la crisis, la banca extranjera creció en forma ininterrumpida:

Los bancos provinciales redujeron su participación debido al proceso de privatización efectuado por algunos gobiernos provinciales. Algunos bancos fueron vendidos a inversores extranjeros y otros a bancos medianos de la Capital Federal.

Actualmente, debido a las características intrínsecas y a las condiciones particulares de contexto en las que se realiza la actividad del sector, se impone naturalmente la consideración de un horizonte operativo de largo plazo. Se estima que continúan las muy buenas perspectivas para el desempeño del sector bancario en el largo plazo, al prevalecer expectativas de alto crecimiento del ingreso por habitante y nivel de monetización y mayor grado de concentración y avance tecnológico en el sistema.

Existe un margen interesante de acción por parte de las entidades para mejorar sus respectivos desempeños, aún en el actual estadio de desarrollo del sector y en la condición macroeconómica presente.

En las últimas décadas, todas las empresas, desde el sector agropecuario hasta el sector de las telecomunicaciones, incluido el sector financiero, precisamente los Bancos, se han visto obligadas a introducir paulatinamente nuevos conceptos organizacionales, lo que implica someterse a todo un conjunto de cambios, a fin de responder a las cada vez mayores exigencias del mercado y enfrentarse a los nuevos competidores.

Cuando hablamos de las entidades bancarias debemos considerar que el entorno en el cual desarrollan todas sus actividades financieras ha cambiado con el paso de los años en una manera dinámica, demandando el mismo tipo de flexibilidad en sus procesos como así también las herramientas financieras que ofrecen y lógicamente una mejor y más eficiente gestión.

La transparencia de los mercados, la movilidad laboral, los flujos de capitales globales, y la comunicación instantánea han despedazado el confortable escenario estable que existió hasta la década del '90.

En la mayoría de las entidades financieras y los bancos, desde los Públicos hasta los Privados, la creciente competencia global ha hecho que la mente colectiva de los directivos se concentre en algo que antes, felizmente evitaba: el cambio.

Son las entidades bancarias con una actitud evolutiva quienes obtienen el beneficio de ese gap de tiempo cada vez más estrecho para cosechar los beneficios de ser el primero en llegar, sumado al desarrollo estratégico necesario para lograr sostenerse en el mercado a mediano y largo plazo. Y este es el mayor desafío, ya que en la continua evolución se encuentra la clave de la sustentabilidad a largo plazo, apoyada por un sólido posicionamiento de imagen.

La consigna, tal como la consigna de cualquier elemento vivo, parece ser: Cambiar o morir, no hay otra opción. Cualquier alternativa que no implique el cambio equivale a sumirnos en un camino que sob puede llevarnos a nuestro propio deceso.

En la República Argentina existen 65 bancos, de los cuales 12 pertenecen al sector público y el resto al sector privado.^{21[21]}

Bancos Públicos en Argentina

- BANCO DE LA NACION ARGENTINA.
- BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.
- BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA S.A.
- BANCO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES.
- BANCO MUNICIPAL DE ROSARIO.

^{21[21]} BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA. Disponible en: www.bcra.com.ar. Fecha de captura : 07 de Junio, 2013

- BANCO DEL CHUBUT S.A.
- BANCO DE LA PAMPA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA.
- BANCO DE CORRIENTES S.A.
- BANCO PROVINCIA DEL NEUQUEN S.A.
- BANCO PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO.
- BANCO DE INVERSION Y COMERCIO EXTERIOR.
- NUEVO BANCO DEL CHACO S.A.

CAPITULO III

BANCO NACION DE LA ARGENTINA

3.1. Breve reseña histórica^{22[22]}

El Banco de la Nación Argentina fue fundado en 1891 por iniciativa del presidente Carlos Pellegrini, como un medio para resolver los embates de una devastadora crisis económica que afectaba, en especial, al sistema bancario existente en ese momento.

De capital enteramente estatal, en pocos años abarcó en su giro a toda la geografía nacional y se convirtió en el mayor banco comercial argentino. Su objetivo principal es el de ejecutar la función de agente financiero del Gobierno Federal y, como tal, recibe depósitos oficiales y realiza pagos por cuenta y orden de la Nación.

Durante toda la centuria participó activamente en los principales acontecimientos de la vida económica del país.

Tuvo una actitud descolante en la asistencia al sector rural, a tal punto que contribuyó decisivamente a que la República Argentina se convirtiera en una potencia mundial en el segmento de los agronegocios.

Otra prioridad del Banco ha sido la atención de las pequeñas y medianas empresas, como así también a las parcelas de la población menos favorecidas que cuentan con sus servicios, inclusive en las localidades alejadas de los grandes centros y de escasa relevancia económica.

A la par de esos compromisos y a tono con las innovaciones que se fueron produciendo en las últimas décadas en la operatoria bancaria, la entidad ha diversificado sus líneas de actuación para ingresar en nuevos segmentos del mercado, especialmente en áreas no tradicionales, cambiando su manejo hacia prácticas más asociadas con el mismo, en armonía con las tendencias globales.

^{22[22]} BANCO DE LA NACION ARGENTINA. Disponible en: www.bna.com.ar. Fecha de captura: 22 de Junio, 2013

Sensible a los cambios que se fueron produciendo en las relaciones económicas entre las naciones, el Banco proyectó su quehacer más allá de las fronteras y luego de habilitar sucursales en los países hermanos de América Latina (Bolivia, Brasil, Chile, Panamá, Paraguay y Uruguay) se hizo presente en los centros financieros de mayor nivel internacional (Estados Unidos de América, Reino Unido, Francia, España y Japón).

La solidez y confiabilidad que alcanzó en la opinión pública, de la que es testimonio la reciente elección por una importante encuestadora como la marca del siglo en el sector a nivel nacional, constituyen valiosos atributos que le garantizan una participación destacada en la actividad bancaria argentina.

Desde su creación, contribuye al desarrollo de los sectores productivos del país, prestando asistencia financiera a las micro, pequeñas y medianas empresas, cualquiera fuere la actividad económica en la que actúen.

Promueve y apoya el comercio exterior y especialmente, estimula las exportaciones de bienes y tecnología argentina.

Pone a disposición de las empresas productoras de bienes y servicios, créditos para inversión y capital de trabajo, otorgando además; financiamiento y garantías a la actividad de comercio exterior.

También orienta su actividad a las personas físicas a través de préstamos personales e hipotecarios para la vivienda y productos interrelacionados.

El BNA cuenta con 617 sucursales, 48 anexos operativos, 1 anexo no operativo, 4 agencias móviles y una dependencia en empresas clientes, lo que hace un total de 670 bocas de atención distribuidas a lo largo y lo ancho de la geografía argentina. Siguiendo con su política de asistencia crediticia federalista, es la entidad con mayor presencia en términos territoriales en las provincias y regiones económicas del país. Además cuenta con 14 sucursales en el exterior y dos oficinas de representación: Caracas (Venezuela) y Porto Alegre (Brasil).

Posee 15.591 empleados en el ámbito nacional y 241 empleados en el exterior.

3.2. Situación actual

El Banco de la Nación Argentina actualmente se encuentra en un ambiente externo cambiante y volátil en cuanto a factores como sociedad, ciencia, tecnología y economía, por lo cual requiere encontrarse preparado para enfrentar estos continuos y rápidos cambios con el fin de sobresalir en el sector en el que se encuentra, logrando con esto un nivel competitivo adecuado.

Se debe trabajar sobre la mejora continua y transformaciones en caso de requerirlas, como por ejemplo, actualizar algunos de los sistemas informáticos que posee el banco, reemplazo de ciertos equipos tecnológicos, revisión de los proveedores de insumos, capacitación al personal de ciertos productos que demandan profundizar los conocimientos, para ofrecer un mejor servicio, evitando que estos cambios lleguen a afectar a sus cliente y empleados, y respaldando completamente el cumplimiento de la normatividad existente, de donde radica la importancia de que aplique una metodología específica para realizar una adecuada gestión del cambio.

Esta institución no es ajena al hecho de que como explotación económica es esencial tener capacidad para generar valor agregado y ser competitiva; esto se encuentra en parte en manos de la iniciativa, creatividad, motivación, conocimiento, comunicación y otras cualidades de sus empleados y los equipos de trabajo que conforman, comprendidos entre alta gerencia, mandos medios o núcleo operativo.

Este proceso de cambio, se implementa en el primer semestre del 2004, bajo la denominación "***Plan de mejora de la calidad operativa y funcional de las sucursales***". La estructura del modelo pretende ser de 4 etapas: formulación, aprendizaje, movilización y realización.

Se presenta cierta ineficiencia desde la segunda etapa. Si se observa, en determinadas situaciones, se aprecia gerencias de estilo verticalista en instancias zonales, generando algunos problemas de coordinación y desatención de necesidades individuales por la falta de motivación en los diversos niveles de la organización. La comunicación no es eficiente, por ejemplo en una sucursal, al momento de otorgar un crédito, el cliente lo gestiona en la plataforma comercial, se liquida en la plataforma operativa y luego se paga en la plataforma de tesorería, observándose una demora en el

procedimiento por falta de comunicación (Comunicación Horizontal) o también sucede cuando se presenta un inconveniente en la sucursal, que requiere la asistencia de algún sector de casa central, y se derivan por varios de ellos, retrasando una respuesta o solución. (Comunicación Diagonal).

Es evidente la necesidad de trabajar en el mejoramiento del dominio personal ya que el plan estratégico se construye sobre el trabajo en equipos funcionales, que requieren altos niveles de compromisos, confianza e interacción para lograr mejores rendimientos.

“Cabe diferenciar que “grupo” es un conjunto de personas, con una finalidad deliberada aunque no tengan necesidad ni razones para transformar su accionar en uno cuyo eje sea el rendimiento. Los miembros interactúan para compartir información y/o coordinarse, pero no están atados a un resultado. Si luego deben estructurarse sobre la base de criterios de eficiencia y productividad se transformarán en *equipos*.^{23[23]}”

La determinación de la estrategia organizacional de recursos humanos, integra el plan estratégico global y conforma un nodo elemental de la gestión empresarial actual del Banco.

El plan de mejora propuesto, tiene como objetivo convertir a Banco en una organización flexible a los cambios de escenarios y que logre el desarrollo de instancias de liderazgo y comunicación eficaces.

No obstante, hay que tener presente que existe una fuerte cultura organizacional proporcionada a los empleados de la manera de hacer las cosas en esta compañía, y la subcultura predominante aun no es lineal a los fines del plan, es decir, a medida que se implementan los cambios, es común que los empleados se opongan entre sí, sobre cómo lograr los resultados deseados.

Las particulares tareas de la actividad bancaria llevan aparejadas la necesidad de rotación de personal dentro de los límites del perfil del individuo, sin embargo dentro del Banco se observa una importante resistencia a la rotación. Esta aversión de los empleados a ser cambiados de funciones, aún dentro del mismo espacio físico, está relacionada a la creencia de que esto le brinda estabilidad y una condición de indispensabilidad para el proceso productivo. Esta negación por parte de los empleados, no permite analizar

^{23[23]} KREIGER, Mario (2001). Sociología de las Organizaciones. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.

objetivamente esta acción, que se realiza no solo con el propósito de ampliar sus conocimientos, disminuir errores y evitar existencia de personal indispensable, sino que incluye un conjunto de acciones que están orientadas a fortalecer la gestión institucional.

Los empleados que se enfocan exclusivamente en su tarea, sin considerar que forman parte de un equipo y/o de una organización, donde existen normas y objetivos, pierden de vista el verdadero negocio y la misión definida por la entidad. Esto puede resultar la falta de compromiso con los objetivos institucionales y la irresponsabilidad de que no se cumplan.

Frecuentemente, los empleados se enfrentan a inconvenientes, ya sea por situaciones de un cliente, o contratiempos en su tarea o por diversos motivos; delegando la responsabilidad a otro de facilitarle una solución o respuesta posible; y así, tomar una actitud conveniente de no hacerse cargo y esperando a que alguien más lo haga.

Esta actitud del cliente interno, también se ha advertido, a culpar el resultado negativo de los negocios y el grado de incumplimiento de los objetivos exclusivamente a las circunstancias de mercado y/o a un elevado nivel de exigencia de parte de las autoridades, poniendo de manifiesto que lo logrado fue todo lo humanamente posible y la culpa del fracaso está en el contexto y en la mala política de determinación de objetivos que lleva adelante el área de planeamiento.

La organización se encuentra en un *proceso de cambio cultural* hacia una **organización inteligente**, sin embargo se encuentra dando los primeros pasos de un complejo y muy largo camino.

3.3. Aportes para la gestión de cambios en el Banco Nación

Considerando la complejidad del proceso de cambio en el Banco de la Nación, particularmente desde la segunda etapa, mencionadas con anterioridad, “formulación, aprendizaje, movilización y realización”, es necesario definir las herramientas necesarias para lograr eficiencia y eficacia a los nuevos retos que se presentan continuamente: *aprendizaje, comunicación y motivación*. Estas tres herramientas son la clave del éxito para convertirse en una organización inteligente.

La respuesta de la conversión, es la necesidad de ser competitivos en este entorno, lo cual plantea nuevos desafíos cada día, ya que no se trata de modificar un sistema concretamente, sino de aprender a gestionarlo con diferentes parámetros, como ser los cambios políticos continuos, los problemas de la aplicación de la tecnología dentro de la institución, la fidelización de clientes, etcétera.

El cambio implícito en la organización inteligente es una transformación a largo plazo. Sin embargo, no implica que no se den de forma progresiva y reforzada los beneficios del enfoque organizacional en el aprendizaje. Este modelo es una nueva forma de entender y gestionar la empresa. Se trata de lograr nuevas formas de ser y trabajar que permitan:

- El manejo apropiado del conocimiento.
- Contar con personas dispuestas a hacer del aprendizaje una filosofía de vida.
- Ampliar la capacidad de innovación y creatividad.

3.3.1. Obstáculos para la implementación del cambio

3.3.1.1. Conocimiento.

La atención personalizada podría decirse que es una característica de las entidades financieras de menor tamaño, mientras que el BNA descansa en una mezcla de productos y servicios estandarizados. En las sucursales, el cliente interno se especializa en el trabajo que desarrolla, aprendiendo la tarea en un período corto de tiempo. Por lo tanto, el personal respecto al negocio

global, cuenta con una visión parcializada; al manejar una gran variedad de productos y cantidad de clientes, no puede poseer el conocimiento íntimo y personalizado de cada clientes y de los productos que específicamente satisfacen sus necesidades.

3.3.1.2. PROPUESTA

La propuesta, es efectuar rotación de puestos, en la cual no se asigne a un empleado un único y específico puesto sino a un conjunto de puestos entre los que rote con cierta frecuencia.

Aunque estos impliquen tareas con ciclos de trabajos cortos y repetitivos, puede permitir a los empleados variar el contenido de la tarea a realizar, así como las habilidades y conocimientos necesarios para llevarla a cabo. Se consigue de esta manera aunar los beneficios de la división del trabajo, entre los que destaca el aumento de la productividad como el aprendizaje, y la disminución de la monotonía.

Esta práctica debe producir determinados beneficios que supla al Banco de la pérdida de productividad como consecuencia de la disminución de la especialización. Tiene como objetivo proveer a los trabajadores de ventajas adicionales y a la institución de ventajas diferentes a la productividad, como por ejemplo, el aumento de la satisfacción de sus empleados. En segundo lugar, la innovación, que se produce debido a que los empleados rotan entre tareas distintas, lo cual les permite trasladar ideas de mejora de las herramientas o de los métodos desde unas tareas a otras.

No todas las ventajas de la rotación son aplicables porque no todos los clientes internos perciben de igual modo los beneficios derivados de su inclusión en un sistema de rotaciones. De esta manera, no todos están dispuestos a aceptar variaciones en sus condiciones laborales; por tanto, la rotación entre trabajos requerirá equilibrar las ventajas para los empleados y para el Banco. El modelo propuesto puede utilizarse como base para conseguir cierto equilibrio entre la productividad y la salud de los trabajadores. El grado de exposición biomecánica y psicosocial de los trabajadores influye en la productividad. Niveles de exposición aceptables pueden contribuir al aumento de la productividad. La rotación de puestos de trabajo permite reducir la

exposición biomecánica y favorece aspectos psicosociales (reducción de la monotonía, aprendizaje, etcétera).

Se debe prevenir los posibles efectos negativos de la rotación sobre la calidad de los servicios impartiendo formación sobre calidad a los trabajadores antes de poner en funcionamiento un sistema de rotaciones.

Esta propuesta se basa en adquirir una de las herramientas más importantes y necesarias para la transformación gradual que se está dando en el Banco; y es el aprendizaje en todos los niveles. Es un enfoque integrador, que incide tanto en personas como en la organización, como ejes del cambio organizativo. Uno de los retos, al que se trata de hacer frente es la adaptación y el desarrollo continuo para el logro de un éxito sostenido en un entorno; en el que el conocimiento, se configura como variable central de la evolución y el desarrollo.

3.3.1.3. Motivación.

El Banco posee pautas establecidas de actuación, delimitando el margen de decisión en los empleados, por lo que los múltiples problemas que suelen plantear los clientes, son planteados como excepciones que se trasladan a niveles superiores de decisión para su resolución, lo que deriva en dilaciones o menos respuestas afirmativas por menor conocimiento directo y también por la poca proactividad que presentan una cierta cantidad de empleados. Ejemplo de ello es el caso del personal de la Plataforma comercial, que si bien son vendedores de mostrador, tienen una conducta “despachadora”, transaccional y no consecutiva con respecto a la misma. Esto puede resultar por la falta de motivación, la falta de identidad y compromiso, el absentismo, entre otros son una consecuencia de la calidad de atención al cliente interno.

La mayoría de los clientes de la institución no se identifican con la misma y el desgano y la indiferencia provienen por no ser tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones o aportar ideas.

Hay una coincidencia con los miembros del BNA y es que se encuentran perteneciendo a una institución a la que viven como ajenas. Si bien existen miembros que tienen un sentido de pertenencia, pero solo con su sector de

trabajo y este sentimiento no crea ninguna imagen unificadora. La situación es preocupante si la imagen se da en todos los sectores.

3.3.1.4. PROPUESTA

Una cultura organizacional orientada al cliente interno es un factor indiscutible de productividad, diferenciación, calidad, lealtad y preferencia. Implica que desarrollen una visión positiva y esperanzadora de su trabajo. Los empleados necesitan más claridad y conciencia sobre su desempeño, sobre el valor de su empleo como proyecto de vida y como trabajadores. El cliente interno es el protagonista de los cambios, por lo tanto, el Banco debe tener más estrategias de protección que de inspiración.

Una de las responsabilidades básicas de los funcionarios es la de proveer la motivación necesaria a la organización pues esto constituye el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional. La tarea requiere que el gerente y todas las personas que están a cargo del logro del cumplimiento de metas y objetivos, ejerzan un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo, que sea capaz de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización.

El desempeño, está condicionado por la inteligencia emocional, que es la capacidad para comprender a los demás: qué los motiva, cómo operan, cómo trabajar cooperativamente con ellos, es la capacidad para discernir y responder adecuadamente al humor, el temperamento, las motivaciones y los deseos de los demás, es la clave para el autoconocimiento, el acceso a los propios sentimientos y la capacidad de distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la conducta. Para poder desempeñar esta tarea es preciso tener capacidad de liderazgo y estar automotivado, dominar la tarea que tiene en sus manos y desglosar en breves pasos el proceso que se requiere.

Por lo expuesto, es necesario crear un ambiente en el cual los empleados estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su superior; efectuar reuniones semanales para capacitar sobre los productos, la forma de realizar una tarea, comentar y explicar las novedades de mayor importancia que comunica el banco a través de circulares, ofrecer información precisa e intercambiar ideas para una mejora; diagnosticar y corregir problemas de

desempeño o de otra índole; ofrecer oportunidades de aprendizaje; fomentar relaciones laborales productivas y equipos de trabajo, cambiando la actitud del empleado hacia una perspectiva de cooperación.

Impulsar el trabajo en equipo es clave, las personas reconocen su interdependencia para alcanzar las metas que previamente han establecido, asumiendo una responsabilidad como individuos y como parte del colectivo que integran. La comunicación entre los empleados y la búsqueda de consenso facilita la articulación del equipo.

El proceso y el acto de toma de decisiones mediante el consenso van a permitir que los empleados sientan que sus opiniones son tenidas en cuenta, que pueden participar más abiertamente en los canales de comunicación, con mayor compromiso e identificación con los propósitos organizacionales, automotivación, y que de la diversidad de opiniones se pueda aprender como una habilidad de uso diario.

En la actualidad, el empleado cuenta con mayor cantidad de herramientas y mucha más tecnología para desempeñarse en sus funciones, como por ejemplo, puede estar en contacto con un número ilimitado de prospectos y clientes a través del software de contactos. Los encargados de las áreas comerciales deben observar y analizar las características del personal, capacitarlos y brindarles las herramientas necesarias, desarrollando equipos comerciales comprometidos e integrados orientados a la venta consultiva.

a iniciativas de búsqueda de información sobre las actividades de las demás áreas.

Se presentan relaciones formales e indirectas en las cuales aparecen interactuando entre sí grupos de personas.

El organigrama nos permite ver diferentes áreas de jerarquías y de mando, y se pueden vislumbrar según su orden, que se trataría de un organigrama de tipo divisional, debido a que hay varias áreas diferenciadas que son relativamente autónomas. Se encuentran de esta manera los lugares jerárquicos y los roles según los objetivos de las tareas que se realizan dentro del establecimiento. La dinámica de trabajo, funciona por grupos que se encargan de distintas tareas.

“Cuando la comunicación es unidireccional, es decir de los escalones directivos hacia las bases sin posibilidad de retorno, surgen en la institución diferentes formas de clandestinidad (rumor, chisme, leyenda, etc.)” ^{24[24]}

En el Banco, la comunicación es concebida como mera transmisión de información, y se da de arriba hacia abajo. La tradicional estructura piramidal no ha desarrollado en el devenir histórico un sistema vincular horizontalizado de diversidad en el conjunto que favorezca la transdisciplina.

“La comunicación entre los miembros de un mismo status, por ejemplo los diferentes jefes de área, se resisten a reunirse en un grupo de existencia real porque se darían enfrentamientos”. ^{25[25]} En el Banco esto se refleja porque existen reuniones, pero dentro de cada sector, cada grupo comparte y discute cada tarea sin tener en cuenta las demás secciones.

Esta división por grupo hace al deterioro de las relaciones personales entre los miembros de la Institución. Se observa, como ya hemos expuesto, que cada cliente interno responde a relacionarse solo con aquellas personas que pertenecen a su sector, sin conocer la tarea específica de los demás sectores, sin interesarse por los demás integrantes o sostiene que “en muchos casos se manejan diferente”.

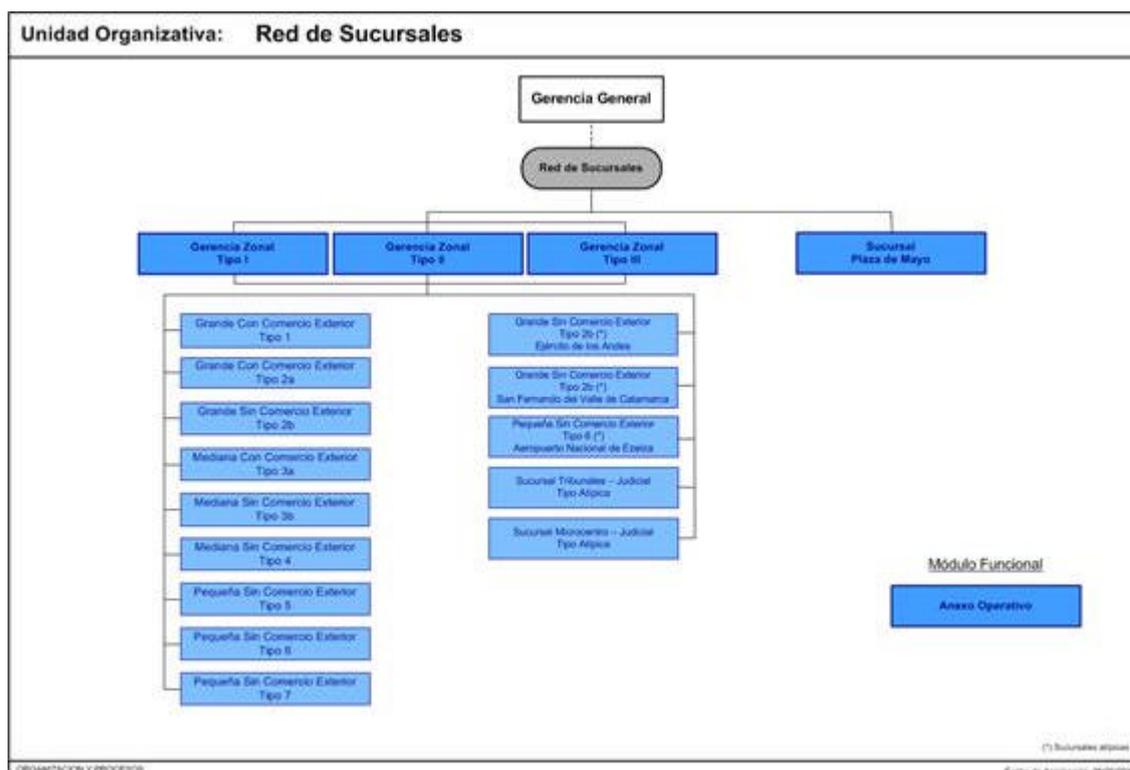
La división en diferentes departamentos, divisiones naturales y útiles para una organización, en el banco son tomadas como disociaciones ineficientes, sin interacciones, produciendo una fragmentación y no una

^{24[24]} Ulloa, Fernando (1996). Psicología de las instituciones, Pág 112. Buenos Aires: Editorial UBA.

^{25[25]} Ibíd. p. 112.

totalidad institucionalizada. Esto impide generar una corriente descendente integradora y sobre todo generadora de una imagen unitaria. Las corrientes ascendentes y descendentes se deben regular entre sí, como la base de una buena comunicación.

Gráfico N° 10: Organigrama Red de sucursales



Fuente: e-Com (Página del Banco de la Nación Argentina, de uso exclusivo para empleado)

Dentro del organigrama general, se encuentra la Red de sucursales que está integrada por las 617 sucursales, 48 anexos operativos y 1 anexo no operativo. Se clasifican según la cantidad de operaciones y empleados, (Sucursales de tipo 1,2,3,4,5,6 ó 7). Por el menor tamaño de sus estructuras administrativas, los niveles gerenciales están próximos al área operativa y tesorería; y las líneas de comunicaciones son más cortas. Esto permite aprovechar las ventajas de la información, ya que los sectores con capacidad de decisión pueden dar respuestas rápidas a los requerimientos de la clientela y tratar con mayor flexibilidad la variedad de situaciones que se plantean.

A pesar de la importancia que se le asigna a la gestión de Comunicación Interna en las empresas, se registra un problema interno de comunicación, en la medida en que la información no fluye en los diversos sentidos, se evidencia que no existen claros mecanismos, conductas y estrategias que permitan aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes internos y externos.

Mucha de la información en ocasiones llega solamente a los responsables de plataformas, quienes no logran replicarla en su equipo de trabajo, es decir, la información no fluye, se queda en las plataformas o jefaturas de cada área, discriminando al resto de los empleados y privándolos del derecho de la información. Por estas razones, es necesario que la institución comience a mejorar en forma estricta y responsable, permitiendo a cada uno de los trabajadores conocer y desarrollar de forma correcta y satisfactoria sus diversas tareas.

Por otro lado, es importante que cada uno de los empleados tenga información sobre lo que pasa en los diversos sectores y que la información no sólo se reduzca a su área de trabajo o servicio, puesto que la empresa es una unidad indivisible, un todo que para obtener los resultados deseados tiene que trabajar de forma integral.

Internamente la organización maneja cinco medios de comunicación que sirven de puente de comunicación: Intranet, carteleras, revista interna, circulares o notas internas, Lotus notes, reuniones o conversaciones interpersonales. En los casos de las circulares o notas internas no todo el personal le presta la atención necesaria; o muchas veces hacen caso omiso de ellos y, en el caso de las reuniones no se llevan a cabo con la frecuencia necesaria que deberían realizarse.

El funcionamiento está dado por distintos sectores y grupos de trabajo, formados a fin de lograr una dinámica que ayude a cumplir con las tareas que se proponen desde la Dirección o Gerencia General. Observamos que esta división por grupos hace al deterioro de las relaciones personales entre los miembros de la Institución. La integración entre los distintos sectores es correcta, pero podrían interactuar de mejor manera si se lo propusieran. Cada sector tiene una función específica, sabiendo hasta un punto sobre las tareas que desempeñan las demás áreas del banco.

Consideremos que esta falta de comunicación entre los distintos sectores surge porque el sentimiento de pertenencia de los miembros de la institución se produce con respecto a cada sector y no en relación al conjunto.

3.3.1.6. PROPUESTA

Considerando la complejidad del fenómeno comunicativo en el ámbito laboral de una empresa o en los ámbitos de actividades de cualquier organización; lo cierto es que la Comunicación Interna en todo tipo de entidades debe ser entendida por los responsables de las mismas en términos estratégicos, a través de medios facilitadores para conseguir los objetivos que se plantean.

Por tal motivo es necesaria una mentalización previa de todos los agentes emisores, acerca del papel fundamental que desempeña la organización. El factor actitudinal es base de gran parte de los problemas que plantea la comunicación y consideramos que la conclusión es clara: hay que formar a todos los miembros de la organización en Comunicación Interna.

Como primer punto a tener en cuenta, es el referente al mensaje o contenido de la información que transmitir. Por ello, es necesario saber cuáles son aquellos asuntos que más interesan a los empleados para abordarlos con claridad y rapidez.

Para poder determinar este punto es necesario utilizar diferentes técnicas y herramientas que nos permitan saber cuáles son los intereses prioritarios de los empleados. Las encuestas personales, las entrevistas en profundidad y las reuniones suelen ser las técnicas más utilizadas para determinar los contenidos informativos de la empresa.

Por ello, para que la Comunicación Interna tenga éxito es imprescindible hacer un continuo seguimiento con el fin de ir superando las barreras de comunicación que vayan surgiendo. Estas barreras, que dificultan el normal flujo del mensaje, pueden afectar a las personas, a los procesos o a la tecnología. Algunos ejemplos pueden ser la aparición de barreras psicológicas entre personas o servicios, el mal funcionamiento de los sistemas internos o la falta de comunicación para su uso y el uso inadecuado de los canales para difundir rumores.

Asimismo, para cumplir con los diferentes objetivos del Banco, los empleados deben estar actualizados en todos los asuntos del mismo y cada uno de éstos debe ser el reflejo de valores de calidad, confianza y excelencia en las relaciones con los clientes internos y externos.

La meta más importante de la comunicación interna será la de fomentar la cultura organizacional a través de la comunicación: promoviendo el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa y la transmisión de información veraz, precisa y oportuna; garantizando el mejor desempeño de los empleados.

Es importante crear un clima laboral, en el que predomine la confianza y las buenas relaciones entre empleados y en consecuencia optimice los procesos de calidad y productividad de cara a los clientes externos.

El personal interno orientado por los principios del trabajo en equipo y por la identidad organizacional hará posible alcanzar el principal objetivo: alimentar los sueños de los clientes internos.

La propuesta como primer medida, es diseñar un sociograma por área o sucursal, reflejando en un gráfico los diferentes vínculos entre los miembros de un grupo. De esta manera, logra dejar en evidencia los grados de influencia y los lazos de preferencia que se presentan en él. Esta herramienta, permitirá analizar y evaluar las relaciones sociales entre los clientes internos, objetivos en común e influencias mutuas. De esta forma, es posible actuar sobre el grupo para activar vínculos potenciales, que faciliten la transmisión de información, integración y motivación.

Por ello, se debe optimizar el uso de los canales de comunicación interna facilitando el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de tareas que beneficien a la organización e informar de forma clara, precisa y oportuna, con el fin de disminuir la práctica del rumor dentro del BNA.

La propuesta se focaliza de diferentes formas en cada grupo estratégico, para satisfacer las diferentes necesidades e intereses de los sectores, partiendo del supuesto que cada uno interviene de manera particular y distinta. El objetivo es buscar la concientización y fomentar el trabajo en equipo en todos los miembros de los diferentes niveles de la organización, siendo esta una forma de crear redes de comunicación con sus miembros,

potenciar una cultura de puertas abiertas, donde los empleados puedan llegar hasta los responsables o sus propios jefes, cuando así se requiera.

Una organización que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y la generación de sugerencias.

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

Los vertiginosos cambios en el contexto están impactando en las organizaciones; de esta forma, en el nuevo entorno, la competitividad de las mismas se ve comprometida por dos aspectos interrelacionados: el primero, un uso intensivo y racional de las tecnologías de la información y la comunicación, que cree valor añadido a la organización y favorezca el segundo aspecto, el cliente interno, factor fundamental. Valorar al cliente interno ayuda a diseñar acciones más precisas sobre lo que la empresa quiere ser en el futuro. Permite planificar con criterio estratégico y formular planes de trabajo acertados en función del logro de la visión. Es muy difícil tratar bien a los clientes externos, si primero no se trata bien a los internos.

La clave para enfrentarse a los continuos retos, es la transformación hacia una organización inteligente, convirtiendo la innovación y el aprendizaje en algo inherente a la misma, enfatizando la creación de equipos que permitan adaptarse fácilmente a los cambios, relacionándose entre ellos de manera ágil y práctica y fomentando una comunicación efectiva. Por ello, la nueva forma organizativa está enfocada al desarrollo de capacidades y al aprendizaje continuo.

El presente caso concluye que el Banco presenta dificultades en la gestión de procesos de cambio. Por lo tanto, debemos mencionar que la hipótesis planteada en el presente trabajo: que para nuestro periodo de estudio existieron herramientas claves para la gestión exitosa de los procesos de cambios en el BNA, no ha sido validada

Creemos que es necesario que todo el personal tenga clara la misión, visión, valores y objetivos de la organización y, creando un sentido de pertenencia con la misma, la hagan parte de sus vidas, se apropien de ella, se sientan orgullosos de ser parte de la empresa y puedan participar de forma activa en todas las actividades planeadas, y así poder cumplir metas y alcanzar

logros proyectando una imagen positiva a sus clientes externos y ganar posicionamiento en la mente de sus consumidores.

Por todo lo anterior, es importante planificar estrategias orientas a la atención del cliente interno, considerando tres factores claves para el éxito: aprendizaje, motivación y comunicación para lograr convertirse en una organización inteligente.

Los aportes que se efectúan en este trabajo, es con el objetivo que el Banco logre eficiencia y limite los obstáculos que se presentan en el cambio organizacional implementado. Está condicionado, a la atención del cliente interno, siendo ellos los agentes del cambio.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- BECKHARD, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos* . Mexico: Fondo Educativo Interamericano.
- GIBSON, J. (2006). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos*. McGrawHill.
- KRIEGER, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- LEWIN, K. (1951). *Teoría de Campo en las Ciencias Sociales*. New York: Harper & Row.
- PIZZOLANTE, I. (2011). *La comunicación en el lenguaje de las emociones en Congreso de Inteligencia Emocional Ejecutiva*, . Valencia.
- REECE, B., & MANNING, Gerald , G. (1997). *Las ventas en el mundo actual* (6° ed.). Mexico: Prentice Hall.
- SENGE, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires,: Granica.
- STEPHEN, R., & COULTER, M. (2005). *Administración* (8° ed.). Mexico: Ediciones Pearson.
- TOFFLER, A. (1971). *Future Shock*. New York: Bantam Books.
- ULLOA, F. (1996). *Psicología de las instituciones*. Buenos Aires: Editorial UBA.

Revistas

- SALO, N. (2010). La comunicación interna - Instrumento fundamental de la función directiva. *Revista Management*

Páginas web

- BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA. (s.f.). Recuperado el: 07 de Junio de 2013, de www.bcra.com.ar
- BANCO DE LA NACION ARGENTINA. (s.f.). Recuperado el: 22 de Junio de 2013, de www.bna.com.ar

PARIENTE, J. L. (s.f.). *Academia.edu*. Recuperado el: 07 de Junio de 2013, de www.academia.edu/802654/Procesos_de_cambio_y_desarrollo_en_las_organizaciones

ROJAS, F. (s.f.). *De gerencia.com*. Recuperado el: 10 de Julio de 2013, de www.degerencia.com/articulos.php?artid=513

SANZ RAMIREZ, M. C. (s.f.). *Monografías.com*. Recuperado el: 09 de Julio de 2013, de www.monografias.com/trabajos10/orin/orin.shtml

TARANTINO, S. (s.f.). *Grandes Pymes*. Recuperado el: 07 de Junio de 2013, de icvalda.wordpress.com/2012/12/31/gestion-y-modelos-para-el-cambio-organizacional/

VALDES HERRERA, C. (s.f.). *Gestipolis.com*. Recuperado el 09 de Julio de 2013, de www.gestipolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm

Seminarios

Lic. LANZA, P. C. (13 de Octubre de 2010). Herramientas para gestionar el cambio en las organizaciones. Río Cuarto, Cordoba, Argentina.
