

Trabajo de Graduación

La cultura organizacional como barrera
para la implementación de la Empresa 2.0
en dos bancos internacionales



Alumno: Ximena Rego
Mentor: Gabriel Aramouni
Carrera: Administración de Empresas
Legajo: 18179
Mayo 2010



Resumen Ejecutivo

El presente trabajo explora y determina las variables culturales que deberá exhibir un banco de las características del European Bank y el CitiBank, para que sea posible una exitosa formación de la empresa 2.0. A pesar de la proliferación exitosa de la empresa 2.0 en diversas industrias, la industria bancaria es uno de los ejemplos más claros en los que estas tecnologías no están siendo del todo adoptadas hasta el momento. Surge la necesidad de preguntarnos e indagar sobre la importancia que cumple la **cultura organizacional** en el camino para convertirse en una empresa 2.0 y cuál es la cultura más adecuada para que bancos de las características de los estudiados puedan incorporar estas herramientas con éxito. Se realiza una investigación de tipo exploratorio basado en entrevistas semiestructuradas a diversos informantes claves del sector y basado en la revisión de diarios, revistas especializadas, documentos, bases de datos, entre otros.

En primera instancia, se introduce el tema de la web 2.0, con una definición minuciosa y una explicación de sus herramientas primordiales, ya que es un tema muy reciente y cuyo verdadero significado presenta altos niveles de disconformidad. Además, se profundiza el tema de la empresa 2.0, para comprender en detalle el valor que genera para toda organización adoptar estas tecnologías frente al entorno competitivo de los negocios hoy en día. Luego, se explica la importancia de la cultura organizacional como barrera para incorporar estas aplicaciones de la web 2.0 y se analiza el grado de adopción de la empresa 2.0 en los bancos de las características de los estudiados del sector bancario. Se estudia el caso del European Bank, cuyo nombre es ficticio por una decisión de sus directivos por cuestiones relacionadas con la seguridad de la información. Es un ejemplo de un banco que no se ha adaptado a las tecnologías estudiadas como ocurre en tantas otras entidades del sector. Por otro lado, se analiza el caso del CitiBank, uno de los pocos bancos que ha formado con éxito la empresa 2.0. Estos casos son comparados a partir del estudio de los siguientes dominios: estructura organizacional, sistemas de control, estructura de poder, grado de conocimiento de los grupos con mayor poder, aversión al riesgo, confianza en el personal y valoración y respeto de sus ideas y opiniones, historias similares de fracaso del pasado, hábitos y rutinas y grado de sentimiento de pérdida de control de los ejecutivos.

Se verifica que la cultura organizacional del European Bank es una barrera para la implementación de la empresa 2.0, ya que muchas de los aspectos que caracterizan la cultura del CitiBank, se encuentran ausentes en esta entidad. En particular, un ambiente de trabajo muy controlado, el escaso conocimiento de los beneficios y riesgos por parte de los grupos de mayor



poder, la poca confianza y valoración de las ideas y opiniones del personal, hábitos y rutinas muy embebidos y experiencias problemáticas con herramientas de la web 2.0 en el pasado.

Por último, la comparación de ambos casos en cada uno de los dominios escogidos permite identificar las condiciones a nivel cultural que son indispensables para que una organización como las estudiadas pueda convertirse en una empresa 2.0. Se concluye que la cultura organizacional ideal deberá estar caracterizada por un conocimiento preciso de los beneficios y riesgos de la empresa 2.0 de los grupos de mayor poder, por un clima de trabajo poco regulado en relación al uso de herramientas tecnológicas, por un sentimiento generalizado de los empleados de que no están siendo controlados constantemente, por un ambiente de confianza y valoración y respeto hacia los empleados, por el apoyo de éstos a cambios organizacionales que los ayuden a trabajar de manera más eficiente, por hábitos y rutinas relacionados con la tecnología que estén poco embebidas e incorporadas por los trabajadores y por la ausencia de proyectos similares que hayan fracasado en el pasado. Todos estos ejes culturales deberán estar presentes en un banco de las características de los estudiados para poder constituir con éxito una empresa 2.0. En el caso de **no exhibirse estas variables culturales**, la **cultura organizacional actuará como una barrera para incorporar las tecnologías de la web 2.0**. Frente al entorno competitivo en el que las organizaciones están inmersas en la actualidad, la empresa 2.0 es una herramienta que permite dar el salto cualitativo que se requiere para sobrevivir. Resulta fundamental incorporarlas cuánto antes, y en este sentido, este trabajo ha demostrado que la cultura organizacional es un punto esencial para garantizar un proceso exitoso.

Palabras clave: web 2.0, empresa 2.0, industria bancaria, cultura organizacional, European Bank, CitiBank

Agradecimientos

A mis padres, por su apoyo incondicional, no solo en estos últimos cuatro años, sino en el transcurso de toda mi vida.

A mi mentor, Gabriel Aramouni, por su dedicación, su ayuda y su guía.

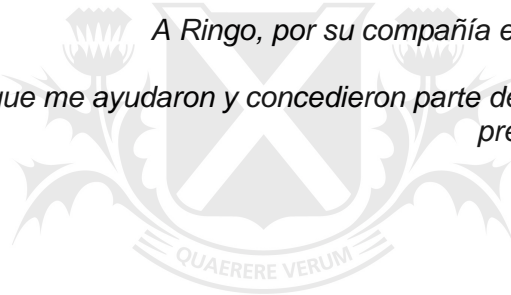
A mis amigos, simplemente por estar siempre ahí.

A Tere, por su paciencia infinita y por estar siempre ahí para darme ánimo.

A Fede, por todo su apoyo en los últimos meses.

A Ringo, por su compañía en momentos de arduo trabajo.

A todos aquellos que me ayudaron y concedieron parte de su tiempo para contestar mis preguntas. Simplemente gracias.



Universidad de
San Andrés



Índice

Introducción	6
Problemática: introducción de las tecnologías de la web 2.0 en la empresa	7
Pregunta central, sub-preguntas, objetivos y metodología	9
Guía de lectura	11
CAPITULO 1: La web 2.0	12
1.1 Definición de la web 2.0.....	12
1.2 Tecnologías de la web 2.0	19
CAPITULO 2: La empresa 2.0	22
2.1 Definición de la empresa 2.0.....	22
2.2 El entorno competitivo de los negocios.....	23
2.3 Beneficios de la empresa 2.0.....	25
CAPITULO 3: Implementación de la empresa 2.0	32
3.1 Barreras para la implementación de la empresa 2.0	32
CAPITULO 4: La cultura como barrera organizacional para la formación de la empresa 2.0	33
4.1 Dominios a estudiar: variables de la cultura organizacional.....	37
CAPITULO 5: La industria bancaria	39
5.1 Panorama actual de la industria bancaria	39
5.2 El impacto de la web 2.0 en la industria bancaria.....	41
5.2.1 Análisis del grado de adopción de la empresa 2.0.....	41
5.2.2 Análisis del grado de adopción de la empresa 2.0 en el sector bancario.....	43
CAPITULO 6: La empresa 2.0 en el sector bancario.....	46
6.1 Análisis del caso European Bank	46
6.1.1 Introducción a la compañía	46
6.1.2 El European Bank y la empresa 2.0.....	48
6.1.3 Características de la cultura del caso European Bank abarcando dominios de estudio	50
6.2 Análisis del caso CitiBank	68
6.2.1 Introducción a la compañía	68
6.2.2 El CitiBank y la empresa 2.0.....	69
6.2.3 Características de la cultura del caso CitiBank abarcando dominios de estudio	74



CAPITULO 7: Comparación de los casos European Bank y Citibank abarcando los ejes culturales estudiados90

CONCLUSIONES106
Valor profesional del trabajo de graduación.....110
Líneas abiertas de investigación110

BIBLIOGRAFIA112

ANEXOS115

Índice de Tablas

Tabla 1: Variables de la cultura organizacional 37
Tabla 2: European Bank, CitiBank y banco `x´ en el sector bancario 104



Introducción

El entorno competitivo de los negocios ha cambiado radicalmente en las últimas décadas. El impacto de la **globalización** y el surgimiento de **Internet** han transformado indiscutiblemente las organizaciones, teniendo éstas que adaptarse a estos cambios para sobrevivir y mantenerse competitivas. El surgimiento de Internet como un sistema de comunicaciones internacional ha disminuido el costo de realizar operaciones a nivel mundial (Laudon y Laudon: 2008). Por un lado, los clientes pueden comprar a nivel mundial, obteniendo información confiable sobre precios y calidad, y por el otro, las empresas tienen la posibilidad de disminuir sus costos buscando proveedores en distintas partes del mundo o instalando sus plantas de producción en otros países. Además, con Internet han surgido **nuevos modelos de negocio, nuevos procesos y nuevas formas de distribuir el conocimiento.**

La globalización ha alterado la manera de administrar y controlar una empresa en el mercado global así como también ha posibilitado la formación de grupos de trabajo y sistemas de entrega a nivel global. Sin lugar a dudas, la competencia que enfrenta cada empresa se ha visto potenciada por la aparición de competencia a nivel mundial.

El nuevo modelo de negocios incluye nuevos canales de venta, formas de pago y nuevas cadenas de valor. Frente a esta situación, el **mercado ya no acepta estándares bajos**. Los clientes exigen cada vez más calidad en los productos y servicios a menores precios. Las empresas deben necesariamente innovar constantemente y mejorar sus servicios para permanecer competitivos. Las organizaciones deben dar un salto cualitativo frente a este entorno competitivo, dinámico abierto y global al que se ven enfrentados.

Hoy en día, el **conocimiento es poder**. Por eso en el siglo XXI hablamos de la sociedad del conocimiento. En este sentido, aquellas empresas que tengan conocimiento tendrán el poder de desplazar a otras. Las organizaciones hoy en día están buscando la forma de poder captar ese conocimiento para permanecer competitivas en mercados cada vez más grandes, más complejos y más dinámicos.

En los últimos años, el fenómeno tecnológico con mayor impacto ha sido el de la **web 2.0**, basada en la creación de páginas donde los contenidos son compartidos y producidos por los propios usuarios. La aparición de blogs, wikis, redes sociales, etc. han impactado de manera directa a las organizaciones. Proveen un nuevo canal de comunicación con los clientes y proveedores, facilitando el intercambio de información, mejorando las relaciones y permitiendo una mayor



rapidez para actuar frente a cambios. Asimismo, desde una **visión interna**, impacta la manera de trabajar, colaborar, comunicarse entre los empleados de una organización así como también cumple un rol trascendental a la hora de almacenar, compartir y distribuir conocimiento. Sin dudas, la **web 2.0 ha revolucionado el mundo empresarial**, modificando los modelos de negocios, la cadena de valor, los canales de comunicación, la estrategia y las reglas y formas de trabajar. Hoy en día ya se habla de la **web semántica y la web 3.0**, cuya capacidad de interpretar e interconectar un número mayor de datos constituirá un importante avance en el campo del conocimiento.

Problemática: introducción de las tecnologías de la web 2.0 en la empresa

Internet ha evolucionado desde su nacimiento hasta la actualidad, modificando tanto a las organizaciones como a sus usuarios. Empero, a partir de la conferencia que mantuvieron Dale Dougherty de O'Reilly Media y Craig Cline de MediaLive, surgió un término que ha dado mucho que hablar en todo el mundo: **la web 2.0**. Dougherty advirtió que la web se encontraba en una etapa de crecimiento, con la aparición de innumerables aplicaciones novedosas. Entre las tecnologías más importantes que surgieron en esta nueva etapa de la web, podemos destacar la aparición de wikis, redes sociales, blogs, mashups, RSS, tags, bookmarks, entre otros.

Empero, el impacto de la web 2.0 no se limita solamente a sus usuarios. El autor Andrew McAfee, académico de la Universidad de Harvard, ha advertido la adaptación de muchas empresas en torno a la web 2.0. La incorporación de las tecnologías al funcionamiento de la empresa es lo que el autor ha denominado **empresa 2.0**. Frente al entorno competitivo en el que están inmersas las empresas en la actualidad, la empresa 2.0 surge como una herramienta más para la **gestión de negocios**. Se han atribuido diversos beneficios a la implementación de la empresa 2.0 como mayores niveles de colaboración, cooperación, comunicación entre los trabajadores así como también se reconocen significantes ventajas a la hora de capturar, compartir y acceder a información, conocimiento y experiencia dentro de una empresa. Asimismo, otra ventaja de suma relevancia que se relaciona con la utilización de estas herramientas es la de la obtención de mayores grados de innovación. Existen numerosas ventajas que analizaremos a lo largo de la tesis.

Muchas organizaciones han introducido tecnologías de la web 2.0 dentro de sus empresas, obteniendo resultados más que positivos. Empresas reconocidas a nivel mundial se han adaptado con éxito a estas nuevas herramientas, como Xerox, Procter & Gamble, Pfizer, BBC, Mc. Donald's, entre otras. No obstante, es una realidad que la implementación de estas herramientas

dentro de la organización puede dificultarse por importantes **barreras** de diversa índole. Aquí nace el cimiento de nuestro análisis.

Dentro de las barreras más importantes a la hora de transformar una organización en una empresa 2.0, la **cultura organizacional** resulta clave para que este proceso resulte exitoso; es decir, que las ventajas que proporciona la utilización de estas herramientas en la empresa se traduzcan en un valor real para ésta. Es innegable la importancia de la cultura de una organización a la hora de implementar cambios de semejante magnitud. La introducción de nuevas tecnologías cambia la naturaleza del trabajo de los miembros de una organización, y se esperarán nuevos requerimientos en cuanto a determinados comportamientos que deberán adoptar para que el proceso de implementación resulte fructífero. La formación de una empresa 2.0 requerirá de una **cultura que acompañe esta nueva forma de trabajar**. La tecnología por sí sola no trae aparejada una diferenciación segura e inmediata. Empero, cómo estas tecnologías se utilizan y el grado de alineamiento con la estrategia y los objetivos de la organización, será un eje clave que todo directivo deberá tener en cuenta a la hora de plantear este cambio.

Dentro de las diversas barreras que deberá enfrentar este tipo de implementaciones, uno de los grandes desafíos a nivel cultural será el de lograr **participación** entre los miembros de una empresa. Probablemente, muchos individuos no logren entender el valor de introducir estos cambios mientras que otros se entusiasman con incorporarlas cuanto antes. Por esta razón, la cultura corporativa cumple un rol fundamental ya que si no es la adecuada existirá **resistencia al cambio**.

Sin dudas, alinear la tecnología con la cultura organizacional no es una tarea sencilla ya que además deberán interactuar con la estructura formal y los procedimientos y reglas existentes, sus procesos y la estrategia de la empresa. Por esta razón, existen muchos beneficios así como también desafíos a la hora de considerar la implementación de la empresa 2.0.

Si bien los beneficios de la empresa 2.0 son evidentes y existen muchísimos ejemplos que dan cuenta de esto, la **adopción de la empresa 2.0 no está siendo del todo aceptada en muchas industrias**. En otras palabras, algunas empresas han reconocido el valor que genera incorporar estas tecnologías y se han entregado al desafío de convertirse en una empresa 2.0, mientras que otras todavía no se están adaptando, optando por mantener el *status quo* y no arriesgarse a introducir estos cambios.

Frente a la situación que hemos planteado, surge la necesidad de preguntarnos e indagar sobre la importancia que cumple la **cultura organizacional** en el camino para convertirse en una empresa 2.0 y cuál es la cultura más adecuada para que las empresas a nivel mundial puedan incorporar estas

herramientas con éxito. Nos concentraremos en la **industria bancaria**, investigando su adaptación a las aplicaciones de la web 2.0 e investigando cuál es la cultura organizacional más apropiada para que estas entidades puedan integrar estas tecnologías a su funcionamiento. Hemos elegido la industria bancaria ya que es un sector muy complejo y regulado lo cual considero que enriquecerá más aún nuestro análisis. Analizaremos los casos del European Bank y el CitiBank para responder la pregunta de nuestro trabajo de graduación. Es menester aclarar que European Bank será un nombre ficticio para el banco analizado, ya que por razones de seguridad, las autoridades del banco han preferido que no revelemos su nombre.

Pregunta central, sub-preguntas, objetivos del trabajo de graduación y metodología

Pregunta central:

A partir de lo manifestado con anterioridad, surge la problemática central de nuestro trabajo de graduación y su pregunta central:

¿Cómo definiríamos la cultura organizacional más adecuada para la formación de una empresa 2.0 en bancos de las características del European Bank y el CitiBank?

Sub-preguntas:

¿Por qué algunos bancos se han abstenido de incorporar estas tecnologías y por qué otros se han adaptado incorporándolas con éxito? ¿Por qué no se han incorporado estas tecnologías en el European Bank y sí se han logrado implementar con éxito en el banco Citibank? ¿Ha sido la cultura organizacional un impedimento para introducir estos cambios? ¿Cuáles son los aspectos fundamentales a nivel cultural que deberá exhibir un banco de las características de los analizados para poder convertirse en una empresa 2.0?

A continuación, se manifiestan los objetivos principales que intentará alcanzar nuestro trabajo de graduación:

Objetivo General: Se pretende determinar qué variables culturales deberá exhibir un banco de las características del European Bank y el CitiBank para que pueda incorporarse las herramientas de la web 2.0 a sus actividades con éxito.



Objetivos Específicos:

1. Analizar la situación actual de la industria bancaria
2. Estudiar cómo la industria bancaria se ha visto afectada por la tecnología en relación a la web 2.0.
3. Estudiar el caso del European Bank, su adaptación a las tecnologías web 2.0 y si ha sido la cultura organizacional un elemento clave que explica su situación actual de no utilizar estas nuevas tecnologías.
4. Analizar el caso de CitiBank, que ha sido uno de los ejemplos en la industria de la implementación exitosa de tecnologías y aplicaciones de la web 2.0. Estudiar el aspecto cultural del banco e investigar si éste ha sido un factor fundamental en todo este proceso.
5. Comparación de casos y conclusiones.

Hemos dicho que pretendemos explorar **qué condiciones a nivel cultural son necesarias para que una organización como las estudiadas pertenecientes a la industria bancaria pueda convertirse en una empresa 2.0** y si el aspecto cultural explica porqué muchos bancos de estas características no se están adaptando a esta nueva tendencia. Si bien en la actualidad se ha abordado el tema del fenómeno de la empresa 2.0 y el rol que cumple la cultura organizacional en todo este proceso de transformación, no se ha dado cuenta de si ésta es la razón principal por la que muchos bancos como los que analizaremos, no se están adaptando a las nuevas tecnologías de la web 2.0. Investigaremos qué características a nivel cultural son necesarias para la formación de la empresa 2.0 en bancos similares a los estudiados y si esto explica la tardía adaptación de algunos de éstos o la no adaptación de otros a esta nueva herramienta de gestión.

Metodología

Hemos dicho que pretendemos explorar qué características de la cultura organizacional deben estar presentes para que bancos como el European Bank y CitiBank puedan beneficiarse del uso de la web 2.0 como herramienta para gestionar sus actividades, y si es éste un elemento clave que explica porqué muchos bancos similares a los estudiados han optado por no convertirse todavía en una empresa 2.0. De allí que nuestra investigación es de **carácter exploratorio**.

Se apelará tanto a la investigación de **fuentes secundarias** como a la investigación de **fuentes primarias**. En primera instancia, se realizará una investigación de fuentes secundarias para

entender y explorar el fenómeno de la web 2.0 y su posterior utilización en las empresas. Además, recolectaremos datos sobre empresas que utilizan esta herramienta y en donde se han implementado con éxito la web 2.0 como herramienta para gestionar un negocio. Asimismo, nos servirán para comprender el impacto en la organización de convertirse en una empresa 2.0 y las principales barreras y desafíos involucrados en todo este proceso. Conjuntamente, se trabajará con material secundario a través de la consulta de diarios y revistas especializadas en negocios, páginas de Internet y bases de datos, etc. En segunda instancia, se realizará una investigación de fuentes primarias y de carácter cualitativa: se realizarán entrevistas a diversos informantes claves pertenecientes a diversas compañías y a expertos en el tema; a partir de estas entrevistas se pretende recolectar información sobre el uso de la web 2.0 en la actualidad en las empresas, y especialmente en el sector bancario, para luego analizar el rol que cumple la cultura organizacional y si ésta explica porque algunos bancos han incorporado con éxito estas herramientas mientras que otros no lo han hecho hasta el día de hoy.

Planeamos entrevistar a gerentes de organizaciones importantes y prestigiosas a nivel mundial, para que nos puedan proporcionar su visión acerca del tema que anhelamos investigar. Tendremos la suerte de entrevistar al CIO de la empresa Philip Morris, el cual consideramos será clave para enriquecer la investigación, dada su experiencia y conocimiento en temas de sistemas de información y de negocios. Además, planeamos entrevistar a importantes ejecutivos de los bancos más importantes del mundo, como Colín Woolcock, Head de Private Wealth Management del European Bank, ejecutivos especializados en IT como Michael Fischer, Stefan Heng, Antje Stobbe, todos miembros del European Bank y Felip Herrero, gerente del JP Morgan. Además, entrevistaremos a referentes claves del CitiBank, Mónica Cardoso, responsable de IT para Argentina y Chile, Gonzalo Rodriguez Jaesche, gerente de Banking, Gustavo Marín, presidente del Citiank en Brasil y Raymond McGuire, Head de Global Corporate Banking. Por otro lado, tendremos la oportunidad de entrevistar a empleados de rangos inferiores para poder entender la cultura organizacional de sus organizaciones y analizar si ésta es la razón por la que no se han incorporado estas tecnologías en la actualidad.

Guía de lectura

El primer capítulo comprende la definición de la web 2.0, incluyendo las tendencias que han posibilitado su emergencia. Además, este capítulo describe las principales tecnologías de la web 2.0 para que podamos entender luego su aplicación a la empresa.

El **segundo capítulo** trata el concepto de la empresa 2.0 y su valor, en términos de beneficios, frente al entorno competitivo de los negocios en la actualidad.

El **tercer capítulo** analiza el proceso de implementación de la empresa 2.0 y las principales barreras para este cambio organizacional.

El **cuarto capítulo** hace referencia a la importancia de la cultura organizacional en torno a la empresa 2.0 y define aquellas variables culturales que son claves para que el proceso de implementación resulte exitoso.

En el **quinto capítulo** exponemos un paneo general de la situación actual de la industria bancaria a nivel mundial. Además, analiza el grado de adopción de la empresa 2.0 en el sector bancario.

El **sexto capítulo** implica la revisión de los casos European Bank y CitiBank.

El **séptimo capítulo** pretende determinar - a partir de lo analizado en las secciones anteriores - cuál es la cultura organizacional más adecuada para la formación de la empresa 2.0 en el sector bancario.

Por último, se presentan las conclusiones a las que se llega en este estudio.

Capítulo 1: La web 2.0

1.1 Definición de la web 2.0

En la actualidad, el término web 2.0 parece estar en boca de todos, despertando así numerosos debates y opiniones en el mundo cibernético. El uso de este término se ha puesto de moda haciendo hincapié en una tendencia que se ha originado hace unos años atrás y cuya importancia se encuentra en pleno auge. Hoy en día, la web está compuesta por la agrupación de usuarios en comunidades y redes sociales y su participación activa en la creación de contenidos representa esta nueva etapa de la web. La web 2.0 se ha convertido en un movimiento popular, alcanzando los 9.5 millones de citaciones en Google. Tanto consumidores, como usuarios, y empresas aluden a este tema, pero existe mucha **disconformidad sobre el significado de la web 2.0**. Muchos lo consideran un movimiento estratégico de marketing mientras que otros lo reconocen como un nuevo fenómeno de la web.

Frente a la incertidumbre sobre el significado de la web 2.0, considero que es fundamental proporcionar una explicación sobre el tema en cuestión. Para entender a qué nos referimos con la afamada web 2.0, es menester remontarnos al momento en que Dale Dougherty ,



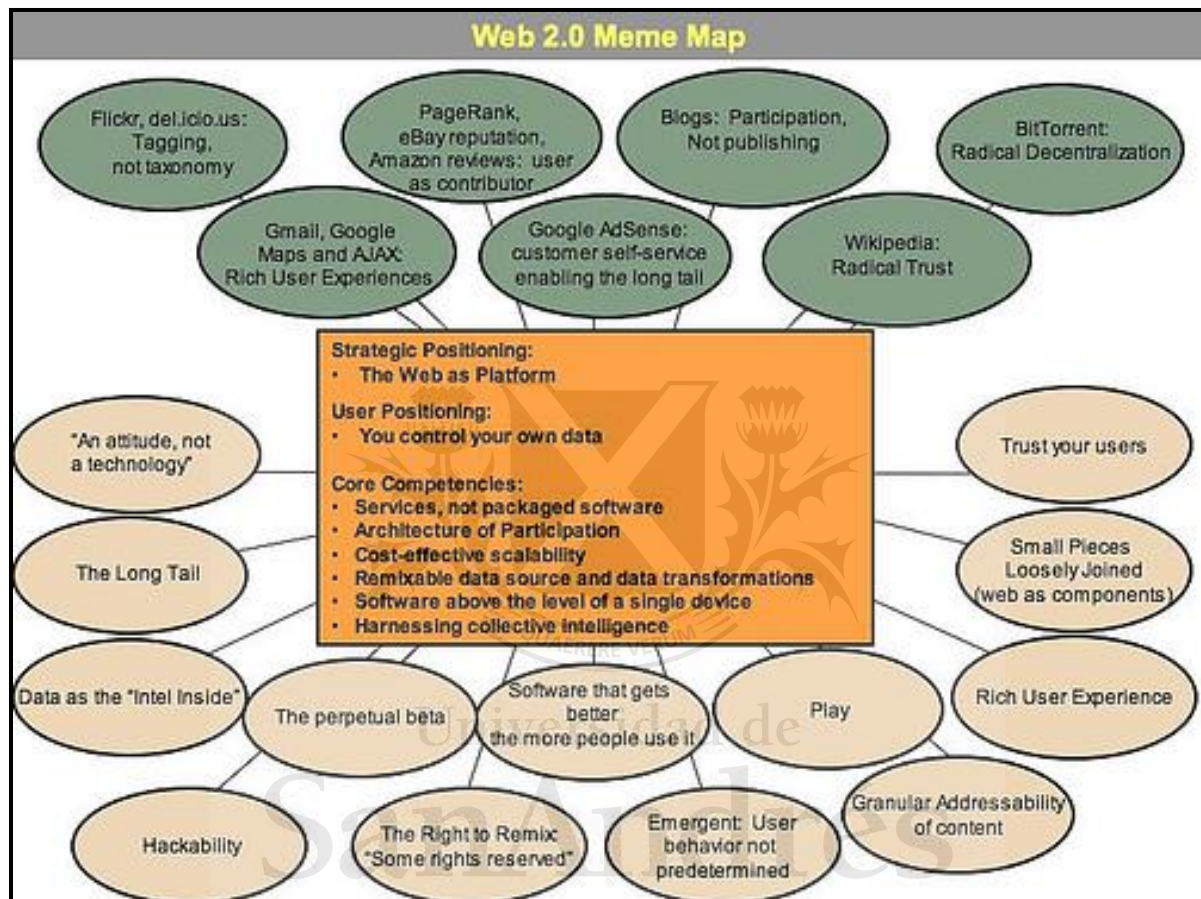
pionero de la web y VP de O'Reilly Media alude a este término en una conferencia donde intercambió ideas y opiniones con Craig Cline de MediaLive. Éste advirtió que la web no se había estancado en su etapa de crecimiento, sino que todo lo contrario, estaba evolucionando y adquiriendo mayor importancia, con el surgimiento de **aplicaciones innovadoras** dirigidas al **usuario final**.

Tim O'Reilly, fundador y presidente de O'Reilly Media¹, además de ser un reconocido escritor sobre cuestiones tecnológicas, ofreció en su blog² una breve definición del concepto de web 2.0: *'Web 2.0 is the business revolution in the computer industry caused by the move to the Internet as a platform, and an attempt to understand the rules for success on that new platform. Chief among those rules is this: Build applications that harness network effects to get better the more people use them.'* La definición de O'Reilly resalta los efectos de red o **network effects**, refiriéndose al hecho de que a medida que la web y sus aplicaciones atraen a más y más miembros, el valor de ésta para cada uno de ellos se ve incrementado. De todas formas, este concepto no es nuevo, ya que se aplica a cualquier tecnología que fomenta la comunicación y colaboración como lo son el correo electrónico, mensajes instantáneos (MI), groupware y sistemas de KM (*knowledge management*). Podemos decir entonces que el término web 2.0 hace referencia a una **transición y evolución de la web 1.0, de las aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones que funcionan a través de la web enfocadas al usuario final**. Las diferencias principales entre la web 1.0 y la web 2.0 pueden ser revisadas en el anexo 1.

¹ O'Reilly Media es una editorial estadounidense principalmente enfocada a libros relacionados con la programación informática.

² Disponible en Internet: <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html> , publicado el 10 de diciembre de 2006.

A continuación, presentaremos un mapa que comprende los conceptos e ideas principales que se desprenden del núcleo del concepto de la web 2.0, que fue elaborado durante una conferencia en O'Reilly Media:



Fuente: Imagen extraída del artículo *What is Web 2.0*, escrito por Tim O'Reilly y publicado el 30 de octubre del 2009 en www.oreilly.com.

Para esclarecer el concepto de la web 2.0, aludiremos al autor Andrew McAfee, un académico reconocido por sus estudios sobre la web 2.0. El autor identifica, en su libro *Enterprise 2.0: new collaborative tools for your organization's toughest challenges*, **tres tendencias** que han posibilitado la emergencia de la web 2.0:

1. Plataformas con fácil y libre acceso que fomentan la comunicación e interacción

El autor hace una clara diferencia entre los canales y las plataformas. Las tecnologías de colaboración muy utilizadas en la actualidad, como el correo electrónico, mensajes de texto (SMS) y otros tipos de sistemas de mensajes instantáneos, son clasificados como *canales*. Éstos se caracterizan por ser medios privados, ya que solamente el receptor y el emisor pueden acceder a su contenido. En otras palabras, la información enviada por estos canales no es visible ni puede ser consultada por otras personas que no sean el emisor y receptor. En muchas ocasiones, se utiliza este canal ya que se anhela la confidencialidad de la información.

De todas formas, en otras situaciones, la posibilidad de acceder a este tipo de información, haciéndola visible frente a todos los usuarios puede generar beneficios. Por ejemplo, cuando los miembros de un equipo de trabajo intercambian opiniones y discuten diversos temas de manera pública, surge la posibilidad de que otras personas puedan intervenir o dar su opinión. Es una forma de atraer conocimiento que puede ser de gran utilidad para el equipo y que no podría ser posible si las conversaciones se dieran por canales privados.

Por otro lado, el autor alude a las *plataformas*, como una alternativa a los canales, y las define como una colección de contenido digital cuyas contribuciones son globalmente visibles para todos aquellos que tengan acceso a la plataforma. El objeto es entonces que el contenido esté al alcance de todos los usuarios que participan de ella.

En la actualidad, existen múltiples plataformas que permiten publicar imágenes, videos, sonidos y textos. Facebook, MySpace, Blogger, Twitter, Wikipedia, son algunos ejemplos de plataformas populares de la web 2.0 que existen hoy en día.

2. *Ausencia de una estructura*

En el proceso en que los tecnólogos de la web 2.0 diseñaron y construyeron las distintas plataformas que mencionamos previamente, lo hicieron de manera que el contenido dentro de éstas no siguiera una estructura determinada. Por estructura, O'Reilly se refiere a varios aspectos. Por un lado, a la manera en que se realiza un trabajo o un contenido así como quienes tienen autoridad, poder y habilidad para realizar distintas actividades en la web. Por otro lado, tampoco existe una estructura para determinar qué información estará incluida, cómo será formateada y cómo se relacionará con otro contenido. En líneas generales, es menester destacar que la **ausencia de una estructura determinada en la web**, es otra característica que ha dado origen a la web 2.0.

En este sentido, podemos aludir al ejemplo de la famosa enciclopedia online, **Wikipedia**

que cuenta con más de 15 millones de artículos redactados y editados por voluntarios de todo el mundo. El éxito de Wikipedia puede explicarse por lo que hemos aludido previamente: la ausencia de estructuras determinadas. Si bien existen administradores, se les otorgan a éstos responsabilidades técnicas, y no tienen autoridad en la creación o edición del contenido incluido en Wikipedia. De todas formas, es interesante remontarnos a los inicios de Wikipedia, en el año 2000, cuando Jimbo Wales y Larry Sanger crearon Nupedia. Esta primera etapa de la enciclopedia, se caracterizó por un largo proceso estructurado que era necesario para la producción de un artículo. Para lograr incorporar contenido a Nupedia, era necesario atravesar 7 pasos que implicaban la asignación del tema del artículo y el de un experto en el tema que determinaba qué artículos cumplían con las exigencias de Nupedia, luego se abría al público para que lo evalúen y lo editen y finalmente tenía que ser aprobado por un editor especializado. Después de 18 meses de funcionamiento, Nupedia contaba con 12 artículos. Los fundadores de Nupedia, decidieron crear otra página, www.wikipedia.com, utilizando tecnologías wiki, donde los usuarios pudieran agregar, editar y/o eliminar parte de los contenidos del wiki. Aquí nació Wikipedia, convirtiéndose en uno de los sitios web más visitado del mundo en la actualidad. El cambio a una manera **desestructurada de trabajar y el igualitarismo entre sus usuarios**, fue la clave del éxito de Wikipedia.

Otro ejemplo que es de gran utilidad para entender la importancia del modelo desestructurado que rige en la web 2.0, es el caso de Delicious, un servicio de *bookmarking*³ en la web y Yahoo!. En un principio, Yahoo! intentó organizar el contenido de la web dentro de una estructura jerarquizada, solo dándoles a los usuarios la posibilidad de ubicar sitios de web dentro de categorías predefinidas, constituyendo una taxonomía, como por ejemplo Arte, Computación, Salud, Educación, Gobierno, Ciencias, entre otras. A medida que la web comenzó a aumentar en su tamaño, la utilización de estas categorizaciones fue disminuyendo, incluso Yahoo! les quitó importancia ocupando solo un pequeño espacio en su portal.

Por otro lado, Delicious se convirtió en un sitio muy popular, ya que permite a sus usuarios *taggear* los sitios, es decir, éstos pueden incluir palabras que describan la página y les recuerden de qué se trata. Además, se permiten letras, números y símbolos que tengan sentido para la persona

³ Tecnología basada en una forma de almacenar, clasificar y compartir links en Internet o la Intranet. Los usuarios guardan una lista de contenido que consideran útiles. Éstas pueden ser privadas o públicas. En el último caso otros usuarios con intereses similares pueden acceder a este contenido.

que agregue los tags. En este sentido, podemos decir que los fundadores de Delicious optaron por no imponer una estructura en el contenido de la Web, sino que prefirieron otorgarle al usuario la posibilidad de categorizar el contenido en base a su criterio personal. Este aspecto fue una de las claves de éxito para el sitio en cuestión.

3. *Mecanismos que permiten la emergencia de la estructura*

En este sentido, el autor se refiere a los *emergent social software platforms* (ESSP'S), plataformas de software social emergente. Este concepto alude a plataformas cibernéticas que permiten la colaboración y conexión de comunidades, donde el **contenido es globalmente visible y accesible**. Contiene diversos mecanismos como links y tags que exponen la estructura de las interacciones entre los usuarios a lo largo del tiempo. Además, el software carece de una estructura determinada, como mencionamos previamente, y es igualitario, es decir, ignora todo tipo de jerarquías entre sus usuarios. Por último, estas plataformas permiten la inclusión de todo tipo de datos. Ron Miller en su artículo *Enterprise 2.0 definition and solutions*⁴, publicado en www.cio.com, hace referencia a la simplicidad de la estructura de este tipo de plataformas: *'Enterprise 2.0 removes the size and complexity of earlier systems. You don't need experts such as systems analysts and consultants to make these systems work and to maintain them.'*

Andrew McAfee menciona que los ESSP's comparten varias características técnicas, las cuales las resume bajo el acrónimo SLATES. Éstas también son de gran utilidad para describir la empresa 2.0 que nos enfocaremos más adelante:

Search: Es indispensable que todos los usuarios puedan hallar lo que buscan en Internet o la Intranet de sus empresas. Si esto no ocurre, la plataforma carecerá de valor.

Links: Una densa estructura de links en la web, es el factor clave para que las búsquedas sean satisfactorias para los usuarios, como ocurre en Google y su algoritmo PageRank. Por esta razón, encontrar lo que uno busca en Internet es mucho más efectivo que realizarlo en la Intranet de una organización.

⁴ Publicación en www.cio.com el 12 de julio del año 2007.

Authoring: Todas las personas tienen algo para decir y contribuir en la web, como experiencia, conocimiento, datos, recomendaciones o incluso un link. Como dice el creador del primer sitio wiki, WikiWikiWeb, Ward Cunningham en la página www.wikiquote.org : *‘I wanted to stroke that story-telling nature in all of us... I wanted people who wouldn’t normally author to find it comfortable authoring, so that there stood a chance of us discovering the structure of what they had to say’*. Cuando los usuarios participan en la web o Intranet, ésta se convierte en una plataforma donde constantemente se agregan, editan, modifican, y actualizan sus contenidos.

Tags: Como mencionamos previamente en el caso de Delicious, la etiquetación le otorga a los usuarios la posibilidad de categorizar el contenido de la web o Intranet. Esta manera de categorizar, lejos de ser estructurada y jerarquizada, como ofrecía Yahoo! en sus inicios, permite a los usuarios etiquetar contenido de acuerdo a su criterio personal. En este sentido, cuando los usuarios contribuyen a la descripción de un mismo contenido surgen las famosas folcsonomías. ‘Folc’ proviene de la palabra en alemán ‘pueblo’(volk), taxis se refiere a una clasificación y nomia significa organizar. Por ende, podemos decir que folcsonomía puede ser definido como una clasificación organizada por el pueblo, es decir, los usuarios de las ESSP’s.

Extensiones: Se refiere a un sistema de recomendación, donde se utilizan algoritmos especiales para recomendar contenido a usuarios, basados en otros contenidos que han sido de su agrado o interés. El ejemplo más claro es el de Amazon, con su sistema de recomendación de libros basado en búsquedas y compras anteriores. Asimismo, StumbleUpon es otro ejemplo, ya que identifica patrones de preferencias de un usuario, y recomienda los sitios que le podrían agradar.

Signals: La rapidez con la que nuevo contenido se incorpora a la web, o contenidos existentes se modifican, actualizan o editan, trae aparejada la necesidad de señales que alerten a los usuarios de la incorporación de nuevos contenidos. En otras palabras, permite descubrir información sin la necesidad de ser buscada a través de un navegador. La tecnología de RSS, *really simple syndication*, es la utilizada en la actualidad para alertar a usuarios cada vez que se incorporan nuevos contenidos en la web.

1.2 Tecnologías de la web 2.0

A continuación, explicaremos las tecnologías y herramientas más importantes y utilizadas de la web 2.0, que serán necesarias para entender cómo éstas son introducidas en la organización para alcanzar objetivos determinados.

Blogs: Este término deriva de la palabra web log, y como explica Newman en su libro *Entreprise 2.0 Implementation*, se refiere a la fusión del sitio web tradicional y el software que permite la publicación de contenidos. Es menester recordar que si un usuario anhelaba publicar sus ideas en la web 1.0, éste debía poseer conocimientos técnicos sobre la utilización de herramientas tecnológicas. La web 1.0 contaba con páginas estáticas HTML cuya información la exponían pocos productores de contenidos y donde la actualización de éstos no era de forma periódica. Los usuarios eran simplemente lectores consumidores y la interacción entre éstos era mínima. Los blogs, presentan entonces un cambio radical, ya que los usuarios se convierten en productores de contenido, o 'pro-consumers'. El usuario tiene la posibilidad de publicar información y editar ésta sin necesidad de ser un profesional informático. El blog permite la publicación de contenido para que otros usuarios puedan acceder a éste. A su vez, los lectores pueden contribuir al blog a través de comentarios y opiniones, generando de esta manera, una conversación y *feedback* con el artículo original. Igualmente, es menester aclarar que solamente los autores de los blogs pueden editar y controlar la información contenida en el blog (a diferencia de los wikis, donde este rol lo ocupa la comunidad).

Wiki: El concepto de wiki es tan simple pero a la vez tan útil para realzar la cooperación y colaboración entre usuarios: un sistema de páginas web que pueden ser creadas, editadas y visitadas de manera fácil y simple. Los usuarios pueden editar, agregar o eliminar información de un mismo documento compartido. De todas formas, esta aplicación siempre otorga la posibilidad de volver al documento original o versiones anteriores a los cambios realizados por éstos. El proceso de creación de una nueva página en una wiki es tan simple que basta con un *click* del mouse para lograrlo, lo cual ofrece una manera rápida y simple de crear y compartir información en una página web. El éxito de Wikipedia es un ejemplo de cómo una comunidad de múltiples usuarios contribuye en la creación y edición de información en la web, en este caso una enciclopedia.

Red Social: Según el autor Ross Dawson en su libro *Implementing Enterprise 2.0*, las redes sociales son comunidades online donde sus miembros pueden crear su perfil y contactarse con otros usuarios, con el objeto de compartir e intercambiar información. Es posible la creación de comunidades con intereses similares, como el trabajo, intereses, entre otros. Facebook es una de las redes sociales más populares en la actualidad, con la participación de más de 380 millones de usuarios.

RSS: Término conocido como *Really Simple Syndication*, se refiere a un formato que permite a los usuarios suscribirse a la actualización de determinados contenidos o actividades de un proyecto.

Tags: Permite la incorporación de breves descripciones a documentos con el objeto de categorizarlos y facilitar su búsqueda por el usuario que los crea y el resto de la comunidad.

Microblogging: Se refiere a breves actualizaciones, generalmente no más de 140 caracteres, que pueden ser escritas por usuarios, y que permiten la creación de conversaciones entre éstos. Uno de los ejemplos más claros en la actualidad es la posibilidad de incorporar en el perfil de Facebook un 'Status', donde los usuarios pueden escribir en pocas líneas lo que desean, como su estado de humor, lo que están haciendo, una pregunta, etc. A su vez, todos los contactos de la red social pueden contestar o publicar un comentario, dando lugar así a una conversación entre todos.

El gráfico a continuación relaciona todas las aplicaciones y funciones de la web 2.0 con los sitios más populares en la actualidad:



Fuente: Imagen extraída del artículo 'Web 2.0: la Revolución de la comunicación virtual', publicado el 11 de junio del año 2009 en www.visionesvirtuales.com

Capítulo 2: La empresa 2.0

2.1 Definición de la empresa 2.0

El concepto de Empresa 2.0, fue introducido por primera vez por el autor Andrew McAfee en su artículo *The Dawn of Emergent Collaboration*. El autor escribió en su texto:

Most of my past research has focused on information technologies that facilitate formal, structured, planned, transaction-based work. Recently, I began to wonder whether IT could do something similar for the informal, less structured, more spontaneous, knowledge-based work of a company. Its probably safe to say that within most companies most knowledge work practices and output are invisible to most people. The good news is that new platforms have appeared that focus not on capturing knowledge itself, but rather on the practice and output of knowledge workers.

These new digital platforms for generating, sharing and refining information are already popular on the Internet, where they-re collectively labeled 'Web 2.0 technologies. I use the term 'Enterprise 2.0; to focus only on those platforms that companies can buy or build in order to make visible the practices and outputs of their knowledge workers.'

En su libro *Enterprise 2.0*, McAfee define a la empresa 2.0 como todas aquellas organizaciones que utilicen **plataformas de software social emergente** (o ESSP's) para alcanzar sus metas y objetivos. La definición que proporciona el autor no solo se limita a empresas de la industria de la tecnología, sino que a cualquier tipo de empresa, siempre y cuando se utilicen los ESSP's para ser más competitivos. Por esta razón, cuando hablamos de empresa 2.0, nos estaremos refiriendo a aquellas plataformas construidas o adquiridas por una empresa que permiten no sólo capturar conocimiento, sino que hacer visibles los trabajos y resultados de los trabajadores que poseen ese conocimiento.

De todas formas, es necesario aclarar que la empresa 2.0 no es un fenómeno meramente tecnológico. **Las herramientas por sí solas no le darán a una empresa una ventaja competitiva.** Todas las herramientas novedosas que pueden incorporarse en las empresas son necesarias pero no suficientes para generar todos los beneficios asociados que se discutirán a continuación. Las organizaciones tendrán que necesariamente **adaptarse a estas nuevas tecnologías**, teniendo que cambiar muchos aspectos, para que el uso de las ESSP's por parte de toda la organización se vea reflejado en una mejor colaboración, interacción, cooperación e innovación en la empresa. Las

organizaciones e individuos deben cambiar, a través de capacitación, aprendizaje y cambios organizacionales planificados, con el objeto de que la tecnología pueda operar e **incrementar el valor comercial de la empresa en un entorno empresarial dinámico**. Es decir, si estas herramientas son utilizadas de manera **estratégica**, el rendimiento de la organización se verá afectado de manera positiva.

A continuación, haremos una evaluación del entorno competitivo de los negocios en la actualidad, para entender **qué necesitan hoy en día las organizaciones para ser competitivas**, y luego comprender por qué las **empresas 2.0 son una buena opción para satisfacer las demandas del nuevo entorno**.

2.2 El entorno competitivo de los negocios

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en un **entorno competitivo, dinámico, complejo** y donde lo único constante es el **cambio**. Se han dado cambios a nivel global que han obligado a las organizaciones a ser flexibles y responder a los cambios que presenta el ámbito de los negocios si desean sobrevivir frente a la competencia. Angela Gallifa en el paper del IESE Business School *New Organizational Forms* recalca la necesidad de adaptación de las empresas en la actualidad, *‘The evolution of the economy is subject to changes in the environment and in companies. These changes entail the need to adapt by seeking new forms of organization.’*

La **globalización** es un cambio a nivel global que ha tenido un rol fundamental en este nuevo entorno en el que deben adaptarse las organizaciones. En su libro *Globalization*, Donald J. Boudreaux define este fenómeno de la siguiente manera: *‘Globalization is a process of interaction and integration among the people, companies, and governments of different nations, a process driven by international trade and investment and aided by information technology. This process has effects on the environment, on culture, on political systems, on economic development and prosperity, and on human physical well-being in societies around the world. But a simpler definition is most fitting: globalization is the advance of human cooperation across national boundaries’*.

Este proceso ha cambiado la manera en que las empresas operan, teniendo que administrar y controlar un mercado global. Se distribuyen las funciones primordiales del negocio en países donde pueden realizarse obteniendo mayores rentabilidades. Asimismo, economías locales deben enfrentar competencia no sólo en mercados locales sino que internacionales también. Por otro lado, las

mejoras en la comunicación permiten a las organizaciones formar grupos de trabajo globales, teniendo en cuenta también los cambios en los sistemas de entrega que deberán ser a nivel global.

La transformación de las economías industriales también ha traído aparejado importantes cambios en el entorno de los negocios de hoy en día. Las economías se basan en el **conocimiento y la información**, éstos últimos convirtiéndose en **activos críticos y estratégicos** para toda empresa.

La **transformación de las estructuras de las empresas** es otro de los cambios a nivel global que constituye este nuevo entorno competitivo de los negocios. Los cambios en la estructura de las empresas se caracterizan por un mayor aplanamiento de su organigrama, una mayor descentralización y *empowerment* de sus trabajadores. Asimismo, el trabajo colaborativo y en equipo es esencial en todo este proceso de rediseño de las empresas, permitiendo una mayor flexibilidad para responder a los cambios el entorno.

Por último, surge la famosa **empresa digital**, en donde según los autores Laudon y Laudon en su libro *Sistemas de Información Gerencial*, todas las relaciones significativas de negocios de la organización con clientes, proveedores y empleados se realizan y controlan a través de medios digitales. Además, los procesos de negocios centrales y activos corporativos claves se completan a través de redes digitales que abarcan toda la empresa ó se enlazan con múltiples organizaciones. Sin lugar a dudas, las empresas digitales perciben y responden a sus entornos con mayor prontitud, otorgándoles mayor flexibilidad. El desplazamiento temporal, es decir que los negocios se realizan ininterrumpidamente, y espacial, donde el trabajo se realiza físicamente en el lugar del mundo donde se haga mejor, son la norma en la empresa digital.

Podemos decir entonces que en la actualidad vivimos inmersos en la sociedad de la información y del conocimiento, ambos activos críticos y estratégicos para toda empresa que anhela prosperar en el mundo dinámico, abierto, global y competitivo de los negocios. El conocimiento es poder, quienes lo obtengan se convertirán en organizaciones competitivas. La adecuada **gestión del conocimiento colectivo** es lo que permitirá a las empresas dar el salto cualitativo que se requiere para ser exitoso en el entorno cambiante en el que deben sobrevivir.

Dado este panorama de la situación actual del entorno competitivo de los negocios, y frente a la necesidad que tienen todas las organizaciones hoy en día de adaptarse a éste, surge una opción que pueden adoptar las empresas para amoldarse a estas nuevas condiciones que se presentan en el mercado. A continuación, realizaremos un análisis de los beneficios que trae aparejada la decisión de formar una **empresa 2.0**.

2.3 Beneficios de la empresa 2.0

¿Porqué convertirse en una empresa 2.0?

Comunicación, Cooperación, Colaboración y Conocimiento

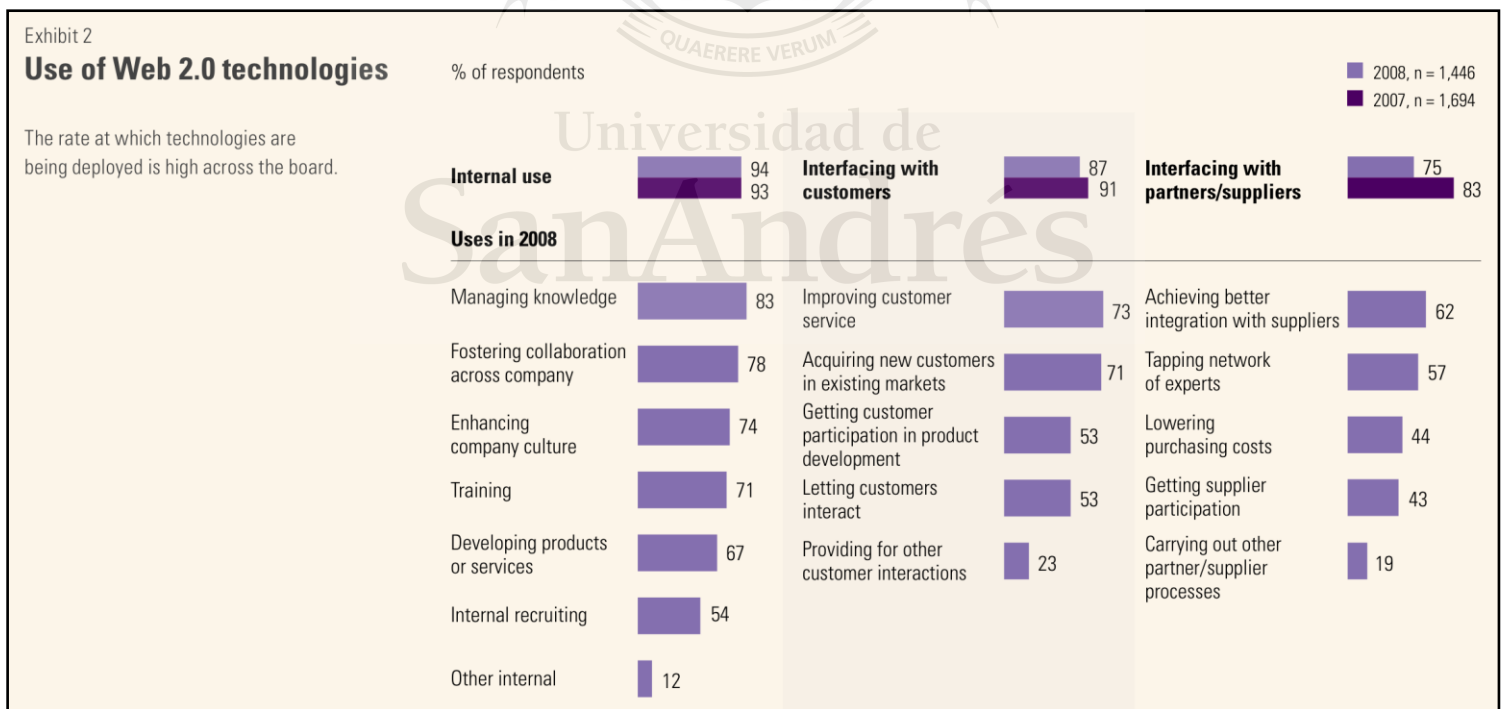
Uno de los beneficios de convertirse en una empresa 2.0, es la oportunidad de mejorar la comunicación entre los miembros de una organización; es decir, estas herramientas facilitan la **comunicación interna**. Las tecnologías que mencionamos proporcionan una manera más rápida y eficiente de contactarse con otras personas, disminuyendo la utilización del correo electrónico y las reuniones, las cuales son costosas en término de tiempos y eficiencia. Asimismo, proveen una manera de identificar a otros empleados para trabajar mejor. En este sentido, podemos aludir al paper del autor Granovetter, *The Strength of Weak Ties*, donde explica que las relaciones pueden dividirse en: lazos fuertes, débiles y potenciales. Las herramientas de la web 2.0 pueden ayudar justamente a fortalecer estas distintas dimensiones de las relaciones humanas, que son claves para trabajar mejor.

El autor Andrew McAfee advierte la importancia de estas tecnologías en relación con este concepto, lo cual lo denomina '*the Enterprise 2.0 bull's eye*'. Distintas tecnologías son útiles para desarrollar relaciones más fuertes para cada uno de estos niveles para alcanzar fines disímiles. El autor hace referencia al trabajo de Granovetter para dar cuenta de los beneficios de la empresa 2.0 en cuanto a la posibilidad de obtener nuevas formas más fluidas de comunicación entre los empleados de la organización además de fomentar mayores niveles de colaboración entre sus miembros.

Por otro lado, la incorporación de estas herramientas cumplen un rol fundamental a la hora de fomentar el **trabajo en equipo** de los empleados de una empresa, independientemente del departamento al que pertenezcan o del espacio geográfico en el que se encuentren. Existen numerosos ejemplos de cómo estas herramientas son útiles para mejorar la **colaboración** y **cooperación** del trabajo de los miembros de una organización, produciendo resultados que no pueden ser alcanzados fácilmente por empleados trabajando de forma aislada. Las tecnologías de la web 2.0 proporcionan una manera más fácil y sencilla de comunicarse, cooperar y colaborar para mejorar el trabajo en equipo, y que esto pueda trasladarse en beneficios para que la organización sea más competitiva. Los autores Newman y Thomas en su libro *Enterprise 2.0 Implementation*, hacen referencia a este beneficio de las aplicaciones estudiadas: '*First off it will help people in your*

organization **collaborate**. Small groups of people that need to work together on projects can do so quickly and efficiently.

Por último, es menester aclarar el rol fundamental de la empresa 2.0 en torno al **conocimiento**. Sin dudas, como hemos mencionado previamente, el conocimiento hoy en día es poder para toda organización que anhela permanecer competitiva en un entorno abierto, dinámico, global y turbulento como el de la actualidad. Estas nuevas tecnologías son una buena forma de **capturar el conocimiento** de sus empleados, dándoles un espacio para poder expresarlo y para que otros puedan acceder a éste. Un reporte de la consultora Mc Kinsey publicado en junio del año 2008 ha manifestado que en una encuesta realizada a ejecutivos de empresas en todo el mundo, el 83% de los encuestados ha coincidido que la principal razón por la que muchas organizaciones han incorporado tecnologías de la web 2.0 es para **gestionar el conocimiento**. El gráfico a continuación muestra los resultados del reporte de la consultora Mc Kinsey. Los resultados del reporte podrán ser examinados en el anexo 2.



Fuente: Building the web 2.0 enterprise, Mc. Kinsey Global Survey Results (2008)

Como dice el autor McAfee en su libro *Enterprise 2.0: new collaborative tools for your organization's toughest challenges*, *'the organization generates a **dynamic repository** that contains much of what it **'knows'**, and members can both produce and consume the contents of this repository over time'*. El artículo *La empresa 2.0, una tendencia que está en alza* publicado en el diario La Nación por Ernesto Van Peborgh⁵, alude al tema de la accesibilidad, visibilidad y creación de la información y el conocimiento: 'Transformar una organización en una empresa 2.0 implica adoptar nuevas tecnologías que potencien las cuatro C : colaborar, compartir, crear y ceder. Las nuevas herramientas basadas en el software social permiten que la información y los contenidos que se comunican entre los miembros de un equipo se generen de manera compartida (creación colectiva) en un mismo entorno de trabajo, que todos puedan acceder a dicha información (accesibilidad) y que ésta circule de un modo transparente (visibilidad)'. Asimismo, los autores Newman y Thomas en su libro *Enterprise 2.0 Implementation*, hacen referencia al mismo tema: *'Web 2.0 allows any and everyone to participate in a larger conversation, contributing their ideas, putting their 'user-generated content' out there for people to access.'*

Edición de documentos en grupo

Es innegable el valor que produce para toda organización el **trabajo en equipo**. Trabajar en grupo se ha convertido en una de las formas de alcanzar los objetivos organizacionales más utilizadas en todo el mundo, ya que además de producir innumerables beneficios, cumple un rol determinante en la motivación y entusiasmo que los trabajadores ponen en su trabajo.

En este sentido, las tecnologías de 2.0 son de gran utilidad a la hora de **editar** documentos, hojas de cálculo, presentaciones, páginas web, etc. de forma grupal. Los problemas más frecuentes cuando un grupo de personas colaboran en un mismo documento, presentación etc., son los de la **edición simultánea** y de la **pérdida de control** en cuanto a las versiones que se generan. Es decir, nos referimos a los inconvenientes que surgen cuando dos o más personas editan simultáneamente un mismo documento o cuando es difícil determinar e identificar qué versión es la correcta o la última en ser actualizada. Éstas dificultades no son fáciles de prevenir cuando cada miembro del grupo trabaja de manera independiente en un mismo documento, y utilizando el correo electrónico como el canal más utilizado para intercambiar las copias de un mismo documento. Como manifestó Florian Barberis, CIO de Philip Morris, uno de los beneficios más significativos de estas

⁵ Publicación en el Diario La Nación el domingo 16 de marzo del año 2008

tecnologías es el de eliminar los problemas de versiones simultáneas de documentos en una organización: *‘One document, one location. In my opinion, that is the main benefit. These technologies are more efficient.’*

En este sentido, podemos afirmar que las tecnologías de la web 2.0 pueden producir **beneficios para que un grupo de individuos colabore** en un mismo documento, hoja de cálculo, presentación o página web. Los wikis son una de las tecnologías más utilizadas para atender los problemas mencionados previamente. Éstas aplicaciones mantienen las contribuciones que realizan los miembros de un grupo en un mismo lugar, evitando que coexistan múltiples versiones de un mismo documento en la computadora de cada miembro del equipo y evitando los inconvenientes de la edición simultánea. Este tipo de tecnologías son esenciales para apoyar y fomentar el trabajo en equipo de una organización. Como nos informó Florian Barberis, CIO de Philip Morris, *‘Wikis make sense, there is a lot of spontaneous information in any organization, information that might not be stored in documents. These technologies enable users to contribute and edit information. It is a much easier way to handle information.’*

Como hemos señalado con anterioridad, el bajo costo de este tipo de plataformas digitales, permite que puedan ser utilizadas por todos los grupos dentro de una organización. Por esta razón, cumplen un rol fundamental para **capturar y diseminar conocimiento** ya que todos los trabajadores tienen la posibilidad de escribir, agregar, guardar y compartir su conocimiento con otras personas. No debemos olvidarnos que estamos en la sociedad del conocimiento, donde éste es un activo estratégico y crítico para prosperar en un mundo global, dinámico y abierto al que deben enfrentarse las empresas. Asimismo, estas tecnologías proponen una manera de ordenar el conocimiento, dándole sentido y permitiendo que el conocimiento de una persona pueda relacionarse y complementarse con el de otras personas.

El trabajador: autor en la empresa 2.0

Convertirse en una empresa 2.0, implica darle la oportunidad a sus miembros de **generar contenido y publicarlo** online para que pueda ser accedido por el resto de los usuarios. A diferencia del correo electrónico u otro tipo de tecnologías de la misma índole, en la empresa 2.0, la información o el contenido es **público**. Existen diversas formas en las que un trabajador puede exponer contenido como por ejemplo por medio de un blog, redes sociales, fotos, videos, un microblog, entre otros.

Sin dudas, el valor para la empresa es evidente: **fomentar la interacción** entre las personas permitiendo que puedan compartir conocimiento, experiencia y habilidades. Cuando uno busca contenido, el uso de tags, links y otras tecnologías de la misma índole, exponen la información más relevante, logrando así el objetivo de obtener un **‘depósito’ dinámico que contiene el ‘know how’** de la organización, donde sus miembros pueden producir su propio contenido así como también consumir toda la información que se encuentra en él.

Además, se eliminan las barreras existentes para compartir conocimiento, ya que los usuarios pueden publicar su propio contenido con tan solo un par de *clicks* del mouse. Asimismo, la simplicidad de este proceso e intercambio de información reducirá las distorsiones e inexactitudes ya que el usuario puede corregirlos de forma inmediata.

Por último, el impacto relacionado con el nivel de motivación de los trabajadores es innegable. Con estas nuevas tecnologías, éstos sentirán mayor satisfacción, libertad, responsabilidad, confianza y una sensación de propiedad y compromiso con los contenidos de la Intranet.

Espacio de búsqueda

Así como los trabajadores pueden crear y publicar todo su *know how* en la web a través de las herramientas de la web 2.0, también podrán publicar preguntas sobre **faltas de conocimiento** que requieren para trabajar. Simplemente, tendrán que esperar a que otros usuarios respondan a sus inquietudes. Es una manera rápida y fácil de hallar otras personas que tengan aptitudes, habilidades o conocimiento que uno carece.

En la web, existen múltiples foros donde uno puede publicar una pregunta, como por ejemplo en Yahoo! Answers. Este tipo de tecnologías pueden utilizarse de la misma forma dentro de organizaciones, dándole la oportunidad a los usuarios de buscar conocimiento que carecen y que otros usuarios puedan proveer ayuda en un tema específico. El caso de la cadena de televisión BBC es un claro ejemplo de foros de preguntas y respuestas online, donde todos los miembros de la organización pueden participar fomentando así la búsqueda de conocimiento, información o experiencia en la web.

Asimismo, aplicaciones como el *search engine* de Google pueden traducirse en la empresa, para que los empleados puedan buscar y acceder a información de manera rápida y eficiente. Florian Barberis, CIO de Philip Morris, manifestó su opinión sobre la importancia del uso de

motores de búsqueda: *The Search engine is another great application, where people can easily find useful information. However it will work well if people participate and store information. Its all about the network effects of social enterprise platforms´.*

Formación y mantenimiento de redes sociales

Las plataformas de software social no sólo son un lugar ideal para almacenar y compartir conocimiento, sino que también son útiles a la hora de **formar y mantener redes sociales** entre sus trabajadores. A diferencia de lo que ocurre en Internet, en la empresa 2.0 sus contribuidores pueden ser identificados. Esta característica es fundamental para hallar personas que puedan ser útiles y valiosas para que un trabajador pueda realizar su trabajo de la mejor manera posible. Estas tecnologías permiten establecer un contacto rápido y directo con cualquier persona, independiente de que pertenezca a otro departamento, oficina u otro lugar del mundo. En este sentido, logra convertir una relación potencial en una actual. Es decir, la empresa 2.0 es clave a la hora de **conectar** a sus trabajadores y permitir la formación de extensas redes sociales.

Además, estas tecnologías cumplen un papel importante a la hora mantener estas redes sociales. A través de constantes actualizaciones del perfil de un trabajador, incluyendo por ejemplo en qué proyectos está trabajando, uno puede conservar contacto con personas a lo largo del tiempo. Para ejemplificar este punto, podemos pensar en el caso de Facebook, una de las redes sociales más populares del momento. ¿Quién no tiene un perfil en la red social online más importante del mundo? ¿Cuántos contactos tiene una persona en promedio? ¿Aproximadamente entre 200 y 300? Muchos de los amigos que tenemos son gente conocida, gente que alguna vez fue amiga, amigos de amigos entre tantas otras conexiones. No todos son contactos que uno ve todos los días. Justamente a esto nos referimos con la **mantención de las redes sociales**. Estas tecnologías nos permiten mantenernos **actualizados** de la vida personal o profesional de muchas personas, que sería totalmente imposible sin estas herramientas. Lo mismo ocurre dentro de la organización: los trabajadores pueden interactuar, comunicarse, contactarse y simplemente estar al tanto del trabajo de muchas personas, fomentando así la creación y mantención de vastas redes sociales que son cruciales a la hora de alcanzar los objetivos y metas de una organización.

Inteligencia colectiva

Como dice el autor Andrew McAfee en su libro *Enterprise 2.0: new collaborative tools for your organization's toughest challenges*, este concepto se refiere a *'the use of technologies like prediction markets to generate answers from a dispersed group'*. Este término surge de la idea de que generalmente, las ideas y respuestas de un grupo de personas son más precisas y decisivas que aquellas obtenidas por un solo individuo o grupos de trabajo pequeños.

Auto-organización

Como alude McAfee en su libro, se refiere a la habilidad y libertad de los trabajadores de crear valiosas redes de comunidades y recursos, mantenerlas a lo largo del tiempo, sin la necesidad de ser guiados estrictamente por sus superiores. Éstas surgen del trabajo e interacción entre individuos de manera espontánea, poco coordinada.

Como responde el autor en una entrevista con Sonny Singh, el vice presidente IBU de Oracle⁶, *'if you deploy these technologies, your Intranet starts to look more like the Internet, more dynamic, easy to navigate, but its got a constantly changing and evolving structure that is not overseen by any one central authority'*.

Business Intelligence

En un contexto complejo, en el que los competidores y los nuevos *players* constituyen una amenaza siempre latente, las tecnologías de la web 2.0 en la empresa son útiles para lograr alcanzar un verdadero diferencial que se materialice en información clave, obtenida en tiempo y forma, que permita tomar mejores decisiones, mejorar sus prácticas y optimizar sus procesos. Toda empresa para gobernar necesita tomar decisiones. Frente a ello, la información resulta un insumo clave y la empresa 2.0 permite obtener **acceso y analizar información** en cualquier momento y en cualquier lugar. Quienes deben tomar decisiones podrán obtener información actualizada, siempre y cuando los usuarios trabajen y colaboren, independientemente de si se encuentran en el escritorio o a través de la web.

⁶ La entrevista se encuentra en el libro *Enterprise 2.0: new collaborative tools for your organization's toughest challenges* del autor Andrew McAfee

Capítulo 3: Implementación de la empresa 2.0

3.1 Barreras para la implementación de la empresa 2.0

Todo gerente deberá tener en cuenta las **barreras** que implica todo **cambio organizacional** si anhela que el proceso de implementación sea exitoso. Por esta razón, resulta indispensable resaltar las principales barreras que describe Ross Dawson en su libro *Implementing Enterprise 2.0*, para la implementación de la empresa 2.0:

Inversiones preexistentes: Si una organización ha invertido en tecnologías que **no son compatibles** con aquellas que proporciona la web 2.0, probablemente existirá una **resistencia** a la introducción de nuevas herramientas 2.0. Muchas veces, los ejecutivos no consideran incorporar estas tecnologías por resguardar y amparar inversiones anteriores, incluso cuando las nuevas herramientas son poco costosas, como hemos aludido previamente respecto a las ESSP's.

Impacto en sector IT: Muchos ejecutivos del área de Tecnología podrán sentir una pérdida de poder, ya que las nuevas herramientas son operadas directamente por los usuarios. En este sentido, este sector de la organización podrá resistirse al cambio. Por ello, es necesario que éstos entiendan que la TI está evolucionando, ocupando un rol estratégico y generador de ventajas competitivas, y que lejos de perder el control, su importancia será cada vez mayor. La aparición de la figura del CIO en los últimos años es un claro ejemplo de la importancia de los sistemas de información y la tecnología, como herramienta generadora de cambios cualitativos y beneficios en términos competitivos.

Diseño erróneo del proceso de implementación: Si los cambios son orientados a las tecnologías y no a los resultados esperados del cambio, los usuarios podrán resistirse a utilizarlas. Asimismo, si las nuevas tecnologías son muy complejas, es probable que tampoco sean bien recibidas.

Cultura: Sin dudas, la cultura organizacional es una de las **principales barreras** para todo proceso de cambio y específicamente, para la implementación de la empresa 2.0. Nuestro trabajo de graduación, se centrará en este aspecto del proceso de implementación, e investigaremos cuál es

la cultura organizacional más adecuada para que bancos de las características de los analizados, puedan implementar con éxito la empresa 2.0.

Capítulo 4: La cultura como barrera organizacional para la formación de la empresa 2.0

Dentro de las barreras que hemos mencionado previamente, la **cultura organizacional es una barrera fundamental que deberá ser considerada a la hora de formar una empresa 2.0**. Es necesario aclarar a qué nos referimos por cultura organizacional por lo que es indispensable referirnos al autor Edgar Schein, un especialista en cambio organizacional, en su libro *“Organizational Culture and Leadership”*: *‘Un patrón de presunciones básicas compartidas que un grupo –entendido como institución- aprendió mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionaron lo suficientemente bien como para ser considerados válidos, y por lo tanto, ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.’*

En todo proceso de cambio organizacional, la cultura es un aspecto clave ya que si ésta no es la más apropiada, probablemente se dificulte su implementación. Es innegable la relevancia de los aspectos culturales a la hora de introducir un cambio tan importante y de la magnitud del que trataremos en la tesina. La empresa 2.0 **requiere de la participación y colaboración** de los trabajadores de una organización para que puedan materializarse los beneficios que se relacionan con esta herramienta de gestión. Las ESSP’s generan valor siempre que los trabajadores creen y publiquen contenido sobre su conocimiento y que expresen sus opiniones sobre lo publicado por otros usuarios. Será de esperar que muchos individuos no logren captar el verdadero valor de introducir estos cambios, mientras que otros las adopten de inmediato. Los autores Newman y Thomas en su libro *Enterprise 2.0 Implementation* aluden a la necesidad de una **cultura organizacional que fomente la participación** de sus empleados: *‘Organizations need to encourage their knowledge workers to contribute, to voice their opinions and to write about their areas of expertise. Enterprise 2.0 is more about people than technology and it will fail without participation. Enterprise 2.0 solutions must therefore address an organization’s human resources.’*

Asimismo, el autor Dion Hinchliff, responsable de la consultora Hinchcliff & Company⁷, se refirió a la importancia de la cultura como barrera organizacional para este tipo de implementaciones en su artículo *Enterprise 2.0 as a culture catalyst*⁸: *‘ the real obstacles to applying Web 2.0 platforms inside our workplaces may very well be our **corporate cultures**. Cultural impedance is something that's also inhibited many otherwise highly useful and potentially beneficial IT initiatives including SOA, BPM, EAI and others. **The gap between what's technically possible and what the corporate culture is willing and able to accept** — must less actively encourage — is often wider than many people automatically assume.´* La cultura sin dudas, cumple un rol fundamental para explicar porqué algunas empresas tendrán mayor facilidad para adoptar este tipo de tecnologías que otras.

Es evidente que la empresa 2.0 está mucho más relacionada con las **personas** que con la tecnología en sí misma. Si no se logra que los trabajadores tengan una actitud participativa y colaborativa, la empresa 2.0 carecerá de valor empresarial. Por esta razón, el eje de los recursos humanos deberá necesariamente ser tenido en cuenta, ya que **sin la gente no hay empresa 2.0**.

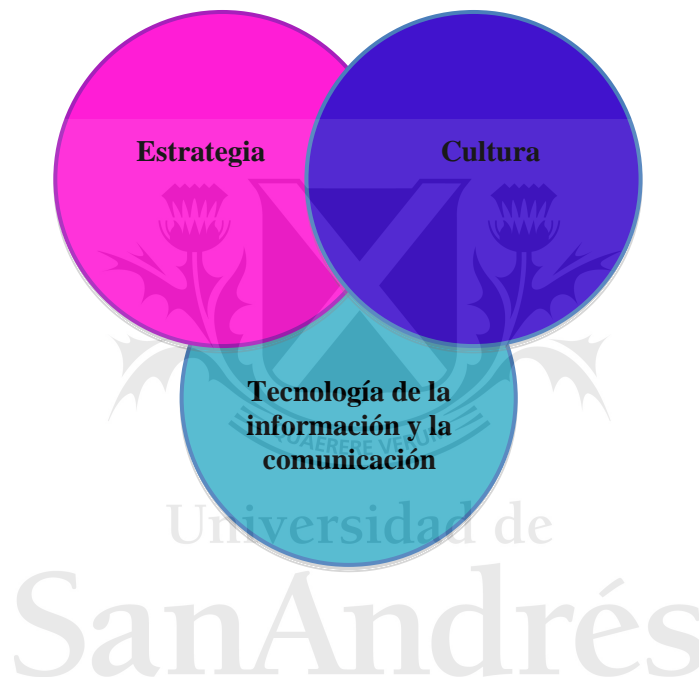
Por esta razón, decimos que la formación de una empresa 2.0 implica un cambio en la naturaleza del trabajo y de los comportamientos de los trabajadores para que ésta funcione de manera exitosa. La empresa 2.0 requiere necesariamente de una **cultura adecuada que acompañe y apoye esta nueva forma de trabajar**. En su libro, *Implementing Enterprise 2.0*, Ross Dawson alude a esta cuestión: *‘ a collaborative organizational culture needs to be enabled by collaborative tools. These tools by themselves cannot make the difference. However if employees use those tools well, it will absolutely enhance organizational performance ´*.

Como hemos explicado con anterioridad, la incorporación de la tecnología por sí sola no genera una ventaja competitiva. No obstante, la manera en que estas tecnologías se utilizan y su alineación con la estrategia y objetivos, sí podrán generar una diferenciación. Como dice el autor Ross Dawson: *‘Competitive differentiation occurs at the intersection of technology and culture´*. Por esta razón, para que sea factible la formación de la empresa 2.0 debe haber una alineación de la **cultura organizacional** con la **tecnología** de la información y comunicación y a su vez con la **estrategia**, ya que la finalidad es que la compañía sea más competitiva y pueda lograr de manera más eficiente sus objetivos y metas. Sue Bushell en su artículo *Enterprise 2.0 What is it good for?*

⁷ Hinchcliff & Company es una consultora líder en el mercado dedicada a la provisión de soluciones de tecnología relacionadas con la web 2.0 y la empresa 2.0.

⁸ Publicado en www.hinchcliffeandcompany.com el 5 de mayo del año 2007

publicado en www.cio.com⁹, hace referencia a la importancia de la estrategia en este proceso: *‘I believe the most important challenge for the CIO is to make the key decision makers in the company aware and to ensure Web 2.0 becomes increasingly embedded in their current and future strategy’*. La siguiente ilustración exhibe la fusión entre las tres variables que debe existir para que la implementación de la empresa 2.0 sea fructífera:

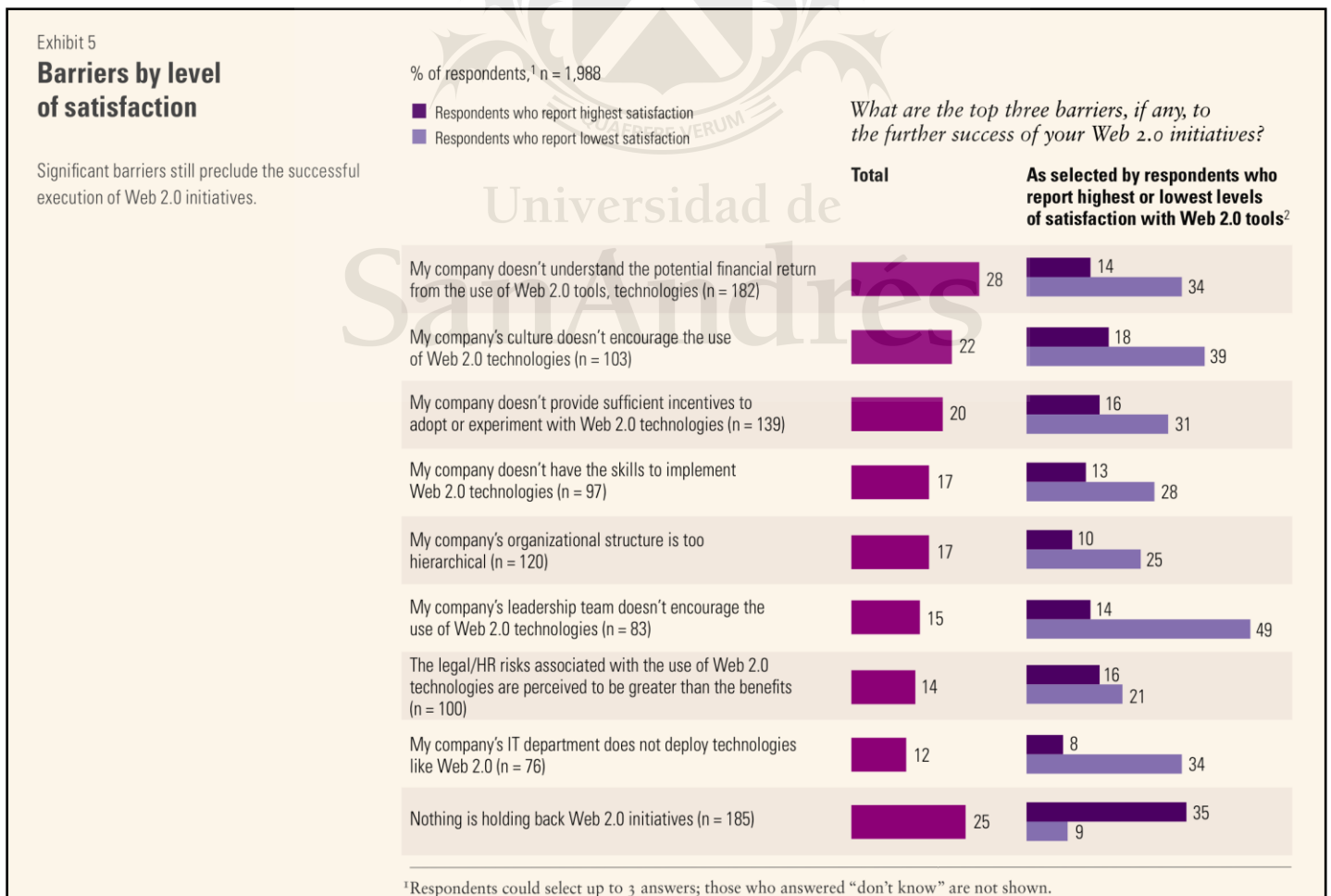


Fuente: Desarrollo propio (2010)

De todas formas, alinear la tecnología con la cultura organizacional no es una tarea sencilla ya que además deberán interactuar con la estructura formal y los procedimientos y reglas existentes, sus procesos y la **estrategia** de la empresa. Será un gran desafío para toda empresa que anhele ser una empresa 2.0, manejar adecuadamente el eje cultural. Como dijo Robert Hof, escritor de la revista BusinessWeek en el libro *Implementing Enterprise 2.0* de Ross Dawson, *‘Ultimately, taking full advantage of web 2.0 may require..Management 2.0’*. Asimismo, Ernesto Van Perborgh en su artículo publicado en el Diario La Nación mencionado anteriormente, recalca la importancia de la cultura para formar una empresa 2.0: *‘El principal objetivo de una empresa 2.0 es generar espacios donde las personas puedan concretar sus proyectos personales de manera colectiva: una red sin un*

⁹ Publicado el 6 de mayo del año 2008.

centro decisor, en la cual las decisiones de quienes están en la periferia sean tan importantes como las de quienes están en el centro. **No se trata de una simple adopción de nuevas tecnologías, sino de toda una nueva cultura que llega a la empresa**¹. La cultura organizacional será un aspecto fundamental a tener en cuenta a la hora de implementar la empresa 2.0. Como dijo, Florian Barberis, CIO de Philip Morris, *‘If you roll it out, it won’t be that simple. You have to analyze if your current culture supports Enterprise 2.0 initiatives. I believe some companies have a culture unwelcoming to Enterprise 2.0’*. Según un reporte reciente de la famosa consultora McKinsey Quarterly, basada en encuestas a 1.988 ejecutivos de las empresas más importantes del mundo, la cultura organizacional está entre las principales barreras para la implementación de la empresa 2.0. El gráfico a continuación muestra los resultados de la encuesta, recalcando nuevamente la importancia de considerar la cultura organizacional a la hora de introducir las tecnologías de la web 2.0 en la empresa.



Fuente: Building the web 2.0 enterprise, Mc. Kinsey Global Survey Results (2008)

4.1 Dominios a estudiar: variables de la cultura organizacional

Se pretende determinar en nuestro trabajo de graduación cuáles son los **aspectos a nivel cultural que deberá exhibir un banco de las características del European Bank y el CitiBank para que pueda incorporarse con éxito al modelo de negocio las tecnologías de la web 2.0**. Es decir, intentaremos dilucidar el impacto de la cultura organizacional en el proceso de implementación de la empresa 2.0 en este tipo de bancos pertenecientes a la industria bancaria. Es menester aclarar que entendemos por “aspectos a nivel cultural” aquellas variables que hacen a la cultura de una organización y que resultan pertinentes al negocio en cuestión. Para ello, estudiaremos los casos European Bank y CitiBank, los cuales serán comparados a partir del estudio y análisis de ciertos dominios. A partir de este estudio pretendemos definir cuál es la **cultura ideal** para la implementación de la empresa 2.0 en los bancos de las características de los estudiados.

En nuestro trabajo de graduación, tendremos que elegir **ejes a nivel cultural** que sean adecuados para analizar la cultura organizacional de un banco en relación a la **adopción de las tecnologías de la web 2.0**. Por esta razón, hemos elegido la teoría que nos proporcionan el autor Gerry Johnson en su libro *Exploring Corporate Strategy*, experto en temas de estrategia corporativa, y el autor Ross Dawson en su libro *Implementing Enterprise 2.0*, conocido por sus estudios sobre la empresa 2.0, para **escoger las variables que se relacionen con el objeto de estudio**.

A continuación se expone una tabla que ilustra un resumen de aquellos aspectos o características comparables o dominios escogidos que serán objeto de estudio.

Tabla 1: Variables de la cultura organizacional del modelo de negocio de un banco relacionadas con la adopción de nuevas tecnologías, dominios de estudio

Dominio	Descripción
1) Estructura organizacional	<i>La estructura organizacional incide significativamente en la implementación exitosa de la empresa 2.0 en la industria bancaria. Esta variable explicará cuán orgánica/mecánica, jerarquizada/horizontal y formal/informal es la estructura. Analizaremos cuál es la estructura organizacional más adecuada para implementar las nuevas tecnologías estudiadas.</i>
2) Sistemas de control	<i>Incluye además cómo se mide y reconoce el trabajo dentro de la organización. Asimismo, analizaremos la abundancia/carencia de controles y qué es lo más controlado y monitoreado del trabajo. A través de esta variable, se logra entender qué aspectos son</i>

	<i>fundamentales a controlar para la organización.</i>
3) Estructuras de poder	<i>Los grupos más poderosos dentro de una organización probablemente estén estrechamente vinculados con los supuestos básicos y las creencias. Además, hace referencia a cuáles son los principales grupos de poder que constituyen un obstáculo frente a la introducción de un cambio organizacional. Asimismo, se referirá al poder otorgado para tomar decisiones por parte de los empleados. A partir de este análisis, investigaremos el grado de conocimiento de los beneficios/riesgos de la implementación de los grupos con mayor poder dentro de la organización.</i>
4) Grado de conocimiento de los beneficios/riesgos de los grupos con mayor poder	<i>En muchas ocasiones, estos poseen una visión vaga e imprecisa de los beneficios y riesgos que traen aparejados un determinado cambio organizacional. Resulta apropiado en este sentido la utilización de casos de estudio de otras organizaciones que sí han implementado el cambio así como también charlas educativas con expertos en el tema.</i>
5) Aversión al riesgo	<i>Esta variable está directamente correlacionada con el tipo de industria o sector del que se trate. Se refiere a la posición que toma una organización respecto de los riesgos. Dependiendo del tipo de organización, de la actividad que realice así como también de la industria a la que pertenece, son todos factores que influyen significativamente en la posición que toman diversas organizaciones respecto a riesgos que muchas veces deben enfrentar a la hora de introducir cambios dentro de ella.</i>
6) Confianza hacia el personal y valoración y respeto de sus opiniones e ideas	<i>Esta variable es una de las dimensiones claves de la cultura organizacional. Resulta apropiado estudiar el grado en el que los directivos confían en su personal. Analizaremos cuál es el ámbito de trabajo más adecuado para que la formación de la empresa 2.0 en bancos de las características de los analizados sea exitosa. Además, analizaremos el grado de valoración por parte de los ejecutivos en relación con las opiniones, sugerencias e ideas de sus trabajadores.</i>
7) Historias similares de fracaso del pasado	<i>Muchas organizaciones utilizan experiencias del pasado como referencia para introducir nuevos cambios dentro de la compañía. En el caso de que la implementación de un nuevo proyecto sea similar a uno que no prosperó en el pasado, probablemente su valor será minimizado. En estos casos, será fundamental demostrar porqué el nuevo proyecto es distinto y los beneficios que introducirá en la organización. Además, sería apropiado que aquellas personas con perspectivas negativas no intervengan en las primeras instancias del proceso de implementación.</i>
8) Hábitos y rutinas	<i>Esta variable estudiará cuán embebidos están ciertos hábitos y rutinas dentro de una organización. En este sentido, será fundamental analizar esta dimensión de la cultura, ya que muchos hábitos y rutinas podrán entorpecer la incorporación de nuevas herramientas que modifiquen las formas de trabajar actuales.</i>
9) Grado de sentimiento de pérdida de control de	<i>Muchos ejecutivos menosprecian muchos proyectos de cambio por el hecho de que sienten una amenaza al control de sus posiciones de liderazgo. Es decir, que la</i>

<p>los ejecutivos</p>	<p><i>introducción de nuevas herramientas inducirá a una pérdida de control por parte de los ejecutivos.</i></p>
------------------------------	--

Fuente: Desarrollo Propio (2010) a partir de Gerry Johnson (1998) y Ross Dawson (2009)

Una vez analizada la cultura organizacional de los casos mencionados dentro de la industria bancaria, podremos estudiar qué variables a nivel cultural son esenciales para garantizar una exitosa formación de la empresa 2.0. Analizaremos la cultura organizacional de un caso en donde un banco adoptó estas tecnologías con éxito así como también estudiaremos la cultura de un banco que no introdujo las herramientas estudiadas a su gestión. Luego, realizaremos una comparación de ambos casos, para poder responder la pregunta del trabajo de graduación y realizar conclusiones al respecto.

Capítulo 5: La industria bancaria

5.1 Panorama Actual de la Industria Bancaria

Para entender el contexto en el que actualmente operan las organizaciones pertenecientes al sector bancario, es indispensable aludir a la crisis financiera que afectó la industria en el 2008.

La crisis financiera del 2008 se originó en Estados Unidos, la economía más grande del mundo, y es una de las peores crisis financieras globales de las últimas décadas. Se produjo debido al colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos en el año 2006, y luego se desató la llamada crisis de las hipotecas *subprime* a fines del 2007. Los efectos de la crisis hipotecaria comenzaron a manifestarse en el inicio del año 2008, y se trasladaron al sistema financiero estadounidense y luego esta situación comenzó a expandirse a nivel global, debido a un problema generalizado de liquidez. Finalmente, todo esto condujo a una **crisis económica a nivel mundial**.

Como hemos aludido anteriormente, su inicio estuvo vinculado a problemas en el sector inmobiliario de Estados Unidos. El problema en particular se centró en las hipotecas de tipo "basura", situación en la que se otorgaban préstamos de alto riesgo a personas que generalmente tenían un dudoso historial crediticio¹⁰. El resultado fue que muchas de esas personas no podían cumplir los pagos mensuales. Como consecuencia, a fines del año 2007, los **mercados de valores de Estados Unidos comenzaron a caer de manera precipitada**, impulsada también por la

¹⁰ Información extraída del artículo "Cronología de una crisis" en www.bbcmundo.com

situación económica del país que incluía la suba en los precios del petróleo, la inflación y el estancamiento del crédito.

En Julio del 2007, Bear Stearns, uno de los bancos de inversiones más importantes en los Estados Unidos, comenzó a evidenciar las consecuencias de la crisis hipotecaria que azotaba al país. La entidad impidió que sus clientes retiren dinero en efectivo de los llamados *hedge funds*, desbordados por toda la situación. En el año 2008, la Reserva Federal ‘rescató’ la entidad, la cual terminó siendo vendida a precio de saldo al JP Morgan Chase.

Rápidamente, las consecuencias de la crisis impactaron en todo el mundo, provocando **pérdidas de los bancos a nivel mundial**. El banco Federal de los Estados Unidos y el Banco Central de Europa intentaron mitigar los efectos de la crisis inyectando fondos disponibles a los bancos. Asimismo, las tasas de interés fueron disminuidas, con el objeto de alentar los préstamos. Empero, estas medidas no sirvieron en el corto plazo para resolver la crisis que se vivía a nivel mundial.

En la actualidad, se discute la reforma financiera que el presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, anhela introducir para evitar que vuelva a ocurrir una crisis como la del 2008. El 29 de abril del 2010, luego de numerosos debates, el Senado finalmente debatirá la reforma financiera que propone el presidente estadounidense, la más grande desde la Gran Depresión de los 30. Ésta consistiría en introducir mayores regulaciones a las riesgosas actividades y acciones del sector financiero, otorgándole mayor poder a la Reserva Federal (información extraída del diario La Nación).

Luego de la crisis financiera más importante de las últimas décadas, nos interesa estudiar cómo ha quedado el sector tras las consecuencias que ha sufrido a nivel mundial. La crisis ha sido un antes y un después para el sector bancario a nivel internacional. La caída de bancos importantes y prestigiosos a nivel mundial, como Lehman Brothers y Meryll Linch, no solo han dejado huecos en el mercado que ocupar sino que ha impactado en la estrategia actual de las entidades bancarias a nivel mundial. Aquellos bancos que se han visto involucrados directamente en la crisis y han sufrido consecuencias de una inmensa magnitud, tendrán que recomponer su imagen y reputación para reparar y recuperar la confianza de sus clientes. Aquellos que han logrado mantenerse al margen de toda esta situación, intentarán beneficiarse de oportunidades únicas de crecimiento y aumentar su participación en el mercado. Como nos contó Alejandro Vélez, responsable para la división Private Wealth Management del European Bank para Argentina y Chile: ‘Después de la crisis, el sector quedó muy golpeado en términos financieros. Muchos bancos tuvieron que ser

salvados por el gobierno o adquiridos por bancos más fuertes. Es sorprendente la velocidad y agresividad con la que alguno de estos bancos han regresado al mercado. Aquellos bancos que tuvieron ayuda por parte del gobierno, están intentando ganar más mercado. La competencia se ha intensificado aún más. En términos del impacto de la crisis en la reputación de los bancos, Martin Barzi, máximo responsable para la división de Private Wealth Management del European Bank en Argentina, comentó: 'A nivel reputacional, la banca sigue muy golpeada. Ser banquero hoy en día no es una profesión de alta reputación'.

Asimismo, la crisis que atravesó el sector en el 2008, indudablemente impactó en la estrategia de los bancos más importantes del mundo. Como nos comentó Colin Woolcock, Head de Private Wealth Management del European Bank, en la entrevista que mantuvimos 'Banks will avoid risks. The sector is recovering and there are more resources'. El sector bancario enfrenta un escenario totalmente distinto luego de la crisis. Algunos bancos han desaparecido, mientras que otros han surgido en este contexto post-crisis. Mercados que antes parecían imposibles de alcanzar, hoy están más cerca. Los bancos hoy en día serán más cuidadosos frente a estas situaciones, con mayores reglas y procedimientos, que en el caso de aprobarse la reforma que propone el presidente Barack Obama, se verán más intensificadas aún. (información extraída de www.bbcmundo.com)

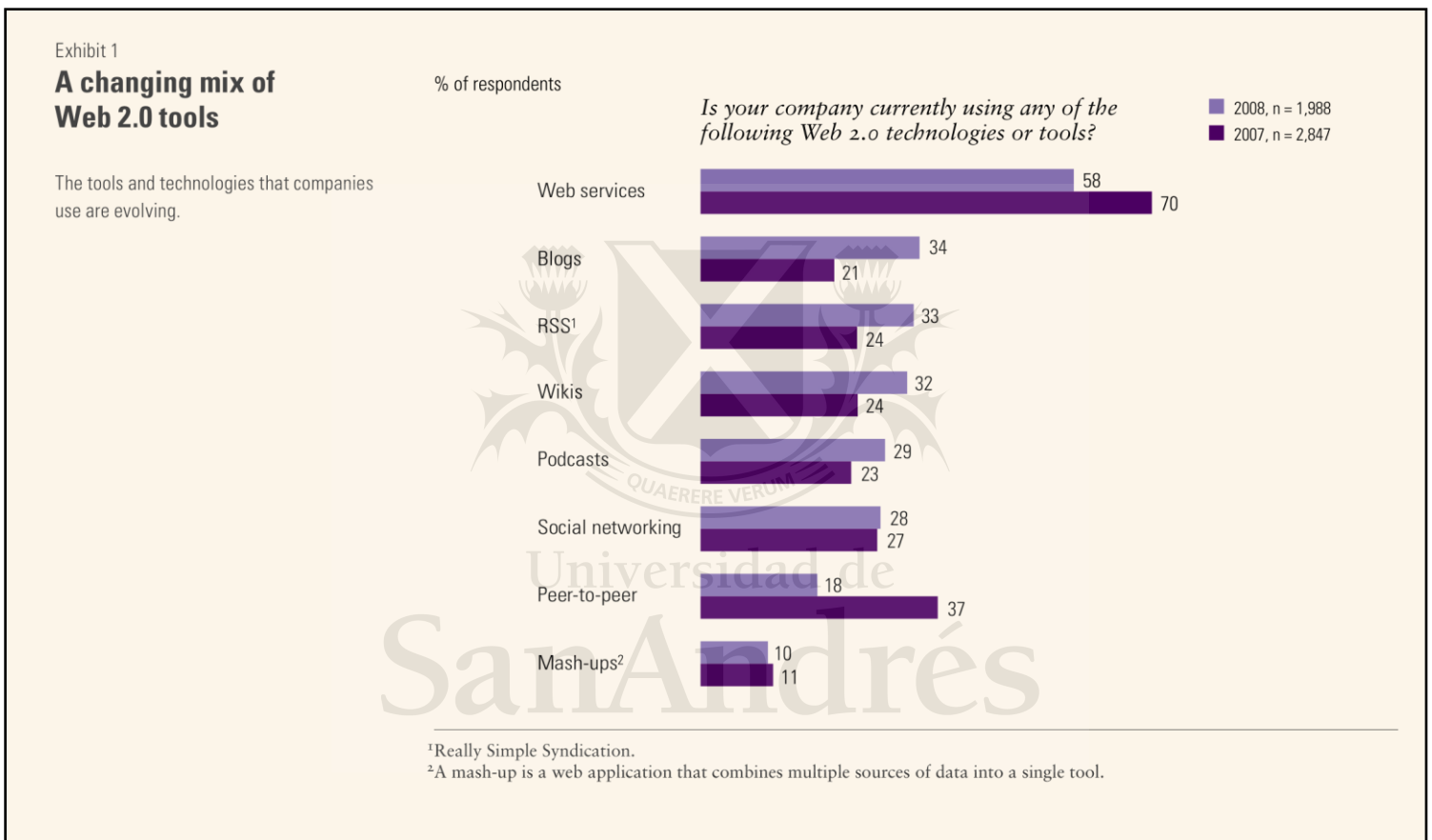
5.2 El impacto de la web 2.0 en la industria bancaria

5.2.1 Análisis del grado de adopción de la empresa 2.0

Según un reporte reciente de la famosa consultora McKinsey Quarterly, basada en encuestas a 1.988 ejecutivos de las empresas más importantes del mundo, la **adopción de las tecnologías de la web 2.0 en la empresa ha crecido en los últimos años**. Empero, esta investigación concluye que todavía existen numerosas barreras organizacionales que están retrasando la implementación de la empresa 2.0 en diversas industrias.

La investigación compara los resultados del año 2007 con aquellos del 2008, evidenciando un claro aumento de la utilización de estas tecnologías dentro de las organizaciones más importantes del mundo. Como podemos ver en el gráfico a continuación, los blogs fueron incorporados por el 34% de las compañías en el año 2008, comparado con el 21% en el año anterior. El uso de las tecnologías de RSS (Really Simple Syndication), se vio aumentado de la misma manera representando un 33% de adopción respecto del 24% del año anterior. De la misma manera, las

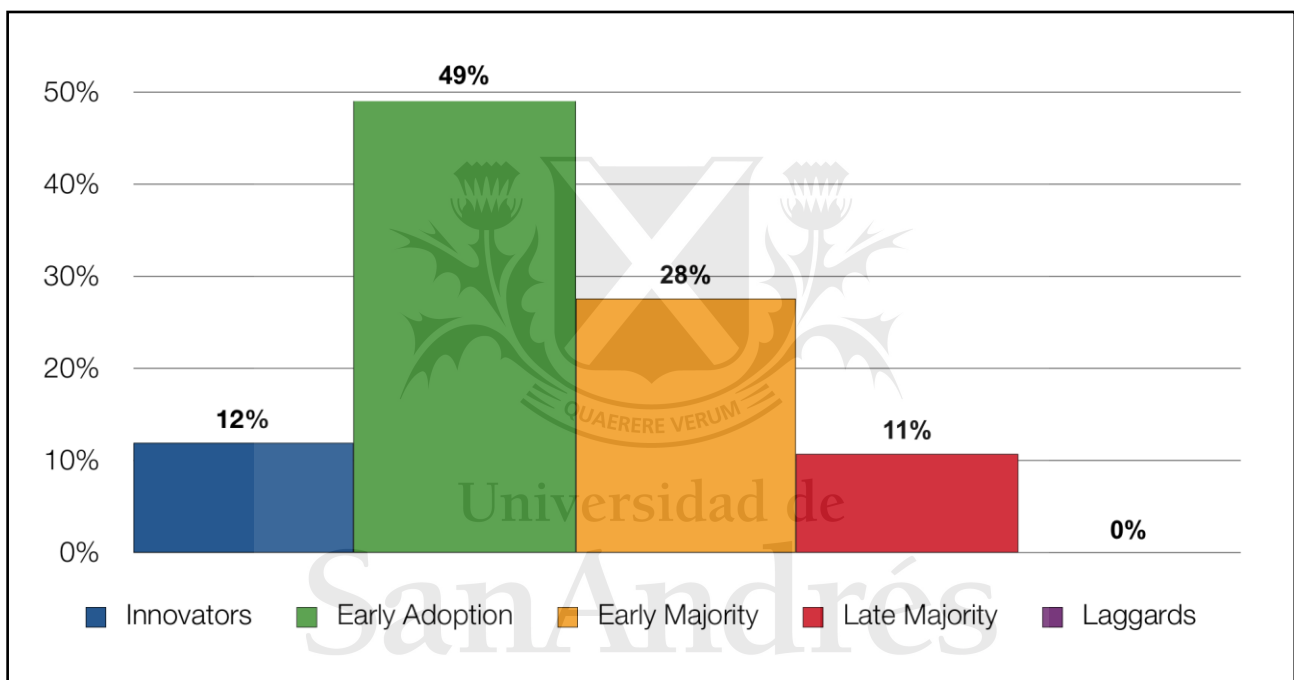
organizaciones aumentaron el uso de los wikis de un 24% a un 32%. Claramente, las **organizaciones están adaptándose a las tecnologías de la web 2.0**, otorgándole cada vez más importancia y relevancia a esta nueva herramienta de gestión. El cuadro muestra el incremento del uso de estas tecnologías que hemos explicado:



Fuente: *Building the web 2.0 enterprise*, Mc. Kinsey Global Survey Results (2008)

Es una realidad que las organizaciones están tomando consciencia cada vez más de los beneficios y ventajas competitivas que pueden generar la incorporación de estas tecnologías. Empero, existen **diversos factores por las que algunas organizaciones están más dispuestas a adoptarlas antes que otras**. Es menester aclarar que la utilización de estas herramientas es todavía una herramienta de gestión muy nueva y reciente, y **algunas industrias y organizaciones están adoptándolas antes que otras**. Es decir, hay algunas industrias que deben enfrentar más barreras o dificultades, las cuales explican porqué todavía la empresa 2.0 no está siendo adoptada

homogéneamente en todas las empresas del mundo. El gráfico a continuación, parte de un reporte realizado por *The Adoption 2.0 Council*, un grupo de expertos tratando el tema de la empresa 2.0, muestra que los encuestados coinciden que la empresa 2.0 se encuentra todavía en la primera etapa de adopción, es decir, las organizaciones las están incorporando recientemente a su gestión. Como hemos dicho, es necesario aclarar que son **tecnologías muy nuevas y su incorporación en las organizaciones también es un tema muy reciente.**



Fuente: *The state of enterprise 2.0 adoption Q4 2009: Maturity, Scale, Drivers, Ownership, Satisfaction*, de los autores Carl Frappaolo and Dan Keldsen, The Adoption Council (2009)

5.2.2 Análisis del grado de adopción de la empresa 2.0 en el sector bancario

Ahora sí, nuestra tesina trabajará específicamente el tema de la empresa 2.0 en el sector bancario. Para este propósito, debemos aclarar que el sector bancario es uno muy amplio, complejo y con la participación de muchas entidades muy diversas entre sí. En este sentido, es evidente que no podremos contestar la pregunta del trabajo generalizando las conclusiones para todo el sector. Es decir, nos enfocaremos en los **bancos del tipo de los que analizaremos a continuación**, que serán

el European Bank y el CitiBank. Los bancos difieren en los siguientes aspectos:

- **Origen del capital:**

Bancos públicos: El capital es aportado por el estado.

Bancos privados: El capital es aportado por accionistas particulares.

Bancos mixtos: Su capital se forma con aportes privados y públicos.

- **Tipo de operación:**

Bancos corrientes: Son los mayoristas comunes con que opera el público en general. Sus operaciones habituales incluyen depósitos en cuenta, cajas de ahorro, préstamos, cobros, pagos y cobros por cuentas de terceros, custodia de artículos y valores, alquileres de cajas de seguridad, entre otras.

Bancos especializados: Tienen una finalidad crediticia específica.

Bancos Centrales: Son las casas bancarias de categoría superior que autorizan el funcionamiento de entidades crediticias, las supervisan y controlan.

- **Bancos locales/ multinacionales**

- **Tamaño del mercado**

- **Número de empleados**

Por esta razón, nuestro trabajo de graduación se enfocará en **Bancos Privados**, del tipo **corrientes, multinacionales, líderes** en el mercado, es decir, aquellos con mayor *market share*, y con un significativo **número de empleados**, ya que es necesaria una gran cantidad de usuarios para que estas plataformas tecnológicas puedan generar valor. Por esta razón, nos enfocaremos en los casos del European Bank y CitiBank.

Como hemos aludido previamente, la adopción de la empresa 2.0 en las organizaciones más importantes del mundo se encuentra en pleno auge. Empresas pertenecientes a todo tipo de

industrias y sectores las están empezando a adoptar. Dentro de los ejemplos más conocidos podemos destacar los de Procter & Gamble en la industria de consumo masivo, BBC en el sector de televisivo, la consultora Deloitte, Serena Software y SAP en la industria de tecnología y Pfyzer en la industria farmacéutica, entre tantos otros ejemplos más. La adopción de las tecnologías web 2.0 también ha impactado de manera significativa en la gestión gubernamental con el ejemplo más destacado de la creación de Intellipedia en el US Defence Intelligence Agency, una aplicación similar a Wikipedia.

Empero, la formación de la empresa 2.0 en la industria bancaria **no está siendo del todo adoptada**. Según el autor J. Nicholas Hoover, en su artículo para la revista InformationWeek, especializada en temas de tecnología y negocios, *'Adoption of web 2.0 is taking off, but some firms are still reluctant'*. El autor alude a la formación de la empresa 2.0 en el sector bancario, resaltando que en la actualidad las herramientas tecnológicas más utilizadas son el correo electrónico y los *conference calls*. En una encuesta realizada por la revista mencionada a ejecutivos de los bancos más importantes a nivel mundial, más del 50% de éstos se encuentran escépticos del uso de estas herramientas dentro de sus empresas.

En la entrevista que mantuvimos con el head de IT para el European Bank, Michael Fischer, éste confirmó lo que expresaba Hoover en su artículo: *'The technologies most widely used in banks now a days are the email and conference calls. I believe banks such as European Bank will find it difficult to incorporate these technologies, and they are still not widely used. I have heard of some banks that are using them to create value, but I don't think this is the case for the rest of banks'*.

Luego de investigar el caso de distintos bancos de la índole del European Bank, es evidente que la **gran mayoría de los bancos de estas características todavía no están adoptando las tecnologías** e incluso algunos las están experimentando en el área de IT pero no hay planes de incorporarlas a toda la organización. Por esta razón, decimos que dentro de los bancos de las características que hemos mencionado, no todos están adoptando o incorporando de la misma forma las tecnologías de la web 2.0 en sus entidades para generar valor empresarial. Dentro de éstos, podemos mencionar a los bancos: CitiBank ,DrKW y Wells Fargo. Empero, existen otros bancos que todavía no las han incorporado a la gestión de sus actividades. Dentro de éstos, podemos destacar al European Bank, HSBC y JPMorgan. Nuestro trabajo se centrará entonces en analizar el **aspecto cultural**, con el objeto de determinar la **cultura organizacional más apropiada para que bancos de las características de los mencionados implementen las aplicaciones de la web 2.0 de manera exitosa**. Como dice el artículo mencionado de Hoover, el valor de la empresa 2.0 se ve

reflejado en numerosos ejemplos de empresas que sí han incorporado estas herramientas a sus empresas: *‘Everyone is playing with the same deck. Pliable technology will offer increasing opportunities to manage conflicts of interest. Those who figure it out first will benefit the most’*. La cuestión a estudiar se centrará en estudiar la cultura organizacional de distintos bancos para dilucidar qué aspectos culturales son cruciales para que pueda implementarse con éxito estas tecnologías. Por esta razón, nos enfocaremos en el caso del European Bank y el CitiBank para poder contestar la pregunta de nuestro trabajo de graduación.

Capítulo 6: La empresa 2.0 en el sector bancario

6.1 Análisis del caso European Bank

A la hora de evaluar los aspectos a nivel cultural que deberá exhibir un banco de las características de los que analizaremos para que pueda incorporarse con éxito las herramientas de la web 2.0, resulta interesante explorar el caso del European Bank.

6.1.1 Introducción a la compañía

El European Bank fue fundado en Berlín, Alemania el 10 de marzo de 1870, y comenzó con sus operaciones el 9 de abril de 1870. Poco tiempo después de su fundación, el European Bank abrió oficinas en Londres, Yokohama y Shanghái. A finales del siglo XIX participó en la construcción de ferrocarriles en Estados Unidos, Turquía y Bagdad.

En 1914, antes de la Primera Guerra Mundial, European Bank era el banco más grande del mundo, pero tras la Segunda Guerra Mundial se dividió en diez entidades, obligadas a actuar territorialmente. Luego, la central del banco pasó a ubicarse en Hamburgo. En 1947, el European Bank se subdivide en diez sub-entidades, las cuales luego se fusionan para formar NordEuropean Bank AG, Hamburg, Rheinisch-Westfälische Bank AG, Düsseldorf y SüdEuropean Bank AG, Munich and Frankfurt. En 1952, éstas se fusionan para crear el nuevo European Bank, con sede en Francfort.

Actualmente es el mayor banco de Alemania, el banco cuenta con más de 12 millones de clientes en 75 países. El Presidente y Consejero Delegado del Grupo a nivel mundial es Josef Ackermann. La misión del banco en cuestión se resume en la siguiente cita: *‘We compete to be the*

leading global provider of financial solutions, creating lasting value for our clients, our shareholders, our people and the communities in which we operate.

El European Bank es un banco líder en inversión a nivel global en Alemania, Europa, América del Norte, Asia y otros mercados emergentes. Cuenta con una totalidad de 80.849 empleados y opera en más de 72 países. La entidad ofrece servicios financieros a nivel mundial.

Dentro de los productos y servicios ofrecidos por el banco podemos destacar:

Banca privada y de empresas (BPC): el Banco provee a individuos y a pequeñas y medianas empresas con una amplia variedad de productos tradicionales como cuentas corrientes, depósitos y préstamos, servicios bancarios, entre otros.

Private Wealth Management (PWM): provee servicios a individuos con grandes patrimonios, así como también se ocupa de consultas en otros temas relacionados como por ejemplo, el manejo de herencias.

Asset Management: se ocupa de la gestión de activos y comprende cuatro negocios: manejo de activos del tipo institucional, minorista, compañías de seguros y de inversiones alternativas.

Global Banking: se vincula con la provisión de servicios a grandes corporaciones globales, incluyendo asesoramiento en M&A (fusiones y adquisiciones), financiación, leasing, financiación, entre otros.

Global Markets: se ocupa de la venta, trading y análisis de herramientas financieras, como por ejemplo, bonos, acciones y productos relacionados con valores, divisas, entre otros.

Como hemos aludido previamente, hemos elegido el European Bank para realizar la investigación ya que es un banco líder en la industria, dentro de los más importantes según la revista Fortune. El banco ha alcanzado una utilidad neta de 4,958 € m. en el año 2009, y sus activos se valúan en 1.500 € bn. Es un banco muy buen posicionado en la industria, con presencia en más de 70 países, con una diversificación regional significativa e ingresos sustanciales en todas las regiones del mundo. Asimismo, se caracteriza por su presencia en los mercados emergentes más importantes del mundo, incluyendo América Latina y Asia, por lo que se ha constituido como uno de los mayores bancos de inversión del mundo.

El Banco ha recibido numerosos premios muy prestigiosos a nivel mundial. Dentro de éstos podemos destacar los siguientes premios: The Asset Triple A Awards, Global Finance Awards y ha sido nombrado el banco más importante en Europa, Segundo en América del Norte, Centro

América y América del Sur, según el Euromoney Trade Finance Survey 2010. Dentro de los datos financieros del European Bank, podemos destacar el crecimiento de sus ingresos en los últimos años. En el año 2009 el ingreso total ha sido de €28.0bn, lo cual demuestra su liderazgo en el mercado. Más información sobre la performance del banco podrá ser revisado en el anexo 3.

6.1.2 El European Bank y la empresa 2.0

El **European Bank** es un ejemplo de uno de los bancos más importantes y prestigiosos a nivel mundial que todavía **no se está adaptando a las tecnologías de la web 2.0**. A través de numerosas entrevistas a los Head de distintas áreas, así como también a los máximos responsables de la plataforma tecnológica del banco, nos han informado que si bien el banco está al tanto de las implicancias de la web 2.0 en las instituciones financieras, **la formación de la empresa 2.0 aún no ha sido considerada**. Fue sorprendente que los Head de las áreas más importantes del Banco, así como los responsables de IT no tengan en claro realmente el verdadero significado de la empresa 2.0. Luego de proveer una explicación sobre esta nueva herramienta de gestión, nos pudieron finalmente confirmar que definitivamente el banco no está utilizando las aplicaciones de la web 2.0. Cuando le preguntamos al Head de PWM para América Latina y Europa, Colín Woolcock, nos comentó: *‘We aren’t using web 2.0 technologies in the bank and we have no intentions of incorporating them in the near future’*. De la misma manera, Michael Fischer, Head de Information Technology para el área de PWM, coincidió con la ausencia de las tecnologías de la web 2.0 en las actividades del banco: *‘We aren’t currently using these technologies in the business side, I know they are being experimented in the IT sector, but they will not be incorporated to our business. On the business side we aren’t eager to bring these things up’*.

Como nos informó Michael Fischer, los empleados del banco se comunican e interactúan a través de dos tecnologías principales: el **correo electrónico** y los **‘conference calls’**. El primero es el canal de comunicación más utilizado en el European Bank. En cambio, Michael nos explicó que los *conference calls* son utilizados para llevar a cabo reuniones con varias personas que se encuentren en distintos sitios del mundo *‘When three or more people in different locations participate and speak to one another by means of a telephone facility’*. De hecho, Colin Woolcock, nos contó que al terminar la entrevista que mantuvimos, tenía que contactarse a través de un *conference call* con otras dos personas que estaban en Singapore y New York para discutir decisiones cruciales del banco. Además, hay muchos empleados y ejecutivos que realizan viajes de

manera frecuente, por lo que el **BlackBerry** es el instrumento más utilizado para poder acceder y revisar el correo electrónico en cualquier parte del mundo las 24 horas.

Cuando Michael nos informó que el banco no utilizaba estas tecnologías de la web 2.0, pero sí tenía conocimiento de que el IT sector las estaba utilizando dentro del sector a modo de experimento, fue necesario contactarnos con personal del área de IT del banco para que nos informen de las investigaciones realizadas por el área con respecto a este tema.

En este sentido, el Dr. Antje Stobbe, Head de eResearch para todo el European Bank AG, nos informó que **las tecnologías existen, que están siendo experimentadas e investigadas en el sector de IT, pero que todavía no han sido incorporadas al 'business sector'**. Nos contó que existen blogs, wikis, social networking corporativos así como también tecnologías de RSS y tags. Cada una de estas aplicaciones se llaman de la siguiente manera: dbblog, dbwiki, dbclub y dbtags.

Con respecto al dbblog, Antje considera que son esenciales para mantener conversaciones, mejorar la comunicación y el intercambio de información entre los empleados. Por otro lado, el dbClub es el '*internal networking platform*' como lo sería Facebook en la web. A través de esta aplicación, los empleados tendrían la posibilidad de crear, editar y actualizar su perfil, como por ejemplo, a través de la exposición de intereses, habilidades, experiencia. Además, sus miembros podrían contactarse con otros empleados y crear y unirse a grupos y networks. El dbwiki, se parece a la enciclopedia online Wikipedia, y es un sitio informal donde los empleados pueden acceder y compartir sus conocimientos financieros. Asimismo, Antje dijo que podía ser muy útil para editar documentos en grupo, uno de los beneficios de las tecnologías web 2.0: '*group editing is achieved with these type of applications and can be also very useful for the management of big projects*'. Con respecto a estas aplicaciones, Antje nos contó que los wikis también son esenciales para hallar y compartir conocimiento: '*Colleagues may be looking for information you may know and you can also share your knowledge with others. The use and value generated by wikis is clear*'. Por último, en cuanto a los dbtags, Sobbe define a esta aplicación como '*a collection of favourites - yours and all other users*'. Permitiría a los empleados buscar y guardar recursos y páginas online, tanto en Internet como en la Intranet, que serían útiles para trabajar. Además, otorgaría la posibilidad de compartir estos tags con el resto de los colegas. Como dijo Stobbe: '*It is very useful to search resources and information. Links are bookmarked by others that found it interesting or useful*'.

Podemos asegurar entonces que el European Bank **no está utilizando actualmente estas tecnologías, si bien ya han sido desarrolladas por el área de IT**. Luego de las entrevistas con distintos miembros del banco, ha quedado claro que el banco **no tiene intenciones de**

incorporarlas a su trabajo. Los entrevistados están al tanto de la web 2.0 y su respectivo impacto en la empresa, pero no consideran que sea necesario incorporarlas. Como dijo Colin Woolcock, *'We have no intentions of becoming an enterprise 2.0'*.

Empero, creo que es menester destacar que muchos entrevistados tenían conocimiento de la web 2.0 y de su impacto en la empresa. Antje Stobbe nos contó que en el 2006, se realizó un informe sobre el impacto de la web 2.0 en las instituciones financieras. El título del informe *'Be a driver, not a passenger'*, alude al hecho de que el Banco debería comenzar a incorporar estas tecnologías, ya que en pocos años ésta será la norma. Es decir, que el banco debería adoptarlas inmediatamente, siendo un *early adopter* y no retrasarse en la implementación de estas nuevas tecnologías que pueden producir importantes beneficios para el negocio. Además, el informe (puede ser revisado en el anexo 4) hace referencia a la importancia de la cultura organizacional a la hora de implementar las tecnologías de la web 2.0 en instituciones financieras: *'Any web 2.0 presence of a financial institution must be authentic and consistent with the institution's brand and corporate culture'*.

Frente a esta situación particular del European Bank, anhelamos investigar los **ejes culturales** que hemos explicado previamente, que se relacionan con la implementación de las tecnologías de la web 2.0 en la empresa.

6.1.3 Características de la cultura del caso European Bank abarcando dominios de estudio

1) Estructura organizacional

Como hemos manifestado con anterioridad, la estructura organizacional será una variable que afectará la implementación de la empresa 2.0 en los bancos de las características del European Bank en la industria bancaria. Por esta razón, anhelamos investigar el **tipo de estructura** que caracteriza al banco en cuestión.

En primer lugar, el Banco cuenta con un **Supervisory Board** que está compuesto por 20 individuos, algunos electos por los empleados y otros por los accionistas, con el objeto de que se cumplan los objetivos e intereses de los últimos. De la misma manera, se encargan de la elección, contratación y supervisión del desempeño de los directores ejecutivos y del CEO.

Debajo del Supervisory Board, el banco cuenta con un **Management Board**, que está compuesto

por 8 individuos, dentro de los cuales uno representaría la figura del CEO. El Management Board es responsable de la gestión de las actividades de la organización. Estos individuos tienen la función primordial del management estratégico del banco y otras responsabilidades relacionadas con la asignación de recursos, la contabilidad financiera, la gestión de riesgos, y el control corporativo.

Con respecto a la figura del CEO, Martín Barzi, Managing Director de la división PWM del European Bank Argentina, nos informó: *‘Josef Ackermann es actualmente el CEO del banco, es la cara del banco frente al mundo’*. Además, el banco cuenta con un Chief Risk Officer, Chief Financial Officer y un Chief Operating officer. Los 4 miembros restantes son los *Head* o representantes de cada una de las divisiones del banco: Global Banking, Global Markets, Private Wealth Management y Asset Management. Es decir, son los máximos responsables de cada una de estas divisiones.

Empero, es menester recordar que el European Bank es un entidad multinacional, con más de 80.000 empleados y presencia en más de 70 países, por lo que es necesaria una gestión por **regiones geográficas**. Por esta razón, existen responsables relacionados con los distintos continentes en los que tiene presencia el banco. En este sentido, hay un responsable para América Latina y Europa, América del Norte y Asia para cada división.

Además, existe otro nivel de responsabilidad, de acuerdo a regiones geográficas más acotadas. Por ejemplo, Alejandro Velez es el máximo responsable de Argentina y Chile para PWM. Luego de esta subdivisión, existe un máximo responsable para cada país para cada una de las divisiones. En este sentido, Martín Barzi reporta a Alejandro Vélez, siendo el máximo responsable del banco en PWM para todo Argentina.

Debajo del máximo responsable por producto por país, la estructura se divide en una **compleja jerarquía de posiciones** desde gerentes, gerentes senior, semi-senior, junior, y asistentes. Además, existe personal que trabaja en las sucursales del banco.

Solamente imaginar esta compleja estructura por producto por país, por región, por continente, del European Bank explica la **complejidad de su organigrama**. Como podemos ver, tiene una estructura muy **jerarquizada**, con numerosos niveles de responsabilidad desde los Head hasta los banqueros de los rangos inferiores. Es una entidad con una **estructura muy formalizada y ordenada, con los niveles de autoridad muy claros**. Como dijo Colin Woolcock: *‘the organizational structure is very complex. Lots of hierarchies with formal roles that work mechanically all the time towards performance. Remember that our passion is to perform.’* Por otro lado, Alejandro Velez nos comentó al respecto: *‘El matrix del banco es muy complejo, tenemos que*

pensar que estamos hablando de una organización enorme, con presencia en más de 70 países, y especialmente pensar en la industria bancaria, difícil y muy regulada. Martín Barzi se refirió a la carencia de flexibilidad que se desprende de esta estructura organizacional: *‘Si bien convivimos con un entorno dinámico, para algunas cuestiones perdemos flexibilidad.* ‘ Michael Fischer, Head de IT para PWM, se refirió a este tema: *‘A bank is a more formal organization than Google for example, because we are regulated and very hierarchical’.*

Para concluir, podemos afirmar que en lo que respecta a la estructura del European Bank, estamos frente a una organización muy **jerarquizada y formal**, donde la mecanicidad se utiliza para ofrecer un *performance* sobresaliente a los clientes, el lema de la entidad analizada. Además, tanto la industria que estamos analizando como el tamaño y alcance geográfico del European Bank, son dos factores que explican esta estructura compleja que hemos aludido.

2) Sistemas de control

Esta variable se refiere al **grado de control hacia los empleados en sus tareas día a día**, es decir, la abundancia o carencia de controles, así como también qué es lo más controlado dentro de la organización. Intentaremos dilucidar si el ámbito de trabajo se caracteriza por ser uno muy controlado o no, para ver si este aspecto cultural podría constituir una barrera para la incorporación de las tecnologías de la web 2.0.

Luego de investigar esta variable cultural, podemos decir que el **control es esencial en el European Bank**. Tanto por las características de la industria como también por el tipo de operaciones que se realizan, el control es un aspecto importante para el European Bank. Sus directivos se refirieron constantemente a la **reputación** del banco, un componente esencial de su éxito. Por esta razón, los individuos que ocupan los niveles de la alta gerencia consideran que el control es un componente clave para garantizar un *performance* superior al de sus competidores. Alejandro Vélez dijo respecto a este tema: *‘Constantemente nos enfocaremos en **controlar que se respete la reputación** del banco. No queremos que nada que haga el empleado afecte la reputación del banco. Los productos que ofrecemos son de primera calidad y nos aseguramos que esto se garantice. El European Bank es una institución cuya imagen es muy fuerte y todos tenemos que movernos en línea con lo que dice ésta.’* Por lo tanto, es claro que lo que más se cuida en el banco es su reputación y el servicio y calidad de productos que se ofrecen a sus clientes.

Por otro lado, el banco es muy riguroso con el control de todas sus **operaciones y transacciones**. Nos referimos a que en el European Bank, todo tiene que estar registrado y monitoreado de cerca. Martín Barzi nos habló de esto en la entrevista: *‘ Por el tipo de organización, nosotros tenemos que tener registrado absolutamente todo lo que se hace. Todo tiene que ser muy ordenado y se cuida que todo pueda ser comprobado. Por ejemplo, no podemos utilizar IM ni chats porque es difícil luego comprobar lo que se dijo y lo que no se dijo con clientes. De la misma manera, las conversaciones telefónicas están siendo siempre grabadas por cualquier problema. Hay muchos controles, pero son preventivos. Para el caso de que si hay un error, sepamos donde buscar.’*

Resulta interesante analizar el sentimiento de los empleados respecto a estos controles que hemos aludido. Tuvimos la oportunidad de hablar con empleados de distintas divisiones del banco para ver cómo se sienten frente a estos controles. María Besnasar, empleada de la división Asset Management del European Bank en Argentina, resumió muy bien esto que intentamos transmitir: *‘Se trabaja en un **clima controlado**, es una realidad que los controles existen, y eso te hace ser muy cuidadoso en todo lo que hacés.’* Además, nos explicaba Martín Barzi, que la industria, como hemos dicho previamente, es una muy regulada y donde deben cumplirse muchas reglas, por lo que el banco también tiene que cumplir con **controles legales**. Un empleado del área de Global Banking, Mark Glimpirg, también coincidió con el clima de trabajo tenso y controlado que se vive en el European Bank: *‘ We work in a closely-monitored environment. There are many risks, reputation, data integrity, etc. Work is indeed very controlled here.’*

Por otro lado, el banco es muy cuidadoso con el **manejo de la información**, ya que la **confidencialidad** es otro aspecto clave de la institución, *‘Uno de los elementos más importantes es la confidencialidad. Por ejemplo, en la banca privada, no puedes tener un sistema donde los nombres estén dando vueltas por todas partes. Si yo tengo como cliente a David Beckham, lo sabrán pocas personas, hay secretos que tienen que mantenerse lo más cerrados posibles.’*, dijo Alejandro Vélez en la entrevista que mantuvimos.

A su vez, consideramos necesario referirnos al tipo de controles que existen a nivel **tecnológico**. Las **herramientas tecnológicas están muy restringidas**, justamente por razones vinculadas con la necesidad de garantizar la seguridad y confidencialidad. Numerosas páginas web se encuentran directamente inaccesibles por parte del personal, como por ejemplo Facebook, Twitter, Flickr, YouTube, entre otras. De la misma manera, aplicaciones como Web Messenger también están bloqueadas para todos los empleados del banco. Hasta la función de enviar mensajes

de texto está prohibida y bloqueada para todo el personal del banco. Indudablemente, en cuanto al aspecto tecnológico también podemos ver un **alto grado de control** de los empleados. Michael Fischer, Head de IT, opinó sobre el tema: *'We have to be very careful with the platforms we use, we have put down many applications, we are cautious with what people can use. If we see a problem, we block it. This is exactly what happened with Facebook.'* Martin Barzi también nos contó: *'Sin dudas que en términos tecnológicos estamos muy controlados. Necesitamos un tracking de todo y tecnologías que se puedan monitorear, no que generen problemas. Ni mensajes de texto podemos mandar porque no hay forma de registrar todos los mensajes'*.

Asimismo, Michael Fischer nos contó que el departamento de IT resumió las reglas más importantes del uso de la web 2.0 en lo que se llaman *'The 10 golden rules for web 2.0'*. Este documento resalta la importancia de tomar recaudos a la hora de utilizar estas herramientas y podrá ser examinado con más detalles en el anexo 5. Algunas de las reglas hacen referencia al uso de las tecnologías de la web 2.0 a nivel interno como por ejemplo asegurarse de que la información en blogs y forums sea objetiva y correcta. Empero, la gran mayoría de éstas se refieren al uso de las tecnologías de la web 2.0 fuera de la Intranet, como por ejemplo ser cuidadoso con divulgar información de clientes, con los contactos que de Facebook, con las fotos y videos publicados, entre otros. Claramente, podemos ver que el **uso de estas tecnologías en Internet está muy limitada y restringida**. Empero, consideramos que estas reglas serían un buen puntapié para constituir las normas que un futuro serán necesarias en el caso de implementar el uso de estas tecnologías dentro de la Intranet del banco. Como dice Gerry Johnson en su libro *Implementing enterprise 2.0*, *'policies are one of the key tools for putting into practice the principles created in the governance process.'*

Para concluir, podemos decir que los **sistemas de control del European Bank son rigurosos y los empleados tienen muy presente esto en su trabajo día a día**. Tanto por motivos de reputación, seguridad, confidencialidad, naturaleza de la industria y sus operaciones, los controles se convierten en una necesidad para el European Bank. Por lo tanto, podemos decir que existen abundantes controles en el banco y que lo más controlado es la registración de las operaciones y la reputación del banco frente al mundo.

3) Estructuras de poder

Esta variable analizará cómo está distribuido el poder en la organización. Será muy útil tener en cuenta esta variable, ya que dependiendo de cómo esté distribuido el poder y las creencias de éstos grupos respecto a la formación de la empresa 2.0, el cambio que estamos estudiando será más o menos factible. Es decir, dependiendo del lugar que ocupa el poder dentro de los distintos grupos del banco, se evaluará más adelante si constituye un obstáculo para la implementación de la empresa 2.0 en el European Bank. Es menester aclarar que por poder nos referiremos específicamente a la capacidad y libertad para tomar decisiones.

El poder en el European Bank acompaña el organigrama que hemos mencionado previamente. Aquellos individuos que ocupan los puestos más altos de la estructura organizacional, poseen todo el poder para tomar decisiones que respectan al negocio. **El poder que tienen los empleados es casi nulo**, ya que todas las decisiones provienen de la cúspide de la pirámide. Empero, como dijo Martín Barzi, Director de la división de PWM para Argentina: *‘El poder aumenta a medida que avanzamos en el organigrama. Las decisiones importantes pasan por los niveles de gerencia más altos. Los empleados tienen determinadas libertades, pero muy estipuladas y limitadas. En general, diría que la distribución del poder en el banco es centralizada’*. Alejandro Vélez confirmó lo mismo: *‘No es amplio el poder de los empleados, es como la caja chica, disponen solamente el poder para decidir de acuerdo con las necesidades de su trabajo.’* De la misma manera, Colin Woolcock se refirió a esta variable diciendo: *‘Decision making comes from above. Power is centralized at European Bank.’* Cuando hablamos con Michael Fischer, Head de IT para PWM, le preguntamos sobre grupos de poder que podrían impedir la formación de la empresa 2.0: *‘Enterprise 2.0 would have to be pushed from the top. If a managing director tells me I want this technology, I roll it out quickly. But this is not the case’*. Es decir, la decisión de formar una empresa 2.0 tendría que provenir de los rangos más altos de la organización. Colin Woolcock también coincidió en este punto: *‘The biggest issue in organizational change is sponsoring from the top. Our employees are limited in the power to make decisions’*.

De la misma manera, hemos investigado la opinión de los empleados del banco sobre este tema y los resultados confirmaron lo que hemos expuesto¹¹. El 75% de éstos coincidieron que el poder que tienen es el necesario para realizar su trabajo, es decir, que su capacidad para tomar decisiones es la mínima y necesaria. Además, el 87,5% contestó que las decisiones más importantes

¹¹ La entrevista fue realizada a 40 empleados del área PWM en Ginebra, Suiza.

proviene de los rangos más altos, es decir, que rige la idea del *top-down approach*¹² en términos de Gerry Johnson. Nos referimos a que la introducción de este tipo de cambios proviene de aquellos con más poder dentro de la organización, en el caso del European Bank, en los niveles jerárquicos más altos.

Para concluir, podemos decir que el **poder en el European Bank está distribuido de manera desigual, concentrándose en la cúspide de la organización**. Hemos dicho previamente que el grupo que tenga más poder dentro de la entidad podrá ser un importante obstáculo a la hora de implementar nuevos proyectos como lo sería la formación de la empresa 2.0. En el caso del European Bank, podemos decir entonces que el poder está concentrado en el grupo de los *executives* de la entidad. Por esta razón, será de extrema relevancia el grado de conocimiento de los beneficios y riesgos por parte del management, ya que éste podrá ser un importante obstáculo a nivel cultural para la implementación de las aplicaciones de la web 2.0 en el European Bank.

4) Grado de conocimiento de los beneficios/riesgos de los ejecutivos

Hemos manifestado que el grupo con mayor poder para tomar decisiones de la índole de la empresa 2.0 es el de los ejecutivos. Por lo tanto, el conocimiento de los beneficios y riesgos por parte de este grupo de un cambio organizacional como el de la formación de la empresa 2.0, es indispensable para que un proyecto como el que estamos estudiando pueda ser implementado exitosamente. En muchas ocasiones, la visión vaga, imprecisa o confusa de los ejecutivos de una organización respecto a propuestas innovadoras, puede ser un importante obstáculo para la puesta en marcha de éstas. Este punto será aún más importante en el caso de aquellas entidades donde decisiones de esta índole rigen por un *'top down command system'*, donde este tipo de cambios son estructurados por el *management* ya que éste grupo posee una visión macro del negocio. En estos casos, es clave que aquellos que ocupen los cargos más altos de la empresa apoyen el cambio organizacional.

Luego de entrevistar a directivos del European Bank, podemos decir que **el grado de conocimiento de los beneficios y riesgos por parte de los ejecutivos del banco es mínimo**. Al comenzar cada una de las entrevistas, fue necesaria una explicación sobre el significado de la web 2.0 y la empresa 2.0, ya que estos términos les resultaban confusos y como dijo Colin Woolcock,

¹² Visión basada en la manera de tomar decisiones, que se genera de los niveles más altos de la organización y se traslada a los niveles más bajos.

Head de PWM, *' a marketing buzzword'*. Una vez que pudimos esclarecer estos conceptos, procedimos a preguntarles por los beneficios y riesgos que consideraban traerían aparejadas estas nuevas tecnologías en caso de ser introducidas en el futuro.

Con respecto a los beneficios de la empresa 2.0, Michael Fischer fue muy sincero: *' I don't see how these technologies can make us work better, I see no benefit in using them'*. Asimismo, comentó que sí posee conocimiento de otras empresas que utilizan estas tecnologías y que han obtenido resultados favorables, pero considera que el banco se maneja muy bien con las tecnologías actuales: *'The Bank works well as it is, I find it difficult to see any value added of blogging, wikis, and those technologies inside the firm'*. Cuando le comenté sobre los beneficios que otras entidades estaban obteniendo en cuestiones relacionadas con mejores resultados a la hora de comunicar, colaborar y compartir información, el Head de IT para el área de PWM contestó: *'In the bank people know who to communicate with and who they need to complete their work. So I don't see benefits of web 2.0 in the bank.'* De la misma manera, Michael aludió a su propia situación respecto a estas tecnologías: *' I personally don't use these applications. When I go back home I want to be with my children, I don't want to blog. I think that if management used them, it would be easier to roll them out. But if managers aren't using them, it will be difficult to implement them'*. Claramente podemos ver que el banco se rige por un sistema *top down*, donde en caso de planificarse la formación de la empresa 2.0, ésta tendría que provenir de los rangos más altos de la gerencia.

Cuando entrevistamos a Colin Woolcock, Head de PWM para América Latina y Europa, nos encontramos con la misma visión de Michael Fischer: *'The benefits of using these technologies in the Bank would have to be very clear to consider their implementation. I am still reluctant to understand their value'*. De la misma manera, el ejecutivo nos comentó que el banco es una de las entidades líderes del sector, y no está utilizando estas tecnologías. Enfatizó el uso del correo electrónico, el teléfono y los *conference calls* como las canales tecnológicos primordiales del banco. Asimismo, comentó que no imagina la utilización de estas tecnologías en el banco y que las relaciona con aplicaciones utilizadas fuera del ámbito laboral. Cuando le comentamos los resultados más que positivos que estaban experimentando otras empresas, en términos de comunicación, colaboración y conocimiento, su postura coincidió con la de Fischer: *'E-mail and conference calls... our Blackberry, are all working great. I am not sure how these technologies would be better than the ones we are using. Management with their current knowledge including myself are clueless of the value of these applications. I see no advantage of switching.'*

En líneas generales, podemos decir que el **grado de conocimiento de los beneficios de estas**

tecnologías dentro del banco es mínimo. Los ejecutivos no ven el valor que podría agregar la empresa 2.0 para el banco y consideran que no las implementarían en un futuro. Pudimos ver que recalcaron ser uno de los grandes líderes del sector con las tecnologías que utilizan actualmente.

En cuanto a los riesgos que se le adjudican a la empresa 2.0, es menester destacar que los **ejecutivos relacionan estas tecnologías con numerosos riesgos** que mencionaremos a continuación. Lo que es indispensable resaltar, es que si bien los managers mencionaron varios riesgos, éstos son lo que el autor McAfee alude como *'red herrings'*, refiriéndose al hecho de que **estos riesgos no son serios ni reales.** Como dice el autor en su libro *Enterprise 2.0, New Collaborative tools for your organization's toughest challenges: 'Before an organization begins an Enterprise 2.0 effort, its leaders typically have a consistent set of concerns about the negative things that could happen. But most of these are not real or serious risks- I call these red herrings'*.

El primer riesgo que mencionaron es que el personal podría **perder mucho tiempo** utilizando este tipo de tecnologías, por lo que podría disminuir su productividad. Michael Fischer nos comentó: *'If we had these technologies, people would spend their time using them and would not work efficiently.'* Por otro lado, Colin Woolcock se refirió al tema diciendo que: *'New techs are a distraction and temptation for employees. The main risk is workers wasting their time'*. En este sentido, siguiendo los argumentos que propone Ross Dawson, podemos decir que este no es un riesgo significativo, ya que **reglas correspondientes a cada posición deberán establecerse y serán necesarias para monitorear el uso de estas tecnologías.** En este sentido, será esencial para obtener resultados positivos, optar por un gobierno corporativo claro y efectivo acorde con las iniciativas de la empresa 2.0. A través de líderes de proyecto, la identificación de riesgos y beneficios y la creación de **reglas, procedimientos y pautas claras, una organización podrá moldear el comportamiento de los empleados.** Por lo tanto, podemos decir que el riesgo de que los empleados pierdan tiempo con estas tecnologías, no es un riesgo real ya que a través de una **buena implementación del cambio, con reglas claras y un entendimiento del personal del valor de estas herramientas, esto podría impedirse.** Además, como dice el autor: *'making these tools inaccessible could prohibit activities that are useful to the business'*. Es decir, se perderá valor si no se incorporan estas tecnologías.

El segundo riesgo que mencionaron fue el de **comportamiento y contenido inadecuados y contrarios a los objetivos y valores del banco.** Como dijo Woolcock respecto a este tema: *'I fear people would use these technologies inappropriately, this is a huge risk'*. En cuanto a este riesgo,

hay varios puntos que debemos aclarar. En primer lugar, no debemos olvidarnos que a diferencia de la anonimidad que rige en Internet, en la Intranet de una organización sus **usuarios** son **identificables**. Es decir, en la Intranet es posible identificar la contribución de cada usuario. Por esta razón, los empleados probablemente sean más cautelosos a la hora de interactuar y contribuir con este tipo de herramientas. En el caso de que su comportamiento sea inadecuado, son fácilmente identificables para poder ser educados y disciplinados.

En segundo lugar, según McAfee, es común que los participantes de ESSP's se sientan parte de una comunidad y en este sentido, reaccionen rápidamente cuando sientan que otro miembro está violando las normas. Por otro lado, los empleados, identificables y expuestos en las ESSP's, sentirán la *'mirada del management'*, lo cual los llevará a ser más disciplinados y cautelosos con comportamientos que no resulten adecuados. Asimismo, los ejecutivos pueden intervenir y tomar decisiones respecto a empleados que no se comporten de la manera que se espera.

El tercer riesgo que mencionaron los ejecutivos entrevistados es el de **robo de información** por parte de personas dentro de la organización. Es decir, que empleados copien y roben contenido de los ESSP's del banco. Michael Fischer se refirió a este riesgo diciendo: *'Data protection is one of our key selling points. In the bank all of our information is electronic, so people sometimes do not know which information is private and which belongs to the bank. Security is essential for us, we are very sensitive of people getting into the network, trying to penetrate the network to copy information.'* Fischer nos contó que una de las últimas medidas que tomó el banco frente a la preocupación del robo de datos, fue la de prohibir el uso de USB's: *'We blocked all usage of USB's sticks because we were worried about data theft on the bank.'*

Frente a este riesgo, podemos decir que **siempre existe la posibilidad de robos cuando nos referimos a información digital**. Empero, es una realidad que las ESSP's son un blanco para este tipo de comportamientos ya que congregan muchos tipos de contenido que son muy valiosos fuera de la compañía. Frente a este tema tan delicado, nos referiremos al experto McAfee que propone estudiar un caso en donde el riesgo es mayor, como lo es el caso de US Directorate of National Intelligence (DNI). Esta entidad está utilizando Intellipedia, una aplicación basada en tecnologías de la web 2.0, y apoya las tecnologías de la empresa 2.0 en las 16 agencias federales que componen el *Nation's Intelligence Community (IC)*. La DNI ha concluido que los beneficios de mejorar y ampliar el compartimiento de información, superan los riesgos. De hecho la DNI utiliza aplicaciones en Internet, como WordPress y MediaWiki. Este caso evidencia que en entornos tan sensibles como éstos, estas tecnologías pueden ser seguras. Se ha comprobado que si hubiesen

existido estas tecnologías, el ataque a las Torres Gemelas en New York se podría haber evitado. El director de la CIA George Tenet manifestó: *'the system was blinking red in the months before the attacks. In other words, there were ample warnings'*. Es decir, que hubo varias alertas de lo que iba a ocurrir meses atrás. Empero, nadie fue capaz de conectarlas para prevenir el ataque terrorista que ocurrió. Investigadores concluyeron que una de las razones principales fue la falta de efectividad a la hora de compartir información dentro y entre las agencias de inteligencia. Frente a esta situación, la DNI introdujo tecnologías de la web 2.0 para mejorar la conexión entre sus miembros. Como dijo un analista de la CIA: *'The first aspect that comes to mind when I contemplate how these tools have improved my ability to do my job is the ease of sharing ideas and working collaborately with intelligence professionals around the world...without leaving my desk.'* Podemos concluir entonces que este ejemplo, siendo uno de los más extremos en términos de seguridad, muestra claramente que los riesgos pueden ser prevenidos y los beneficios son enormes.

Es una realidad que las ESSP's exponen información de la organización, siendo esta una tentación para aquellos que quieran robar data valiosa para ésta. Empero, esto también puede ocurrir con e-mails, por lo que no existen riesgos mayores de los que ya existen dentro de la organización. Por otro lado, los managers del European Bank se olvidan de un punto importante: las ESSP's se pueden **crear y estructurar de tal manera que no todos sus miembros puedan acceder a todos los sitios por igual**, por lo que los riesgos que mencionan disminuirían. Es decir, la restricción de ciertos sitios y limitaciones en cuanto a la accesibilidad a determinados documentos e información es una manera de evitar los riesgos que hemos mencionado.

Para concluir, podemos decir que los ejecutivos del European Bank **carecen de conocimiento de los beneficios** que podrían otorgar la incorporación de estas tecnologías en el funcionamiento del banco. Es decir, no consideran que las ESSP's puedan agregar valor a su negocio y sienten que las tecnologías que utilizan actualmente, el correo electrónico y *conference calls*, les son útiles para trabajar. Con respecto a los riesgos, podemos decir que los ejecutivos del banco **tienen conocimiento de los riesgos, pero su visión es imprecisa y mal informada** ya que como hemos explicado, los riesgos que mencionaron no son reales y pueden evitarse. Resulta apropiado en este sentido la utilización de casos de estudio de otras organizaciones con riesgos similares, como el de la DNI, que sí han implementado el cambio con éxito así como también charlas educativas con expertos en el tema para informar adecuadamente a los ejecutivos del banco.

5) Aversión al riesgo

Esta variable está directamente correlacionada con el tipo de industria o sector del que se trate. Esta dimensión hace referencia a la **posición que toma una organización respecto de los riesgos**. Dependiendo del tipo de organización, de la actividad que realice así como también de la industria a la que pertenece, son todos factores que influyen significativamente en la posición que toman diversas organizaciones respecto a riesgos que muchas veces deben enfrentar a la hora de introducir cambios. Esta variable será fundamental para posibilitar cambios organizacionales como la formación de una empresa 2.0.

En primer lugar debemos explicar a qué nos referimos con el término aversión al riesgo. Según los autores Jonathan Berk y Peter DeMarzo en su libro *Corporate finance*, el término *risk aversion* se refiere a: *'the notion that investors prefer to have a safe income rather than a risky one of the same average amount.'* Se refiere a un aspecto de las preferencias de los inversores de optar por evitar riesgos a menos que sean muy bien compensados. En este sentido, hay **muchos sectores que son más adversos al riesgo que otros**, es decir, que están más o menos dispuestos a asumir riesgos con determinados proyectos que puedan desarrollarse e implementarse.

Es evidente que el sector bancario se caracteriza por su **aversión al riesgo**, lo cual se explica por la **complejidad y naturaleza de sus operaciones** así como también el grado de **regulación** que rige en el sector. El sector es uno muy complejo, donde el banco se enfrenta a múltiples tipos de riesgos. Como dijo Colin Woolcock, *'The bank sector is very complex, regulated and risk adverse. The bank faces lots of risks, such as credit, market, interest, liquidity risk, within others.'* Como dice Gerry Johnson en su libro: *'Some industries such as financial services, accounting, law and government sectors are subject to specific regulations that need to be addressed'*. Resulta claro entonces tener en cuenta que estamos analizando una industria donde el **riesgo ocupa un lugar fundamental** y es probable que esta percepción frente al riesgo sea un factor clave a la hora de analizar la incorporación de las tecnologías de la web 2.0.

Hemos dicho que el sector se caracteriza por ser uno muy regulado y complejo. Michael Fischer opinó al respecto: *'The bank industry is very regulated. For example, if I want to open a shop, I open it. However, if I want to open a bank I need a banking license. The regulation depends of the country which will define how I will have to obtain the license, how to prove our customers deposits are secured, what auditors will be needed, etc. But the banking industry is very complex, difficult to operate, with lots of risk. We will do our best to avoid risk. Different from a restaurant*

or a shop, it is a regulated industry, similar to the airline industry standards’.

Con referencia al caso que estamos analizando, el mayor riesgo para los bancos es el de la **integridad y seguridad de la información**. Como vimos anteriormente, los gerentes del European Bank consideran que la introducción de aplicaciones de la web 2.0 dentro de la entidad podría ser una amenaza para garantizar la seguridad de la información del banco. Como dijo Colin Woolcock: *‘Data integrity is a key issue for us. The security of these applications would have to be tested thoroughly. It may be different for other industries, but financial services has a risk-averse nature’*. Stefen Hang, Head the EResearch del European Bank coincidió con lo que hemos establecido: *‘Regulatory hurdles, compliance needs, and the high degree of privacy and professionalism that most customers want from their banks, are all part of the bank risk adverse nature’*.

En líneas generales, podemos asegurar que estamos analizando una industria que **por naturaleza es adversa al riesgo y una muy regulada**, por lo que esto deberá ser tenido en cuenta sin lugar a dudas para implementar la empresa 2.0.

6) **Confianza en el personal y valoración y respeto de sus ideas y opiniones**

Esta variable es una de las dimensiones claves de la cultura organizacional. Resulta apropiado estudiar el **grado en el que los directivos confían en el personal**. Será fundamental que los rangos más altos de dirección confíen en su personal a la hora de planificar la incorporación de estas tecnologías dentro del banco, ya que la participación de los empleados es clave para que se genere valor.

Luego de entrevistar a ejecutivos del European Bank, podemos concluir que éstos **no confían en el personal en cuanto al uso de estas tecnologías**. Michael Fischer, nos contó que en el pasado, el banco tuvo problemas con miembros de la entidad con respecto a casos en donde se registraron **comportamientos inadecuados** como el download de pornografía y comentarios que afectaron la reputación del banco en la web.

Este punto está muy relacionado con los riesgos que hemos aludido previamente. Michael Fischer manifestó en este sentido: *‘It is very difficult to trust employees with these technologies, there are risks and we prefer to avoid them.’* Asimismo, nos dijo que el banco no utiliza estas tecnologías para no tentar a sus empleados, por lo que claramente demuestra que no confían en el personal: *‘These applications would be a distraction and temptation for our people. I think we would have lots of problems regarding the usage of them’*.

Asimismo, comentamos previamente que los ejecutivos temen por el robo de información por parte del personal, por lo que una vez más queda demostrado que no confían en sus empleados. Como dijo Colin Woolcock en la entrevista: *'I wouldn't trust people having access to some information, or maybe posting things that do not follow European Bank's values'*. De la misma manera, Fischer comentó: *'Security is our key driver, people with access to information increases the possibilities of theft.'*

Por otro lado, los managers no solo no confían que los empleados del European Bank utilicen estas herramientas para mejorar su trabajo, sino que creen que las utilizarían para cuestiones no relacionadas con sus tareas en el banco, resultando en una baja de productividad. Como dijo Michael Fischer: *'People identify these technologies with being at home and non-work activities. I find it hard to believe they would use them correctly in the bank'*. El head the IT para PWM nos contó que en el pasado los empleados podían ingresar a todos los sitios de Internet. Empero, el banco tuvo que enfrentar varios problemas relacionados con comportamientos inadecuados, por lo que muchos sitios fueron censurados, como por ejemplo Facebook: *'Internet was opened in the past and we found that people regularly downloaded pornographic material. For example, Facebook was opened long enough for us to realize people were distracted and there was a chance they behaved inappropriately. This is why I had to shut it down.'*

En cuanto a la valoración y respeto de las ideas y opiniones de sus empleados, podemos decir que este sentimiento no predomina en la cultura organizacional del European Bank. Como dijo Martín Barzi, máximo responsable de PWM en Argentina, *'En el banco no se trata de si valoran o no tus ideas. Cada uno debe cumplir con su trabajo y servir al cliente cuidando la imagen y reputación del European. Tenemos que trabajar, nada más, no se fomenta que aportemos e inventemos una nueva formula de éxito'*. La respuesta fue contundente. En el banco las tareas son claras y se pide que cada uno cumpla con su rol. Colin Woolcock también se refirió a este tema: *'It is not one of the key points of our culture. It may be different for other industries where issues such as innovation are extremely important. At European, we expect people to work on the specific tasks of their job. That's it.'* Estos dos testimonios claramente muestran que esta variable cultural no es de las más fuertes en el European Bank. Además, esta respuesta está muy correlacionada con lo que hemos explicado anteriormente: si las autoridades del banco no confían en el personal, es muy probable que tampoco valoren sus ideas y opiniones.

Podemos concluir entonces que es clara **la falta de confianza en el personal que rige en el European Bank**, lo cual sería un importante obstáculo a la hora de implementar las tecnologías de

la web 2.0 en el banco. En un entorno en donde rige la idea de que los empleados no pueden ser confiados será más dificultosa la formación de una empresa 2.0. Asimismo, la cultura del European Bank se caracteriza por una **escasa valoración de las opiniones, ideas, experiencias y sugerencias de los empleados**, lo cual se traduce nuevamente en un obstáculo para la formación de la empresa 2.0 ya que las aplicaciones de este tipo de plataformas tecnológicas se enriquecen con la participación de sus miembros. Si éstos sienten que sus ideas y opiniones no son tenidas en cuenta por las autoridades del banco, probablemente se reúsen a participar y colaborar.

7) Historias similares de fracaso del pasado

Muchas organizaciones utilizan experiencias del pasado como referencia para introducir nuevos cambios. En muchos casos, la implementación de un nuevo proyecto podrá ser similar a uno que no prosperó en el pasado, siendo éste un punto fundamental a tener en cuenta ya que probablemente su valor será minimizado.

En la entrevista con el Head the IT Platforms para PWM, Michael Fischer, le preguntamos si el banco había atravesado alguna implementación similar en el pasado: *‘No, the bank hasn’t experienced a similar project in the past’*. De la misma manera, Colin Woolcock manifestó: *‘No, there has been no such initiatives in the past’*.

Empero, como hemos manifestado con anterioridad, podríamos tomar como una historia de fracaso del pasado el hecho de que el banco posibilitó el acceso a todas las páginas de Internet por un determinado tiempo y al poco tiempo se generaron comportamientos inadecuados. Como nos contó Fischer, esta experiencia no fue para nada buena, y al poco tiempo fue necesario bloquear el acceso a muchas páginas de la Web: *‘We opened the Internet for a while, and then closed it because we had lots of problems. People wasted their time, lost their focus on work and even had problems with pornography. This cannot be accepted, so we shut it down’*. Con respecto a Facebook, el entrevistado nos comentó que decidieron posibilitar su acceso en un momento, pero que al poco tiempo tuvieron que bloquearlo: *‘Facebook was opened once, but it didn’t work, they wasted time on the network. With these technologies people talk and talk. That is not good, it leads to undesired behaviour and they might violate bank secrecy.’* Asimismo, esta misma medida se aplicó a diversas páginas como Twitter, Flickr, Youtube, entre otras.

De la misma manera, se refirió al uso del conocido Microsoft Messenger: *‘The same happened with Messenger, people used it to chat with friends, their family, anything but working.’*

That is not good for the bank. It is a distraction for our employees’. Así como ocurrió con Facebook, este sitio de chat fue clausurado para los trabajadores del banco.

Por último, Colin Woolcock nos contó que existe un espacio dentro de la Intranet del banco donde las personas pueden chatear online con personas ubicadas en distintas partes del mundo. Es decir, es como un Messenger dentro de la Intranet. Con respecto a esto, Colin nos comentó que no se utiliza, que no tuvo éxito ya que los empleados estaban muy acostumbrados a mandar un mail o a llamar a alguien por teléfono. Como dijo el Head the PWM: *‘Everyone knows who to communicate with so its easier for us to send an email or to coordinate a conference call’*. Claramente, esta iniciativa de constituir un lugar en la Intranet como el que describió el manager entrevistado, no tuvo éxito.

Para concluir, podemos decir que el banco **no experimentó ningún proyecto similar como el que planteamos en nuestra tesina**, aunque sí consideramos que es fundamental el **impacto de problemas relacionados con algunas herramientas** de la web 2.0, como Facebook, Twitter, Youtube y Messenger, que tuvo que enfrentar el banco en el pasado. Consideramos que los inconvenientes que trajeron aparejadas estas aplicaciones, claramente tuvieron una **connotación negativa del uso de este tipo de tecnologías**, lo cual explica la visión poco alentadora de los ejecutivos del European Bank hacia el uso de éstas dentro del banco.

8) Hábitos y rutinas

Esta variable estudiará cuán embebidos están ciertos hábitos y rutinas dentro de una organización. En este sentido, será fundamental analizar esta dimensión de la cultura, ya que muchos hábitos y rutinas podrán entorpecer la incorporación de nuevas herramientas que modifiquen las formas de trabajar actuales.

A través de las entrevistas a varios individuos de la alta gerencia del European Bank, podemos decir que los empleados están muy acostumbrados al uso del correo electrónico y el teléfono para comunicarse. Como nos comentó Michael Fischer, el banco utiliza el e-mail hace más de 10 años por lo que es evidente que su uso está muy embebido y se ha tornado un hábito para todos los empleados del banco: *‘We have been using the email for more than 10 years, so this tool is indeed an embedded habit for our employees.’* En este sentido, consideramos relevante entrevistar a varios empleados del banco, para investigar cuán embebidos están estos hábitos y si imaginarían un cambio a otras herramientas en el futuro. Casey Blomberg, una empleada de la

actividad de Asset Management del European Bank en Ginebra, Suiza, nos confirmó: *'If I want to talk to someone, I just call them or use the email. It's a routine for me. I'm constantly checking my inbox and if I need to send a report, or document, anything, I send it by email.'* De la misma manera, Daniel Neaves, de Global Markets en Ginebra, Suiza coincidió: *'Its the way we do things around here on a day to day basis. The use of email is taken for granted in the bank'*.

Con respecto a los *conference calls*, Antje Sobbe del área de eResearch del Banco nos informó que se utiliza esta herramienta para llevar a cabo reuniones de varias personas que están situados en distintos lugares del mundo: *'The conference calls are used when 3 or more people in different locations use a special telephone facility to speak to each other. It is a way of having a meeting without having to bring lots of people together in a same place'*. De la misma manera, Colin Woolcock se refirió al tema: *'I can't imagine working without conference calls. We have Heads in New York, Geneve, Frankfurt and London. Its a way of communicating with lots of people and having meetings with other directives no matter where I am.'* Con respecto a los *conference calls*, Casey Blomberg dijo que son más utilizadas en los rangos más altos de la compañía, pero que las tecnologías están disponibles para todos los niveles.

Empero, en los rangos inferiores el correo electrónico es la herramienta más utilizada y está muy embebida en el trabajo de los empleados. Entrevistamos a otro empleado del área de Global Banking en Ginebra, Suiza, Mark Glimpirg, y nos interesó indagar sobre su opinión respecto a un posible cambio de la utilización de esta herramienta: *'A different tool? Why change e-mail? We are used to it, it works well and I wouldn't agree on changing the way we work. People feel comfortable with email.'* En este sentido, le preguntamos si veía algún aspecto negativo del uso del correo electrónico y se refirió al spam y la pérdida de tiempo en leer tantos emails: *'Spam is a problem. Also sometimes I receive so many emails it takes time to read them all. But overall I think we are happy with this tool, I personally feel ok with it and I wouldn't change it.'* Además, nos interesamos en conocer su opinión sobre las tecnologías de la web 2.0 y no fue sorprendente su respuesta: *'I use them at home, I would find it hard to incorporate them to my work. Maybe younger people would be eager to use them but not us. It would be a difficult change for the Bank.'* Otro empleado, Luise Donohue comentó: *'We can't even use Facebook in the office, why would we use it for work? I support technologies that are simple to use. That's why I think people wouldn't want to switch to other applications rather than email and the phone'*.

Con respecto al Blackberry, Michael Fischer aseguró: *' Our main portable tool is the Blackberry. It is also an email tool. We interact with each other with the email'*. Lo mismo

mencionó Colin Woolcock, un ejecutivo cuya agenda se caracteriza por los viajes constantes a América Latina: *‘Wherever I am working, Buenos Aires, Santiago, Mexico, I will always have my Blackberry with me, I’m connected all the time, I can check my emails and answer them.’*

A modo de conclusión, podemos decir que las **tecnologías que los empleados del European Bank utilizan en la actualidad constituyen hábitos y rutinas muy embebidas** que serían un obstáculo que necesariamente tendría que ser considerado en el caso de pensar en la formación de la empresa 2.0. Los empleados no tienen intenciones de cambiar sus hábitos ya que consideran que las tecnologías que utilizan son las más eficientes para realizar su trabajo. Como dice Gerry Johnson en su libro *Exploring Corporate Strategy: ‘the taken-for grantedness about how things should happen can be difficult to change’*.

9) Grado de sentimiento de pérdida de control de los ejecutivos

Esta variable cultural analizará el grado de sentimiento de pérdida de control por parte de los individuos de los niveles más altos del banco. Es una realidad que muchos ejecutivos menosprecian muchos proyectos de cambio por el hecho de que sienten una amenaza al control de sus posiciones de liderazgo. Es decir, que la introducción de nuevas herramientas inducirá a una pérdida de control por parte de los ejecutivos. En este sentido, nos basaremos en los testimonios de los entrevistados que hemos mencionado.

Colin Woolcock, Head de PWM para América Latina y Europa se refirió a esta variable: *‘I would certainly feel a loss of control if these technologies were to be used in the bank. I would feel lots of information and interactions going around and nothing I can do.’* De la misma manera, Martín Barzi comentó: *‘Creo que estoy tan acostumbrado a esta estructura que si me imagino con redes sociales, blogs, wikis y ese tipo de tecnologías dudaría del rol que cumplo como líder. Creo que la información que circularía sería enorme y creo que no sabría cómo controlarlo.’* Alejandro Velez, por otro lado comentó: *‘La confidencialidad es esencial. Estas tecnologías van en contra de esto. Todos interactuando con todos... se rompe la formalidad de la estructura que es clave para funcionar.’*

Como conclusión, podemos decir que esta variable está **muy relacionada con el grado de conocimiento de los riesgos de este tipo de tecnologías**. Como dijimos previamente, los ejecutivos tienen una visión inexacta, de los riesgos que acompañan la introducción de las tecnologías de la web 2.0. Por lo tanto, considero que no es ninguna sorpresa que **sienta una pérdida de control en**

cuanto a sus responsabilidades. Claramente los ejecutivos del European Bank temen perder la formalidad que caracteriza al banco así como también el no poder controlar la información que circule y la interacción entre los usuarios.

6.2 Análisis del caso Citibank

A la hora de evaluar las características a nivel cultural que deberá exhibir un banco de las características mencionadas, para que pueda incorporarse con éxito las herramientas de la web 2.0, resulta interesante explorar el caso del Citibank.

6.2.1 Introducción a la compañía

Citibank, es un banco internacional, líder en el sector bancario, de origen estadounidense y propiedad del grupo Citigroup. Fue fundado en el 16 de junio del año 1812 con el nombre original de City Bank of New York, con \$2 millones de capital. Samuel Osgood fue nombrado el primer presidente del Citibank. A lo largo de los años, el banco comenzó a crecer y prosperar, convirtiéndose en uno de los bancos más grandes, importantes y prestigiosos a nivel mundial.

El Citibank tiene operaciones en más de 100 países del mundo. Más de la mitad de sus 1.400 oficinas se encuentran en los Estados Unidos, principalmente en las ciudades de Nueva York, Chicago, Miami y Washington D.C y áreas metropolitanas, así como en California. En 1894, la compañía se convirtió en el banco de mayor envergadura de Estados Unidos.

Como hemos manifestado previamente, Citibank es miembro de Citigroup, la mayor compañía de servicios financieros del mundo. Citigroup está constituido por un grupo financiero que incluye: Citibank, Citifinancial, Primerica, Salomon Smith Barney y SSB Citi Asset Management. Estas entidades proveen servicios bancarios comerciales y de consumo, así como también financiación para el consumo, tarjetas de crédito, seguros de vida, servicios bancarios de inversiones, administración de activos y gestión de títulos. A través de este grupo financiero de compañías, CitiBank cuenta con más de 200 millones de cuentas de clientes así como a corporaciones, instituciones y gobiernos de más de 100 países. Dentro de los datos financieros, los ingresos han crecido en los últimos años y en el 2009 han alcanzado los U\$80,285 m. (www.citibank.com).

6.2.2 El CitiBank y la empresa 2.0

El CitiBank es un ejemplo de uno de los bancos más importantes y prestigiosos a nivel mundial que se **ha adaptado a las nuevas tendencias de la web**, incorporando las aplicaciones de la web 2.0 en sus actividades para generar valor y sacar provecho de los beneficios asociados con esta nueva herramienta. Hemos realizado numerosas entrevistas a los Head de distintas divisiones del banco, así como también a individuos responsables del desarrollo tecnológico del banco que nos han informado que el banco ha incorporado **a fines del año 2008 diversas aplicaciones de la web 2.0 para obtener mayores niveles de colaboración y comunicación** así como también para **capturar y compartir conocimiento** entre la enorme cantidad de empleados del banco.

A fines del año 2008, el Citibank incorporó **Microsoft Office SharePoint Server 2007**, un nuevo programa servidor que es parte del sistema Microsoft Office 2007. Esta plataforma tiene como objeto **facilitar la colaboración, administrar más eficientemente los contenidos, implementar procesos empresariales y el acceso a información** esencial para la toma de decisiones que procuren alcanzar las metas y objetivos de la organización. También puede realizar búsquedas efectivas de personas, documentos y datos, participar en procesos empresariales generados por formularios y acceder y analizar una gran cantidad de datos empresariales¹³. Mónica Cardoso, responsable de IT platforms del CitiBank Argentina y Chile, nos comentó en la entrevista: *‘A fines del año 2008, el Banco incorporó el Sharepoint como plataforma tecnológica principal. Es una plataforma colaborativa e integrada donde los empleados pueden colaborar e interactuar con otros miembros de la compañía así como también permite el search de recursos, información y otros expertos. También es una excelente herramienta para administrar contenidos y como lugar para extraer información corporativa que pueda ayudar a la toma de decisiones’*.

Como dice Ross Dawson en su libro *Implementing Enterprise 2.0*, *‘software giants IBM and Microsoft have both tapped into the Web 2.0 phenomenon, incorporating a broad set of Enterprise 2.0 features as part of their wider product set. Microsoft SharePoint was launched in 2003 as a collaboration (file sharing) and document management tool. It is usually deployed behind the firewall, but uses hypertext extensively. In 2007, Microsoft gave SharePpoint a Web 2.0 makeover. With Sharepoint Officer Server 2007, users can develop and edit: wikis, blogs and social sites’*. Con

¹³ Información extraída de la página web de Microsoft
<http://www.microsoft.com/latam/sharepoint/prodinfo/what.aspx>).

Capacidades	Office SharePoint Server 2007 Edición Estándar	Office SharePoint Server 2007 Edición Empresa
-------------	--	---

la explicación que ofrece el autor, estamos en condiciones de decir entonces que el **Citibank es un ejemplo de una organización perteneciente al sector bancario, de las mismas características del European Bank, que sí se ha adaptado satisfactoriamente a las tecnologías web 2.0**, decidiendo incorporarlas en el 2008 al funcionamiento del banco para fomentar la colaboración, comunicación, administración de contenidos y documentos y la distribución y acceso de la información.

De la misma manera, nos comunicamos con un gerente de IT para el Citibank en Estados Unidos, Francis McAllum, que también se refirió al SharePoint: *‘The bank uses a common based platform called Sharepoint, which has been incorporated from New York to the rest of the world. It has proven to be a great tool to integrate and improve communication, since we operate in more than 100 countries. This is difficult to manage, and SharePoint was chosen to enhance collaboration and thus, provide a better product to our clients.’*

Mónica Cardoso nos informó que la integración del Sharepoint fue tecnológicamente factible ya que esta novedosa plataforma se ha diseñado de tal forma que pueda trabajar con otros programas, servidores y tecnologías del Office: *‘El Banco utilizaba previamente Office por lo que la implementación del SharePoint Server 2007 fue factible ya que éste ha sido diseñado para trabajar con otros programas del Office.’* Además, nos informó que existen dos tipos del Sharepoint 2007, uno estándar y otro más complejo, pero ambos con fines empresariales. El Citibank ha decidido primero incorporar el SharePoint estándar teniendo en cuenta la magnitud del cambio, pero planea avanzar al Sharepoint Enterprise en un futuro. Las diferencias pueden verse en el siguiente recuadro:

Colaboración	X	X
Portales	X	X
Enterprise Search	X	X
Administración de contenido empresarial	X	X
Procesos y formularios de negocio		X
Business Intelligence		X

Fuente: www.office.microsoft.com

Asimismo, el banco también ha utilizado el Office SharePoint Designer 2007 para personalizar los sitios del Sharepoint, adaptando así esta tecnología a las necesidades del negocio. Francis McAllum nos comentó: *'Sharepoint was customized to the needs of the bank. It works like this: you buy the product and then you're able to adapt it to the needs of the organization. Each company has different needs.'*

De esta manera, se realizó un minucioso análisis sobre la mejor manera de diseñar esta plataforma. Para los usuarios, consiste directamente en algo similar a una página web que pueden acceder de sus computadoras, y que forma parte de la Intranet del banco. Dentro de este portal, existen 4 secciones distintas. La primera, llamada **MyProjects**, donde existen múltiples aplicaciones para todas las actividades de proyectos de grupos de trabajo. Dentro de este existen funciones como blogs y forums para discutir determinados temas con los miembros del proyecto, así como también tecnologías del tipo wiki para gestionar de manera más eficiente la edición y construcción de documentos. Estos documentos tienen un ciclo de vida temporario dependiendo del proyecto. Si bien los documentos son removidos luego de un tiempo, quedan archivados en el *data base* de Sharepoint. Además, esta sección cuenta con funciones del tipo calendario así como también tiene un sitio para realizar conferencias online, con video y chat incluido. En este sentido, los miembros de un proyecto pueden publicar eventos e intercambiar información y presentaciones relacionadas con el equipo.

La segunda sección se llama **MyCommunity**, en donde los usuarios pueden publicar comentarios sobre sus intereses así como también iniciar su propio blog sobre el tema que deseen. Hemos tenido la posibilidad de acceder a este sitio, y hemos visto publicaciones de experiencias de

empleados sobre temas relacionados con su trabajo, dando los famosos *tips and tricks* , así como también publicaciones con temas no relacionadas con el banco como por ejemplo el volcán de Islandia y sus consecuencias a nivel mundial.

La tercera sección se llama **MyReference** y es similar a una biblioteca virtual donde se contienen documentos de referencia, tanto técnicos, como políticas y reglas de la empresa hasta documentos sobre procedimientos. Estos documentos requieren de un proceso específico para ser considerados como referencia e incluidos en MyReference.

La última sección se llama **MySpace** y es una aplicación de social networking, donde todos los empleados del banco pueden crear su perfil, incluyendo una foto, sus estudios, habilidades y conocimientos e información relacionada con sus experiencias y trabajos anteriores o su participación en proyectos. Esta aplicación es una réplica de Facebook pero en la Intranet de la compañía, donde es utilizada para mejorar las redes de contacto.

Las principales funciones del Microsoft Sharepoint Server 2007 pueden ser examinadas en el gráfico siguiente:



Fuente: www.office.microsoft.com

Es menester aclarar que el Banco ha adquirido la versión estándar de este producto, por lo que se excluyen las funciones de inteligencia empresarial y formularios y procesos empresariales.

Explicaremos brevemente en qué consiste cada una de estas funciones:

Colaboración

Microsoft Office SharePoint Server 2007 maximiza el rendimiento de la organización ya que su plataforma fomenta a los empleados a compartir conocimiento y a trabajar de manera más eficiente en grupos y comunidades. Dentro de las principales funciones, podemos mencionar (www.office.microsoft.com):

- ◆ Ofrece la posibilidad de crear y controlar las áreas de trabajo de colaboración. Facilita adaptación de las áreas de trabajo a las necesidades del proyecto.
- ◆ Administración de proyectos más eficaz a través de plantilla de listas de tareas de proyectos.
- ◆ Coordinación a través de calendarios compartidos, alertas y notificaciones.
- ◆ Mejoramiento de la comunicación entre grupos con aplicaciones de mensajería instantánea.
- ◆ Aplicaciones que simplifican el proceso de creación de documentos.
- ◆ Administración del ciclo de vida de los documentos con la funcionalidad del Administrador de contenido empresarial (ECM) integrado.
- ◆ Difusión de información a través de blogs y RSS (Really Simple Syndication).
- ◆ Recopilación del conocimiento a través de wikis.
- ◆ Sitios para encuestas y discusiones.

Portales

Los sitios de portal conectan a los empleados con la información importante, los conocimientos y las aplicaciones de la empresa. Entre sus funciones principales:

- ◆ El acceso rápido y fácil a información importante y al conocimiento
- ◆ Las características de identificación de audiencias permiten a los propietarios de información decidir cómo, dónde y cuándo consumen su información los determinados tipos de público.
- ◆ El sitio personal MySpace agrupa vistas de resumen de información personal, proporcionando un control total sobre la información "para mí, por mí y sobre mí".
- ◆ El resumen de información personalizado permite a los usuarios crear en el portal resúmenes

personalizados de información importante.

Búsqueda de Empresas

Microsoft Office SharePoint Server 2007 proporciona a sus empleados la posibilidad de buscar contenido importante en una amplia gama de repositorios y formatos.

- ◆ Esta función contiene características de colaboración, portales, administración de contenido, formularios e inteligencia empresarial. Su utiliza para que los usuarios puedan buscar, usar y compartir fácilmente la información e incrementar la productividad.
- ◆ También es posible la búsqueda de personas no sólo por departamento o puesto, sino también por su experiencia, distancia social e intereses comunes.

Administración de Contenidos

Muchas organizaciones, especialmente aquellas de alcance mundial, cuentan con una enorme cantidad de contenido desestructurado compuesto por documentos, emails, videos, IM (mensajes instantaneos), etc.. En muchas ocasiones, este contenido se encuentra en un estado de caos, que impide a las empresas utilizarlo para capturar conocimiento, una de las claves para permanecer competitivos en el entorno turbulento de los negocios. El Administrador de contenido empresarial (ECM) de Microsoft es un componente clave de la infraestructura de la organización que puede ayudar a las empresas a superar este reto.

6.2.3 Características de la cultura del caso CitiBank abarcando los dominios de estudio

1) Estructura organizacional

Como hemos aludido previamente, la estructura organizacional es un eje cultural importante a la hora de evaluar la incorporación de las tecnologías 2.0 en bancos de las características de los analizados.

Al igual que el European Bank, el CitiBank cuenta con un **Board of Directors**, compuesto

por 15 individuos, cuyo rol principal radica en controlar y evaluar el rendimiento del Management Board, conformado por los directores ejecutivos del banco. Asimismo, se encargan de que éstos últimos actúen a favor de los objetivos e intereses de la organización.

Debajo del Supervisory Board, el banco cuenta con un **Management Board**, constituido por el Chief Executive Officer, Chief Financial Officer, Chief Operating Officer y un Chief Risk Officer. Al igual que el European Bank, los restantes miembros del Management Board corresponden a los Head de cada producto que ofrece el banco. El Banco tiene una clara división de lo que son **productos y servicios para el consumidor y para las empresas**. Por esta razón, los directivos del CitiBank han recalcado que si bien su estructura es compleja y jerarquizada, tiene un organigrama bastante horizontal. Como dijo Gonzalo Rodriguez Jaesche, gerente de Banking para Argentina: *‘El organigrama es complejo, pero para su tamaño y comparado a otros bancos, es bastante flat, justamente por esta decisión de tener más divisiones para empresas y consumidores’*.

En este sentido, dentro de la sección individuos, el Banco cuenta con distintos productos. **Banking**, que incluye servicios de cuenta corriente, cajas ahorro, cajas de seguridad, plazo fijos, así como también se ocupa de **Private Banking**, que se relaciona con la provisión de servicios bancarios a individuos o familias con un patrimonio muy grande. Por otro lado, cuenta con la sección **Credit Cards**, que se encarga del servicio de tarjetas de crédito a individuos. La sección **Préstamos e Hipotecas**, se ocupa de préstamos e hipotecas a todo tipo de individuos (desde trabajadores hasta estudiantes) y la sección **Asset Management** se encarga de la gestión de activos a nivel minorista. Por último, existe una sección destinada a **Pagos Online**, en donde el banco realiza acuerdos con distintas entidades para que los individuos puedan pagar sus cuentas a través de la web. Debemos recordar que todos estos productos, que constituyen distintas divisiones dentro del esquema organizacional del banco, son parte del negocio de consumidores. En este sentido, para cada uno de estos productos, existe un Head dentro del Management Board que tiene la responsabilidad de su división a nivel mundial. Por lo tanto, es menester aclarar que existen 6 Head’s para cada producto del negocio de consumidores. Es menester aclarar que existe un Head para Private Banking, que si bien está dentro de la división Banking, el banco ha decidido nombrar un responsable para este producto por separado.

Dentro del negocio de empresas, el banco cuenta con los siguientes productos y servicios. **Global Corporate Bank**, cuya finalidad radica en proveer servicios a grandes corporaciones, como por ejemplo asesoramiento en M&A, leasing y otros tipos de financiación. **Global Commercial Bank**, está destinado a PyME’s, con la provisión de soluciones financieras como préstamos,

financiamiento de la cadena de suministro, servicios relacionados con divisas, inversiones, etc. **Global Transaction Services**, se relaciona con la venta, trading y análisis de instrumentos financieros, como por ejemplo, bonos, acciones y productos relacionados con valores, divisas, entre otros, a grandes empresas. La división **Citi Credit Cards**, se ocupa de la provisión de tarjetas de crédito tanto a PyME's como a corporaciones globales. Finalmente, la sección **CitiMicrofinance**, está relacionada con la creación de redes de microfinanzas, donde se intenta ampliar el acceso a productos y servicios financieros a individuos que no tienen esta posibilidad.

Para cada uno de estos productos dentro del negocio de las empresas, se ha nombrado un **Head** como máximo responsable a nivel mundial. Por ende, dentro del Management Board, el banco cuenta con 11 Heads a nivel mundial para cada tipo de producto (consumidores y empresas) además de los CEO, CIO, CFO y COO. Al igual que el European Bank, en el CitiBank también existen **Heads a nivel regional por producto**, debido al alcance mundial de la organización. Además, existe un **máximo responsable por país por producto**. Como nos contó Gonzalo Rodriguez Jaesche, gerente de Banking para Argentina, *'el que maneja un producto a nivel nacional reporta al Head a nivel regional, y este a su vez le reporta a su Head a nivel mundial'*. Además, existe un Presidente por país que cumple la función de coordinar a los responsables de los productos del banco en ese país. Por país, existen además posiciones de gerentes senior, semi senior, junior y asistentes. Además, existen responsables y personal por cada sucursal del banco en el país.

Luego de describir detalladamente la estructura organizacional del CitiBank, no quedan dudas de la **complejidad y verticalidad de su organigrama**. Es evidente que su estructura es **jerarquizada**, con numerosos niveles de mando que componen un organigrama complicado y hasta difícil de imaginar. Como nos indicó Gonzalo Rodriguez Jaesche, gerente del CitiBank para la división de Banking en Argentina, *'Tiene una estructura del tipo matricial, es muy compleja, con muchos niveles jerárquicos y esto lo hace muy formal. Algo que caracteriza al banco es su extrema organización, por lo que este tipo de estructuras son esenciales para mantener esto. Además, el CitiBank es un banco con presencia en más de 100 países, es difícil de coordinar esto...esta estructura es necesaria.'* Mónica Cardoso, Gerente de IT para Argentina y Chile coincidió con lo que hemos expuesto: *'La estructura del banco es necesaria, es muy distinta a la de otras empresas multinacionales en otras industrias, como por ejemplo en aquella de consumo masivo o tecnológicas. La estructura es sin dudas complicada y muy jerárquica.'*

Para concluir, podemos decir entonces que la estructura organizacional del CitiBank es propia de una organización multinacional en un sector muy regulado y complejo. Se caracteriza por su elevada **complejidad** en términos de niveles **jerárquicos** y su extrema **formalidad**, dos factores que resultan necesarios por el sector que estamos analizando así como también por la dimensión global del banco en cuestión. Empero, por la **decisión del banco de dividir sus productos para consumidores y empresas, su estructura tiende a ser más horizontal.**

2) Sistemas de control

Como hemos explicado con anterioridad, este eje cultural analizará el grado de control sobre los empleados. Luego de entrevistar a ejecutivos del Citibank, podemos decir que sin lugar a dudas **el control cumple un rol importante para el buen desempeño de sus actividades.** Al igual que en el European Bank, mucho tiene que ver el tipo de industria que estamos analizando: el sector bancario se caracteriza por su alto grado de regulación, por lo que esto explica también la importancia del control en el CitiBank.

Gonzalo Rodriguez Jaesche, nos contó que existen diversos tipos de control en el banco. Por un lado, el CitiBank debe asegurarse del cumplimiento de **controles regulatorios y legales**, es decir, debe verificarse que el banco esté cumpliendo con las leyes y reglas que rigen en el país en el que se esté tratando. Las reglas cambian a nivel regional y local. Las leyes estarán relacionadas con cuestiones del Banco Central, de la Aduana, de la AFIP, con las leyes de la actividad financiera o bancaria, entre otros. Además, para alcanzar el objetivo de una supervisión bancaria eficaz, el banco se basa en principios otorgados por el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria¹⁴.

Por otro lado, el banco cuenta con **controles operativos**. El banco es muy cuidadoso a la hora de manejar sus operaciones y transacciones. Por la naturaleza de sus operaciones, el banco debe ser muy meticuloso con los controles que se realizan sobre éstas. Todo debe ser registrado y debe existir la posibilidad de que cualquier operación o transacción pueda ser comprobada. Como dijo Raymond McGuire Head de Global Corporate Banking: *‘Operational controls are necessary because if we have problems with a client, we need to have a registration of all the transactions to check if he’s right or spot the problem’*. Gustavo Marin, gerente de la división Global Corporate Banking en Chile, coincidió diciendo que: *‘Un banco es una entidad muy compleja donde para*

¹⁴ Una organización mundial que reúne a las autoridades de supervisión bancaria, cuya función radica en fortalecer el funcionamiento de los sistemas financieros. El comité formula normas generales de supervisión y recomienda determinadas prácticas.

cada operación debe existir la posibilidad de volver y hacer un check de lo que sucedió. Este tipo de controles son necesarios para cualquier banco’.

Por último, existen **controles de conducta**, donde el banco a través de documentos con reglas y políticas de procedimiento, busca preservar su imagen. Como dijo Gustavo Marín, gerente de la división Global Corporate Banking en Chile: *‘La imagen del Citi es muy importante, ya que influye en la confianza de nuestros clientes. Cuidar el nombre del banco es esencial para nosotros ya que eso afectará el nivel de confianza asociado de nuestros clientes.’* De la misma manera, Gonzalo Rodríguez Jaesche se refirió al mismo tema: *‘Existen muchos controles sobre cómo es el comportamiento ideal, qué debe hacerse y qué no.’* Mónica Cardoso, nos contó que este tipo de documentos con reglas claras y escritas sobre los comportamientos adecuados, se encuentran en el sitio MyReference de Sharepoint, donde los empleados pueden visualizar todo tipo de documentos de referencia como el que mencionamos, así como también documentos técnicos.

Nos resultó especialmente importante para este trabajo de graduación, analizar el grado de control en cuanto al uso de determinadas herramientas tecnológicas ya que como nos informaron los ejecutivos, el **manejo de la información** en el CitiBank es un aspecto fundamental. Mónica Cardoso, nos contó que en cuanto a Internet, los empleados tienen acceso a determinadas páginas web como Facebook y Twitter. Empero, el banco sí cuenta con controles que delimitan el material que pueda bajarse de Internet: *‘Si uno intenta bajar material pornográfico, esto directamente no puede hacerse’.*

En cuanto al uso de la plataforma Sharepoint, el tema de la confidencialidad tuvo que ser tratado y evaluado a la hora de implementar esta novedosa herramienta tecnológica. Mónica Cardoso nos explicó al respecto: *‘Es una realidad que existen riesgos relacionados con este tipo de herramientas, pero lo que muchos se olvidan es que **no todo está disponible para todos**. Cuando se diseña la plataforma, se **introducen controles** a lo que el banco quiere que cierta gente vea o no. Es decir, todo se diseña con controles para tratar de evitar los riesgos de seguridad de la información. El propósito de esta tecnología es mejorar la colaboración y distribución del conocimiento. Todo el conocimiento está stored ahí. No todos pueden acceder a la misma información.’* Podemos ver entonces que los **sistemas de control están embebidos en este sistema de información**. Como nos contó Mónica Cardoso, todo está lo suficientemente abierto a todos pero hasta cierto punto: es lógico que no todos puedan acceder a la misma información. Además, nos contó que existen **reglas** para el uso de estas herramientas, que no sólo fueron parte del proceso de capacitación del personal para introducir estas tecnologías, sino que también están escritas y al

alcance de todos justamente en el sitio MyReference. Estas reglas son utilizadas como códigos de conducta para fomentar el comportamiento adecuado de los empleados. Mónica Cardoso nos facilitó algunos puntos a tener en cuenta por los empleados a la hora de utilizar estas tecnologías:

- Confidencialidad de información de la compañía
- Confidencialidad de la información y actividad de los clientes
- Comportamiento ético e intento de evitar conflictos de intereses
- Uso correcto de propiedad intelectual
- Compartir información objetiva y verdadera
- Evitar insultos y agresiones en blogs o forums.

Por último, nos pareció interesante poder conocer la opinión de empleados del banco respecto a estos temas. Marisa Bianchi, empleada del CitiBank de Préstamos e Hipotecas en Argentina, nos contó: *‘Los controles existen, es una realidad. Todo lo que hacemos tiene muchos procedimientos y éstos deben ser cumplidos. Esto se debe bastante por la industria y otro poco por políticas del banco. Con respecto a Sharepoint, nos capacitaron para saber lo que podemos hacer y lo que no, pero te diría que son más las libertades que tenemos que el sentimiento de ser controlados todo el tiempo. Cada uno sabe lo que puede hacer y lo que no. Por ejemplo, muchas veces comento en algunos blogs que me interesan y sé cómo debo comportarme. Pero en general, diría que me siento libre y motivada para utilizar estas aplicaciones. Creo que el balance es más positivo que negativo.’* Fabián Conte, empleado del Citi en Argentina para Private Banking, coincidió con el testimonio anterior: *‘Tenemos muchos controles, pero los mismos que tendría cualquier otro banco como el Citi. Pero a la vez, con temas de tecnología, especialmente Sharepoint que es lo que usamos en el banco, creo que no hay tantos controles, ya que están previstos en el mismo sistema. Hay que ser cuidadoso nada más, pero creo que las autoridades del banco saben de los beneficios de estas plataformas, y más que capacitación y algunas reglas que son obvias para usar estas herramientas, todos sabemos cómo utilizarlas para trabajar mejor y se siente una cierta autonomía para usarlas’.*

Para concluir, podemos decir que los **sistemas de control del CitiBank son rigurosos pero por una necesidad tanto a nivel legal como operacional**. La reputación y la necesidad de registrar todas las operaciones y transacciones son esenciales para este tipo de bancos. En cuanto a **Sharepoint**, el banco tiene también muchos controles para garantizar la confidencialidad y

seguridad de la información, pero éstos están embebidos dentro del sistema. Asimismo, una exitosa **capacitación y reglas claras sobre el uso adecuado de estas tecnologías, han permitido que el banco no tenga que ejercer demasiado control sobre los empleados** respecto a la utilización de éstas. Por lo tanto, un aspecto crucial es que **los empleados no sienten que están siendo controlados** sino que todo lo contrario, saben cómo deben comportarse frente a estas tecnologías y esto explica la participación del personal en Sharepoint, un punto clave para su éxito. Es decir, los empleados son conscientes de muchos controles que deben enfrentar, pero saben que éstos son necesarios. Por otro lado, sienten libertad a la hora de utilizar ciertas tecnologías de la web 2.0, ya que comprenden el valor de éstas para mejorar su desempeño. En líneas generales, podemos decir que los empleados del CitiBank deben enfrentar controles de distinta índole, pero éstos son los justos y necesarios para evitar problemas. Lo más importante es que el **personal comprende las razones de esto y siente libertad para utilizar las tecnologías proporcionadas por el banco.**

3) Estructuras de poder

Hemos dicho que esta variable estudia cómo está distribuido el poder en la entidad, ya que los grupos poderosos dentro de una organización podrán ser un obstáculo para incorporar estas nuevas tecnologías. Es decir, si el grupo con mayor influencia en decisiones importantes no valora los beneficios de la formación de la empresa 2.0, probablemente se resista al cambio.

El poder en el CitiBank acompaña parcialmente el organigrama que ha sido descrito previamente. Los individuos que ocupan aquellas posiciones en los niveles más altos de la organización, son los que tienen gran parte del poder a la hora de tomar decisiones estratégicas sobre el futuro del negocio. Gonzalo Rodríguez Jaesche comentó al respecto: *‘El poder para tomar las decisiones más importantes del negocio las tienen aquellos que ocupan los puestos más importantes del Banco.’* Gustavo Marín, gerente de la división Global Corporate Banking en Chile, coincidió que la distribución del banco es centralizada para aquellas decisiones que afecten sobremanera el rumbo del negocio.

Empero, algo que nos llamó la atención fue que **los empleados sí tienen cierto grado de poder, lógicamente dependiendo del puesto que ocupen.** Por ejemplo empleados del nivel medio de dirección tienen poder para tomar decisiones respecto a sus clientes o para realizar ciertos gastos, sin tener que consultar con su nivel superior. Darío Blanco, empleado de Private Banking en Argentina, nos comentó: *‘Tengo bastante poder de decisión con mis clientes. Por ejemplo, si quiero*

organizar una cena con mis clientes que creo que va ser bueno para el negocio, siempre y cuando no exceda determinados gastos, puedo hacerlo. El poder para las decisiones importantes va venir de arriba siempre, pero creo que algo que es interesante del CitiBank es que se les da bastante libertad a los empleados dependiendo el puesto o la función, lo cual es motivante para trabajar’. Como dijo Raymond McGuire en el libro de Ross Dawson *Implementing Enterprise 2.0*, Head the Global Banking: *‘Wikis work best in environments where you're comfortable delegating control to the users of the system.’*

Para concluir, podemos decir que **el poder en el CitiBank es centralizado para aquellas decisiones cruciales para la entidad**. Es decir, decisiones como la formación de la empresa 2.0, deben ser aprobadas por los altos directivos de la compañía para que puedan implementarse con éxito. Por esta razón, a continuación analizaremos el grado de conocimiento de los beneficios y riesgos de estas tecnologías por parte de los máximos responsable del CitiBank. Empero, **no es un dato menor que los empleados tienen poder para tomar determinadas decisiones dependiendo del puesto que ocupen, lo cual contribuye al sentimiento generalizado de que sus ideas, opiniones y sugerencias son respetadas y apreciadas por la organización**.

4) **Grado de conocimiento de los beneficios/riesgos de los ejecutivos**

En la dimensión que hemos analizado previamente, hemos concluido que el poder para tomar decisiones debe realizarse por los individuos en los puestos más altos del CitiBank. Por esta razón, resulta necesario estudiar el grado de conocimiento de los beneficios y riesgos por parte de éstos, para ver si esto ha sido un factor clave que explica porqué han decidido abordar el cambio organizacional a fines del año 2008.

Luego de entrevistar a varios ejecutivos del CitiBank, podemos decir que poseen un **conocimiento profundo y detallado de los beneficios de formar una empresa 2.0**, y ésta ha sido una razón por la cual decidieron cambiar su infraestructura tecnológica para incorporar Sharepoint, el cual está basado en muchas aplicaciones de la web 2.0. Es decir, los ejecutivos del CitiBank **comprenden el valor que genera este tipo de tecnologías y los beneficios** para mejorar la gestión del negocio, y consecuentemente, proveer un mejor servicio a los clientes.

Mónica Caroso, máxima responsable de IT para Argentina y Chile nos contó de los beneficios que provee Sharepoint: *‘El mayor beneficio es que podemos **compartir información y permanecer conectados todos en un mismo lugar**. El Banco tiene presencia en más de 100 países*

y es la mejor manera de que estemos todos conectados. Puedo acceder a información, puedo compartir mi conocimiento, puedo incorporar conocimiento en un wiki, puedo discutir un tema o escribir un blog. Además, me facilita **trabajar en equipo** y **contactarme mejor** con otras personas. Estamos online todo el tiempo con Sharepoint'. Gustavo Marín, gerente de la división Global Corporate Banking en Chile, también se refirió a los beneficios: 'Lo puedo resumir con las siguientes palabras: **Colaboración, Comunicación, Conocimiento**. Además, Sharepoint tiene una aplicación que permite la edición de documentos para un proyecto o un grupo de trabajo. Los resultados son muy buenos, el tema del manejo de versiones de documentos era un problema'. Asimismo, Gonzalo Rodríguez Jaesche coincidió: 'Nos pasaba que un mismo documento se enviaba por mail muchas veces, se perdía la versión original, llegaba un punto en el que era imposible acceder a un documento ya que las versiones eran infinitas. Sharepoint fue indispensable para mejorar esto, pudiendo los usuarios contribuir en la creación y modificación de un documento. Además, si modificas un documento, siempre puedes volver a la versión anterior. Creo que el mayor beneficio es una manera de **colaborar, trabajar y de estar conectados más eficiente**'. Por otro lado, Harvey Koeppel, CIO- Global Consumer Group del CitiBank, dijo al respecto en el libro de Ross Dawson, *Implementing Enterprise 2.0*: 'Internally we have started using wikis for knowledge management in large projects where there is lots of terminology or processes to be followed. Anything that helps collaboration helps us'.

Raymond McGuire, Head de Global Banking, se refirió al tema: 'We were aware of the enterprise 2.0 initiatives in other industries. We analyzed the benefits that could be delivered and it was clear. These technologies are useful to empower teams through collaborative workspaces and are great for project management. They enable the connection of our people with resources, expertise and information. Lastly, managing diverse content is another benefit of these platforms.' Sin dudas, podemos decir que los **ejecutivos del CitiBank poseen una visión precisa de los beneficios de incorporar estas tecnologías de la web 2.0** como herramienta de gestión para ser más eficientes.

En cuanto a los **riesgos**, todos los entrevistados coincidieron en que éstos **existen, pero que los beneficios son tan importantes que el Banco decidió igualmente implementar estas tecnologías de la web 2.0**.

Todos los entrevistados coincidieron que el riesgo primordial es el de la **seguridad y confidencialidad de la información**. Empero, todos hicieron referencia a la **incorporación de controles dentro de Sharepoint para limitar el acceso a determinados tipos de información**.

Asimismo, hicieron hincapié en la importancia de **reglas y políticas** para prevenir la utilización inadecuada de estas herramientas así como también el rol fundamental de la capacitación. Mónica Cardoso, se refirió a este punto: *‘La seguridad y confidencialidad de la información es un problema para todos, y para el banco es todavía más importante. Por esta razón, cuando se diseñó la plataforma, se incorporaron ciertas **restricciones para que no todos puedan acceder a la misma información**. Lo bueno de Sharepoint es justamente eso: **poder adaptar la plataforma tecnológica a las necesidades del negocio**.’* Gustavo Marin, también se refirió a los riesgos de la siguiente manera: *‘La realidad es que riesgos de este tipo como robos de información también existe para todas las tecnologías anteriores. Creo que el banco tiene mucha confianza en el personal y considero que estas tecnologías traerían más beneficios que riesgos. Pero no le veo la contra, puesto que creo que muchos no saben que no todos pueden entrar a todos los sitios, se define qué grupo puede acceder a qué información.’*

Por otro lado, Gonzalo Rodríguez Jaesche se refirió al tema de la visibilidad en este tipo de plataformas: *‘Todo está ahí, todos pueden leer lo que escribís, lo que publicas, todo. No es como Internet que dejo un post de manera anónima. Acá todo es con nombre y apellido, por lo que esto ayuda a prevenir problemas como comentarios negativos, comportamientos inadecuados o mala utilización de la información. Me parece que lo importante es que todos saben lo bueno que es que cada uno aporte lo que sabe para mejorar el trabajo en conjunto’.*

Por último, podemos decir que los entrevistados poseen una **visión clara de los riesgos**, asegurando que si bien los riesgos existen, muchos de estos pueden ser **mitigados y controlados**. Asimismo, consideran que los beneficios que traen aparejados este tipo de tecnologías son más importantes que los problemas que pueden surgir, que como dijeron correctamente, también son atribuibles a tecnologías anteriores.

5) Aversión al riesgo

Como hemos aludido en la sección anterior, esta variable se relaciona con el tipo de industria al que pertenece la organización que se anhela analizar. Esta variable resulta indispensable para analizar la formación de una empresa 2.0. Claramente estamos analizando a un banco que pertenece al mismo sector que el European Bank, por lo que el análisis que realizamos anteriormente es el mismo para el estudio realizado sobre el caso del CitiBank. Hemos dicho que por el tipo de industria tratado, sin dudas es **adversa al riesgo** y una extremadamente regulada. De

todas formas, nos interesó indagar sobre esta cuestión a los entrevistados.

Gonzalo Rodriguez Jaesche confirmó esta tendencia de la industria frente al riesgo: *‘Por las características de la industria, es cierto que intentará eludir todo tipo de riesgos. Empero, creo que para **cambios organizacionales donde el valor puede hacer al banco más competitivo en este entorno tan complicado, esto no sería un impedimento.** Seguramente la decisión de hacerlo sea muchísimo más estudiada y analizada, pero una vez que se entiende el valor, que fue lo que pasó, los beneficios son mayores que los riesgos.’* Asimismo, Harvey Koeppel, CIO- Global Consumer Group de Citigroup en el libro de Ross Dawson, *Implementing Enterprise 2.0* comentó al respecto: *‘Web 2.0 technology opens up opportunities and dangers. Data integrity is of primary importance at Citigroup. So when you think of blogs or wikis or other web 2.0 things, there is a **lengthy testing process**, so that we can assure there is no violation of security or privacy. It may be different for consumer goods, but **financial services has a risk-averse nature**’.*

Por lo tanto, podemos concluir que sin dudas al tratarse de la misma industria que el European Bank, estamos frente a un sector **adverso al riesgo**. Empero, como dijo Harvey Koeppel, el proceso de implementación es más complejo y se ha experimentado para que pueda comprobarse que son más los beneficios que riesgos los que acompañan este tipo de tecnologías.

6) Confianza en el personal y valoración y respeto de sus ideas y opiniones

Como hemos explicado con anterioridad, es indispensable estudiar la confianza de los directivos hacia el personal de la organización. Si hay una creencia de que los empleados no pueden ser confiados para realizar su trabajo y apoyar los objetivos de la entidad, la incorporación de estas tecnologías probablemente fracase.

Hemos tenido la oportunidad de entrevistar a los ejecutivos del CitiBank para preguntarles si realmente confían en sus empleados. Gonzalo Rodriguez Jaesche, gerente de CitiBank Argentina para Private Banking, nos contestó: *‘Creo que es una de las características de la cultura del Citi. **Confianza en el personal, en sus ideas, escuchar sus opiniones e interés por su desarrollo.** Si bien somos un banco organizado y formal, esto no impide que exista este **buen clima y de confianza.** Además, creo que es algo indispensable en un banco, ya que hay muchas personas manejando mucha información, por ejemplo de clientes, y si el top management no confía en el personal sería muy difícil.’* Gustavo Marín, también dijo: *‘Si se desea que los empleados piensen, aporten todo su*

conocimiento y se comprometan con proyectos y los objetivos del banco, es imprescindible que exista confianza en el personal. Esto sucede en el Citi.’

Mónica Cardoso también nos dio su opinión sobre este tema: *‘Para los empleados es esencial trabajar en un clima agradable de trabajo donde sientan la confianza de sus jefes, y que sientan que son respetados por éstos. Se valora mucho al empleado en el Citi y esto se traduce en la participación del personal aportando ideas y teniendo la libertad de hacer sugerencias sobre determinados temas.’* En este sentido, nos pareció adecuado preguntarle qué tan importante fue esta variable para la implementación de Sharepoint en el 2008: *‘Sin dudas, importantísimo. Estas tecnologías no funcionan si no se alimentan de sus usuarios. Es como Facebook, no existiría si participaran 10 personas. Lo bueno de estas tecnologías es la participación, que todos se involucren y formen parte de ella. Nuevamente, los network effects son la regla, donde aumenta el valor para cada usuario a medida que se incorporan más y más personas. Estas plataformas son de colaboración y contribución, por lo que o hay participación o no hay plataforma. Por eso creo que la confianza hacia los empleados fue un aspecto fundamental que explica el éxito que tenemos hoy con Sharepoint. El clima de trabajo era el apropiado para que todos quieran contribuir.’*

Sin dudas, los ejecutivos confían en el personal y esto ha sido un punto crucial para poder implementar las aplicaciones de la web 2.0 en el banco. Empero, nos interesa saber si esto coincide con la **opinión de los empleados**. Carla Miriamonte, empleada del CitBank en Argentina dijo al respecto: *‘La confianza está dada, igualmente siempre hay que demostrar que hacen bien en confiar en uno. Trabajar hacia los objetivos y lograr la satisfacción de nuestros clientes, hace que mi jefe confíe en mí. También siento libertad para sugerir cosas y creo que mis ideas son valoradas y más importante que todo, respetadas.’* Fabián Conte, también empleado del Citi en Argentina coincidió: *‘He trabajado en otros bancos y la confianza que te dan en el Citi no la encontrás en todos lados. Saber que van a escuchar lo que pienso es algo muy bueno para mi trabajo y creo que influye en la manera en que trabajamos todos en el banco.’*

El clima de trabajo del banco fomenta que personas de rangos inferiores aporten sus ideas. Gonzalo Rodriguez Jaesche dijo al respecto: *‘El banco valora a sus empleados y cree que tienen mucho para aportar. Esto es algo positivo y contribuye al excelente clima de trabajo en el banco. Es parte de la cultura del Citi’.* En este sentido, nos pareció interesante preguntarle a Mónica Cardoso cómo fue la implementación del Sharepoint para ver si los individuos de los niveles jerárquicos más bajos influyeron en esta decisión: *‘Creo que el hecho de que los empleados saben que el Banco valora sus ideas, fue un punto importantísimo. La idea de implementar algo*

*parecido a la plataforma que usamos vino de abajo. Un 60% de los empleados utilizaba estas herramientas de la web 2.0 antes de introducir Sharepoint. ¿Quién no usa estas tecnologías hoy en día? Fueron los empleados los que sugirieron el uso de estas herramientas. Luego esto fue analizado por los máximos responsables que están en New York, y la implementación se originó allá y se expandió en todo el banco a nivel mundial*¹⁵. Por lo tanto, resulta esencial remarcar que este aspecto de la cultura del banco, en donde se **valoran los aportes de los empleados fue un factor crucial para que los individuos de los rangos más altos consideren esta implementación.** Además, **el sentimiento de los empleados de que sus ideas, sugerencias, conocimiento, experiencia y opiniones son valoradas y respetadas por la organización** es un punto fundamental para **fomentar la participación y colaboración que requiere la empresa 2.0 para ser exitosa.** Gonzalo Rodriguez Jaesche continuó: *‘No sé si es algo tan común en un banco, donde quizás todo es demasiado estructurado y la delegación de poder, por más mínima que sea, no es algo factible. Yo veo que acá todos tienen algún tipo de poder en su puesto, y eso hace que los empleados se sientan valorados y quieran participar aportando ideas y sugerencias’.*

Mónica Cardoso se refirió a este punto en relación con la implementación de Sharepoint: *‘Este aspecto del banco fue fundamental para incorporar estas tecnologías, porque no funcionan sin la participación de los empleados. Se necesita un clima en el que los empleados sepan que sus ideas son de gran valor para la entidad, porque esto los impulsa a colaborar y participar de las distintas aplicaciones. No debemos olvidarnos de los **network effects**.’* En este sentido, nos interesamos por conocer la opinión de los empleados¹⁵ de la división Préstamos e Hipotecas en Argentina, para saber si realmente sentían que sus ideas, opiniones y sugerencias son valoradas por el resto de los empleados del banco. Los resultados no fueron sorprendentes: el 75% de los empleados considera que su opinión es valorada y respetada por el resto de los miembros.

Para concluir, podemos decir que claramente **existe confianza hacia el personal del CitiBank**, lo cual es muy importante para la exitosa implementación de las tecnologías en estudio. Además, es importante destacar que en el CitiBank **la voz de los empleados es escuchada, respetada y valorada, lo cual se traduce en un buen clima de trabajo donde se fomenta la participación e involucramiento de los empleados.**

7) Historias similares de fracaso del pasado

¹⁵ Hemos investigado la opinión de 24 miembros de la división Préstamos e Hipotecas en Argentina.

Es una realidad que historias de fracaso que han ocurrido en el pasado, pueden ser un obstáculo para introducir cambios similares. Por esta razón, estudiaremos si existió algún proyecto similar en el CitiBank donde no se alcanzaron los resultados esperados.

En este sentido, le preguntamos a Mónica Cardoso si el banco había implementado antes del Sharepoint alguna otra tecnología y que haya sido un fracaso. Su respuesta fue clara: *‘No. Antes era todo más simple, por email y teléfono. Nunca se introdujo un cambio como el del 2008 con Sharepoint. Tampoco recuerdo que el banco haya tenido algún problema con las tecnologías que ofrece Sharepoint. El banco ha apostado mucho en la capacitación de los empleados para evitar problemas con Internet por ejemplo, o problemas típicos como el download de pornografía. Creo que la educación de nuestro personal y también la confianza que se les da y la respuesta de éstos en trabajar y comportarse adecuadamente para que le sigan teniendo confianza, ha sido uno de las razones por las que no hemos tenido problemas con estas tecnologías. Siempre existe algún caso de alguien que no se comporta como debe, pero no ocurrió nada tan importante, porque sino sería inimaginable incorporar Sharepoint.’* Raymond Mc Guire también se refirió a lo mismo: *‘Sharepoint has been the most important technological change. It was a challenge for the bank to implement this collaborative tool. We had never done something like this in the past’.*

Es evidente que el CitiBank no ha implementado ningún proyecto similar como el que planteamos en nuestro trabajo de graduación. Empero, es también **fundamental el hecho de que no haya tenido problemas significantes con tecnologías de la web 2.0**, ya que si esto ocurriera podría haber una resistencia a incorporarlas para evitarlos. Es decir, como dijo Mónica, existieron algunos casos aislados de una utilización inadecuada de estas herramientas, pero fueron pocos los casos y no ha influido en la decisión de valorar los beneficios de incorporarlas en las actividades del banco. La confianza en el personal y su constante capacitación sobre el uso de estas herramientas imponiendo reglas claras sobre el comportamiento esperado, han sido factores claves por las que el banco no ha experimentado historias similares de fracaso en el pasado.

8) Hábitos y rutinas

En esta dimensión cultural, estudiaremos cuán embebidos estaban ciertos hábitos y rutinas en el CitiBank antes de la incorporación de Sharepoint a fines del 2008. Intentaremos dilucidar si ciertos hábitos entorpecieron la incorporación de esta nueva plataforma tecnológica.

Antes de la incorporación de Sharepoint, el banco utilizaba el **teléfono** y el **correo**

electrónico como principales canales de comunicación. El banco utilizaba estos medios hace muchos años, por lo que resulta imaginable que su uso estaba muy incorporado en el trabajo de los empleados. Empero, como hemos mencionado previamente, hace unos años muchos empleados del banco comenzaron a sugerir la incorporación de nuevas tecnologías para comunicarse mejor, como chats, sitios para contactar a personas similares a Facebook y sitios donde pudieran discutir e intercambiar ideas online. Este hecho nos hace pensar que si bien el email y el teléfono formaban parte del trabajo día a día en el banco, los **propios empleados comenzaron a valorar más otras tecnologías que consideraban podrían ser de mayor utilidad para trabajar**. Fabián Conte, empleado del Citi en Argentina nos contaba: *‘Lo único que utilizaba era el mail. Pero muchas veces pasaba que tenía tantos mails que me pasaba toda una mañana leyéndolos. Incluso, me llegaban mails sobre cosas que no necesitaba. Sentía que era una herramienta ineficiente. Creo que el boom de tecnologías como IM, chats, forums, blogs, Facebook, me hicieron pensar en porqué no se utilizaban en el banco para ser más eficientes.’* **Por lo tanto, podemos decir que el email y el teléfono eran mayormente utilizados por todos los empleados, pero no estaban lo suficientemente embebidos como para que no consideraran otro tipo de herramientas**. Mónica Cardoso coincidió diciendo: *‘Nos comunicábamos por email y teléfono. Pero no era la mejor manera de estar todos conectados. Trabajamos con gente de todo el mundo, y son canales ineficientes teniendo en cuenta la existencia de otro tipo de tecnologías. Lo que fue sorprendente y sumamente positivo para incorporar Sharepoint, fue que los **empleados mismos comenzaron a darse cuenta lentamente de la posibilidad de cambiar sus hábitos**. Por lo que creo que sí estaban muy incorporados y eran una rutina, pero al mismo tiempo, a nivel personal estaban viviendo un cambio dejando estas tecnologías y comenzando a utilizar otras. Creo que este cambio fue fundamental para que **desde abajo se genere la intención de abandonar el mail y el teléfono**’*. Raymond McGuire también se refirió el tema: *‘We were very used to them (email y teléfono). But I believe that they weren’t sufficiently embedded in our workers routines because they were aware of their inefficiencies. At the same time, at home they were using other technologies that proved to be exciting and more collaborative. Their will to change clearly shows that something was going wrong’*.

Con respecto a la implementación de Sharepoint, Mónica Cardoso nos contó que el email no fue bloqueado abruptamente, sino que fueron los mismos empleados los que lentamente fueron abandonando su utilización: *‘Necesitamos de cursos, capacitación, reglas, todo lo que implica semejante cambio organizacional. Pero no hubo problemas para que dejen de utilizar el*

mail, ni hablar del teléfono! Evidentemente, había una disconformidad generalizada y su adaptación fue rápida. Todo indica que el cambio fue también impulsado desde abajo’.

En resumen, podemos decir que **los canales de comunicación que los empleados del CitiBank utilizaban antes de la incorporación de Sharepoint no estaban lo suficientemente embebidos** como para ser un obstáculo para la formación de la empresa 2.0. Todo lo contrario: el cambio no sólo fue impulsado por los rangos altos de dirección, sino que los mismos empleados comenzaron a sentir la **necesidad de incorporar otras herramientas tecnológicas** frente al cambio que estaban viviendo a nivel personal con respecto al *boom* de las aplicaciones de la web 2.0.

9) **Grado de sentimiento de pérdida de control de los ejecutivos**

El sentimiento de pérdida de control de los ejecutivos frente a este tipo de cambios, puede ser un obstáculo para la formación de la empresa 2.0. En estos casos, probablemente los ejecutivos no anhelan incorporar estas tecnologías y desestimen el valor que pueden proporcionarles a la organización. En este sentido, nos basaremos en los testimonios de los entrevistados que hemos mencionado previamente.

Raymond McGuire, Head de Global Corporate Banking fue muy sincero en su respuesta: *‘When I first heard of enterprise 2.0, I thought I would feel a loss of control mainly because of my fear of data integrity. But later on when I realized all the benefits of enterprise 2.0 I was personally surprised. It took time for us. In today’s world, internal collaboration gives you more tools to become more competitive. It took time, but I finally understood that it is a better way of achieving our objectives, and that is for what we work for. We all benefit in the end. Also, I thought at first that anyone could access all information, but when I understood that enterprise tools provide strict parameters around all activity I had no doubts that Sharepoint was a great idea to introduce’.*

Monica Cardoso, responsable de IT para Argentina y Chile, dijo que fue un desafío para la organización este aspecto ya que podría ser un importante obstáculo para su implementación. Empero, nos informó que fue tanto la información como la evidencia de los beneficios utilizando casos de estudio, lo que terminaron de convencer aquellos ejecutivos que no estaban del todo de acuerdo con este cambio. Gustavo Marín, se refirió a este tema en la entrevista: *‘Creo que no todo pasa por la jerarquía y el control; el liderazgo pasa por otro lado. Pueden crearse líderes en la comunidad, pero aquellos del management team deben crear una visión, dar el ejemplo, participar*

de las conversaciones. El control no se pierde por lo que pase en la plataforma. Es parte de entender el valor de Sharepoint en el banco’.

A modo de conclusión, podemos decir que si bien la pérdida de control fue un aspecto importante al considerarse la incorporación de Sharepoint en el año 2008, este **sentimiento pudo ser modificado a través de capacitación, información sobre los beneficios y el rol de los managers en torno a estas, con el objeto de que los líderes del banco no sientan una amenaza a su control**. Fue importante resaltar la diferencia entre liderazgo y control, enfatizando que los ejecutivos deben constituirse como líderes influyentes y que generen inspiración.

Capítulo 7: Comparación de los casos European Bank y CitiBank abarcando los ejes culturales estudiados

A continuación realizaremos una comparación de los casos estudiados previamente, para establecer qué variables son un barrera para la implementación de la empresa 2.0 en bancos de las características del European Bank y el CitiBank. Es decir, a partir de la comparación de ambos bancos en torno a los dominios estudiados, podremos finalmente realizar conclusiones acerca de las características culturales que necesariamente deberá exigir un banco como los analizados para convertirse en una empresa 2.0.

1) Estructura organizacional

Luego de analizar ambos casos, podemos decir que la estructura del European Bank y del CitiBank es muy similar. Hemos dicho que ambos bancos se caracterizan por la existencia de una estructura muy compleja y compuesta por muchos niveles jerárquicos. Tanto por el tamaño de los bancos analizados, su alcance a nivel mundial así como también por el tipo de industria en el cual están inmersos, hemos concluido para ambos casos que estamos frente a un organigrama complejo y compuesto por numerosos niveles jerárquicos. Ambos bancos exhiben estructuras del tipo matricial, muy formalizada y ordenada, con niveles de autoridad muy claros.

Empero, es menester recordar que la estructura del CitiBank se divide en relación a sus productos para consumidores y empresas. Si bien esta separación de sus productos no le quita la complejidad que caracteriza su organigrama, su estructura podría considerarse más horizontal o *flat* que la del European Bank. Como dijo Gonzalo Rodriguez Jaesche, gerente del CitiBank de la

división Banking en Argentina, *‘el Citi tiene una estructura muy complicada, pero para ser un banco tan grande y con presencia a nivel mundial, tiene un organigrama bastante **horizontal**’*. Es un punto que no debemos dejar de mencionar para evaluar de manera objetiva este eje cultural en torno a la implementación de la empresa 2.0.

Podemos decir entonces que si bien el CitiBank exhibe un organigrama un poco más horizontal que el European Bank, ambos comparten una estructura mucho más jerárquica y ordenada que empresas de otro tipo de industrias como por ejemplo Procter & Gamble en la industria de consumo masivo. El CitiBank muestra claramente que si bien posee una estructura organizacional caracterizada por su verticalidad y abundancia de niveles jerárquicos, la formación de la empresa 2.0 es igualmente posible. Hemos dicho que su estructura organizacional es un poco menos jerarquizada que la del European Bank, pero de todas formas su organigrama es igualmente complejo y con muchos niveles de autoridad. Como dijo el autor Tim O’Reilly para el libro *Enterprise 2.0 Implementation* de Newman y Thomas , *‘Companies that are extremely hierarchical have trouble adapting. They’ll be outperformed by companies that don’t work that way.’* Claramente, compañías que posean una estructura organizacional más horizontal podrán adaptarse mejor a estas nuevas tecnologías, pero en el caso de la industria bancaria, el análisis del CitiBank demuestra que es **posible la formación de la empresa 2.0 con una estructura organizacional compleja, jerarquizada y formal**. Es decir, no sería el principal impedimento para formar la empresa 2.0 en bancos de similares características. Como dice Andrew Filev en su artículo *Changing Hierarchy into network?* publicado en www.projectmanagement.com el 25 de mayo del 2007, un sitio especializado en el impacto de la empresa 2.0 en la gestión de proyectos, *‘hierarchy in organizations is not threatened by Enterprise 2.0. Rather, hierarchy is gradually modified into a more agile structure, with new connections. Collective intelligence empowered by software helps to keep it under control.’* El autor hace referencia al hecho de que las estructuras muy jerarquizadas probablemente tarden más en adoptar este tipo de tecnologías, pero no son un impedimento para que pueda efectuarse con éxito la implementación. Según el autor, una vez implementadas, las jerarquías gradualmente se irán mutando para convertirse en una estructura más ágil y con nuevas conexiones.

Para concluir podemos decir entonces que la **estructura organizacional que caracteriza a bancos como el European Bank y el CitiBank no es un eje cultural clave** que explica porqué determinados bancos no se han adaptado a la empresa 2.0, ya que el CitiBank, con una estructura compleja, matricial, jerarquizada y formal, ha podido implementar con éxito las aplicaciones de la

web 2.0. Empero, es menester mencionar que **cuánto más horizontal sea su estructura, es más probable que la empresa 2.0 pueda constituirse con mayor facilidad**. Pero en líneas generales, la estructura organizacional que caracteriza a los bancos estudiados no sería un impedimento para la formación de la empresa 2.0. Por lo tanto, podemos decir que un **banco similar a los estudiados que anhele incorporar estas tecnologías no necesariamente deberá exhibir una estructura organizacional horizontal, informal y con pocos niveles jerárquicos** para una implementación exitosa de las tecnologías de la web 2.0.

2) Sistemas de Control

Luego de realizar un minucioso análisis de los sistemas de control en ambos casos, podemos decir que tanto en el European Bank como el CitiBank, el control cumple un rol fundamental para garantizar el excelente desempeño de sus actividades. Como hemos dicho, el tipo de industria, uno complejo y extremadamente regulado, en el que están inmersos ambos bancos tiene mucho que ver con la abundancia de controles.

La industria bancaria exige el cumplimiento de determinados controles regulatorios y legales, que todo banco perteneciente al sector, como el European Bank y el CitiBank, debe seguir. Estas reglas son comunes a todos los bancos y están relacionadas con entidades como el Banco Central, la Aduana, leyes especiales financieras, etc. Asimismo, tanto el CitiBank como el European Bank comparten estrictos controles operativos para garantizar el registro de todas sus actividades. Los ejecutivos de ambos bancos han coincidido que el *tracking* de todas las transacciones es una necesidad para cualquier banco de la industria. Es decir, **ambos bancos comparten tanto controles legales y regulatorios así como también controles del tipo operativos**.

Empero, la gran diferencia entre ambos casos radica en la **abundancia de controles a nivel tecnológico**. Es decir, **cuán restringidas están el acceso a determinadas herramientas tecnológicas en los bancos estudiados**. En el caso del European Bank, los empleados no tienen acceso a diversas páginas web como Facebook, Twitter, Flickr, YouTube, que son el tipo de aplicaciones que se incorporarían en el caso de formar una empresa 2.0. Además, tampoco tienen acceso a Web Messenger y tampoco utilizan algún sistema de chat en la Intranet para comunicarse mejor y de manera más rápida. Los empleados ni siquiera pueden enviar mensajes de texto en lugar de realizar una llamada y saben que todas sus conversaciones son grabadas. El grado de control en

este sentido, es enorme. Por esta razón, en el European Bank, las tecnologías están limitadas al teléfono y el email. El resto de las tecnologías son consideradas como poco confiables por las autoridades del banco, y han decidido bloquear el acceso a todo este tipo de herramientas tecnológicas. En el caso estudiado lo más controlado es la reputación del banco, la imagen de la entidad frente al mundo, por lo que cualquier herramienta como las estudiadas no son bienvenidas ya que las autoridades consideran que podrían ser utilizadas por sus empleados para dañar su nombre. En cuanto al sentimiento de los empleados, éstos coincidieron que el clima de trabajo se caracteriza por la abundancia de controles, tanto a nivel operativo, legal y también en cuanto al acceso de herramientas tecnológicas. Es decir, en el European Bank rige la **sensación entre sus miembros de que todas sus actividades están siendo controladas de cerca por las autoridades.**

En cambio, en el CitiBank la situación es un poco distinta. Las autoridades del banco no sintieron la necesidad de bloquear el acceso a este tipo de herramientas, ya que confían en sus empleados y consideran que a través de diversos mecanismos como capacitación y reglas claras los problemas asociados con estas tecnologías pueden evitarse. Otro punto fundamental a recalcar es que en el CitiBank los controles están embebidos en el sistema que utilizan actualmente y los usuarios comprenden la necesidad de éstos como lo hemos explicado a lo largo del análisis.

En el caso del CitiBank, lo más controlado es el registro de las operaciones y transacciones para evitar confusiones e inconvenientes con sus clientes, y los ejecutivos consideran que la reputación del banco se mantiene a través de la provisión de productos de excelencia, y no a través de medidas preventivas para evitar que sus empleados puedan afectar su imagen. En cuanto al sentimiento de los empleados, en el CitiBank los empleados coincidieron que los controles legales y operativos existen y comprenden la necesidad de éstos, pero por otro lado, **no sienten abundancia de controles en cuanto a la utilización de herramientas tecnológicas disponibles.** Como dijo Monica Cardoso en la entrevista *‘un ámbito de trabajo muy controlado y donde todos sepan que los están mirando todo el tiempo, no es el adecuado para implementar este tipo de tecnologías en la organización’*. Florian Barberis, se refirió a este aspecto de la cultura explicando la importancia de los sistemas de control ya que la abundancia de éstos pueden impedir que sistemas y herramientas de colaboración puedan ser implementados: *‘Closely monitored environments are inadequate for enterprise 2.0 initiatives’*.

Para concluir, la diferencia en cuanto a **la cantidad de controles no obligatorios entre el CitiBank y el European Bank, es un punto fundamental para tener en cuenta a la hora de estudiar este eje cultural.** El ámbito de trabajo controlado y tenso que viven los empleados en el

European Bank es un aspecto de su cultura que actúa como una barrera para la implementación de la empresa 2.0. En cambio, la situación es disímil para el CitiBank donde los empleados poseen mayores libertades para utilizar las herramientas que necesiten para trabajar mejor. Por esta razón, podemos decir que los **diferentes sistemas de control que exhiben ambos bancos demuestra que este aspecto cultural sí constituye uno de los impedimentos a nivel cultural que explica porqué el European Bank no ha formado la empresa 2.0 y el CitiBank sí lo ha podido hacer con éxito.** Por lo tanto, una cultura organizacional en donde los **sistemas de control sean los mínimos y necesarios y donde exista un sentimiento generalizado por parte de los empleados de que pueden trabajar sin sentirse observados constantemente**, será la más apropiada para la incorporación de las tecnologías de la web 2.0 en bancos de las características de los analizados.

3) **Estructuras de poder y grado de conocimiento de beneficios/riesgos de los grupos con mayor poder**

Luego de realizar un profundo análisis de las estructuras de poder de los casos European Bank y CitiBank, podemos decir que en **ambos bancos el poder para la toma de decisiones estratégicas que afecten sobremanera el negocio es centralizado.** Es decir, el poder acompaña el organigrama en ambos casos, concentrándose en los niveles más altos de dirección. Por lo tanto, decisiones de la magnitud de formar una empresa 2.0 tendrían que ser aprobadas y ejecutadas por aquellos individuos ocupando los niveles jerárquicos más altos de la entidad. En este sentido, el autor Ross Dawson en su libro *Implementing Enterprise 2.0*, hace referencia a este tema: *‘In many organizations initiatives need to be architected from an enterprise-wide perspective, and top management must be fully supportive for initiatives to work.’*

Empero, ambos bancos difieren en cuanto al **poder otorgado a sus empleados para tomar determinadas decisiones relacionadas con sus puestos.** Mientras que en el European Bank los empleados tienen poco poder para decidir sobre ciertas cuestiones de su trabajo, en el CitiBank los empleados sí tienen cierto grado de poder en cuanto al manejo de sus clientes y a la posibilidad de realizar determinados gastos. Es decir, en el CitiBank existe entre sus empleados una sensación de que si bien las decisiones más importantes provienen *top-down*, sí tienen poder para tomar decisiones dependiendo de los puestos que ocupen. Como dijo Monica Cardoso, *‘que los empleados*

del CitiBank tengan la posibilidad de tomar decisiones, ayuda a que se sientan más cómodos para colaborar y participar en Sharepoint.’

De la misma manera, Raymond McGuire se refirió a este tema, diciendo: *‘we value our people and we try to let them decide on certain issues of their jobs. This is important for the participative and collaborative culture that Sharepoint demands’*. Florian Barberis también coincidió con la importancia de que los empleados sientan que pueden tomar ciertas decisiones ya que contribuye al sentimiento de que su trabajo es valorado y que las autoridades confían en ellos: *‘There are many variables that will all together contribute to enhancing the adequate culture for these implementations. In those organizations where workers have absolutely no opportunity to decide, enterprise 2.0 will become more difficult. However, here at Philip Morris workers are given responsibilities and power to decide on certain issues and this is very important to create an environment where workers feel they are trusted and their contributions are valued’*. Por lo tanto, es importante destacar que **la mayor responsabilidad y poder de los empleados para tomar decisiones relacionadas con su puesto, será otro aspecto de la cultura organizacional que facilitará la incorporación de las tecnologías estudiadas en bancos de las características del European y el CitiBank.**

Hemos dicho que en los dos bancos analizados, el poder para tomar decisiones como la implementación de la empresa 2.0 debe necesariamente provenir de los mandos más altos de dirección. Como dijo Ross Dawson en su libro *Implementing Enterprise 2.0*, *‘Senior executives must be on board from the start, because without their support things either won’t happen or will’*. En este sentido, los **ejecutivos constituyen el grupo más poderoso por lo que el grado de conocimiento de los beneficios y riesgos de la empresa 2.0 será un importante factor a tener en cuenta. Si los directivos desestiman el valor de estas tecnologías, probablemente no se considere la formación de la empresa 2.0.**

Luego de analizar con profundidad este eje cultural para los dos bancos elegidos, los **resultados fueron opuestos**. En el European Bank, hemos estudiado que el grado de conocimiento de los beneficios y riesgos por parte de los ejecutivos del banco es mínimo. Hemos tenido la posibilidad de entrevistar a muchos ejecutivos del banco, y al indagar sobre sus opiniones respecto de los beneficios de estas tecnologías, la respuesta fue siempre la misma: no comprendían el valor que agregaría para el banco la utilización de estas herramientas. Es decir, los ejecutivos del European Bank no entienden el beneficio de incorporar estas tecnologías en el banco y todos coincidieron que actualmente el European Bank es un banco líder sin el uso de estas herramientas

de la web 2.0. Siendo el grupo de individuos ocupando los puestos en los niveles más altos de la organización los más poderosos a la hora tomar decisiones importantes, **el mínimo conocimiento de éstos sobre los beneficios de formar una empresa 2.0 explica porqué el banco no se está adaptando y tampoco tiene planes de incorporar estas tecnologías en el futuro.** Como dice Ross Dawson en su libro *Implementing Enterprise 2.0*, *‘Senior executives often have an amorphous and inaccurate understanding of both risks and benefits of web 2.0 technologies, basing their views on limited exposure and inputs.’* Además, el autor recomienda que en estos casos es necesario educar a los ejecutivos para que comprendan el valor del cambio, a través de casos de estudio y debates con expertos en el tema.

Antagónicamente, en el CitiBank, los ejecutivos mostraron un conocimiento profundo y preciso de los beneficios de formar una empresa 2.0 mencionando las significativas mejoras relacionadas con niveles de comunicación, conexión y colaboración más eficientes entre sus empleados, así como también la posibilidad de compartir, almacenar y distribuir el conocimiento de sus trabajadores. Por lo tanto, siendo los ejecutivos del CitiBank el grupo más poderoso a la hora de tomar decisiones de la magnitud del estudiado, su comprensión sobre el valor de estas tecnologías y los beneficios asociados con éstas para mejorar la gestión del negocio, son un factor clave a la hora de facilitar la implementación de la empresa 2.0.

En líneas generales, podemos decir entonces que aquellos bancos de las características del European Bank y el CitiBank que anhelan formar una empresa 2.0, deberán tener en cuenta que la **distribución del poder y la comprensión de los beneficios de estas tecnologías por parte de los grupos más poderosos**, es otro aspecto fundamental de la cultura organizacional que permitirán una exitosa implementación e incorporación de estas tecnologías en las actividades de la organización. Es decir, en aquellas entidades donde el poder esté concentrado en un grupo de personas que no entiendan el valor de estas tecnologías, la formación de la empresa 2.0 probablemente sea desestimada. Florian Barberis fue muy claro en relación a esta variable: *‘Individuals with power to decide whether or not enterprise 2.0 is an option, must have a clear understanding of the benefits.’* Felipe Herrero, un gerente de IT del banco JP Morgan, otro ejemplo de un banco líder multinacional que todavía no se ha adaptado a estas tecnologías, expresó su opinión: *‘En el JP Morgan un cambio tan grande tendría que ser impulsado desde arriba. Si los top executives no reconocen qué tan bueno puede ser para el banco aplicar estas tecnologías, no ocurrirá’.*

Otro punto que es importante destacar es que en el CitiBank, existió también un *bottom-up approach* ya que los empleados expresaron sus ideas y sugerencias de utilizar tecnologías similares a las contenidas en Sharepoint. Los empleados del banco estaban viviendo un cambio a nivel personal donde el uso de estas herramientas, como Facebook y blogs, estaba ocupando un rol importante en sus vidas, lo cual los llevo a sugerir la utilización de éstas en el trabajo. Como dijo Monica Cardoso, esto fue otro aspecto fundamental de la cultura del banco, ya que si bien la decisión de implementar Sharepoint fue tomada por los altos directivos del CitiBank, el apoyo y conocimiento de los beneficios de estas tecnologías por parte de los empleados fue esencial para lograr la participación y colaboración que requieren este tipo de plataformas. En cambio, en el European Bank esto no sucedió ya que por el momento el banco no ha experimentado ningún tipo de iniciativa de los empleados de rangos inferiores y éstos tampoco comprenden el beneficio de incorporarlas a su trabajo. Por lo tanto, **en bancos de las características del CitiBank, si bien la decisión final de formar una empresa 2.0 debe provenir de los ejecutivos del banco, el apoyo y la iniciativa de los empleados también es un aspecto fundamental para posibilitar una exitosa implementación.**

En cuanto a los riesgos asociados a la empresa 2.0, en el caso del European Bank los ejecutivos del banco relacionan estas aplicaciones con numerosos riesgos, pero su visión fue imprecisa y mal informada, ya que como hemos analizado, los identificados no son reales y pueden ser mitigados. En cambio, los gerentes entrevistados del CitiBank también identificaron numerosos riesgos dentro de los cuales coincidieron que el más importante es la violación de la seguridad y confidencialidad de la información. Empero, los entrevistados nos contaron que si bien estos riesgos existen, estos pueden ser controlados. Además, a la hora de evaluar la implementación de la empresa 2.0, consideraron que los beneficios eran superiores a los riesgos que podrían ser evitados a través de distintos mecanismos, como capacitación y reglas y políticas claras para los empleados. Por lo tanto, podemos decir entonces que una **visión imprecisa e inexacta de los riesgos asociados a estas tecnologías por parte de los grupos con mayor poder dentro de la organización, es otra variable que podrá entorpecer la formación de la empresa 2.0 en bancos de las características de los analizados.** Como dice Ross Dawson en su libro *Implementing Enterprise 2.0*, *'Carefully distinguish between the perception and reality of risks. Risks must be balanced against value creation. Recognizing risks allows them to be eliminated, minimized, or mitigated.'* Es decir, aquellas culturas organizacionales donde los ejecutivos posean una evaluación objetiva e informada

sobre los riesgos asociados a este tipo de cambios organizacionales, será otro punto a tener en cuenta a la hora de pensar en formar una empresa 2.0.

Para concluir, luego de analizar el caso del European Bank y el CitiBank, podemos decir que será fundamental para implementar la empresa 2.0 en bancos de similares características, que aquellos **individuos que tengan el poder de decidir sobre este tipo de cambios organizacionales posean una visión clara, abierta y precisa de los beneficios y riesgos asociados**. Si esto no sucede, probablemente la implementación de la empresa 2.0 se verá dificultada. Además, como ocurrió en el CitiBank, la **delegación parcial del poder** a sus empleados para tomar ciertas decisiones dependiendo del puesto que ocupen, así como también que éstos valoren las tecnologías de la web 2.0 y el clima de trabajo les permita sugerir la incorporación de éstas, también serán de suma relevancia para posibilitar este cambio organizacional.

4) Aversión al riesgo

Hemos dicho que la aversión al riesgo está estrechamente correlacionada con el sector o industria del que se trate. Como ha dicho Harvey Koepfel, el CIO de CitiGroup, las entidades financieras son por su naturaleza adversas al riesgo, a diferencia de lo que pueda ocurrir en otras industrias como la de consumo masivo. Empero, tanto el CitiBank y el European Bank pertenecen a la misma industria y hemos explicado que sí es adversa al riesgo. De todas formas, la situación respecto a la incorporación de estas herramientas es disímil para cada caso. Es decir, ambos bancos, inmersos en una industria extremadamente adversa al riesgo, han tomado una posición muy distinta respecto de la empresa 2.0. Mientras que el CitiBank ha incorporado recientemente Sharepoint, y reconociendo el valor de utilizar esta plataforma tecnológica que se basa en muchas aplicaciones de la web 2.0, el European Bank no sólo no se está adaptando a estas tecnologías sino que tampoco tiene pensado hacerlo en un futuro.

El caso del CitiBank demuestra claramente que esta característica de la cultura organizacional no es un obstáculo para la implementación de la empresa 2.0 como muchos autores han manifestado. Empero, es una realidad que como han manifestado muchos ejecutivos entrevistados, el proceso de experimentación de estas tecnologías es más complejo que el de otras industrias. Es menester mencionar que existen también otros bancos similares a los analizados que se han adaptado con éxito a estas herramientas, como el DrKW, Wells Fargo, Morgan Stanely, lo cual demuestra nuevamente que la **aversión al riesgo, si bien es un factor a tener en cuenta, es**

independiente de la posibilidad de formar una empresa 2.0.

Como corolario, podemos decir entonces que la **aversión al riesgo no es un impedimento para la formación de la empresa 2.0 en bancos de las características del European Bank**. El CitiBank es un claro ejemplo de una entidad que se ha adaptado satisfactoriamente al uso de estas tecnologías y convive en el mismo sector que el banco European. Por ende, **una cultura organizacional no adversa al riesgo no es un requisito que deberá exhibir un banco de las características de los analizados para formar una empresa 2.0. Empero, es menester destacar que en este tipo de industrias los procesos de experimentación serán más largos y complejos.**

5) Confianza en el personal y valoración y respeto de sus ideas y opiniones

Hemos analizado esta variable cultural para el European Bank y el CitiBank y los resultados han sido muy distintos para cada caso. En el European Bank rige un clima de trabajo donde los ejecutivos no confían en el personal, lo cual se evidencia con la decisión de bloquear el acceso a sitios como Facebook, Twitter, Youtube, entre otros. En cambio, en el CitiBank los ejecutivos sí confían en sus empleados y si bien reconocen la formalidad del banco, se aseguran de que exista un buen clima de trabajo y que sus trabajadores sientan la confianza de sus superiores a la hora de trabajar. Los gerentes que hemos entrevistado han coincidido en que es necesario el clima de confianza para que los empleados puedan trabajar libremente y se comprometan con los proyectos y objetivos de la organización. Asimismo, los empleados del CitiBank manejan información de clientes y del banco por lo que los managers consideran que es necesario confiar en sus empleados. Por lo tanto, podemos decir que una **cultura organizacional en donde las autoridades confíen en sus empleados será fundamental para implementar las tecnologías de la web 2.0 en bancos de las características de los analizados**. Es evidente que la confianza que existe hacia los empleados del CitiBank y la falta de confianza hacia los miembros del European Bank demuestra que una **cultura donde rige la confianza será el ideal para la formación de la empresa 2.0**. Como dice Ross Dawson en su libro *Implementing Enterprise 2.0*, *'If there is the implicit belief that employees cannot be trusted to do their work and support organizational objectives, Enterprise 2.0 initiatives will almost certainly fail. There is little point attempting to implement social and collaborative technologies in a low trust environment'*. Florian Barberis, CIO de Philip Morris, aludió a la importancia de un clima de confianza en una empresa 2.0: *'To collaborate on a work, one must trust. Cooperation happens because it is in our nature to do things together.'*

En cuanto a la valoración de las ideas de los trabajadores, la situación ha sido nuevamente muy diferente para ambos casos. En el CitiBank los empleados sienten que sus ideas, sugerencias, conocimientos, experiencias y opiniones son valoradas y respetadas por la organización. Este ha sido un punto fundamental para que pueda implementarse Sharepoint ya que este sentimiento ha contribuido al nivel de participación y colaboración que requieren este tipo de plataformas tecnológicas. En cambio, en el European Bank rige la idea de que cada trabajador debe realizar sus tareas, satisfacer al cliente y la cultura del banco no fomenta la participación de los empleados ni que colaboren con nuevas ideas y sugerencias. Florian Barberis, CIO de Philip Morris se refirió a este tema: *‘Employees ideas must be valued. These technologies are collaborative tools. If there is no belief that employees knowledge is useful for the organization, then these applications won’t be useful’*. Por lo tanto, podemos decir que para que un banco de las características de los analizados forme con éxito una empresa 2.0 las **máximas autoridades deberán necesariamente confiar en sus empleados y valorar sus ideas, opiniones y sugerencias**. Si en una entidad similar a las estudiadas, las autoridades no confían ni valoran en sus trabajadores, es muy probable que no pueda adaptarse a las novedosas tecnologías de la web 2.0. La presencia de las características culturales que hemos dicho son necesarias para que los empleados participen y colaboren logrando así los *network effects*, esenciales para garantizar el éxito de estas herramientas tecnológicas.

6) Historias similares de fracaso del pasado

En cuanto a la presencia de historias similares de fracaso ni el European Bank ni el CitiBank, antes de incorporar Sharepoint, han experimentado algún cambio organizacional similar al de la formación de la empresa 2.0. En ambos casos, los bancos se limitaban al uso del email y el teléfono como tecnologías principales. Empero, no es un dato menor que el European Bank haya tenido inconvenientes con herramientas de la web 2.0. Como hemos mencionado, Michael Fischer, Head de IT para PWM del European Bank, nos informó que el banco probó permitir el acceso a páginas de Internet como Facebook y Flickr y autorizaba a sus empleados a escribir en blogs, pero el resultado fue desfavorable. Al poco tiempo, las autoridades del banco decidieron bloquear el acceso a todo este tipo de aplicaciones ya que los inconvenientes eran recurrentes. El banco experimentó problemas con pornografía así como también vio afectada su reputación e imagen por las declaraciones de algunos individuos en la web. Por lo tanto, las autoridades del banco consideraron que la prohibición del uso de estas aplicaciones era la mejor manera de prevenir

problemas en el futuro y de evitar que sus empleados se tientes con utilizarlas inadecuadamente. Por esta razón, consideramos que esta experiencia del European Bank con aplicaciones de la web 2.0 ha contribuido a que sus autoridades menosprecien estas tecnologías por miedo a que puedan surgir nuevos problemas. Como dijo Michael Fischer, *'The problems the bank had with these applications are a negative influence when thinking of enterprise 2.0'*.

Por lo tanto, podemos decir que si bien el European Bank no experimentó la implementación de un proyecto de la magnitud de formar una empresa 2.0, los **inconvenientes que ha tenido con sus empleados en relación a determinadas aplicaciones de la web 2.0 sí han afectado negativamente la posibilidad de incorporar estas tecnologías a sus actividades**. Como dice Ross Dawson en su libro *Implementing Enterprise 2.0*, *'Some organizations use previous experience as a strong reference point. If new initiatives are perceived to be similar to previous failed trials, their potential value can be dismissed out of hand'*.

Para concluir, podemos decir que para bancos de las características del European Bank y el CitiBank que anhelan formar una empresa 2.0, **la ausencia de implementaciones similares a la analizada que hayan resultado un fracaso es un eje cultural fundamental** para evitar que quienes tomen la decisión menosprecien o minimicen sus beneficios y se nieguen a este tipo de cambio organizacional. Además, será fundamental que **no hayan tenido problemas con el uso de tecnologías de la web 2.0**. En el caso de que hayan ocurrido, será fundamental demostrar por qué el nuevo proyecto es distinto y será exitoso.

7) Hábitos y rutinas

En cuanto a los hábitos y rutinas, hemos visto que tanto en el European Bank como en el CitiBank, antes de la incorporación de Sharepoint, las tecnologías más utilizadas son el email y el teléfono. Empero, la diferencia entre ambos casos radica en cuán embebidos están estos hábitos entre sus empleados.

En el European Bank, hemos concluido que las tecnologías utilizadas están muy embebidas, y los miembros del banco han manifestado que no se imaginan utilizando otras herramientas en el futuro. En cambio, en el CitiBank, antes de la decisión de utilizar Sharepoint, los empleados utilizaban también estas herramientas pero no estaban lo suficientemente embebidas como para ser un obstáculo para la formación de la empresa 2.0. Como hemos dicho, propios empleados del banco sugirieron la incorporación de nuevas tecnologías que estaba utilizando en su vida personal. Es

decir, en el CitiBank es evidente que los principales canales de comunicación no estaban lo suficientemente embebidos entre sus usuarios como para que no consideren la utilización de otro tipo de herramientas. Como dice Ross Dawson en su libro *Implementing Enterprise 2.0*, *'In some organizations more than others, deeply embedded habits including current email and software usage can be powerful barriers to uptake of new approaches'*. En este sentido, considero que **bancos que anhelan formar una empresa 2.0 deberán necesariamente identificar y estudiar cuán embebidos están determinados hábitos, ya que debemos recordar que estas tecnologías requieren de un cambio de comportamiento de sus usuarios**. Como hemos dicho previamente, este tipo de implementaciones dependen de la participación y colaboración de sus usuarios para que puedan generar valor: sin gente no hay empresa 2.0. Por lo tanto, hemos visto que en casos como el European Bank en donde el uso de ciertas tecnologías ya es una rutina y están muy incorporados en el trabajo de sus miembros, la implementación de la empresa 2.0 se torna más difícil. En cambio, el caso del CitiBank demuestra que cuando las tecnologías no están tan incorporadas entre sus empleados, éstos están más abiertos a incorporar nuevas herramientas e incluso los puede llevar a sugerir otras opciones lo cual es muy importante porque hemos explicado que el apoyo de los niveles inferiores es muy importante para facilitar este tipo de cambio organizacional. Como dice C.G Lynch en su artículo *Web 2.0 Adoption still growing*, publicado en www.cio.com¹⁶, *'Web 2.0 adoption in the enterprise — often referred to as enterprise 2.0 — has been difficult because many employees feel the need to remain tethered to more traditional tools such as e-mail'*

Por lo tanto, podemos decir que en bancos de las características de los investigados, la presencia de hábitos y rutinas tan incorporados en el trabajo de sus empleados podrá ser un obstáculo a tener en cuenta a la hora de pensar en incorporar estas tecnologías. Por ende, **una cultura organizacional donde las tecnologías utilizadas no estén tan embebidas como para que sus empleados se resistan a nuevas herramientas, será otro aspecto que deberá estar presente para formar una empresa 2.0. Individuos más abiertos al cambio y con intenciones de aceptar nuevas aplicaciones más eficientes para trabajar será indispensable para que resulte exitoso este tipo de implementaciones**.

8) Grado de sentimiento de pérdida de control de los ejecutivos

¹⁶ Publicado en www.cio.com el 30 de Julio del año 2008

Dominio	European Bank	CitiBank	Banco "X"
---------	---------------	----------	-----------

En cuanto a esta variable, hemos investigado que en el caso del European Bank, los ejecutivos sienten que la formación de la empresa 2.0 significará una pérdida de control en cuanto a la información e interacciones entre sus empleados. Incluso, hemos manifestado que hasta algunos ejecutivos dudarían de su rol como líderes si estas tecnologías se incorporaran al funcionamiento del banco. En el CitiBank la situación no fue muy diferente. Antes de incorporar Sharepoint, existió esta misma situación, donde muchos de los ejecutivos sentían que si bien reconocían los beneficios y el valor de estas nuevas tecnologías, el sentimiento de pérdida de control era una realidad. Hemos explicado que con el tiempo este sentimiento pudo ser modificado, a través de capacitación e información sobre el beneficio y el rol de los managers frente a estas tecnologías. Empero, no fue un obstáculo para la implementación de las aplicaciones de la web 2.0 en el CitiBank. Por lo tanto, el caso del CitiBank demuestra que **el sentimiento de pérdida de control de los ejecutivos no es un obstáculo para la formación de la empresa 2.0, y que puede ser modificada a través de capacitación e información.**

Por ende, podemos decir que en bancos de las características de los estudiados, que anhelan formar una empresa 2.0 los **sentimientos de pérdida de control de los ejecutivos no necesariamente sean un impedimento para este tipo de implementaciones.** Como hemos explicado, en el CitiBank este sentimiento existió entre sus ejecutivos, empero el cambio fue introducido con éxito. Lo que sí es sumamente importante es que **con el tiempo este sentimiento sea transformado, haciendo hincapié en que el liderazgo se crea a través de la creación de una visión, dando el ejemplo y participando de las conversaciones.**

La tabla 2, a continuación, compara a los dos casos en cada uno de los dominios de estudio y expone las conclusiones para cada una de las variables culturales, constituyendo así la cultura organizacional ideal que deberá exhibir un banco 'X' de las características de los analizados para poder implementar con éxito la empresa 2.0:

<p>1) Estructura organizacional</p>	<p>-Organigrama complejo -Estructura jerárquica, formal, con roles claros y mecánica</p>	<p>-Organigrama complejo -Estructura jerárquica, formal, con roles claros y mecánica -Estructura más horizontal</p>	<p>- No requiere una estructura horizontal y con pocas jerarquías. -Es posible la E2.0 con una estructura vertical y formal que caracteriza a este tipo de bancos -Cuanto más horizontal, mayor facilidad para formar E2.0</p>
<p>2) Sistemas de control</p>	<p>-Abundancia de controles: legales, regulatorios, operativos y tecnológicos -Sentimiento de los empleados: ámbito de trabajo muy controlado</p>	<p>-Abundancia de controles: legales, regulatorios y operativos y de conducta - Pocos controles tecnológicos: capacitación y reglas y procedimientos claros para evitar comportamientos inadecuados. -Sentimiento de los empleados: controles mínimos y necesarios</p>	<p>- Controles mínimos y necesarios (obligatorios: legales, regulatorios y operativos) -Pocos controles tecnológicos -Sentimiento de los empleados: no están siendo constantemente monitoreados</p>
<p>3) Estructuras de poder</p>	<p>- Poder para toma de decisiones: centralizada - Toma de decisiones de los empleados: mínima</p>	<p>- Poder para toma de decisiones: centralizada - Toma de decisiones de los empleados: existe dependiendo del puesto, contribuye al apoyo e iniciativa de éstos.</p>	<p>- Poder para toma de decisiones: centralizada, no es un impedimento siempre que conozcan beneficios/riesgos - Delegar poder de decisión a empleados en rangos inferiores: facilita apoyo, participación y motivación (facilita bottom-up approach)</p>

<p>4) Grado de conocimiento de los beneficios/riesgos de los grupos con mayor poder</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo conocimiento de los beneficios E2. - Conocimiento impreciso de los riesgos asociados a la E2.0 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento profundo y preciso de los beneficios - Conocimiento acertado de los riesgos de la E2.0 	<ul style="list-style-type: none"> - Individuos con mayor poder para decidir: visión clara, abierta y precisa de los beneficios y riesgos asociados a la empresa 2.0
<p>5) Aversión al riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Industria bancaria: adversa al riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Industria bancaria: adversa al riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Industria adversa al riesgo no es un impedimento para la E2.0
<p>6) Confianza hacia el personal y valoración y respeto de sus opiniones e ideas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autoridades no confían en el personal - Cada empleado debe cumplir su rol: no se valoran aportes, nuevas ideas o sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clima de trabajo basado en la confianza - Valoración de ideas, sugerencias, opiniones y conocimiento de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza hacia el personal y valoración y respeto de sus opiniones, ideas, etc.
<p>7) Historias similares de fracaso del pasado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No ha experimentado algún cambio organizacional similar en el pasado. - Problemas con uso de herramientas de la web 2.0 	<ul style="list-style-type: none"> - No ha experimentado algún cambio organizacional similar en el pasado. - No ha tenido problemas con el uso de herramientas de la web 2.0 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de implementaciones similares que hayan fracasado - Ausencia de inconvenientes con el uso de tecnologías de la web 2.0
<p>8) Hábitos y rutinas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hábitos muy embebidos: email y conference calls - Empleados no tienen intenciones de cambiar sus hábitos: poco abiertos al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Hábitos no lo suficientemente embebidos - Empleados sentían la necesidad de cambiar y lo expresaron a través de sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hábitos y rutinas poco embebidas - Individuos abiertos al cambio y con intenciones de incorporar nuevas herramientas
<p>9) Grado de sentimiento de pérdida de control de los ejecutivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - sentimiento de pérdida de control de los ejecutivos 	<ul style="list-style-type: none"> - sentimiento de pérdida de control de los ejecutivos 	<ul style="list-style-type: none"> - El sentimiento de pérdida de control de los ejecutivos no es un impedimento a nivel cultural para la E2.0. - Importancia de utilizar casos de estudio y recalcar el rol de los líderes.

Conclusiones

En el transcurso de nuestro trabajo de graduación apelamos determinar qué características culturales deberá exhibir un banco de las características del European Bank y el CitiBank para convertirse con éxito en una empresa 2.0. Procuramos definir porqué muchos bancos como los analizados no se están adaptando a las tecnologías que proporciona la web 2.0 y el impacto de la cultura organizacional como barrera para implementar este cambio organizacional. Pretendimos realizar un análisis de los ejes culturales que debe presentar un banco similar a los estudiados para poder implementar con éxito las aplicaciones de la web 2.0, teniendo en cuenta que la industria bancaria todavía no se está adaptando homogéneamente a estas nuevas tecnologías. Para ello, estudiamos los casos European Bank y CitiBank, los cuales fueron comparados a partir del estudio y análisis de ciertos dominios (estructura organizacional, sistemas de control, estructuras de poder, grado de conocimiento de beneficios/riesgos de los grupos más poderosos, aversión al riesgo, confianza en el personal y valoración y respeto de sus ideas y opiniones, historias similares de fracaso del pasado, hábitos y rutinas y grado de sentimiento de pérdida de control de los ejecutivos). El CitiBank es un ejemplo de aquellos bancos que sí se han adaptado a la empresa 2.0, mientras que el European Bank todavía no lo ha hecho y tampoco tiene planes de someterse a estos cambios en el futuro. A partir del estudio de dichos casos pretendimos definir **cuáles son las características culturales fundamentales que deberá exponer un banco de las características de los analizados para incorporar con éxito las herramientas que ofrece la web 2.0 a sus actividades:**

- Hemos dicho que la **estructura organizacional** es un eje cultural a tener en cuenta a la hora de formar una empresa 2.0. A partir del estudio de los casos European Bank y CitiBank, podemos concluir que **una estructura jerarquizada, formal y mecánica, que caracteriza a muchos bancos como los estudiados, no es un impedimento para incorporar las tecnologías estudiadas.** El caso del CitiBank ha demostrado que con una estructura como la mencionada, la empresa 2.0 ha sido implementada con éxito. Es decir, no es una barrera cultural para la implementación de las tecnologías de la web 2.0. Empero, este caso ha demostrado que cuenta con una estructura un poco más *flat* o horizontal que la del European Bank, por lo que podemos concluir que **cuanto menos jerarquizada sea la estructura organizacional, la implementación de la empresa 2.0 será menos dificultosa.** De todas formas, es menester aclarar que si bien el caso del CitiBank exhibe un organigrama más horizontal que el European Bank, su estructura igualmente se caracteriza por la abundancia de niveles jerárquicos. Por lo tanto, un banco de las características de los investigados que anhele formar una empresa 2.0 **no deberá necesariamente exhibir una estructura**

organizacional horizontal, informal y orgánica. No obstante, cuanto más horizontal sea su estructura, más fácil será el cambio organizacional mencionado.

- Hemos investigado los **sistemas de control** para determinar el grado de control existente para el European Bank y el CitiBank. Hemos concluido que ambos casos deben cumplir con controles del tipo regulatorios y legales así como también controles de índole operativos. Es decir, en este sentido los bancos estudiados son muy rigurosos con el cumplimiento de este tipo de controles. Hemos dicho que estos controles son exigidos por el tipo de industria, el sector bancario es uno muy regulado, y por la naturaleza de sus operaciones, ya que todas las operaciones deben ser registradas. Por lo tanto, **este tipo de controles tampoco serían una barrera cultural para la implementación de la empresa 2.0.** Empero, sí hemos investigado los controles relacionados con la tecnología, y los resultados a partir de la comparación de ambos casos, han demostrado que en aquellas entidades donde existan menor cantidad de controles, la formación de la empresa 2.0 será menos dificultosa. Además, hemos concluido que un sentimiento generalizado entre los miembros de una entidad como las estudiadas de que no están siendo controlados constantemente por las autoridades del banco, es otro aspecto cultural esencial para garantizar el éxito de la empresa 2.0. Por esta razón, podemos concluir que en un banco que anhele formar una empresa 2.0, la **carencia de controles relacionados con el uso de herramientas tecnológicas y un sentimiento generalizado de los empleados de que no están siendo constantemente monitoreados es otro aspecto cultural fundamental a tener en cuenta.**
- En cuanto a las **estructuras de poder**, hemos concluido que en ambos casos analizados, el poder se concentra en la cúspide de la pirámide. Empero en el caso del CitiBank, los empleados tienen más libertad para tomar decisiones que en el primer caso estudiado, por lo que este será otro aspecto cultural fundamental. Además, hemos dicho que es de suma importancia que quienes tengan el mayor poder para tomar decisiones tengan un conocimiento preciso de los beneficios y riesgos que traerá aparejado el cambio organizacional. La comparación de ambos casos de estudio, demuestra que es necesaria una visión acertada de los beneficios y riesgos de la formación de la empresa 2.0 para que no se desestime su valor. Empero, el caso del CitiBank ha demostrado que también es importante el apoyo de los empleados respecto al uso de este tipo de herramientas, ya que no debemos olvidar que la participación de todos los miembros de una organización es un punto crucial para garantizar su éxito. Por lo tanto, podemos concluir que para que un banco de las características de los analizados pueda incorporar con éxito las tecnologías de la web 2.0, será indispensable que **donde esté concentrado el poder para tomar este tipo de decisiones, sus**

miembros tengan conocimiento de los beneficios y riesgos de formar una empresa 2.0. Además, será importante que los empleados tengan algún tipo de control para tomar decisiones dependiendo del puesto que ocupen, ya que esto contribuirá a un sentimiento de que sus ideas y opiniones son importantes y respetadas. Por último, **el apoyo y la iniciativa de los empleados hacia el uso de las herramientas de la web 2.0 también es un aspecto fundamental para fomentar su participación y motivación en relación a las plataformas tecnológicas estudiadas.**

- Hemos investigado la confianza en el personal y la valoración y respeto de sus ideas y opiniones para ambos casos. A partir de la comparación de éstos en relación a esta variable, podemos concluir que en un banco de las características de los estudiados, **un clima de confianza hacia los empleados y un sentimiento por parte de éstos de que sus ideas, opiniones, sugerencias, conocimiento y experiencias son valorados y respetados, será un aspecto cultural esencial para implementar con éxito las aplicaciones de la web 2.0.** Es fundamental que exista este clima de trabajo ya que la empresa 2.0 se nutre de la participación y colaboración de sus miembros. Por esta razón, un clima de poca confianza y valoración de los empleados en un banco será una barrera para la formación de la empresa 2.0.
- Con respecto a la **aversión al riesgo**, hemos visto que el sector bancario se caracteriza por ser una industria reacia al riesgo. Empero, el caso del CitiBank ha demostrado que este aspecto no es una barrera para la implementación de la empresa 2.0, ya que este banco se ha adaptado con éxito a las tecnologías estudiadas. Por lo tanto, **aversión al riesgo no es un impedimento para la formación de la empresa 2.0 en bancos de las características del European Bank.** Es decir, **una cultura organizacional no adversa al riesgo no es un requisito que deberá exhibir un banco de las características de los analizados para formar una empresa 2.0.** De todas formas, un banco como los estudiados deberá atravesar procesos de experimentación más largos para garantizar la confidencialidad y seguridad de la información, cuestiones de suma relevancia para este tipo de entidades.
- Hemos investigado los **hábitos y rutinas**, en los casos de las entidades estudiadas, la utilización del correo electrónico y el teléfono. A partir de la comparación de ambos bancos, el caso del CitiBank en donde estos hábitos no estaban tan embebidos entre sus empleados, ha demostrado que una **cultura organizacional en donde el uso de estas herramientas esté menos incorporado en el trabajo de sus empleados, será un aspecto cultural fundamental para garantizar el éxito de la empresa 2.0.** Por esta razón, una cultura organizacional donde las tecnologías utilizadas no estén tan embebidas será un factor importante para que no exista resistencia al cambio por parte de

los empleados. Además, que los miembros de la entidad estén dispuestos a utilizar otras herramientas más eficientes para trabajar, es decir, que estén **más abiertos al cambio**, será fundamental para una implementación exitosa de la empresa 2.0

- En cuanto a las historias similares de fracaso del pasado, será fundamental para toda entidad de las características de las estudiadas la **ausencia de implementaciones similares que no hayan resultado como se esperaba**. Esta cuestión será importante para evitar que quienes tomen la decisión desestimen los beneficios del cambio organizacional en cuestión. De todas formas, hemos estudiado que la experiencia de un banco en relación con las herramientas de la web 2.0 es muy importante para que pueda incorporarse con éxito las tecnologías estudiadas. El caso del European Bank ha demostrado que problemas e inconvenientes que pudieron haber generado herramientas de la web 2.0 es otro punto que podría resultar perjudicial para formar una empresa 2.0. Por ende, la **ausencia de proyectos similares al estudiado que hayan resultado un fracaso y la ausencia de problemas e inconvenientes con las herramientas de la web 2.0**, son dos aspectos fundamentales que deberán exhibir bancos de las características de los estudiados para formar con éxito la empresa 2.0.
- Hemos estudiado el **sentimiento de pérdida de control** de los ejecutivos tanto para el caso del European Bank como el del CitiBank, y hemos concluido que en ambos casos este sentimiento existió. Por lo tanto, **esta variable cultural no será un impedimento para que pueda llevarse a cabo la implementación que estudia nuestra tesina**. El caso del CitiBank prueba que este sentimiento de los ejecutivos no actúa como una barrera organizacional y que a lo largo del tiempo, éste se irá transformando y su rol como líderes se irá esclareciendo. La utilización de casos de estudio y la ayuda de expertos en el tema serán de gran utilidad para modificar este sentimiento.

En líneas generales podemos decir entonces que aquellos bancos que anhelan formar una empresa 2.0 la cultura organizacional deberá estar caracterizada por un conocimiento preciso de los beneficios y riesgos de la empresa 2.0 de los grupos de mayor poder, por un clima de trabajo poco regulado en relación al uso de herramientas tecnológicas, por un sentimiento generalizado de los empleados de que no están siendo controlados constantemente, por un ambiente de confianza y valoración y respeto hacia los empleados, por el apoyo de éstos a cambios organizacionales que los ayuden a trabajar de manera más eficiente, por hábitos y rutinas relacionados con la tecnología que estén poco embebidas e incorporadas por los trabajadores y por la ausencia de proyectos similares que hayan fracasado en el pasado. Todos estos ejes culturales deberán estar presentes en un banco

de las características de los estudiados para poder constituir con éxito una empresa 2.0. En el caso de **no exhibirse estas variables culturales**, la **cultura organizacional actuará como una barrera para incorporar las tecnologías de la web 2.0**. Frente al impacto que están teniendo estas herramientas en las entidades más importantes a nivel mundial, aquellos bancos que no se adapten en el futuro experimentarán las consecuencias de retrasarse en incorporar una herramienta que los hará más competitivos en un entorno turbulento que exige cambios cualitativos para poder sobrevivir. Estamos viviendo una época de grandes cambios en las organizaciones y aquellas que no aprendan a compartir y colaborar quedarán atrás. El tiempo nos dará la razón.

Valor profesional del trabajo de graduación

Este trabajo de graduación será de gran utilidad para aquellos profesionales pertenecientes a bancos de las características de los analizados, que anhelan formar una empresa 2.0. El estudio que hemos realizado de la cultura organizacional, ha demostrado que ésta es una barrera clave a tener en cuenta a la hora de introducir este cambio y por lo tanto será necesario que las variables culturales investigadas sean contempladas. Además, nuestra tesina será de gran valor para aquellos profesionales pertenecientes a otras organizaciones que deseen introducir las tecnologías de la web 2.0, ya que nuestra investigación ha recalcado la importancia de determinadas variables culturales a la hora de introducir este cambio.

Líneas abiertas de investigación

La cultura organizacional es un tema muy amplio, por lo que el estudio de otras variables culturales que no hemos contemplado en este trabajo podrán ser investigadas en el futuro. Teniendo en cuenta que nuestro trabajo de graduación trata un tema tan reciente como el de la empresa 2.0, hemos optado por realizar un análisis que proporcione un panorama abarcativo del tema en cuestión, dejando abierta la posibilidad de que en el futuro determinadas variables culturales puedan ser exploradas con mayor profundidad. Asimismo, el impacto de otras dimensiones de la cultura, como por ejemplo la cultura nacional, también podrán ser investigadas en estas entidades. Además, queda pendiente el análisis de otras barreras organizacionales para la implementación de la empresa 2.0, que hemos mencionado brevemente al comienzo del trabajo de graduación. Por último, este



mismo análisis podría realizarse para bancos de otras características de los analizados en este trabajo de graduación.



Universidad de
San Andrés

BIBLIOGRAFIA

Libros

BERK, Jonathan and DEMARZO, Peter (2007). *Corporate Finance*.

BERTAGNINI, Armando (2000). *Estrategias de negocios: Estrategia, management y el cambio, el estado actual del debate*. Ed. Coyuntura SAC, Buenos Aires, Argentina.

BOUDREAUX, Donald (2008). *Globalization*. Greenwood Publishing Group, United States

BUHSE, Willms and STAMER, Soren (2008). *The art of letting go enterprise 2.0*. Iuniverse, United States.

DAWSON, Ross (2009). *Implementing Enterprise 2.0*. Advanced Human Technologies, Sydney, Australia.

JOHNSON, Gerry (1998). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall, United Kingdom.

MCAFEE, Andrew (2009). *Enterprise 2.0: new collaborative tools for your organization's toughest challenges*. Harvard Business Press, Boston, United States.

NEWMAN, Aaron y THOMAS, Jeremy (2009). *Enterprise 2.0 Implementation*. McGraw- Hill, United States.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. TUCCI, Christopher. (2005) *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*. Communications of the AIS, Volume 15.

SCHUEN, Amy (2008). *Web 2.0: a strategy guide*. O'Reilly, Canada.

SCHEIN, Edgar H (1985) . *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass, United States

PORTER, Michael (1989). *Ventajas competitivas* (traducción). CECSA, México.

Artículos y papers

Building the web 2.0 enterprise, Mc. Kinsey Global Survey Results (2008)

BUSHELL, Sue. *Enterprise 2.0 What is it good for?* publicado en www.cio.com , 16 de mayo de 2008.

FILEV, Andrew. *Changing Hierarchy into network?* publicado en www.projectmanagement.com el 25 de agosto del 2007

FRAPPAOLO, Carl and KELDSEN, Dan. *The state of enterprise 2.0 adoption Q4 2009: Maturity, Scale, Drivers, Ownership, Satisfaction*, Carl Frappaolo and Dan Keldsen, The Adoption Council



(2009)

GALLIFA, Angela (2007). *Organizational Forms 2007*. IESE Business School

GRANOVETTER, Mark (1973). *The strength of weak ties*. State University of New York, Stony Brook.

HOOVER, Nicholas J. *Adoption of web 2.0 is taking off, but some firms are still reluctant*. www.informationweek.com el 30 de marzo del 2007.

HINCHCLIFF, Dion (2008). *Enterprise 2.0 as a culture catalyst Dion Hinchcliff*. Publicado en www.hinchcliffandcompany.com

LYNCH, C.G. *Web 2.0 Adoption still growing*, publicado en www.cio.com, el 30 de julio del 2008.

MILLER, Ron. *Enterprise 2.0 definition and solutions* publicado en www.cio.com, 12 julio 2007

MCAFEE, Andrew. (2006) *The dawn of emergent collaboration*. MIT Sloan Management Review

VAN PEBORGH, Ernesto. 'La empresa 2.0, una tendencia que está en alza' publicado en el diario La Nación el 16 de marzo 2008.

Páginas Web

www.db.com

www.citibank.com

www.hsbc.com

www.wikipedia.org

www.wikiquote.org

www.delicious.com

www.stumbleupon.com

www.bbcmundo.com

www.office.microsoft.com

www.hinchcliffandcompany.com

www.cio.com

www.informationweek.com

www.fortune.com

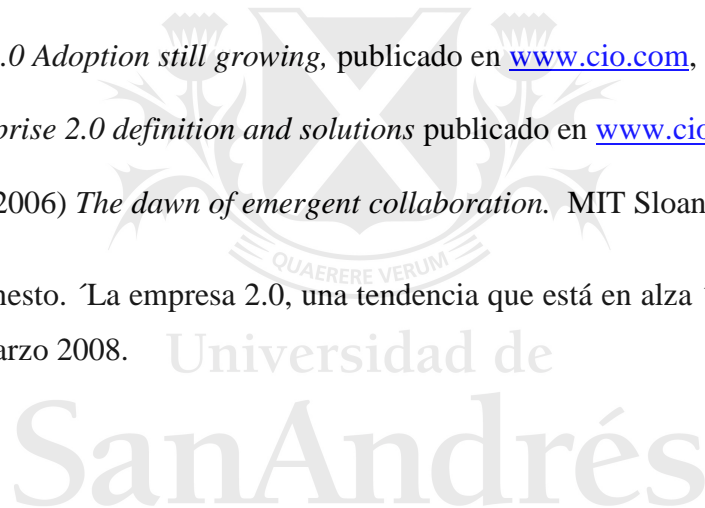
www.hbral.com

www.gartner.com

www.iese.edu.ar

www.oreilly.com

www.forrester.com





www.projectmanagement.com

www.oreilly.com

www.businessweek.com

Fuentes primarias

Entrevistas

Antje Stobbe. Head of eResearch del European Bank. Entrevistado el 13 de mayo de 2010

Colin Woolcock. Head de PWM del European Bank. Entrevistado el 25 de marzo de 2010

Felipe Herrero. Gerente del JP Morgan. Entrevistado el 27 de abril de 2010

Florian Barberis. CIO Philip Morris. Entrevistado el 2 de marzo de 2010

Gonzalo Rodriguez Jaesche. Gerente de Banking del CitiBank. Entrevistado el 27 de abril 2010

Gustavo Marin. Gerente de la división Global Corporate Banking en Chile. Entrevistado el 10 de abril 2010.

Michael Fischer. Head de IT para PWM del European Bank. Entrevistado el 14 de marzo de 2010

Monica Cardoso. Head de IT Argentina y Chile del CitiBank. Entrevistado el 3 de abril 2010

Raymond McGuire. Head Corporate Global Banking del CitiBank. Entrevistado el 10 de abril 2010

Stefan Heng. Gerente eResearch del European Bank. Entrevistado el 13 de mayo de 2010

Anexo 1

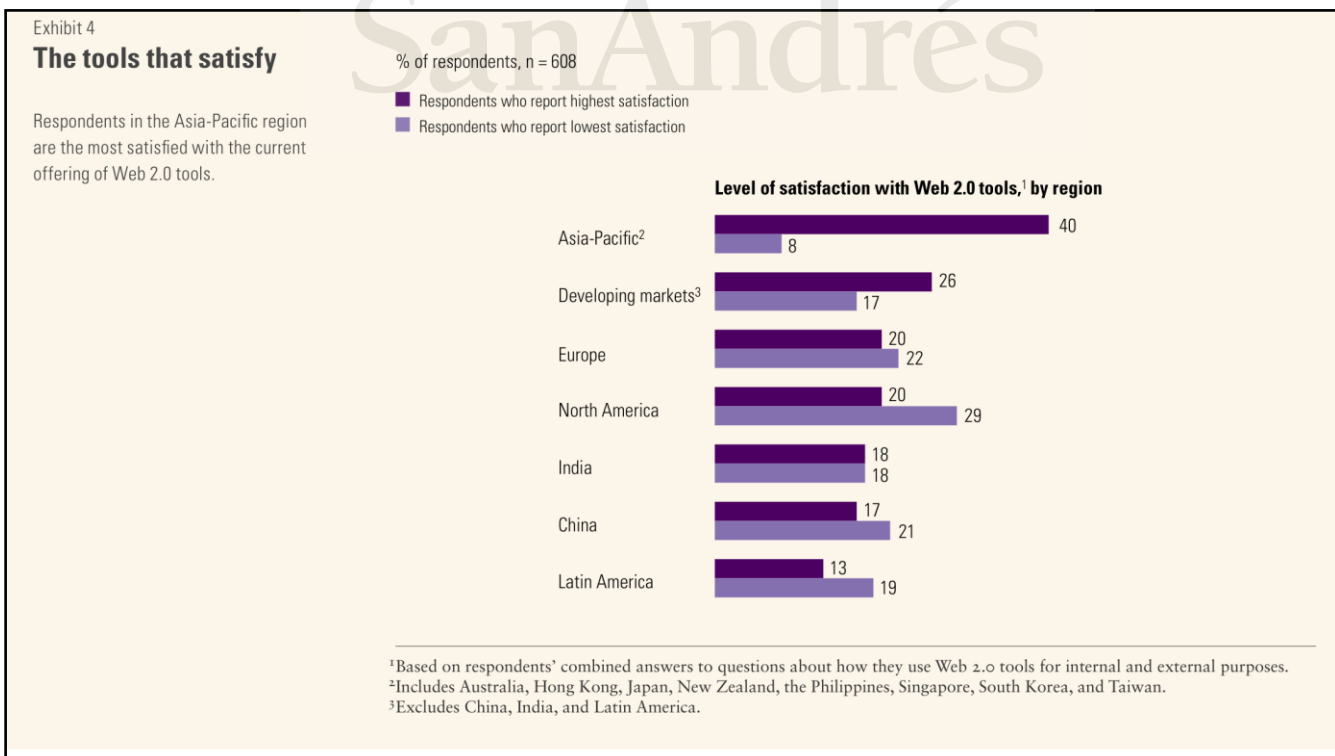
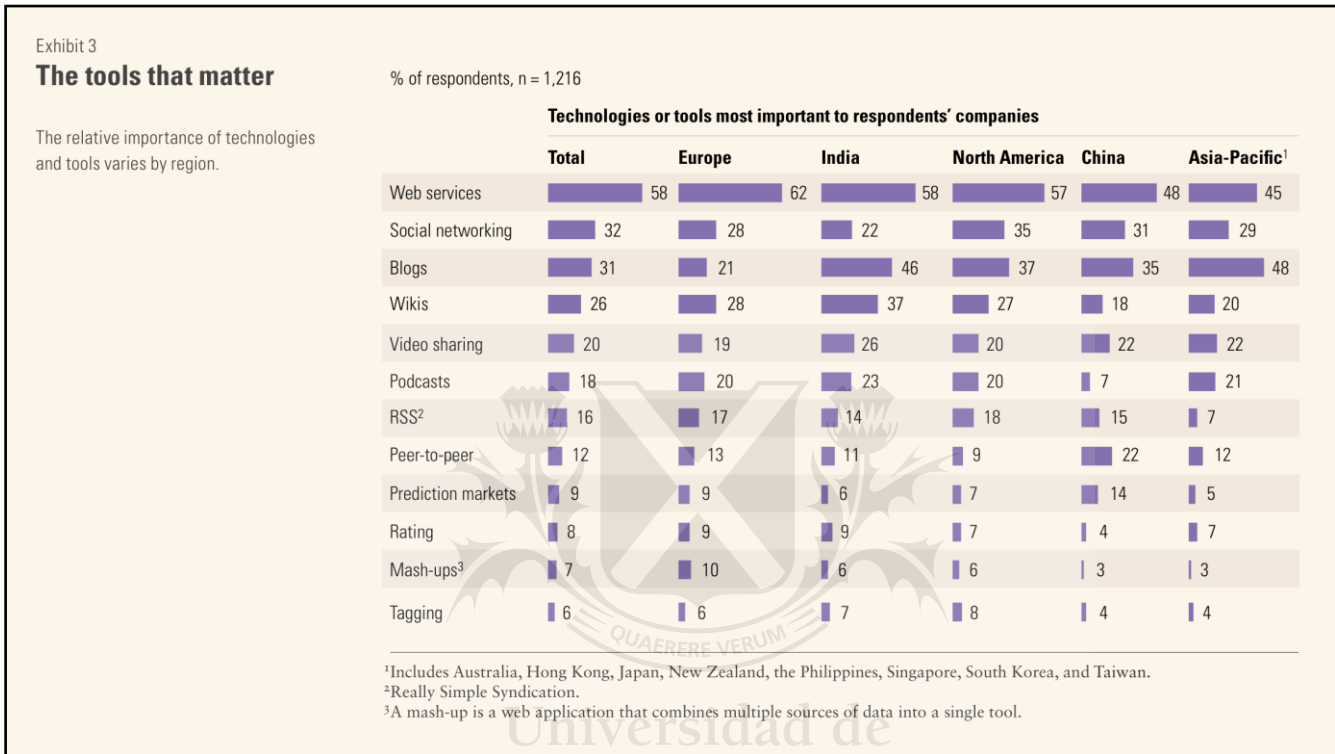
El autor Tim O'Reilly resume las principales diferencias entre la web 1.0 y la web 2.0 en la siguiente tabla:

Web 1.0	Web 2.0
DoubleClick	GoogleAdSense
Ofoto	Flickr
Akamai	BitTorrent
Mp3.com	Napster
Britannica Online	Wikipedia
Personal websites	Blogging
Evite	Upcoming.org and EVDB
Domain name speculation	Search engine optimization
Page views	Cost per click
Screen scraping	Web services
Publishing	Participation
Content management systems	Wikis
Directories (taxonomy)	Tagging (folksonomy)
Stickiness	syndication

Publicado en www.oreilly.com en el artículo *What is Web 2.0* por el autor Tim O'Reilly.

Anexo 2

Los resultados del reporte realizado por la consultora McKinsey, *Building the web 2.0 enterprise*, en el año 2008 son los siguientes:



Anexo 3

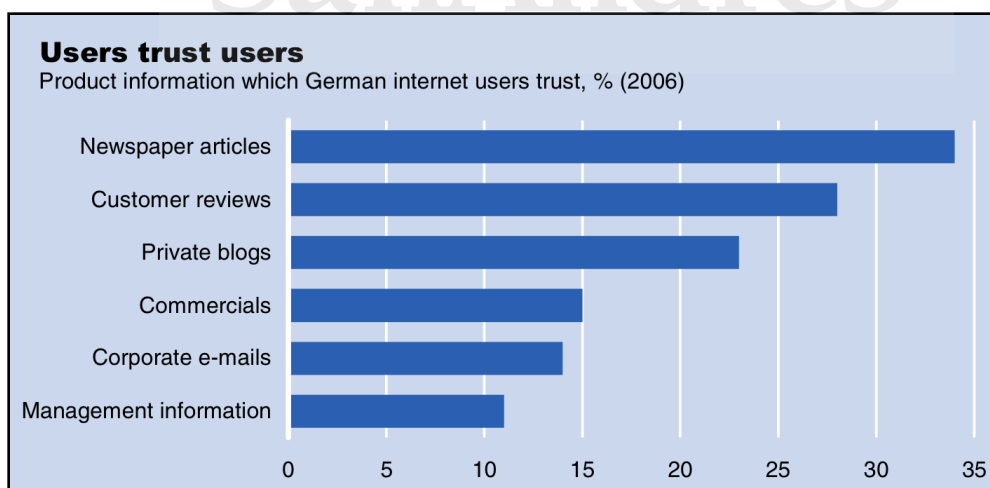
La performance del banco se resume en la siguiente tabla:

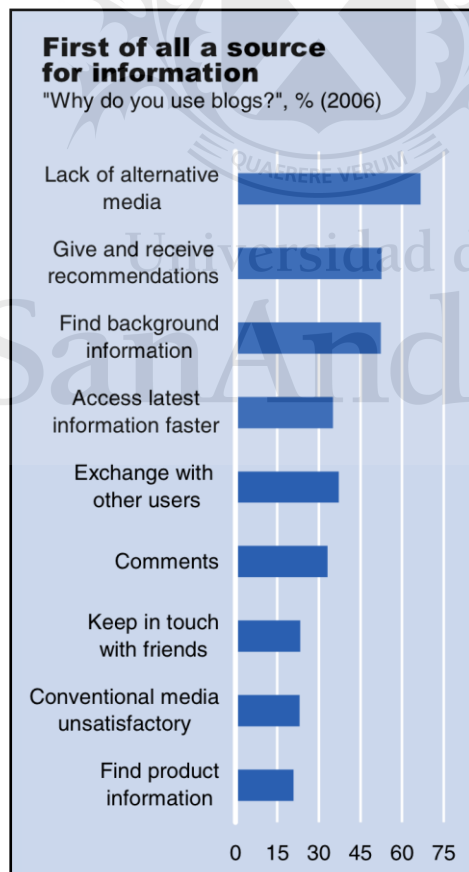
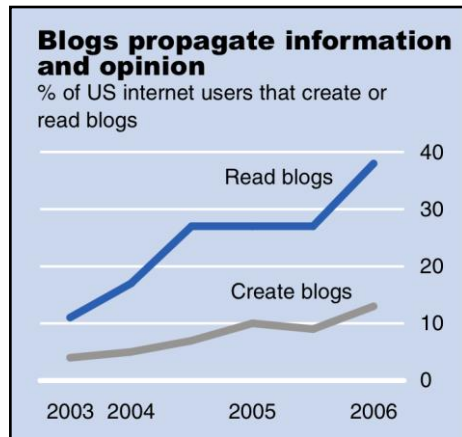
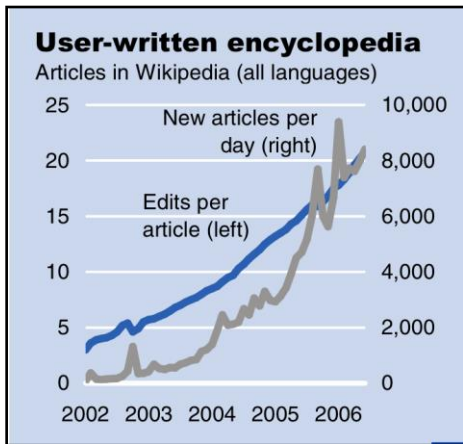
Year	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Net Income	€5.0bn	€-3.9bn	€6.5bn	€6.1bn	€3.5bn	€2.5bn	€1.4bn
Revenues	€28.0bn	€13.5bn	€30.7bn	€28.5bn	€25.6bn	€21.9bn	€21.3bn
Return on Equity		29%	30%	26%	16%	1%	
Dividend	0.75	0.5	4.5	4.0	2.5	1.7	1.5

Información extraída de la página web del European Bank

Anexo 4

Los gráficos del informe realizado por el área de IT del European Bank, *Be a driver not a passenger*, se presentan a continuación:







Anexo 5

The 10 golden rules for web 2.0

1. *Be sure to observe the “Electronic Communications Systems Access and Usage Policy – DB Group” and the “Security Standards – DB Group”.*
2. *Make sure all your information in blogs, discussion forums and social networks is correct and objective. Avoid polemic or discriminatory language.*
3. *Ignore provocative comments and personal insults from others. Any reaction will probably only make things worse.*
4. *Don’t comment or speak on behalf of European Bank on issues pertaining to the Bank, its clients and business relations. Show restraint and, if necessary, make it clear that you are speaking for yourself as an individual and that your views do not represent those of European Bank. This is also for your own safety.*
5. *Don’t divulge any internal European Bank or client information on Web 2.0 networks or send confidential information over non-Bank communication networks.*
6. *Protect your private and professional data. Don’t aid identity theft by providing detailed information, for instance, about your personal history and job. Use dbClub or other internal platforms to network within European Bank.*
7. *Create an appropriate profile of yourself in your professional networks. Remember that with all your communications in Web 2.0, you represent European Bank as an employee. Be sure to consider this also in private networks.*
8. *Always maintain your private contacts in social networks such as Facebook, MySpace, LinkedIn and Xing outside working hours.*
9. *Be aware that manipulation of information in Web 2.0 services (such as glossed assessments of European Bank) is unethical and can be punished. The web community is quick to spot manipulation.*
10. *Be aware that the Internet doesn’t forget anything. Search engines can find public statements and published photos and videos years later. Don’t assume that information you delete on social networks will automatically be removed from their servers.*