



UADE

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Influencia de la comunicación interna en la Dirección Estratégica de BBVA

Francés

Alumnos:

- Galíndez, Luciana LU:1049989
- Guzmán, Matías LU:132999

Equipo: 11

Tutores: Alterson, Martín Andrés

Sosa, Federico Adrián

Curso: 254786, Lunes Noche

Fecha de Presentación: 17 - 07 - 2017



Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo de investigación final consistió en analizar si la comunicación interna dentro del BBVA contribuye a generar mayor consenso entre los empleados para la consecución de los propósitos de la organización.

En cuanto a la metodología de trabajo utilizada hemos analizado documentos propios de la compañía que no hemos podido compartir por cuestiones de confidencialidad. Así mismo llevamos a cabo una entrevista al responsable de la subgerencia de Comunicación Internas y efectuamos 84 encuestas a los empleados de la compañía, para obtener información sobre cómo se está llevando a cabo la gestión de Comunicación Interna y contrastarla, con los objetivos y metas del área versus la percepción de los empleados receptores de los mensajes que transmite la organización.

Consideramos que el área de comunicaciones internas, es un área transversal a toda la organización que ha configurado un sistema de comunicación que permite mantener comunicados a sus empleados en cuestiones claves tanto para la organización como para los intereses propios de sus empleados, administrando los canales de manera de no generar exceso de información, generando espacios de conexión, creando y fortaleciendo vínculos de modo de achicar las distancias y trabajar en comunidad hacia un mismo propósito. Comprobamos que la gestión de la comunicación interna es identificada y valorada en todos los casos por encima de la media respecto a niveles de conformidad de canales y respecto a la efectividad de los mensajes que son compartidos por parte de la organización.

Palabras claves: Comunicación interna, estrategia, cultura organizacional, comunicación estratégica.



Abstract

The following final research consisted in analyzing if internal communication within BBVA contributes to generate a greater consensus among the employees to achieve the purposes of the organization.

As for the methodology of work, own documents of the company were analyzed, that cannot be shared due to confidentiality issues. We also conducted an interview with the Assistant Manager of Internal Communication and carried out 84 employees surveys to obtain information on how Internal Communication management is being carried out; and to compare the Company goals and objectives with the employees perception of the messages transmitted by the organization.

We believe that the area of internal communication is a cross-organizational area, that has set up a communication system that allows employees to communicate in safety issues; both for the organization and for the employees' own interests, managing the channels not to generate excess information, generating connection spaces, creating and strengthening links in order to reduce distances, and to work together towards the same purpose. We verify that the management of internal communication is identified and appreciated in all cases regarding as the acceptance levels of the channels and the effectiveness of the messages shared by the organization.

Key words: Internal communication, strategy, organizational culture, strategic communication.



INDICE

1. CAPITULO INTRODUCTORIO.....	9
1.1 INTRODUCCIÓN/ JUSTIFICACIÓN.....	9
1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.5 TIPO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.7 POBLACIÓN.....	11
1.8 MUESTRA.....	11
2. MARCO TEORICO	12
2.1 COMUNICACIÓN INTERNA.....	12
2.1.1 PROPÓSITOS DE COMUNICACIÓN.....	13
2.1.2 EL FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	14
2.2 COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL.....	18
2.3 EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.....	19
2.3.1 COMUNICACIÓN INTEGRADA.....	20
2.3.2 INTRANET.....	21
2.4 ESTRATEGIA.....	21
2.4.1 DEFINICIÓN Y TIPOS DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	21
2.5 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	23
2.6 LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.7 ROL DEL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN.....	26
2.8 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.8.1 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
2.9 ALINEACIÓN DE LA CULTURA CON LA ESTRATEGIA.....	29
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.1 INTRODUCCIÓN BBVA FRANCÉS.....	31
3.2 COMUNICACIÓN INTERNA.....	33
3.3 HERRAMIENTAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	35
3.4 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	38
3.4.1 GÉNERO.....	39
3.4.2 EDAD.....	39
3.4.3 NIVEL DE ESTUDIO.....	40
3.4.4 ANTIGÜEDAD.....	40
3.4.5 ÁREA DE TRABAJO.....	41
3.4.6 CARGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	41
3.4.7 ¿USTED ESTÁ EN CONOCIMIENTO QUE EXISTE UN ÁREA QUE GESTIONA LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DEL BANCO? “SI o No”.....	42
3.4.8 ¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIOS RECIBE USTED LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?.....	43
3.4.9 CALIFIQUE EL GRADO DE CONFORMIDAD RESPECTO A LA COMUNICACIÓN QUE RECIBE POR CADA UNO DE ESOS CANALES, SIENDO 0 “NADA CONFORME” Y 4 “TOTALMENTE CONFORME”.....	43
3.4.10 CALIFIQUE DE QUÉ MANERA CONSIDERA QUE LA COMPAÑÍA COMUNICA LOS SIGUIENTES TEMAS, SIENDO 0 “NADA EFECTIVA” Y 4 “MUY EFECTIVA”.....	44



3.4.11	INDIQUE EN QUÉ GRADO USTED ESTÁ DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES FRASES, SIENDO 0 “NADA DE ACUERDO” Y 4 “TOTALMENTE DE ACUERDO”	45
3.5	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	49
3.6	RESUMEN DE LA ENTREVISTA	49
4.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	52
5.	CONCLUSIONES	76
	ANEXOS	80
	BIBLIOGRAFÍA	96
	ARTÍCULOS	97



INDICE DE GRÁFICOS

CAPITULO 3

3.1. Género de la muestra	39
3.2. Edad de los empleados encuestados	39
3.3. Nivel de estudio de la muestra	40
3.4. Antigüedad de la muestra	40
3.5. Área de trabajo de la muestra	41
3.6. Cargo de los empleados encuestados	42
3.7. Porcentaje de la muestra que conoce la existencia del área de Comunicación Interna	42
3.8. Cantidad de personas tomadas de la muestra que efectivamente reciben comunicación respecto de cada uno de canales existentes en la entidad bajo estudio	43
3.9. Grado de conformidad por parte de la muestra respecto de los distintos canales de comunicación	44
3.10. Grado de efectividad percibido por parte de la muestra respecto de los mensajes que transmite la compañía	45
3.11. Grado de conformidad respecto a "La compañía comunica las acciones y políticas que se llevan a cabo".	45
3.12. Grado de conformidad respecto a "Considero importante para mis funciones que la compañía ejerza una buena comunicación interna"	45
3.13. Grado de conformidad respecto a "La información que recibo es emitida por el canal apropiado, acorde al tema comunicado"	46
3.14. Grado de conformidad respecto a "La información que recibo es emitida por el canal apropiado, acorde al tema comunicado"	46
3.15. Grado de conformidad respecto a "Los comunicados en mi empresa son claros"	47
3.16. Grado de conformidad respecto a "No existe exceso de información"	47
3.17. Grado de conformidad respecto a . "La digitalización ha contribuido a mejorar la comunicación interna en el Banco"	48



CAPITULO 4

4.1. Promedio ponderado respecto del grado de importancia de la comunicación interna agrupado por género	53
4.2. Promedio ponderado respecto del grado de importancia de la comunicación interna agrupado por grupo etario	54
4.3. Promedio ponderado respecto del grado de importancia de las comunicación interna agrupado por antigüedad	55
4.4. Nivel de conformidad promedio respecto de los canales de comunicación	56
4.5. Promedio ponderado de conformidad respecto a canales de comunicación interna de BBVA analizado por grupo etario de entre 20 Y 35 años	57
4.6. Promedio ponderado de conformidad respecto a canales de comunicación interna de BBVA analizado por grupo etario de entre 35 y 45 años	58
4.7. Promedio ponderado de conformidad respecto a canales de comunicación interna de BBVA analizado por grupo etario de entre 45 y 60 años	58
4.8. Promedio ponderado de conformidad respecto a canales de comunicación interna de BBVA analizado por género femenino	59
4.9. Promedio ponderado de conformidad respecto a canales de comunicación interna de BBVA analizado por género masculino	60
5.0. Promedio ponderado respecto a nivel de acuerdo de “No Existe Exceso de Información” agrupado por grupo etario	61
5.1. Promedio ponderado respecto a nivel de acuerdo de “No Existe Exceso de Información” agrupado por genero	62
5.2. Nivel de conformidad promedio respecto de cada uno los mensajes transmitidos por la organización	62
5.3. Valoración de efectividad respecto a los mensajes que transmite la organización agrupado por género femenino	64
5.4. Valoración de efectividad respecto a los mensajes que transmite la organización agrupado por género masculino	65
5.5. Valoración de nivel de efectividad respecto de los mensajes que transmite la organización segmentado por grupo etario de entre 20 y 35 años	66



5.7. Grado efectividad con el que los empleados encuestados de entre 45 y 60 años valoran los mensajes transmitidos por la organización	67
5.8. Grado efectividad con el que los empleados encuestados valoran los mensajes transmitidos por la organización, segmentado por antigüedad menor a 5 años	69
5.9. Grado efectividad con el que los empleados encuestados valoran los mensajes transmitidos por la organización, segmentado por antigüedad de entre 5 y 10 años	70
5.10. Grado efectividad con el que los empleados encuestados valoran los mensajes transmitidos por la organización, segmentado por antigüedad de entre 11 y 20 años	71
5.11. Grado de efectividad con el que los empleados encuestados valoran los mensajes transmitidos por la organización, segmentado por antigüedad mayor a 20 años	71
5.12 Grado de valoración respecto a la implicacia de la digitalización sobre la Comunicación Interna agrupado por género	72
5.13 Grado de valoración respecto a la implicacia de la digitalización sobre la Comunicación Interna agrupado por grupo etario	73



INDICE DE CUADROS

4.1. Promedio ponderado de conformidad respecto a canales de comunicación interna de BBVA analizado por grupo etario	56
4.2. Promedio ponderado de conformidad respecto a canales de comunicación interna de BBVA analizado por grupo género	59
4.3. Promedio ponderado por género del grado de efectividad con el que los empleados encuestados del BBVA reciben las comunicaciones internas	63
4.4. Valoración de nivel de efectividad respecto de los mensajes que transmite la organización segmentado por grupo etario	65
4.5. Valoración de nivel de efectividad respecto de los mensajes que transmite la organización segmentado por grupo antigüedad	68
4.6. Nivel de Conformidad respecto a lo canales de comunicación	74
4.7. Nivel de efectividad respecto a los mensajes que transmite la organización	75

INDICE DE FIGURAS

2.1 EL PROPÓSITO Y LA FUNCION DE COMUNICACIÓN	14
2.2 FLUJOS DE COMUNICACIÓN	18



1. CAPITULO INTRODUCTORIO

1.1 Introducción/ Justificación

La sociedad actual ha pasado a denominarse “Sociedad de la Comunicación” debido al auge de los medios de comunicación y sobre todo, de los nuevos medios auspiciados por el uso generalizado de internet. (Parra-Meroño, M.C., Peña-Acuña, B. And Wandosell-Fernández-De-Bobadilla, G., 2013). En definitiva, la comunicación está cada vez más presente en nuestra vida y somos más conscientes de su necesidad. Se concibe así la Sociedad de la Comunicación como una prioridad en la actividad social y productiva.

A través de una gestión formal de comunicación interna, las empresas comparten su visión valores y objetivos entre sus colaboradores. La comunicación organizacional contribuye, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. Por tanto, gestionar la comunicación organizacional se considera imprescindible para la efectividad organizacional y para concretar el liderazgo frente a la competencia.

Sin embargo, en el ámbito de la empresa, aún queda mucho por hacer, de modo que los directivos adquieran esa mentalidad comunicativa que otorgue al Director de Comunicación el papel preponderante que debería ocupar, dada la importancia que a nivel societario ha adquirido la Comunicación. Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna.

1.2 Tema de Investigación

Abordamos de qué manera la comunicación interna impacta en la dirección estratégica de BBVA Francés. Nos resulta un tema interesante dado que las distintas maneras en las que las personas piensan y perciben los mensajes transmitidos por la organización determinan el destino de la misma y los valores sobre los que se construye esa sociedad.



1.3 Preguntas de Investigación

En la presente sección enumeraremos los cuestionamientos claves que formaran parte de las conclusiones del presente trabajo:

- ¿Cómo influye la gestión de comunicación interna en la dirección estratégica de BBVA?
- ¿Qué importancia le dan los empleados a la comunicación interna que reciben?
- ¿Cómo perciben los empleados de la compañía bajo estudio las comunicaciones que reciben?
- ¿Qué impacto tiene la digitalización en la Comunicación Interna?

1.4 Objetivos de la investigación

Objetivo principal:

Analizar en qué medida la gestión de comunicación interna contribuye a generar mayor consenso entre los integrantes de la comunidad interna para la consecución de los propósitos de BBVA Francés.

Objetivos secundarios:

- Analizar la importancia de la gestión de la comunicación interna desde el punto de vista de colaboradores y empresa.
- Analizar la conformidad que tienen los empleados de distintos sectores de la empresa respecto a los canales de difusión a través de los cuales reciben comunicación interna e identificar oportunidades de mejora. Evaluar si la multiplicidad de canales implica exceso de información.
- Analizar la efectividad de los diferentes mensajes que transmite la organización.
- Analizar que implicancia tiene la digitalización en la gestión de comunicación Interna.

1.5 Tipo y Metodología de investigación

En este trabajo realizamos una investigación descriptiva, mediante el análisis de información y documentos propios de la compañía. Consideramos llevar a cabo una entrevista al responsable de la subgerencia de Comunicación Interna como así también encuestas a los empleados de la



compañía, para obtener información sobre cómo se está llevando a cabo la gestión de Comunicación Interna y contrastarla, con los objetivos y metas del área versus la percepción y necesidad no satisfecha de los receptores (empleados de compañía financiera).

La metodología de la investigación es cualitativa y cuantitativa. Es cualitativa ya que realizamos una entrevista, abordando autoridades jerárquicas del Banco francés. Por otro lado, es cuantitativa ya que realizamos encuestas analizando distintos datos brindados por personal de la misma entidad bancaria.

1.6 Instrumentos de Investigación

Como medio para responder los interrogantes planteados y cumplir los objetivos de esta investigación se llevaron a cabo encuestas a personal de las distintas áreas de la organización, para obtener una idea de la percepción y opinión que tienen sobre como gestiona la compañía la comunicación interna. Por otro lado tal como ya se ha comentado se llevó a cabo una entrevista al responsable del área de Comunicaciones.

1.7 Población

La población objetivo son empleados que se desempeñan actualmente en BBVA Francés.

1.8 Muestra

Se tomó una muestra de 84 empleados que se desempeñan actualmente en BBVA Francés.



2. MARCO TEORICO

2.1 Comunicación Interna

Comenzamos definiendo el significado de la Comunicación Interna, puede ser definida como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas (Kreps, 1990). Ha de obedecer a una cultura y a una identidad y está orientada a la calidad en función del cliente (Costa, 1998).

El área de Comunicación Interna tiene como principal propósito integrar el proyecto organizacional en el seno de la compañía. Para llevar adelante el mismo debe conseguir la adhesión a sus propósitos, y en ese sentido debe trabajarse desde el área de Comunicación Interna (Daniel Scheinsohn, 2011)

Según Jesús García Giménez, la comunicación interna es una herramienta y a la vez el contenido último de los estilos de dirección democráticos, que caracterizan a la empresa contemporánea. De esta manera caracteriza que la gestión de la comunicación interna requiere de la definición y logro de objetivos de diversa naturaleza: de identidad corporativa, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales:

- **Identidad corporativa:** haciendo referencia a los objetivos corporativos básicos de la empresa, dar a conocer con toda claridad el proyecto que posee la empresa con el fin de implicar en su consecución a todos los actores. Los contenidos básicos de la comunicación interna en su objetivo prioritario de dar a conocer y mover a participar a todos en la filosofía y misión de la empresa, su identidad corporativa, su personalidad, su cultura.
- **Objetivos organizacionales:** La gestión de comunicación interna en este caso ha de orientarse a facilitar estructuras sencillas y directas hacia la consecución de estructuras integradas, sin burocracia, con unidad de dirección, sin marcados departamentos, que faciliten las pautas de intercambio y el dialogo interno; que permitan desburocratizar la dirección y aproximar sus decisiones al cliente interno.
- **Objetivos funcionales:** La gestión de comunicación interna permite coordinar las áreas funcionales; dar armonía a las acciones; aprovechar el recurso de la comunicación interna



para ayudar a formular necesidades compartidas, a analizar conjuntamente los problemas, a encontrar alternativas, a resolver conflictos y tomar decisiones participadas, democratizar los estilos de dirección y fomentar la creatividad y el espíritu de iniciativa.

- **Objetivos estratégicos:** Hace referencia al impacto que tiene la comunicación interna en la mejora de la productividad y de la cuenta de resultados de la compañía.
- **Objetivos comportamentales:** asignar a la gestión de la comunicación interna los objetivos prioritarios de motivar, satisfacer e implicar a las personas que trabajan en ella. Básicamente su objetivo comportamental es la optimización del activo humano, lo que significa motivar por la acción, orientarse a resultados con orgullo de pertenencia, contribuir a un cambio de actitudes para la participación, la implicación, la innovación y la adaptación a los cambios.

2.1.1 Propósitos de Comunicación

Según Alberto Levy, la comunicación interna de una organización básicamente persigue:

- Lograr consenso entre los integrantes de la comunidad interna para la definición y consecución de los propósitos.
- Promover en los colaboradores las actitudes necesarias para el logro de ese proyecto.

Según Rafael Ávila González, el propósito de la comunicación organizacional es mejorar la calidad de los mensajes intercambiados entre los miembros de las organizaciones y de estas con el público externo con el fin de que la organización cumpla eficazmente sus metas.

La figura 2.1 ilustra de manera gráfica no sólo que la comunicación facilita las funciones gerenciales, sino que además relaciona a una empresa con su ambiente externo. Es a través del intercambio de información que los gerentes toman consciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de los proveedores, los derechos de los accionistas, los reglamentos de los gobiernos y las preocupaciones de la comunidad; es a partir de la comunicación que cualquier organización se vuelve un sistema abierto que interactúa con su ambiente.

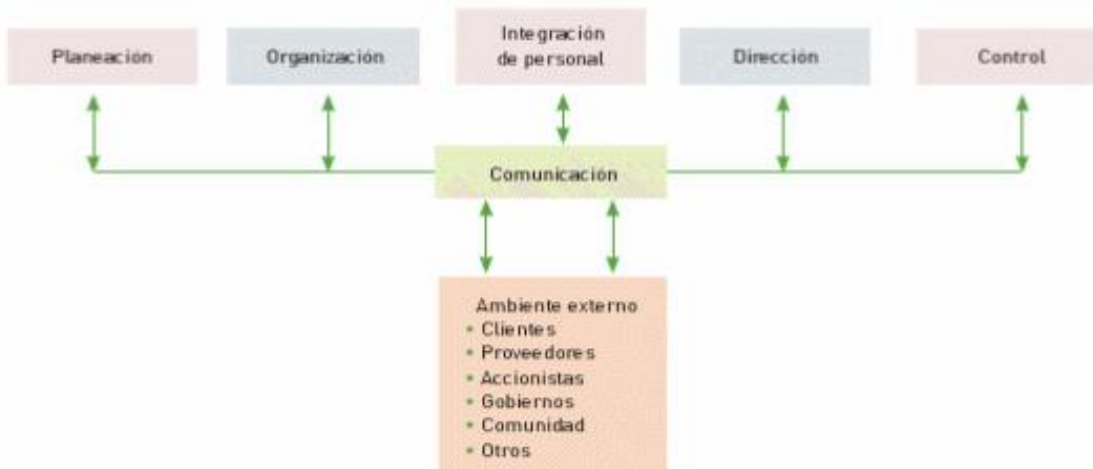


Figura 2.1.: El propósito y la función de comunicación.

Por otra parte Kreps sintetizó las funciones de la comunicación y brinda un concepto integral a lo que proponía Rafael Ávila González y Alberto Levy:

- Diseminar y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.
- Coordinar las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas.
- Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
- Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura de la organización.

2.1.2 El flujo de la comunicación en la organización

En una organización la comunicación fluye en varias direcciones:

La comunicación descendente es concebida para transmitir información a los niveles inferiores de la organización. Generalmente se inicia en algún punto medio o alto de la organización y luego se disemina hacia niveles jerárquicamente inferiores.

Los objetivos de la comunicación descendente consisten en:



- Implantar y fortalecer la cultura organizacional.
- Reducir la incertidumbre del rumor.

Desarrollar la comunicación descendente a partir de estos objetivos permite:

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.
- Lograr credibilidad y confianza.
- Extender la idea de participación.
- Fortalecer los roles jerárquicos.
- Favorecer y hacer operativa la comunicación.

(Villafañe, 1998.)

Según Chase (1970), Kreps (1990) y Lucas Marín (1997) la comunicación descendente presenta diversos problemas:

- Saturación de canales de comunicación descendente, exceso de órdenes que pueden confundir y frustrar a los trabajadores.
- La comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en el interés, inteligencia o competencia de los receptores.
- La comunicación descendente es con frecuencia poco clara, dejando ambigüedades en el trabajo transmitido.

Conseguir un flujo de comunicación descendente que sea eficaz en una organización implica una clara responsabilidad por parte de su más alta dirección, siendo imprescindible su implicación activa para lograr su correcto funcionamiento. Según Andreu Pinillos (1998) existen cuatro responsabilidades claras de la alta dirección:

- Implicación de la línea ejecutiva en el proceso de comunicación. Todas las actuaciones de comunicación interna tienen que hacer convivir dos necesidades organizativas: que toda la plantilla organizativa esté informada y que no se pierdan las formas y se mantenga el peso organizativo de la línea ejecutiva.
- Definir los contenidos de la comunicación interna y concretar lo que se va y lo que no se va a informar.



- Coordinar y distribuir las responsabilidades de comunicación entre la línea ejecutiva y la unidad de comunicación interna dentro de los comités directivos adecuados. Es decir, ver quien se responsabiliza de cada cosa. Distribuir y coordinar las tareas de comunicación en dos grandes líneas a) responsable de lo emocional y b) responsable de lo racional.
- Dar ejemplo en el proceso de comunicación.

La comunicación ascendente se origina en niveles jerárquicamente medios o bajos y su objetivo es llegar a los estratos superiores. Entre los canales más comunes de comunicación ascendente se cuentan el rumor, las reuniones abiertas, sistemas para la recepción de sugerencias y quejas. El rumor no es necesariamente negativo o destructivo. Surge de modo espontáneo de la interacción social de los integrantes de la organización y constituye un derivado normal y prácticamente universal de la convivencia humana (Jesús García Jiménez, 1998).

Según Villafañe (1998), el objetivo fundamental es favorecer el diálogo social en la empresa para:

- Generar protagonismo en la actividad y objetivos corporativos.
- Generar energías y potencialidades ocultas.
- Estimular el consenso.

Desarrollar la comunicación ascendente a partir de estos objetivos permite:

- Proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización.
- Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección.
- Estimular la participación y el compromiso de todas, de este modo se intensifica la cohesión de la organización.

Así mismo algunos autores (Kreps, 1990 y L. Marín, 1997) han identificado algunos puntos débiles al momento de ejercer una comunicación ascendente:

- Riesgo de facilitar excesivo control por parte de la dirección.
- Poca receptividad de los directores.
- Insuficiencia de canales.



La comunicación diagonal hace referencia a la información entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas.

La comunicación horizontal hace referencia a la comunicación que se origina entre personas del mismo nivel dentro de la organización.

Según Villafañe (1998) asegura que el objetivo fundamental de la comunicación horizontal es implicar a todas las personas para:

- Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de éstos.
- Facilitar los intercambios interdepartamentales.
- Mejorar el desarrollo organizativo.
- Incrementar la cohesión interna.
- Agilizar los procesos de gestión.

Los autores (Kreps, 1990 y Lucas Marín 1997) han coincidido en definir los siguientes puntos débiles al momento de ejercer una comunicación horizontal:

- Falta de interés de los implicados.
- Poco tiempo de los miembros de cada área para tareas de comunicación.
- Ausencia de canales establecidos.
- La organización puede no reconocer la comunicación horizontal como una forma útil y necesaria de comunicación en las organizaciones.

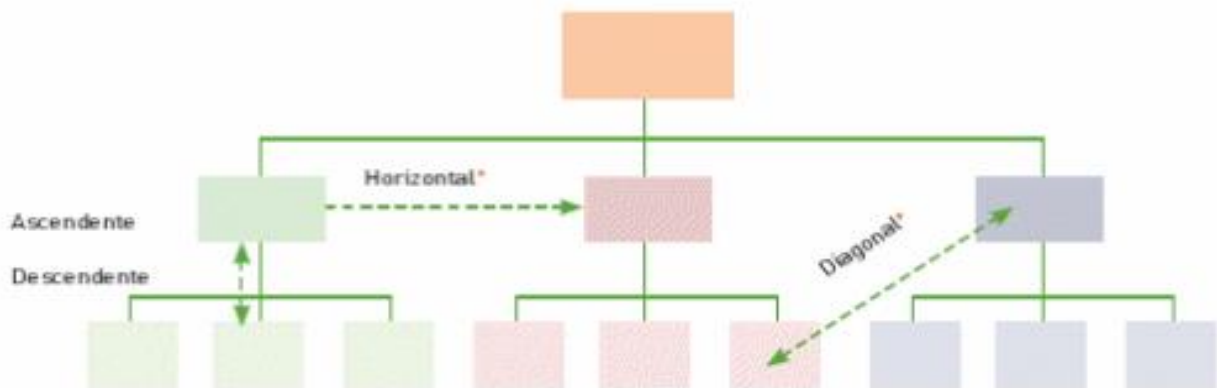


Figura 2.2.: Flujos de Comunicación.

2.2 Comunicación Formal e Informal

Las organizaciones empresariales se consideran fruto de una realidad formal e informal en su funcionamiento cotidiano. Esta realidad genera en la comunicación interna canales formales e informales que la empresa como organización debe de identificar. Estos canales de comunicación resultan complementarios y sustituibles. Kreps (1990) asegura que entre estos dos canales existe una relación importante porque la comunicación formal rara vez satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, así que se suele desarrollar un rumor para recolectar los tipos de información interesante que no pueden obtener mediante los canales formales. Es necesario que la comunicación formal transmita la máxima información que pueda ser relevante para los distintos grupos que configuran el activo humano de las compañías, porque de ello depende la existencia en mayor o menor medida de los rumores como medios complementarios de la información informal. La principal función de los canales de comunicación interna es permitir el desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma.

Comunicación Formal

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida (L. Marín, 1997). La estructura planificada que se establece para el buen funcionamiento de la organización presenta los canales de comunicación



formal. Estos canales son herramientas administrativas extremadamente importantes para dirigir, coordinar y estructurar actividades de organización (Kreps, 1990).

La realidad formal en la empresa o institución está compuesta por dos aspectos fundamentales a tener en cuenta en la comunicación: una organización funcional y una organización jerárquica.

La organización funcional es consecuencia de las necesidades técnicas y se basa en la necesidad que existe, en cualquier organización moderna, de analizar por separado cada una de las diferentes tareas o funciones que en ella se realizan, con el fin de conseguir un funcionamiento global óptimo. Es lo que se conoce como el tipo de organización que se deriva de la división de trabajo.

La organización jerárquica nos muestra las líneas de autoridad que se dibujan en la empresa a través de una organización formal, desde la más alta dirección hasta el último y más sencillo colaborador dentro de la compañía.

Comunicación Informal

Los canales de comunicación Informal no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. Es toda la información que se crea emite de manera no oficial. Se produce de una forma espontánea, no está controlada por los altos directivos, que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella, y está motivada en su mayor parte por el propio interés del individuo (Rogers, 1980).

2.3 Evolución de la Comunicación Empresarial

En consecuencias de los cambios causados por el proceso de globalización, las organizaciones sintieron la necesidad de adaptarse a la nueva realidad, buscando y aplicando nuevas formas y medios de comunicación, con el fin de facilitar sus procesos interactivos. Por lo tanto, para entender mejor dicha evolución Mateus A. y Félix A. coinciden en describir que la comunicación organizacional se traduce generalmente en tres dimensiones distinta; la humana, la estratégica y la instrumental.

- La dimensión humana mejora la comunicación interpersonal y su objetivo es el respeto y el entendimiento entre las personas, internas o externas a la organización.



- La dimensión estratégica considera la comunicación como estratégica e inherente para añadir valor a las organizaciones. A través de ella la empresa se posiciona en el mercado, planificando las acciones para lograr sus públicos estratégicos (Kunsch, en M. Marchiori, M., 2006).
- La dimensión instrumental tiene su objeto en los instrumentos y herramientas que se utilizan para transmitir información.

2.3.1 Comunicación Integrada

Según Mateus A. la Comunicación Integrada en las organizaciones surgió como una forma de reunir los contenidos de los diferentes sectores. Se presenta como un conjunto de varias áreas de la comunicación organizacional - externa, interna, institucional - que actúan de acuerdo con un plan y una estrategia global, se complementan en sus diversidades y especificidades, lo que resulta en un efecto sinérgico, que es revelado en la Comunicación Organizacional en su conjunto.

La organización, hoy en día, no se puede ver desintegrada de la sociedad donde opera. La planificación estratégica de la comunicación tiene que hacerse teniendo en cuenta también el factor externo como una variable clave. Es en este sentido que las acciones de comunicación asumen un papel estratégico. El concepto actual de la gestión estratégica debe tener en cuenta: el impacto de la cultura organizacional y de las actividades de la política interna en la formulación e implementación de las estrategias.

Esta es la razón por la que en un sistema integrado, los diferentes sectores de la organización de la comunicación trabajan juntos, sabiendo y teniendo en cuenta la orientación de los objetivos generales propios de cada sector. Se trata de una gestión coordinada, sinérgica e integral de los esfuerzos humanos y organizacionales.

Las nuevas herramientas de la tecnología de la información, como conferencias de vídeo y teléfono, Internet y todas sus aplicaciones (e-mail, web, chats, listas de correo, etc.) han cambiado el alcance de la comunicación organizacional y proponen la necesidad de renovar la discusión del concepto de Comunicación Integrada.

La comunicación integrada supone la construcción de un único mensaje de organización a través de diversas herramientas de comunicación, respetando las características de cada vehículo, pero con un contenido único. Así, este concepto puede incluir no sólo las acciones de comunicación, sino también información organizacional, clave para aumentar la competitividad y el logro de los



objetivos de productividad. Sistemas de tecnologías de la información y software de gestión permiten el control de la información sobre los procesos de trabajo: pensando en la comunicación a través de voz, imagen, texto o la transmisión de datos en el nuevo entorno tecnológico que permite la comunicación en tiempo real también se habla de la comunicación integrada, ya que crea una integración organizativa, antes inimaginable, lo que facilita el proceso de la toma de decisiones y aumenta significativamente la productividad de las empresas.

2.3.2 Intranet

Dentro de la organización la Internet demostró ser un facilitador de la comunicación y, por lo tanto, una herramienta valiosa para la gestión internet. A través de la misma los flujos de información van en ambas direcciones - con retroalimentación facilitada - y proporcionan una gestión del conocimiento de la organización, nunca antes permitido.

La intranet es considerada un medio por excelencia de la comunicación interna, permite mejorar y popularizar el flujo de información institucional. Proporciona una plataforma de información de base de datos de todas las áreas de una manera organizada y controlada. Los empleados están conectados a un medio de comunicación de gran alcance que los conecta al mundo. El acceso a las noticias y eventos relevantes es inmediato y más eficiente.

2.4 Estrategia

En esta sección del marco teórico analizamos, primero, el concepto de estrategia con algunas definiciones, para luego poder adentrarnos en lo que es la estrategia dentro de las organizaciones y como se relaciona con la comunicación interna de una organización.

2.4.1 Definición y tipos de estrategia organizacional

Para introducirnos en el concepto de estrategia creemos oportuno tomar la definición que nos brinda la Real Academia Española (2016) dice: "En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento". Podemos extraer de esta definición que la estrategia siempre hace referencia a una vista hacia el futuro y que su objetivo siempre es asegurar el mayor beneficio. La palabra estrategia proviene del griego "stratos" que significa ejército y "agein", también del griego, que significa guiar o conducir. Vemos entonces la relación con la definición antes dada, aunque la palabra surge como un término militar, hoy en día se expande su



uso para cualquier tipo de proyecto que deba ser guiado o conducido. A modo de resumen dejamos la definición según Alles que resulta más clara y concisa. Alles (2012) define a estrategia como un conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin.

Habiendo definido el concepto de estrategia tratamos ahora de trasladarlo al ámbito organizacional para poder acercarnos a la relación que hay con nuestro objeto de estudio, tomamos las definiciones de algunos de los autores más reconocidos en el ámbito del management:

Andrews (1997) define estrategia corporativa de la siguiente manera: “Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser”.

Porter (1982) define estrategia como “elección deliberada de una serie de actividades diferenciadas para entregar una propuesta de negocio única. Estrategia es realizar actividades de forma diferente o llevar a cabo actividades completamente distintas de las de la competencia y así poder ofrecer algo único. Implica diversidad, no igualdad. Hacer estrategia significa desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzarlas”.

Mintzberg (1991) considera que las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado. No necesita ser deliberada, también pueden emerger espontáneamente. Las estrategias efectivas se desarrollan en todos los tipos de formas extrañas. Dirigir la estrategia es moldear el pensamiento y la elección, el control, el aprendizaje, la estabilidad y el cambio.

Como vemos, también en el ámbito del management la estrategia acepta múltiples definiciones. A modo de ordenamiento de esta multiplicidad de corrientes, resulta interesante la clasificación en cuatro grupos propuesta por Mintzberg:

- **Corrientes de las escuelas de naturaleza prescriptiva:** Se concentran en la manera en que deberían formularse las estrategias, antes que en el modo en que son concebidas.
- **Corrientes de las escuelas de naturaleza descriptiva:** Se enfoca en la descripción del procedimiento de elaboración de la estrategia. Cada una de las escuelas de esta corriente intentó buscar premisas más allá del individuo, en otras fuerzas y otros actores.



- **Corriente de las escuelas de aprendizaje:** El proceso de construcción de la estrategia debe trascender lo individual para extenderse a otros actores y a otros grupos. De acuerdo con esta perspectiva, la estrategia debe emerger de a pequeños pasos a medida que la organización se adapta.
- **Corriente de la escuela de configuración:** engloba a las demás corrientes e intenta integrarlas. Esta corriente considera al proceso como de transformación.

Según Scheinsohn (2011) la estrategia, tiene las siguientes características generales:

- Provee una orientación.
- Concentra los esfuerzos.
- Defina a la organización.
- Es fuente de coherencia.

Este mismo autor considera que la estrategia se ha convertido en una herramienta imprescindible de las actividades directivas dado que implica los siguientes usos:

- La estrategia como planteamiento (se basa en lo proyectado): En este caso se la asume como una guía y modo de acción futuro, un camino para trasladarse de un punto a otro.
- La estrategia como modelo (se basa en lo realizado): La estrategia puede ser considerada como un modelo de actuación que permite mantener una conducta corporativa coherente a través del tiempo.
- La estrategia como posicionamiento: Quienes adhieren a esta corriente consideran que la estrategia consiste en la posición que se elige para los productos en mercados determinados.
- La estrategia como perspectiva: Es aquella que se concentra hacia el interior de la organización hacia su visión.

2.5 Comunicación Estratégica

Según Daniel Scheinsohn (2011) la comunicación es estratégica por naturaleza y a su vez la estrategia es de naturaleza comunicacional. El autor explica que en mayor o menos medida, se



considera que la comunicación es un factor crítico de éxito de todo proceso organizacional ya que a partir de la comunicación la organización fija posiciones y establece su razón de ser.

De esta manera la comunicación dejó de ser una actividad opcional, acontece más allá de la voluntad de la organización ya que en su hacer y pensar, una organización está construyendo su vínculo ante los otros y ante sí misma.

Joan Costa Solá – Segalés establece que la estrategia y la gestiones una nueva concepción “comunicacional” integrada en la de “información” que modifica sustancialmente el organigrama tradicional en forma de pirámide, con la jerarquía en la cima y el mando vertical descendiente. La estructura de las empresas se hace global y se revela como un auténtico “sistema”, con sus mecanismos de relaciones en el interior de la organización y con los públicos, con el mercado y la sociedad. Lo importante dejó de ser la jerarquía interna, lo importante son las relaciones y las interacciones entre todos los actores que definen la estructura organizacional, que se descubre a sí misma, independientemente del entorno.

Esta concepción sistemática global es gestionada por el responsable de comunicación como una estructura holística, total en su organización estratégica que reúne a todos los actores, internos y también externos. Y, por tanto, el organigrama se transforma en una red sistémica horizontal y sin centro. Su funcionamiento global interactivo orienta la estrategia y la gestión del desarrollo corporativo en su conjunto.

Por lo que el autor coincide con Scheinsohn y dice que” la comunicación es esencialmente estratégica ya que no sólo se inserta en la estrategia general de la empresa sino que incluso contribuye a definirla y la hace realizable y controlable. La comunicación es más fuerte que la acción porque cumple con una triple condición: es proyectual, vectorial e instrumental al mismo tiempo”.

- Es proyectual porque es conceptualmente prospectiva, estratégica y creativa
- Es vectorial, porque a la vez que define y proyecta la acción, la impulsa y la conduce
- Es instrumental, porque pone las herramientas para la difusión de significados, valores e información.

Ambos autores coinciden en que lo que las empresas deciden, planifican y realizan solo adquieren significación y valor cuando es comunicado. Los hechos no hablan por sí mismos. Los actos sólo



se difunden al ser comunicados. Los hechos se socializan a través de la comunicación que es quien orienta el significado del acto. Transporta información sobre el hecho comunicado, le confiere sentido, lo enriquece con argumentos y valores. Un acción, pueden ser acontecimientos en sí, pero si no disponen de una caja de resonancia que los difunda en la dirección deseada, el acto se limita a un hecho puntual, local y efímero.

Según Scheinsohn se debe diferenciar la comunicación de nivel estratégico de la comunicación de nivel táctico, entendiendo a estas últimas como aquellas que surgen de técnicas que – en el marco de una gestión estratégica de la comunicación – cumplen una función primordialmente táctica, tales como publicidad, las relaciones públicas, la promoción, la difusión periódica, etc. En definitiva el autor indica que Comunicación Estratégica es un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe que responda a los propósitos políticos del gobierno corporativo.

2.6 La comunicación dentro de la estructura organizacional

A medida que las empresas han tomado conciencia de la importancia de la función comunicación, se instaura la necesidad de optimizar las estructuras operantes del área. En general existen cuatro variantes destacadas (Scheinsohn, 2011):

- La función comunicación es asignada como responsabilidad adicional a algún departamento o gerencia, en el área de publicidad, relaciones institucionales o recursos humanos.
- Se nombra a un comité compuesto por las principales áreas involucradas en la comunicación.
- Se contratan los servicios externos de una empresa de consultaría, en la que se deposita la responsabilidad de la comunicación
- La empresa posee un área específica que se encarga de gestionar la problemática comunicacional de manera global.



2.7 Rol del responsable de Comunicación

Según Joan Costa Solá - Segales el responsable de comunicación o el Director de Comunicación no es un técnico ni un especialista. Ni sus responsabilidades se encierran en un departamento, aunque éste sea en efecto una dirección. El Director de Comunicación aporta a la organización una visión global, holística en las partes y los detalles y sistémica en su funcionamiento como un todo. Su perspectiva es el todo de la empresa desde la realidad de los hechos hasta la conducta corporativa y desde la comunicación a las relaciones. El Director de Comunicación aporta un talento diferente y nuevo a la empresa. Hablamos de lógica creativa y habilidades estratégicas que recubren la acción real, los hechos.

Algunas características que debe tener el responsable de comunicación es un carácter abierto a lo nuevo y curioso hacia lo que sucede en su entorno. Su personalidad es al mismo tiempo rigurosa y creativa; analítica e intuitiva. Posee condiciones de liderazgo y tiene una visión global y estratégica. Tiene una visión general y sistemática de los fenómenos y los procesos. Sabe ubicarlos en su contexto y organiza creativamente sus conocimientos y los jerarquiza con espíritu holístico. Tiene intuición política, transmite humanidad, consigue adhesiones sin imponerse y deja de sí un buen recuerdo en los otros. Inspira confiabilidad personal y profesional.

La función integradora del Director de Comunicación se basa en la estrategia de la acción, entendiendo por acción tanto sus resultados en forma de hechos como en forma de mensajes. Así se rompe de una vez aquella actitud reduccionista que ha prevalecido en las empresas, y que no ha hecho sino disociar las comunicaciones (las promesas) de los hechos (las realidades). La estrategia y la acción comunicativa no pueden ser autónomas de la estrategia y la acción que genera la empresa.

El Director de Comunicación es básicamente un estratega global. La comunicación empresarial no puede ser sino estratégica. El uso que hoy se hace de la comunicología pone en evidencia sus propiedades importantes y únicas: su potencia estratégica, su naturaleza vectorial y su función táctica e instrumental. Todo en uno.

El Director de Comunicación concibe la creatividad estratégica en términos vectoriales y transversales, que supone la ideación, las tácticas y la gestión total de las comunicaciones, a las que incluye el acompañamiento de controles específicos.

El responsable de comunicación asume algunas funciones estratégicas. Debe entender el proyecto de empresa, su plan estratégico y participar en el mismo:



- Para extraer de él los elementos que han de configurar la imagen global de la empresa, y para elaborar con ellos y - con otras informaciones internas y externas que se deben buscar- la matriz de la imagen que convendrá a la empresa, explotando sus valores, fuertes y diferenciales.
- Contribuir a la definición de la cultura corporativa y del sistema de comunicación interno necesario para vehicular y desarrollar esta cultura.
- Interpretar la política institucional y convertirla en estrategia, que será, a la vez que ejecutada, eficazmente comunicada. El responsable de comunicación deberá diseñar el plan estratégico de comunicación, en función de la cultura, la identidad, los objetivos a medio plazo y la imagen de la empresa.
- Será un auténtico portavoz de la institución, interlocutor entre la empresa y los líderes de opinión y con otras instituciones. También será asesor del máximo ejecutivo cuando éste deba asumir como tal el rol irremplazable de portavoz.
- Debe implicar a los diferentes responsables en la comprensión de los objetivos institucionales de la empresa, escucharles y motivarles en su participación. Esta tarea tiene como objetivo último evitar ejercer controles y censuras, y por el contrario, estimular la creatividad dentro de la estrategia definida.
- Tendrá que hacer ejecutar el plan estratégico de comunicación y ejercer la supervisión y el control del mismo.
- Será el guardián de la imagen global de la organización y el abogado del público dentro de la empresa.

2.8 Cultura Organizacional

Como ya se ha mencionado anteriormente uno de los roles del responsable de comunicación interna es el de contribuir a la definición de la cultura corporativa y del sistema de comunicación interno necesario para vehicular y desarrollar esta cultura. Empezamos por entender primero qué es la Cultura, para luego adentrarnos en el concepto de Cultura Organizacional.

Para esto tomaremos la definición brindada por el diccionario enciclopédico Océano Uno Color (1996; pp440) quien la define como el: "Conjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherentemente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos y costumbres, y todos los hábitos y aptitudes adquiridos por los hombres



en su condición de miembros de la sociedad”. Esta definición no está alejada de la Cultura Organizacional ya que la única variación radica en que el ámbito de la Cultura de la organización es la empresa en sí misma y no la sociedad como marca la definición dada por el diccionario.

Según Joan Costa Solá - Segales la cultura organizacional es la transformación activa y viviente de la identidad, como fundamento y como potencial, en la energía que guía la conducta global de la empresa. Esta guía “traduce” la misión en actuaciones, la visión en estrategias y los valores en el cuadro de referencias para la autoevaluación de los hechos, la conducta y las relaciones. Por lo que podemos definir a la cultura organizacional como un conjunto de pautas dinámicas que guían las decisiones y las acciones de la organización y que es propia y exclusiva de cada una de ellas. De la cultura surge la identidad fundadora y de la conducta, por lo que es imposible copiarla, no es el producto de una fórmula o de una ecuación. Por eso, cada empresa es una, única e irrepetible.

Schein define a cultura organizacional como “Un patrón de supuestos básicos que la organización aprendió mientras resolvía sus problemas para adaptarse al entorno y la integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas”

Al mismo tiempo surgen de esta definición tres niveles en los cuales la cultura se manifiesta, desde lo más básico, aquello que se puede percibir solamente observando, hasta las dimensiones invisibles de la cultura.

- **Artefactos:** Entorno físico, lenguajes, símbolos y productos.
- **Valores Adoptados:** Estrategias, objetivos y filosofías del líder.
- **Supuestos Básicos:** Creencias, percepciones, pensamientos, sentimientos inconscientes de la organización.

Según Kinicki y Kreitner (2003) la cultura inicial de una organización resulta de la filosofía de su fundador, por ejemplo, una cultura de logros es probable, cuando el fundador es una persona orientada a los logros y motivada por el éxito. Con el paso del tiempo, esa cultura original se arraiga o se modifica para ajustarla al contexto fluctuante. Esto habrá que tenerlo en cuenta cuando se determine cómo influye la Cultura Organizacional en el Rol de RR.HH.

Por lo tanto podemos llegar a la conclusión que cada Organización tiene su propia Cultura, la cual se entiende como la personalidad de la empresa. Esta actúa como dominante del comportamiento de la organización como un todo.



2.8.1 Elementos de la Cultura Organizacional

Para continuar con el análisis de la Cultura Organizacional se deben tener en cuenta una gran cantidad de elementos que la componen, presentes en el entorno de la Organización:

- **Valores:** son actitudes rectoras de vida que se emplean como directrices de comportamiento.
- **Creencias:** son el entendimiento de un fenómeno particular.
- **Héroes:** son personas que encarnan los rasgos claves valorados en su cultura. La organización ha legitimado como modelos de comportamiento para los demás.
- **Mitos:** son relatos tradicionales de acontecimientos maravillosos usualmente usados para explicar los orígenes de algo.
- **Ritos:** son conjuntos planeados de actividades que consolidan varias formas de expresiones culturales en un acto.
- **Rituales:** son un conjunto detallado y estandarizado de técnicas y comportamientos para manejar la ansiedad.
- **Símbolos:** objetos, actos, hecho, cualidad o relación que sirva para reconocer a la organización y sus productos.
- **Lenguaje:** una forma particular que los miembros de un grupo utilizan para comunicarse.
- **Entorno físico:** todo el espacio físico que rodea a la organización.

(Cardozo; 2007), (David; 2008) y (Johnson, Scholes y Whittington; 2006)

2.9 Alineación de la Cultura con la Estrategia

Los elementos de la Cultura Organizacional pueden ser utilizados de manera estratégica, por lo que la Cultura Organizacional debe estar alineada con la estrategia del negocio, ya que el proceso de estrategia ocurre principalmente dentro de la cultura de la organización.

Eduardo Braun afirma en un artículo (<http://www.lanacion.com.ar/1654901-la-cultura-se-come-a-la-estrategia-para-el-desayuno>, 14/10/2014) que la cultura es capaz de obstruir una estrategia, aunque las dos vayan de la mano. Al plantear una estrategia siempre hay que tener en cuenta la cultura dentro de la cual se va a desarrollar, ya que la cultura determinara eventualmente si la estrategia se desarrollará o no.

Para que la estrategia sea exitosa, las personas deben estar emocionalmente comprometidas con la cultura. Según Lorsch (1986) en David (2008) hay dos maneras en que la cultura pueda inhibir a la estrategia. La primera es que los gerentes pasen por alto la importancia del cambio en las



condiciones externas, ya que no logran apreciarlo debido a sus creencias fuertemente arraigadas. La segunda manera se da cuando una cultura ha sido eficaz en el pasado y por lo tanto se la intenta mantener en el futuro, aun cuando es momento de grandes cambios.

Es preciso aprovechar las fortalezas de la cultura y así poder manejar el cambio de manera eficiente. El problema aparece cuando la cultura de la compañía no apoya los cambios estratégicos; esta los vuelve ineficaces.

Por lo tanto es necesario crear una cultura alineada a la estrategia y que estas dos se apoyen mutuamente, a través del ejercicio de una comunicación efectiva de la misma, que contribuya en la difusión, comprensión y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores de la organización.



3. Resultados de la Investigación

Para cumplir con los objetivos planteados se desarrolló una encuesta a los empleados de distintas áreas del BBVA Francés y una entrevista al Responsable de Comunicaciones Internas de la compañía. La primera se hizo mediante Google Docs. que es un recurso online.

El total de las encuestas es de 84 y las mismas son consideradas válidas.

Respecto a la entrevista, la misma se realizó personalmente mediante un cuestionario integrado por 13 preguntas.

El fin de utilizar ambos métodos está basado en poder obtener una doble mirada respecto de la organización y poder así, analizar la relación que existe entre la gestión de Comunicación interna y la dirección estratégica de la compañía.

En primer lugar haremos una introducción de la compañía bajo estudio.

3.1 Introducción BBVA Francés

BBVA es un grupo financiero global con un modelo de negocio minorista centrado en el cliente, fundado en 1857 que ofrece a sus clientes en todo el mundo una gama completa de productos y servicios financieros y no financieros.

BBVA posee una sólida posición de liderazgo en el mercado español, es la mayor institución financiera de México y cuenta con franquicias líderes en América del Sur y en la región "Sunbelt" de EE. UU. Además, cuenta con una presencia relevante en la banca de Turquía (a través de inversiones estratégicas en Garanti Bank), y opera en una amplia red de oficinas en todo el mundo.

Principales áreas geográficas en las que se encuentra presente:

- **España**

La actividad del Grupo se desarrolla en España desde la fundación del Banco de Bilbao en 1857. En la actualidad BBVA Francés es uno de los líderes del mercado, donde opera una red de más de 3.300 oficinas desde las que ofrece una extensa gama de servicios y productos financieros y no financieros.



- **México**

BBVA está presente en este país desde la compra de Probusa en 1995. En la actualidad desarrolla su actividad a través de BBVA Bancomer, entidad financiera líder en el país.

- **Estados Unidos**

BBVA realiza su actividad en EE.UU a través de BBVA Compass, uno de los grandes bancos regionales del Sunbelt.

- **Resto de Europa**

BBVA está presente en Turquía a través de una participación del 49,85% en el capital de Garanti, segundo mayor banco del país por volumen de activos. Además, el Grupo BBVA desarrolla su actividad en otros países de Europa a través de sucursales y oficinas de representación (Alemania, Bélgica, España, Francia, Holanda, Italia, Luxemburgo, Malta, Portugal, Reino Unido, Rumanía, Rusia, Suiza).

- **Latinoamérica**

BBVA tiene franquicias en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

- **Asia-Pacífico**

BBVA tiene sucursales operativas y oficinas de representación en China, EUA, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Corea del Sur, Singapur y Taiwán

Propósito BBVA

El propósito de BBVA es poner al alcance de todas las oportunidades de esta nueva era. Este propósito refleja el papel facilitador del banco para ofrecer a sus clientes las mejores soluciones bancarias, ayudarles a tomar las mejores decisiones financieras e impactar positivamente en su vida.



BBVA se plantea un fuerte proceso de transformación que contempla la utilización de las nuevas tecnologías para analizar la vida del cliente y poder ofrecerle una nueva y mejor propuesta de valor que satisfaga sus demandas. “Queremos estar en el centro de la relación con el cliente y para conseguirlo será necesario dominar las tecnologías exponenciales y conseguir la confianza del cliente, trabajando con los principios de integridad, prudencia y, especialmente, transparencia.”, señaló el presidente de BBVA.

Para lograr este cambio, que pone al cliente en el centro de la relación, el Grupo trabaja en seis prioridades estratégicas.

1. **Experiencia cliente:** plantea liderar los rankings de satisfacción de clientes en todos los países, mejorando procesos que contemplen sus necesidades y expectativas.
2. **Ventas digitales:** busca incrementar el número de clientes y de ventas digitales creando una nueva oferta.
3. **Nuevos modelos de negocio:** propone incursionar en negocios digitales.
4. **Gestión del capital:** se pone como objetivo optimizar la utilización del capital.
5. **Eficiencia:** propone reinventar la forma en que el Banco hace las cosas para mejorar los márgenes. Conseguir el mejor nivel de eficiencia adaptando procesos, modelo y estructura.
6. **Equipo:** plantea la necesidad de un cambio cultural, reforzando equipos, incorporando talento nuevo y desarrollando al que ya tenemos.

Estas prioridades estratégicas son comunicadas a cada unidad de negocio que conforma BBVA, de modo de estar alineados con la estrategia corporativa y hacia un mismo propósito. En nuestro trabajo de investigación nos acotamos a analizar cómo influye la comunicación interna en la dirección estratégica de BBVA Francés (Argentina).

3.2 Comunicación Interna

En el plano de las comunicaciones es vital la existencia de valores, en tanto códigos y creencias compartidos. El fin es otorgarle sentido y valor a los proyectos del Grupo BBVA a partir de un discurso claro y coherente que facilite la comprensión de las prácticas organizacionales.

En BBVA Francés se asume la tarea de comunicar con una actitud proactiva y de gestión, abordando todos los mensajes emitidos dentro de la organización.



El área de Comunicación Interna (CI) en BBVA Francés actualmente se constituye como el principal gestor de mensajes corporativos dentro de la organización. Esta área forma parte de la Dirección de Recursos Humanos y está constituida por un jefe y cuatro reportes. Originalmente el área de Comunicaciones Internas había sido creada como un área de difusión de mensajes exclusivamente relacionados al área de Recursos Humanos, años más tarde se reconfiguró el rol de esta área, convirtiéndola en un área transversal a todo el Banco, dirigiendo mensajes estratégico locales y globales dentro de la compañía.

Desde el área de Comunicaciones Internas se propone mantener informados a los empleados: hacer llegar de forma clara, accesible, oportuna y atractiva la información. Además, procura generar espacios participativos y herramientas efectivas para la llegada de los mensajes y recepción del feedback.

Además de informar, está en búsqueda de contribuir en la creación de sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la compañía bajo estudio. Por ello, desde el área de Comunicaciones Internas se generan contenidos con el objetivo de que los empleados se conviertan en “embajadores de la marca” recomendando a BBVA no sólo como organización financiera, sino también como el mejor lugar para trabajar.

La Comunicación Interna en BBVA Francés persigue los siguientes objetivos:

- Contribuir a lograr los objetivos de negocio, formar equipos y sentimiento de pertenencia.
- Organizar el flujo de la comunicación estratégica respetando las características de cada herramienta para lograr una práctica responsable y eficiente de ellas.
- Procurar que los mensajes lleguen a los destinatarios que lo necesiten, adecuando el contenido y el medio para cada uno, y evitando la sobrecarga de información innecesaria.
- Garantizar que las sugerencias y opiniones tengan un espacio para ser canalizadas.
- Comunicar de manera Transparente, Clara y Responsable. Es un pilar fundamental del Plan de Negocio Responsable, que procura que la información sea clara, sencilla de acceder, leer y comprender.



3.3 Herramientas y canales de comunicación interna

ENTORNO COLABORATIVO: Es más que una Intranet, se trata del principal medio de comunicación corporativa entre colaboradores. Alojado en la nube, es un escritorio de trabajo, con un Portal de Noticias, micrositos, herramientas colaborativas, encuestas, entre otros.

Allí, todos los empleados tienen disponible, cada día, las novedades del Grupo en Argentina y en el mundo. Posee un potente buscador que permite a los empleados localizar personas, sitios o noticias rápidamente.

CASILLA DE MAIL DE COMUNICACIÓN INTERNA: Un medio tradicional a través del cual se difunden temas de interés general para los empleados. Debido a que se trata de la herramienta principal de trabajo y de alto impacto comunicacional, el área de CI procura cuidar el tiempo del lector y la pertinencia de los mensajes; en esa línea se realiza una segmentación de públicos siempre que resulta posible.

REVISTA INTERNA “PROTAGONISTAS”: Es uno de los medios de comunicación interna desarrollados por la compañía enfocado en informar, entretener y generar orgullo de pertenencia, para alinear a los colaboradores con la estrategia del banco.

Nació en abril de 2011 como revista interna impresa de producción local, con frecuencia trimestral, para los 5000 integrantes del Grupo en Argentina. Con el fin de ampliar su público y alinearse a las nuevas tendencias, en diciembre de 2011 se decidió sumar una versión en formato web que replicaba la información de la revista impresa.

Así nació *Protagonistas Digital*, una opción que agregó valor al usuario a través de dos herramientas que le permitieron valorar notas y comentarlas, generando así mayor interacción. En su versión digital, acompañando la transformación cultural que posiciona a BBVA como una banca digital líder en el mercado.

De esta manera, se elaboró una estrategia para que los contenidos se difundan y retroalimenten a través del formato digital con una nueva web a, Google+, Intranet y mailing.

A nivel tecnológico, la web de *Revista Protagonistas* migró de plataforma con nuevas funcionalidades para mejorar la navegabilidad de los usuarios, con un diseño web responsivo que se adapta a diferentes dispositivos móviles. Asimismo, la actualización del contenido pasó a ser mensual, renovando el contenido en la revista online para poder ser más oportunos en la



comunicación y que los empleados no tuviesen que esperar tres meses para recibir una nueva edición.

GOOGLE+: Desde 2014 se puso a disposición una red social interna con el fin de favorecer la interacción de las personas, su familiarización y actualización permanente en el uso de nuevas herramientas digitales y tendencias tecnológicas. Además, es un nuevo canal de comunicación 3.0, más desestructurado, amigable y cercano, lo que colabora en la construcción de una cultura más abierta y flexible.

CARTELERÍA Y OTROS MEDIOS: En los edificios centrales se cuenta con espacios destinados a cartelera digital para difundir diferentes mensajes.

PRESENTACIÓN TRIMESTRAL DE RESULTADOS: Cada tres meses, el Grupo BBVA presenta los resultados económicos y de gestión del período al mercado, a la prensa y a los accionistas. A nivel corporativo, se realiza una transmisión vía streaming de los resultados, lo que facilita una comunicación directa con los máximos referentes del Grupo. Además, se utiliza el Portal de Resultados, un sitio diseñado para que todos los líderes puedan acceder a la información en diferentes soportes y niveles de análisis.

En Argentina, días después de esta transmisión, el Presidente Ejecutivo local, junto al Comité de Dirección, reúne a Gerentes y Subgerentes (220 personas) para presentar los resultados locales, comentar los principales hitos de la gestión del trimestre y el avance de los proyectos estratégicos. Luego, esta información llega al resto de los empleados a través de los distintos canales de comunicación interna y especialmente a través de la comunicación presencial y en cascada de los líderes que se detalla en el siguiente punto.

COMUNICACIÓN EN CASCADA: Estas acciones se enmarcan dentro de una estrategia comunicacional que busca crear espacios para la reflexión, el intercambio de opiniones, el debate y la puesta en común de diferentes experiencias entre los directivos del Banco y el conjunto de profesionales, de distinto nivel y área.

Esto genera, sin duda, mayor compromiso, credibilidad y fluidez en la comunicación. Para fortalecer este rol de comunicadores en los jefes, resulta fundamental que dispongan de material de apoyo para llevar adelante esta tarea y que se adueñen de esta buena práctica, descubriendo sus ventajas.



Por ello, se le brinda todo el material necesario (*presentación, video resumen, infografía, etc.*) a través de la Comunidad de Resultados en Google +. Además, el área de Comunicaciones Internas desarrolló una herramienta de medición confiable para monitorear la satisfacción de los empleados con la comunicación interna de sus jefes y generar un índice de cascada. Así, luego de la presentación de resultados, se realiza una encuesta a una muestra representativa de colaboradores a través de un cuestionario *online* auto-administrado y semi estructurado, con preguntas cerradas. Este informe se realiza trimestralmente y se presenta en las reuniones de resultados de negocio ante el equipo de directivos de la compañía.

COMUNICACIÓN PERSONAL: Son espacios de comunicación directa entre el CEO, Directores y el resto de los empleados.

“Encuentros BBVA”: se trata de espacios de interacción entre el Comité de Dirección y los colaboradores de diferentes sectores para lograr un mayor acercamiento de los mensajes Estratégicos con la gente.

Este intercambio promueve el debate y la puesta en común del Plan Estratégico, además de las principales inquietudes o preocupaciones de los empleados.

Durante el 2015 se realizaron 46 desayunos en los que participaron 400 personas. Desde el inicio de esta práctica, en 2010, ya participaron de estos encuentros 2350 personas.

GIRA DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN: Son eventos de comunicación estratégica en los cuales el CEO y los miembros del Comité de Dirección visitan las diferentes zonas del país, recorren Sucursales y se encuentran cara a cara con los empleados de toda la red y áreas centrales.

Esta práctica se implementó desde 2010 y durante 2016 se realizaron siete eventos en los que participaron más de 2600 colaboradores de todo el país. En los casos de las Sucursales de las provincias, el Comité de Dirección a pleno viaja un día completo en el que visitan todas las Sucursales e interactúan con todos los colaboradores. Las Giras del Comité de Dirección forman parte de un programa cuyo objetivo es “*estar cerca de las personas para escuchar e interactuar de forma directa*”, generando espacios para que los colaboradores puedan preguntar “*en vivo y en directo*”.

ENCUENTROS CON EL COMITÉ DE DIRECCIÓN: Los desayunos son otras de las actividades que se realizan para generar cercanía entre los altos directivos del Banco y los colaboradores.



El máximo Ejecutivo a nivel local, uno o varios de los miembros del Comité de Dirección y grupos de ocho empleados tienen la oportunidad de dialogar de manera abierta y transparente sobre los asuntos que resulten de interés para ambas partes. Se realiza un exhaustivo cronograma de Desayunos mensuales. Los asistentes valoran muy positivamente el espacio de intercambio con un directivo del Banco, la comunicación fluida y el debate sobre temas diversos.

Luego de cada desayuno, se elabora una minuta con los principales temas tratados y los acuerdos a los que se arribaron.

El informe se envía al anfitrión y, de manera trimestral, se comparte en el Comité de Dirección una síntesis con las temáticas más relevantes a fin de monitorear las inquietudes de la gente y definir acciones a seguir.

PREGUNTA DEL DÍA: A mediados de 2015 se implementó un nuevo canal de comunicación y consulta: La pregunta del día.

Es un termómetro que mide tanto la opinión como el conocimiento de ciertos temas del banco por parte de los colaboradores de BBVA Francés. Cada día, antes de iniciar sesión, aparece en la pantalla de todas las PC una pregunta sencilla con opciones de respuesta que todos pueden responder.

El índice de participación alcanza el 50% aproximadamente, tanto en áreas centrales como en la red de

Sucursales. Así, de una manera rápida y sencilla, se obtienen datos valiosos para la toma de decisiones o se refuerza el conocimiento de algún tema importante para el negocio.

ENCUESTAS: El Banco lleva a cabo encuestas, en su mayoría de forma *online* a través de formularios de Google, para medir la satisfacción y recoger *feedback* de los empleados inmediatamente después de haber finalizado un proceso o evento.

3.4 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Las encuestas nos permitieron recoger la percepción de 84 empleados de la compañía bajo análisis.



3.4.1 Género

Se realizaron encuestas a 84 empleados del banco, de los cuales 55 encuestados eran de género femenino conformando el 65,5% de la muestra y 29 eran de género masculino conformando el 34,5% de la muestra cómo se identifica en el siguiente gráfico.

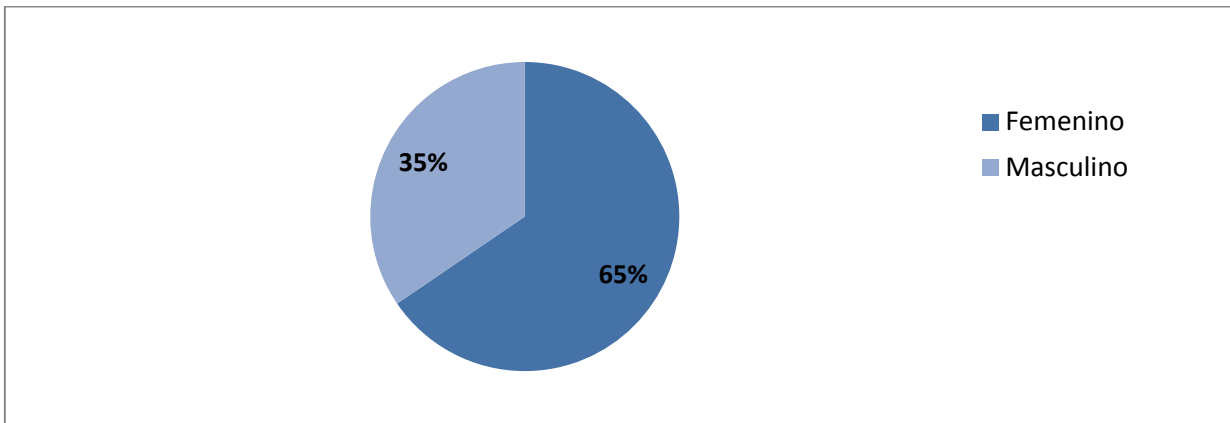


Gráfico 3.1.: Género de los empleados de BBVA Francés encuestados.

3.4.2 Edad

Con respecto a la edad los encuestados pudimos observar que entre 20 y 35 años fueron 33 encuestados conformando el 39%, entre 35 y 45 años fueron 27 encuestados conformando un 32%, entre 45 y 60 años fueron 24 encuestados, conformando un 29%.

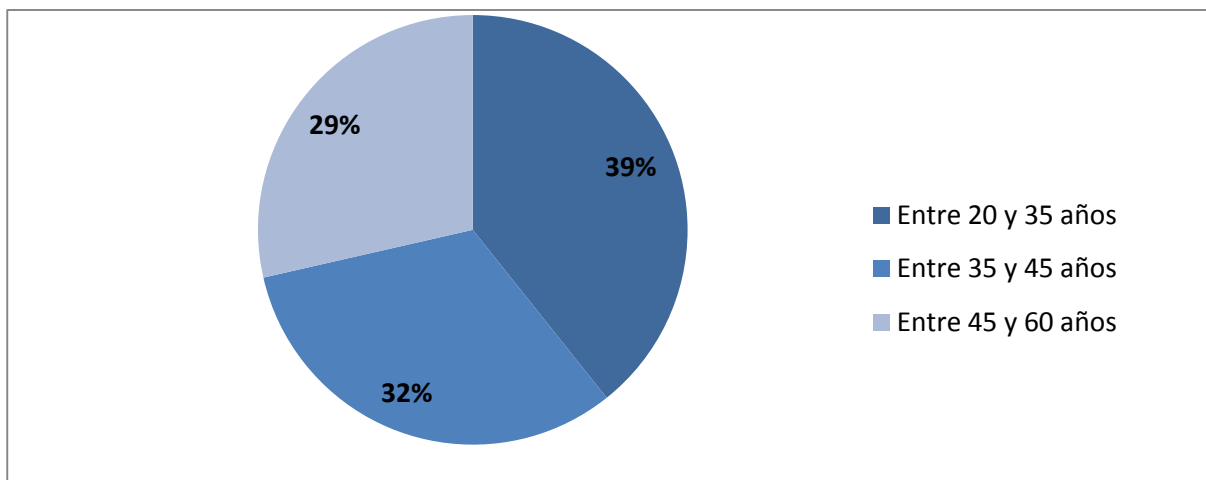


Gráfico 3.2.: Edad de los empleados de BBVA encuestados.



3.4.3 Nivel de estudio

El siguiente gráfico muestra los distintos niveles de estudio donde la mayoría tiene un título universitario conformando el 52% de la muestra o un nivel universitario en curso o incompleto conformando el 17% de la muestra.

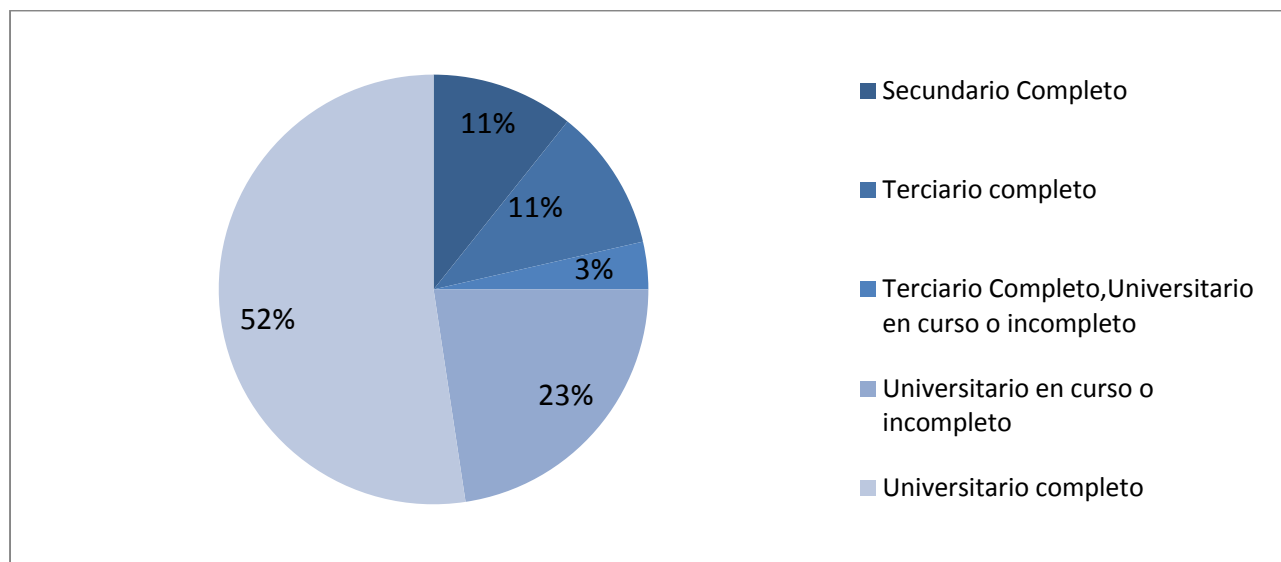


Gráfico 3.3.: Nivel de estudio de los empleados de BBVA encuestados.

3.4.4 Antigüedad

Se observa que hay 8 empleados con una antigüedad menor a 5 años (10%) 28 empleados que tienen entre 5 y 10 años de antigüedad (33%), entre 11 y 20 años hay 26 empleados (31%) y por último mayores a 20 años de antigüedad hay 22 empleados (26%).

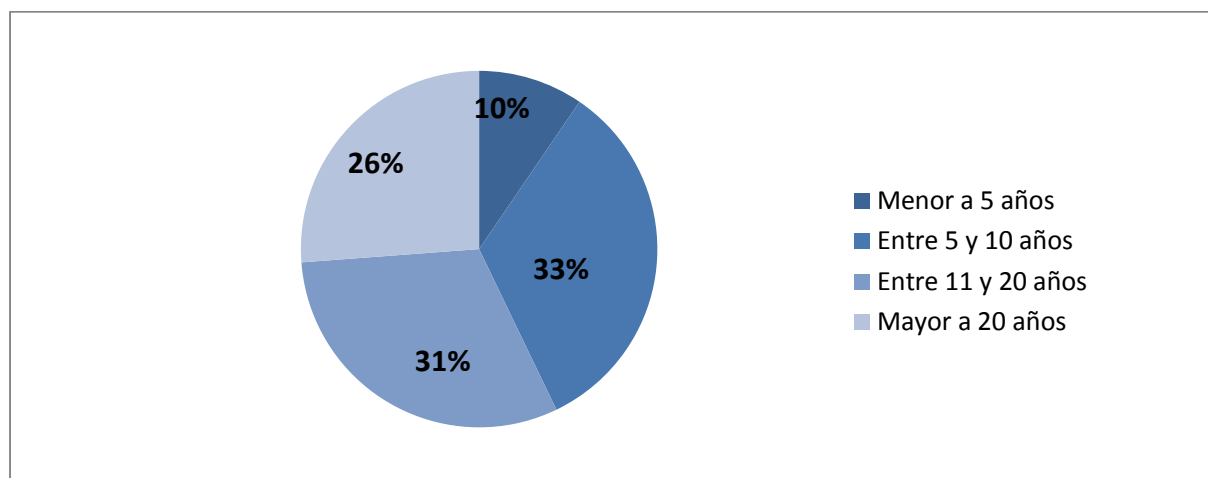


Gráfico 3.4.: Antigüedad de los empleados de BBVA encuestados.

3.4.5 Área de trabajo

Dentro de la muestra se destaca que 27 de los encuestados trabaja en el área de desarrollo de negocio (32%), que 17 en el área de sistemas y operaciones (20%), 14 en el área financiera y de planeamiento (17%). Por otro lado hay 8 encuestados que trabajan en el área de talento y cultura (10%), 1 persona en riesgos (1%), 2 personas en la banca corporativa y de inversiones (2%), 4 personas en la banca comercial (5%) y 11 personas en otras áreas (13%).

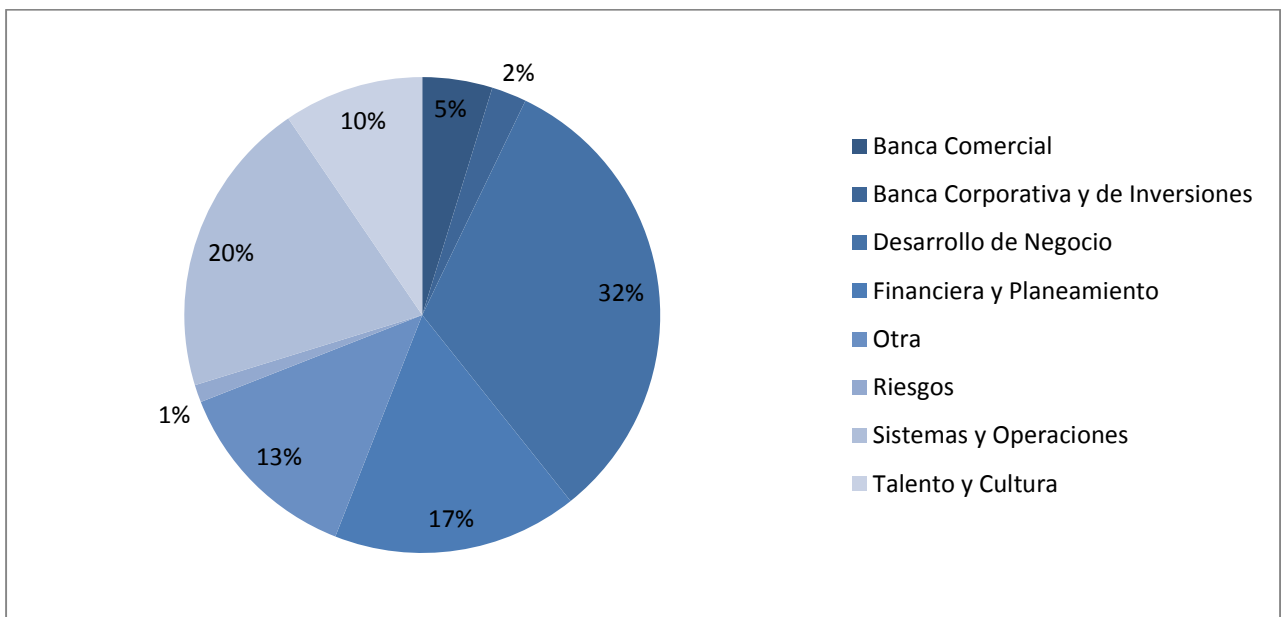


Gráfico 3.5.: Área de trabajo de los empleados de BBVA encuestados.

3.4.6 Cargo dentro de la Organización

En el siguiente gráfico se observan los distintos cargos que ocupan los empleados dentro del banco, 36 de estos tienen un cargo senior (43%), 17 empleados tienen un cargo semi-senior (20%), 11 ocupan un cargo de jefe (13%), 10 empleados son juniors (12%), 5 empleados subgerentes (6%), 4 empleados gerentes (5%) y por último 1 joven profesional (1%).

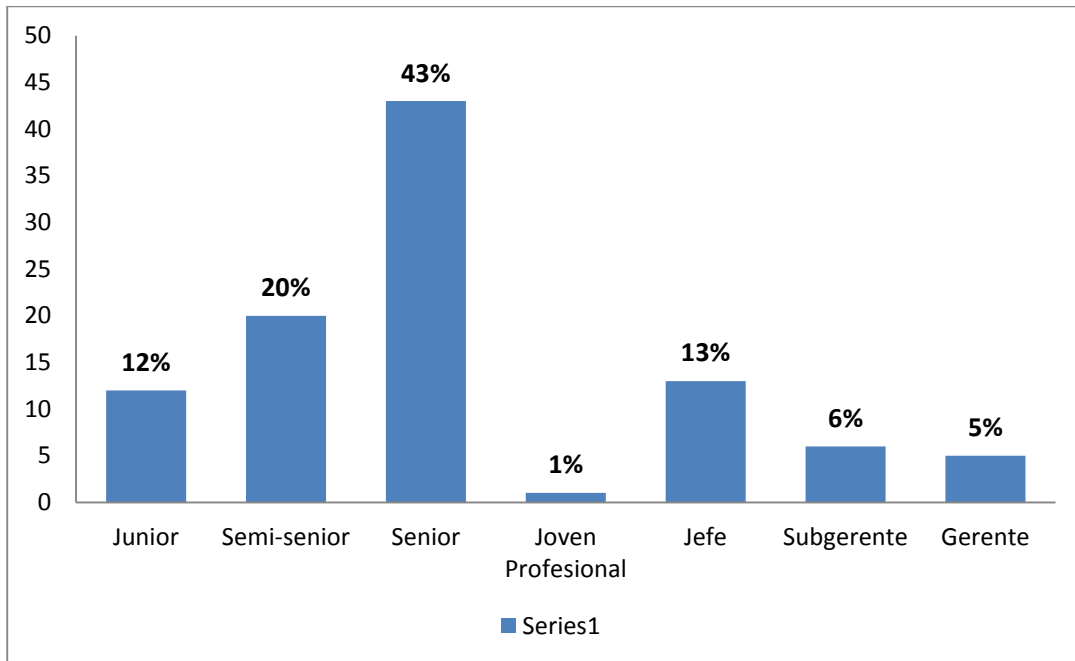


Gráfico 3.6.: Cargo de los empleados encuestados dentro del BBVA Francés.

3.4.7 ¿Usted está en conocimiento que existe un área que gestiona la comunicación interna dentro del banco? “Si o No”

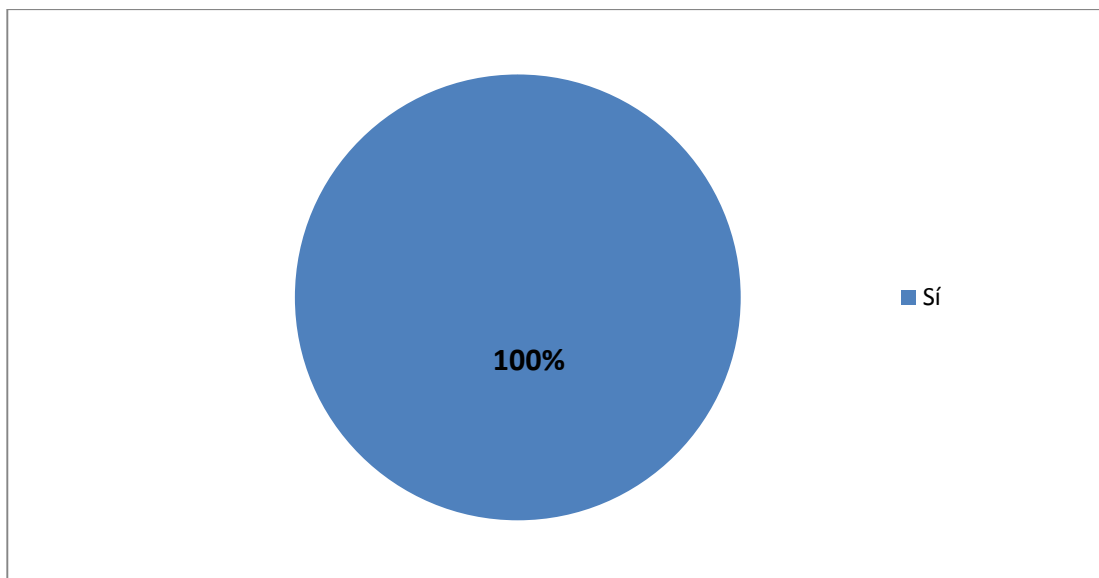


Gráfico 3.7.: Porcentaje de la muestra que conoce la existencia del área de Comunicación Interna

3.4.8 ¿A través de qué medios recibe usted la comunicación interna dentro de la organización?

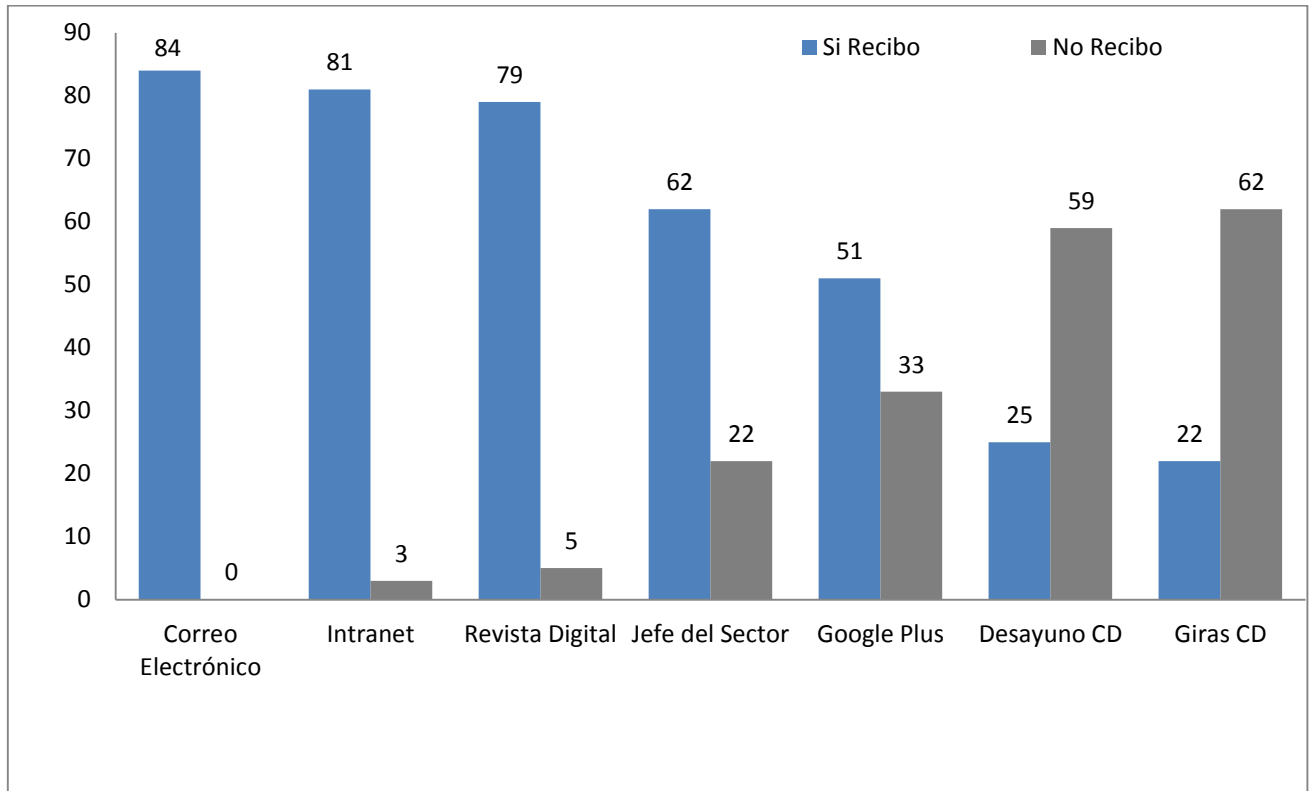


Gráfico 3.8.: Cantidad de personas tomadas de la muestra que efectivamente reciben comunicación respecto de cada uno de canales existentes en la entidad bajo estudio.

3.4.9 Califique el grado de conformidad respecto a la comunicación que recibe por cada uno de esos canales, siendo 0 “nada conforme” y 4 “totalmente conforme”.

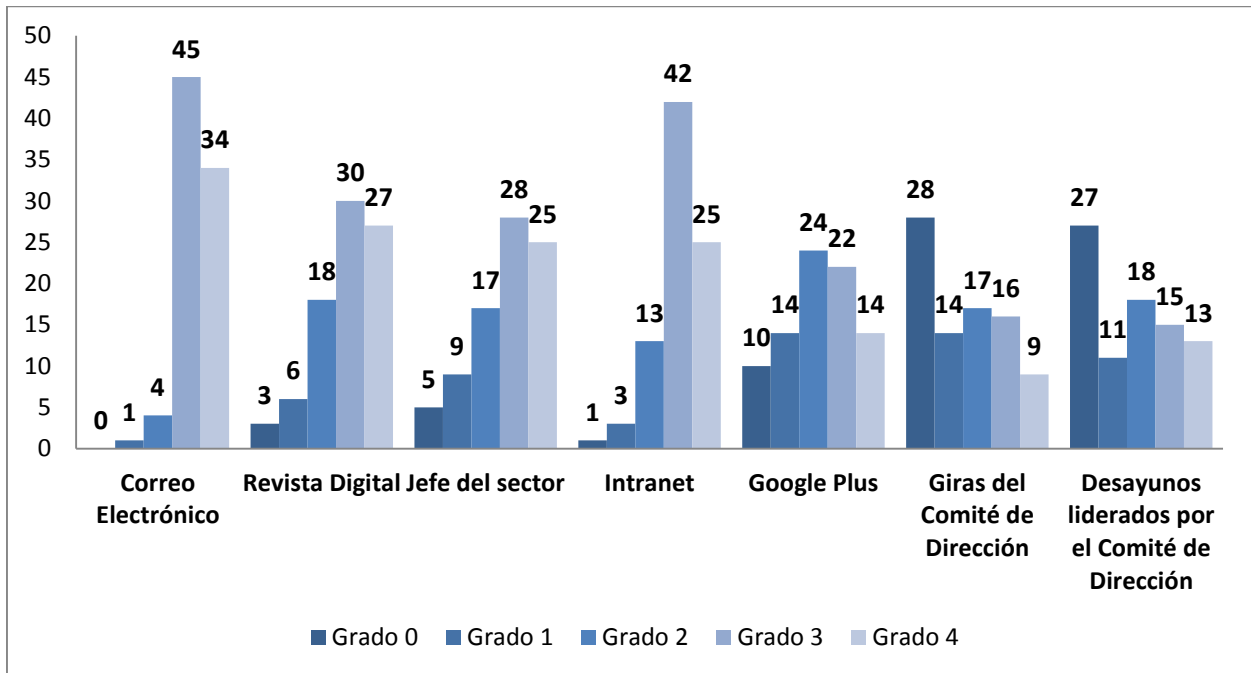


Gráfico 3.9.: Grado de conformidad por parte de la muestra respecto de los distintos canales de comunicación

3.4.10 Califique de qué manera considera que la compañía comunica los siguientes temas, siendo 0 “nada efectiva” y 4 “muy efectiva”.

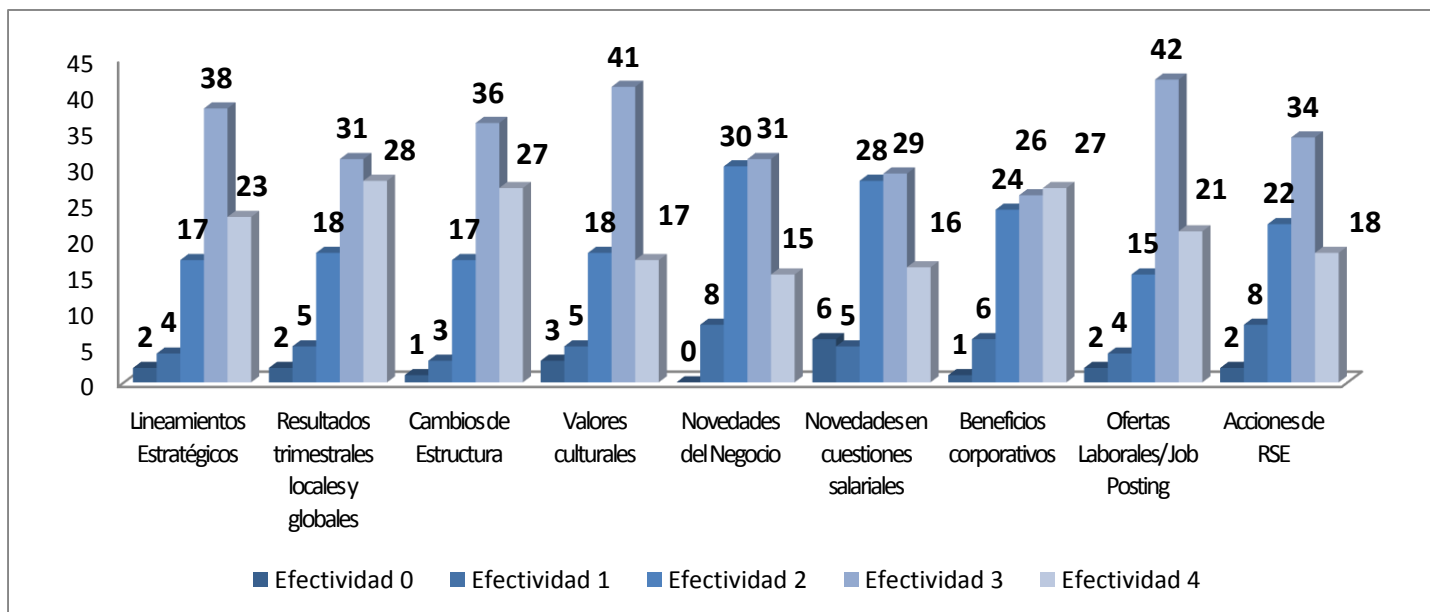


Gráfico 3.10.: Grado de efectividad percibido por parte de la muestra respecto de los mensajes que transmite la compañía



3.4.11 Indique en qué grado usted está de acuerdo con las siguientes frases, siendo 0 “nada de acuerdo” y 4 “totalmente de acuerdo”.

3.4.11.1 "El Banco comunica las acciones y políticas que lleva a cabo".

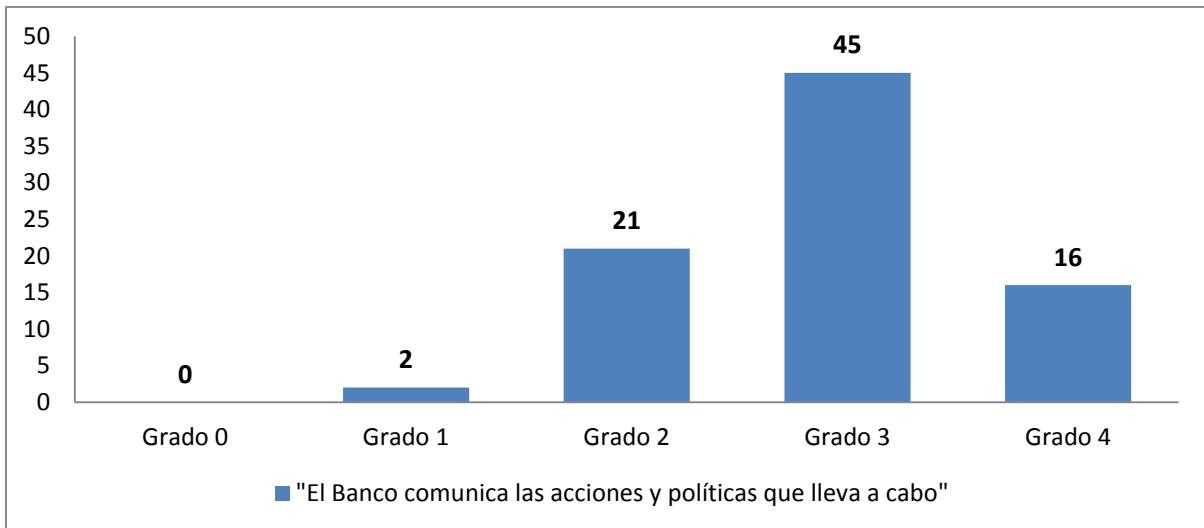


Gráfico 3.11.: Grado de conformidad respecto a "La compañía comunica las acciones y políticas que se llevan a cabo"

3.4.11.2 "Considero importante para mis funciones que la compañía ejerza una buena comunicación interna".

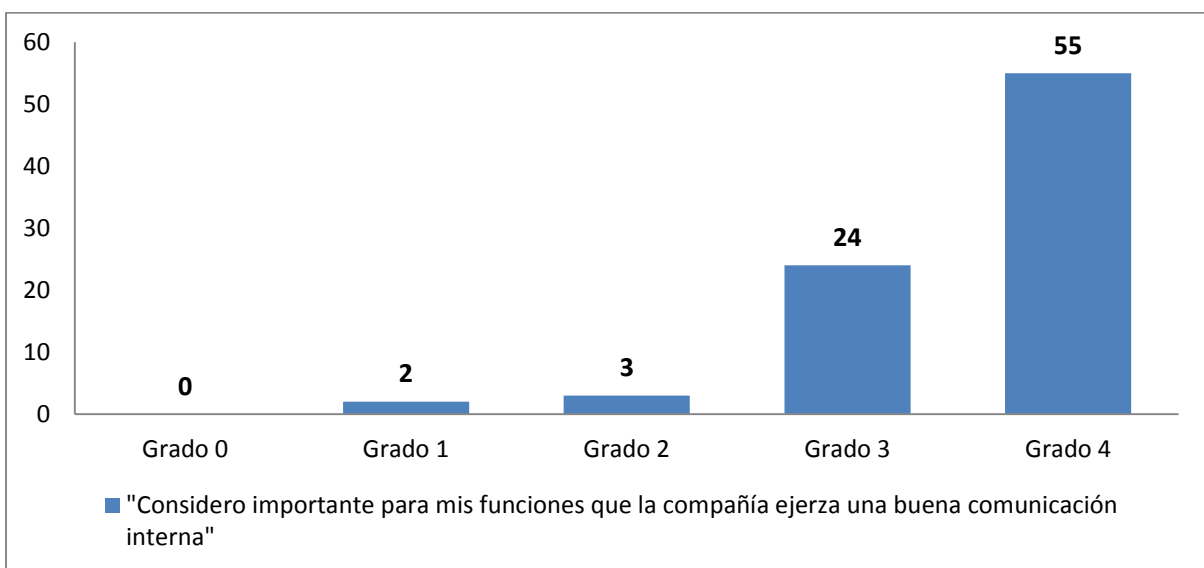


Gráfico 3.12.: Grado de conformidad respecto a "Considero importante para mis funciones que la compañía ejerza una buena comunicación interna"



3.4.11.3. "La información que recibo es emitida por el canal apropiado, acorde al tema comunicado".

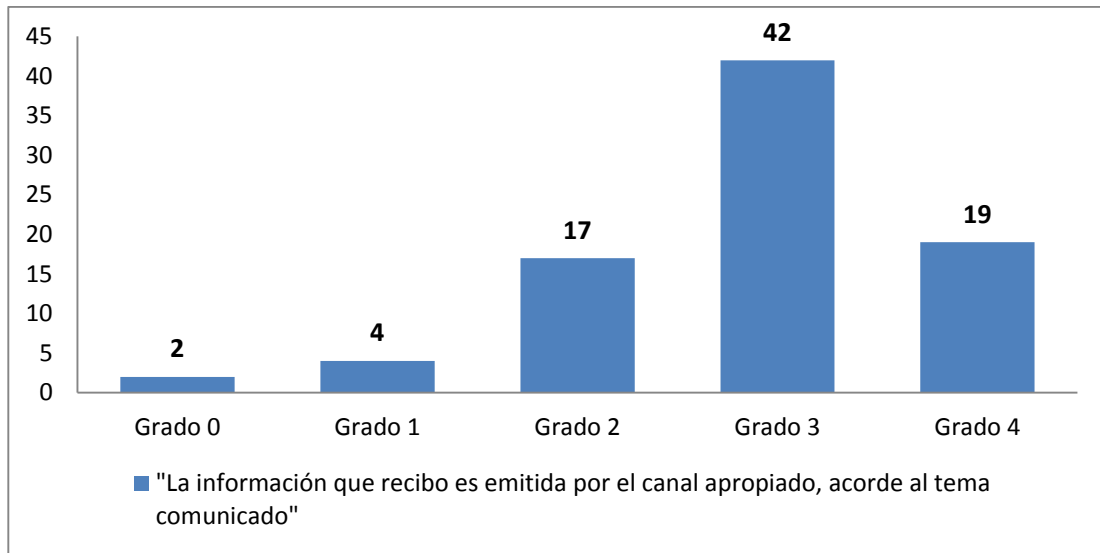


Gráfico 3.13.: Grado de conformidad respecto a "La información que recibo es emitida por el canal apropiado, acorde al tema comunicado"

3.4.11.4. "La comunicación interna de mi empresa me informa de lo que quiero enterarme".

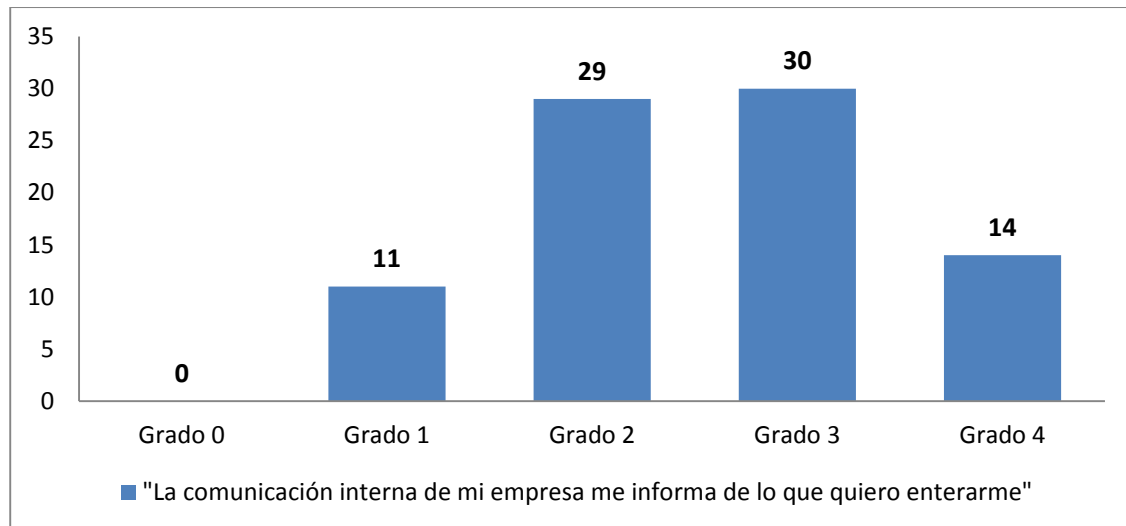


Gráfico 3.14.: Grado de conformidad respecto a "La información que recibo es emitida por el canal apropiado, acorde al tema comunicado"

3.4.11.5. "Los comunicados en mi empresa son claros".

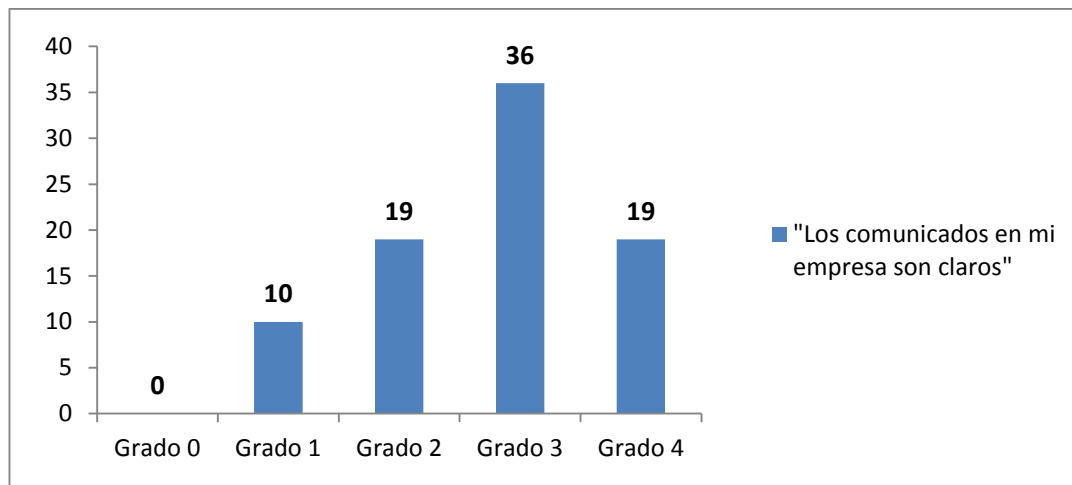


Gráfico 3.15.: Grado de conformidad respecto a "Los comunicados en mi empresa son claros"

3.4.11.6. "No existe exceso de información".

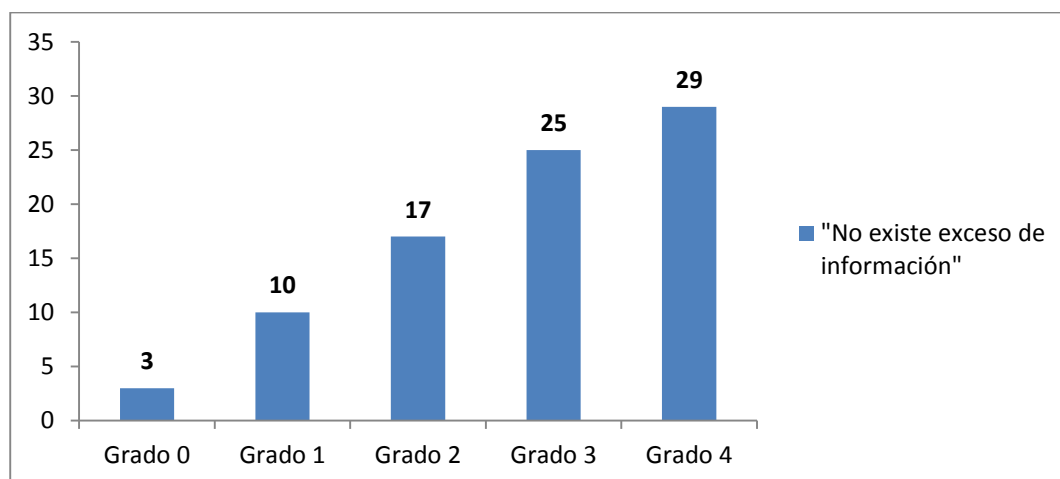


Gráfico 3.16.: Grado de conformidad respecto a "No existe exceso de información".



3.4.11.7. "La digitalización ha contribuido a mejorar la comunicación interna en el Banco".

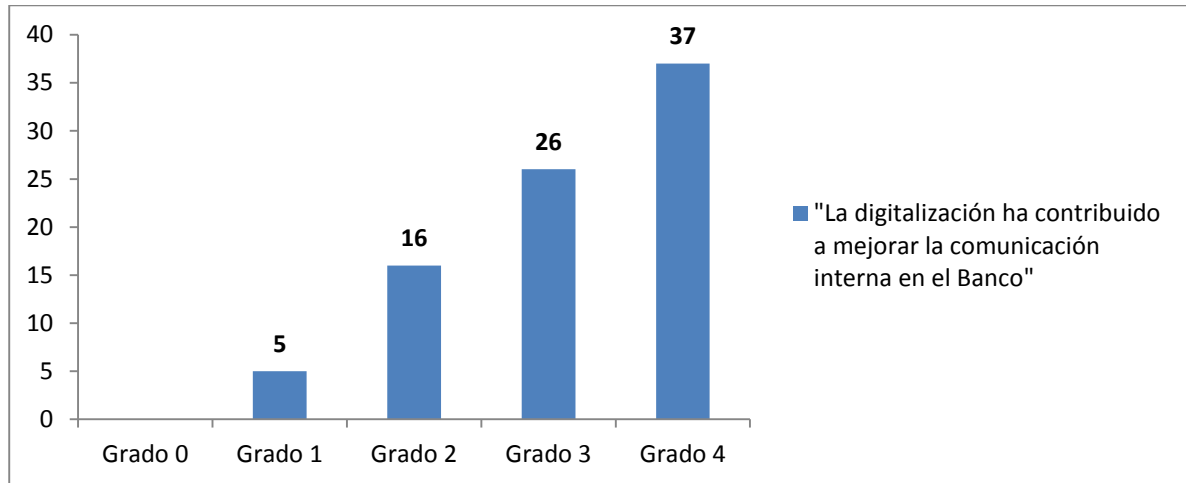


Gráfico 3.17.: Grado de conformidad respecto a . "La digitalización ha contribuido a mejorar la comunicación interna en el Banco"



3.5 Resultados de la entrevista

Como parte del trabajo de campo, el día 12 de Mayo del 2017 se realizó una entrevista a Diego Méndez, responsable de la subgerencia de Comunicaciones Internas de BBVA.

En la entrevista pudimos relevar información importante para nuestra investigación, para conocer las funciones y objetivos que tiene el área de Comunicación Interna de la compañía y si sus tareas se orientan a lo que la organización necesita. Nos permitió contrarrestar la información extraída de las encuestas para verificar la veracidad de las mismas.

En el anexo podremos encontrar la totalidad de la entrevista, detallamos las preguntas y el resumen de los puntos más importantes que extrajimos de la misma.

3.5.1 Resumen de la entrevista.

Comenzamos la entrevista indagando sobre la importancia del área de comunicación interna dentro de la organización. En función a ello el entrevistado nos mencionó las funciones y misiones del área. Destacó la importancia de realizar un plan de comunicación interna ya que al ser una empresa multinacional tienen lineamientos estratégicos tanto locales como corporativos y deben cumplir con cada uno de ellos. También remarcó la idea de colaborar con las distintas áreas para que puedan difundir sus planes, permitiendo que los empleados conozcan la marcha del negocio de la compañía. Continuando con las funciones y misiones hizo énfasis en el valor de la evolución de los canales tecnológicos y digitales para el crecimiento de la organización y en generar un mejor ambiente de trabajo. Y por último resaltó uno de los puntos que consideró más relevantes que fue la de generar una marca empleadora y generar compromiso de marca, para que los empleados se sientan parte de la organización y se comprometan con la misma, sintiéndose parte de ella, para que los resultados propios de cada persona se vean reflejados en los resultados del negocio. Sin embargo, también nos mencionó que continuamente están intentando corregir las dificultades que se presentan como pueden ser las barreras tecnológicas y la dispersión geográfica, pero apuntó directamente a las dificultades culturales, en donde es difícil influir en el pensamiento de los empleados y hacerlos ver las cosas de otra manera, apuntando a ser más abiertos, más comunicativos, que se integren y acompañen a los cambios.

En cuanto a la importancia y evolución del área nos comentaba que la dirección del banco cada vez más le está encontrando un sentido y una utilidad al área de comunicación interna, por lo que pasaron de ser un área que solo trataba temas relacionados a recursos humanos a ser un área de



comunicación interna para toda la compañía, empezando a intervenir en temas que anteriormente no participaban.

Al preguntarle sobre las campañas que haya considerado que marcaron un antes y un después para la comunicación organizacional, nos resaltó que hubo dos de mayor importancia, pero la que marcó un antes y un después para la comunicación interna del banco fue la campaña “Yo Elijo” en donde se planteaba una mejora de clima laboral con un plan de comunicación que le diera soporte por pedido de la propia dirección. Fue importante porque los empleados fueron participes de la misma, en donde cada uno generaba valor y orgullo por pertenecer a la compañía.

Continuamos la entrevista pretendiendo conocer como el área de Comunicaciones Internas se conecta con los empleados, siendo estos más de cinco mil dispersados en distintas zonas geográficas. Para encarar este interrogante el encuestado nos comentó cuales eran los canales que utilizaban, el más importante es el correo electrónico, es el que los empleados utilizan al 100% y es imposible no realizar comunicaciones por este medio. Sin embargo, lo que buscaban es romper con los canales tradicionales de comunicación y generar multiplicidad de canales, a través de la intranet, revista digital, Google Plus, banners, giras del comité de directorio, desayunos con el comité de directorio, entre otros. El manejo de todos estos canales no es fácil, por lo que continuamente tendremos que ir mejorando y entendiendo los canales digitales, innovar con el desarrollo de aplicaciones en los celulares para poder estar presentes en cualquier momento y en cualquier lugar.

En cuanto al valor que le dan los empleados a los diferentes canales de comunicación suele ser alto, ya que el área de comunicaciones internas planifica en el tiempo encuestas aleatorias para conocer la satisfacción de los empleados acerca de la información recibida por estos canales. Otra forma de comunicar relevada fue la comunicación que transmiten los jefes, llamada “comunicación en cascada” canal que también es sujeto a control.

El entrevistado nos comentó que los directivos comprenden cada vez más la importancia de la comunicación interna y que eso se ve materializado a través de la existencia de un comité de comunicación que está conformado por las áreas de Comunicaciones Internas, Publicidad y Relaciones Institucionales a fin de que las comunicaciones internas y externas estén alineadas.



Pudimos relevar mediante la entrevista que el área de comunicaciones internas está integrada por 3 empleados y que cuenta con la ayuda de proveedores de servicios externos para realizar campañas, comunicaciones presenciales, digitales y eventos internos y que dado el volumen de trabajo que manejan no pueden realizarlos sólo con el equipo interno. El área de Comunicaciones Internas dispone de un presupuesto de siete millones y medio anual, con lo cual el responsable del área nos transmitió que frente a ello se ve reflejado el apoyo de la Dirección en sus funciones.

Otro de los temas indagados consistió en conocer el impacto de la digitalización en el área de comunicación sobre ello Diego Méndez nos resaltó que la digitalización debería agilizar y lograr una comunicación bidireccional, por lo que lo consideró muy importante y bien orientado a los resultados que el Banco está buscando. Por otro lado, las redes sociales están en proceso de desarrollo y la estrategia sobre cómo gestionar Google Plus aún no fue claramente definida por el Grupo BBVA.

Para ir finalizando, el subgerente de Comunicaciones Internas resaltó que es muy importante el rol que cumple el área porque indiscutiblemente contribuye al crecimiento de la organización a nivel negocio y al crecimiento de la compañía como equipo de trabajo. Pero por otro lado, no la determina ya que la dirección estratégica de BBVA no solo depende del área de comunicación interna, sino depende de un conjunto de acciones y procesos alineados a un plan estratégico.



4. Análisis de los resultados

En este capítulo nos propusimos llevar a cabo un análisis exhaustivo de la información relevada mediante las metodologías de encuesta y entrevista. Hemos cotejado ambos puntos de vista de modo de validar si el discurso del responsable de Comunicaciones Internas coincide con la percepción que los empleados tienen sobre la gestión de la Comunicación Interna que se ejerce dentro de la compañía.

Los resultados obtenidos serán analizados en función a los objetivos plateados al comienzo de la investigación con el fin de poder comprender con mayor profundidad el tema planteado y lograr arribar a una conclusión.

Aclaremos que a fines prácticos para el análisis hemos agrupado a los grupos etarios de menor a 25 años dentro del grupo etario de 25 a 35 años, quedando constituido entonces el grupo etario de 20 a 35 años. Así mismo el grupo etario de más de 55 años fue incluido en el grupo etario de 45 a 55 años, conformándose el grupo etario de 45 a 60 años.

En primer lugar comenzaremos por los objetivos secundarios planteados:

1. Objetivo: Analizar la importancia de la gestión de la comunicación interna desde el punto de vista de los empleados y empresa

Para analizar este objetivo hemos relevado en primer lugar si los empleados tienen conocimiento sobre la existencia de un área de Comunicación Interna dentro de la compañía. De lo relevado surge que el 100% de los colaboradores tiene conocimiento sobre la existencia de ésta área. Esto puede verse reflejado en el gráfico 3.7.

El conocimiento que los empleados tengan respecto a la existencia del área de Comunicaciones Internas, en una primera instancia nos da indicios que el alcance que BBVA ha definido para esta área es de gran envergadura. Para validar esta primera interpretación de los resultados, hemos relevado a partir de la entrevista con el responsable de Comunicaciones Internas cuáles son las misiones y funciones del área en concreto. Sintetizando las mismas podemos decir que ellas son: Transmitir lineamientos estratégicos locales y corporativos a través de la gestión de distintos canales de comunicación interna. Colaborar y apoyar a las áreas en la difusión interna de sus planes de negocio. Generar una marca empleadora y sentimiento de pertenencia. Comunicar cambios de estructura, resultados trimestrales de negocio, beneficios corporativos y búsquedas de jobposting interno. Es decir el rol de Comunicaciones Internas se ocupa de transmitir cuestiones



tanto diarias que hacen a una mejor convivencia del empleado con la compañía como cuestiones estratégicas que alineen planes y propósitos de trabajo.

A través de la encuesta hemos solicitado que valoren en una escala de cero a cuatro, siendo cero nada de acuerdo y cuatro totalmente de acuerdo respecto a si consideran importante para sus funciones que la compañía ejerza una buena comunicación interna. En función a las respuestas de este interrogante podremos medir el nivel de relevancia que tiene para los empleados la gestión de la Comunicación Interna. En un primer análisis de los resultados, podemos ver en el gráfico 3.12 que un 65% de la muestra se inclina en estar muy de acuerdo en considerar importante para sus funciones que la compañía ejerza una buena comunicación interna. En segundo lugar, el 29% de la muestra reflejó estar de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 4 % se manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo el 2% se mostró en desacuerdo.

En un segundo análisis hicimos una apertura de los resultados, agrupándolos por género, edad y antigüedad de modo de encarar un análisis más profundo.

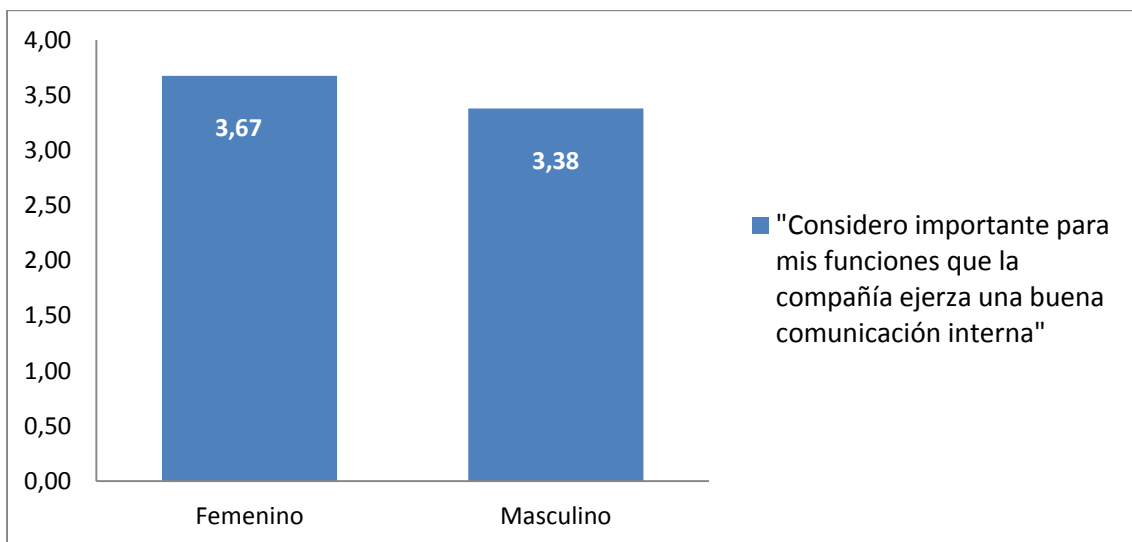


Gráfico 4.1.: Promedio ponderado respecto del grado de importancia de la comunicación interna agrupado por género

Mediante el gráfico 4.1 pudimos visualizar que ambos géneros coinciden en considerar importante para sus funciones que la comunicación ejerza una buena comunicación interna, acentuándose esta ponderación en el género femenino en mayor porcentaje frente al masculino.



Continuando el análisis por grupo etario, pudimos visualizar que el nivel de importancia considerado para la comunicación interna crece de manera directa con el crecimiento del grupo etario. Es decir a mayor edad, mayor es la importancia que le dan a la comunicación interna para sus funciones.

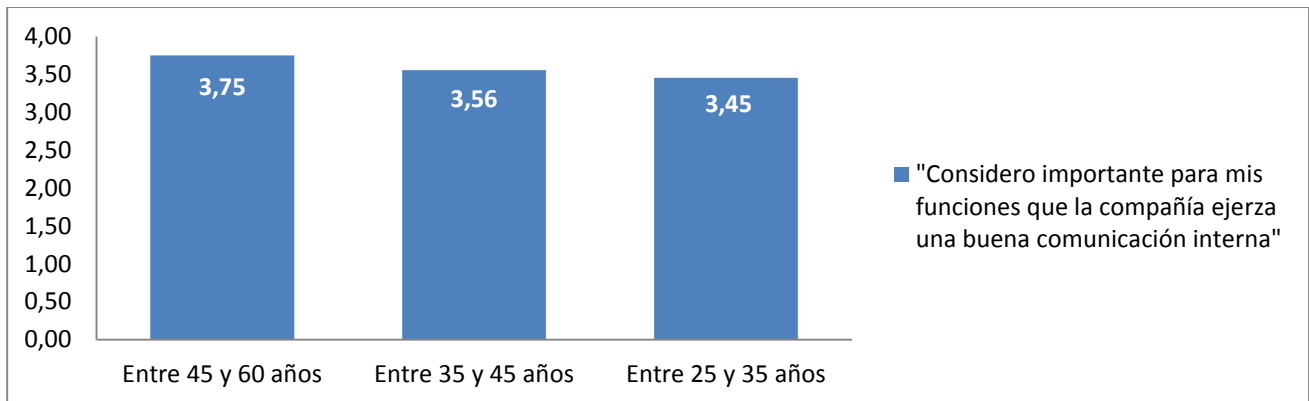


Gráfico 4.2.: Promedio ponderado del grado de importancia de la comunicación interna agrupado por grupo etario

Por último hicimos un análisis considerando la antigüedad del personal y quienes le dieron mayor relevancia al tema en cuestión fueron en primer lugar quienes poseen una antigüedad superior a 20 años, en segundo lugar quienes poseen una antigüedad inferior a 5 años, en tercer lugar aquellos con antigüedad entre 5 y 10 años y en último y cuarto lugar aquellos que poseen una antigüedad entre 11 y 20 años.

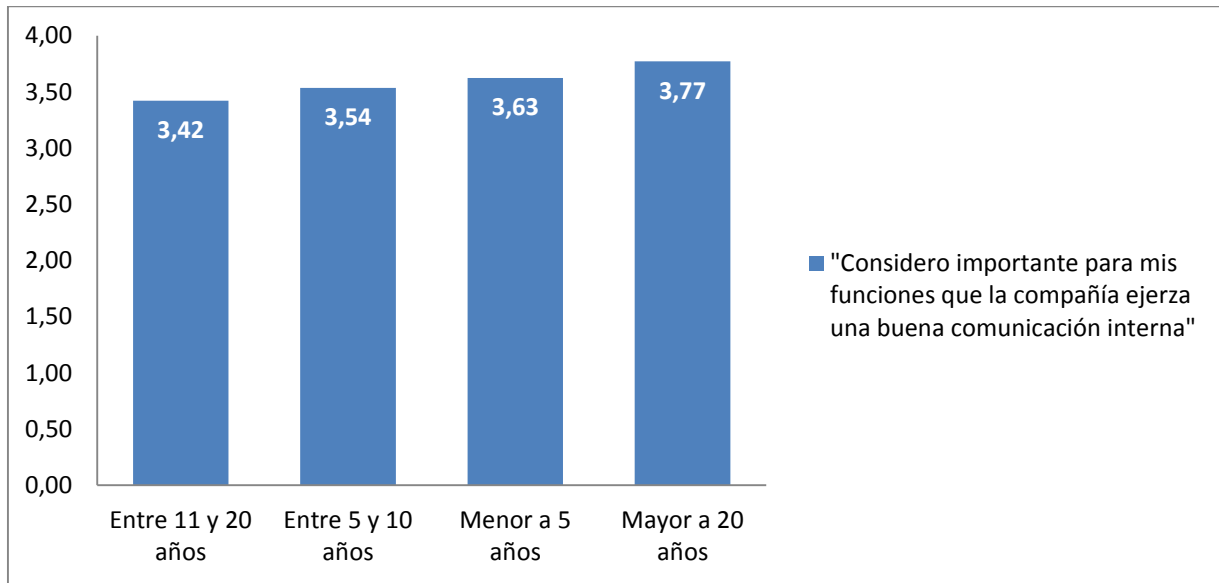


Gráfico 4.3.: Promedio ponderado respecto del grado de importancia de la comunicación interna agrupado por antigüedad

2. Objetivo: Analizar la conformidad que tienen los empleados respecto a los canales de difusión a través de los cuales reciben comunicación interna. Evaluar si la multiplicidad de canales implica exceso de información.

Para abordar este objetivo en primer lugar les hemos consultado a los empleados si efectivamente recibían comunicación interna a través de los principales canales que habían sido declarados por el responsable de comunicación interna. Los resultados pueden verse en el gráfico 3.8. El mismo deja en evidencia la divergencia de opiniones respecto a la recepción o no de comunicación respecto de cada uno de los canales de comunicación con los que cuenta la organización respecto a cada uno de los canales de comunicación, destacándose que los canales Google Plus, Desayunos con un Director y Giras del Comité de Dirección poseen un nivel alto de no recepción de comunicación por sobre el resto de los canales.

En segundo lugar, se les consultó a la totalidad de los encuestados cuál era su nivel de conformidad respecto de los canales de comunicación interna, siendo 0 nada conforme y 4 totalmente conforme. En cuanto a ello, hemos realizando un filtro tomando en consideración sólo aquellos casos que inicialmente habían declarado que efectivamente recibían comunicación interna a través de ese canal. De esta manera, en el gráfico 4.4 quedó reflejado que los cinco canales mejor calificados son correo electrónico, desayunos liderados por un director, comunicación recibida desde el jefe



del sector, comunicación transmitida a través de internet y mediante las Giras del Comité de Dirección. Los canales de comunicación revista digital y google plus si bien toman valoraciones altas de conformidad, son de última preferencia.

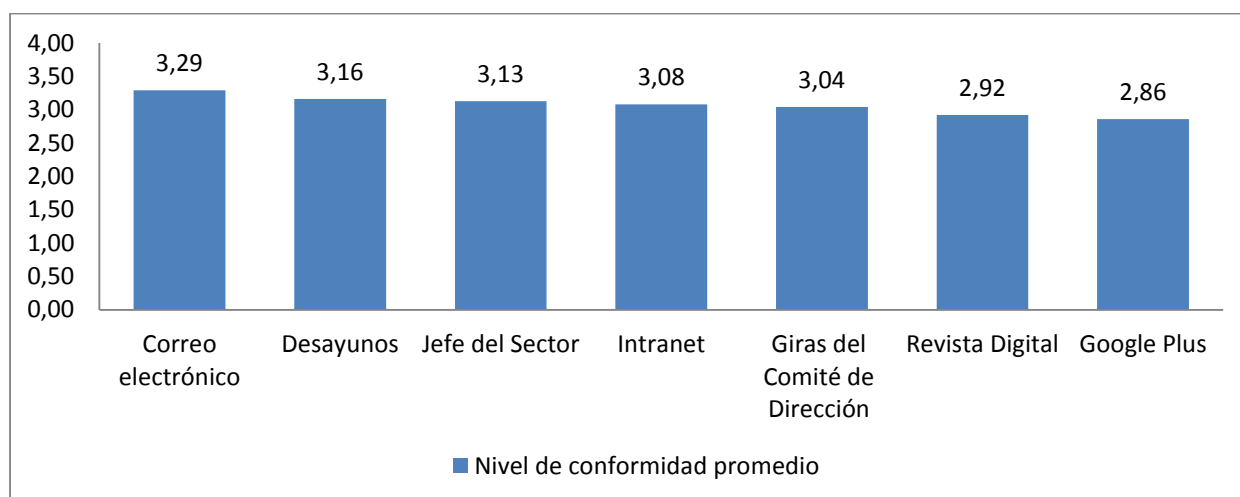


Gráfico 4.4.: Nivel de conformidad promedio respecto de los canales de comunicación

Continuando con el análisis hemos separado los resultados por grupo etario y género.

Análisis por Grupo Etario:

Cuadro 4.1: Promedio ponderado de conformidad respecto a canales de comunicación interna de BBVA analizado por grupo etario.

Grupo Etario 1	Jefe del sector	Correo Electrónico	Desayunos liderados por	Giras del Comité de	Google Plus	Intranet	Revista Digital
Entre 20 y 35 años	3,38	3,27	3,25	3,17	3,08	2,94	2,74
Grupo Etario 2	Desayunos liderados por Director	Correo Electrónico	Jefe del sector	Giras del Comité de Dirección	Intranet	Revista Digital	Google Plus
Entre 35 y 45 años	3,44	3,33	3,29	3,25	3,12	3,12	2,68
Grupo Etario 3	Google Plus	Correo Electrónico	Jefe del sector	Intranet	Revista Digital	Giras del Comité de Dirección	Desayunos liderados por Director
Entre 45 y 60 años	3,67	3,39	3,35	3,26	2,95	2,75	2,75



A fines prácticos, hemos destacado los puntos que consideramos más importantes:

Los más jóvenes tienen preferencia por recibir la comunicación a través del jefe del sector, mientras que el segundo grupo etario tiene preferencia por recibir comunicación a través de los Desayunos liderados por un Director. Los primeros dos grupos han preferido canales de comunicación bidireccional cara a cara el último grupo etario tiene preferencia por un canal bidireccional digital. Los tres grupos etarios coinciden en calificar al correo electrónico con un alto nivel de conformidad.

De acuerdo a lo reflejado en el cuadro 4.1 se deja en evidencia la coincidencia por parte de los tres grupos etarios en calificar con niveles altos de conformidad a los diferentes canales de comunicación en BBVA.

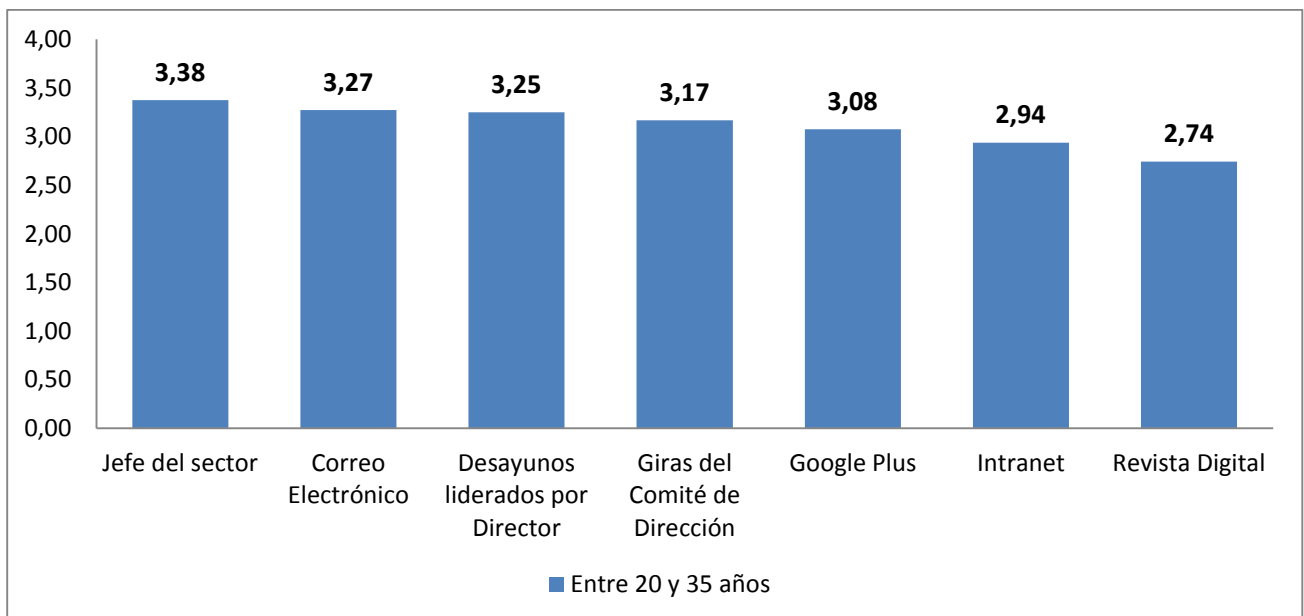


Gráfico 4.5.: Promedio ponderado de conformidad respecto a canales de comunicación interna de BBVA analizado por grupo etario de entre 20 y 35 años.

Mediante el gráfico 4.5 se deja en evidencia el ranking de preferencia respecto a los canales de comunicación interna del grupo etario de entre 20 y 35 años.

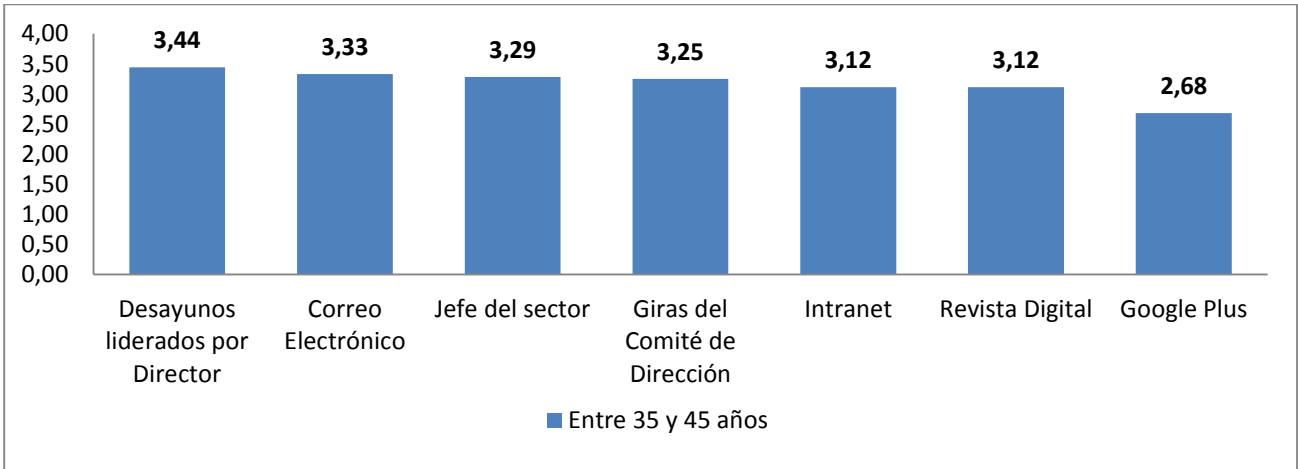


Gráfico 4.6: Promedio ponderado de conformidad respecto a canales de comunicación interna de BBVA analizado por grupo etario de entre 35 y 45 años.

Mediante el gráfico 4.6 se deja en evidencia el ranking de preferencia respecto a los canales de comunicación interna del grupo etario de entre 35 y 45 años.

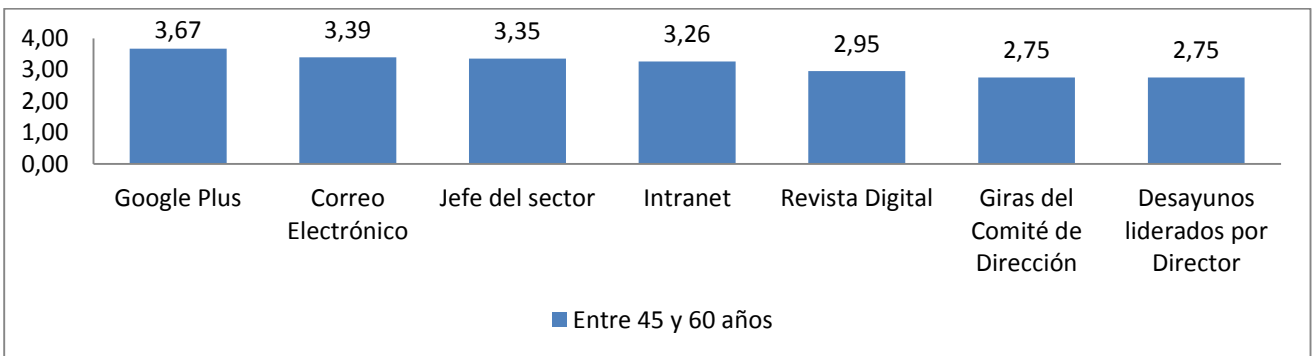


Gráfico 4.7: Promedio ponderado de conformidad respecto a canales de comunicación interna de BBVA analizado por grupo etario de entre 45 y 60 años.

Mediante el gráfico 4.7 se deja en evidencia el ranking de preferencia respecto a los canales de comunicación interna del grupo etario de entre 45 y 60 años.



Análisis por género:

Cuadro 4.2: Promedio ponderado de conformidad respecto a canales de comunicación interna de BBVA analizado por grupo género.

Genero	Correo Electrónico	Jefe del sector	Intranet	Desayunos liderados por Director	Giras del Comité de Dirección	Revista Digital	Google Plus
Femenino	3,42	3,20	3,19	3,12	3,06	2,98	2,97
Genero	Desayunos liderados por Director	Correo Electrónico	Jefe del sector	Giras del Comité de Dirección	Intranet	Revista Digital	Google Plus
Masculino	3,25	3,17	3,00	3,00	2,89	2,81	2,63

En el cuadro 4.2 se deja expuesto que la comunicación recibida a través del correo electrónico y a través del jefe del sector son los canales de preferencia de ambos géneros, aunque no son valorados de la misma forma. Ambos géneros convergen en calificar con menor valuación la revista Digital y la red social interna Google Plus.

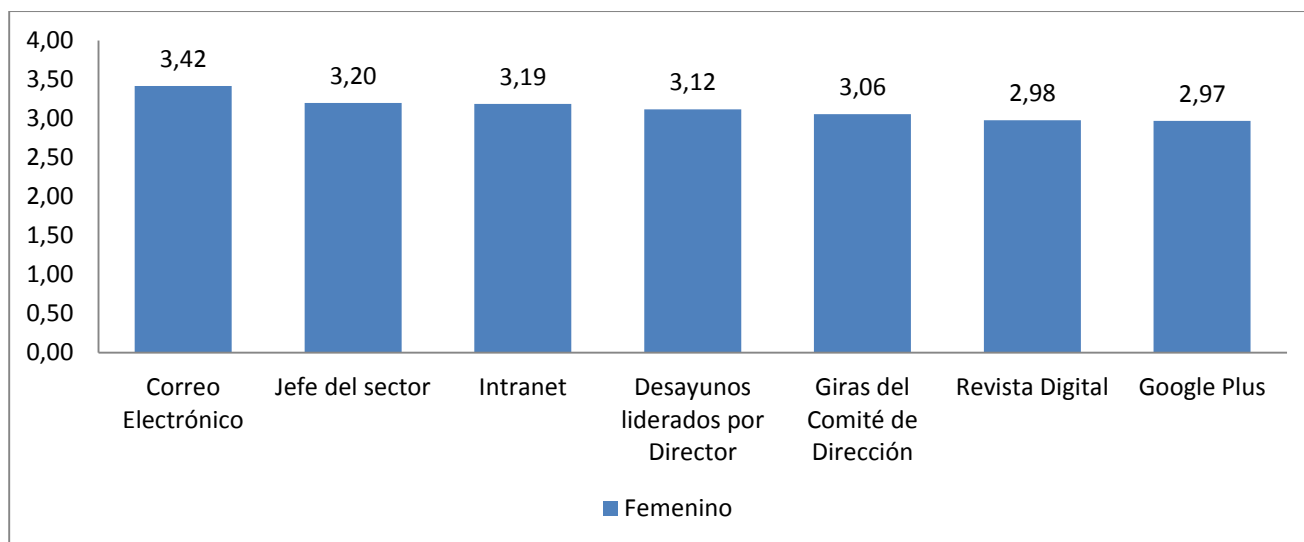


Gráfico 4.8 Promedio ponderado de conformidad respecto a canales de comunicación interna de BBVA analizado por género femenino.

En el gráfico 4.8 se ha reflejado que el género femenino tiene preferencia por recibir comunicación mediante el correo electrónico en primer lugar, siguiéndole Jefe del sector, Intranet, Desayunos y Giras del Comité de Dirección.

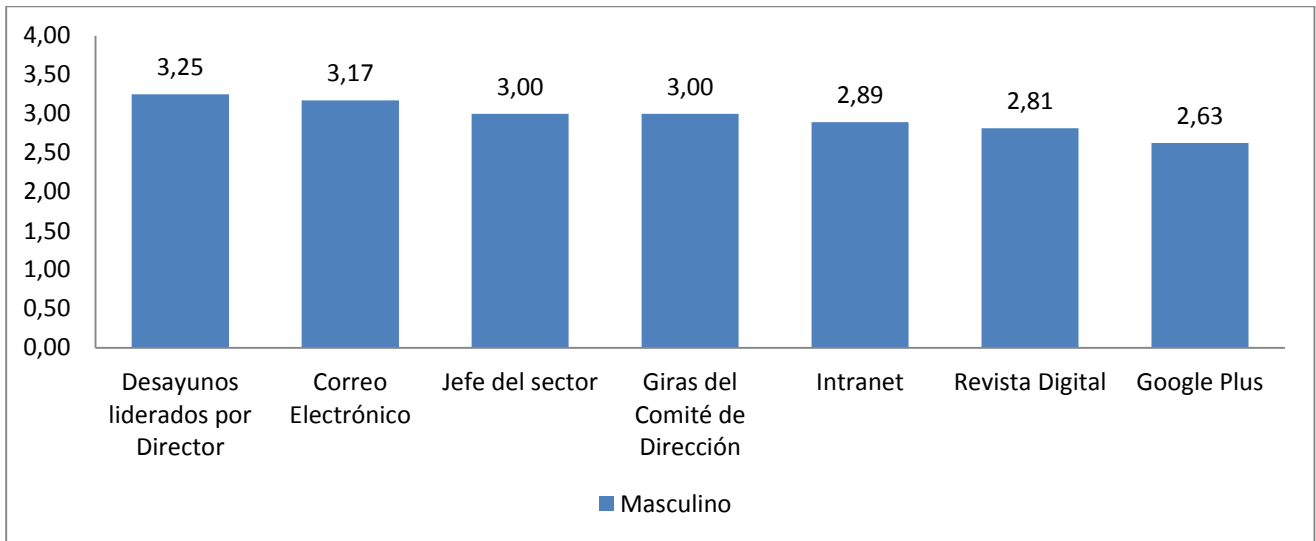


Gráfico 4.9 Promedio ponderado de conformidad respecto a canales de comunicación interna de BBVA analizado por género masculino.

En el gráfico 4.9 fue reflejado que el género masculino tiene preferencias por recibir comunicación a través del canal bidireccional presencial de Desayunos liderados por un Comité de Dirección, siguiendo correo electrónico, jefe del sector, giras del Comité de Dirección e Intranet.

Por último, hemos relevado si ante la diversidad de canales con los que cuenta la organización, los empleados sienten un exceso de información transmitida por parte de la compañía. Respecto a ello, se les ha pedido a los encuestados que valoricen del cero al cuatro, siendo cero nada de acuerdo y cuatro totalmente de acuerdo respecto a la frase “No existe exceso de información”.

El promedio ponderado de conformidad resulta en 2,79. El 34,5% de la muestra está totalmente de acuerdo con la frase analizada, mientras que el 29,8% se siente conforme con la afirmación. El 20% de la muestra, se sitúa en la media, mientras que un casi 12% se siente disconforme considerando que existe exceso de información. Sólo el 3,5% de la muestra ha declarado estar nada de acuerdo con la afirmación. Esto puede verse reflejado en el gráfico 3.16.

Hemos profundizado el análisis de este índice haciendo una apertura por grupo etario y género.

En el gráfico 5.0 queda expuesto que el grupo etario más joven considera que la gestión de comunicación interna actual dentro de la compañía no genera exceso de información, para ello hemos considerado el promedio ponderado respecto a la conformidad de este índice (3,12). En esta misma línea le sigue con un promedio ponderado inferior, el grupo etario de 45 a 60 años, y



el grupo etario intermedio (entre 35 y 45 años), siendo quien más se inclina a una percepción media respecto al índice analizado

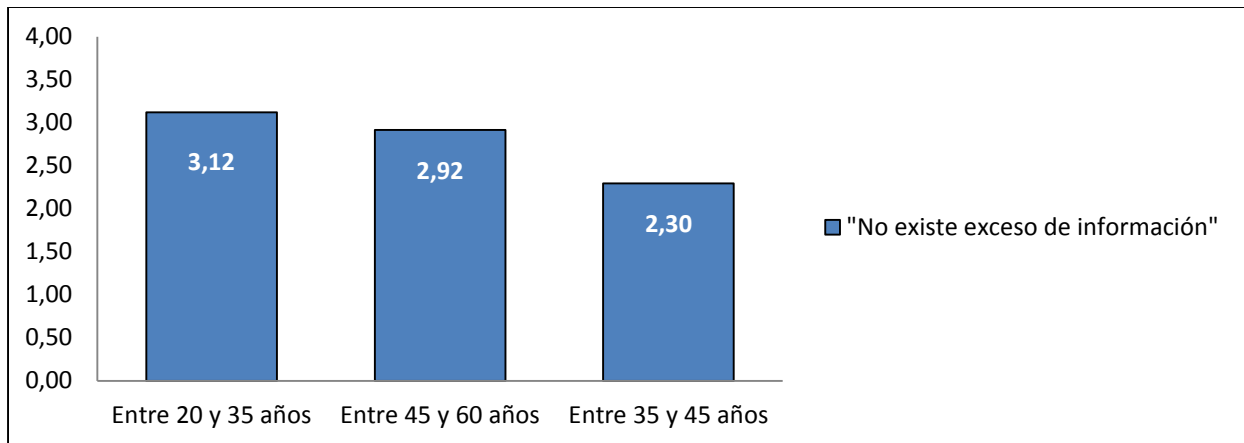


Gráfico 5.0 Promedio ponderado respecto a nivel de acuerdo de “No Existe Exceso de Información” agrupado por grupo etario.

En el gráfico 5.1 se ve reflejado que el género femenino tiene una mayor apreciación que el género masculino en considerar que no existe exceso de información bajo la actual gestión de Comunicaciones Internas en la compañía.

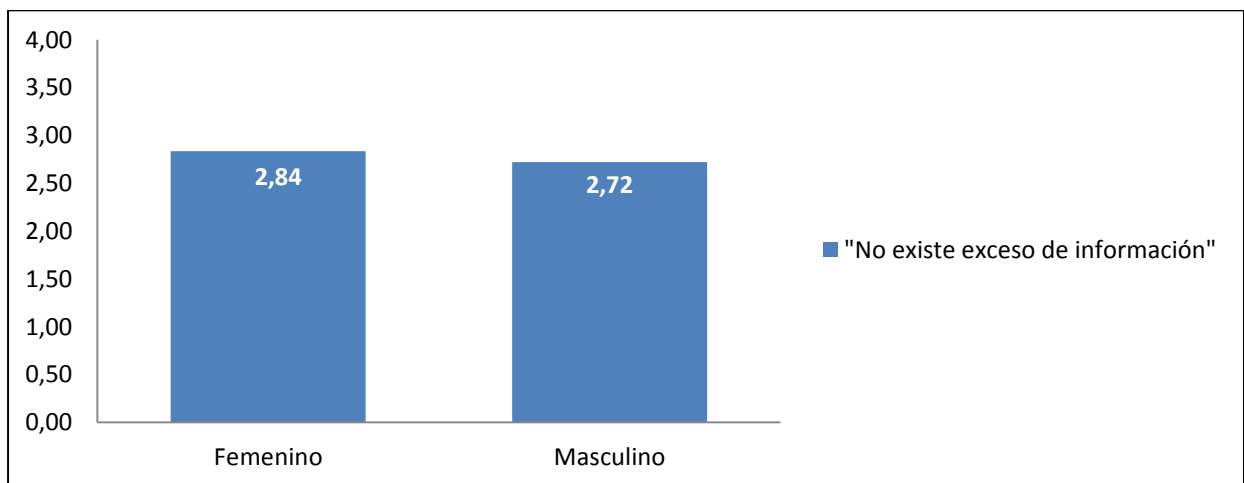


Gráfico 5.1 Promedio ponderado respecto a nivel de acuerdo de “No Existe Exceso de Información” agrupado por género.

3. Objetivo: Analizar el nivel de efectividad que tienen los empleados respecto a los distintos mensajes que transmite la organización.

Para abordar este objetivo le hemos solicitado a los encuestados valoricen en una escala de cero a cuatro el nivel de efectividad por cada uno de los mensajes que transite la organización, siendo cero nada efectivo y cuatro totalmente efectivo. En el siguiente gráfico 5.2 se deja en evidencia, el nivel de efectividad valorado respecto a los distintos mensajes que transmite la organización, ordenado de manera descendente en función al promedio ponderado por cada uno de los mensajes considerados. Los mensajes transmitidos respecto a cambios de estructura, resultados trimestrales, lineamientos estratégicos y jobposting fueron valorados por encima del resto.

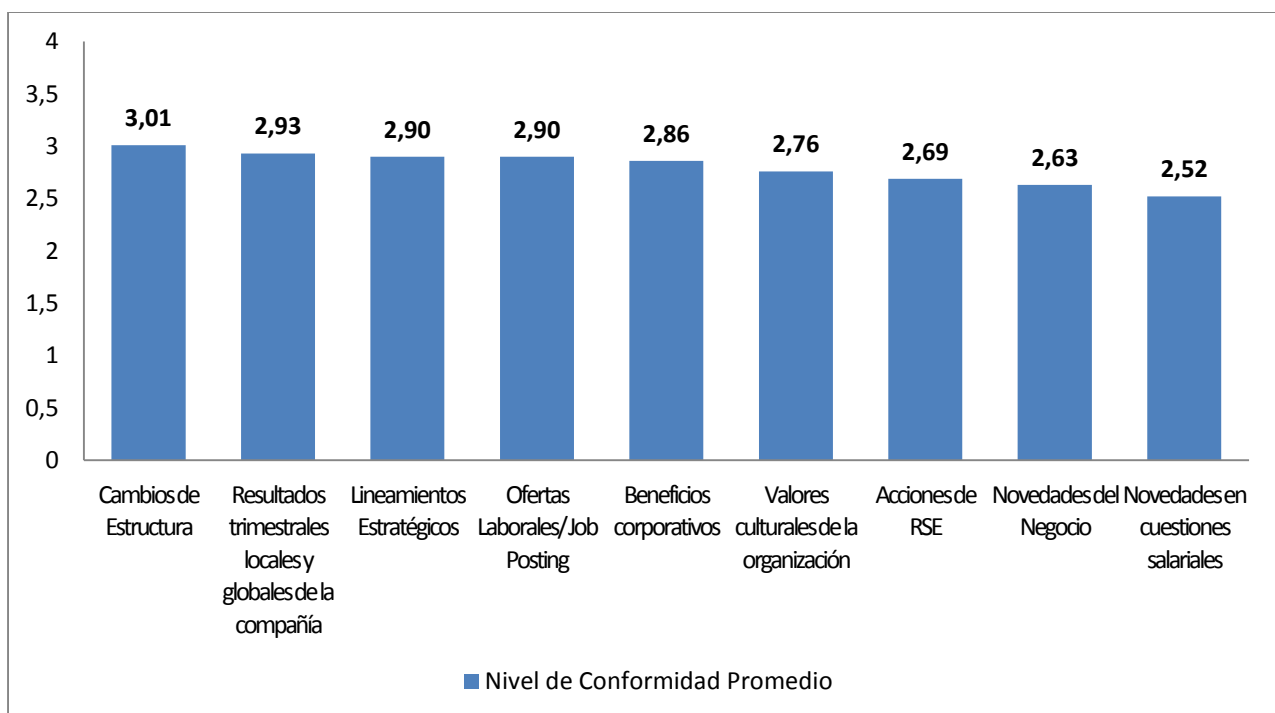


Gráfico 5.2: Nivel de conformidad promedio respecto de cada uno los mensajes transmitidos por la organización



Análisis por género:

Cuadro 4.3.: Promedio ponderado por género del grado de efectividad con el que los empleados encuestados del BBVA reciben las comunicaciones internas.

Genero	Ofertas Laborales/ Job Posting	Cam bios de Estructura	Beneficios corporativos	Valores culturales de la organización	Resultados trim estresales locales y globales de la com pañia	Lineam ientos Estratégicos	Acciones de RSE	Novedades del Negocio	Novedades en cuestiones salariales
Femenino	3,07	3,05	3,05	2,87	2,85	2,82	2,76	2,71	2,67
Genero	Lineam ientos Estratégicos	Resultados trim estresales locales y globales de la com pañia	Cam bios de Estructura	Ofertas Laborales/ Job Posting	Valores culturales de la organización	Acciones de RSE	Beneficios corporativos	Novedades del Negocio	Novedades en cuestiones salariales
Masculino	3,07	3,07	2,93	2,59	2,55	2,55	2,48	2,48	2,24

Como podemos visualizar en el cuadro 4.3 el género femenino y masculino difieren al momento de evaluar la efectividad de los mensajes transmitidos por la compañía. Mientras el género femenino valoró con un nivel de efectividad alto la transmisión de Ofertas laborales, cambios de estructura y beneficios corporativos; el género masculino se inclina por lineamientos estratégicos, resultados trimestrales y cambios de estructura. No obstante, coinciden en que los mensajes que demuestran menor efectividad son los referidos a novedades del negocio y novedades en cuestiones salariales.

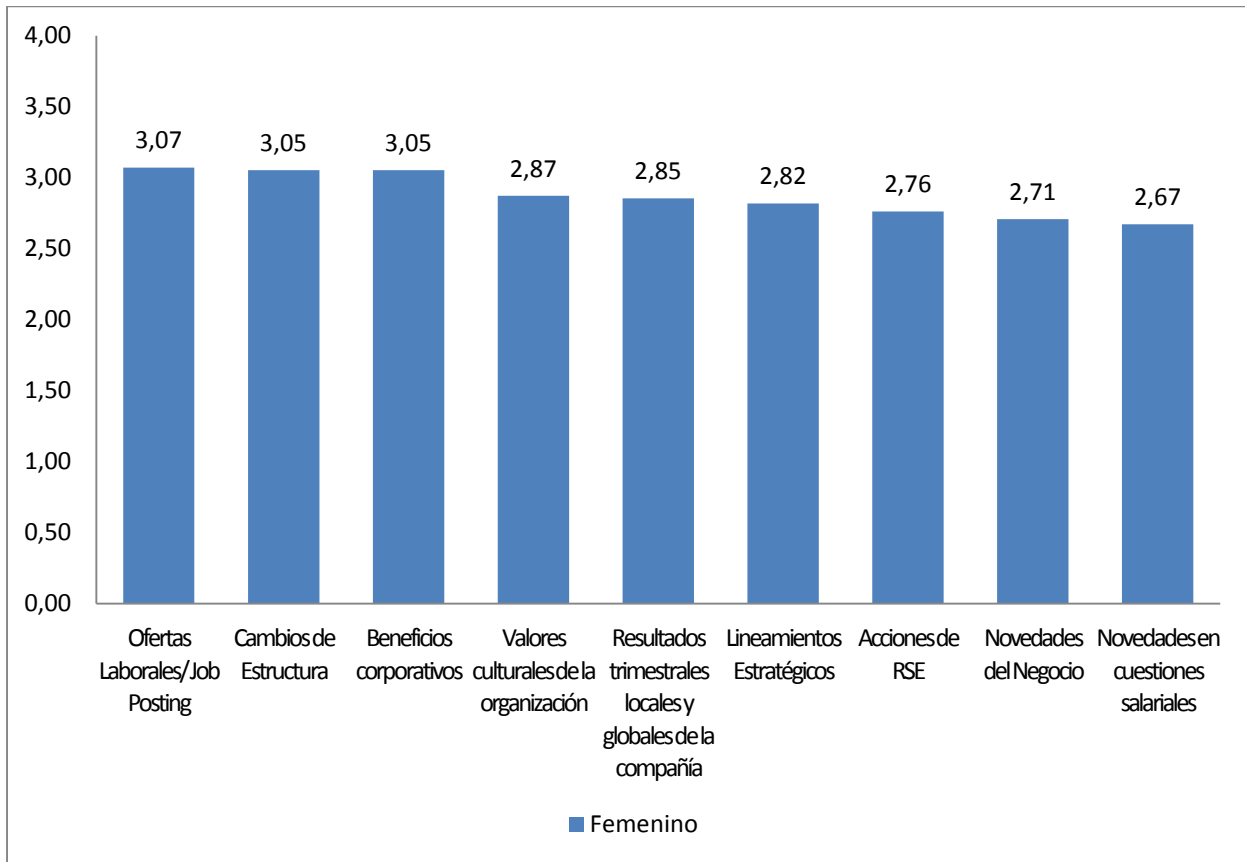


Gráfico 5.3: Valoración de efectividad respecto a los mensajes que transmite la organización agrupado por género femenino.

En el gráfico 5.3 podemos observar que el género femenino considera que hay un alto grado de efectividad de los mensajes en cuanto a cuestiones referidas a ofertas salariales/ Job Posting, cambios de estructura y beneficios corporativos. Le siguen los valores culturales, resultados trimestrales locales y globales de la compañía, lineamientos estratégicos y acciones de RSE.

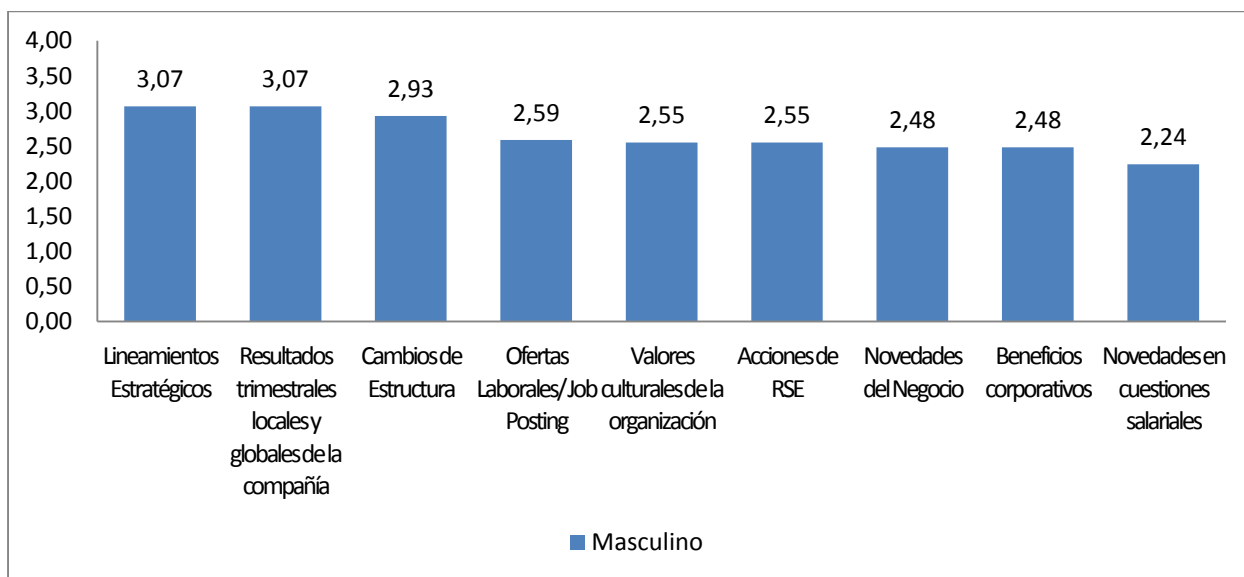


Gráfico 5.4 Valoración de efectividad respecto a los mensajes que transmite la organización agrupado por género femenino (promedio ponderado).

En el gráfico 5.4 se ha dejado evidencia que los encuestados masculinos valoran con una ponderación más alta en términos de efectividad los mensajes referidos a lineamientos estratégicos, resultados trimestrales locales y globales y cambios de estructura. Lo siguen ofertas laborales, valores culturales, acciones de responsabilidad social empresarial y beneficios corporativos.

Análisis por grupo Etario:

Cuadro 4.4: Valoración de nivel de efectividad respecto de los mensajes que transmite la organización segmentado por grupo etario. (Expresados en promedio ponderado)

Edad	Cambios de Estructura	Lineamientos Estratégicos	Resultados trimestrales locales y globales de la compañía	Ofertas Laborales/ Job Posting	Acciones de RSE	Beneficios corporativos	Valores culturales de la organización	Novedades del Negocio	Novedades en cuestiones salariales
Entre 20 y 35 años	2,91	2,82	2,76	2,70	2,70	2,67	2,58	2,58	2,48
Edad	Resultados trimestrales locales y globales de la compañía	Cambios de Estructura	Lineamientos Estratégicos	Beneficios corporativos	Ofertas Laborales/ Job Posting	Acciones de RSE	Valores culturales de la organización	Novedades del Negocio	Novedades en cuestiones salariales
Entre 35 y 45 años	3,00	2,96	2,93	2,93	2,93	2,93	2,78	2,78	2,52
Edad	Cambios de Estructura	Ofertas Laborales/ Job Posting	Acciones de RSE	Resultados trimestrales locales y globales de la compañía	Lineamientos Estratégicos	Beneficios corporativos	Valores culturales de la organización	Novedades del Negocio	Novedades en cuestiones salariales
Entre 45 y 60 años	3,21	3,17	3,17	3,08	3,00	3,04	3,00	3,00	2,58

En el cuadro 4.4 se ha dejado en evidencia que al segmentar los resultados por grupo etario coincide la valoración de efectividad por parte de los grupos etarios 1 (entre 20 y 30 años) y 3 (entre 45 y 60 años) respecto de los mensajes referidos a cambios de estructura, por otra parte podemos ver que, independientemente de la edad de los encuestados, los valores culturales de la organización, las novedades en cuestiones del negocio y novedades en cuestiones salariales son los que menor grado de efectividad le adjudican.



Gráfico 5.5. Valoración de nivel de efectividad respecto de los mensajes que transmite la organización segmentado por grupo etario de entre 20 y 35 años. (Expresados en promedio ponderado)

En el gráfico 5.5 podemos observar que los empleados más jóvenes consideran que los mensajes más efectivos son los referidos a cambios de estructura y lineamientos estratégicos, seguidos por los resultados trimestrales, ofertas laborales, acciones de RSE y beneficios corporativos.

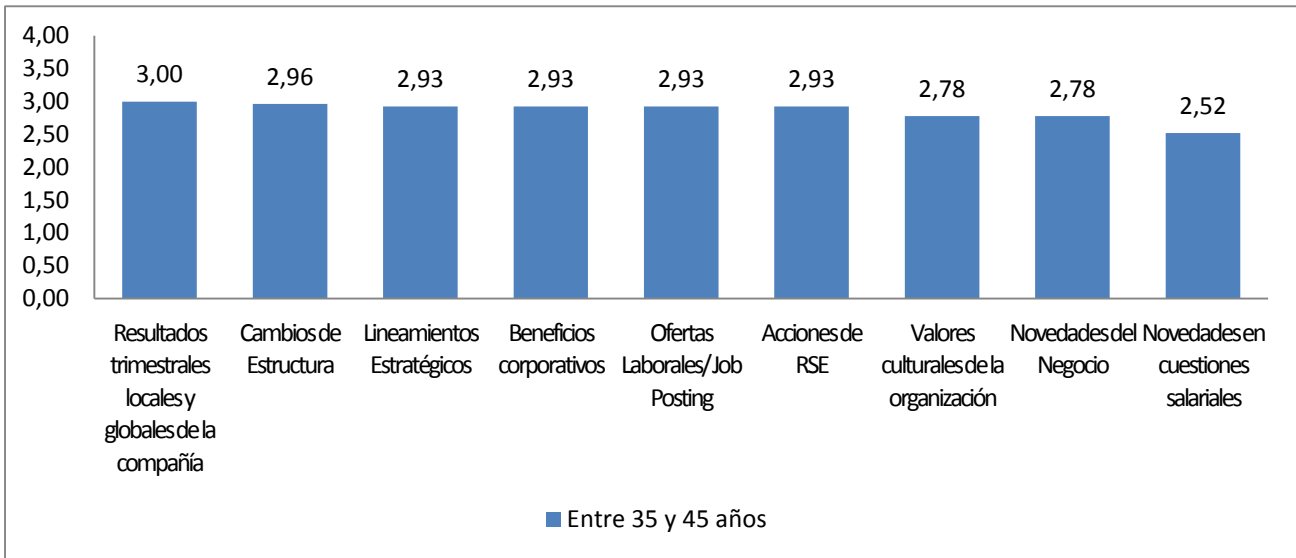


Gráfico 5.6 Grado efectividad con el que los empleados encuestados de entre 35 y 45 años valoran los mensajes transmitidos por la organización.

En el gráfico 5.6 puede verse que el grupo etario integrado por personas de entre 35 y 45 años, califican positivo la efectividad de los mensajes que reciben respecto a los resultados trimestrales locales y globales, los cambios de estructura, seguidos por los lineamientos estratégicos, beneficios corporativos, ofertas laborales y acciones de responsabilidad social empresarial.

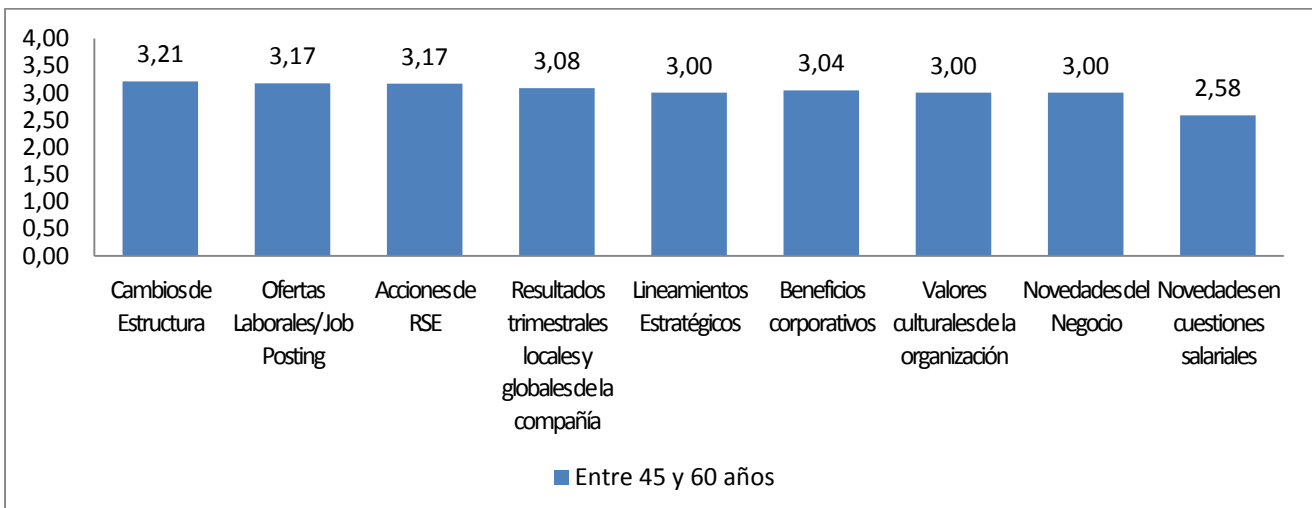


Gráfico 5.7: Grado efectividad con el que los empleados encuestados de entre 45 y 60 años valoran los mensajes transmitidos por la organización.



También, como podemos observar en el gráfico 5.7 que las personas con mayor edad dentro de la organización, valoran más la efectividad de los mensajes referidos a los cambios de estructura, ofertas laborales/Job Posting y acciones de RSE, continuando con los resultados trimestrales locales y globales, lineamientos estratégicos, beneficios corporativos.

Análisis por antigüedad:

Cuadro 4.5. Valoración de nivel de efectividad respecto de los mensajes que transmite la organización segmentado por grupo antigüedad. (Expresados en promedio ponderado)

Antigüedad	Cambios de Estructura	Lineamientos Estratégicos	Resultados trimestrales locales y globales de la compañía	Ofertas Laborales/ Job Posting	Novedades en cuestiones salariales	Novedades del Negocio	Acciones de RSE	Valores culturales de la organización	Beneficios corporativos
Menor a 5 años	3,13	2,88	2,75	2,50	2,38	2,25	2,25	2,13	2,00
Antigüedad	Resultados trimestrales locales y globales de la compañía	Cambios de Estructura	Lineamientos Estratégicos	Ofertas Laborales/ Job Posting	Beneficios corporativos	Valores culturales de la organización	Acciones de RSE	Novedades del Negocio	Novedades en cuestiones salariales
Entre 5 y 10 años	2,96	2,89	2,86	2,86	2,79	2,71	2,71	2,46	2,43
Antigüedad	Cambios de Estructura	Beneficios corporativos	Ofertas Laborales/ Job Posting	Valores culturales de la organización	Resultados trimestrales locales y globales de la compañía	Lineamientos Estratégicos	Novedades del Negocio	Novedades en cuestiones salariales	Acciones de RSE
Entre 11 y 20 años	3,08	2,92	2,88	2,85	2,85	2,77	2,77	2,69	2,62
Antigüedad	Beneficios corporativos	Lineamientos Estratégicos	Ofertas Laborales/ Job Posting	Resultados trimestrales locales y globales de la compañía	Cambios de Estructura	Valores culturales de la organización	Acciones de RSE	Novedades del Negocio	Novedades en cuestiones salariales
Mayor a 20 años	3,18	3,14	3,14	3,05	3,05	2,95	2,91	2,82	2,50

En el cuadro 4.5, evaluamos la efectividad de los mensajes por antigüedad de los empleados, en la cual pudimos observar que no hay una preferencia marcada con ninguno de los mensajes transmitidos, no obstante los empleados con una antigüedad mayor a 5 años coinciden que hay menor efectividad en los mensajes referidos a acciones de RSE, novedades del negocio y novedades en cuestiones salariales.

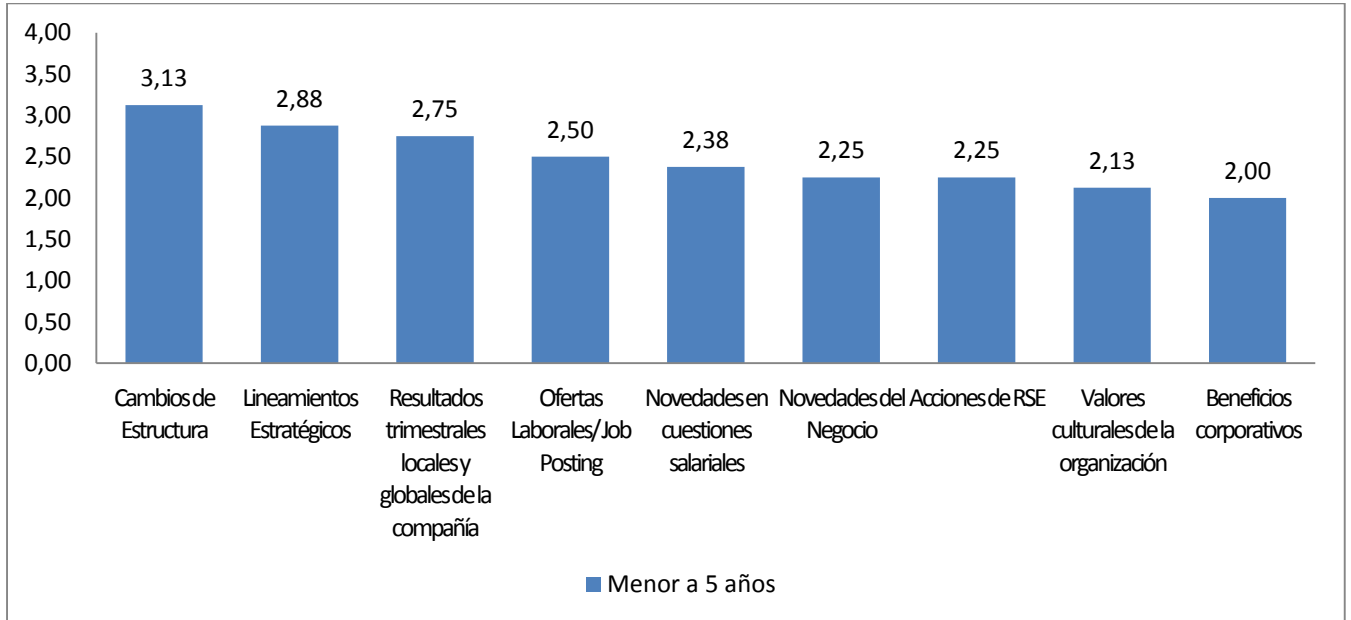


Gráfico 5.8 Grado efectividad con el que los empleados encuestados valoran los mensajes transmitidos por la organización, segmentado por antigüedad menor a 5 años.

Como muestra el gráfico 5.8 las personas con menos años en la compañía consideran más efectivos los mensajes que hacen hincapié a cambios en la estructura y lineamientos estratégicos, seguidos por resultados trimestrales locales y globales, ofertas laborales, novedades en cuestiones salariales, novedades del negocio.

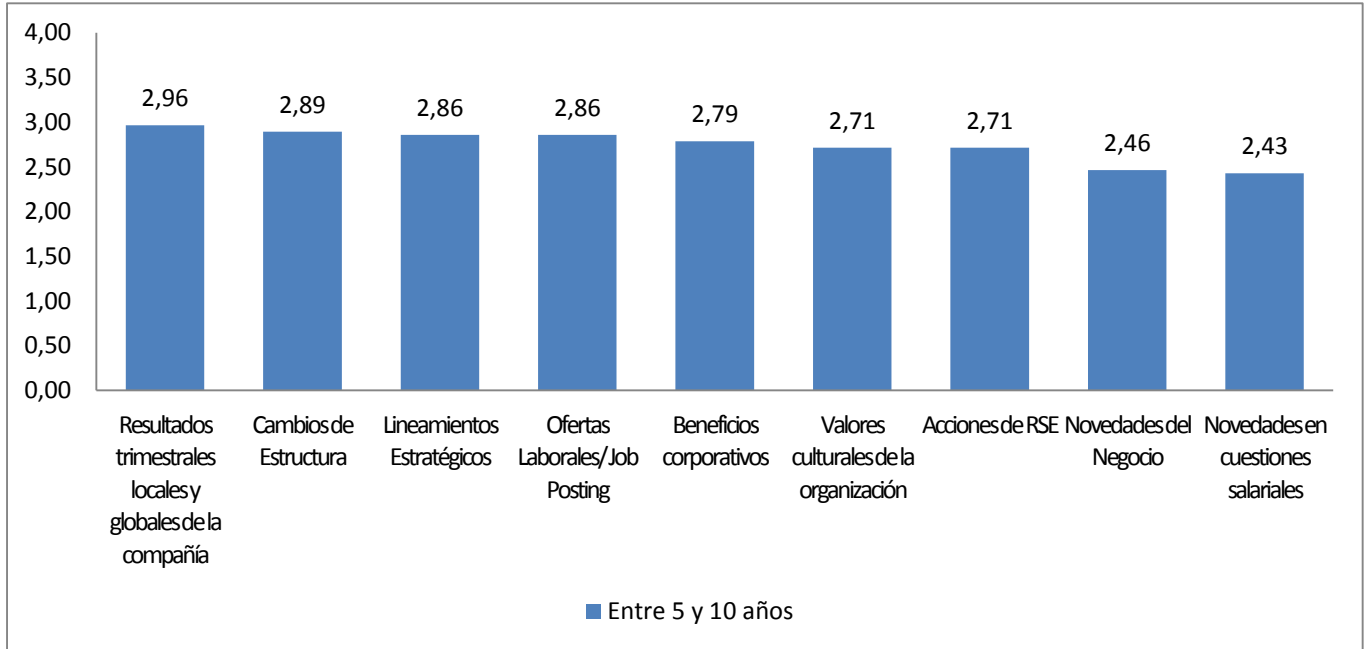


Gráfico 5.9 Grado efectividad con el que los empleados encuestados valoran los mensajes transmitidos por la organización, segmentado por antigüedad de entre 5 y 10 años.

Siguiendo con el análisis, podemos mostrar en el gráfico 5.9 los empleados con una antigüedad de entre 5 y 10 años, consideran que los mensajes más efectivos son los resultados trimestrales locales y globales y cambios de estructura; y lo siguen los mensajes referidos a los lineamientos estratégicos, ofertas laborales, beneficios corporativos y valores culturales.

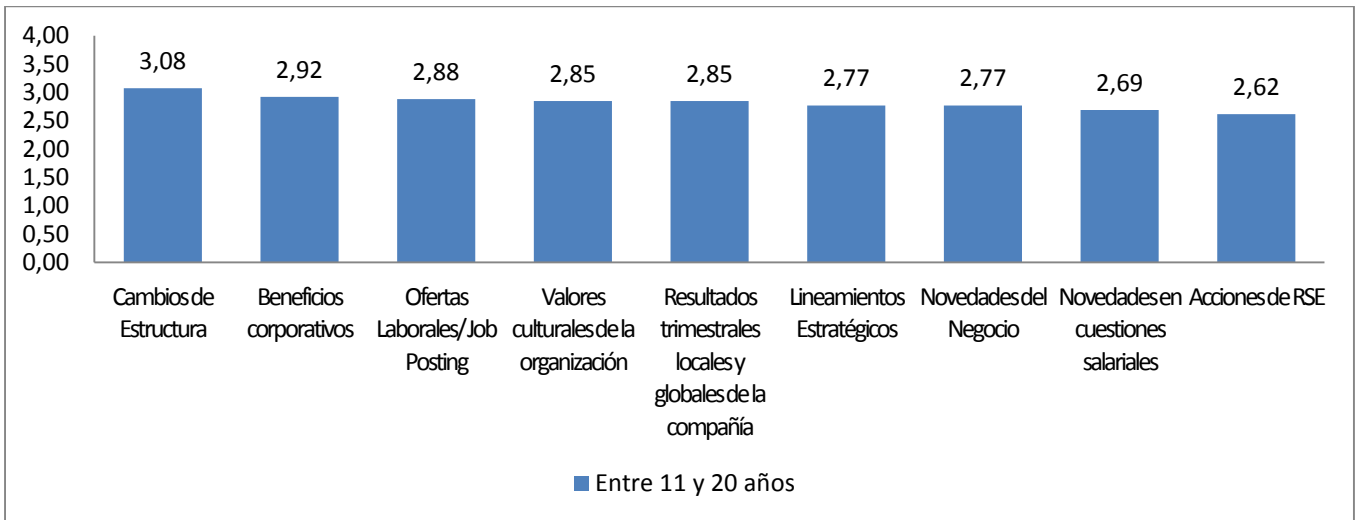


Gráfico 5.10 Grado de efectividad con el que los empleados encuestados valoran los mensajes transmitidos por la organización, segmentado por antigüedad de entre 11 y 20 años.

En cuanto a los empleados que presentan una antigüedad de entre 11 y 20 años, como muestra el gráfico 5.10, consideran más efectivos los mensajes sobre cambios de estructura y beneficios corporativos. Continuando con los mensajes sobre ofertas laborales, valores culturales, resultados trimestrales locales y globales de la compañía y lineamientos estratégicos.

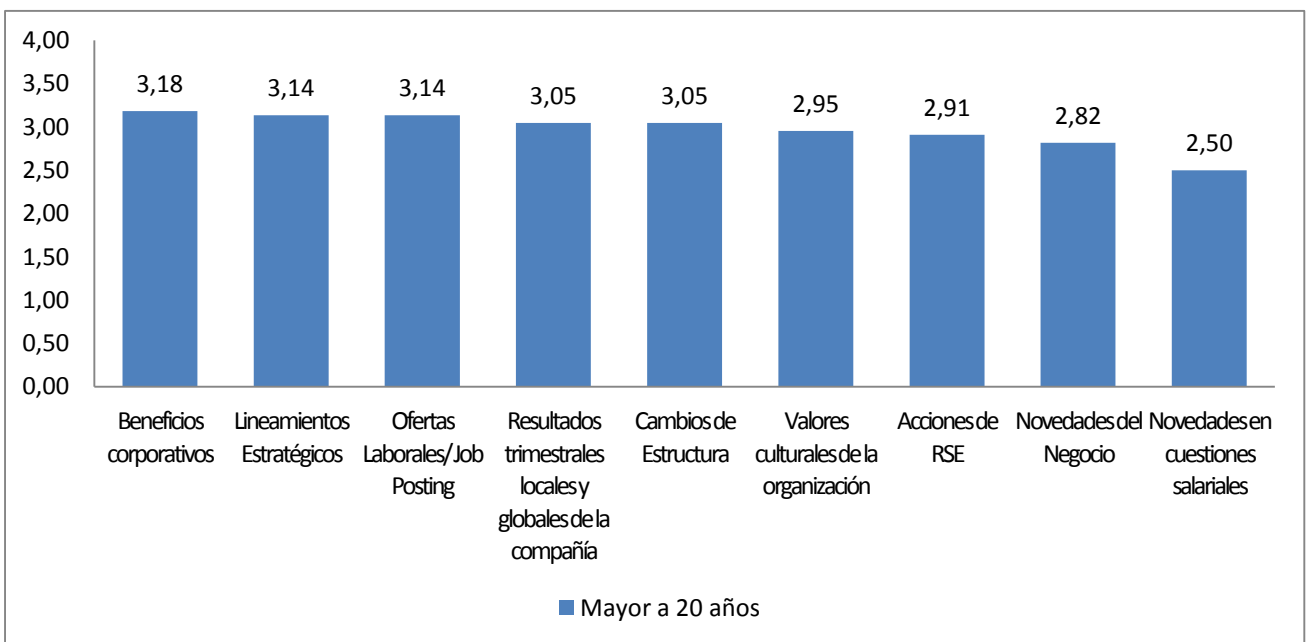


Gráfico 5.11 Grado de efectividad con el que los empleados encuestados valoran los mensajes transmitidos por la organización, segmentado por antigüedad mayor a 20 años.



Para finalizar el análisis por antigüedad, relevamos la efectividad de los mensajes para los empleados con una antigüedad mayor a 20 años como muestra el gráfico 5.11, se puede ver que consideran que hay un alto grado de efectividad en los temas referidos a beneficios corporativos, lineamientos estratégicos y ofertas laborales, siguiendo con cambios de estructura y valores culturales.

4. Objetivo: Analizar que implicancia tiene la digitalización en la gestión de la comunicación interna.

Para abordar el análisis de este objetivo podemos partir de los resultados que se muestran en capítulo 3, en el gráfico 3.17 podemos ver en primer lugar que un 44% de la muestra está muy de acuerdo con la implicancia que tiene la digitalización para la gestión de la comunicación interna, mientras el 31% de la muestra, que se ubica en segundo lugar, reflejó estar de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 19 % se encuentra en un punto medio y que solamente el 6% se mostró en desacuerdo con la implicancia de la digitalización.

Continuando con el análisis, la segunda medida que tomamos, fue realizar un promedio ponderado de los resultados obtenidos y discriminarlo por género, edad y antigüedad.

En cuanto al género pudimos observar como se muestra en gráfico 5.12 que la digitalización es importante tanto para el género femenino como el masculino, pero en mayor medida las mujeres la consideran más importante, dándonos una implicancia del 3,24 y 2,93 respectivamente.

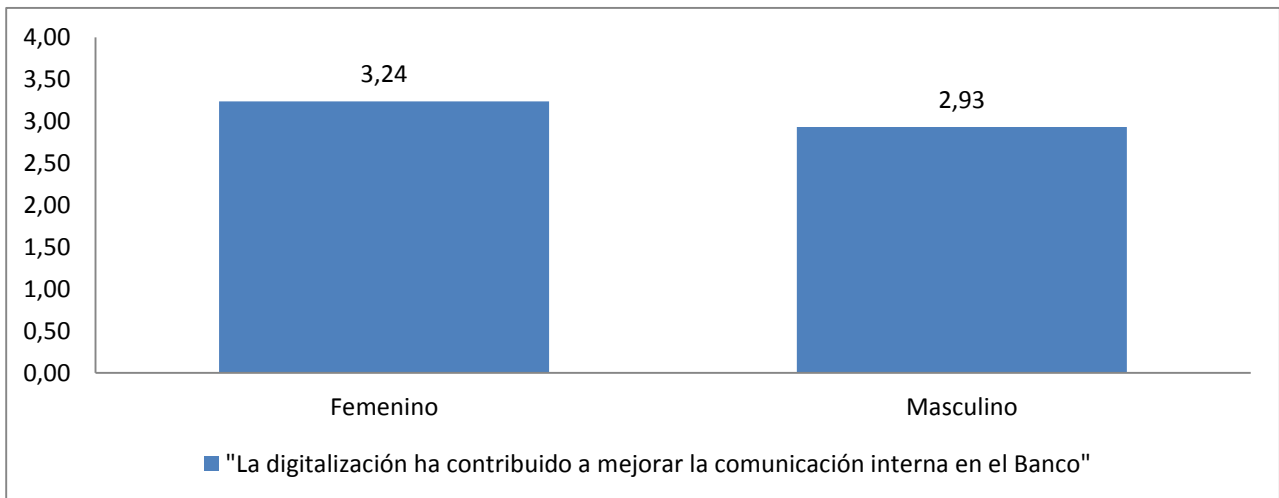


Gráfico 5.12 Grado de valoración respecto a la implicancia de la digitalización sobre la Comunicación Interna agrupado por género.



Análisis por grupo etario:

En el gráfico 5.13 podemos observar que la contribución de la digitalización en términos de mejora de la comunicación interna de la compañía ha sido valorada mayormente por los grupos etarios más grandes de la organización, considerando una valoración mayor por los grupos etarios de entre 35 y 45 años, siguiéndole los grupos de 45 y 60 años. En cuanto a las edades entre 20 y 35 años consideran menor de menor implicancia el grado en 2,97.

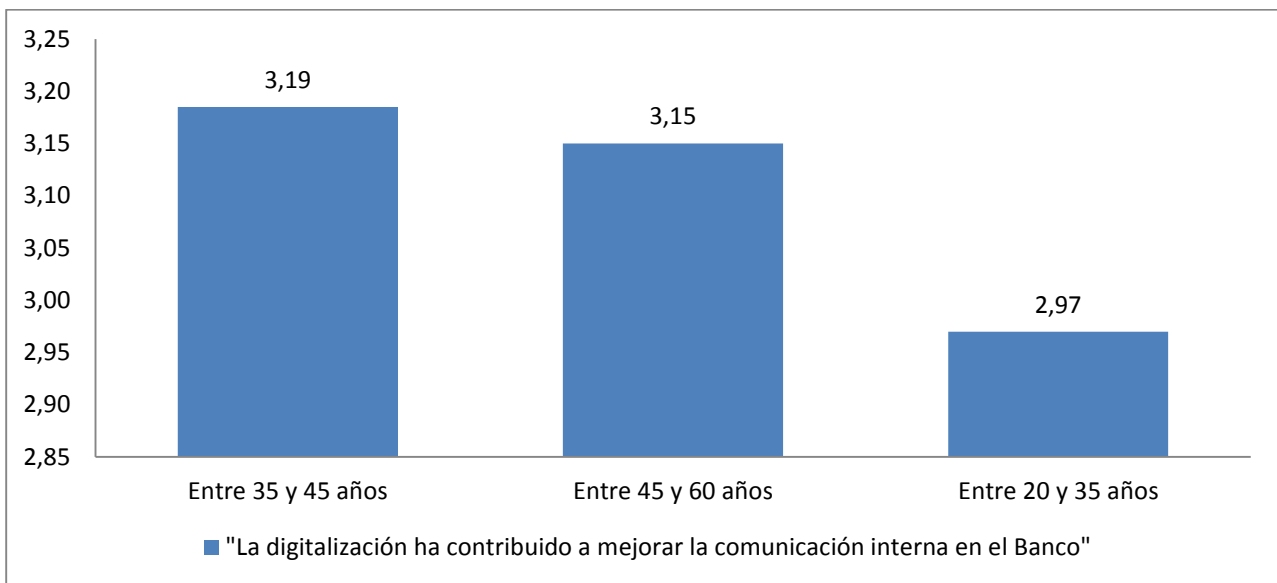


Gráfico 5.13 Grado de valoración respecto a la implicancia de la digitalización sobre la Comunicación Interna agrupado por grupo etario.

5. Objetivo Principal: Analizar en qué medida la gestión de comunicación interna en BBVA contribuye a generar mayor consenso entre los integrantes de la comunidad interna para la consecución de los propósitos de la organización.

Para abordar este objetivo hemos considerado los contenidos proporcionados mediante la entrevista al Responsable de Comunicaciones internas y respecto al diálogo tomaremos aquellas cuestiones más significativas para contrastarlas con la percepción de quienes reciben la comunicación por él gestionada.

De acuerdo a lo manifestado por el entrevistado el área de Comunicación Interna en BBVA Francés actualmente se constituye como el principal gestor de mensajes corporativos dentro de la



organización. El entrevistado indica que desde el área de Comunicaciones Internas se propone diariamente mantener informados a los empleados: hacer llegar de forma clara, accesible, oportuna y atractiva la información. Respecto a este punto hemos decidido cotejar lo indicado por el profesional, pidiéndole a los colaboradores valoren en principio a los canales de comunicación a través de los cuales la Subgerencia transmite mensajes claves a sus colaboradores. Tal como hemos visto en el segundo objetivo secundario analizado hemos verificado que el nivel de conformidad por parte de los canales desarrollados por el área de Comunicación Interna presenta una valoración promedio ponderada alta en términos de conformidad. Esto puede verse en el gráfico 3.9 y mediante el cuadro 4.6.

Cuadro 4.6: Nivel de Conformidad respecto a los canales de comunicación (expresado en promedio ponderado)

Canales	Correo electrónico	Desayunos liderado por Director	Jefe del Sector	Intranet	Giras del Comité de Dirección	Revista Digital	Google Plus
Nivel de conformidad promedio ponderado	3,29	3,16	3,13	3,08	3,04	2,92	2,86

Así mismo se le pidió a los empleados que valoricen el nivel de conformidad de 0 a 4, siendo 0 nada de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo respecto a la siguiente frase “Los mensajes en mi empresa son claros” y en cuanto a ello se ha extraído el promedio ponderado resultando en 2,76. En este caso el 22,6% de la muestra consideró estar totalmente de acuerdo, mientras que el 42,9% está de acuerdo, el 22,6% se sitúa en la media y tan solo el 11,9% de la muestra demostró no estar de acuerdo con la claridad de los mensajes transmitidos por la organización. Esto puede verse en el gráfico 3.15.

Tal como nos comentó el entrevistado, el alcance de los temas abordados por la Subgerencia de Comunicaciones Internas es amplio abordando temas estratégicos (Lineamientos estratégicos, valores y comportamientos, resultados globales y locales, novedades del negocio) y comunicando cuestiones que hace a una mejor convivencia del empleado con la compañía, ocupándose de temas operativos (comunicación de beneficios, búsquedas internas, presentación de resultados, cambios de estructura, novedades en cuestión salarial). Ante ello, hemos medido el nivel de efectividad de los mensajes y como pudo verse en objetivos secundarios anteriormente analizados el nivel de percepción respecto a la efectividad del mensaje, considerando los promedio ponderados resultó ser visiblemente alto, encabezando el ranking de mejor valorados las



comunicaciones que reciben respecto a cambios de estructuras, resultados globales, lineamientos estratégicos y jobposting. Esto puede verse a través del cuadro 4.7.

Cuadro 4.7: Nivel de efectividad respecto a los mensajes que transmite la organización (expresado en promedio ponderado)

	Cambios de Estructura	Rdos. Globales y locales	Lineamientos Estratégicos	Job Posting	Beneficios Corporativos	Valores y Comportamientos	Acciones RSE	Novedades del negocio	Novedades en cuestión salarial
Nivel de Efectividad promedio ponderado	3,01	2,92	2,90	2,90	2,86	2,76	2,69	2,63	2,52

Así mismo le hemos solicitado a los colaboradores que califiquen en una escala del 0 al 4, siendo cero nada de acuerdo y cuatro totalmente de acuerdo respecto a la siguiente frase: “El Banco comunica las acciones y políticas que lleva a cabo” el promedio ponderado de las respuestas resultó ser de 2,84, con lo cual fue bien valorado, ya que está alejado de los niveles bajos de conformidad e inclinándose a un nivel de conformidad 3. Esto puede verse reflejado a través del gráfico 3.11.

Por otra parte el entrevistado nos comentó que mensualmente se llevan a cabo Comités de Comunicación, en donde participan las áreas de Comunicación Interna, Publicidad y Relaciones Institucionales. El objetivo de este Comité precisamente es tener seguimiento de que las áreas involucradas sigan una estrategia integral de comunicación con calendario de trabajo, deadlines e indicadores mensuales a seguir. De acuerdo a lo manifestado por el responsable de Comunicaciones Internas este Comité está en agenda mensual del Presidente, y que eso sea así refleja la importancia de la Comunicación para la organización.

De esta manera, vemos como Comunicaciones internas ha articulado a través de los diversos canales de comunicación presencial y digital, circuitos de comunicación clave, abordando diferentes clases de mensajes que son bien valorados por los empleados y así mismo considerados importantes para el rol de sus funciones dentro de la organización, y por lo tanto para la consecución de los objetivos estratégicos de la misma.



5. Conclusiones

En este capítulo abordaremos las conclusiones que se han obtenido a lo largo de la investigación, dando respuesta a cada uno de los objetivos planteados.

1. Objetivo: Analizar la importancia de la comunicación interna desde el punto de vista de los empleados y empresa.

Como se ve reflejado en el análisis de las encuestas los entrevistados han valorado en 3,57 de una escala de cero a cuatro (siendo cero nada conforme y cuatro totalmente conforme) la importancia de la comunicación interna respecto al cumplimiento de sus propias funciones. Es decir, consideran fundamental la gestión de un área de comunicaciones internas para el cumplimiento de sus funciones. Así mismo el 100% de los entrevistados está en conocimiento de la existencia del área de comunicación interna. El conocimiento que los empleados tengan respecto a la existencia del área de Comunicaciones Internas, en una primera instancia nos dio indicios de que el alcance que BBVA había definido para las funciones de esta área era de gran envergadura logrando tomar contacto con toda la plantilla de empleados. Nuestra primera percepción la hemos validado tomando conocimiento respecto a las funciones y misiones del área que abarcan comunicaciones diarias permitiendo enriquecer la vida del empleado dentro de la compañía como cuestiones estratégicas que delinear los valores culturales y lineamientos estratégicos a implementar dentro los planes de negocio y procesos de la organización.

2. Objetivo: Analizar la conformidad que tienen los empleados de distintos sectores de la empresa respecto a los canales de difusión a través de los cuales reciben comunicación interna. Evaluar si la multiplicidad de canales implica exceso de información.

Como se ve reflejado en el análisis de las encuestas el nivel de conformidad respecto a los canales de comunicación interna es alto, valorándose en primer lugar el correo electrónico, siguiendo en una escala descendente con desayunos liderados por un director, comunicación recibida mediante el jefe del sector, intranet, Giras del Comité de Dirección, revista Digital y en último lugar comunicación recibida mediante la red social interna Google Plus. A través de estos canales el área de Comunicación Interna ofrece un circuito de comunicación ascendente y descendente, transmitiendo información masiva a través de canales digitales como el correo e intranet y creando espacios de comunicación bidireccional presencial (desayunos y giras del Comité de Dirección), desde donde los directores pueden transmitir cuestiones claves para el funcionamiento de la



organización y escuchar de primera mano lo que los empleados tienen para decirles respecto a cuestiones diarias que dificultan el cumplimiento de los propósitos de la misma. Frente a estos espacios bidireccionales presenciales, se ha registrado un bajo porcentaje de participación por parte de los empleados. De lo relevado en la entrevista con el responsable de comunicaciones internas concluimos que al ser eventos presenciales, requieren mayor inversión económica y de tiempo, con lo cual ese sería el motivo principal de la baja participación por parte de la plantilla de empleados. De todas formas quienes efectivamente han participado de estos espacios de comunicación han manifestado niveles altos de conformidad. En cuanto a la comunicación recibida a través de google plus, registramos que es uno de los canales que si bien mantiene un nivel alto de conformidad es el más bajo en el ranking, respecto a ello a nivel Grupo BBVA no está definida una clara estrategia sobre cómo comunicar a través de este canal, con lo cual concluimos que esta indefinición se ve reflejada en la percepción de los empleados, considerando que probablemente sea un canal aún no explotado en su máximo potencial.

3. Objetivo: Analizar la efectividad de los diferentes mensajes que transmite la organización.

Aquello de lo que la organización elige comunicar deja en manifiesto lo que es importante para la organización, no solo respecto a lo que la compañía quiere decir sino también como se elige comunicar. Para abordar este objetivo, identificamos los distintos mensajes que emite el banco y relevamos la percepción que tienen los empleados sobre la efectividad de los mismos. Para ello, segmentamos los resultados por género, edades y antigüedad dando resultados favorables en todos los casos y superando a la media. Por lo que podemos concluir que la percepción de los empleados respecto a la efectividad de los mensajes que reciben es positiva, identificando que los mensajes relacionados a cambios de estructura, resultados globales/ locales, lineamientos estratégicos, ofertas laborales y beneficios corporativos son los que obtuvieron valoraciones más altas mientras que novedades del negocios y novedades en cuestiones salariales recibieron valoraciones más bajas. De lo relevado en la entrevista al responsable de Comunicaciones Internas tomamos conocimiento que el área realiza encuestas aleatorias a los empleados para conocer el nivel de satisfacción respecto a los diferentes mensajes transmitidos, con lo cual el área ejerce control y seguimiento sobre la calidad de comunicación, efectuando mejoras en los casos pertinentes, con lo cual comprendemos que estos altos niveles de satisfacción se deben a la gestión que comunicación interna realiza periódicamente.



4. Objetivo: Analizar que implicancia tiene la digitalización en la gestión de la comunicación interna.

Con respecto a este objetivo tomando el análisis de las encuestas a los entrevistados obtuvimos un ponderación de 3,13 (promedio ponderado) de una escala de cero a cuatro (siendo cero nada conforme y cuatro totalmente conforme) concluyendo en que la digitalización tiene una implicancia muy alta en la gestión de la comunicación interna. Así mismo cuando analizamos los canales, el correo y la intranet habían sido calificados bajo niveles altos de conformidad. De acuerdo a lo relevado en la entrevista con el responsable del área validamos que el formato digital aparece como el más adecuado para comunicar masivamente, aunque no siempre como el indicado para tratar temas en profundidad. Los canales “cara a cara” proveen cercanía, feedback inmediato y también resultaron muy bien valorados. Concluimos que si bien la digitalización contribuye a generar una comunicación ágil, uniforme hacia toda la plantilla de empleados encontrar el equilibrio en la forma de transmitir un mensaje es un desafío diario que posee el área bajo estudio. Consideramos que el complemento de medios presenciales y digitales contribuye a una comunicación equilibrada.

5. Objetivo Principal: Analizar en qué medida la gestión de comunicación interna en BBVA contribuye a generar mayor consenso entre los integrantes de la comunidad interna para la consecución de los propósitos de la organización.

En primer lugar hemos visto que la definición por parte del Grupo BBVA para el área de Comunicaciones Internas la constituye como principal gestor de mensajes corporativos dentro de la organización. A partir de ello, hemos relevado que tipos de mensajes transmite la organización, cuán efectiva es la transmisión respecto al mensaje en si mismo y cuan conformes están los destinatarios respecto de los diferentes canales a través de los cuales reciben información a fin de cotejar si efectivamente el rol estratégico definido para el área de Comunicaciones Internas contribuye a generar mayor consenso entre los integrantes de la comunidad interna para la consecución de los propósitos de la organización. En cuanto a esto, como hemos explicado anteriormente hemos registrado valoraciones favorables respecto de la gestión de la comunicación interna actual, concluyendo en que la Comunicación Interna dentro de la compañía ha logrado generar conocimiento colectivo dentro de la organización en materia de lineamientos estratégicos, sobre los cuales se apoyan los planes y procesos de cada una de las áreas de trabajo; en materia de valores y comportamientos, para definir la manera hacer las cosas y homogeneizar la calidad



de servicio hacia el cliente externo e interno y comunicando cuestiones menos estratégicas que hacen al día a día del empleado dentro de la compañía, que permiten generar la pertenencia del empleado al Grupo BBVA, mejorando en cuestiones de clima interno.

Consideramos que el área de comunicaciones internas, es un área transversal a toda la organización que ha configurado un sistema de comunicación que permite mantener comunicados a sus empleados en cuestiones claves tanto para la organización como para los intereses propios de sus empleados, administrando los canales de manera de no generar exceso de información, generando espacios de conexión, creando y fortaleciendo vínculos de modo de achicar las distancias y trabajar en comunidad hacia un mismo propósito.



Anexos

Desarrollo de la entrevista al Subgerente de Comunicaciones Internas de BBVA Francés.

1. *¿Cuáles son las misiones y funciones del área?*

a. Realizar el Plan de Comunicación Interna del Banco con contenidos locales y corporativos.

Somos una empresa multinacional donde hay lineamientos estratégicos que son corporativos y otros que son locales y tenemos que nosotros poder contemplar esas 2 realidades dentro de lo que es el plan de comunicación.

b. Colaborar y apoyar a las áreas en la difusión interna de sus planes.

Debemos Informar para que los colaboradores sepan de la marcha del negocio o de diferentes cuestiones que hacen la vida diaria del trabajo, beneficios, etc. Porque no dejamos de ser en principio el área de comunicación interna de RRHH, pero fue evolucionando con el tiempo.

c. Gestionar los distintos canales de comunicación interna (Intranet, Revista Interna).

Son muchos canales, en donde la tecnología y lo digital empiezan a influir para que estos mismos canales vayan evolucionando.

d. Transmitir la encuesta de Clima Interno para generar mayor participación y a posteriori ser uno de los canales que transmiten los planes a trabajar bajo este aspecto.

Buscamos incentivar a que estos sucedan y todos los cambios y planes que se hacen alrededor para que el clima sea mejor.

e. Contratar servicios externos en materia de Comunicación Interna, Cultura y Clima Laboral.

Nuestro equipo está conformado por 3 personas dentro del banco, obviamente que no podemos encarar todo el trabajo sin proveedores que brinden servicios en campañas de comunicación interna, publicaciones de comunicaciones internas, material audiovisual, entre otros.

f. Elaborar/controlar el presupuesto anual del área.



Tenemos que cumplir con el presupuesto establecido para lograr los objetivos.

Otras funciones que realizamos y que consideramos importantes son:

i. Voluntariado y/o Beneficios.

Anteriormente realizábamos todos los temas relacionados con los beneficios no financieros, ahora solamente nos quedamos con la difusión de estos. Actualmente nos quedamos con algunos beneficios que son los sorteos de entradas y todo lo que tenga que ver con torneos deportivos y voluntariado. Esto lo podemos definir como un extra de lo que específicamente la comunicación interna.

Por otro lado, si tuviera que definir a la comunicación interna, con sus misiones y objetivos diría que es importante informar a los empleados de lo que sucede en la compañía para que estén alineados a estrategias de negocios.

j. Generar una marca empleadora.

Otro de los objetivos importantes es generar una marca empleadora para que los empleados nos acompañen en su estadía en la compañía.

k. Entretener.

Queremos que los contenidos que generemos vayan más allá del negocio y que los empleados estén contentos en la empresa.

Por último, creemos que generar compromiso –engagement- para que los empleados se sientan a gusto con la empresa y que sientan orgullo y compromiso con la marca para que eso se traduzca al resultado del negocio.

2. ¿Qué papel consideras que cumple la Comunicación Interna dentro del BBVA?

La comunicación interna cumple alinear expectativas y tenerlos informados con cuestiones claves que hacen al desarrollo del trabajo de todas las personas y que se orientan al desarrollo del cumplimiento de los objetivos de la compañía. Es muy importante.



➤ ***¿Consideras que este papel ha evolucionado con el paso de los años? ¿De qué manera?***

Podemos decir que la misma dirección del banco le encuentra un sentido y una utilidad a la comunicación interna en donde los van involucrando en distintos aspectos. También distintas personas, de distintas áreas nos hacen llegar sugerencias, nos piden colaboración, actuamos como una especie de consultores para poder orientarlos en cómo comunicar algunas cuestiones que son necesarias para el desarrollo diario.

La evolución la podemos ver en que paso de ser un área de comunicación interna de temas relacionados con recursos humanos a ser un área de comunicación interna en sí de toda la compañía. Empezamos a tener intervención en áreas que anteriormente no teníamos. Cada vez nos involucran en más temas que anteriormente no participábamos.

➤ ***¿Identificas alguna campaña que haya marcado un antes y un después en términos de comunicación organizacional? ¿En qué consistió?***

Podemos destacar dos campañas, no solo en lo que es mi opinión personal sino también en que fueron destacadas en concursos de comunicación de empresas con premios de comunicación interna.

Uno de los hitos que marco la gestión de la comunicación interna fue la campaña “Yo Elijo” en donde tuvimos la posibilidad de generar un contenido de manera local en coordinación a pedido de la propia dirección. Podemos decir que fue un quiebre de cómo lo comunicamos, en donde los propios empleados se ven identificados con la compañía, en donde los mismos se ven reflejados generando valor, orgullo y que también que no estamos comunicando solo cuestiones que tengan que ver con RRHH sino con cuestiones más estratégicas. Creemos que fue una campaña importante porque además llegó a la gente, en donde se planteaba una mejora del clima laboral con un plan de comunicación que le diera soporte.

Y la otra campaña que considero que marca un antes y un después es la última campaña que realizamos en la cual el objetivo era contar el plan de remodelación de edificios y la mudanza a las nuevas torres. Se está comunicando un cambio cultural no solo operativo y organizacional. Abarcamos una campaña integral de como deberíamos llevar a cabo la mudanza, que era lo que implicaba, que hacían que estemos comunicando un cambio cultural más que una mudanza.



Además de estas dos campañas que me parece que fueron las primordiales, destaco la Evolución de los canales que fue la transición de lo que fue la revista protagonista también, como evolucionamos de una revista impresa de periodicidad trimestral a una revista mensual digital, con otros contenidos que marco un avance muy grande en la compañía. Consiste en poder mostrar las distintas agendas de los distintos sectores del banco.

3. *¿La compañía posee un Plan de Comunicaciones? Si / No. ¿En qué consiste?*

Sí, tenemos un plan de comunicación, todos los años lo hacemos, básicamente sigue los mismos lineamientos de las misiones y las funciones que nosotros tenemos pero de acá a unos años, más allá de estas cuestiones de tratar de encajar entre lo corporativo y lo local, para mí la características que tienen los planes es que son muy flexibles, nosotros marcamos ciertos lineamientos o mensajes claves que queremos apalancar pero obviamente luego surgen distintas cuestiones del día a día que no están contempladas en el plan desde lo más estratégico que son acciones más prácticas que tenés que seguir haciendo y que tal vez específicamente no estén aportando a alguno de los mensajes claves, pero básicamente lo que nosotros estamos haciendo es acompañar al negocio con las estrategias.

Dentro del plan tenemos cuestiones importantes a comunicar, además de los beneficios y comunicaciones diarias que tienen que ver con la marcha de las agendas estratégicas y poder comunicar y generar acciones para generar un cambio cultural a partir de definir cuáles son los valores de la compañía y esos valores que comportamientos tienen. Es importante destacar que el cambio cultural se realiza no solo comunicando los valores sino involucrando a los empleados y que cada uno sientan los mismos. Básicamente tratamos de generar contenido para las cuestiones más estratégicas del negocio y las cuestiones más culturales de valores y comportamientos y como los podemos transmitir para que la gente lo empiece a vivir.

➤ *¿Qué dificultades identificas que posee la compañía al momento de comunicar?*

Las dificultades que tenemos como compañía, es decir, como negocio en sí pueden ser la dispersión geográfica y las barreras tecnológicas que se presentan.



Otras son las dificultades culturales, es difícil hacer pensar a la gente distintas formas de ver las cosas, ser más abiertos, comunicativos, transparentes no es solo una cuestión de decirlo sino de hacerlo, en donde uno pretende ir hacia un lugar en donde la compañía no tiene una evolución cultural que lo permite llevado a ciertos ejemplos.

4. *¿A través de qué medios o canales actualmente se lleva a cabo la comunicación Interna?*

Los canales son varios, el que más se utiliza es la casilla de mail que es el canal más tradicional. Estamos buscando romper un poco con estos canales buscando administrar y generar una multiplicidad de canales. Después tenemos la Intranet cuando uno ve mercado y diferentes industrias podemos decir que somos una de las industrias más pioneras de la comunicación o que tiene más herramientas para la comunicación, por eso vamos por multiplicidad de canales. La intranet con distintas secciones con noticias que actualizamos todos los días como si fuera una especie de noticiero. Diferentes herramientas o banners dentro de esa intranet. Actualmente tenemos una red social interna que es Google plus con la que buscamos romper con el paradigma de comunicación direccional, para que haya una conversación bidireccional pero todavía estamos buscando la mejor manera de desarrollarlo. Luego tenemos una revista interna pura exclusivamente digital. Después tenemos la pregunta del día para hacer el sondeo rápido. Generamos encuestas de medición de la gestión nuestra además de la satisfacción por el servicio. También tenemos los eventos presenciales que son importantes para poder presentar los resultados de nuestros trabajos. Tenemos ahora un canal nuevo que estamos empezando a ver que es cartelera digital que antes no teníamos, multiplicidad de piezas que se generan en revistas, además de los que son los videos, streaming, los videos que generamos para las giras, utilizamos varios canales.

➤ *¿Crees que ésta es valorada por los usuarios?*

Lo que implementamos específicamente de nuestro sector es una medición de la calidad de la comunicación, que la hacemos trimestral, en donde agarramos una muestra aleatoria de personas de la compañía y le hacemos consultas que luego procesamos y le damos valores en donde determinamos un índice de calidad de comunicación. Siempre las encuestas son de 1 a 5 y los



resultados que obtuvimos fueron superiores al número 4, por lo que creemos que es un buen número y lo tomamos como una base para poder seguir creciendo.

Además de estas mediciones, realizamos otras mediciones que no apuntan específicamente a la gestión nuestra pero si a la información que nosotros brindamos y como el jefe termina siendo parte fundamental de la comunicación dentro de la compañía. Realizamos una medición en cascada que es poder medir a partir de un evento que generamos nosotros o que genera el grupo como es la presentación de resultados, como los jefes o referentes que participan de ese evento presencial en donde los directores cuentan cómo va el negocio la forma que transmitieron al resto de la compañía los temas tratados en el evento.

Lo que hacemos es una encuesta en donde le consultamos a todo el resto de los empleados si su jefe les comunico, no le comunico, como se lo comunico, cuales son los mensajes claves del evento por lo que posteriormente generamos un índice de medición en cascada que busca establecer como el jefe comunica internamente algunas cuestiones que consideramos importantes como es la marcha del negocio de la compañía. Más allá de llevar un cuadro de mando. (Por ejemplo que enviamos 54 mails en el día, etc.)

5. *¿Consideras que la comunicación que diariamente alimenta tu organización, los “pone en común hacia los objetivos de la organización”?*

Si, un poco el objetivo nuestro es poder informar para alinear expectativas y tener claves los objetivos que tenemos que trabajar.

6. *¿Consideras que los Directivos comprenden la importancia de la Comunicación Interna?*

Sí, y cada vez más. Mensualmente se lleva a cabo un comité de comunicación en el que participamos junto a las áreas de publicidad y relaciones institucionales para poder debatir y estar alineados sobre las comunicaciones que se llevan a cabo dentro y fuera de la organización.



7. ¿Con qué recursos cuenta la organización para llevar a cabo una Comunicación Efectiva?

Los recursos con los que contamos son los canales que anteriormente mencione, personas para poder realizar estos trabajos, como mencione anteriormente la estructura del área, contamos con un presupuesto que comparado con otras compañías estamos a la vanguardia de lo que tiene que ver con inversión en materia de comunicación interna, en donde este año 2017 tenemos un presupuesto de 7 millones y medio y contamos con el apoyo de la dirección, que tiene como a la comunicación interna como un tema estratégico.

8. ¿Qué mejoras te gustaría incorporar al área de Comunicaciones Internas?

Creo que siempre hay mejoras para realizar, tenemos que poder evolucionar algunos de estos canales, quiero terminar de incorporar y entender todo lo que tenga que ver con lo digital, como mejorar la administración de las carteleras. Poder medir más impacto sobre la comunicación, por ejemplo ver cuántas veces una persona abre un mail. Esto nos permitirá mejorar las herramientas para el análisis.

Otra sería incorporar otras redes sociales o alguna aplicación para el celular, estar presentes mediante una aplicación para que la gente la pueda descargar desde el celular, deberíamos estar presentes con la comunicación directa en los móviles, poder enviar mensajes a través del celular, a través del mail.

Y después también innovar mediante los contenidos, poder generar contenidos que le lleguen a la gente, es decir, que de alguna manera los emocione y le haga sentir orgullo por trabajar en la compañía.

9. ¿Cómo impacta la digitalización en la comunicación interna del BBVA?



Creemos que tiene que ver con todo lo que sucede en el contexto, nos influye a nosotros y tratamos de acompañarnos en todos los procesos y necesitamos que este en constante crecimiento con nosotros. Te repito lo de la revista digital, generamos más contenido de una manera más ágil. Creo que nos acompaña en esto y que la digitalización debería hacer una comunicación más ágil y cada vez más de ida y vuelta.

Poder generar conversaciones para que la gente pueda participar, comunicación bidireccional.

Uno de los desafíos que tenemos en cuanto a la digitalización es encontrar una estrategia más clara en cuanto a las redes sociales, ya sea con Google plus u otra red social.

➤ ***¿Vos crees que los destinatarios están preparados?***

La realidad es que tenemos que atender justamente estos temas, no todas las personas son de la misma generación, la verdad es que la gente no tiene mucha aversión al cambio, Siempre hay que tratar de lograr que la gente no se resista a los cambios, pero tenemos que llevarlos adelante e igual brindarle canales para que todos se puedan sentir parte.

10. ¿Cómo impactaron las Redes Sociales en la Comunicación Interna del Banco?

Creo que el grupo tiene la estrategia de que todo tiene que pasar por Google plus, incentivar a al personal a usar este medio, pero no se generan demasiadas conversaciones en Google plus o en definitiva conversaciones que tengan que ver con el negocio.

Una percepción mía es que los empleados en una red social buscan otra cosa y no tanto temas relacionados con el negocio, en definitiva debemos encontrar cuales es la utilidad que le encuentran los empleados a las redes sociales, tenemos que evolucionar en este sentido.

***11. ¿Consideras que la comunicación organizacional influye en el clima de la compañía?
¿De qué manera?***



Sí, sin duda, influye en base a los objetivos que tenemos que es generar satisfacción en el empleado, contar cual es la propuesta de valor que tiene la compañía para ellos y así generar marca empleadora, orgullo, compromiso y pertenencia de los empleados con la compañía.

12. ¿Consideras que tu gestión en la Comunicación Interna, contribuye a la dirección estratégica de la compañía? ¿En qué forma?

Considero que sí, no la determina, pero contribuye al crecimiento de la compañía.

Por otro lado, influye pero no depende exclusivamente del área de comunicación interna de la compañía, el clima es un factor que abarca a todas las áreas de la compañía, la comunicación ayuda a mejorar el clima, pero no es el único factor.

Pero desde nuestro alcance tratamos de influir de alguna manera. Es la comunicación que se da en el cara a cara, está en cabeza de los jefes, no solo por comunicar esto se logra pero podemos ayudar a contribuir al clima. Tiene que ver con comprender la cultura de esa compañía para poder evolucionarla y ser más exitosos en lo que estamos trabajando.

13. ¿Cómo crees que debería continuar evolucionando/ transformándose el área dentro de la organización?

Creo que siempre hay posibilidades de mejorar y el grupo en este caso está en un proceso de transformación y de cambio cultural que nosotros deberíamos poder acompañar para que de alguna manera toda la compañía pueda sumarse a este cambio. Es en esta evolución de toda la compañía en donde se encuentra nuestra evolución y es a donde se dirige la evolución del propio negocio que actualmente está en un contexto de permanentes cambios por lo que siempre deberíamos estar pensando de una manera diferente de hacer las cosas y así como la piensa el negocio pensarla nosotros para acompañarlo.

ENCUESTA



Medición de Comunicación Interna BBVA -

*Obligatorio

1. Sexo *

Selecciona todos los que correspondan.

- Femenino
- Masculino

2. Edad *

Selecciona todos los que correspondan.

- Menor a 25 años
- Entre 25 y 35 años
- Entre 35 y 45 años
- Entre 45 y 55 años
- Mayor a 55 años

3. Nivel de Estudio *

Selecciona todos los que correspondan.

- Secundario Completo
- Universitario en curso o incompleto
- Universitario completo
- Terciario en curso o incompleto
- Terciario completo

4. Antigüedad dentro de BBVA *

Selecciona todos los que correspondan.

- Menor a 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Entre 11 y 20 años
- Mayor a 20 años



5. Seleccione el área de trabajo en la que se desempeña actualmente: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Financiera y Planeamiento
- Talento y Cultura
- Banca Comercial
- Banca Corporativa y de Inversiones
- Riesgos
- Sistemas y Operaciones
- Desarrollo de Negocio
- Otra

6. Seleccione el cargo que posee dentro de la organización: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Joven Profesional
- Junior
- Semi-senior
- Senior
- Jefe
- Subgerente
- Gerente

7. Ud. está en conocimiento que existe un área que gestiona la comunicación interna dentro del Banco? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Sí
- No

8. ¿ A través de qué medios recibe usted la comunicación interna dentro de la organización? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Sí recibo	No recibo
Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revista Digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jefe del Sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google Plus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gras Comité de Dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desayuno liderado por un Director	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



9. Califique el grado de conformidad respecto a la comunicación que recibe por cada uno de esos canales, siendo 0 nada conforme y 4 totalmente conforme:

10. **Correo Electrónico ***

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nada conforme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente conforme

11. **Banners /letreros digitales ***

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nada conforme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente conforme

12. **Revista Digital ***

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nada conforme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente conforme

13. **Jefe del sector ***

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nada conforme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente conforme

14. **Intranet ***

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nada conforme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente conforme



15. Google Plus *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4

Nada conforme Totalmente conforme

16. Giras del Comité de Dirección *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4

Nada conforme Totalmente conforme

17. Desayunos liderados por el Comité de Dirección *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4

Nada conforme Totalmente conforme

18. Califique de que manera considera que la compañía comunica los siguiente temas, siendo 0 nada efectiva y 4 muy efectiva:

19. Lineamientos Estratégicos *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4

Nada efectiva Muy efectiva

20. Resultados trimestrales locales y globales de la compañía *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4

Nada efectiva Muy efectiva



21. Cambios de Estructura *

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nada efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy efectiva

22. Valores culturales de la organización *

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nada efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy efectiva

23. Novedades del Negocio *

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nada efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy efectiva

24. Novedades en cuestiones salariales *

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nada efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy efectiva

25. Beneficios corporativos *

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nada efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy efectiva

26. Ofertas Laborales/ Job Posting *

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	
Nada efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy efectiva



27. Acciones de Responsabilidad Social *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4

Nada efectiva Muy efectiva

28. Indique en que grado usted está de acuerdo con las siguientes frases, siendo 0 nada de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo:

29. "El Banco comunica las acciones y políticas que lleva a cabo" *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

30. "Considero importante para mis funciones que la compañía ejerza una buena comunicación interna" *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

31. "La información que recibo es emitida por el canal apropiado, acorde al tema comunicado" *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo



32. "La comunicación interna de mi empresa me informa de lo que quiero enterarme" *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

33. "Los comunicados en mi empresa son claros" *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

34. "No existe exceso de información" *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

35. "La digitalización ha contribuido a mejorar la comunicación interna en el Banco" *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo



BIBLIOGRAFÍA

- Cardozo, Alejandro, 2007. “*Administración empresarial*”, Editorial Temas, Buenos Aires
- David, Fred, 2007. “*Conceptos de Administración Estratégica*”, Editorial Pearson, Edición: 1, México
- Johnson Gerry, Scholes, Kevan; Whittington, Richard, 2006. “*Dirección estratégica*”, Editorial: Prentice Hall , Edición: 6
- MATEUS, A.F., 2014. La Comunicación En Las Teorías De Las Organizaciones. El Cruzar Del Siglo XX y La Revolución De Las Nuevas Tecnologías. Una Visión histórica /Communication in Theories of Organizations. The Crossing of the Twentieth Century and the Revolution of New Technologies. A Historical Overview. *Historia y Comunicación Social*, vol. 19, pp. 195-210 ABI/INFORM Global. ISSN 11370734.
- PARRA-MEROÑO, M.C., PEÑA-ACUÑA, B. and WANDOSELL-FERNÁNDEZ-DE-BOBADILLA, G., 2013. Análisis Teórico y Empírico Acerca De La Dirección De Comunicación En La empresa/Theoretical and Empirical Analysis about the Direction of Corporate Communication. *Historia y Comunicación Social*, vol. 18, pp. 445-453 ABI/INFORM Global. ISSN 11370734.
- Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, B. M. P. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano (7a. ed.)*. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- García, G.J (1998). “*La Comunicación Interna*”, Ediciones Díaz de Santos
- Gonzalez, A. R. (2004). *Crítica de la Comunicación (1ª ed.)* México, D.F.
- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, and Cannice, Mark. *Administración: una perspectiva global y empresarial (14a. ed.)*. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 2012. ProQuestebrary. Web. 23 April 2017.
- Jáuregui N, Saraceni T. (2014). “*Importancia Estratégica de Recursos Humanos*”, Biblioteca UADE.
- Jones, Gareth R., and George, Jennifer M. *Administración contemporánea (8a. ed.)*. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 2014. ProQuestebrary. Web. 23 April 2017.
- R. Kanfer, *Motivation theory and Industrial and Organizational psychology*, 1990.
- Joan Costa Solá - Segales (2010) “*El DirCom hoy*” (2da Ed.), *dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Biblioteca UADE.



ARTÍCULOS

- Braun, Eduardo (12 de Enero, 2014), “La cultura se come a la estrategia para el desayuno”
Diario La Nación virtual
- Somoza Albardonero, Fernando (1995, Revista Alta Dirección)