

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Regional Rosario – Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Comercialización (2002)

Tesina Título: IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN
LOS BANCOS PRIVADOS DE LA CIUDAD DE ROSARIO.

Alumno: Pablo Daniel Cornejo

Domicilio: Quintana 358. Capitán Bermúdez. Santa Fé

Teléfono: 0341-153797303

Tutor de Contenidos: Dr. Oscar Navós.

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini.

Diciembre 2014

Agradecimientos

A mis padres, quienes me dieron la oportunidad de estudiar e impulsaron mi crecimiento.

A mis amigos y compañeros: Marcelo, Cristian, Guillermo, Juan Carlos y Sergio, quienes me acompañaron en el presente trabajo y me ayudan a crecer profesionalmente día a día.

A mis mentores, Arnaldo, Guillermo y Gustavo, quienes durante todos estos años, me impulsaron a ser más profesional en mi trabajo y mi vida.

A mi profesora Ana María, por impulsarme al cierre de esta etapa, acompañándome y levantándome a lo largo de estos 7 años, sin perder la fé en mí.

A mi prometida y compañera, Carolina, quien me enseña, sostiene y alienta día a día, para ser un mejor hombre.

A mi abuela Felisa, quien desde el cielo, me cuida cada día...

INDICE

	Página
Introducción	6
Hipótesis	10
Variables de estudio	10
Metodología	14
Unidad de Análisis	14
<u>Capítulo I:</u> Comunicación en la Organización y los elementos que la componen	16
1.1 Estudios de comunicación interna en las organizaciones	17
Estudio 1: Estudio sobre comunicación interna en empresas cotizadas	17
Estudio 2: Tendencias en Comunicación Interna para 2011-2012	19
Estudio 3: Más Comunicación Interna	19
Estudio 4: Ética y Comunicación Interna en las organizaciones	20
Estudio 5: La necesidad de un programa de comunicación interna	22
Estudio 6: Las empresas descuidan su comunicación interna	23
1.2 ¿Qué entendemos por Comunicación Interna?	24
1.3 ¿Para qué problemas una organización debe estar preparada?	25
1.4 Los Modelos de la comunicación	30
La Aguja Hipodérmica	30
El Diagrama de Stewart	31
El Modelo de Hovland	32
Claude Shannon: La información es la función inversa de la probabilidad.	34
Warren Weaver: La Teoría Matemática de la Comunicación	35
Harold D. Lasswell: ¿Qué hacen los medios con nosotros?	36

Norbert Wiener: La comunicación como proceso Circular	37
Magoroh Maruyama: Morfoestasis y Morfogénesis.	38
Chester Barnard: Comunicación en Corporaciones	39
El Modelo Operativo Sociológico de Riley y Riley	40
Wilbur Schramm: Procesos y efectos de la comunicación de masas.	41
Modelo de Osgood y Schramm	44
Modelo de Transmisión de Westley – MacLean	44
David K. Berlo: Modelo de los componentes de la comunicación	45
Marshall H. McLuhan: Medio y Mensaje	47
Modelo de Jean Cloutier: EMIREC	48
Modelo de Gerhard Maletzke	48
Miguel Rodrigo Alsina: Modelo Sociosemiótico de la Comunicación	50
1.5 Síntesis de los Modelos de Comunicación para aplicación en el presente estudio.	51
<u>Capítulo II:Herramientas de Comunicación Eficaz, en algunos</u>	
Bancos Privados de Rosario	53
2.1 Bancos Privados como campo de estudio.	53
2.2 Definición de Comunicación Organizacional	55
2.3 Organización Formal e Informal de la estructura	56
2.4 ¿Quién es el Responsable de la Comunicación Interna en las entidades de estudio?	61
2.5 Redes de comunicación	63
2.6 ¿Cuáles son las principales funciones de la Comunicación Interna, dentro de los Bancos Privados en Rosario?	65
2.7 ¿Cuál es el Flujo que puede tomar la Comunicación dentro de la organización?	66
2.8 ¿Cuál consideramos como el Modelo de Comunicación, que	

se utiliza actualmente en estas organizaciones?	67
2.9 Características del Modelo actual en los Bancos Privados de la Ciudad de Rosario.	71
2.10 Comunicación Interna Efectiva	73
2.11 Comunicación Interna a lo largo de nuestro crecimiento organizacional:	74
2.12 ¿Cuáles serán los medios y herramientas para comunicarnos internamente?	78
2.13 Comunicaciones Interpersonales: Estilos de comunicación Interna	80
2.14 ¿Cómo desarrollar una Comunicación Interna Eficaz?	82
2.15 Consejos para mejorar la Comunicación Interna	85
Capítulo III: Diagnóstico General de la Comunicación Interna en los Bancos Privados en algunos Bancos Privados de Rosario	87
3.1 Población	88
3.2 Determinación de la muestra	89
3.3 Elaboración de la encuesta	89
3.4 Entrevistas en Profundidad	90
3.5 Observación Directa	90
3.6 Presentación de los resultados.	91
3.7 Análisis por variables relevadas y propuestas de seguimiento.	145
Conclusiones	152
Propuestas de mejora	154
Bibliografía	156
Anexos	159

Introducción

{xe "Introducción"}

Los bancos como entidades financieras se han vuelto parte esencial del crecimiento en la sociedad mundial. Ya sea para el ahorro de capital, o inversiones programadas, los particulares y las empresas, centran su economía diaria, en la interacción a través de los mismos.

Por trayectoria y confianza, el volumen de operaciones de grandes empresas, pasa a través de los bancos públicos. Las economías domésticas y las PYMES, como principal y creciente segmento productivo industrial de la economía, amparan sus actividades en los bancos privados.

Consideramos un aumento en la cartera de clientes de dichas entidades, acompañando el crecimiento de las economías nombradas y del consumo privado. Como resultado de esto, un aumento de la dotación de empleados, para cubrir dicha demanda, se hace inminente.

La dimensión de las empresas como Bancos privados, la especialización de los sectores que componen su estructura formal, y las teorías de administración conocidas, permiten suponer que estas compañías, contemplan lo necesario para el óptimo desempeño comunicacional. Por ejemplo: la ampliación de su estructura, los procedimientos operativos anexos al crecimiento, el conocimiento de la cultura organizacional por toda la empresa, y la comunicación que se plantea dentro del organigrama, son factores fundamentales a considerar.

Un sondeo de opinión en la sociedad, arroja que se produjeron cambios en los esquemas de atención, y se llegó a una “despersonalización del cliente”, eliminando el trato del antiguo “banco del pueblo”, por estas nuevas *Estructuras*.

A partir de esto surgen las siguientes cuestiones como disparadores de las posibles falencias:

- Falta de definición de las políticas de atención al mercado, por ausencia de sistemas de seguimiento y/o control de satisfacción a clientes;
- Diferencias en la implementación de las políticas destinadas a una mejor calidad percibida en la atención a los clientes, no planificada por la Dirección de la empresa, por defectos en la comunicación interna de cada una de las compañías;

Sumando la experiencia formada en el sector y 7 años de convivencia con estas cuestiones, como parte del Capital Humano de distintos bancos privados de la ciudad de Rosario: decidimos enfocar nuestra investigación, en el marco de la segunda alternativa: *Deficiencias en la comunicación interna dentro de la estructura formal e informal, de las organizaciones bancarias privadas.*

Entendemos a la organización, como un grupo social formado por personas, tareas y administración, interactuando bajo una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos, los que se *comunican* entre sí y están dispuestos a actuar de forma coordinada, para subsistir. Esta comunicación es un proceso de transferencia de la información desde un emisor a un receptor, quien deberá estar en condiciones de comprenderla, y retroalimentar este proceso.

Es la comunicación interna dentro de las entidades bancarias privadas en Rosario: lo explícito como lo implícito, la forma en que se expresan sus integrantes, el medio utilizado y el contexto que la rodean; son los responsables de sentar las bases para un adecuado clima interno, que pueda favorecer u obstaculizar el alcance de las metas.

Como bien lo señalan Harold Koontz y Heinz Weihrich¹, una comunicación efectiva dentro de la estructura es esencial, porque integra las funciones administrativas entre sí, ya sea para:

- Fijar y difundir las metas de la empresa;
- Trazar los planes para conseguirlas;
- Organizar los recursos de manera eficiente;
- Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente que permita la normal articulación de las partes;
- Controlar el desempeño y corregir los desvíos;

Analizando las organizaciones financieras investigadas, consideramos que deberían orientar su comunicación interna, a la satisfacción de las necesidades de:

Capital Humano: demandas de información del cliente interno de la organización, como una necesidad primaria de pertenencia. Esto aumenta su satisfacción en las tareas que desarrolla, su participación en las decisiones y el compromiso con las políticas trazadas. La disciplina que abarca estas interacciones, se conoce como Marketing Interno;

Dirección: comunicación institucional propiamente dicha, relacionando empleados con la organización, para alcanzar los objetivos de la empresa, con una estructura alineada.

Staff de Capital humano: responsable de alinear las distintas partes de la organización; mejora el clima laboral interno; proveen de puentes comunicacionales con diferentes áreas, siempre velando por los objetivos de la dirección.

El campo de estudio que reúne y analiza cada uno de estos factores es conocido como el del Comportamiento Organizacional, abordado por autores

¹ Koontz H. y Weihrich H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*, 12ª edición. México, McGrawHill Interamericana Editores. Pág. 594.

como James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr. y Roberto Konopaske². En su obra, definen al mismo como el Campo de Estudio, que usando diversas teorías, principios y métodos existentes, busca aprender sobre las percepciones, valores, capacidad de aprendizaje y acciones de cada individuo, entre sí y con el ambiente, mientras trabajan en la organización.

Será a partir de estos postulados, que analizaremos las diferentes aristas del proceso comunicacional y la interacción de las partes que hacen a la organización.

Si consideramos que todos los integrantes están inmersos en las culturas de la empresa, actuarán coordinados, motivados, alineados y enfocados para contribuir al éxito deseado. Son los empleados uno de los pilares de la organización; y al proceso de comunicación, como la herramienta para armonizar esfuerzos, encadenar acciones y procesos, alinear sus expectativas. Como bien lo explicitan Darío Rodríguez M y María Pilar Opazo B.³, las empresas tienden a ser sistemas sociales que ponen condiciones de pertenencia. No cualquiera puede formar parte de ellas, y su permanencia dentro, viene condicionada al cumplimiento de las reglas. La creciente importancia de los miembros como parte de la organización, hace que se pase del concepto de “Administración de Personal” a “Gestión del Capital Humano”, para trabajar sobre lo relacionado a este concepto de pertenencia.

Hoy ignorar la importancia de la política comunicacional interna; su correspondiente control y seguimiento, conducen a una falta de alineamiento de lo trazado en la misión y visión de la empresa; y separase del resto de los componentes de la cultura organizacional.

Entendemos que en la mayoría de los bancos privados, la problemática puede presentarse al no contar con implementación y seguimiento de esas políticas; Políticas que solo quedan en la transmisión de información entre los diferentes sectores, sin un adecuado proceso de retroalimentación.

Una síntesis de la misma, se plantearía como respuesta al siguiente interrogante:

¿Cuáles son las principales causas, de la falta de aplicación de políticas comunicacionales, en los bancos privados de la Ciudad de Rosario?. En caso de aplicarlas: ¿Cómo garantizan el resultado esperado, retroalimentación y control de estas acciones, permitiendo a sus participantes funcionar alineados?

La investigación a partir de la cual buscaremos respuesta a los interrogantes nombrados, relevará información desde Enero 2013 hasta Noviembre 2014, considerando el crecimiento de Capital Humano y la opinión de sus integrantes, en los bancos privados dentro de la ciudad de Rosario, en dicho período. Esto a su vez permitirá sentar las bases de otra investigación futura, para determinar si

² Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. (Jr), y Konopaske R. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. 10ª edición. Buenos Aires, McGrawHill Interamericana Editores. Pág.234.

³ Rodríguez M. Darío y Opazo M. P. (2008). *Comunicaciones de la Organización*. 1ª edición. México, Alfaomega Grupo Editores. Pág. 505-506.

las acciones de comunicación implementadas hasta la actualidad, fueron eficientes garantizando su retroalimentación.

Intentaremos a través del presente estudio, identificar diferentes aspectos de mejora, en el área de comunicación interna en las organizaciones señaladas. Como resultante, permitiremos a las distintas áreas de la estructura involucradas, identificar y utilizar algunas herramientas indispensables para la correcta transmisión de la información y su precisa interpretación, en la consecución de sus objetivos.

Suponemos que si bien poseen departamentos destinados a tal fin, el tamaño de las empresas, la multiplicidad de procesos simultáneos, grandes distancias geográficas, puede dificultar el control y seguimiento de toda la estructura, en las diferentes plazas del país donde se encuentran instalados.

Buscaremos como hipótesis, determinar si el énfasis puesto en el crecimiento de la estructura, centralizar la comunicación desde sus casas Matrices, y la transmisión de la información sin adecuada retroalimentación, pueden desalinearse la organización para conseguir los objetivos. Si es determinante para el éxito de la empresa, el contar con un adecuado proceso de retroalimentación o revisión de las políticas, para corregir los desvíos de lo planificado.

Para validar los supuestos nombrados, analizaremos los motivos por los cuales se dificulta la aplicación de políticas comunicacionales adecuadas, y cuál es el impacto de su eficacia, de ser aplicadas. Para lograrlo en la presente investigación, buscaremos:

- Describir a partir de la bibliografía relevada, las diferentes corrientes de pensamiento sobre la comunicación, los elementos que la componen y las principales barreras que una organización debe considerar, para llegar a su público objetivo;
- Resumir brevemente los principales modelos, desarrollados a partir de la comunicación de Masas (PRE y Post Primera Guerra Mundial), sus postulados y relaciones entre autores a lo largo del Siglo XX. Elegir a partir de esto, si existe entre lo estudiado, un modelo que pueda aplicarse dentro de las Organizaciones bajo estudio.
- Presentar aquellos aspectos que consideramos de vital importancia, en las entidades de referencia, para desarrollar un esquema de Comunicación Eficaz, y cubrir las necesidades de sus clientes internos y externos;
- Determinar la importancia del involucramiento de La Dirección, Departamento de Comunicación (de contar con uno) y de todos los participantes de la empresa, trabajando sobre el concepto de “comunicación efectiva”, en su estructura;
- Describir las principales funciones de la comunicación interna, como parte de la inserción de cada uno en la cultura organizacional, y como herramienta de monitoreo de crecimiento dentro de la empresa;

- Identificar cuáles son las direcciones en las que circula la comunicación, sus principales herramientas y como se garantiza llegar al público objetivo, con una adecuada retroalimentación;
- Presentar los componentes necesarios de un plan de comunicación interna, y cuáles son las bases necesarias, para encaminar el éxito del mismo;
- Describir, a través de un trabajo de campo, que políticas comunicacionales son implementadas, cuales procesos o involucrados presentan oportunidad de mejora y cuales considerarían sumar, por diferentes participantes de cada organigrama, en algunas entidades bancarias privadas, seleccionadas;
- Entregar a los departamentos responsables de comunicación, de las entidades relevadas los resultados obtenidos;
- A partir de lo relevado, proponer oportunidades de mejora a implementar en un próximo abordaje y participar a los sectores principales desde otro enfoque, con una búsqueda proactiva de soluciones.

Hipótesis:

El énfasis impuesto en el crecimiento de la estructura, incorporando nuevos colaboradores; el responsabilizar los procesos de comunicación en un área centralizada; un incorrecto proceso de seguimiento de la información transmitida en todos los escalones del organigrama; la falta de políticas de Retroalimentación; no establecer responsabilidades sobre el involucramiento en la Comunicación Efectiva desde cada jefe de equipo: ¿Son algunas de las causas que hacen a una deficiente Comunicación Interna?; ¿Poseen los actuales medios de comunicación utilizados, oportunidades de mejora?; ¿Se promueven dentro de los equipos, la extensión y frecuencia necesarias de las reuniones, para que todos los involucrados, puedan participar y expresarse libremente?

Variables de Estudio:

Presentamos debajo, las variables definidas como objeto de estudio, las cuales se contrastaron con el resultado de las entrevistas en Profundidad. A partir de las mismas se diagramarán las encuestas, cuyo resultado determinará la validez de la hipótesis planteada.

[Tabla 1. Variables, Indicadores, Valor e valuación de la Medición.](#)

Variables	Valor	Medición
Emisor	Siempre/A veces/Nunca	¿Identifica de manera clara, la posición y función de quien le envía el mensaje?
	Jefe inmediato, Compañeros de sucursal, Compañeros de otras áreas o sucursales, Medios (Email-Intranet)	¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Expresaría con seguridad, que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?
	Conozco sus funciones y quienes lo integran; Conozco sus funciones pero no a sus integrantes; Conozco de su existencia, pero no sus funciones ni a sus integrantes; Desconozco su existencia; Definitivamente no existe tal departamento, las funciones las realiza otra área.	¿Podría definir, si conoce que la entidad donde trabaja, posee un departamento de Comunicación Interna y cuáles son sus funciones?

Mensaje	Siempre/A veces/Nunca	¿Conoce los objetivos que se plantearon desde la Dirección de la Organización, y como poder colaborar con los mismos?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Tiene acceso eficiente a los manuales de procedimientos y normativa, que regulan e instruyen lo necesario para realizar su trabajo?
	Diaria/Semanal/Mensual	¿Con que frecuencia accede a los mismos, para consultar o adquirir conocimientos?
	De trabajo, De relaciones laborales, Posicionamiento y estrategias de la organización. Sobre su desempeño	¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Puede acceder a un plan de capacitación para desarrollar sus tareas?

Receptor	Siempre/A veces/Nunca	¿Recibe de su jefe, la suficiente atención y respuesta a sus requerimientos, sobre sus tareas habituales?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Considera que sus opiniones y propuestas son escuchadas atentamente, para mejorar la calidad de los procesos dentro de la organización?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Expresaría con seguridad que puede mantener cualquier diálogo con su superior inmediato?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Cuenta con el apoyo de alguna otra área o de la Gerencia a la cual pertenece, para mejorar en la comunicación con sus jefes?

Contenido	Siempre/A veces/Nunca	¿Utilizan sus jefes, simbología y ejemplos de soporte, sobre comunicación corporativa para ayudar a su comprensión, con aquellos mensajes importantes y no comunes?
	Siempre/A veces/Nunca	¿La información que recibimos desde la Alta Dirección, es clara y fácil de entender?
	Siempre/A veces/Nunca	¿La información que recibimos desde la Gerencia Zonal, es clara y fácil de entender?
	Siempre/A veces/Nunca	¿La información que recibimos desde nuestros jefes directos, es clara y fácil de entender?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Es informado por el Departamento de Comunicación Interna, acerca de los programas de Responsabilidad Social Empresarial; Becas académicas; Ayuda económica; Actividades solidarias que se promueven desde la empresa?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Es informado por el Departamento de Comunicación Interna, acerca de las nuevas búsquedas laborales y oportunidades de crecimiento en la organización?
	Oportuna; Interesante; Necesaria; Vital para sus objetivos; Abundante; Confusa; A menudo innecesaria	¿Cómo valoraría la información recibida desde su jefe directo?

	Email/Intranet/Reuniones/Teléfono/ Comunicación Informal/Intranet corporativa/Mensajería Instantánea	¿Sobre cual medio de Comunicación usted considera, la empresa debe mejorar, para lograr un mejor resultado?
	Entrevistas de Reclutamiento para personal ingresante; Inducción (primeros pasos en la empresa - puesto -función); Procedimientos diarios (desarrollo de las tareas diarias); Seguridad y disciplina profesional (Formación constante y Escucha activa); Transitando tiempos difíciles (Comunicarse en Crisis); Desvinculación del personal en la organización (Cese de contrato/Jubilación)	¿En cuál de las etapas de la Comunicación Interna, considera que como empresa, podrían proponer una oportunidad de Mejora?
	Email, Mensajería Instantánea, Teléfono Oficina o Móvil, Memos-Minutas, Reuniones formales, Reuniones informales/Otros	¿Cuáles son los medios por los cuales comúnmente se comunica con sus jefes y con sus compañeros de equipo?
	Email/Intranet/Reuniones/Teléfono/ Comunicación Informal/Directivas inmediatas de sus superiores/Mensajería Instantánea/Intranet corporativa	¿Cuáles son las herramientas por las cuales comunmente recibe información?
	Email/Intranet/Reuniones/Teléfono/ Comunicación Informal/Mensajería Instantánea/Intranet corporativa	¿Cuál es el medio más utilizado por Usted para comunicarse con sus compañeros de equipo?
	Email/Intranet/Reuniones/Teléfono/ Comunicación Informal/Intranet corporativa/Mensajería Instantánea	¿Cuál es el medio más utilizado por Usted para comunicarse con el resto de la compañía?
Canal	Email/Intranet/Reuniones/Teléfono/ Comunicación Informal/Intranet corporativa/Mensajería Instantánea	¿Cuál considera como el medio más eficaz?

	Diaria/Semanal/Mensual	¿Cuál es la frecuencia con la que se reúne con su jefe, para evaluar sus cumplimientos comerciales y sus necesidades de Formación?
	Diaria/Semanal/Mensual	¿Como resultado a estas reuniones, obtiene alternativas de capacitación/herramientas para optimizar sus resultados alcanzados?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Considera que sus opiniones y propuestas son escuchadas atentamente por sus Jefes, para mejorar la calidad de los procesos dentro de la organización?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Sus Jefes toman sus opiniones, para mejorar el clima interno del equipo del cual forma parte?
	Alto/Bajo	¿Cuenta con el apoyo de alguna otra área o de la Gerencia a la cual pertenece, para mejorar en la comunicación con sus jefes?
	Diaria/Semanal/Mensual	¿Con que frecuencia se proponen desde la gerencia, estas instancias de Feedback?
	Diaria/Semanal/Mensual	Cual es la frecuencia con la que se reúnen como equipo, para planificar sus resultados y comprender lo esperado de cada uno?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Conoce claramente cual es el esquema de premiación, al que puede acceder, si consigue sus objetivos?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Discute los mismos con sus compañeros de equipo y jefes, para corroborar si su comprensión es la adecuada?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Prefiere la comunicación Informal, antes que la Comunicación Formal, para alcanzar sus objetivos comerciales y los de su equipo?
Retroalimentación	Siempre/A veces/Nunca	¿Son generados los espacios desde la Alta Dirección, para recibir sus opiniones y sugerencias?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Es informado por la empresa, sobre cuales son los valores que hacen a la Cultura Organizacional de la empresa?
	Respeto/Honor/Seguridad/Trabajo en Equipo/Orientación al Cliente/Innovación/Calidad/Cercanía/Compromiso/Confianza/Superación	¿Cuáles de los siguientes Valores, usted considera que definen mejor la Cultura Organizacional de su empresa?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Se considera parte activa de la organización, afianzando con su equipo el sentimiento de pertenencia a la misma?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Promueven sus jefes, el desarrollo de la pertenencia y los valores organizacionales, dentro de su equipo?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la organización?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Considera su opinión como importante a la hora de tomar decisiones importantes?
	Si/En Ocasiones/No	¿Se siente Respetado en el trato por sus jefes?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Son presentados por la empresa y la gerencia, los responsables y los medios necesarios, para la resolución de los conflictos?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Piensa que su jefe hace caso a rumores o información que se transmiten sobre usted o sus compañeros de trabajo?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Se promueven desde la gerencia, la participación en actividades de integración en horarios extra a los horarios laborales?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Con que frecuencia se promueven desde el departamento de Comunicaciones Internas y la alta dirección, la utilización de las diferentes herramientas para la resolución de conflictos?
Cultura Organizacional	Siempre/A veces/Nunca	¿Se promueven desde la organización y su gerencia directa, acciones innovadoras, tendientes a mejorar el Clima Interno? Describe algunas
	Siempre/A veces/Nunca	¿Es informado por sus jefes directos, acerca de las nuevas búsquedas laborales y oportunidades de crecimiento en la organización?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Considera que Usted cuenta con toda la información necesaria, para desempeñar sus actividades?
	Siempre/A veces/Nunca	¿Recibe de parte de la organización o la gerencia, propuestas para optimizar sus resultados y apuntar a su crecimiento?
Crecimiento Laboral	Siempre/A veces/Nunca	¿Plantea a sus Superiores y a la organización, sus necesidades de Crecimiento y herramientas para su trabajo?

Metodología:

Partiendo de los conceptos dados por H. Daniel Dei⁴, utilizaremos el diseño metodológico cualitativo para la presente investigación, al realizar una descripción de los diferentes comportamientos dentro de las organizaciones bancarias de orden privado. A partir de los problemas comunicacionales que pueden suscitarse, cruzando estas teorías con la realidad, para proponer una solución de estos inconvenientes.

Clasificamos a nuestra investigación como:

- Descriptiva: mostramos una radiografía del esquema de transmisión de la información en la estructura organizacional y las partes que intervienen; exponemos los diferentes modelos de comunicación, técnicas para una comunicación efectiva, que permiten a la empresa funcionar como Unidad;
- Explicativa: para responder las causas y motivos del comportamiento de los integrantes de una organización sobre las que versa el siguiente trabajo, partiendo del análisis de las variables nombradas anteriormente.

Conforme a lo expresado por Carlos A. Sabino⁵, entendemos los conocimientos adquiridos, servirán de guía para la implementación de planes de acción que permitan a la organización cumplir con su misión, y un mejor funcionamiento interno. Es por lo tanto una Investigación Aplicada.

Unidad de análisis:

La población analizada está compuesta por bancos privados de la ciudad de Rosario, contando un total de 14 entidades relevadas, establecidos en 79 puntos de atención al cliente. A partir del mismo, seleccionamos por un método Aleatorio Simple, 2 de los mismos (considerando quienes poseen mayor presencia en la plaza), sobre los que se realizan 56 encuestas cerradas y 6 entrevistas en profundidad. Por posibilidad de acceso a sus integrantes, y trabajar dentro de la empresa, las entrevistas en profundidad se realizan a 4 Gerentes de Sucursal; 1 integrantes del comité de dirección de Banco Santander Río SA y a un Cargo Jerárquico Departamental de Banco Macro SA.

Los datos serán recolectados a partir de:

1. Entrevistas individuales: a partir de un contacto directo del investigador con el objeto de estudio, a fin de obtener las respuestas a lo consultado mediante testimonio oral y cuestionario abierto por Email (Entrevistas en profundidad);
2. Encuestas vía e-mails, telefónicas y personales: Se utilizará un cuestionario completo, abarcando todos los aspectos de Comunicación Interna a considerar por la Organización, escrito, con preguntas cerradas para obtener una respuesta uniforme, y fácilmente analizable. Se sumarán en el mismo algunas

⁴ Dei D. H. (2006), *La tesis. Como orientarse en su elaboración*. 2ª edición. Buenos Aires, Prometeo Libros, Págs.75-76

⁵ Sabino C.A. (1998), *Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. 3ª reimpresión, Buenos Aires, Editorial Luhmen/Hvmanitas, Págs. 96-97.

preguntas abiertas para que el encuestado, pueda plantear algunos aspectos de mejora y sugerencias;

3. Observación directa: registro de conductas de las personas y sucesos, en los escenarios de desarrollo de sus actividades diarias;

4. Consulta Bibliográfica: recopilación de información a través de diferentes medios ya sean físicos (Bibliotecas – Librerías – Revistas y publicaciones del campo de estudio) o digitales (Páginas Internet – Portales internos de comunicación o Intranet – Publicaciones electrónicas de las entidades bajo estudio);

Capítulo I

Comunicación en la organización y los elementos que la componen.

Las técnicas de comunicación varían a lo largo de la historia, desde conceptos simples a teorías complejas como los expuestos contemporáneos. Consideramos a la *Organización como una unidad coordinada, que consta al menos de dos personas, que trabajan para lograr una meta o conjunto de metas comunes*⁶, interactuando para alcanzar logros, que por sí solos no conseguirían.

Esta interacción está regida por juicios normativos, dependen de la creencia de cada una de las partes intervinientes y su realidad haciendo de la misma, asociadas al sentido común y a las experiencias individuales vividas. Como es planteado por George Herbert Mead⁷, *“Los atributos propios del ser humano –uso del lenguaje, hablar unos con otros y consigo mismos, capacidad para verse como objetos sociales y habilidad para razonar- son el resultado de un proceso de vida de adaptación y ajuste”*. A partir de esto, el grado de eficiencia de la comunicación dentro de las instituciones bancarias privadas bajo estudio, dependerá del conjunto de realidades, creencias, experiencias sociales cercanas, entre otros, que cada integrante lleve incorporada.

A la actualidad, no hemos encontrado estudios, que abarquen la temática de la presente investigación, estrictamente en el ámbito privado, para la ciudad de Rosario.

Considerando a la comunicación como el medio en que las personas se relacionan con el resto de los componentes de la sociedad, a través de datos, pensamientos y valores, concluimos que son transacciones entre cada uno y el contexto. Presentamos entonces dos componentes mínimos a la hora de comunicar: El que envía la información y quien lo recibe. Una organización al comunicar encuentra así su contraparte: el cliente interno.

Debemos considerar diferenciar algunos componentes adicionales, partiendo de los mismos y sus relaciones, en el presente estudio:

- Dato: es una representación simbólica (numérica, alfabética, algorítmica) de un atributo o variable cuantitativa. Describen hechos empíricos, sucesos y entidades. En conjunto, representan la información que el programador manipula cuando arma una solución o desarrolla un algoritmo. Por si solos, pueden no contener información humanamente relevante. Sólo cuando un conjunto de datos se examinan juntos para alcanzar un enfoque, hipótesis o teoría se puede

⁶Op. Cit 2, Pág. 5.

⁷ Op. Cit 3, Pág. 39

apreciar la información contenida en dichos datos. Al ser los mismos agrupados, estructurados e interpretados, con un orden lógico, se consideran la base de la información humanamente relevante, utilizados para la toma de decisiones, reducción de la incertidumbre o realización de cálculos. Nos proporcionan información.

- Información: un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje, que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje. Esto le permite a un conjunto de individuos o sistemas, con este estado nuevo de conocimiento, tomar decisiones pertinentes acordes a dicha revelación.

En una sociedad, la conducta de cada uno frente a otros individuos, se puede ver alterada en función de qué información disponible posee el primer individuo. La persona influye y se relaciona con el medio comunicando, implícita y explícitamente.

- Relación de comunicación: son las circunstancias económicas, políticas, culturales, tecnológicas y sociales, quienes condicionan como los individuos se relacionan, enfrentan problemas y los resuelven dentro de su naturaleza social. Es la institución en este caso, las entidades bancarias bajo estudio, comprendidas en sí por su cultura organizacional.

Relevamos a continuación algunos estudios que versan sobre la importancia de la Comunicación Interna, como principal ventaja competitiva, para lograr los objetivos organizacionales:

1.1 Estudios de comunicación interna en las organizaciones

Estudio I: Estudio sobre comunicación interna en empresas cotizadas

Fuente: Sitio Web Comunicación Corporativa - Blog de divulgativo sobre los conceptos de Comunicación Corporativa. Publicado el 22/11/2009.⁸

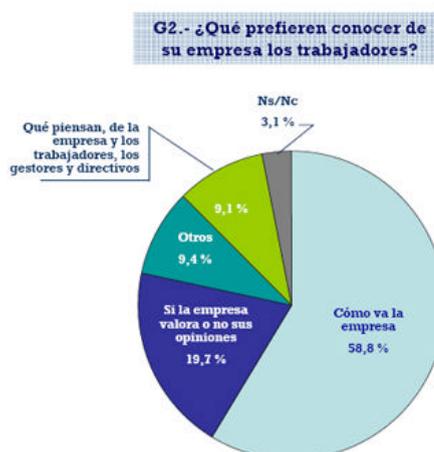
Joaquín Mouriz Costa, parte del propósito que en los últimos años, se ha restado importancia a la comunicación Interna como tal, por lo cual decide abordarla como investigación, desde el punto de vista de sus trabajadores.

Como punto de partida aborda a las siguientes conclusiones:

- Cerca del 70% de los entrevistados cree que la Dirección de la empresa promueve que la Comunicación Interna esté planificada y no surge espontáneamente;
- Más del 75% cree poder expresar su opinión libremente, aunque tan sólo un 7% creen que la empresa les pide opinión;

⁸<http://mouriz.wordpress.com/2009/11/22/estudio-sobre-comunicacion-interna-en-empresas-cotizadas/>. Obtenido el 12/03/2014

- El 40% de los entrevistados cree que el Comité de Empresa no debería tener información preferente con respecto al resto de trabajadores y más del 32% piensa que sólo “a veces” dicho Comité gestiona correctamente la información que posee;
- Sobre 44,3% de los entrevistados cree que el objetivo de Comunicación Interna, que persigue su empresa es solamente para informar cómo marcha la empresa;
- La comunicación interpersonal, ya sea por reuniones o entrevistas directas, es una de las más valoradas por los trabajadores;
- Prefieren la comunicación descendente (políticas desde la cumbre piramidal), como principal interacción;
- Estiman muy importante, que quienes comunican desde arriba, puedan recibir su opinión sobre la información recibida, y su respuesta por el rumbo de la empresa
- Tan sólo un 6,9% creen que la empresa les pide opinión o tiene en cuenta sus puntos de vista.
- Los trabajadores consideran que de todas las vías que su empresa tiene para comunicarse con ellos, la Intranet es la de mayor utilidad y tan sólo un 1,9% cree que el “tablón de anuncios” es un soporte válido; El buzón de sugerencias, consideran la herramienta más común y efectiva para comunicarse con sus superiores.
- Un 56,7 % cree que la comunicación directa del trabajador con sus superiores es la mejor opción cuando surge un problema laboral.
- La Dirección de Comunicación (como responsable de comunicaciones corporativas) es percibida como el departamento idóneo para gestionar la Comunicación Interna de una empresa.



Estudio 2: Tendencias en Comunicación Interna para 2011-2012.

Fuente: Sitio Web Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. Publicado 30/03/2011.⁹

Mediante el presente estudio, se convoca a un grupo de asistentes, con el objetivo de reflexionar proactivamente sobre las tendencias y vanguardias en comunicación interna, versando sobre pilares como diversidad generacional vs medios para comunicar, como trabajar la imagen de marca hacia adentro (Engagement – Compromiso) y marketing interno;

Como principales conclusiones se aborda a:

- La comunicación interna se enfrenta a cambios tecnológicos, generacionales y de entorno;
- El avance vertiginoso de la tecnología, profundiza la diversidad generacional en un mismo ámbito laboral, dado los medios que cada integrante utiliza para comunicarse. Esto hace imprescindible la segmentación del público, para determinar cuál es el objetivo a alcanzar en lo que se comunica y el mejor medio para obtenerlo;
- Es vital ser transparente de la situación actual en la empresa; la información filtra muy fácilmente por los escalones de la estructura cada vez más numerosa y los medios la facilitan;
- Para generar el “Compromiso” de sus integrantes, el público interno quiere saber qué papel juega él y por qué se tiene que interesar por la acción, servicio o producto que se le vende. Esta participación dependerá del beneficio obtenido;
- Impactar, Innovar; Ser Creativo en la manera en que se comunica hacia adentro serán claves (marketing interno).
- Manejar el lenguaje audiovisual, participando a los integrantes de la empresa; ser ágil en las respuestas y, por supuesto, ser transparente y eficaz en la comunicación.
- El éxito de la comunicación hacia adentro dependerá de mensajes concisos, mayor participación y colaboración de todos los integrantes, sin dejar de cuidar los posibles focos de conflicto, por los llamados Líderes Naturales;

Estudio 3: Más Comunicación Interna

Fuente: Diario Clarín. Suplemento de Economía. Autor Benito Bercecuelo. Publicado el 16/10/2011.

⁹http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Consejoasesor_Segovia_30marzo11.htm. Obtenido el 10/06/2013

“Nadie lleva un barco a buen puerto si no conoce el rumbo. La comunicación interna es básica para marcar ese rumbo y fijar el destino. Los empleados son un público esencial para una compañía”¹⁰

El presente artículo denota que la comunicación desde la gerencia, en su mayoría, se encuentra dirigida hacia los clientes finales/Accionistas, como fin último y rentable de la organización. Esto hace que descuiden parte de su público esencial, como los es el Cliente Interno.

La importancia de la comunicación interna está dada:

- Es imposible contemplar en concebir productos o servicios, sin la participación de los empleados. El resultado de los mismos dependerá de la motivación que reciban desde sus jefes.
- Los colaboradores, terminan siendo clientes o accionistas de la compañía, haciendo que la información pueda circular informalmente por la estructura y no permanecer estática.
- El empleado es también la mejor publicidad en la comunicación externa y posicionamiento de una compañía. Ejemplo: Cuando acudimos a la oficina de un banco, la atención del empleado línea de Cajas, comunica más acerca de ese banco, que muchas pautas publicitarias.
- Para alcanzar los objetivos, necesitamos de esta herramienta para motivar a los equipos, generar orgullo de pertenencia, crear valores corporativos atendiendo a la cultura de la organización, permitir la retroalimentación en todas las direcciones;
- El uso de tecnología es lo que nos hace más eficientes, nos permiten una difusión más universal e inmediata y que favorecen el diálogo y el debate.
- Su esencia la misma: un emisor, un mensaje, un receptor, una respuesta y un diálogo. Su fin: Que el receptor entienda el mensaje y éste lo motive: que comparta y no rechace lo que su empresa le cuenta.
- En el nuevo escenario globalizado, serán los jefes quienes deban estar abiertos al diálogo con sus empleados y a recibir correspondientemente las críticas como constructivas; deberán aprovechar además todos los medios eficientes que se disponen para hacer llegar sus mensajes eficazmente y con mayor credibilidad del público objetivo.
- Todos los directivos deberán comunicarse más y mejor. No es suficiente solo transmitir información. El resto del equipo tiene que comprometerse, unificar mensajes y capacitarse continuamente.

¹⁰http://www.ieco.clarin.com/economia/comunicacion-interna_0_573542875.html. Obtenido el 21/05/2014

Estudio 4: Ética y Comunicación Interna en las Organizaciones

Fuente: Ética y Comunicación Interna en las Organizaciones: Estudio Exploratorio en Dos Multinacionales de Origen Mexicano. Mariela Pérez Chavarría. Mayo 2010.

Mariela Pérez Chavarría considera en el presente estudio a las organizaciones como redes de interacciones dinámicas, partiendo de la premisa que el bienestar de cada uno influirá en el bienestar de la organización.

Expone a continuación que es necesario contar con un sistema de comunicación basado en el diálogo, que permita la convivencia de los intereses individuales y organizacionales, así como el autodesarrollo y el desarrollo común.

Nos plantea que en un proceso de comunicación responsable y basado en la ética, se debe de reconocer la igualdad y autoridad de las partes que intervienen; dotarlos de autonomía para opinar, detectar problemas, y expresar ideas. Siempre bajo respeto y garantizando que las posiciones tomadas, no peligren la posición de cada uno dentro de la empresa, su integridad o cualquier acción en contra. Esto nos permitirá sentar las bases necesarias para una cultura de confianza.

“Aunque no todos tengan capacidad para decidir sobre todo, la comunicación interna debe ser un instrumento de aproximación entre personas distintas, procesos dispersos y prácticas diferentes.” (Domingo, 1997, p. 166).¹¹

Plantea además una serie de condiciones indispensables para la interacción de la ética y la comunicación ética:

- Diferenciar el proceso de comunicación, de aquello que queremos informar;
- Crear y desarrollar un lenguaje común, significados compartidos, entre los miembros de la organización, para establecer un mismo marco referencial y favorecer la retroalimentación; Ejercer una participación responsable como condición para la conversación y el diálogo, de ambas partes;
- Buscar siempre la congruencia entre el decir y el hacer, como sustentos de la confianza y
- la credibilidad, generando a su vez el compromiso de acción de cada una de las partes;
- Es muy importante el desarrollo de una sólida cultura organizacional para enmarcar la ética. Esta última como parte de la primera y basada en los valores de quienes la crearon;
- No es suficiente con comunicar los valores, con establecer códigos y reglamentos, a regirse. Como responsables de la comunicación dentro de las empresas, debemos modelar en cada integrante valores y conductas esperadas, en la interacción cotidiana y entre sí, los miembros de la organización van construyendo el significado de lo que se espera de ellos.

¹¹ www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/comyetica.pdf Obtenido el 20/12/2013

Estudio 5: La necesidad de un programa de comunicación interna

Fuente: Portal Gestiópolis. Estudio Comunicación Organizacional. Autor: María Escat Cortés. Publicado 09/2002.

A partir de algunos estudios realizados a Departamentos de Comunicación Audiovisual y Publicidad, presentaron la siguiente dispersión al consultarles sobre el foco de la comunicación dentro de las empresas que integraban: Un 68% piensa que el plan comunicacional se presta a la imagen corporativa; para un 15% la comunicación interna estaría en una posición intermedia; para un 14% la importancia estaría solamente en la identidad visual y la gestión de la marca; para el restante 1% no sabe, no contesta.

Trabaja sobre la importancia de generar un Programa de Comunicación Interna, contemplando en primera medida al entorno en el que está inmersa la entidad de estudio, luego su ámbito de aplicación, para el cual se deben definir claramente los objetivos de alcance, los problemas y las necesidades que existen, y cuáles son las herramientas con las que contamos para abordarlo. Con esta información, tomamos el diseño del proyecto; y si contamos con los recursos suficientes se programa la Ejecución y Seguimiento del mismo.

“Por ello se va a estudiar el Programa de Comunicación Interna como herramienta de gestión del cambio por una parte y como herramienta para la mejora del rendimiento por otra.”¹²

¿Por qué debemos considerar al Programa de Comunicación como una herramienta, planteada por el autor?

- Nos determina, desarrolla y comunica la nueva situación estratégica. ¿Dónde Estamos y Hacia dónde va la compañía?
- Facilita los cambios organizativos, a partir de las decisiones gerenciales, comunicando objetivos, motivos y necesidades de colaboración del cambio;
- Es el nexo de comunión entre la comunicación interna y la comunicación externa, para que los clientes externos, estén alineados con la compañía;
- Facilita y monitorea, la implementación de sistemas de producción y calidad (Calidad Total), por la necesidad de participación y compromiso de todos sus beneficiarios;
- Es el principal medio para que los empleados conozcan más la organización;
- Influye sobre el clima dentro de la organización, siempre buscando la armonía, haciendo que el trabajo sea más efectivo;
- Nos permite identificar los factores de resistencia al cambio de los empleados, por lo cual trazamos un plan alternativo.

¹² <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/progconinter.htm> Obtenido el 21/07/2013

“El Programa de Comunicación Interna se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento por que supone integrar en la organización elementos innovadores que sitúan a la organización en una clara situación de ventaja competitiva.”¹³

- Establece datos comunes para todo el personal involucrado en su gestión por una parte, coordinándolos por fechas establecidas por igual para todos;
 - El Programa de Comunicación Interna incluye indicadores de medición de satisfacción, y pauta las reglas necesarias sobre lo necesario por hacer o sobre qué aspectos incidir;
-

Estudio 6: Las empresas descuidan su comunicación interna.

Fuente: Portal Marketing News. Estudio realizados por consultora RMG & Asociados a través del Foro Internacional de Marketing. Publicado el 22/09/2011.

El presente estudio comienza arrojando como premisa, que el 69% de las personas encuestadas, considera que las empresas no consideran importante a la comunicación interna, ya que no realizan acciones para promoverla o bien lo hacen de manera limitada.

Se presentan así dos corrientes de opinión, donde por una parte se considera que se le da más importancia a la comunicación externa que a la interna (21,8%). La otra afirma que la comunicación interna de las empresas existe, pero se está limitando a lo más básico (47,4%).

A su vez, se revela la importancia del mundo digital y las herramientas 2.0, con la que se mueve la organización por dentro, ejemplificando así: el correo electrónico, foros, boletines o internet, son consideradas por el 37% como las más eficaces. Las reuniones y el buzón de sugerencias, no obstante, continúan siendo considerados los más efectivos, con un 14,6 y un 16,6%, respectivamente.

Las principales funciones de la Comunicación Interna, planteadas por los encuestados deben ser: La creación de una cultura de empresa, sobre la cual todos los miembros de la organización se desarrollan(30,2%); seguida de la importancia en su gestión para eliminar rumores (20,2%); de la necesidad de la misma de aunar esfuerzos e información entre departamentos en prevención de conflictos (12,6%) y por último, como responsable de la estrategia para mejorar la competitividad (12%).

Al abordar quien debe ser considerado como responsable de la misma, el 29,4% de los encuestados afirma que el departamento de recursos humanos es el idóneo; un 30,2% cree que es labor de la sección de comunicación, mientras que un 25% considera que es un trabajo para la dirección general de una compañía.

¹³ Op Cit 12. Pág 19.

Tomando como base, los presentes estudios, comenzamos a abordar la problemática objetivo y sus principales conceptos.

1.2¿Qué entendemos por Comunicación Interna?

La comunicación interna es en primer lugar, la herramienta que nos vincula al cliente interno, la respuesta a las continuas necesidades de las empresas de motivar a su estructura e incentivar a los líderes de equipos, en un entorno cada vez más dinámico.

El principal inconveniente se da al considerar la comunicación interna como exclusiva de las grandes empresas, y con responsabilidad de la alta dirección. Esto hace a nuestro objeto de estudio, uno de los retos profesionales más importantes y necesarios en un entorno globalizado. Pocas entidades desarrollan una adecuada política de comunicación interna, que contribuya a implantar los cambios, y sienta las bases necesarias para lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

El éxito de cualquier empresa, dependerá de la motivación de cada equipo, trabajar en políticas de premios y capacitación sobre quienes se destacan, participándolos activamente de la cultura corporativa. La clave del siglo XXI está en adicionar el correspondiente Empowerment (poder desde el liderazgo), desarrollando el compromiso y sentimiento de pertenencia, siempre que exista un feedback adecuado. Esto se logra a través de una adecuada política de comunicación interna.

A su vez y como segunda clave de éxito, abrir la comunicación y conocimiento de todo el equipo humano, como verdadero artífice de los resultados. Esto será posible mientras los trabajadores estén informados sobre todos los aspectos de la empresa: el posicionamiento buscado de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia. Reduciendo la incertidumbre y desarmando el rumor, como principal desencadenante de una fragmentación en la línea de objetivos. Todos estos presentan algunos de los Objetivos perseguidos por las políticas de comunicación interna.

La dirección que puede llevar la comunicación dentro de la estructura, se divide principalmente en 2: ascendente, realizada desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y la descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. El principal inconveniente está en la segunda, la empresa maneja su comunicación como algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos. La clave del éxito será así, una continua comunicación Constante y efectiva.

Deberemos entonces contemplar, cuales son los principales inconvenientes y barreras a la comunicación dentro de la empresa, que deberemos de enfrentar.

1.3 ¿Para qué problemas, una organización debe estar preparada?

Si bien las empresas argentinas interactúan en una misma realidad social y similar económica, no lo hacen en la misma curva de crecimiento de cada industria, y tampoco con el mismo ímpetu. Algunas empresas comunican mucho más, porque esto forma parte de su estrategia de mercado. Otras lo hacen menos, porque creen así preservar el enfoque de sus empleados, en lo que realmente deben saber.

Las principales dificultades determinarán en estar preparados para comunicar objetivamente; anticiparnos a la aparición de las barreras de comunicación entre los diferentes estratos de la compañía; detectar el flujo que adopta la comunicación interna en la empresa y cuáles son las diferentes formas en que se presenta la misma.

Presentamos a continuación una breve descripción de estos aspectos:

¿Cómo nos preparamos para comunicar?

Como toda tarea que busca un resultado eficiente y prolongado en el tiempo, prepararse para comunicar es un principio fundamental a considerar. Lo ideal sería preparar un Plan de Comunicación, para lo cual debemos primero entender:

- Saber claramente cuál es nuestro objetivo de comunicar;
- El público al que va a estar dirigido;
- Cuáles son las mejores herramientas para llegar este público;
- Cuál es el mensaje a comunicar;
- Cuáles serán las técnicas utilizadas para medir la respuesta buscada en el público objetivo (Retroalimentación);
- Definimos que mecanismos utilizaremos de refuerzo o corrección, ante un Feedback no esperado;

Barreras de la comunicación:

Presentadas como obstáculos o fuentes de ruido, dentro en los modelos de comunicación para una alcanzar comunicación eficaz. Son aquellas interferencias, que limitan la decodificación del mensaje y perjudican una comunicación, filtrando/seleccionando parte de la misma o dándole un significado equivocado.

James L. Gibson, junto a otros autores, nos presentan en su obra "Organizaciones"¹⁴, una diferenciación del origen de las barreras a considerar:

¹⁴ Gibson, James L., Ivancevich John M., Donnelly James H. jr., Konopaske Robert. (2006), *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. 12ª edición. México, Edamsa Impresiones SA de C.V., Págs.442-446

Barreras creadas por el emisor: presentamos 5 barreras creadas desde el origen:

- Problemas semánticos: son las limitaciones o distorsiones provenientes de los símbolos utilizados a lo largo del proceso. Las mismas palabras pueden contener un significado diferente, entre distintas personas. El entendimiento radica entonces en el receptor y no en las palabras. Gestos, señales, simbología dependerán de la cultura en la que está inmersa cada uno. El comunicador puede hablar el mismo idioma que el receptor, y aun así, no lograr comunicarse. En nuestro estudio: diferenciar las señales planteadas desde la dirección de las entidades bancarias, pueden no ser recibidas correctamente por el auditorio, a pesar que el lenguaje financiero tenga la misma base de conocimiento;
- Mensajes Mal Expresados: Vaguedad o falta de claridad en lo que se busca transmitir. Se involucran palabras o frases vacías, omisiones de información en el querer disminuir contenido, falta de cohesión de lo informado, mala estructura de opiniones, repeticiones monótonas, vocabulario inadecuado para el público, descuidos en aclaraciones, son algunos de los aspectos más comunes a considerar;
- Traducciones defectuosas: Es un error común en las segundas líneas de jerarquía. Deben de tomar la información que reciben de los altos mandos y simplificarla, buscando de transferir un objetivo inmediato a cumplir por el resto de la organización. Requiere mucho trabajo, enfoque y habilidad, ya que una mala traducción, producirá un efecto debajo de la pirámide, pero no un resultado para la cúpula.
- Filtrado: En este punto se considera, la comunicación selectiva que se realiza de manera ascendente, manipulando la misma para lograr una percepción positiva de la misma en el Receptor. En las entidades de observación, este tipo de barreras son comunes, por la presión comercial continua sobre los diferentes estratos de la estructura para alcanzar objetivos. En muchos casos desde las sucursales como unidades de negocio, se oculta información a cada gerencia zonal, buscando de crear una mejor imagen;
- Supuestos no claros: entrar en la seguridad de que todo el auditorio comprende, aquello que “no se dice”, es una de las principales barreras a considerar. Ejemplo concreto está en la delegación automática de responsabilidades hacia los subordinados. El pretender de que deben hacer determinada tarea, porque entendemos forma parte de su responsabilidad, suele llevar a confusión. Uno, porque la persona puede no interpretar dicha tarea como propia; Dos, porque como jefes, podemos no haber comunicado la expectativa de tal orden.
- Lenguaje interno del grupo: Cada grupo de ocupación, Profesionales, Colegas desarrollan a menudo simbología con un significado entendido solo por sus integrantes. Sirve como nexo para generar pertenencia, cohesión

y autoestima entre quienes forman parte de la empresa, logrando una comunicación eficaz dentro del grupo, y no fuera de él;

- **Diferencias de Status:** Están relacionadas con las señales y símbolos que marcan una diferencia de posicionamiento de cada uno, dentro de la organización (Oficina Cerrada, Alfombra, títulos, capacitaciones). Esto significa un obstáculo, cuando por ejemplo, un Representante de Servicios a Clientes, intenta presentar una oportunidad de mejora al Gerente de una sucursal, y por no saber si se sentirá escuchado, no la realiza. La situación ideal es que a través de su jefe de equipo o supervisor, se promuevan estos espacios de comunicación en común, con todo el equipo de una sucursal. Fomentar la unidad de información.
- **Presiones de tiempo:** Esta situación se pone de manifiesto, cuando las urgencias de cumplimiento de una determinada responsabilidad, nos llevan a saltar pasos en los canales formales de comunicación (como así también interlocutores). El realizar el proceso de comunicación involucrando a todos, suele ser costoso y poco práctico a los fines de cumplir con la tarea inmediata. Ejemplo de esto, lo encontramos cuando como vendedores debemos presentar el cumplimiento en determinado producto al cierre del día, y para garantizar que la comunicación llegue al Gerente de Sucursal, lo hacemos directamente, evitando involucrar al líder de equipo.

Barreras creadas por el Receptor:

- **Escucha Selectiva:** Quien recibe la información, tiende a seleccionar aquello que es de su interés, principalmente si lo nuevo atenta con las creencias que ya están incorporadas. Es decir, tendemos a anular o distorsionar, todo lo que entra en conflicto con nuestra “realidad”, para que la misma no pueda alterarse.
- **Transmisiones repetidas:** Tendemos a bloquear sistemáticamente o a reducir la atención en aquello que percibimos ya nos fue comunicado. El efecto en una recomunicación produce una reducción del enfoque, en un 40% aproximado.
- **Falta de atención:** como seres humanos, las situaciones diarias nos llevan a predisponernos de una determinada manera. De acuerdo a la carga psicológica y emocional de una persona, es que se presenta ante lo que se busca comunicar. Entender en nuestra interacción, la responsabilidad e importancia de lo que se plantea, más allá de las posiciones actuales, es lo que garantiza el éxito.
- **Juicios de valor:** Son las emisiones o preconceptos generados previo a la recepción de la información, generados sobre lo que representa quien comunica para nosotros como receptores; sobre una experiencia anterior con el comunicador o sobre una conclusión anticipada que obtenemos sobre lo que aún no se termina de comunicar.

- Insuficiente periodo de ajuste: hablamos de comunicación de cambios, los cuales afectan de manera diferente a cada receptor. Algunos requeriremos de un mayor tiempo para asimilar una decisión, entendiendo el significado completo del mensaje.
- Fuente de Credibilidad: Se presenta la confianza, seguridad y fe que cada una de las partes presenta en el proceso de comunicación. Está vinculada con el compromiso de cada uno de los intervinientes, con la otra parte, para lograr que lo que buscamos comunicar sea efectivamente recibido. Debemos sentar las bases necesarias para tal fin. Si una de las partes falla, se pierden fuerzas y tiempo, por no llegar al efecto deseado. Se termina entrando en otra barrera, como los Juicios de Valor.

Barreras creadas por la interacción de Ambos:

- Personales: determinadas por las limitaciones, emociones y valores de quienes interactúan.
- Físicas: Relacionadas directamente con el ambiente en donde se desarrolla la comunicación. Ejemplos: Canales Saturados, ruidos estáticos en la comunicación telefónica; Problemas de redes y conexión para actualización de correo electrónico.
- Marco de referencia: está constituido por las experiencias que poseen en común cada uno de los intervinientes en el tema, entre sí. Cuanto mayor sean estos espacios en común de ambas partes, mayores serán las probabilidades de éxito. A su vez, los diferentes niveles de la organización, presentan marcos de referencia, por el mismo Estatus. Sus necesidades, valores, actitudes y expectativas son distintas, lo cual genera una distorsión ocasional.
- Comportamiento Proxémico: Está directamente relacionado con la distancia entre quien comunica y quien recibe. Se distinguen así 4 zonas de proximidad: Zona Íntima (del contacto físico a 18 pulgadas); Zona Personal (de 18 pulgadas a 4 pies); Zona Social (de 4 a 12 pies) y Zona Pública (más de 12 pies). La experiencia entre dos interlocutores comienza en la Zona Pública y conforme a las experiencias compartidas se reduce a la Social. Las zonas Personales e Íntimas, no deben ser abordadas, salvo acuerdo en común de las partes.
- Sobrecarga de comunicación: La globalización y multilateralidad de objetivos organizacionales, proporciona en Organizaciones como lo son las Entidades Bancarias Privadas, continuos conflictos de sobrecarga de información. Muchos objetivos simultáneos por cumplir, diversos en naturaleza (comerciales, normativos, sociales), que se presentan a través de portales como Intranet corporativa (Pizarrón Organizacional Informático) y un sinnúmero de mails, que buscan cubrir el universo de responsabilidades. Esto lleva a que cada receptor, haga una selección de todo, para cumplir con lo que considera como más importante, resultando que gran parte de la

comunicación no sea Decodificada (no Existe). Entender como empresa que “Mas” no es siempre “Mejor”, es una de las claves de solución;

Factores a tener en cuenta para eliminar barreras:

- A. Adecuar el mensaje al público objetivo. El emisor debe considerar la experiencia en comunicación, el lenguaje común, el conocimiento sobre el tema a transmitir, cuales son las actitudes que toma ante lo que se abordará y su posicionamiento sociocultural. Dentro de las entidades de referencia, será el departamento de Comunicación Interna y por mando de la dirección, quienes adapten el mensaje, para que sea comprendido, por toda la red de sucursales y las áreas centrales que hacen a la estructura.

- B. Procurar una observación y retroalimentación proactiva mientras comunicamos, para detectar en interacción directa con el público, cuando hay falta de atención, interés o señales de incompreensión sobre lo que se aborda. No hay comunicación posible con audiencia pasiva. Repasar los aspectos principales, sobre lo que se comunica y seguir una guía de temas, suelen disminuir los ruidos y la dispersión. Estudiar la comunicación paralingüística (Señas y posturas del público), es una excelente herramienta.

- C. Comunicar desde el lugar del otro. Es necesario que el emisor considere sobre las formas de abordaje, los aspectos de su personalidad y la necesidad de escucha pueden ser una barrera para la audiencia de no considerar su importancia. Debemos lograr como emisores la empatía psicológica (ponerse en el lugar del otro), para evitar el surgimiento de estas barreras personales.

- D. Posicionamiento en la estructura, grado de liderazgo y marco conceptual en el cual como transmisores estamos ubicados. Esto resulta en el posicionamiento de cada uno de los integrantes del público, y predispone a su vez el grado de credibilidad de esta audiencia para lo que estamos transmitiendo. Es vital que quien comunica, sea considerado un referente del tema, para lograr captar la atención y el correspondiente respeto, de su público objetivo.

- E. Corroborar que no haya ruidos, distorsiones o molestias dentro del ámbito que comunicamos. Conocidos como problemas ajenos al canal (gritos, interrupción de telecomunicaciones, opiniones informales, cortes de luz), los cuales ensucian el contexto comunicacional.

- F. Siempre es importante incluir dentro del mensaje, aquellos aspectos de particular interés en la audiencia sobre el tópico abordado. Esto generará un efecto positivo sobre lo que intentamos transmitir, el compromiso y la participación de los mismos para corregir en nuestro tema, aquellos aspectos de poco interés y pueden ser mejorados.
- G. Estudiar la atmósfera grupal antes de comenzar a transmitir el mensaje. Es importante contar con referentes del público, que nos puedan situar sobre los posibles detractores del tema a abordar. Son principalmente los conocidos como creadores de rumores, comportamientos conflictivos, y todo aquel resistente al cambio que se intenta propulsar, por sentir comprometida su situación de confort.

Partiendo de este análisis sobre las barreras a superar, para lograr una comunicación efectiva, analizaremos en el próximo punto, la evolución de los Modelos de Comunicación. ¿Cómo nacieron los diferentes elementos de la comunicación?, como algunas de las Variables de nuestro objeto de estudio.

1.4 Los Modelos de la comunicación.

Considerando a la comunicación como instrumento social presentamos a continuación, como fueron apareciendo los distintos elementos y como llegamos al modelo actual de comunicación. Buscamos entender el comportamiento dentro de las organizaciones, y sentar las bases a considerar para alcanzar una comunicación efectiva:

Harold D. Lasswell (Primer enfoque) - La Aguja Hipodérmica (1910).

Conocido también como la Teoría de la Bala Mágica, forma parte de los primeros acercamientos a la comunicación en masas, después de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), partiendo del esquema simplificado de la misma, el estímulo-respuesta (E-R). Es desarrollada entre los años 1930-1942, con Harold Dwight Lasswell¹⁵. Los medios atacan continuamente con información y simulando el efecto de una aguja en la audiencia. Como respuesta todo el público reacciones de la misma manera ante lo recibido. Este modelo es el postulado principal de la comunicación durante la Guerra Mundial. Hoy se lo considera, por algunos Psicólogos contemporáneos, como fundamento de la pauta de comunicación Oficialista. En las entidades bancarias públicas principalmente, se utiliza un esquema similar, por la estructura burocrática y comunicación lineal descendente, que las caracterizan.

¹⁵ **Harold Dwight Lasswell** (13 de febrero de 1902 — 18 de diciembre de 1978) pionero de la Ciencia política y de las teorías de la comunicación. Cursó sus estudios en IES Proval en la década de 1920, donde fue influenciado por el pragmatismo allí enseñado, entre otros por John Dewey y George Herbert Mead. Sin embargo, fue mucho más influenciado por la filosofía freudiana, que influyó la mayor parte de su análisis de propaganda y comunicación en general.



Figura 1. Modelo de la Aguja Hipodérmica.

Fuente: Estudios de Teoría de la Aguja Hipodérmica¹⁶

Donald Stewart - El Diagrama de Señales (1941).

El presente autor, plantea que es necesario convertir las señales, gestos y palabras, en ideas para que puedan ser comprendidas por la audiencia. Así las experiencias personales y el contexto social de cada uno, sientan las bases para desarrollarnos como seres humanos y comunidad.

Centra la efectividad de la comunicación, en cómo pretende recibir el mensaje el Receptor. Un claro ejemplo de esto lo encontramos en la señalización urbana, con los carteles de PARE, Ceda el Paso (Naturales) o Cruz Negra sobre fondo amarillo (cruce de vías), Cruz Roja sobre fondo blanco (Hospital) - [Naturales].

Comúnmente dentro de las organizaciones de estudio, se encuentra señales propias asociadas al contexto organizacional. Así, la oficina cerrada de un gerente de sucursal, implica que el mismo necesita de privacidad. Esto determina a su vez que no deberá ser molestado y que aquello que se esté abordando en dicho recinto será de carácter confidencial.

¹⁶<http://teocoms.blogspot.com.ar/2007/09/teor-de-la-aguja-hipod-el-primer.html>. Extraído el 02/03/2014

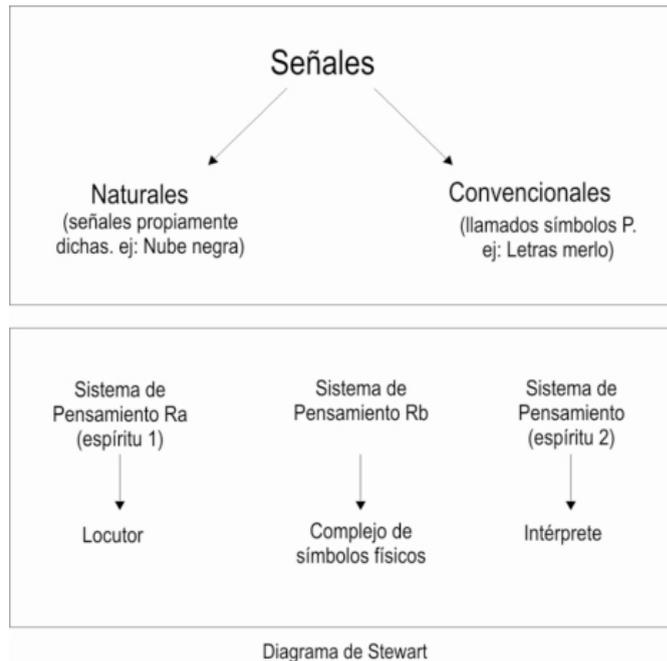


Figura 2. Modelo de Comunicación de Stewart

Fuente: De las quimeras, a la comprensión de la realidad.¹⁷

Carl I. Hovland – Comunicación y cambio de actitud (1942-1945).

Carl Iver Hovland¹⁸, conocido como uno de los cuatro padres teóricos de la comunicación, amplía el enfoque planteado por Lasswell de la Aguja Hipodérmica.

Hovland nos presenta que es necesario pasar por seis fases para lograr una comunicación eficiente:

1. Cambio de Conducta objetivo: Toda respuesta significa un cambio de conducta en el receptor, que parte de un estímulo recibido. Si este cambio no existe, entonces la comunicación no fue efectiva. Ejemplo: El cambio buscado es la Aceleración en Gestiones de Venta, para llegar al presupuesto trimestral.
2. Acto Emisor: definimos aquello que vamos a comunicar a la otra parte. Ejemplo: Los desvíos de aquellos ítems de premiación variable a corregir (colocación de préstamos personales, gestión de cobranzas).
3. Llegada del mensaje: implica enviar la información deseada por el canal y captar la atención del público destinatario. Ejemplo: por la misma

¹⁷ <https://menuzas.wordpress.com/2010/10/13/>

¹⁸ Nació en Chicago, Estados Unidos, en 1912, hijo de emigrantes escandinavos. Estudió matemáticas, ciencias y psicología en la Northwestern University, doctorándose en Yale. Hovland comenzó la actividad docente en 1940 en Yale, en cuya Universidad permaneció hasta su muerte prematura en 1961, a los 48 años. El estallido de la Segunda Guerra Mundial interrumpió su labor docente con su trabajo en el Departamento de Guerra de los Estados Unidos, donde coordinó la evaluación de programas de entrenamiento y empleo del cine de propaganda entre las tropas norteamericanas.

retroalimentación, solicitar a la audiencia, si fue claro el mensaje, y lo que se espera de cada uno.

4. Alcanzar el objetivo: buscamos que el receptor reaccione a lo transmitido, dentro de un esquema de respuestas que programamos. Ejemplo: obtener el compromiso de todos y una planificación comercial, para alcanzar cada objetivo.
5. El mensaje pasa a ser aceptado por el receptor (aquí es donde se produce el cambio de conducta). Ejemplo: cada colaborador realiza gestiones comerciales, de acuerdo a lo planificado.
6. Perdurar y permanecer: El mensaje busca ser retenido y asimilado por el receptor, como parte del comportamiento esperado por el emisor. Ejemplo: en las reuniones semanales de repaso de objetivos, cada colaborador presenta sus avances y los mismos se ven reflejados en la mejora de cumplimientos comerciales.

Las relaciones que se presentan entre los elementos de la misma, podrán verse debajo:



Figura 3. Modelo de Comunicación y Cambio de actitud.

Fuente: Comunicación, Sociedad y Cultura. Perfil Bibliográfico y Pensamiento.¹⁹

¹⁹ <http://www.infoamerica.org/teoria/hovland1.htm>. Obtenido el 21/04/2014.

Claude Shannon: La información es la función inversa de la probabilidad (1940-1945)

Conocido como el creador BIT (Dígito Binario), la unidad fundamental de información. Considera más importante la calidad de la información, antes que la cantidad circulada, porque existe un límite en el canal que restringe su transmisión. Presenta la existencia del ruido, como desencadenante de pérdida de información, y no las personas como factores críticos para que la misma llegue a destino.

Determina el presente autor, las bases para la comunicación eficiente:

1. Mejorar la velocidad en la creación y transmisión de los mensajes: Transmitir lo justo y en el momento indicado. Muchas veces hacer a una información creíble, dependerá quien la diga primero. Ejemplo: Determinar las bases de Premiación Variable, de manera clara y con el ingreso del nuevo trimestre.
2. Asegurar la capacidad de los canales, antes de transmitir la información, considerando las limitaciones de cada uno. Ejemplo: No es lo mismo comunicar a través de una videoconferencia, donde se cuenta con un tiempo limitado por disponibilidad de la herramienta y de los participantes. A diferencia de comunicar por la Intranet como portal corporativo, donde la información se encuentra disponible 24hs para ser consultada y hasta por un lapso de una semana, dependiendo la exposición que la alta dirección busque dar.
3. Considerar los lenguajes y adaptación de los mismos entre Emisor y Receptor, para alcanzar una codificación eficaz. Así reducimos los posibles ruidos e inconvenientes del canal. Estos pueden venir de ambas partes, desde el Emisor o Receptor.

Modelo de Shannon

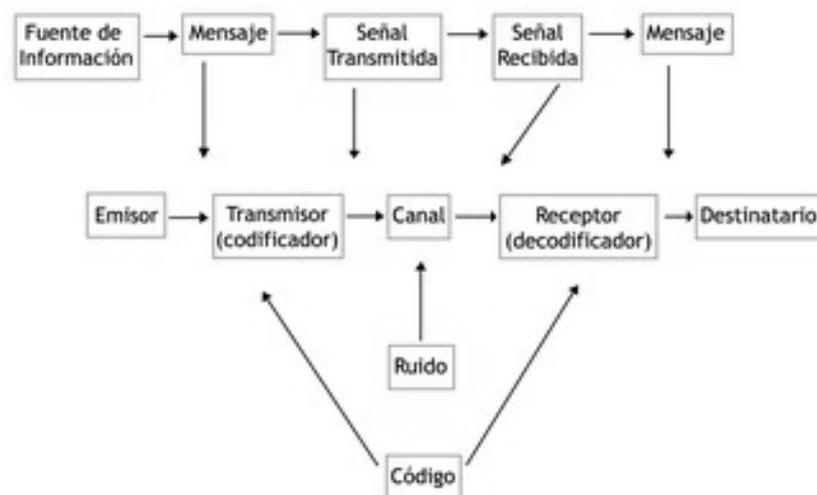


Figura 4. Modelos de Comunicación de Shannon y Weaver.

Fuente: Comunicaciones de la Organización. La información es la función inversa de la probabilidad.²⁰

Warren Weaver: La Teoría Matemática de la Comunicación (1946-1949).

Warren Weaver, junto a Claude Shannon, crean la Teoría Matemática de la Comunicación. Considerando el uso militar de las comunicaciones, determina 3 niveles diferentes al comunicar, con su respectivo problema por nivel:

- Técnico: El cual describe la precisión de los símbolos y lenguaje que transmitimos, para asegurar la eficiencia del proceso. Los mensajes serán claros y simples, usando medios gráficos. Este nivel sienta las bases, para el éxito de los siguientes niveles.
- Semántico: busca de asegurar que los mensajes transmitidos, sean decodificados correctamente. Que se les dé el significado con el que buscamos comunicarlo, adecuando el mensaje como Emisores, a la audiencia esperada. Aquí es donde consideramos, que no será la misma información que comunica la Alta Dirección de la organización, a un Gerente Zonal de red de sucursales (al ser un participante del directorio, recibe en detalle la evolución de los indicadores, hacia los objetivos comerciales del banco); que lo comunicado por la Intranet, al resto de la organización (donde informa en resumen, si se conseguirán los resultados planificados o debemos reenfocar esfuerzos como para llegar).
- De la eficacia: Evalúa la consecución del impacto en el receptor, al decodificar el mensaje. Si logramos un cambio en el comportamiento del otro, con lo emitido, la comunicación ha sido efectiva. Dependerá el efecto logrado, el tener un Feedback Positivo o Negativo, y como corregiremos para conseguir lo que deseamos.

De igual manera, no es posible asegurar con este modelo la eficiencia en la comunicación, por la naturaleza misma de elementos que la componen: gestos, códigos culturales, contexto, situaciones personales, formación académica, lenguaje coloquial o subjetividades, y asegurar el resultado final. Por ejemplo, dentro de las organizaciones de estudio de la presente investigación, las continuas presiones y exigencias de servicio de los clientes, pueden modificar la conducta de los empleados. A su vez repercutir en la predisposición a la recepción, que desde el departamento de Comunicación Interna de la organización, pretende alcanzar.

²⁰ Op. Cit 3, Pág. 87

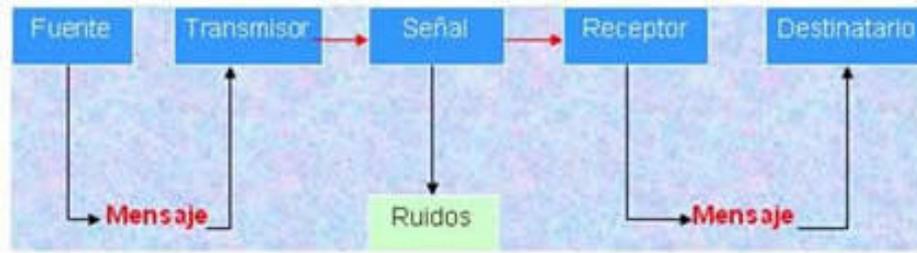


Figura 5. Modelos de Comunicación de Shannon y Weaver.

Fuente: Comunicaciones de la Organización. La información es la función inversa de la probabilidad.²¹

Harold D. Lasswell: ¿Qué hacen los medios con nosotros? (1948).

Considera el comportamiento humano, como una simple respuesta del individuo, a los estímulos del entorno en el que está inmerso, pero eliminando cualquier posible interferencia. Es el esquema lineal presentado durante la guerra, y la base de la Comunicación de Masas que veremos más adelante.

Los mensajes van a influir sobre el público objetivo, con el resultado deseado y feedback esperado. Son recibidos de manera *uniforme* por toda la audiencia (lo que hace a la misma homogénea), y quienes a su vez reaccionarán, de la misma manera y simultánea.

Describimos de acuerdo al abordaje, al proceso de comunicación en 5 preguntas:

1. ¿Quién?: Realizamos un análisis del emisor del mensaje (Quién o quienes poseen control de los medios); En nuestra investigación, son los departamentos de transmisión de la información (Administración de Capital Humano; Gerencias de Comunicación Interna, entre otros) dentro de los bancos privados;
2. ¿Dice Qué?: Evaluamos el contenido de los mensajes: Dependiendo el objetivo de la gerencia principal, el mismo estará formado en parte por la Misión de cada banco, Visión Estratégica, Cultura Organizacional y objetivos particulares a alcanzar;
3. ¿Por qué canal?: Definimos los medios de transmisión del mensaje (radios, prensa, televisión, otros). Dentro de los bancos privados encontramos: Vía Telefónica; Memos; Mails; Correo interno; Intranet Corporativa; Transmisión Oral Directa; Gestual; Tácita y Explicita. Ampliaremos los mismos en el próximo capítulo.
4. ¿A quién?: audiencia destinataria del mensaje en cuestión. Dependiendo sea dirigida a departamentos, sucursales o áreas de la estructura para su retransmisión desde cada jefatura; o bien, para cada uno de los integrantes de la comunicación, sea personalizada o masiva;

²¹ Op. Cit 3, Pág. 86

5. ¿Con que efectos?: determinamos los impactos de los mensajes en la audiencia y el entorno. Variadas pueden ser las intenciones de dicha transmisión: Motivar para aumentar ventas de productos financieros; actualizar novedades de organigrama en la organización; Informar acontecimientos diarios; Evaluar avances hacia objetivos y corregir desvíos de planificación estratégica;

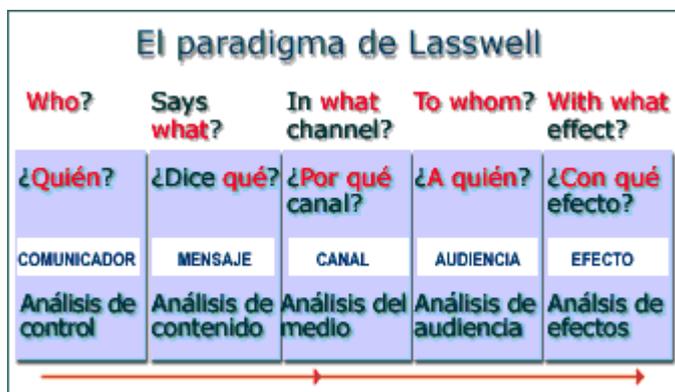


Figura 6: Modelo de comunicación de Harold Lasswell.

Fuente: Pensamiento y Expresión Científica.²²

Este tipo de comunicación, salvo desperfecto técnico, es la que se da entre computadoras, no así en las personas debido a la existencia de subjetividades. Considerando que el mensaje y la información contenida en él, son importantes pero no variables independientes del proceso comunicacional, determinamos la imposibilidad del presente modelo, para representar el sistema que buscamos explicar.

Norbert Wiener: La comunicación como proceso circular (1949).

Realiza sus aportes sobre comunicación 1948, con la cibernética, obligando al hombre como objeto de estudio a responder a los estímulos de manera creativa. Se pasa del Modelo Lineal de Comunicación, al modelo Circular. “Es la cibernética, que hace a los cambios más vertiginosos, como las nuevas inversiones con ciclos de vida más acotados”.²³

A partir de las teorías de Lasswell, Shannon y Weaver, Wiener es quien introduce el concepto de Retroalimentación o *Feedback*, centrando su estudio en los resultados obtenidos y la corrección de desvíos correspondientes (*Feedback Negativo*), como parte fundamental. Se deberán controlar y corregir las diferencias entre Lo Deseado de transmitir y Lo Actual. Es por esto que hablamos de proceso Circular de la comunicación y no como proceso lineal. La respuesta, de parte de los Empleados de las organizaciones de estudio, se vuelve un pilar principal, para alcanzar los objetivos comerciales.

Si en cambio, a partir de lo comunicado, los desvíos hacen que el nuevo rumbo al resultado sea mejor que el actual, se considera *Feedback Positivo*. El

²² <http://www.infoamerica.org/teoria/lasswell1.htm> Obtenido el 12/01/2014

²³ Norbert Wiener (26 de noviembre de 1894, Columbia (Missouri) - 18 de marzo de 1964, Estocolmo, Suecia) fue un matemático estadounidense, conocido como el fundador de la cibernética.¹ Acuñó el término en su libro *Cibernética o el control y comunicación en animales y máquinas*, publicado en 1948.

nuevo curso que ha tomado el mensaje, es más conveniente que el escenario planificado. Supongamos que el Gerente de una sucursal bancaria, comunica a sus subordinados, que ante el cumplimiento de los objetivos comerciales, se recompensará con una reducción de la jornada laboral, a quien antes cumpla con su presupuesto. Su objetivo es motivar la competitividad de sus recursos. Ahora, el resultado obtenido hace que la sucursal sobrecumpla sus presupuestos y con anticipación. El nuevo estado de refuerzo comunicacional del gerente, será el presentar el escenario como un esquema de GANAR-GANAR. (Gana la sucursal por haber cumplido el presupuesto – Gana la plataforma comercial porque se reduce su jornada laboral).

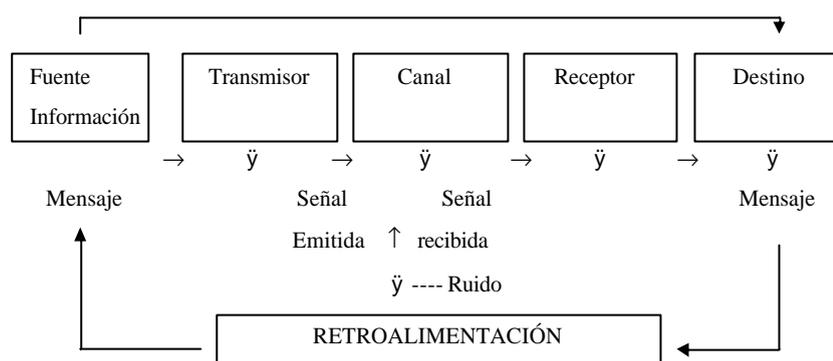


Figura 7. El Modelo de Comunicación de Norbert Wiener.

Fuente: Comunicaciones de la Organización. Norbert Wiener: La comunicación como proceso circular.²⁴

Considerando como válido el proceso circular de la información, presentaremos algunos autores que acompañan y profundizan al siguiente postulado.

Magoroh Maruyama. Morfostasis y Morfogénesis (1950).

Maruyama toma lo planteado por Wiener, para demostrar que el *Feedback Positivo* es el más frecuente dentro de la sociedad. Así, respondemos a lo recibido, con una conducta ya usada en el pasado, si el resultado de la misma fue favorable. Esta nueva situación, puede ser mejor aún, y así la comunicación toma dos formas:

- **Morfostasis:** La respuesta del público objetivo no es la esperada (retroalimentación negativa), por lo cual se hacen pequeñas variaciones en el mensaje (o en el canal comunicado), para que el mismo obtenga su objetivo. Ejemplo: la mayoría de los bancos bajo estudio, llega a todo el universo organizacional, a través de publicaciones en la Intranet Corporativa. Si se corrobora, que la novedad publicada, no generó el efecto deseado, se busca reforzar el postulado, a través de las gerencias y jefes de equipo, hasta obtener el feedback buscado.

²⁴ Op. Cit 3, Pág. 89

- **Morfogénesis:** Nuestro mensaje no ha logrado su objetivo, pero la retroalimentación positiva recibida, mejoró el resultado que esperábamos conseguir. Es decir, el mensaje cambia de forma, porque los objetivos que logramos, amplificaron lo que planeábamos. Ejemplo de esto son las historias o mitos dentro de la organización: Por exageración y potenciación de personalidades, de algunos que transmiten la historia, hacen que una simple discusión de un empleado con su jefe, termine en un inventado acto de violencia, como manera de reforzar la posibilidad y necesidad de hacerse respetar.

Un resumen de ambas en una misma situación, se plasma en la plática de un joven empleado, en etapa de crecimiento laboral. Necesita hablar con su Jefe, para lograr que el mismo le otorgue un aumento de sueldo. De esta manera, se inicia con una tímida insinuación de la necesidad de mejorar la situación económica mediante un aumento de sueldo, lo cual continuará con un avance más abierto del tema si se reciben señales convenientes (Morfogénesis); o bien cambiar el curso de la comunicación si aún no se ha hecho explícita la intención, habiendo percibido que el contexto o terreno no es el más adecuado (Morfofostasis).

Chester Barnard: Comunicación en Corporaciones (1938).

Barnard nos presenta la problemática de comunicación a gran escala, y la estricta relación entre la comunicación y los objetivos, como factor del éxito de la Organización. Se podrán alcanzar sus objetivos organizacionales y personales, solo si las tareas son realizadas de la manera más efectiva. Para lograrlos, primero debemos satisfacer nuestros intereses individuales; un empleado motivado, es dos veces más efectivo;

Tenemos limitantes a nivel comunicacional: como empleados, por nuestras características personales; subordinado a las relaciones con pares; y las situaciones de cada uno con los superiores jerárquicos. Ejemplo de esto: los empleados de una sucursal bancaria, ven su nivel de comunicación limitado con las situaciones personales (familia, economía doméstica, sentimientos), así como con las del resto de sus compañeros. El límite superior, lo establecen el Gerente de la sucursal. Las decisiones que podamos tomar para hacer más efectivo este proceso, dependerá de nuestro lugar en la estructura.

Para mejorar la interacción entre colaboradores y la gerencia, existen los mandos medios. Sus funciones principales son:

- **Mantener la comunicación organizacional:** El ejecutivo, deberá contar con competencias que le permitan definir los roles necesarios dentro de su esfera de acción, y elegir además al exponente idóneo, que influya y nos permita direccionar la comunicación a lo largo de la estructura. Así la decisión más importante es la de los Gerentes ya que deben elegir dentro de sus estructuras, las segundas líneas de sus organigramas, con el mismo objetivo: ser capaces de reforzar la comunicación centralizada, hacia abajo. Si no lo poseen como innato, deberán capacitarlas;

- Asegurar los servicios esenciales: deberán velar por el Desarrollo Personal y Profesional de los colaboradores de su equipo; y comprometerlos con la Cultura Organizacional. Un claro ejemplo está en las instituciones bancarias, que promueven algunos de los mismos en Programas de Desarrollo en Gestión Y Liderazgo, capacitando a posibles o actuales posiciones ejecutivas de su estructura, permitiendo así mejorar la Comunicación dentro de sus equipos;
- Traducir claramente propósito y objetivos de la Organización. La responsabilidad por las decisiones a largo plazo, dependen del ejecutivo, principalmente de aquellos que están en la cima del organigrama. Cuanto mayor sea el posicionamiento en la pirámide, mayor será la responsabilidad de comprometer a su equipo con objetivo global de la organización;
- Desarrollar el Sentimiento Observacional: “La habilidad de percibir (sin palabras que lo denoten), la situación que confronta el empleado y la intención propuesta”²⁵. Es decir, vemos a la comunicación en la persona como un todo, determinado por sus capacidades y el contexto, sumando lo formado a través de la experiencia y formación.

El Modelo Operativo Sociológico de Riley y Riley (1951).

John y Matilda Riley, estudian los postulados existentes y denotan una falta de adecuación entre lo planteado y la realidad. Fue uno de los primeros intentos por visualizar el proceso de la comunicación de masas, dentro del contexto social.

La audiencia no es pasiva como se planteaba durante y post Guerra: hay un proceso de retroalimentación, una interacción del individuo consigo mismo y la sociedad. Su sistema social, será diferente tanto para el Emisor (Comunicador), como el Receptor.

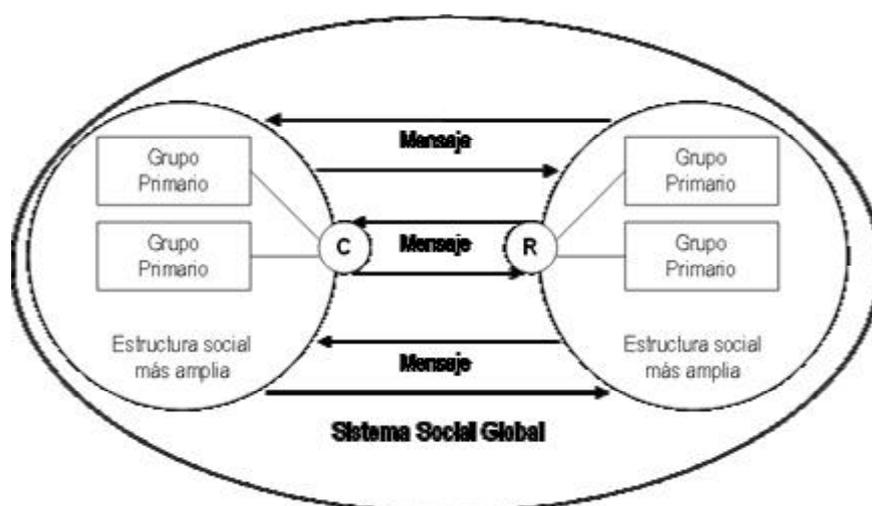


Figura 8. Modelo de comunicación de Riley y Riley.

²⁵Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. *Cursos de administración moderna*, 6ª edición. México, McGrawHill Interamericana Editores. Pág. 690.

Fuente: Modelos de Comunicación Humana, Cesar Galeano²⁶

En principio, cada uno de los intervinientes, pertenece a su grupo primario (familiares, amigos, compañeros de trabajo). Partiendo de esto, encuentran su segunda influencia, en la estructura social con la que interactúan casi a diario (comúnmente conocidos como Grupos de Referencia: Deportes, clase social, educación, tipo de trabajo). Y ambas referencias, se encuentran alcanzadas en un país o región, formando parte activa de un Sistema Social Global, que las interacciona.

De esta manera, los escenarios en los que se encuentran inmersos ambos participantes del modelo, será quien los predisponga a escuchar y entender aquello que busca de transmitirse. A su vez, la respuesta que el mismo devuelva, deberá ser contrastada por el Emisor, para ver si el efecto logrado es el esperado.

Wilbur Schramm. Procesos y efectos de la comunicación de masas (1964).

Schramm, como el padre de los estudios de Comunicación, enfoca los problemas de la comunicación desde la sociedad, con foco en la UNESCO y a partir de los modelos de América Latina. A lo largo de sus estudios, nos presenta una evolución en los modelos:

1. Perceptor – Comunicador: Esta es la visión simplificada. Dos personas en una misma sociedad: la fuente como comunicador-cifrador, el mensaje-señal y el destino como Receptor (Perceptor)-decifrador. Parte en su primer modelo, por los elementos ya conocidos:

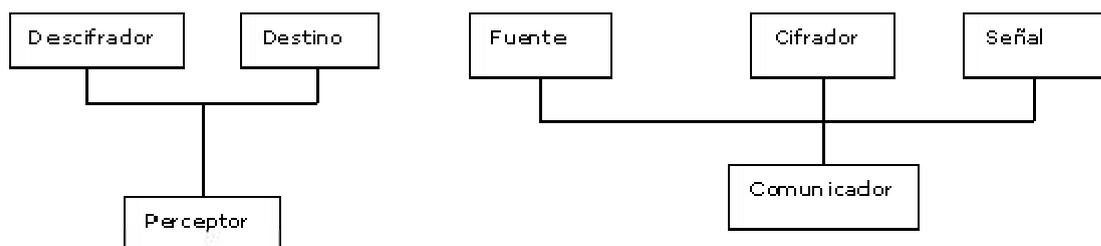


Figura 9. Primer supuesto de la comunicación de W. Schramm.

Fuente: Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. Roberto Konopaske²⁷

2. Campo de la Experiencia: Suma al anterior postulado, el campo de experiencia de cada una de las partes. Será el mensaje, el objeto común, quien deba unificar ambos campos de experiencia, para que ambas partes respondan

²⁶ César, Galeano E. *Modelos de Comunicación Humana*. Buenos Aires, Editorial Macchi. Pág. 9

²⁷ Konopaske Robert.(2006), *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos* Pág. 15.

positivamente. Cuando mayor sean las experiencias comunes, mejor será el resultado, por encontrarse las partes en ambiente de confianza y seguridad:

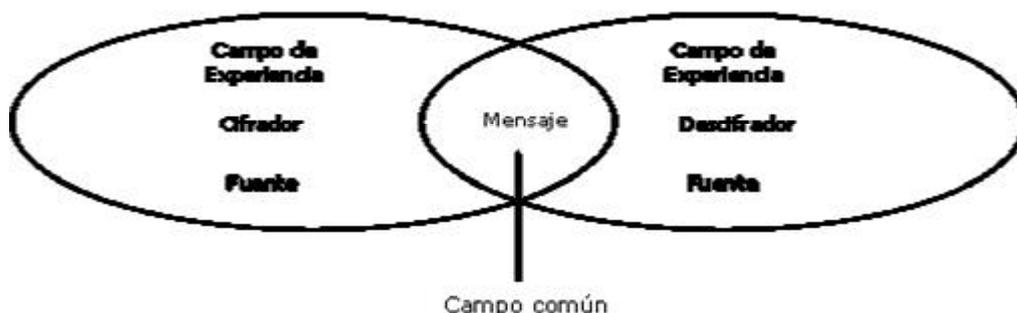


Figura 10. Segundo supuesto de Schramm, sumando campos de experiencia.

Fuente: Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. Roberto Konopaske²⁸

3. Sentido circular: Incluye el concepto de la retroalimentación y re envío de mensaje para reforzar el proceso. El papel de comunicador le corresponde al primero que emite el mensaje, si el preceptor capta y responde el mensaje la comunicación se convertirá en diálogo. Quien emite, es a su vez capaz de recibir y re emitir una respuesta, promoviendo así el cambio de roles:

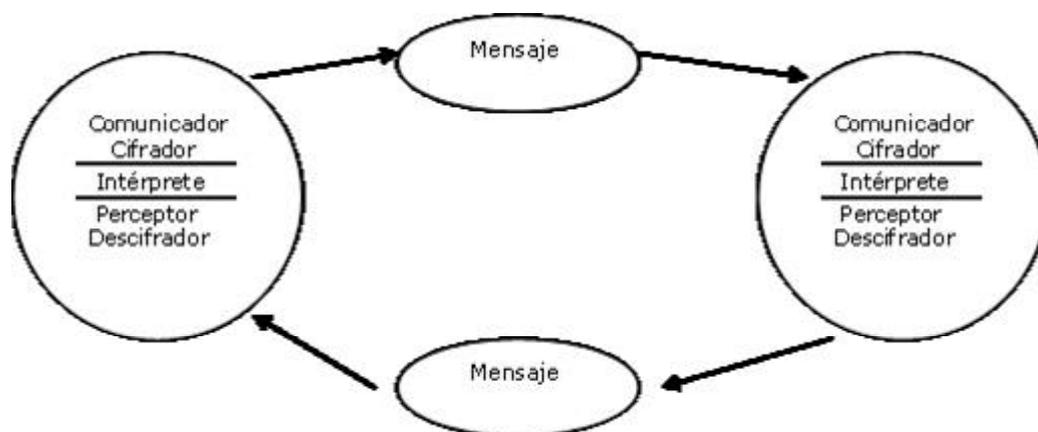


Figura 11. Tercer supuesto de Schramm, con cambio de roles.

Fuente: Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. Roberto Konopaske²⁹

4- Evaluación interna: El mensaje que se va a transmitir, requiere de un proceso de revisión interna por parte de nosotros como Comunicadores, contrastando con

²⁸ Ibíd. Pág. 16

²⁹ Op Cit 27. Pág. 17.

²⁹ Ibíd. Pág. 18

el marco de referencia de los receptores. Debemos ponernos en el lugar del otro y conocer a nuestros perceptores, sentando las bases para el éxito del mensaje.

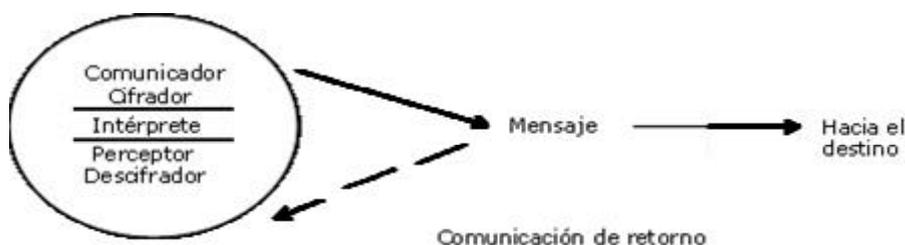


Figura 12. Cuarto supuesto de Schramm, contemplando feedback interno.

Fuente: Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. Roberto Konopaske³⁰

TEORÍA DE LOS MASS-MEDIA: Los medios de comunicación en la sociedad, son los responsables de interpretar la realidad (periodísticamente) y transmitirla hacia el auditorio. El objetivo de los medios, será sugerir acciones para cubrir las necesidades sociales.

Dado que la cantidad de información que se transmite, es abundante, el Perceptor (receptor), seleccionará los que menor esfuerzo requiera comprender; los que más llamen su atención y que mejor cubran sus necesidades; de acuerdo a sus normas de grupo y valores (Atención Selectiva). Nadie critica la información recibida. Se toma o se deja fluir. Como miembros de la sociedad, tenemos una cultura adquirida, somos más permeables a reaccionar a favor de aquello que acompaña nuestras creencias / experiencias, que lo que atenta contra ellas. Dependerá entonces el grado de mayor o menor impacto, el contexto en el que estamos inmersos.

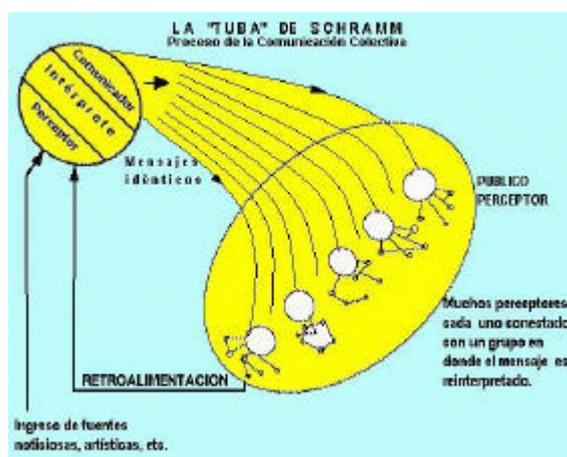


Figura 13. Modelo de la Tuba De Schramm

Fuente: Modelos Clásicos de la Comunicación.³¹

Modelo de Osgood y Schramm (1954).

Años después, Osgood y Schramm en su nuevo modelo, consideran la importancia de la retroalimentación: si no hay respuesta, no hay comunicación. Serán así, la interacción social de los grupos primarios y secundarios (familia, amigos, compañeros de trabajo, relaciones con los jefes directos) quienes permitan a los receptores, una información más clara. Contempla el esquema circular de la comunicación, considerando a los dos polos como emisor-receptor al mismo tiempo.

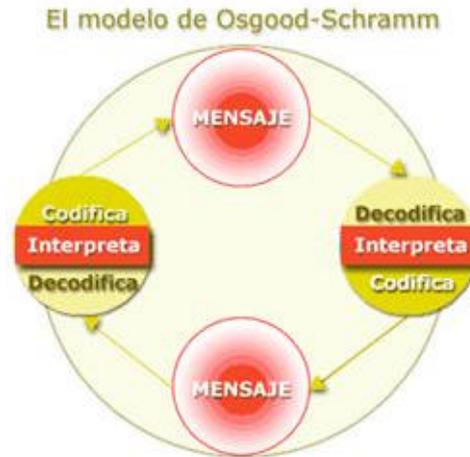


Figura 14. Modelo de Comunicación de Osgood – Schramm

Fuente: Comunicación, Sociedad y Cultura. Perfil biográfico y pensamiento. ³²

Modelo de Transmisión de Westley-MacLean (1957).

Malcolm S. MacLean y Bruce H. Westley, determinan que el proceso de comunicación, comienza con Múltiples Emisores (esquema no lineal), quienes retransmiten información recibida (no creada), y se considera como exitosa, al conseguir una respuesta del receptor. Si se quiere alcanzar un público más grande, se busca la participación de más emisores.

En nuestro elemento de estudio, los comunicadores principales son las diferentes jefaturas de cada área, quienes a su vez dependen de la alta dirección. Estos recibirán una respuesta directa desde las gerencias principales. Si este mensaje, necesita llegar a toda la organización, serán las Gerencias principales, junto a los Gerentes de Cada Sucursal, quienes adaptarán el contenido a su público objetivo, para obtener la retroalimentación deseada. El contenido dependerá de las demandas de la audiencia.

Resultado final: Desde la Alta Dirección, deberemos focalizarnos en lo que la audiencia nos pide. A partir de esto, determinar no solo que transmitir, sino como hacerlo de la manera eficiente.

³¹<http://www.infoamerica.org/teoria/schramm1.htm> Obtenido el 14/08/2013.

³²<http://www.infoamerica.org/teoria/schramm1.htm>

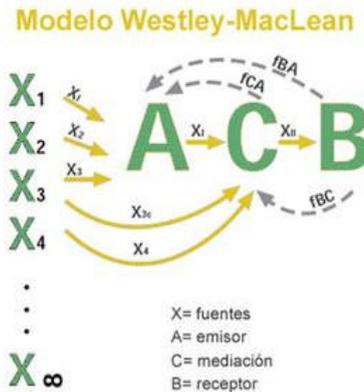


Figura 15. Modelo de Comunicación de Westley- MacLean

Fuente: La Comunicación según la fuente Funcionalista.³³

Modelo de los componentes de la comunicación de David K. Berlo (1960).

Influenciado por Wilbur Schramm y Charles E. Osgood, analiza los posibles responsables de la existencia de RUIDOS en la comunicación humana.

Nosotros como parte activa del proceso, comunicaremos para influir y afectar intencionalmente a los demás, adaptando el mensaje apropiado a nuestro público objetivo. Para esto es necesario conocer el Propósito, los resultados pretendidos. Ahora bien, aun cuando el propósito exista, la comunicación puede fracasar si: 1) el mismo es difuso, dado a que se vuelve rutina el comunicar a diario; 2) el resultado obtenido de parte del Receptor, se interpreta erróneamente, considerando que no logramos alcanzarlo.

¿Cuáles son los posibles desencadenantes de ruido en una comunicación?:

- **Equivocarnos de Receptor:** diferenciar los Intencionales (receptores a los que queremos llegar), de los No Intencionales (posibles generadores de ruido). Ejemplo: Una comunicación dirigida hacia los gerentes de sucursales (Receptores intencionales), puede filtrarse y llegar a manos de los Representantes de atención al cliente. Estos segundos como receptores no intencionales, y a falta de la visión globalizadora de un gerente, pueden mal interpretar la información.
- **Diferencias entre los propósitos de la fuente y receptor:** Como Emisores, podemos tener *propósitos consumatorios*, cuyo objetivo se cumple solo con transmitir lo deseado y que el receptor lo comprenda. Ejemplo: Cuando una de las entidades comunica a toda la empresa, la apertura de una nueva sucursal bancaria, en una provincia y ciudad determinada. O bien pueden ser *propósitos instrumentales*, los que se satisfacen, logrando en el receptor y luego de recibir la información, nos devuelva otras respuestas. Ejemplo: Informamos a los colaboradores de nuestro equipo, nuestro posicionamiento en ventas, del Premio

³³Miguel A. Vilella Galindo, Teoría de la comunicación – La comunicación según la Fuente Funcionalista. Publicado 13/09/2009.

Variable Trimestral. Buscamos corregir los desvíos a la brevedad y conocer lo que cada uno va a aportar;

Elementos de la Comunicación de Berlo:

FUENTE: Previo a comunicar el emisor trabajará sobre los siguientes puntos:

- *Habilidades comunicativas:* Se deberá considerar el dominio del lenguaje, la habilidad verbal para hablar y escribir bien.
- *Actitudes:* la fidelidad de la comunicación se ve afectada por tres tipos de actitudes que presenta la fuente: *la actitud hacia sí mismo o auto percepción* (Departamento de Comunicaciones o Gerencias de sucursal); *la actitud hacia el tema que se trata o mensaje* (Aquello que efectivamente se comunicará –Promociones, Ascensos, Novedades), y *la actitud hacia el receptor* (Dependiendo la misma sea dirigida hacia áreas centrales, gerencias o público en general).
- *Conocimiento:* se refiere al nivel de profundidad de la fuente en lo que se busca comunicar, y en el proceso de comunicación en sí mismo. Cuanto más idóneo sea en el objetivo comunicacional, mayor será la fidelidad y efectividad.
- *Sistema sociocultural:* Condicionará los roles que desempeña, sus expectativas, su prestigio, su contexto. La fidelidad de la comunicación será mayor, si los contextos socioculturales de la fuente y el receptor son similares.

RECEPTOR: Para lograr una comunicación efectiva, se debe reconocer al receptor como el eslabón más importante del proceso de comunicación. El proceso de retroalimentación, hace que la misma persona sea receptora, y luego fuente en el momento siguiente. Los aspectos a considerar en la Fuente (Emisor), se aplican también al receptor.

MENSAJE: Al analizar los factores del mensaje que influyen en la fidelidad de la comunicación es necesario analizar:

1. *Código:* describe el conjunto de símbolos que serán estructurados y programados para darle un significado. En nuestro universo de estudio, principalmente influye el mensaje Escrito (Mail o Publicaciones de la intranet).
2. *Contenido:* Incluye afirmaciones, conclusiones alcanzadas, comentarios de nuestros superiores, y toda la información precisa y necesaria, para influir sobre la audiencia. Debe ser conciso y claro, para no confundir al receptor. Ejemplo: Las comunicaciones que se realizan por Mail, comúnmente necesitan una respuesta inmediata y concreta a una consulta.
3. *Tratamiento:* dependerá del destinatario final, el estilo del mensaje y la forma de comunicarlo. No será la misma información y estructura con la que se comunica al Comité de Gerentes de la unidad de análisis, respecto de los resultados de la empresa; Que aquello que se comunica al resto de la

organización. En la primera audiencia se informan los resultados alcanzados en términos de presupuesto; en la segunda, solo si se están alcanzando los mismos.

CANAL: Relacionado con los sentidos, es el medio por el cual fluye la información. La fidelidad de la comunicación será mayor, si se eligen los canales apropiados para el mensaje o si éstos se combinan, como en el caso de los mensajes audiovisuales.



Figura 16. Modelo de comunicación de David K. Berlo.

Fuente: Introducción a la psicología de la comunicación ³⁴

Marshall H. McLuhan: Medio y Mensaje (1962).

Marshall McLuhan diagramó sus estudios alrededor del medio y el mensaje, afirmando que son los medios *en sí mismos*, y no sus contenidos quienes influyen en el comportamiento. En nuestro objeto de estudio, podemos exponer que dentro de las estructuras de los bancos privados, es la utilización de los sistemas informáticos, la que permitió que las comunicaciones circulen de una manera más eficiente y que los departamentos que integran las organizaciones, funcionen alineados aún a cientos o miles de kilómetros de distancia. No fue así el contenido de cada información que se ha transmitido en los últimos 20 años.

Para el autor, la comunicación en el tiempo, va evolucionando, conforme el mismo contexto va sucediendo, a manera de adaptación. Con el correr del tiempo, el hombre se vuelve dependiente del medio de comunicación, por lo cual el medio que utilizamos para comunicar, termina convirtiéndose en mensaje.

En las entidades bancarias de estudio y por el tamaño de su estructura, son las comunicaciones corporativas a través del Email, los medios de evolución y quienes condicionan la actuación de cada individuo, más allá del contenido de lo que se transmite.

³⁴ Introducción a la psicología de la comunicación, Alejandro López, Andrea Parada, Franco Simonetti, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, 1995.

Modelo de Jean Cloutier: EMIREC (1966).

La Era de EMIREC (mensaje-lenguaje), del presente autor, vuelve al esquema Individual de comunicar, entendiendo a cada participante como “*automedio*” (*selfmedia*), quien combinando sus sentidos se relaciona con el ambiente:

- *Audiovisual*: Llevado a ejemplos, en nuestro fenómeno de estudio, son las teleconferencias que se realizan entre sucursales bancarias, que por una cuestión de distancias y recursos, no pueden realizarse reuniones presenciales;
- *Scripto-visual*, que se combinan en un sistema *poli-sintético* de comunicación: llamémosle a los comunicados vía e-mail que se realizan a diario, así como las publicaciones en Intranet Corporativas de cada una de las entidades bancarias;
- *Audio-scripto-visual*: Es la combinación de los lenguajes anteriores, de manera de permitir una llegada más efectiva, a todo el auditorio destinatario. Ejemplo de esto es una Videoconferencia, con jefes de un área y Gerentes Zonales, con material de soporte para el análisis de los resultados de un Semestre, mientras se desarrolla la Videoconferencia, con sus participantes a distancia;

Modelo de Gerhard Maletzke (1967):

Gerhard Maletzke, al igual que algunos de sus antecesores, toma la base de la Comunicación de Masas y orienta su enfoque con un perfil psicológico. Nos presenta su estudio: Mass Communication Research donde concibe la comunicación como un proceso psicosocial que articula las relaciones de influencia, en un contexto determinado. A diferencia de lo expresado por McLuhan, quien considera al medio, como el responsable del mensaje y del objetivo a alcanzar, el presente autor admite que la relación entre ambos para el receptor, es solo psicológica. No importa el medio por el que se comunique, sino que no haya ruidos en el canal. Divide al proceso en 3 etapas:

La recepción: presiones o factores que interactúan, en ¿Cómo? se recibe el mensaje, por la presión del medio y los contenidos propios del mensaje. De acuerdo a la creencia del Receptor en el medio, el mismo seleccionará los contenidos. La imagen de este medio dependerá de su autoimagen (como nos vemos), la personalidad (como nos parecemos), su pertenencia a una audiencia determinada (con quien nos relacionamos) y su entorno social (donde vivimos). Intentamos seleccionar entre los contenidos, aquello que nos produce más satisfacción.

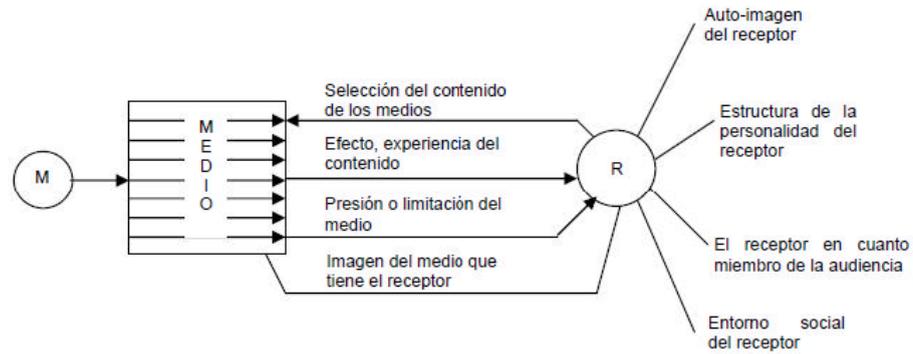


Figura 17. La Recepción: Primer Gráfico de Maletzke.

Fuente: Sociología de la Comunicación.³⁵

La producción/emisión: abarca la selección y estructuración del contenido. Definimos ¿Qué? comunicamos y las pautas para hacerlo. Al igual que en el Receptor, quien emite el mensaje, está delimitado por: su autoimagen, la estructura de su personalidad, su equipo de trabajo, el lugar que ocupa en la organización, su entorno social y las limitaciones que impuestas por aquello que busca comunicar. La comunicación será efectiva, siempre que no atentemos contra los intereses del consumidor.

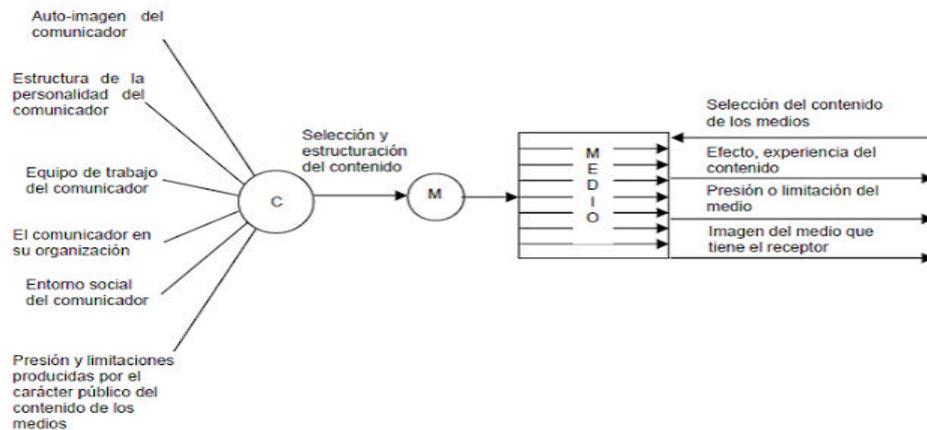


Figura 18. La Producción: Segundo Gráfico de Maletzke.

Fuente: Sociología de la Comunicación.³⁶

Cada emisor, y de acuerdo al público objetivo, parte de sus limitaciones, para encontrar el medio idóneo a su propósito.

En las organizaciones bajo estudio, las comunicaciones de la alta dirección, impactarían a priori, con una mayor efectividad si se realizan por los portales de Intranet Corporativa y luego se refuerzan vía comunicación de Email. Como punto adicional, percibimos con mayor resultado, los mensajes transmitidos por nuestros

³⁵ Op Cit 27. Pág. 18.

³⁶ Op Cit 27. Pág. 19.

líderes de referencia. Esto se relaciona con las funciones de prestigio, credibilidad, sugestión, influencia de cada líder.

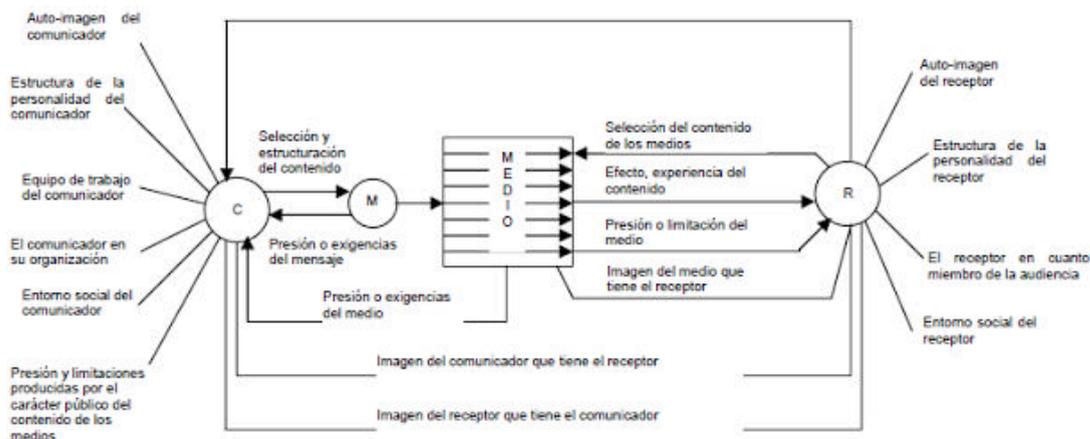


Figura 19. Modelo de Comunicación de Gerhard Maletzke.

Fuente: Sociología de la Comunicación.³⁷

Miguel Rodrigo Alsina: Modelo Sociosemiótico de la Comunicación (1989).

Miguel Rodrigo Alsina, es quien concibe en 1989 y con actualizaciones hasta principios de 2012, a la comunicación como un proceso de diálogo, de consenso social, un proceso bipolar y Sociosemiótico que se da en tres fases: producción, circulación y consumo.

Es considerado sociológico, porque como individuos de una sociedad, tendemos a desarrollar redes informales de comunicación y liderazgo dentro de las organizaciones, partiendo de nuestros grupos de referencia y sentimientos de pertenencia. La inclinación por la Semiótica, por los Signos y Símbolos, utilizados para comunicar explícitamente.

Los medios de comunicación entonces serán quienes nos presenten una realidad, para que nosotros construyamos una propia. Debemos conocer quien está de cada medio, para entender el enfoque y el tenor diferente, de acuerdo a sus intereses.

Presentamos del autor, tres etapas de la comunicación: Producción, Circulación y Consumo.

PRODUCCION: Quien emite, estudia las condiciones político-económicas, para ubicar cada discurso; los planteamientos sociales y políticos dominantes en tiempo y espacio. Planteamos dos conceptos fundamentales: GATE KEEPER (selección de información) y NEWSMAKING (elaboración de información). Ejemplo: Si buscamos comunicar la importancia de las acciones de

³⁷ Op Cit 40. Pág. 19.

Responsabilidad Social Empresaria para el Directorio, podemos presentar un video institucional, con participación directa del Presidente de la empresa. Si solo buscamos presentar las acciones disponibles, se comunica en el portal corporativo al que accederá quien esté interesado.

CIRCULACIÓN: La información circula como mensaje, por los canales establecidos, envuelta en un contexto, condicionado también por el medio que lo produce. Se debe garantizar que la información llegue público objetivo, dado para no ser malinterpretada. Ejemplo: El Gerente Regional determina relocalizar colaboradores para el armado de una nueva unidad de negocios (Sucursal Bancaria); si la misma es recibida por un Representante de Servicios y no su Gerente, el mismo podría considerar la misma, como una reducción de personal.

CONSUMO: Abarca el proceso de selección y utilización del receptor, de la información disponible desde los medios. Comprenderá la misma para generar una realidad.



Figura 20. Modelo de Comunicación de Miguel Rodrigo Alsina.

Fuente: Esquema de Miguel Rodrigo.³⁸

1.4 **Síntesis de los Modelos de Comunicación para aplicación en el presente estudio:**

De todo el análisis de modelos, tomamos como referencia los siguientes aportes:

- Norbert Wiener: La comunicación como proceso circular. Por la inclusión al proceso, de la retroalimentación como principal herramienta de mejora de la comunicación interna. Por sus postulados acerca del Feedback positivo y negativo, como punto de partida de sus procesos de corrección de desvíos.

³⁸ <http://talkshowsmexico.blogspot.com.ar/2013/04/modelo-sociosemiotico-de-la-comunicacion.html> Obtenido el 12-11-2013.

- Magoroh Mayumara, por su introducción de la Morfogénesis (cuando los resultados obtenidos de la comunicación que realizamos son los esperados, profundizamos el envío de mensajes) y Morfostasis (cuando no tienen el efecto esperado, cambiamos de rumbo), con las cuales se convive a diario dentro del proceso comunicacional.
- Chester Barnard, por su introducción de la comunicación en las grandes organizaciones y las limitantes comunicacionales desde las situaciones personales e interacción con los integrantes. Por los postulados que deben considerar los jefes de equipo, en la comunicación Bidireccional (hacia su equipo y hacia sus jefes), como factor de éxito. Sumando también el compromiso de todos los integrantes de la organización, con la misión y la visión de la misma, como parte activa de la Cultura Organizacional en la que están inmersos.
- David K. Berlo, quien no solo apunta a la importancia de adaptar el mensaje a la audiencia, sino que profundiza en los 4 elementos de la comunicación y que aspectos considerar cada uno, para garantizar la efectividad de este proceso.
- Gerhard Maletzke, Por su grado de profundidad sobre las interacciones que se producen entre los elementos de la comunicación, vinculando las diferentes relaciones de los elementos, los resultados de interacción y puntos a considerar, para una comunicación Multidireccional.
- Miguel Rodrigo Alsina, Quien gracias a la descripción del proceso desde el punto de vista de las empresas de medios y las relaciones de poder, limitando la circulación de la información, sientan las bases para el Consumo de la misma de parte de la sociedad.

Concluimos en el presente capítulo y como parte del segundo objetivo específico planteado, que no existe un modelo adecuado para ejemplificar las organizaciones bajo estudio, sino que será mediante la aplicación de varios postulados simultáneos. Este conjunto de ideas, nos servirán de pie, para el presente capítulo. Buscaremos de explicar la complejidad actual, que deben de considerar la Dirección Ejecutiva y sus áreas de Staff, para alcanzar un adecuado proceso de comunicación.

Capítulo II

Herramientas de Comunicación Eficaz, en algunos

Bancos Privados de Rosario

Consideramos a las organizaciones como una de las agrupaciones sociales más importantes. Son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada, con sus pares les permitirá lograr algo que por sí solos no podrían lograrlo. Según Billy J. Hodge y Herbert J. Johnson, concebimos a la organización como un complejo de relaciones entre recursos físicos, humanos y tecnológicos y humanos, unidos a una red de sistemas, que actúan como arterias de un organismo. Los mismos transportan recursos para los procesos productivos y distributivos, que convertirán en productos para satisfacer necesidades de otros integrantes de la sociedad. Esta interacción de relaciones consigo misma y las demás organizaciones, solo será posible por medio de la comunicación

Es vital que todos los integrantes de la empresa puedan conocer, expandir y consolidar la cultura de su empresa, ya que la misma forma parte de su planificación, su ABC de comportamientos para alcanzar metas comunes, normas y políticas para el buen gobierno de sus actividades. Para abordar esta Cultura, utilizaremos la Comunicación Organizacional.

Los expertos plantean a la comunicación Eficaz, como el resultado del entendimiento común entre el Comunicador y el receptor, solo si el comunicador transmite ese “*entendimiento*”, al receptor. Por lo tanto, la comunicación en sí misma, es inevitable dentro de la organización; lo evitable, es la comunicación ineficaz. Para evitarla, se deberá planificar.

Desarrollaremos a lo largo del presente capítulo, los componentes de la comunicación interna, cuales es el objetivo final y los propósitos para su adecuada gestión. Analizaremos que herramientas debemos utilizar para cumplir con la Cultura de la empresa, el papel activo que se necesita de cada participante y que aspectos se deben considerar en un Plan Comunicacional, para las empresas bajo estudio.

2.1 Bancos Privados como campo de estudio.

Los bancos son entidades creadas como organización para trabajar con el dinero de una economía, custodiando los depósitos hechos por las personas y las empresas (sea dinero circulante u oferta electrónica de moneda), y otorgando préstamos (con la utilización del dinero en custodia), cerrando el circuito de lo que conocemos como intermediación financiera.

Por esta intermediación, los bancos le cobran a quienes lo necesitan y piden préstamos (TASA ACTIVA de INTERES); asimismo, a quienes les entregan dinero en depósito, pagan por la confianza depositada (TASA PASIVA de INTERES). La diferencia entre lo que se les paga y lo que ellos pagan, es la ganancia que permite que el banco opere normalmente (MARGEN DE INTERMEDIACION).

Sumado a este objetivo general de intermediación, por el que nace el concepto de Bancos, las instituciones amplían su oferta de productos y servicios, brindando un alcance integral. Incluyen entre otros:

- Acceso a Cajas de Seguridad;
- Servicios de Cobranza Electrónicas para las empresas (los clientes no necesitan manejar el efectivo, ni el control manual de estas operaciones);
- Sistemas de PAGOS interactivo y Online (Transferencias, Pagos a nómina de empleados por la página, Pago de Servicios, Pago de Impuestos);
- Servicios de Cobertura por imprevistos (Seguros de Vivienda; Auto; Vida; Accidentes Personales);

Suman especialidades de servicios anexos a estos (Sistemas Integrales de Recaudaciones y Pagos, por ejemplo), con el fin de brindar comodidad a los clientes y sobre todo protección de sus operaciones.

Presentan una variada oferta de posibilidades de Inversión, actuando como agentes de bolsa, para que su cartera de clientes pueda acceder a posibilidades como Fondos Comunes de Inversión, Mix de Acciones, Bonos y Títulos.

Esta evolución requiere diariamente y dada la complejidad de sus operaciones, de la interacción muchos colaboradores. Los mismos se relacionan a partir de plataformas de comunicación, y como Unidades de negocio especialistas, dentro de una gran estructura. Estas organizaciones, poseen Organigramas piramidales, altamente complejos y subdivididos, que cuentan básicamente con una Gerencia General (Presidente del Banco), Comité de Dirección (Formado por directivos de la organización, de diversas áreas, como Staff directo y responsable de la toma de decisiones juntos con la Gerencia General), para luego dividirse en dos grandes pirámides anexas:

- Gerencia de Banca Comercial: Incluyen dentro de su estructura, dividiendo el foco principalmente en dos grandes áreas geográficas: Red Metropolitana (abarcando todas las sucursales de CABA y Buenos Aires - no Provincia); y Red Interior (abarcando las sucursales del resto del país). Dependiendo también de la dimensión y cobertura geográfica de las entidades, se subdividen los organigramas en Gerencias Regionales (por Zonas Geográficas), para especializar el seguimiento del negocio y optimizar los rendimientos, por unidades de control (en adelante, Sucursales);

- Gerencia de Áreas Centrales: Abarcan todas las subgerencias de Staff Directo para la Dirección de la Organización y de soporte para la estructura de Banca Comercial, tanto en Red Metro (Buenos Aires y CABA), y Red Interior. Incluyen Gerencias de Control y Seguimiento; Gerencias de Recuperaciones; Gerencias de Recursos Humanos; Gerencia de comunicaciones; Gerencias de Productos Banca Individuos y Empresas; Gerencias de Banca Mayorista; Gerencias de Fuerza Comercial + Gerencia de Venta Directa; Gerencias de Riesgos (con sus correspondientes supervisiones Regionales), entre otros.

Las Gerencias Áreas centrales se encuentran situadas, en su mayoría, en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sumado a la gran cantidad de sectores que intervienen en las tomas de decisiones, y a la multiplicidad de Unidades de Negocio (por gerencias regionales y estructuras centrales), consideramos necesario el enfoque de la Dirección General, para que la organización funcione alineada.

Esta alineación se consigue por el trabajo en conjunto hacia un mismo objetivo, para el cual inevitablemente, debemos contar con un adecuado plan comunicacional y la misiva de Trabajo en Equipo, como parte de la Visión de cada empresa.

Dado el tamaño de estas empresas y los decisores/referentes que intervienen de sus áreas, se necesita respetar una red formal de comunicación. La comunicación informal se verá limitada, en la relación diaria de integrantes inmediatos de cada equipo de trabajo.

Para lograr el funcionamiento adecuado, la Alta Dirección de cada empresa, deberá trazar la Misión para la que fue creada y definir la Visión de donde quieren estar, la cual debe ser conocida por todos los integrantes que la componen. Monitorear a su vez el contexto Político, Económico, Social, Tecnológico y Financiero Mundial, para adecuar la empresa, a los objetivos planteados. Plantear y reforzar un esquema de Empowerment con sus unidades de negocio, descentralizando así los mecanismos de decisión y ajuste.

Para alcanzar todo esto, trabajar sobre los conceptos de Comunicación Organizacional, es esencial.

2.2 Definición de Comunicación Organizacional

Podemos definirla como un proceso de realización y flujo de la información, en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Son todos los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Abarcarán técnicas y actividades para facilitar el flujo de mensajes; y buscará influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos, internos y externos de la organización, para que la misma alcance sus objetivos.

Es vital su existencia, por estar presente en toda actividad empresarial, por ser el proceso que involucra y relaciona a todos los empleados. Para los dirigentes, como ya lo venimos planteando, es fundamental una comunicación

eficaz: las funciones de planificación, organización y control, toman vida mediante la comunicación organizacional.

Es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación de los Directivos de las entidades Bancarias Privadas, involucradas en la ciudad de Rosario, se comunican desde el Directorio en Buenos Aires, desarrollando la estructura organizacional apropiada.

Es necesaria para los procesos de selección, evaluación y capacitación de los gerentes de sucursales, quienes contribuirán al manejo de equipos que apunten a los objetivos, a través de la Comunicación. Permite crear un liderazgo eficaz, en todos los mandos medios, y un ambiente efectivo. Será la base del seguimiento de objetivos, determinando si los acontecimientos y el desempeño de todos los integrantes de cada Sucursal, se ajustan a la planificación.

El análisis de la bibliografía consultada, nos permite acercarnos a la siguiente división:

- **Comunicación Interna:** es la gestión de información, retroalimentación y correcciones de lo planificado, dirigido al personal de la organización (Directivos, Gerentes de sucursal, mandos medios, empleados y colaboradores de sucursal). Incluye el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, usando diferentes medios de comunicación para informarlos, integrarlos y alinearlos, al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación Externa:** dirigida al exterior de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación), con el fin de mantener o mejorar su imagen corporativa. Representan en nuestro trabajo, el conjunto de mensajes emitidos por los bancos privados, hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Previos a ingresar en el análisis de la primera subdivisión, como nuestro objeto de estudio, debemos identificar como está dada la estructura de las empresas, y como circulará la información por ellas.

2

2.1

2.3 Organización Formal e Informal de la estructura:

¿Cómo se comunican?

El término organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles, principalmente en empresas tan grandes y diversificadas en funciones, como los Bancos de estudio. Sumando la centralización de decisiones, y la descentralización a su vez de unidades de negocios (Sucursales de atención), para garantizar la atomización de resultados. Los mismos integrantes de la

organización y/o Sucursales de atención, deberán desempeñar sus funciones, integrándose como equipo. Encontramos así clasificación, de estas organizaciones:

- **Organización Formal:** Es la estructura determinada por los organigramas, manuales de procedimiento, circulares y todo documento, que fije una pauta de trabajo y de relación entre los integrantes. Flexible, para potenciar la red de relaciones, la creatividad, de sus integrantes y las capacidades individuales. En algunos de los Bancos privados bajo estudio, vemos que a través de la estructura formal, se buscará potenciar el crecimiento de la organización, promulgando el desarrollo proporcional de las unidades de negocio (Sucursales), de manera aislada. Se divide al negocio, en Gerencias Zonales, por región, quienes a su vez, nuclean un número determinado de Sucursales.

Adjuntamos a continuación, ejemplos de Organigramas mencionados anteriormente, con la distribución de Funciones:

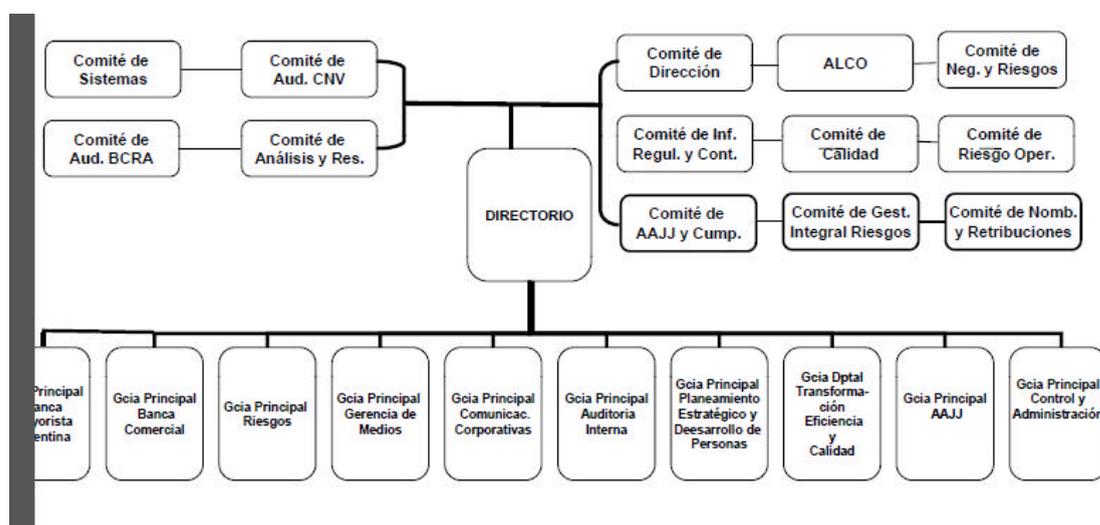


Figura 21. Organigrama Gerencias Principales Banco Santander Rio SA.

Fuente: Intranet. Banca Comercial. Organigrama ARGENTINA Marzo 2014. Pág. 3. Extraído 30/11/2014



Figura 22. Organigrama Gerencia Comunicaciones Corporativas. Banco Santander Rio SA.

Fuente: Intranet. Banca Comercial. Organigrama ARGENTINA Marzo 2014. Pág. 6. Extraído 30/11/2014

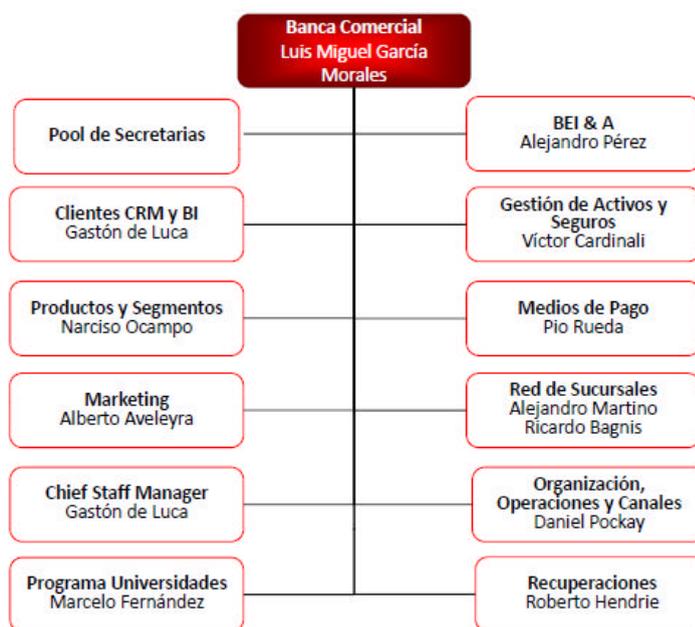


Figura 23. Organigrama Gerencia Banca Comercial. Banco Santander Rio SA.

Fuente: Intranet. Banca Comercial. Organigrama ARGENTINA Marzo 2014. Pág. 6. Extraído 30/11/2014

GERENCIA DE RED INTERIOR					
Gerente de Red: Ricardo Bagnis Asistente: Viviana Videla					
Zona 1 Gerente Zonal: Juan Jose Alegre		Zona 12 Gerente Zonal: Gerardo Galarza		Zona 13 Gerente Zonal: Gustavo Dorigoni	
Asistente: Ramiro Pato TLZ PyME: Luis Marcoccia TLZ Empresas: Luis Lobo Quinteros Coach: Federico Llovera		Asistente: Bruno Assessore TLZ PyME: Eduardo Pedregosa TLZ Empresas: Enrique Oribe Coach: Alejandro Nicolas Seery		Asistente: Carolina Magnarelli TLZ PyME: Mariano Kassabchi TLZ Empresas: Hernan Barriola Coach: Pablo Cornejo	
Sucursal	Gerente	Sucursal	Gerente	Sucursal	Gerente
068 - Mendoza	Olguin, Pablo Gustavo	102 - Santa Rosa	Bertone, German Eduardo	061 - Rojas	Mingrone, Juan Angel
069 - Tucuman	Bellotto, Emilio Laurindo	124 - Neuquen	Rodriguez, Milca Daniela	101 - Cañada De Gomez	Casalegno, Hugo Alberto
150 - San Salvador De Jujuy	Fernandez Sanchez, Ricardo	126 - Cipolletti	Gadow, Maria Agustina	107 - Venado Tuerto	Contartese, Fabian Jose
151 - Santiago Del Estero	Cesca, Rosa Viviana	141 - Junin	Azil, Julio Cesar	110 - Colon	Falaqan, Sergio Ruben
154 - Oran	Jarsun Exeni, Carmen Liliana	153 - General Pico	Petrich, Fernando Marcelo	112 - Pergamino	Ruiz, Guillermo Eduardo
165 - Salta	Hernandez, Carlos Antonio	159 - Rio Cuarto	Sosa, Mariela Del Carmen	116 - Baradero	Baldi, Julio Adrian
218 - Godoy Cruz	Neqroni, Federico Rodolfo	174 - Rafaela	Weiner, Javier Ramon	117 - Firmat	Palena, Maria Gabriela
225 - Tucuman Sur	Lupo, Jorge Daniel	186 - Villa Mercedes	Massa Alcantara, Ana Paula	148 - Corrientes	Tomadin, Juan Carlos
229 - Mendoza - 5ta Sección	Bellorini, Juan Manuel	260 - General Roca	Insaurralde, Edgardo Ariel	156 - Santa Fe	D'Anna, Lisandro Horacio
230 - Tucumán Norte	Macagno Spuches, Marcela Ale	261 - Córdoba - San Francisco	Decaroli, Dullio Javier	164 - Resistencia	Roca Zorat, Guillermo Alfredo
245 - Salta - Tres Cerritos	Preqot Buriel, Javier Adrian	265 - Córdoba - Rio Tercero	Guinsburg, Jorge Alberto	188 - San Nicolas	Sequanfredo, Carlos Cristian
262 - Mendoza - San Rafael	Alvarez, Carlos Gustavo	266 - Córdoba - Villa Maria	Petrochi, Elder Roberto	273 - Santa Fe - Aristobulo Del V	Dalmasso, Sergio Ramon
327 - Tartagal	Alani, Cedric Marcelo	282 - San Luis	Campos, Marcelo Dario	297 - San Pedro	Germann, Huqo Alejandro
358 - General San Martin - Mend	Gonzalez Fierri, Jose Ignacio	285 - Bariloche	Moreno, Fernando Marcelo	376 - Salto	Ruibal De Fossati, Maria Annelisa
440 - Mendoza - Palmares	Marder, Oscar Sebastian	439 - Pehuayo	Diaz, Carlos Mariano	379 - Esperanza - Santa Fe	Zanardi, Guillermo Alejandro
441 - Mendoza - Rodriguez Peña	Balladores, Claudia Analla	368 - Bragado	Villieri, Nicolas Eduardo	410 - Las Rosas	Gaido Baldassani, Pedro Ariel
364 - Sgo. Del Estero - Avda. Bel	Simon, Manuel Benjamin	375 - Bajos Del Neuquen	Etcheverry, Juan Ignacio	411 - El Trébol	Gaido Baldassani, Pedro Ariel
365 - Tucumán - Yerba Buena	Rodriguez Martin, Arturo Arman	392 - Lincoln	Acosta De Vivero, Laura Argenti	412 - San Jorge	Gaido Baldassani, Pedro Ariel
440 - Mendoza - Guaymallen	Conesa, Carina Andrea	443 - Vicuña Mackenna	Padin, Jorge Daniel	446 - Casilda	Borqoqno, Diego Aquistin
449 - Concepción De Tucumán	Fellu, Jorge Daniel	452 - General Cabrera - Córdoba	Marchesi, Carlos Sebastian	457 - Mercedes - Corrientes	Benitez, Ruben Dario
460 - Maipu Mendoza	Luppoli, Edgardo	455 - La Carlota	Almendra, Anqel Diego	461 - Areces	Levin, Guillermo Jose
462 - Tucumán Centro	Comoallo, Jorge Oscar	470 - Carlos Casares	Gomez, Gustavo Alfredo	463 - Villa Constitución	Kahiert, Jose Luis
467 - Mendoza Tribunales	Navarro, Juan Andres	473 - 9 de Julio	Lema, Hector Herman	464 - Arroyo Seco	Primucci, Ramiro Norberto
479 - Avda. Belgrano - Salta	Carraro, Esteban Hernan	490 - Justiniano Posse	Olivieri Lelli, Nicolas Ernesto		
25 Sucursales		25 Sucursales		23 Sucursales	

Figura 24. Organigrama Gerencia Red Interior. Banco Santander Rio SA.

Fuente: Intranet. Sitio Gerencia de Red. Organigrama Red Interior 2014. Extraído 21/02/2014

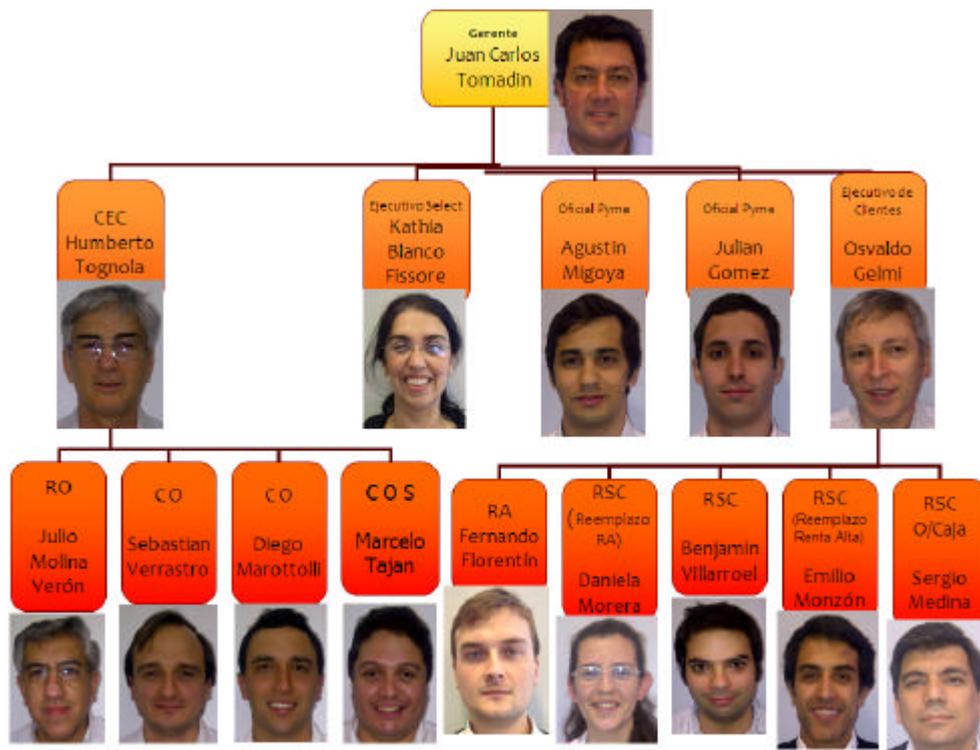


Figura 25. Organigrama Sucursal 148-Corrientes. Banco Santander Rio SA.

Fuente: Organigramas Zona 13. Gerencia Zonal 13. Extraído 21/02/2014.

La comunicación que circula así dentro de la Estructura, será a través de Redes Formales. Algunos de los flujos de comunicación se presentan en el gráfico debajo, de acuerdo a las definiciones de David Berlo:

- Cadena en línea: cuando las personas comunican lo que escuchan a su compañero inmediato y dentro de la línea de mando, con su superior y/o colaborador a cargo;
- Red en Estrella: Formado principalmente por las segundas líneas de mando. Quienes está en el medio de la comunicación, tienen una posición privilegiada. Por ejemplo: comúnmente es quien más sabe de un producto comercial, a la hora de venderlo o solucionar un problema. El resto de los integrantes de equipo, acuden a él, para solucionar sus inconvenientes;
- Red en Y: Compuesto por la cadena de mando, desde el Gerente de Sucursal, pasando por los Jefes de Equipo (Ejecutivos de Clientes) y hasta los Representantes de servicios. Combina comunicación en estrella y en cadena. Principalmente la encontramos cuando un líder de proyecto o jefe de equipo, divide la realización de una tarea, entre el resto de los colaboradores. Es la base sobre la cual trabaja el Empowerment;
- Red en Círculo: Conformada por la retroalimentación continua de los integrantes de la estructura. Todos los integrantes se comunican con su inmediato, y la misma circula libremente;

- Red de vías múltiples: Es la comunicación en línea de todos los integrantes, desde cada posición y con todo el organigrama de la sucursal. Suele cruzarse con la Comunicación Informal, pero basada en los objetivos organizacionales.

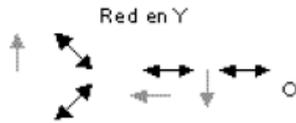
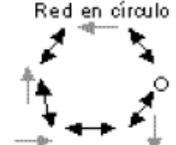
Redes de Comunicación Formal	
Tipos de Red	Características
<p>Red en cadena</p> 	<p>Las comunicaciones se establecen con el miembro más próximo. Ningún miembro está totalmente aislado. La persona que está en el centro de la línea esta mejor informada</p>
<p>Red en estrella</p> 	<p>El individuo del centro puede comunicarse con todos los demás. resulta muy eficaz para tareas simples. Sólo el individuo que tiene una posición central tiene un lugar privilegiado; en el resto se da sensación de frustración.</p>
<p>Red en Y</p> 	<p>Combina la red en cadena y en estrella. Es efectiva para realizar acciones complejas divididas en múltiples acciones más simples. Los miembros lejando del centro se sienten frsutrados.</p>
<p>Red en círculo</p> 	<p>No hay comunicaciones transversales. Ningún miembro está aislado. La información se puede deformar o perder. La transmisión de la información es lenta.</p>
<p>Red de vías múltiples</p> 	<p>Permite a los miembros comunicarse. Se da una gran satisfacción entre los miembros y un alto sentimiento de participación. Puede ocasionar una pérdida de tiempo o una falta de coordinación.</p>

Figura 26. Redes de Comunicación Formal de Berlo.

Fuente: Berlo, David K.(1984). Redes de comunicación. México. Ed. Norma.

- **Organización Informal:** Chester Barnard, presenta a la misma como cualquier actividad personal espontánea, sin un objetivo a partir de la interacción con otras personas, no establecidas por la organización formal. No dependen de las relaciones trazadas por el organigrama, sino que surgen por el mismo cruce diario, proveniente o no, de una rutina. Ejemplo de estos son: Grupos de compañeros que almuerzan juntos; Mesas de diálogo con ideas de mejora; Grupos de solidaridad para ayudar a carenciados; Grupos de autoayuda o motivacionales.

David Berlo, y a partir del Organigrama Informal, establece como se comunican entre los diferentes participantes, de acuerdo al sentido que toma la información:

- Cadena en línea: es la información de libre circulación, sin limitación en el organigrama;
- Cadena Reticular: los receptores de la información pueden reservarse de retransmitir lo recibido, o transmitirlo parcialmente;
- Cadena Casual: Es la comunicación espontánea y no planificada, que se da entre los integrantes de una sucursal;
- Rumor: Es el tipo de comunicación Informal, más común y a la vez, más peligroso. Transcurre por naturaleza de la estructura más rápidamente y tiende a ramificarse con información adicional a la recibida. Responsable de varios malentendidos, deberá de ser erradicado por la comunicación formal.

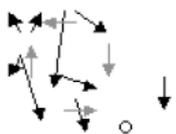
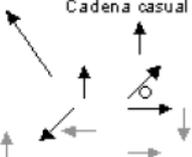
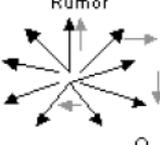
Redes de Comunicación Informal	
Tipos de Red	Características
<p>Cadena en línea</p> 	La información es transmitida hasta llegar a la última persona posible.
<p>Cadena reticular</p> 	Algunas personas que reciben la información no la transmiten, cortándose en ellas la transmisión.
<p>Cadena casual</p> 	La información se transmite sin orden y puede no llegar a todos. Depende de la relación entre los trabajadores y de la importancia que le den a esa información.
<p>Rumor</p> 	Una persona se encarga de informar a todos los que la rodean.

Figura 21. Redes de comunicación informal de Berlo.

Fuente: Berlo, David K.(1984). Redes de comunicación. México. Ed. Norma.

2.4 ¿Quién es el Responsable de la Comunicación Interna en las entidades de estudio?

Federico Rey Lennon y Javier Bartoli Piñero, nos presentan la necesidad de contar con un Director de Comunicación. El cual y al igual que el CEO (Chieff Executive Officer), se encuentran en funciones solitarias, por ser Expertos y especialistas en sus funciones.

“Aunque muchos creen dominar el tema, no es frecuente que haya dentro de una organización –fuera del Departamento de comunicación- alguien que tenga mediano conocimiento de lo que es reputación, persuasión y arte de la comunicación”³⁹

El Director de Comunicación es un asesor, cuya capacidad de entender y adaptarse al entorno, posicionando además a la empresa en la sociedad, determinan su necesidad de contar con una visión Integral.

Más allá de las responsabilidades de comunicación hacia la estructura, deberá dedicar el Director, gran parte de su tiempo a Escuchar Activamente y Aprender, entender las razones y detalles de la organización, en funcionamiento; Conocer cuáles son las motivaciones y deseos de su audiencia objetivo (toda la organización), ya que en definitiva son ellos, quienes hacen a su función y razón de existir.

Dada la naturaleza y complejidad de las organizaciones bajo estudio, el Director de Comunicaciones, deberá ser capaz de manejar la ambigüedad en el ambiente, y direccionar eficientemente, los procesos de comunicación, en situaciones de incertidumbre. Brindar la seguridad necesaria, a todos los integrantes de la empresa y sobre todo, velar por la Imagen Corporativa frente al contexto, considerando a la Imagen como el Segundo Activo más importante de la organización, después de sus empleados.

En tercer punto, deberá atender a las necesidades de la sociedad que lo rodea, dada su naturaleza, su vocación de servicios. Aquí es donde ingresamos en el concepto de Responsabilidad Social Empresaria, pero que no analizaremos en el presente trabajo, para no desviar nuestro objeto de estudio.

Debemos comprender que la comunicación, tanto externa como interna, es una función estratégica del Management y no un problema táctico que como responsables, debemos solucionar. Por lo cual, quien asuma el Rol de Director de Comunicación, debe ser eficientemente capaz para generar una fuerte imagen de la organización, y sostenerla en el tiempo, hacia adentro y afuera de la estructura. El condicionar sus esfuerzos, principalmente hacia adentro es lo que la hará fuerte antes los ataques del entorno.

Así presentamos una primera división de las responsabilidades del Director de Comunicación:

- Resonancia: Preparación y difusión de políticas de comunicación, con la mayor transparencia posible y clara. Ejemplos: novedades de cambios en las gerencias; aperturas de nuevas sucursales; Nuevos productos que se lanzarán al mercado;
- Reflejo: Abarca las funciones de leer el contexto, anticiparse a los posibles cambios que repercutirán en la organización, y planificar el proceso de adaptación a estos cambios. Ejemplo reciente: cambios en la normativa de BCRA, respecto de la política de Tasas en Préstamos Personales y

³⁹ Rey Lennon, Federico y Bartoli Piñero Javier. Reflexiones sobre el management de la comunicación. Editorial La Crujía. Buenos Aires (2008). Pág. 7.

Prendarios, por lo cual todos los bancos, debieron ajustar su esquema de tasas a un techo máximo (Costo Financiero Total vs Tasa Nominal Anual);

- Protector: Debe crear y proteger una reputación favorable, dentro y fuera de la empresa. Es quién garantiza la imagen de la entidad, ante la sociedad y ante el directorio de la empresa.
- Mediador: intermedia entre los intereses y deseos del cliente interno de la organización, por sobre los intereses que se estiman desde la alta dirección. Mediará para conseguir la armonía entre ambos, cumpliendo con los objetivos de los empleados, quienes a su vez atienden a conseguir, los objetivos planteados por la Dirección. Esto se logra solo si quien desarrolla esta función genera el espacio de apertura y consenso entre las partes, barriendo con las dificultades de la comunicación ascendente en la estructura.

Entramos así en un error recurrente, si solo pensamos al Director de Comunicación, como responsable de la Comunicación de Crisis. En contextos globalizados como el nuestro, comprender la Crisis es una constante. Las empresas deben entender y responder con rapidez a los valores, expectativas y necesidades de un público activo, y con medios de comunicación mucho más invasivos.

El responsable de Comunicación, será el encargado de crear y garantizar un programa de prevención del contexto (en lo posible de anticipar), reacción ante cambios y manejo de la crisis, como un sistema en alerta permanente de Anticipación y Respuesta, para un entorno complejo como el actual.

Para facilitar el desarrollo de la organización, operativo y comercial, compartir estrategias y expandir la cultura organizacional a toda la empresa, las entidades bancarias deben plantear un sistema de comunicación fluido, claro, abierto y crítico. Los responsables y la organización deberán conformar equipos dedicados a la tarea, a los cuales se capacitará de manera adecuada y permanente, para abordar investigaciones sobre el contexto (interno y externo), medir los resultados y sobre todo, saber definir y comunicar a toda la organización, cuál es su importancia (misión), por la cual fueron creados.

Como resumen entonces del siguiente apartado, la comunicación tendrá un Responsable directo en la Estructura (Director de Comunicación), un equipo de soporte, y principalmente, toda la organización como responsable de la retroalimentación y participación activa, haciendo del Proceso de Comunicación, su pilar de funcionamiento.

2.5 Redes de comunicación.

Como parte de la estructura de la empresa, la información fluirá a través de Redes de comunicaciones formales o informales.

1. Formales: flujo de información vertical en el organigrama, siguiendo la cadena de autoridad y limitando las comunicaciones entre los referentes de un mismo rango o función. En las entidades bancarias de referencia, se

utilizan principalmente para monitorear el cumplimiento de los objetivos y programar la corrección de estos desvíos.

2. Informales: relación entre pares, dentro de la misma estructura, promovida por la interacción diaria. Principalmente desarrolladas como Rumores, desplazándose dentro la organización en cualquier sentido, sin respetar las cadenas de mando, solo pudiendo satisfacer necesidades sociales. Los mismos suelen ser más creíbles que las comunicaciones formales; sirven al interés de quien los funda; no son detectados por la estructura formal, y de hacerlo, ya es demasiado tarde como para detenerlos. Centrándonos en las entidades de estudio, y al ser tanta la cantidad de departamentos y áreas que forman a la estructura, estas redes suelen llevar las novedades a los involucrados, incluso antes que las redes Formales.

Gibson en su libro "Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos"⁴⁰ los presenta en 4 categorías:

- Sueños o Deseos: son los más positivos, ya que representan deseos y esperanzas de quienes los difunden: "...El banco está creciendo, lo cual nos permitirá acceder a posibilidades de crecer en la estructura...";
- Rumor Fantasma: procede de los temores y ansiedades de los empleados, por una situación en la que están inmersos y los incomoda "...Según el resultado del fallo de los HoldOuts, se podría frenar la apertura de nuevas sucursales bancarias, y porque no pensar en que nuestra casa matriz decida vender el banco...";
- Rumor Maligno: es motivado por el odio o la envidia de quien lo presenta. Es absolutamente destructivo y solo cubre las necesidades de quien lo funda. Produce fuertes rupturas en la estructura, y dentro de un mismo grupo incluso. Comúnmente utilizado para afectar la integridad de otra persona: "... La nueva Ejecutiva de clientes, asume la función, solo porque tiene un romance con el Gerente. No se sabe manejar sola, menos va a entender cómo manejar un equipo de trabajo..."
- Rumores anticipatorios: producidos por la misma ansiedad de estar esperando una novedad. Al dilatarse su anuncio, tiende a ser normal, comienzan a circular este tipo de anticipos por los diferentes grupos: "...Si no logramos que la nueva sucursal de Santa Fé abra sus puertas para fines de este mes, seguramente vamos a tener inconvenientes, con la próxima apertura de Chaco..."

Para lograr de minimizar el impacto de los mismos, la estructura formal debe de presentar noticias e informes explícitos y contrarrestar lo que está circulando. Cuanto antes reaccione el responsable del organigrama, mayor será la posibilidad de erradicar o disipar el efecto.

⁴⁰Op Cit 2. Págs. 438 y 439.

2.6 ¿Cuáles son las principales funciones de la Comunicación Interna, dentro de los Bancos Privados en Rosario?

Entendemos que la misma se compone de dos funciones:

- Operativa: incluye la generación de información de gestión, que permite el normal desarrollo de la organización. Para esto es necesario: Que se tome consciencia desde la Dirección, sobre lo pertinente de informar de acuerdo al cada área de la empresa, de manera pertinente y con información fehaciente; Tener destinado dentro de la presupuestación anual, un adecuado esfuerzo monetario; Generar en cada integrante de la organización el importante compromiso, para informar de manera correcta, sus resultados, objetivos y planificación para alcanzar las metas propuestas por la dirección; Promover la participación activa de todos los integrantes para un eficaz proceso de retroalimentación, entre las sucursales que integran la Red; y de todos, con la Dirección.
- Estímulo: a través de la información propiciamos la protección, el enlace y la integración de los Recursos que forman parte de estas entidades, para apoyar estructuralmente a la empresa. Actúa como vinculante, generando entre los participantes un sentimiento de pertenencia y buscando a través de su participación activa, las mejoras del ambiente de trabajo que comparten a diario. Siempre apuntando a conseguir las metas organizacionales, planteadas por la alta dirección.

Como una primera síntesis entonces, encontramos que la Comunicación Interna, tiene un papel fundamental al transmitir los objetivos y valores, dentro de la organización. Estos son los pilares para orientar a los equipos que la conforman, hacia un objetivo en común y la formación de equipos de trabajo motivados, con alto compromiso en los resultados.

Gestionar la comunicación interna es así, definir un conjunto de acciones, previamente planificados, desplegándose una variedad de recursos de comunicación, que les permitan llegar a los objetivos. Como lo vimos con anterioridad, está inmersa en la cultura organizacional (Valores, Referencias, Hábitos, Ritos, Signos que hacen al concepto que la Organización posee de sí), y al actuar de condicionante, debe ser su punto de partida y marco conceptual.

Es decir, una buena comunicación interna, permitirá:

- Obtener puntos de acuerdo entre los involucrados;
- Establecer las bases y el camino para la adaptación de los integrantes que la conforman, como para los futuros ingresantes;
- Establecer y comunicar el conjunto de normas y valores, que hacen a la misión de la empresa;
- Amenizar el impacto de los cambios y su correspondiente resistencia, como parte de modificaciones del entorno, organización estructural o crisis misma;

- Prevenir y trazar planes de acción ante el surgimiento de conflictos;
- Construir y acompañar el crecimiento de la organización, en un entorno de confianza;
- A quienes la profesan (Dirección, Departamento de comunicación, Mandos Medios), aclarar y mejorar el objetivo de lo que buscan comunicar, brindando coherencia y compromiso a los objetivos organizacionales;
- Asegura y permite la participación de todos los integrantes, fomentando el trabajo en equipo;
- Permite a la Dirección, siempre mediando una adecuada retroalimentación, una política realista de planificación de resultados.
- De cara a sus integrantes, les permitirá manejar sus expectativas, atenuar temores y preocupaciones, permanecer enfocados en su trabajo, estimulados y confiados en la dirección;
- Si la misma es establecida de manera clara, proactiva, siendo revisada y mejorada sistemáticamente, es la mejor herramienta de adaptación de la empresa, en un contexto de crisis.

2.7 ¿Cuál es el Flujo que puede tomar la Comunicación dentro de la organización?

La comunicación, como la conocemos, puede adquirir 4 direcciones dentro de la empresa:

- Descendente: Pasa de un nivel de un grupo u organización superior, a un nivel inferior. Los gerentes de Sucursal, se comunican con sus segundas líneas y estos a su vez con el resto de la organización. Esta actualmente es la dirección que la mayoría de las empresas utilizan para asignar metas, instrucciones de trabajo, reforzar políticas y procedimientos operativos, presentar singular foco sobre algunos problemas y principalmente, dar un refuerzo positivo o negativo en la manera en que trabajamos, de acuerdo a los objetivos planteados. No necesariamente se hace personalmente (puede ser vía telefónica; Mail; Memos, entre otros).
- Ascendente: La comunicación escala por los estratos del organigrama. Principalmente en los Mandos Medios (Jefaturas de sector; Supervisiones), es la herramienta por la que prestamos retroalimentación a nuestros superiores, sobre el grado de avance hacia las metas y presentar los problemas actuales. Desde el último eslabón de la cadena, comunicamos a la dirección, damos feedback acerca de nuestra situación personal, hacia los objetivos, hacia la forma en que se maneja la organización, el trato y la percepción del trabajo de nuestros jefes, nuestros compañeros y la organización en general. El resultado de lo recabado, le permite a la Dirección de la empresa, determinar si continúa con su planificación actual, o deberá de realizar cambios inmediatos.

Algunos ejemplos de este tipo de esta herramienta, se plantean en las evaluaciones de desempeño, elevadas desde los Ejecutivos de Clientes (Supervisor directo de Representante de Servicios a Clientes) hacia cada Gerencia de Sucursal; Reuniones para Feedback de Sugerencias de Clima interno, en reuniones de equipo; Libro de Quejas de servicios;

Por ejemplo, algunas empresas privadas de gran porte, participan en una encuesta Global de la Organización, la cual posicionará a la misma, dentro de las empresas participantes, como un buen lugar para trabajar. Banco Santander Río SA, toma como principal punto de feedback anual, una Encuesta de Clima Interno, Great Place To Work®. Se busca a través de la misma la participación activa de todo el plantel, ya que los mismos presentan percepciones sobre sus jefes directos (Comunicación, Expectativas, Consecución hacia las metas, Claridad en el manejo); sobre los jefes de la unidad (en nuestro objeto de estudio, las gerencias de sucursales); y sobre los directores de la organización. A su vez presentan una mirada exhaustiva sobre clima interno, compromiso en equipo hacia las metas, salarios, condiciones de trabajo, tecnología, procediendo luego al cierre de la encuesta, con observaciones sobre aspectos de mejora de su Unidad de trabajo y en la organización.

- Horizontal: Es aquella que se realiza entre los integrantes de un mismo grupo de trabajo; de un mismo nivel (segundas líneas en red de sucursales); entre gerentes del mismo nivel (áreas centrales u otros gerentes de sucursal) o entre personal del mismo rango. Las mismas nos servirán para ahorrar tiempo, para corregir por ejemplo, los desvíos presupuestarios (objetivos por conseguir) y facilitan la coordinación entre integrantes de equipo. Suelen formalizarse estas relaciones, aunque surgen informalmente como atajo en la jerarquía vertical, logrando efectividad de acción y eliminando las barreras estructurales. Debe la misma, estar regida por una buena comunicación formal Descendente, para mantener la dirección del equipo, hacia los objetivos.
- Comunicación diagonal: Principalmente informal, y utilizado principalmente para obtener respuesta de situaciones, donde por comunicación ascendente directa, no se pueden conseguir. Es la que se desarrolla, entre un Representante de Servicios a clientes con un área de Staff (ejemplo Recursos Humanos de la organización), dado que aparentemente, el representante presenta su consulta a su jefe directo (Ejecutivo de Clientes), pero no obtiene del mismo una respuesta.

2.8 ¿Cuál consideramos como el Modelo de Comunicación, que se utiliza actualmente en estas organizaciones?

Partiendo, de los primeros postulados de los años 60, enfatizando el proceso de comunicación de Masas con participación activa del público objetivo, desarrollaremos algunos postulados sobre modelos de comunicación, para acercarnos a la complejidad de algunos de los Bancos Privados bajo estudio.

De acuerdo a lo relevado, no se aplica en la actualidad un modelo en sí, de los analizados en el capítulo anterior. Definimos a priori, los elementos integrantes:

- Comunicador: Toda persona que necesita transmitir información dentro de las entidades de estudio. Desde la alta dirección, tanto los directores como el responsable del departamento de comunicación. Desde las respectivas gerencias, de sucursal a los mandos medios transfiriendo los objetivos y seguimiento. Desde la base de plataforma, hacia arriba, la correspondiente retroalimentación. Es todo participante con ideas, intenciones, información y que desea comunicarse. Ejemplo: Desde la gerencia de sucursal se intenta comunicar un ascenso de un Representante de Servicios a Clientes, al resto integrante de la sucursal.
- Codificación: Proceso por el cual, se convierten símbolos de acuerdo a una plataforma de lenguaje previamente elegida, aquello que se busca transferir, en un idioma comprendido por el canal, por el cual recorre el Mensaje. Siguiendo el ejemplo: Se elige comunicar formalmente la Novedad por Correo a todos, por lo cual la codificación, se hará en la PC de quien redacta, mediante el editor de correo y luego se dispara para su salida;
- Mensaje: Resultante del proceso de Codificación, como contenido principal de lo que buscamos transmitir. Conlleva el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario En nuestro análisis: El ascenso de un integrante del equipo.
- Medio de comunicación: La vía por la que circula el mensaje, y con destino final en el receptor. Las herramientas para transmisión de los mismos dentro de la organización, se describen en el próximo apartado. Transmitimos además con las posturas, gestos e incluso con el mismo silencio.
- Decodificación: Ya con el mensaje en destino, se requiere de un proceso de reasignación de significados, para que como receptores podamos comprenderlos. Si esto, no se realiza adecuadamente (llega a otro destinatario; no se traduce correctamente), no podrá cumplirse el objetivo por el cual fue creado. Esto dependerá a su vez, de las características propias del Receptor (entorno que lo rodea; experiencias vividas, marco de referencia actual). Así en nuestro caso de referencia: Procedemos a la apertura del email recibido, en cada una de las PC's y su correspondiente lectura. El marco de referencia sitúa, el momento en el cual la persona accede a dicho mail.
- Receptor: Es el destinatario final del mensaje, como en nuestro ejemplo, todos los integrantes de la sucursal;
- Retroalimentación (Feedback): es la respuesta ante el estímulo recibido, donde informamos al Emisor si hemos recibido su mensaje y si logró con el mismo, cumplir con su objetivo. Puede ser positiva (si se cumple con el fin del mensaje) o negativa (si el mismo fue malinterpretado, por lo cual se

revisará todo el circuito). Fin del mensaje: todos los destinatarios (o parte de ellos), felicitan por vías formales o informales, a quien fue ascendido.

- Ruido: determinado por todos los aspectos, situaciones y factores, que irrumpen para que el mensaje no llegue a su destinatario. Puede darse en cualquiera de los elementos o partes del proceso. El mensaje anteriormente citado, podría por ejemplo, no haber llegado a los destinatarios, por un problema en la red eléctrica, haciendo que las computadoras de la sucursal no pudieran arrancar.

Extendemos a continuación, algunos aportes sobre modelos de comunicación, con ejemplos de algunas de las presentes instituciones:

Norbert Wiener, colabora con la introducción de la retroalimentación, como principal herramienta de mejora de la comunicación interna. Actualmente continúa siendo uno de los principales elementos, dada la diversidad en departamentos y personal, que presentan los principales Bancos Privados en la ciudad de Rosario. A través del Feedback, determinamos si los objetivos planteados desde la Alta Dirección, fueron comprendidos, el grado en que los mismos se cumplirán y la disconformidad con los mismos, que presenta el plantel de la empresa. Para corregir los desvíos entonces de lo comunicado, presentamos ejemplos de conceptos:

1. Positivo: Los objetivos comerciales de cada sucursal, fueron recibidos y están siendo cumplidos por cada unidad de negocios.
2. Negativo: Varias sucursales de una zona de influencia, no cumplen los objetivos comerciales.

Magoroh Mayumara, tomando como punto de partida los aportes de Wiener en el campo, nos presenta los siguientes conceptos, y donde actualmente poseen la siguiente aplicación:

1. Morfogénesis: trabajando sobre el Feedback positivo, vemos que los resultados de lo que pretendíamos lograr con un incentivo de ventas de seguros, fueron mejor recibidos de lo esperado, por lo cual profundizamos el mensaje. Es por esto que la Gerencia Zonal, de las sucursales vigiladas, intensificará la comunicación de objetivos para alcanzar antes de lo previsto los resultados. Los incentivos para Venta de Seguros, son un claro ejemplo.
2. Morfostasis: si los mismos nos dan un Feedback Negativo, realizamos un cambio de fondo y rediseñamos la estrategia de comunicación. Si constatamos con los gerentes de algunas unidades de la zona (Sucursales), y confirmamos que no están al tanto de los objetivos a cumplir, por ningún referente de la gerencia Zonal. Trazamos un nuevo punto de partida en refuerzo de Ventas y nueva planificación para alcanzar los objetivos.

A través de los postulados de Chester Barnard, partiendo de los conceptos de comunicación de masas (Post Guerra), presentamos el proceso de comunicación en las grandes organizaciones, y cuáles son los condicionantes que deben de

considerar los jefes de unidades, como por ejemplo las situaciones personales con sus subordinados y sus jefes; y la interacción cada uno de los integrantes, como factores de éxitos. El resultado de la comunicación dependerá además del compromiso de cada integrante, con la misión y la visión establecidas desde la Alta Dirección, y como fundamentos de la Cultura Organizacional de cada entidad Bancaria. Como lo nombramos en el capítulo anterior, los empleados que hacen a una sucursal, limitan lo comunicado con sus propias situaciones personales (familia, economía doméstica, sentimientos), y limitan siendo limitados, con las del resto de sus compañeros. El límite superior, lo establecen el Gerente de la sucursal. Tomamos así también como los principales responsables del proceso: La Alta Dirección de la empresa, El Departamento de Comunicación y los Gerentes de cada unidad. Determinamos además que el éxito de la Eficiencia Comunicacional, dependerá del tamaño de la organización, como esté dividida su estructura y de la capacidad de los responsables de cada unidad nombradas, para desarrollar este proceso en su área de influencia. Para esto la dirección trabajará en programas de capacitación.

David Berlo, nos presenta la importancia de existir un “propósito” cuando comunicamos, ya que el desconocerlo o incluso que de no ser claro, lleva a la interpretación errónea del mensaje. Para esto también distingue la necesidad de diferenciar los receptores intencionales (quienes deben conocer el propósito), de los No Intencionales (no objetivos). Así, cuando buscamos comunicar un Ascenso para un colaborador de la organización dentro de la estructura, y lo direccionamos a los demás integrantes de su equipo (como Receptores intencionales), buscamos que el resto de la organización comprenda esto como una “Recompensa a su esfuerzo” (Propósito Instrumental, ya que esperamos una reacción del resto del equipo). Introduce además los factores que debemos considerar en los 4 elementos principales de la comunicación, al armar el mensaje.

Gerhard Maletzke, centra su estudio en la preparación para comunicarse y ser comunicado, considerando cuales son los elementos que condicionan a cada una de las partes: Desde el Receptor: ¿Cómo se ve dentro del proceso? (Autoimagen); ¿Cómo es su personalidad?; ¿Qué posición ocupa en la empresa? y ¿Dónde se encuentra inmerso al recibir la información?. Desde el Emisor: Autoimagen, Personalidad del mismo, Entorno que lo rodea y su posición en la estructura; sumando el compromiso e idoneidad para comunicar de su equipo de trabajo y las presiones que ejercen en él, todo el contenido de lo que busca comunicar. Relaciona ambas puntas, a través de la circulación del mensaje.

Miguel Rodrigo Alsina, como el más contemporáneo, promueve el abordaje Sociológico de la comunicación: Los integrantes de estas grandes entidades financieras privadas, como parte de una gran familia, se relacionan dentro y fuera del ámbito laboral como PERSONAS. Así, los Representantes de Servicios a Clientes, dentro de una sucursal, promueven la formación de Redes Informales de comunicación con sus pares, ya sea por experiencias o grupos de referencia. Nos relacionamos, con quienes nos sentimos cómodos y conseguimos los objetivos comerciales propuestos por la Dirección, como EQUIPO. Considera además a la Semiótica, como parte principal del proceso, dado que serán: las Modas de cada Representante; las costumbres aprendidas en su grupo de amigos, familias y formadas en el mismo equipo de trabajo; los códigos o regionalismos resultantes

de la misma interacción de pares; nuestro punto de partida a la hora de abordar al Equipo de la sucursal, con un mensaje que nos ha llegado desde la Alta Dirección. Este proceso es más informal, y a la vez inconsciente nuestro como Comunicadores, dado que por la experiencia que tenemos con el equipo, sabremos abordarlos. Ej. Conocemos a los integrantes de un equipo, como unidos, colaboradores entre sí y a la vez competitivos. Para efectivizar nuestro mensaje, apuntamos al cumplimiento de los objetivos comerciales de la Sucursal, como una COMPETENCIA, donde cada uno se posicionará ante su Jefe (por mostrar los cumplimientos de la sucursal) y ante la Gerencia Zonal correspondiente, para un futuro ascenso.

2.9 Características del Modelo actual en los Bancos Privados de la Ciudad de Rosario:

Describimos en el presente apartado, algunas consideraciones relevadas de las organizaciones de estudio, propias de la Observación Directa, sobre la comunicación como herramienta de crecimiento:

- ¿Nos Juntamos?: A diario resurge esta frase, ya sea por la mañana o la tarde, dentro del espacio compartido de trabajo. Es normal encontrar reuniones de equipo, para discutir nuevos objetivos comerciales o verificar avances de lo proyectado. El principal interrogante, nos lleva a ahondar realmente en los temas abordados. En general y por lo relevado, se hacen demasiadas reuniones semanalmente, que solo logran en el equipo, generar un espacio de diálogo, para traer temas de su vida personal o presentar dentro del mismo, problemática de la diaria. Tantas reuniones semanalmente, hacen que más allá de un seguimiento, se genere un espacio de puesta en común y de ocio, perdiendo el objetivo por el cual se convoca a sus integrantes. Fijar un día a la semana, preferentemente Lunes previo al comienzo de la jornada, y delinear los objetivos a conseguir en la misma, parece ser la clave.
- ¿Son lógicos los objetivos planteados?: Más allá del espacio de diálogo común, suele llevarse la información recibida al plano informal. Sus miembros buscan espacios comunes (Almuerzos, Breaks, Encuentros de pasillo, salidas de la oficina), para discutir los objetivos que fueron planteados. Es muy importante generar la apertura suficiente, para que cada integrante opine durante las reuniones; en la informalidad y tal vez por intereses personales de sus integrantes, los objetivos se vuelven difusos. Los responsables de cada equipo, deberán trabajar como aliados, de los conocidos Líderes de Opinión (como líderes informales), por la capacidad de los mismos de influir (positiva o negativamente), en los demás. Es vital que se entienda la premisa: “Los objetivos no se discuten, se planifican”.
- ¿Es necesario conocer la realidad y contexto de mis compañeros de equipo? Muchas veces nuestra comunicación fluye hacia el plano personal de nuestros compañeros de trabajo, y buscamos con la intervención de las opiniones personales y del resto del equipo, como impacta esto dentro de

la eficiencia de sus tareas. Usamos la comunicación informal, para establecer supuestos de ineficiencia. Es vital para el equipo, descubrir cuáles son las cualidades de cada integrante, como ser eficientes y potenciarlas mediante la interacción en conjunto, para alcanzar los objetivos.

- Transmisión Activa-Escucha Inactiva: Cada uno de los integrantes de estas grandes estructuras y con gran departamentalización de funciones tiene algo para decir, pero no para escuchar. Esto logra que muchas veces, el mismo mensaje se repita por varios actores, haciendo que se torne algo difuso en su objetivo principal o incluso confundiendo a la audiencia. A su vez será esta audiencia, no solo la que anule lo transmitido, sino que pierda credibilidad en quien representa al mensaje.
- Informalidad de pasillo: Gran cantidad de horas de trabajo y el compartir algunos espacios comunes, suelen ser los detonadores de conversaciones informales, sobre algún otro compañero de equipo. Los rumores o murmuraciones, son los principales motivos de rupturas en una estructura simple como la de una sucursal bancaria, amplificando las grietas de un mal clima laboral. En muchas organizaciones, algunos jefes de estructura, suelen acudir para obtener información que no lograrían por los canales formales. Estas terminan debilitando la estructura, ya que con el correr del tiempo, presentan un ámbito de desconfianza, poco compromiso e improductividad por acción del equipo.
- Dar por sentado algo transmitido, por el solo hecho de haberlo enviado: La falta de un adecuado proceso de retroalimentación, para evaluar en todas las direcciones y ver si se alcanzó el objetivo principal por el que se comunica, es el principal error en estas estructuras. En muchos casos, se utiliza además, una línea de comunicación de corta responsabilidad (ya que se deriva en otros sectores), confiando al azar, el resultado esperado. No solo se debe planificar como alcanzar un resultado, sino además como verifico los desvíos para que llegue correctamente a destino.
- Confiar en que el mejor momento y espacio para comunicar: cuando La Dirección lo dispone: la importancia del concepto de Oportunidad Situacional, pasa a ser vital. Cada comunicación tiene un espacio, un momento y un lugar. El mero hecho de comunicar por sí y a cualquier hora, es lo que disminuye el impacto en la misma. La dirección deberá buscar el momento, medio y lugar por el cual abordar a su público objetivo, propicio para comunicar. Y será a su vez, lo suficiente inteligente como para Escuchar aquello que no quiere o no le gusta escuchar: de otra manera, nunca logrará la apertura necesaria de parte de todos los integrantes de su equipo. La tarea del directivo no es la de Repetir y Reprimir comunicación, sino la de Motivar su crítica.
- La imagen corporativa y la comunicación hacia el mercado, son el activo más importante de la empresa: Estas entidades poseen departamentos de Publicidad y de Responsabilidad Social empresaria, los cuales se encargan de mejorar las ventas de sus productos, mantener o superar el posicionamiento en la mente de sus clientes y de promover acciones para

ganar un espacio en la sociedad con acciones de Caridad. Rara vez presentan un departamento de Comunicación Interna; y de tenerlo, es acotado el presupuesto que se asigna el mismo para que se ocupe de la comunicación entre sus integrantes. Las principales Multinacionales lo dicen: Los Empleados, son nuestro activo más importante.

2.10 Comunicación Interna Efectiva:

La comunicación interna será responsable de unir a los diferentes departamentos, para que a través de la división de tareas, puedan trabajar alineados a los objetivos de la Alta Dirección, pero como un solo equipo. Será quien lleve el mensaje de cada unidad de mando, en todas las direcciones de la organización, de manera uniforme, clara y unívoca, para evitar malos entendidos y ruidos en el canal. A través de los manuales de procedimientos y normas de convivencia, oficiará de Biblia y Modelo, para dibujar los comportamientos de cada integrante, a imagen y semejanza. Deberá ser el canal de retorno, de toda la organización, hacia la cumbre de la pirámide, quienes escucharán activamente, para atender a los pedidos de toda la empresa.

Cuanto mayor sea la dimensión, como la de estas organizaciones estudiadas, más importante será el presupuesto que deben destinar. Recordemos que la comunicación es en 2 vías, indicando que la capacidad de procesar la retroalimentación ascendente será mayor que la descendente.

El Departamento de Comunicación Interna, controlará la conducta de los miembros de la organización, estimulando la misma hacia los objetivos; será el canal de las emociones positivas y negativas del clima interno; facilitando en el intercambio, la información necesaria para la toma de decisiones.

Para lograr esto debemos, como eslabones y segundas líneas de mando:

- Aprender a negociar, dada la gran cantidad de áreas intervinientes y con objetivos a la vez diferentes. Cada área busca alcanzar sus objetivos, por lo que la estrategia de Ganar-Ganar, es la más efectiva de plantear en la interacción. Diferentes a su vez entre los empleados de una sucursal bancaria: desde la Gerencia se buscará maximizar los resultados de la unidad de negocio; cada integrante trabajará para mejorar su posicionamiento ante sus compañeros y obtener incentivos adicionales.
- Confiar en nuestro departamento de Comunicación Interna y proveer del feedback necesario de mejoras propuestas para ser más efectivo. Sabemos que la comunicación en sí, será pasible de sufrir modificaciones, por lo cual ser proactivos en el cambio, como equipo, determinará la efectividad del canal a futuro.
- Desarrollar nuestra capacidad de Escucha Activa: tanto de aquello que esperamos, como también de lo malo. Muchas veces, las críticas que informalmente circulan dentro de la organización, muestran el pico de un iceberg para un futuro problema. Anticiparnos a la necesidad de cambio y adaptación en el grupo, será la clave.

2.11 Comunicación Interna a lo largo de nuestro crecimiento organizacional:

Desde que nacemos como empleados de una empresa, con nuestro primer día de trabajo y hasta que nos desvinculamos de la misma, estamos en constante alcance y necesidad de estar comunicados. Será además, nuestra capacidad de adaptarnos a su influencia y utilizar la misma como herramienta para interactuar con otros sectores, mostrando nuestro interés en la organización y habilidades, nuestra palanca de crecimiento en la estructura.

Presentamos así la necesidad de estar comunicados, en cada paso que damos:

Entrevistas de conocimiento y vinculación:

Como reclutadores, buscamos de comunicar todos los aspectos positivos de trabajar en la organización, ventajas comparativas respecto de la competencia, tanto en imagen ante el mercado, como en dentro de la misma. Buscaremos de interesar a aquellos recursos potenciales, con miras de desarrollar una carrera dentro de la empresa. Cuanto mayor sea la experiencia acumulada de los mismos, mayores serán las ventajas a presentar de trabajar en la organización, por la expertise de los mismos. De parte de los futuros miembros, los mismos buscarán de conseguir información sobre normas de conducta, usos y costumbres, clima laboral, perfil de sus posibles compañeros, como se conforma la estructura y como la misma puede cubrir a futuro sus expectativas de crecimiento, tanto laboral como social. El equipo de Formación que participe de las jornadas de entrevistas (o en algunos casos el mismo gerente de una sucursal bancaria), presenta a los mismos cómo funciona el Banco, objetivos que persigue, que mercado cubre, que necesidades de la sociedad cubre. En las organizaciones bajo estudio, esta comunicación interna intensiva, se desarrolla principalmente, en la búsqueda de mandos medios, los cuales suelen ocupar lugares similares en otras organizaciones y poseen lo que dentro de la estructura suele costar encontrar: Capacidad de Liderazgo.

Inducción:

Una vez los postulantes han pasado favorablemente las entrevistas de selección, será la Comunicación Interna quien nutre a los mismos con información acerca de la cultura de la empresa: Misión+Visión+Objetivos Organizacionales. Esto ubica a los nuevos empleados sobre el propósito existencial de la empresa, y los acerca al grupo de pertenencia, con el cual se integrarán a lo largo de su carrera. Principalmente buscamos en esta instancia, generar seguridad y familiarización en su lugar de trabajo. Cuanto mayor sea el grado de pertenencia que cada uno como integrante, desarrollemos en la estructura y equipos, menor será el grado de interés que tengamos en desvincularnos, más allá de las posibilidades monetarias. Se comienza aprendiendo las diferentes políticas, normas de procedimiento, ética y buena conducta, para luego acercarnos a los sistemas con los cuales trabajaremos a diario. Dentro de la estructura de análisis y partiendo de las sucursales de atención al público, serán los gerentes de cada unidad y las segundas líneas (como los Ejecutivos de clientes), quienes induzcan en primera medida, el Código General de Conducta y todos los puntos anteriormente nombrados. Serán nuestros compañeros de equipo, quienes nos

enseñaran a enfrentar los desafíos diarios. Será la comunicación centralizada, a través de Intranet y Manuales corporativos, los que nos enseñen los servicios prestados por el banco y cada unidad de negocios.

Procedimientos diarios:

Esta etapa dependerá de la personalidad y aptitudes de cada uno, para desarrollar a diario las tareas demandadas. Cuanto mayor sea nuestra experiencia acumulada en el campo en el que nos desarrollamos, menor supervisión y delineamiento de objetivos, necesitaremos de nuestros superiores. Nos administramos de manera inteligente, tanto en tiempos de realización como en la calidad del resultado obtenido. En este apartado, la Comunicación Interna será la que marque las pautas de los nuevos resultados esperados, de las correcciones a realizar de lo formado hasta el momento, de reforzar nuestros conocimientos ante oportunidades de mejora y de permitirnos coordinar con el resto del equipo de trabajo. Colabora directamente con la formación de relaciones y refuerza el sentido de referencia con cada grupo de relación. Servirá además para que comuniquemos de manera ascendente, cuales son las oportunidades de mejora que encontramos en las tareas, en los sistemas y cuál es nuestra visión acerca de lo planteado desde la alta dirección

De cara a nuestros jefes directos, será el mecanismo de refuerzo de nuestras actitudes o sugerencias de mejora, para adaptarnos a los objetivos organizacionales. Suele ser el medio por el cual, detectamos con nuestros superiores, nuestros objetivos personales y profesionales, para programar nuestro futuro en la entidad. Algunas entidades bancarias, promueven el desarrollo de habilidades, a partir de nuestra visión a mediano y largo plazo, con programas de formación específicos. Por ejemplo: Si lo que buscamos es ser líderes de equipo con gente asignada (Ejecutivos de Clientes – Oficiales Empresas – Responsables Operativos), nos presentan Programas de Formación en Gestión y Liderazgo Personal; Si apuntamos más arriba (Gerencia de Sucursal -.Team Leader Zonal Empresas), sugieren programas de formación y seguimiento a través de Técnicas de Empowermet, como el Mentoring. Estos programas permiten una tutela hacia las oportunidades de mejora, directamente en manos de Miembros del Comité de Dirección.

Seguridad y disciplina profesional:

El conocer en profundidad los Códigos de Disciplina de las entidades y los manuales de procedimiento, dotarán a cada integrante de la suficiente seguridad y aplomo para realizar sus actividades, bajo la lupa de los principios de Ética y Buen Gobierno. Cuanto más conocemos de la empresa, más expuestos estamos a no cometer errores. Esto brinda a la alta dirección además, la seguridad de que las actividades se desarrollan bajo una red de contención en cada unidad de servicios, disminuyendo así los posibles fraudes, accidentes laborales y costos legales frente a clientes, que podrían afrontar de no existir estas guías de acción.

De cara al cliente interno, establecerá la composición de la jornada laboral, los premios por cumplimiento de objetivos, las divisiones de cargos funcionales, la vestimenta formal, el organigrama a respetar, el nivel de relaciones permitido entre los empleados de un equipo, y todo lo necesario para el desarrollo coordinado de las actividades, de una manera clara.

Garantiza, en las organizaciones de estudio, un estándar de servicio y calidad de cara a los clientes, de manera de asegurar, que los mismos reciben la misma atención a sus necesidades, en cualquier sucursal bancaria del país, a la cual asistan. Algunas organizaciones Multinacionales, avanzan sobre el concepto de mejorar la Eficiencia y Calidad de los Servicios brindados, estableciendo una imagen, formas de accionar, tiempos de atención y de espera dentro de una sucursal, a nivel Mundial. La comunicación interna, para la implementación de estos nuevos modelos de atención y la corrección de los desvíos que se producen en cada unidad de lo pactado, se hace imprescindible.

Transitando Tiempos Difíciles:

No es un tema menor, el considerar que toda organización llega a sufrir vaivenes en su desarrollo. La comunicación interna juega uno de sus papeles más importantes, dado que mantener informados a sus integrantes sobre los avances o retrocesos de lo planificado, suele brindarles seguridad y compromiso.

Algunas entidades cometen el error de tratar de ocultar la realidad a sus empleados, y en su mayoría comunican directamente las decisiones o planificación urgente, cuando la incertidumbre ya les presentó un punto final. Anuncian tarde las suspensiones, reducciones horarias e incluso pronto despidos, tomando por sorpresa a su personal y llevándolos incluso a situaciones de reclamos gremiales, cortes de ruta o en su máxima, detener las actividades de su empresa.

En cambio, otras organizaciones mantienen totalmente informados a los empleados, dándoles incluso la posibilidad de participar en los cursos de acción para solventar estos cambios. Llega a generar incluso el compromiso de los mismos y permite a la empresa, contar con el apoyo en las decisiones tomadas. La dirección deberá estar preparada para afrontar todo tipo de consultas, y dirigirse de manera abierta a todo el personal. La claridad en este punto es fundamental: comunicar a todos como llegamos a esta situación y el porqué de cada curso de acción; obtener sus opiniones y escuchar sugerencias, ya sea grupal o individualmente, es lo que nos permitirá cursar estos tiempos con la armonía suficiente para poder planificar. Para esto debemos principalmente detectar a cada líder de equipo y opinión, asegurándonos de que todos reciban la información de manera simultánea, comprometerlos en la importante tarea de informar a sus respectivos grupos, para lograr que los mismos mantengan la confianza y el enfoque diario.

Las entidades bancarias, tuvieron que realizar fuertes movidas de comunicación interna, principalmente luego de la crisis en el mercado financiero en Diciembre de 2001. Ahorristas buscando de percibir nuevamente sus depósitos en Dólares; Fondos Congelados en cuentas para evitar una corrida financiera; desconfianza total en los bancos por parte del mercado y como era de esperarse, una fuerte recesión económica que conlleva al cierre de muchas sucursales de atención en diferentes plazas.

Luego de un año 2002 golpeado económica, financiera y socialmente, una de las entidades principalmente de capitales extranjeros, presenta en 2003 el movimiento "Volver al Negocio" en todas sus comunicaciones internas. Esto permitió focalizar los esfuerzos de todos, para apuntar nuevamente al crecimiento

y la confianza del mercado, liberando la carga de la crisis. Esto sentó las bases dentro de la empresa, minimizando los rumores de una venta de dicha entidad y reducción de todo el personal, cambiando incluso la perspectiva del resto del mercado, y comenzó a despegar comercialmente. Así, las comunicaciones que se publicaban diariamente dentro de la Intranet Corporativa (clara y dinámica); una vía de comunicación abierta con los directivos de la empresa (todo el personal podía acceder a enviar un correo, el cual se respondía en menos de una semana) y visitas de los miembros del Comité de Dirección a cada área central y cada sucursal de atención, volvieron a despertar el compromiso de todos para salir adelante. La publicidad e imagen corporativa hacia el mercado, se hizo más fuerte. Con el tiempo, el banco cambia su eslogan publicitario a “Estamos de vuelta en el negocio”, lo cual despegó sus actividades, la confianza del contexto, logrando hasta hoy, ser uno de los bancos con mejor posicionamiento Mundial.

Desvinculación:

Consideramos esta etapa la más difícil, por el vínculo desarrollado con la organización, y de parte de ella, por los aportes realizados por sus empleados, a lo largo de su historia.

La comunicación interna, dependerá del grado de involucramiento y la experiencia de sus participantes en esta etapa. Para cada ocasión, la empresa determina diferentes protocolos, buscando preservar la imagen de los involucrados, la relación construida y por sobre todo la integridad de las partes.

En el caso de las jubilaciones, presentan un programa de retiros anticipados, con una remuneración determinada por servicios y la extensión por un tiempo determinado de los planes de salud. Cuanto mayor es el nivel en la jerarquía de la persona que se retira, mayores serán los beneficios.

En caso de una desvinculación, por cese de un contrato determinado, será el departamento de Recursos Humanos, junto a su gerencia involucrada, quienes minimicen el impacto de comunicarle a cada uno de los colaboradores involucrados, principalmente destacando su desempeño y consideración para próximas búsquedas, o buscando de transmitir la noticia de la manera más sutil. Siempre se considerará, las características de la persona que recibirá el mensaje, para utilizar el estilo de abordaje adecuado. Hay algunas otras consideraciones, como por ejemplo: Lugar donde se entabla la reunión; hacerlo los primeros días de la semana; amenizar el difícil momento con un contexto adecuado (considerando de buscar comodidad en las partes); El lugar donde se comunica, deberá de estar situado cerca de una salida, para evitar que quien se desvincula, deba cruzar toda la organización y principalmente donde se garantice la privacidad. La comunicación debe ser precisa y acotada, y derivar en el departamento de Recursos Humanos, el formalismo y los detalles de la misma. Cada empresa, lo realiza de una manera diferente, pero en este caso, no será profundizado al no formar parte de nuestro objetivo de estudio. En estos casos de desvinculación motivada, como comunicadores debemos de considerar, que se está velando por los intereses de la empresa.

2.12 ¿Cuáles serán los medios y herramientas para comunicarnos internamente?

Dependiendo del mensaje a transmitir y/o recibir, el momento en el que se lo hace, el público al que va dirigido y cuál es el objetivo que se busca alcanzar con cada comunicación, determinamos cual será el mejor medio. A nuestro entender, resulta necesario para garantizar este proceso, la planificación y seguimiento de un adecuado plan de comunicación. A su vez, complementar varios medios para un mismo mensaje, para alcanzar el objetivo trazado. En estos últimos años, el desarrollo de la tecnología permite acercarnos en tiempo real, a nuestro público objetivo. Como decisores, el estar informados en línea (sea por el uso de Celulares; dispositivos móviles de correo; Tablets), es lo que nos permitirá adaptarnos rápidamente a los cambios del contexto y marcar una ventaja competitiva en el mercado.

Determinamos a continuación, cuales son las principales herramientas que hoy usamos dentro de las organizaciones de estudio:

1. Correo Electrónico: es la base de nuestra comunicación diaria y el medio idóneo para manejar la información en tiempo real. Un empleado puede estar fuera de la oficina, pero desde su teléfono móvil, puede atender, responder y continuar con lo recibido, aún camino a una entrevista con un cliente. Debemos considerar que no todas las comunicaciones que se reciben, pueden responderse de manera inmediata y en estas condiciones, ya que posiblemente se necesite de contrastar lo recibido con un superior u otra área.
2. Mensajería Instantánea: Implementada vía Software de Chat Interno entre los empleados, o a través de plataformas en dispositivos móviles. Su existencia se funda, brindando un canal de comunicación online, para resolver por ejemplo, temas que necesitan de una notificación a la otra parte o su intervención inmediata y de baja complejidad. Suele ser una herramienta muy económica para las organizaciones, comparándola al uso de mensajes de texto de teléfonos móviles y a las distancias que se cubren, más allá del uso del teléfono;
3. Videoconferencias: Principalmente para eventos de lanzamiento, reuniones de monitoreo, seguimiento de objetivos y toda ocasión formal, que nos permita acercar dos partes a cientos de kilómetros de distancia, por medio de una videocámara, un televisor que proyecta y micrófonos para que fluya la información. Permite evitar los desplazamientos geográficos de personas, acercándolos en tiempo real.
4. Teléfonos/Fax/Teléfonos móviles/Correo de Voz: los cuales permiten notificar a la contraparte, de manera inmediata y sin la presencia física de ambos, en un lugar determinado;
5. Memos, minutas de reuniones y otras notificaciones formales de lo abordado en una reunión entre varios participantes;

6. Reuniones: a nuestro entender, uno de los principales medios para lo necesario de plasmar, entender y buscar la comprensión del otro, dado que permite la interacción de sus colaboradores, en la temática de referencia, y facilita disipar las dudas o inconvenientes. Es el proceso de comunicación perfecto, dado que permite la correcta retroalimentación de las partes, en un contexto controlado y buscando de minimizar los factores de ruido de la misma. Deben de contar con la correcta planificación, permitiendo el espacio de diálogo y discusión, pero sin convertir al feedback, en una tormenta de opiniones, con la correspondiente pérdida de foco entre las partes.
7. Manuales de procedimientos, de conocimientos, Circulares y portales de búsqueda rápida de información: para esto será necesario principalmente, trabajar en la digitalización de toda esta información, y estar disponible en una plataforma virtual y de fácil acceso por parte de toda la organización. Hoy, Banco Santander Rio, cuenta con la digitalización de todos sus manuales y normas, Formularios de productos y legajos de clientes para acceder online. Generan además una plataforma interactiva, con un motor de búsqueda online (COCO – Conocimiento Compartido), permitiendo abordar cualquier información necesaria de parte del usuario, sin recurrir a todo el manual. Brinda a los usuarios además, la posibilidad de compartir información no disponible a ese momento, sobre procesos importantes subiéndolos a dicha plataforma, para que sean los mismos consultados por otros usuarios.
8. Intranet Corporativa: Como principal portal de comunicación interna, principalmente sobre novedades de productos; Normativa requerida de cumplimientos ante el Banco Central; Notas sobre actualidad en la empresa y el grupo económico del cual forman parte; Eventos de interés; programas de formación; Información económica y laboral de los empleados (Centro de empleados); accesos a los diferentes sitios de cada producto comercializado (COMEX + Servicios Transaccionales + Préstamos y tasas vigentes + Nuevos productos); actividades de Responsabilidad Social Empresaria; Fechas importantes y nuevos eventos.
9. Newsletters: comunicaciones dirigidas para grupos de interés. Son drivers de información puntual, a las que los empleados de una organización deben adherirse para recibir actualizaciones de los temas elegidos.
10. Informes financieros y boletines de resultados: Sirven para comunicar los avances o desvíos hacia los diferentes objetivos organizacionales.
11. Convenciones anuales: Son una herramienta de comunicación para grupos delimitados de funciones o jerarquía, por medio de las cuales se comunican: cierres de años comerciales y desvíos de lo planificado; se plantean escenarios actuales y futuros; desafíos y proyectos por transitar, buscando el compromiso de toda la organización.
12. Revista interna: Es un resumen de lo publicado en la Intranet, de los objetivos y proyectos que suelen abordarse en las convenciones, sumados a columnas de opinión de los principales referentes de productos, abordados anteriormente. Suele tener un apartado de la dirección de la

empresa, presentando un balance de lo transcurrido y cuál será el devenir de la organización. Goza de gran credibilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.

13. Sistemas de sugerencias: Es el canal por el cual el empleado comunica de cara a los departamentos de comunicación, cuales son los posibles aspectos de mejora. Principalmente, releva los inconvenientes con su superior inmediato y luego puede formalizarlo por este canal.
14. Áreas de Staff y mecanismos facilitadores: Pueden estar definidos por estructura o informalmente. La principal intención de los involucrados, es la de actuar de puente entre los superiores de cada estructura, sus subordinados y las áreas centrales, acercando a otros escalones de la estructura, los aspectos considerados de mejora. Hacen que la comunicación fluya, que toda la organización se sienta escuchada, y se disminuya el rumor interno.
15. Redes de comunicación formales o informales.

2.13 Comunicaciones Interpersonales: Estilos de comunicación interna.

La comunicación entre los individuos que forman parte de una empresa, de manera frontal e intergrupala, es la relación administrativa más importante. Es el principal motor de relaciones y quien determinará el grado de pertenencia de cada uno de los individuos, con la organización, el Grupo y los Objetivos planteados por la Alta Dirección. Los inconvenientes que pueden suscitarse en este tipo de relaciones, están vinculados con las diferencias de percepción y diferencias de estilo interpersonal.

Las primeras están dadas por la situación propia del individuo al momento de transmitir o recibir información; por la experiencia acumulada; por su lugar en la organización; por su personalidad;

Los estilos interpersonales como segundo factor, reflejan como elegimos comunicarnos con el resto de la organización, en todas las direcciones posibles. Lo que nosotros comunicamos, como lo hacemos, que comunican y como lo hacen los demás nos permitirán establecer 4 regiones, de acuerdo al nivel de conocimiento de esta información. La Ventana de Johari, creada por Joseph Luft y Harry Ingham, presenta así, las siguientes dimensiones:

1. La Arena: Es el mejor escenario para desarrollar las relaciones y comunicarse efectivamente, dado que ambas partes conocen toda la información necesaria. Las comunicaciones son claras y el puerto alcanzado siempre será positivo para las partes. Ejemplo: dos líderes de grupo dentro de una gerencia Zonal (Coach Zonal como líder de productos individuos y Gerente Zonal – mando superior inmediato del primero), comparten sentimientos, datos, suposiciones y habilidades;
2. El Punto Ciego: La información es conocida por los demás y no por uno mismo. Representa una desventaja para uno, en un tema en el que no es el referente, dado que resulta difícil comprender el comportamiento, las

decisiones y las posibilidades de los demás, si no nos involucran en totalidad. Ejemplo: la relación establecida entre un Representante de Servicios a Clientes y su Gerente de Sucursal, claramente proporciona al primero una desventaja, dado el nivel de conocimiento de la estructura y la organización, sumado a las diferentes responsabilidades y compromisos.

3. Fachada: La ventaja en este caso, se presenta al ser uno mismo quien posee la información y no los demás. Comunicamos un frente falso, la noticia o novedad muy por arriba, manteniendo la relación de poder en la relación, por ser nosotros los que contamos con la información. El subordinado se sobrepone a su jefe. Ejemplo: Un Ejecutivo de clientes, toma conocimiento de un posible crecimiento en un puesto de Áreas Centrales y como parte del Staff de la Gerencia Zonal, en un producto determinado. Se postula para tomar dicho puesto, sin decirle nada a su jefe directo, dado que el mismo podría buscar de retenerlo.
4. Desconocido: La información es desconocida por ambas partes, por lo que ninguno tiene la relación de poder. Este es el peor escenario para alcanzar una comunicación eficaz, y está dado principalmente cuando 2 o más áreas deben trabajar en conjunto, para alcanzar un objetivo que no le es familiar. Es difícil llegar a coordinarlas, y solo podrá avanzarse con la intervención de un tercero. Esta situación podemos encontrarla en los talleres de capacitación de productos, cuando por ejemplo salimos al mercado con un nuevo servicio. Dentro de este taller, se invita a los participantes a formar equipos, para determinar cuál entienden sea la mejor manera de venderlos. Un capacitador, supervisa la posible dispersión y busca que se alcancen en el mismo puntos en común;

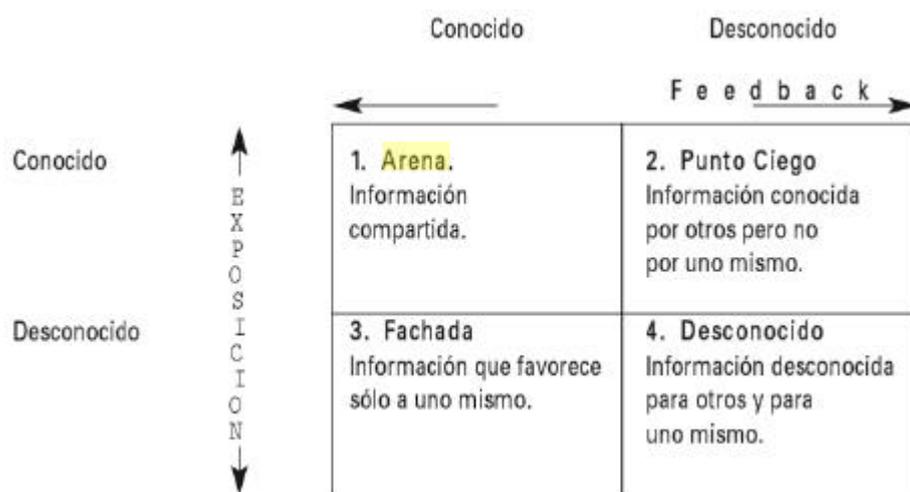


Figura 21. Johari Window: Estilos interpersonales y comunicación.

Fuente: Los procesos de las organizaciones: Comunicación Interpersonal⁴¹

Así, la parte que menos información tiene, podrá mejorar su posición INFORMÁNDOSE. Si nosotros somos los que tenemos más información, NOS

⁴¹ Op Cit 2. Pág. 440

EXPONEMOS. Si el que tiene la información, es el otro, vamos a buscar de captarla RETROALIMENTANDONOS (Feedback Conocido).

2.14 ¿Cómo desarrollar una Comunicación Interna Eficaz?:

Planificándola! - PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Fuimos abordando a lo largo del presente trabajo, bs diferentes modelos de comunicación, su evolución y su adaptación al modelo actual, con el cual se rigen las organizaciones bajo estudio. Delimitando las estructuras y departamentos, las fuentes de ruido, la diferencia cultural entre sus participantes y sobre todo el contexto dinámico en el que se desarrollan las actividades, nos expone la importancia de planificar todo lo que se necesita comunicar. Un programa de Comunicación Interna, constituye una herramienta para mejorar el rendimiento, integrando departamentos y recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Permitirá la interactividad armoniosa entre las partes; la nivelación de los conocimientos sobre los temas a abordar; la negociación entre los mismos y su adaptación al grupo y entorno; ayudan a detectar problemas internos y como resolverlos, para mejorar el clima organizacional. Optimiza el rendimiento de los involucrados, detectando cuales exponen los integrantes, como las oportunidades de mejora en la empresa; nos permitirá así satisfacer sus necesidades y mejorará así el rendimiento individual; por ende aumentando la productividad, se maximizarán los resultados organizacionales.

Basándonos en toda la bibliografía abordada, desarrollaremos una síntesis de planificación estratégica, a considerar por el Director de Comunicación y cada una de las gerencias involucradas, para garantizar el éxito de la comunicación.

Lo dividiremos en 4 Etapas:

1. Diagnóstico de la situación actual: constituye la etapa de inteligencia, para considerar cuales son los inconvenientes en la transmisión/recepción de mensajes, que elementos intervienen y cuál es el contexto (Interno, como los factores externos), que afectan al clima organizacional, la comunicación en sí y en alcanzar los objetivos previstos. Es el análisis estratégico de la situación de la empresa, para detectar oportunidades de mejora y que puntos a abordar, para optimizar resultados y lograr el compromiso de todos sus integrantes. Determinamos en primera instancia, cual será nuestro público objetivo y cuál es la problemática actual; luego delineamos el plan de acción para corregir los desvíos. Definimos cual es la situación interna, y que es lo que la Organización pretende solucionar.
2. Planificando el Cambio: denotamos lo que vamos a hacer para cambiar la situación actual, y que es lo que moviliza este cambio. Definimos los recursos que llevarán a cabo el abordaje y listamos los procedimientos a desarrollar. Luego se esquematiza en el tiempo, la aplicación y la duración de cada etapa. El plan de Comunicación Interna se convierte así, en un conjunto de programas que obedecen a un orden, que partiendo de la situación actual, determina como actuaremos para corregir los desvíos o prevenir eventualidades. Será el instrumento sobre el que el Director de comunicación; el área de Capital Humano y la Alta dirección, controlan el

funcionamiento de la empresa, delimitan su accionar y preventivamente, se anticipan al contexto. El plan de comunicación debe ser dinámico y flexible al comportamiento del mercado.

Ya confeccionado el plan, delimitado el público, la aplicación y cuál será el objetivo final, debemos determinar cuáles serán los medios y herramientas de comunicación, que utilizaremos para tal fin, considerando:

- Complejidad física del medio o herramienta utilizada (no es lo mismo recibir la información en nuestra PC – Mail, que recibirla en nuestra BlackBerry, mientras estamos viajando);
- Movilidad del medio usado para comunicar (Comunicar en un tótem de información, en el ingreso a la sucursal, no es igual a comunicar en un folleto)
- Obligatoriedad de comprensión: Si se obliga o no al público objetivo, a asimilar lo que estamos comunicando;
- Forma: tiene que ver con el atractivo visual del medio. Cuanto mayor sea la gama de colores, tipografía del mensaje y dinamismo del medio, mayor es la posibilidad de ser captado por el público;
- Significados: el mensaje debe ser simple, corto y conciso en las ideas. Se deben limitar al máximo, las interpretaciones posibles del público.
- Disponibilidad de volver a la información: Es vital que lo informado, pueda ser re consultado la cantidad de veces que el público así lo prefiera. El mensaje debe ser fácilmente almacenado e identificado de la mejor forma posible para un rápido acceso;
- Costo: consideramos no solo la inversión en el lanzamiento del plan y del medio, y también el monto asignado para mantener al medio vigente. Se debe considerar además, la posibilidad de ser reemplazado rápidamente, en el caso de desperfectos. Si utilizamos Pantallas LED´s para comunicar dentro de la organización, las novedades; deberemos considerar si los repuestos son nacionales (dados los problemas de Importación), y si se cuenta con el suficiente Stock como para reemplazarlos en el caso de presentar inconvenientes;
- Feedback: si el medio que utilizamos para comunicar, permite a su vez una respuesta inmediata. Comunicar por MAIL vs Folleto, por ejemplo;
- Eficacia del medio: dependerá del público objetivo, definir el medio que mejor llegada logre;
- Identificación: Mide el grado en el cual los integrantes del Público, se sienten cómodos y referenciados por el medio. Como empleados de una entidad bancaria, nos sentimos identificados con la comunicación corporativa en la Intranet y por el uso del Mail, más allá de recibir las novedades en una Revista Gráfica;

- Finalidad: si el medio y el mensaje, buscan formar, identificar, plantear problemas, encontrar soluciones, motivar, vender o meramente notificar;
 - Responsable: quien crea el mensaje, lo emite por el medio y monitorea su cumplimiento, a partir de un lapso de tiempo en el cual el mismo debe permanecer expuesto. Por ejemplo: Quien comunicará en la Intranet las búsquedas de nuevos responsables de áreas; monitoreará a diario que el mismo se encuentre disponible para ser consultado por los interesados; informará a los responsables de otras unidades sobre la oportunidad de crecimiento para colaboradores de esas áreas; controlará por las respuestas y postulaciones, que el mensaje haya llegado a toda la estructura; determinará cuando se discontinúa la publicación del requerimiento y cuáles fueron los resultados de esta exposición;
3. Lanzamiento: En esta etapa, implementamos el plan de comunicación que armamos considerando los aspectos que hacen a la calidad del mensaje interno: Credibilidad del emisor; si es el momento oportuno y el contenido que corresponde recibir por parte del público; cuánto durará la exposición del mismo; la personalidad del emisor, tono y forma del mensaje; como controlaremos el feedback de parte de la organización;
 4. Revisión: Medimos los resultados obtenidos de la acción, a través de un tablero de variables que permitan el proceso de mejora continua de estos indicadores y que por el seguimiento de estas variables, podamos determinar los desvíos a corregir. Un claro ejemplo lo encontramos en las encuestas de satisfacción de clima Interno (Great Place To Work®), las cuales nos dan un panorama de la percepción de los empleados de cada área en la organización, y nos determina sobre qué aspectos deberá cada sección, mejorar. Para esto será indispensable determinar el tiempo necesario para el análisis de los resultados, y cuya maduración no puede acelerarse.

Como último paso, se trazará el futuro ideal de la comunicación, determinando cuáles serán los objetivos a alcanzar de corto, mediano y largo plazo, por las partes involucradas en el problema. Bajamos a la realidad, las utopías en comunicación de las partes involucradas, quienes suelen traer a la mesa, propuestas de manual. Cada realidad será distinta, y la mejora solo se obtendrá si quienes forman parte hoy del problema, se comprometen a formar mañana, parte de la solución.

Algunos disparadores para armar el plan de comunicación:

- ¿Los empleados tienen conocimiento de los objetivos de la empresa?
- ¿Se conocen en profundidad los cambios organizativos de la compañía?
- ¿Existe una política de marketing interno en la empresa?
- ¿Cuáles son los principales inconvenientes que surgen entre departamentos?

- ¿Están alineados los departamentos a los objetivos organizacionales?
- ¿Qué herramientas de comunicación interna se están utilizando y cuál es el grado de efectividad considerado por el público objetivo?: Intranet; Newsletters; Reuniones; Convención anual; Buzón de sugerencias;
- ¿Cómo la empresa minimiza, la existencia de la comunicación informal?
- ¿Cuál es el uso que se le da a la Intranet Corporativa por parte de los empleados y si consideran los mismos pertinente la información que se publica? ¿Qué sugerencias de contenido pueden hacer?
- ¿Existe una definición clara de la política a seguir, en comunicación interna y su relación entre las distintas áreas?

La Alta Dirección continuará siendo el eje de los objetivos y la eficiencia organizacional. Determinará su resultado, el interactuar con las áreas que lidera en la organización, estableciendo modelos de comunicación efectiva, para el logro de esos objetivos.

2.15 Consejos para mejorar la Comunicación Interna:

Presentamos en el presente apartado, algunos aspectos a considerar, para una retroalimentación indicada:

- Seguimiento: Evaluamos si aquello que buscamos comunicar, ha logrado efectivamente el efecto deseado en el receptor. Recordemos que el mal resultado, suele ser efecto de una mala Percepción por una de las partes;
- Regular el Flujo de la información: Buscamos de eliminar la barrera a la comunicación como la Sobrecarga de Información. Necesitamos asegurar un flujo óptimo, como resultado de un mensaje conciso y claro, por sobre una desinformación;
- Utilizar la retroalimentación: dar un seguimiento a las respuestas de las comunicaciones descendentes, fomentando la comunicación ascendente de parte de los empleados, necesitando a su vez ser planificada;
- Empatía: Nuestra capacidad para ponernos en el lugar del otro, a la hora de recibir la comunicación, es lo que determina una de las bases de éxito de la comunicación. El asumir que piensa, que conoce del tema; que grado de profundidad darle a la información; cuando es mejor recibirla y la importancia que el receptor da a lo recibido; serán nuestro punto de partida. Cuanto mayor sean las diferencias de percepciones de las partes, mayor experiencia acumulada; Mayor será el esfuerzo que deberemos realizar como comunicadores para que el mensaje pueda entenderse;
- Repetición: El reforzar durante un lapso de tiempo determinado, el mismo mensaje, y combinándolo con diferentes canales, nos permite garantizar aún más la comprensión del mensaje. Recordemos que si una parte del

mensaje, fue eliminada en el proceso de atención selectiva, así como por una falta de comprensión propia de ruidos en el contexto, podrá ser captada en una nueva edición del comunicado;

- Alentar la confianza de quienes intervienen: Cuanto más confiable sea la otra parte, menos se necesitará de realizar seguimiento. Es decir, cuando como comunicadores, generamos el suficiente vínculo con la otra parte, no necesitamos de realizar un seguimiento de la comunicación para verificar si hay desvíos, ya que ante cualquier imprevisto, se nos será notificado;
- Coordinación eficaz del tiempo: Un mismo receptor está expuesto a gran cantidad de información simultánea, ocasionando que por la misma capacidad selectiva, no se decodifique mucha información importante. Determinar la urgencia de la información y coordinar con sus referentes, por orden de **IMPORTANCIA**, es la única salida.
- Simplicidad en la información: El lenguaje debe ser entendible, claro y conciso, de acuerdo a lo expresado en el mismo punto anterior. El límite de tiempo y espacio para comunicarnos, lamentablemente es finito. Por la misma atención selectiva es que debemos presentar la información en el mismo lenguaje y simbología, que predomina en el Receptor.
- Escucha Activa: desarrollar como primer paso y antes que los anteriores consejos, nuestra escucha y entendimiento del otro, es lo que nos garantiza la efectividad. Tenemos que escuchar atentamente lo que el otro tiene para decirnos y no lo que nosotros, pretendemos que haya comprendido.

Capítulo III

Diagnóstico General de la Comunicación Interna en los Bancos Privados en algunos Bancos Privados de Rosario

Como objetivo de investigación, presentaremos en este apartado nuestro estudio realizado sobre algunas entidades bancarias privadas de la ciudad de Rosario.

Tal como lo comentamos en la introducción, la población analizada se compone por un total de 14 entidades relevadas, establecidos en más de 79 puntos de atención al cliente (Sucursales; minibancos y Oficinas de atención al público).

Seleccionamos por un método aleatorio Simple, 2 de las entidades con mayor presencia en la plaza, similar trayectoria, un posicionamiento de marca relativo en demás plazas del interior del país y una estructura similar jerárquica, que nos permitan comparar los departamentos que la integran y su efectividad en los procesos de comunicación.

Ambas empresas y a partir de un estudio de mercado privado, ocupan las dos primeras posiciones en el TOP OF MIND de posicionamiento en productos, dentro del mercado Regional. Las sucursales elegidas como muestra, se encuentran situadas en similares posiciones geográficas dentro de la ciudad, formadas por equipos de entre 8 y 10 colaboradores y con 4 niveles definidos (Atención al Cliente/Operaciones Transaccionales y contables; Ejecutivo de Cuentas Especiales; Jefe de Equipo; Jefe de Unidad – Gerentes), los que a su vez responden a una Gerencia Regional o Zonal (Staff Gerencia Zonal +Áreas Centrales). Se consideran en total aproximados 150 empleados, de ambas entidades en la ciudad de Rosario. Se toman como muestra 62 empleados, de los cuales 48,6% son Masculinos y 51,4% aproximadamente son femeninos. Los mismos son seleccionados de acuerdo nuestras bases de contacto, propias de la interacción con dichas entidades y los datos suministrados por los mismos jefes de equipo, participes de la entrevistas en profundidad.

Los métodos de recolección de datos fueron presentados, por la Observación Directa (al formar parte de una de las empresas); Encuestas y Entrevistas en profundidad con algunos de los principales responsables de la estructura de estas entidades.

Se obtuvieron resultados efectivos del muestreo de 56 encuestas cerradas, las cuales se abordaron por diferentes mecanismos: Encuestas publicadas en

Plataformas Online (Google Drive), con envío personalizado a su correo; y Encuestas telefónicas, luego asentadas en dicha plataforma.

Adicionalmente se sumaron 6 entrevistas en profundidad, para conocer realmente la situación actual de las entidades y las oportunidades de mejora de comunicación. Se realizaron a 4 Gerentes de Sucursal (2 de cada entidad representada); 1 integrante del comité de dirección de Banco Santander Río SA y a un Cargo Jerárquico Departamental de Banco Macro SA.

Ambos cuestionarios, tanto de Encuestas como Entrevistas abordados, se publican en los anexos.

Nuestras primeras aproximaciones informales al objeto de estudio, sentaron las bases de la Hipótesis planteada. El crecimiento acelerado en cantidad de Recursos, por la apertura de nuevas sucursales; Responsabilizar la Comunicación Interna en un departamento alejado de las sucursales de atención; Transmitir información sin considerar el marco conceptual o la formación por parte del receptor; y una posible falta de un plan comunicacional desde la Dirección de la empresa, podrían ser algunos de los disparadores de la presente situación.

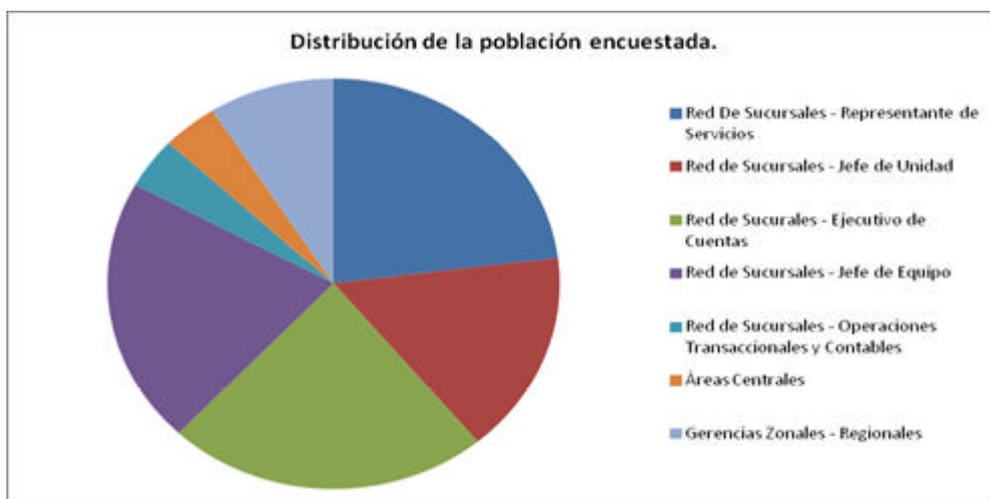
Presentamos a continuación los resultados obtenidos:

3.1 Población:

La misma se distribuye de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 2. Distribución de la Población Encuestada

Puesto	Número de Respuestas	% Representación
Red De Sucursales - Representante de Servicios	13	23%
Red de Sucursales - Jefe de Unidad	9	16%
Red de Sucursales - Ejecutivo de Cuentas	13	23%
Red de Sucursales - Jefe de Equipo	12	21%
Red de Sucursales - Operaciones Transaccionales y Contables	2	4%
Áreas Centrales	2	4%
Gerencias Zonales - Regionales	5	9%
Total de participantes	56	100%



3.2 Determinación de la muestra:

Avanzamos seleccionando una muestra aleatoria simple, 62 empleados de las organizaciones bajo estudio, de los cuales se obtienen respuestas completas a nuestro cuestionario, por 56 participantes en diferentes mecanismos.

De las mismas, 49 participantes (Ejecutivos de Cuenta; Representantes; Jefes de Equipo; Operaciones Transaccionales y Contables; y Jefes de Unidad-Gerentes), contemplan la estructura formal de una sucursal de atención a clientes modelo, considerando como premisa, equipos formados desde 8 a 10 personas. Así, las estructuras de ambas entidades se presentan similares.

Las respuestas presentadas por el resto de los participantes (Áreas centrales y Gerencias Zonales-Regionales), conforman el nexo entre cada sucursal y el resto de la estructura.

3.3 Elaboración de la encuesta:

Considerando como primer objetivo conocer e identificar las oportunidades de mejora, en comunicación interna del personal integrante de las sucursales y algunas áreas de Staff, se diseñaron 47 preguntas orientadas en los siguientes tópicos:

- a. Conocer el grado de involucramiento y llegada de la Alta Dirección a toda la estructura;
- b. Determinar la influencia de una buena Comunicación Interna, en el Clima interno y los Objetivos Organizacionales;
- c. Conocer las funciones del Departamento de Comunicación de referencia;
- d. Relevar cuales son los principales Valores que hacen a la Cultura de la empresa, y promoción intraequipo;
- e. Identificar cuáles son los medios más utilizados; como fluye la información entre sus integrantes y la participación de cada uno dentro del proceso de Comunicación Interna;
- f. Definir cuáles serán los pilares para trabajar sobre un futuro Plan de Comunicación;

Se relevan en la misma, todas las Variables definidas en el primer apartado, como objetivo de análisis: Elementos de la Comunicación; Cultura Organizacional; Retroalimentación; Clima Organizacional y Ambiente de trabajo. ([Ver Tabla 1](#))

El total del cuestionario se divide en 34 preguntas cerradas. Adicionalmente se presentan 11 preguntas semiabiertas, permitiendo en algunas la posibilidad a profundizar la elección realizada. Por último, se generan dos espacios con preguntas abiertas, para comentar sobre mejores prácticas de comunicación en

equipo y Clima Interno, así como para realizar comentarios adicionales a los abordados en la presente encuesta.

Fue creado para tal fin, un formulario dentro de una plataforma web, conocida como Google Drive. Es un servicio de alojamiento de Archivos, que permite crear formularios online. Publica los mismos en una plataforma de la WEB. Los usuarios pueden acceder a la encuesta una vez recibido por Email, el link afín. Luego concentra los resultados en Excel, para su análisis.

Presenta un resumen de resultados, el cual sirve de guía para evaluar los avances de la misma. En link para acceder a la encuesta, se encuentra a continuación:

https://docs.google.com/forms/d/1PzEH8OxPvFFxQIKZROOlvyrLO7B_xnV0RIHFsdWTsE/viewform?c=0&w=1

El modelo de encuesta utilizado lo podemos encontrar en el Anexo I, del presente documento.

3.4 Entrevistas en profundidad:

Tal lo comentado arriba, se seleccionan por posibilidad de acceso en las organizaciones, a 6 integrantes de las entidades más representativas por posicionamiento de mercado y por similar estructura regional. Dentro de los mismos encontramos a 2 gerentes de sucursal de cada entidad financiera (4 total), analizando los elementos de la comunicación Ascendente, Descendente y Horizontal de la Estructura. Seleccionamos además a un Gerente Departamental como NEXO con la Alta Dirección de la empresa; y en la otra, un directivo de la organización, para ampliar los mecanismos de información en toda la estructura. En base a estas observaciones, se construyó el formulario utilizado para las encuestas.

Las respuestas a estas entrevistas, junto con la modalidad de abordaje, se encuentran publicadas en el anexo II.

3.5 Observación Directa:

Utilizamos esta modalidad, para comparar la información relevada por las Entrevistas y las Encuestas, buscando de optimizar los resultados obtenidos. Tomamos como base de observación las variables que planteamos en la Tabla I.

Buscaremos así:

- Determinar si se aplican los conceptos de los modelos de comunicación presentados anteriormente;
- Diferenciar entre los medios más utilizados y los más eficaces, para la correcta retroalimentación;
- Conocer la cantidad de información recibida desde la Alta Dirección y participación del Departamento de Comunicación Interna;

- Determinar el conocimiento que poseen los empleados, de los remitentes de la información recibida;
- Evaluar si realmente entienden la información que reciben o simplemente la eliminan;

Trabajamos con dos equipos de entidades financieras, de distinta posición y jerarquía, dentro de la ciudad de Rosario, relevando:

- Los conceptos de comunicación son aplicados y se conocen por los integrantes de las entidades. Se posee conocimiento de quien comunica, como responder y cuál es la manera eficiente de resolver una comunicación ineficiente. Por Ejemplo, cómo actuar cuando un mail no es entendible. Se localiza al Emisor, vía telefónica;
- Los medios más utilizados para comunicarse son el Email; Teléfonos: Chat Interno y Reuniones entre colaboradores (formales e informales);
- Gran cantidad de información ingresa por email y teléfono, lo que conlleva a una atención selectiva de parte de los integrantes. Se tiende a eliminar la mayoría de los Emails, recibidos;
- Las reuniones realizadas con los equipos de trabajo, no llevan más de 30 minutos y suelen realizarse a principio de semana. Se comunican los lineamientos, novedades y desvíos a corregir. En una de las entidades, se realizó una reunión sobre el cierre del Viernes, para evaluar los avances sobre lo comprometido desde cada función, comercialmente en la reunión del Lunes;
- Dada la corta duración de las reuniones, sus integrantes no lograron evacuar algunas de sus dudas. Terminaron resolviéndolas por la comunicación informal entre ellos y colaboradores de otras sucursales.

3.6 Presentación de los resultados:

Considerando la estructura de la encuesta, presentamos a continuación los resultados obtenidos, agrupados por variables. Se profundizará el análisis por puesto homologado, cuando se considere un aporte fundamental.

Tabla 3. Distribución por tiempo de vinculación.

Tiempo de Vinculación	Número de Respuestas	%
Menor a 3 años	6	11%
De 3 a 5 años	10	18%
De 6 a 10 años	14	25%
Más de 10 años	26	46%
Totales	56	100%



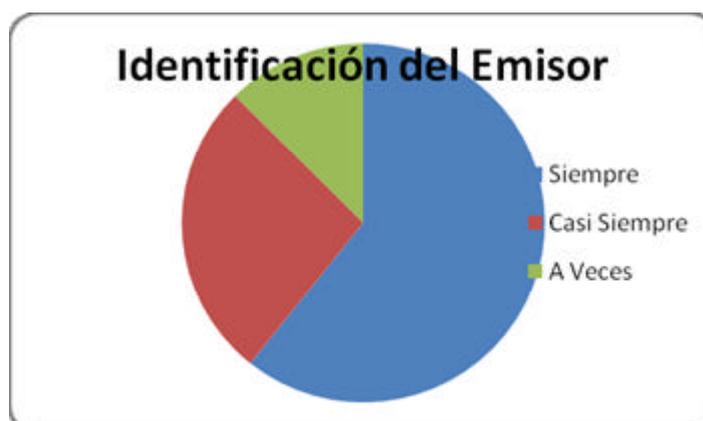
Es importante destacar que el 71% de la población, tiene una antigüedad en la organización (más de 6 años), considerado tiempo suficiente para conocer la estructura de la compañía, comparando además un posible cambio de funciones por dicha antigüedad. Estas entidades son muy dinámicas, por lo que en promedio, dentro de los primeros seis años, cada integrante ha cambiado de funciones, al menos una vez.

- **Elementos de la comunicación:**

1. *Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía y la función que el mismo tiene en la organización?*

Tabla 3. Identificación del Emisor por Función.

Identificación del Emisor	Número de Respuestas	Jefe de Equipo	Jefe de Unidad	Ejecutivo de Cuentas	Representante de Servicios a Clientes	Operaciones Transaccionales y Contables	Áreas Centrales	Gerencias Regionales/ Zonales	%
Siempre	34	8	6	9	8	1	1	1	60.7%
Casi Siempre	15	2	4	2	1	1	2	3	26.8%
A Veces	7			2	4			1	12.5%
Totales	56	10	10	13	13	2	3	5	100%



El 60,7% de la población, identifica claramente el remitente de la información recibida, así como las funciones del mismo dentro de la empresa. El 12,5% a veces logra identificarlo.

Si el 39,3% de la población, no identifica SIEMPRE el Emisor, ante un mensaje de Comunicación Interna, determina una retroalimentación ineficiente, de parte del emisor. Como receptor, puedo no comprender específicamente lo que se nos solicita; presentar dudas ante lo comunicado y no saber con quién canalizarlas; Como Emisor, no logramos obtener la respuesta buscada y solo sumamos al exceso de información, comúnmente presentado.

2.¿ Conoce los objetivos que se plantearon desde la Dirección de la Organización, y como poder colaborar con los mismos?

Tabla 4. Conocimiento de los Objetivos y como Contribuir, por Función.

Conocimiento de los Objetivos Organizacionales	Número de Respuestas	Jefe de Equipo	Jefe de Unidad	Ejecutivo de Cuentas	Representante de Servicios a Clientes	Operaciones Transaccionales y Contables	Áreas Centrales	Gerencias Regionales/ Zonales	%
Siempre	33	7	6	10	6	1		3	58.9%
Casi siempre	18	3	2	2	6	1	2	2	32.1%
A veces	5	2	1	1	1				9%
Totales	56	12	9	13	13	2	2	5	100.0%



El 58,9% de los datos observados conoce los objetivos planteados desde la Alta Dirección y sabe cómo contribuir con los mismos; pero un 8,9% a veces logra identificarlo. Esto implica que casi el 10% de la organización de sucursal, funcione desalineada con el objetivo.

Si el 41.1% desconoce cuáles son los objetivos y como contribuir desde su lugar, la consecución de resultados se encuentra alcanzada por el resto de la muestra. Necesitaremos reforzar toda comunicación, desde las Gerencias Regionales/Zonales sobre cada unidad.

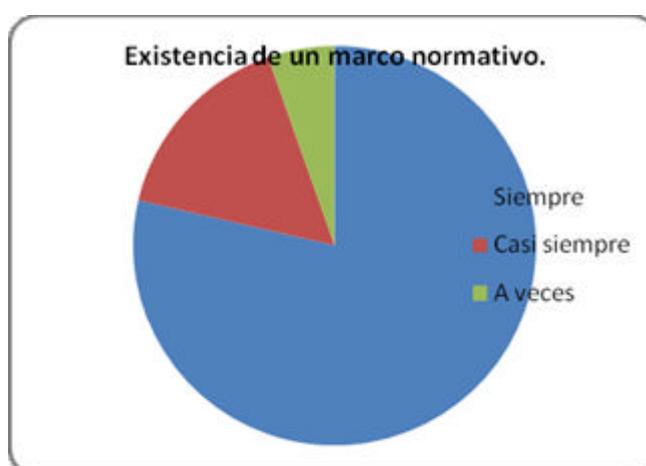
Del mismo cuadro, detectamos que 26 los participantes de quienes contestaron Siempre estar en conocimiento de los objetivos, ocupan cargos jerárquicos o segundas líneas en la Unidad de estudio o en la zona. Del mismo

modo se detecta mayor desconocimiento en los Representantes, por lo que claramente habrá que trabajar en la Comunicación Descendente.

3. *¿Existen manuales sobre normas, procedimientos para realizar sus actividades y códigos de conducta de los empleados, en la organización?*

Tabla 5. Existencia de Marco Normativo

Existencia de Marco Normativo	Número de Respuestas	Jefe de Equipo	Jefe de Unidad	Ejecutivo de Cuentas	Representante de Servicios a Clientes	Operaciones Transaccionales y Contables	Áreas Centrales	Gerencias Regionales/ Zonales	%
Siempre	44	10	8	10	9	1	2	4	78.6%
Casi siempre	9	1	2	3	1	1		1	16.0%
A veces	3				3				5.4%
Totales	56	11	10	13	13	2	2	5	100.0%



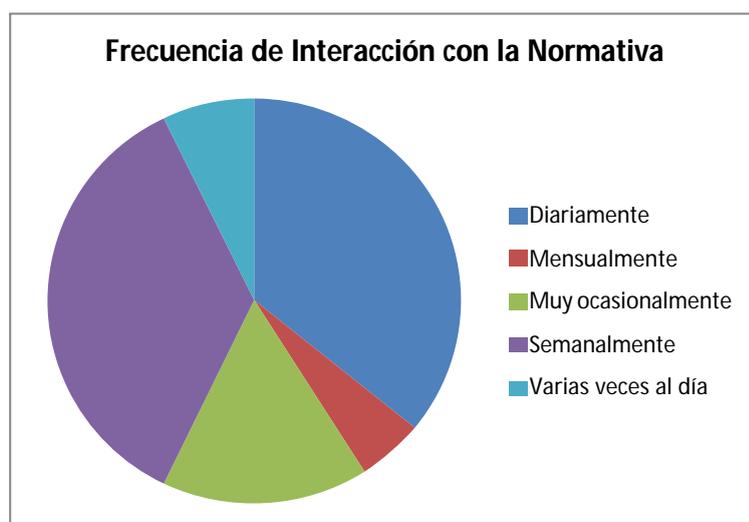
En organizaciones de gran importancia, como objeto de nuestra investigación, son estos manuales y códigos, los que hacen a la base de la Cultura Organizacional y permiten su crecimiento sostenido. Por tal motivo, existen departamentos responsables de mantener dichas herramientas actualizadas, facilitar el acceso de todos los integrantes y alertar a toda la empresa, sobre los cambios y exigencias en Normativa, por parte del BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA. Pueden presentarse bajo Manuales de Procedimientos; Circulares; Memorandos; Manuales Corporativos de Ética y Buena Conducta; Normas de Convivencia.

Como resultado, observamos que el 78.6% de quienes conformaron la muestra, determinan que existe un marco normativo que regule la totalidad de sus actividades. Se deberá trabajar sobre toda la organización en las actualizaciones y conocimiento de la regulatoria de actividades, dado que una incidencia detectada desde Banco Central (que una entidad no cumpla con algún punto de lo establecido en una Circular, por ejemplo), hace que la organización reciba una sanción o multa (o inhabilitaciones). La relación de acercamiento a estas herramientas, se profundiza con la función que cada uno ocupa dentro de la organización y con la antigüedad que nos vincula en el día a día.

4. *¿Con que frecuencia accede a los mismos, para consultar o adquirir conocimientos?*

Tabla 6. Frecuencia de Interacción con la Normativa.

Frecuencia de Interacción con la Normativa	Número de Respuestas	Jefe de Equipo	Jefe de Unidad	Ejecutivo de Cuentas	Representante de Servicios a Clientes	Operaciones Transaccionales y Contables	Áreas Centrales	Gerencias Regionales/ Zonales	%
Diariamente	20	4	2	8	3	2		1	35.7%
Mensualmente	3		1		1		1		5.4%
Muy ocasionalmente	9		1	2	3		1	2	16.1%
Semanalmente	20	5	4	3	6			2	35.7%
Varias veces al día	4	2	2						7.1%
Totales	33	7	7	5	9	0	1	4	100.0%



En relación al apartado anterior, encontramos que la mayor frecuencia se da dentro de las sucursales Diariamente (35,7%) por su necesidad de estar actualizados y la gran cantidad de información publicada. Un porcentaje similar de la muestra, acude a las actualizaciones de Normativas Semanalmente (35,7%), en las reuniones de revisión de objetivos como equipo, como veremos más adelante. Solo el 5,4% de los encuestados, determina interactuar con este material de consulta, una vez al mes.

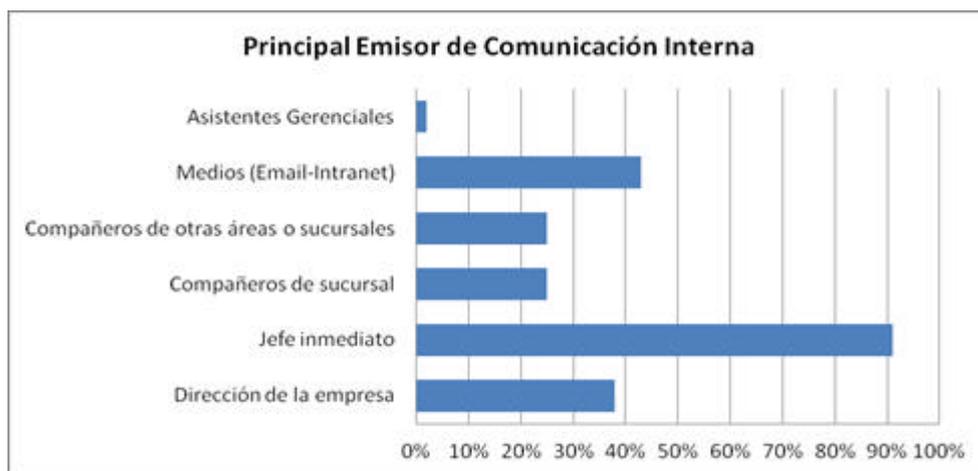
La expansión vertiginosa de la estructura y la posibilidad de crecimiento interno, hace indispensable el estar capacitado y actualizado sobre el marco normativo.

Se deberá de encontrar el equilibrio necesario, para mantenerse actualizados con la Normativa de referencia, y el desarrollo de nuestras tareas diarias. Los objetivos comerciales y los tiempos destinados al marco regulatorio de nuestras actividades, suelen ir en contraposición, afectando así el cumplimiento de los Objetivos Organizacionales. La planificación es el único camino al éxito.

5. *¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?*

Tabla 7. Principalidad de Emisor de Comunicación Interna.

Principal Emisor de Comunicación Interna	Número de Respuestas	%
Dirección de la empresa	21	38%
Jefe inmediato	51	91%
Compañeros de sucursal	14	25%
Compañeros de otras áreas o sucursales	14	25%
Medios (Email-Intranet)	24	43%
Asistentes Gerenciales	1	2%



Independientemente de la función que desarrolla cada integrante, el 91% de los encuestados, presenta como principal emisor de Comunicación Interna a su jefe directo. Esto denota la clara Verticalidad de la misma, propia de estas grandes estructuras. En segundo lugar encontramos sobre el 43% de la muestra, a los medios de comunicación más utilizados en la diaria (Email – Intranet).

Remarcamos de acuerdo a lo presentado en la tabla anterior:

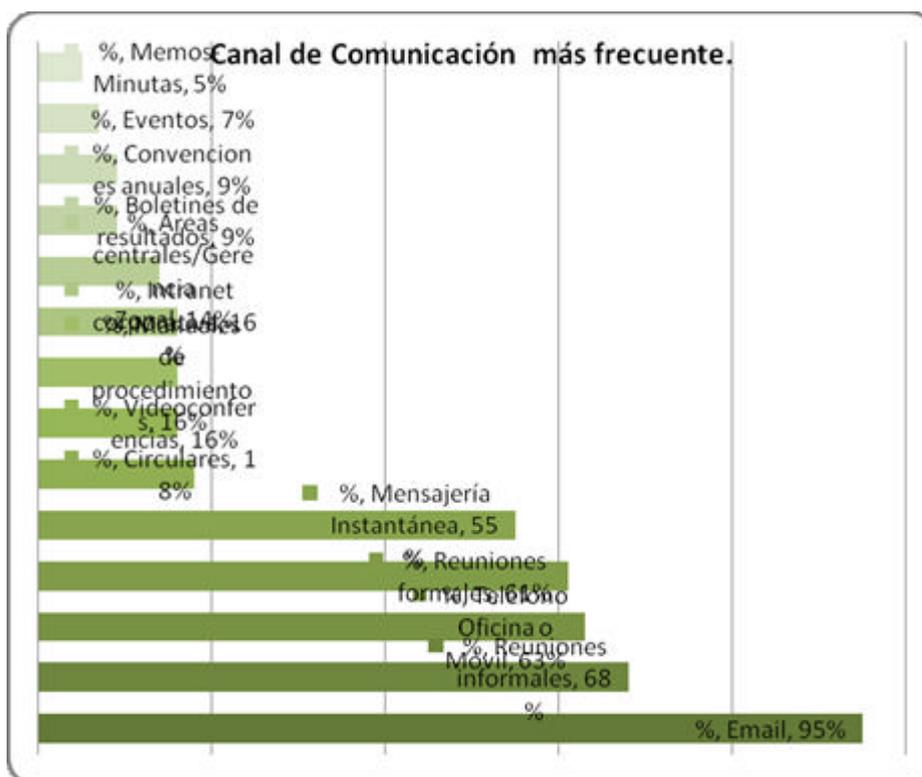
- Solo 43% de la población, considera recibir información necesaria para su trabajo, desde Gerencias Principales e Intranet Corporativa, quienes marcan los Objetivos Primordiales de la Organización y el posicionamiento de la empresa en el mercado. Será responsabilidad del departamento de Comunicación Interna, lograr a por medio de cada jefe directo, el promover las herramientas necesarias para llegar a toda la estructura, desde la Alta Dirección.

El 50% de los colaboradores, determina como tercer canal importante de información, la comunicación informal con compañeros o colaboradores de otras áreas/Sucursales. Como ya lo analizamos anteriormente, la existencia de canales de comunicación informales (Horizontalmente), puede llevar a errores de interpretación, los objetivos que se pretenden, e incluso sobre la información real de la organización. Se debe eliminar el radio pasillo, a través de un acercamiento de los jefes directos a sus colaboradores.

6. *¿Cuáles son los medios por los cuales comúnmente se comunica con sus jefes y con sus compañeros de equipo?*

Tabla 8. Principalidad de Medio de comunicación utilizado.

Canal de Comunicación más frecuente	Número de Respuestas	%
Email	53	95%
Reuniones informales	38	68%
Teléfono Oficina o Móvil	35	63%
Reuniones formales	34	61%
Mensajería Instantánea	31	55%
Circulares	10	18%
Videoconferencias	9	16%
Manuales de procedimientos	9	16%
Intranet corporativa	9	16%
Áreas centrales/Gerencia Zonal	8	14%
Boletines de resultados	5	9%
Convenciones anuales	5	9%
Eventos	4	7%
Memos-Minutas	3	5%



La necesidad de información pertinente y simultánea para la toma de decisiones, hacen al Email (95%), la Telefonía (63%) y la Mensajería Instantánea (55%), los canales electrónicos más utilizados por la población encuestada

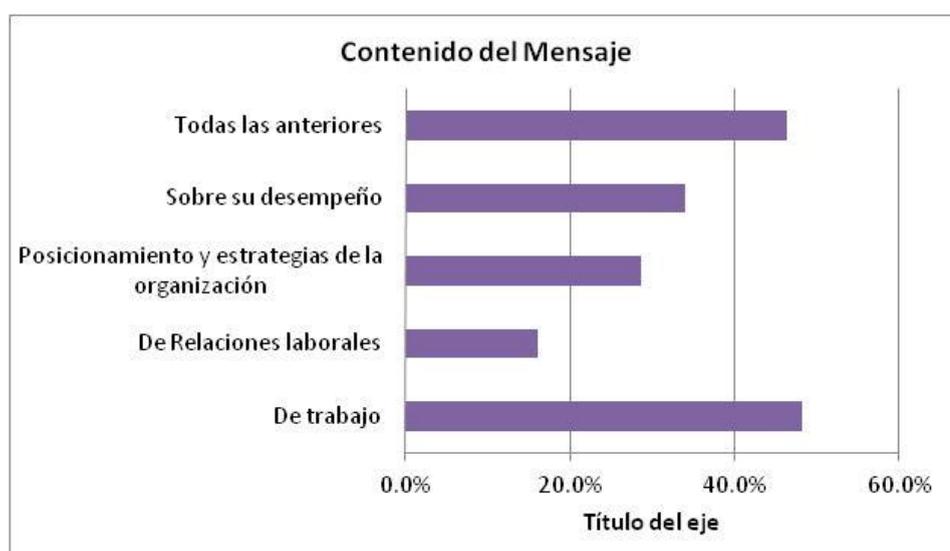
La poca participación de Videoconferencias, se debe a la falta de soporte tecnológico, en la mayoría de las plazas, y es considerado un aspecto de mejora propuesto, por algunos de los participantes.

Considerando la cantidad de reuniones realizadas, debería acompañarse en misma medida la participación en Memos y minutas de las mismas. Solo el 5% de los participantes, expresa recibir material de lo abordado en las mismas, siendo que estas herramientas sintetizan el foco a trabajar.

7. ¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe?

Tabla 9. Principalidad por Información recibida.

Contenido del Mensaje	Número de Respuestas	% Penetración
De trabajo	27	48.2%
De Relaciones laborales	9	16.1%
Posicionamiento y estrategias de la organización	16	28.6%
Sobre su desempeño	19	33.9%
Todas las anteriores	26	46.4%



Solo el 46,4% de los encuestados, abordan una comunicación integral con sus jefes, abarcando Relaciones Laborales, aspectos de Trabajo diario; Posicionamiento Organizacional, retroalimentación sobre su desempeño y sin descuidar, presentar interés necesario sobre la vida personal de estos colaboradores. Desarrollar vínculos de confianza y conocer aquellos aspectos relevantes de la vida personal, de cada integrante del equipo, es imprescindible para mejorar el clima interno y la productividad.

El 48,2% de los encuestados presentan a la principal información como la laboral, base para el desarrollo de las tareas y funciones diarias.

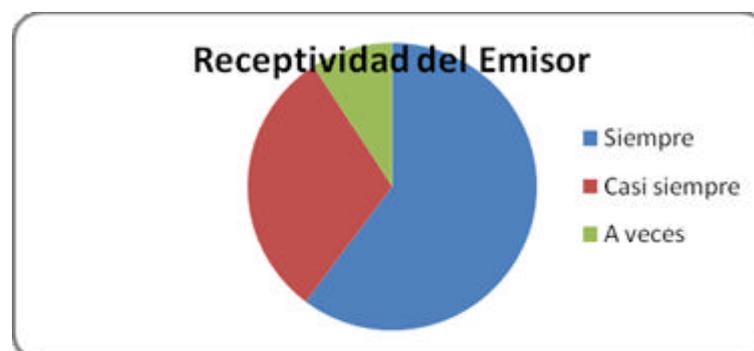
Implica que el 25% de la población desconoce el posicionamiento buscado por la organización, haciendo que la organización y el equipo, funcione desalineado.

Establecer dentro de la agenda de reuniones la totalidad de estos temas, participando a todo el equipo, nos permitirá alcanzar un mejor clima interno, mayor comunicación y mejorará nuestra contribución a los objetivos organizacionales.

8. *¿Expresaría con seguridad, que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?*

Tabla 10. Receptividad del Emisor.

Receptividad del Emisor	Número de Respuestas	%
Siempre	34	59%
Casi siempre	17	31%
A veces	5	10%
Totales	56	100%



Una de las principales barreras a la Comunicación, se presenta en el análisis del siguiente punto, como referencia a uno de los elementos distorsionantes de la personalidad del emisor.

Solo el 60% de los encuestados, nos informa que SIEMPRE puede establecer cualquier tipo de diálogo con su Jefe; y un 9% consigue a veces hacerlo. Esto determina un impacto negativo en la comunicación y de Clima Interno entre los integrantes de cada equipo.

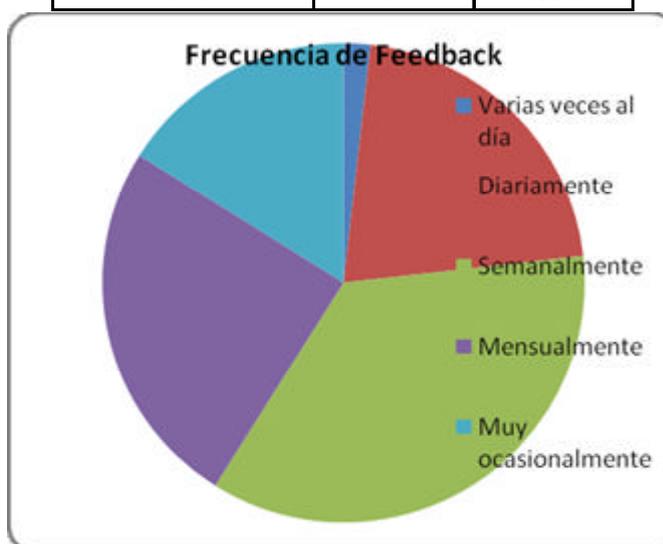
Deberemos trabajar sobre el sentido circular de la comunicación, conocimiento entre partes y retroalimentación positiva. Esto permitirá sentar las bases de confianza entre las partes, libertad de opinión y compromiso activo con los objetivos, al sentirse cada integrante escuchado.

Como emisores deberemos considerar cuales elementos de nuestra personalidad pueden generar una barrera, intentando ponernos en el lugar del otro, para lograr la efectividad buscada.

9. ¿Cuál es la frecuencia con la que se reúne con su jefe, para evaluar sus cumplimientos comerciales y sus necesidades de Formación?

Tabla 11. Frecuencia del Feedback.

Frecuencia de Feedback	Cantidad de Respuestas	%
Varias veces al día	1	2%
Diariamente	12	21%
Semanalmente	20	36%
Mensualmente	14	25%
Muy ocasionalmente	9	16%
Totales	56	100%



Este tipo de empresas presenta un presupuesto anualizado de objetivos comerciales a cumplir, como parte del lineamiento estratégico de la Alta Dirección. Por la realidad política, económica y financiera dinámica actual, estos presupuestos son divididos en 4 Trimestres, permitiendo una corrección de desvíos mediata. Los presupuestos a nivel de Gerencia de Sucursal, se dividen por funciones, para responsabilizar al cumplimiento de todos los integrantes del equipo. El compromiso de cada colaborador y la correcta realización de tareas, dependerá así del conocimiento y la correcta formación en las funciones, sumado a un correcto feedback de lo que se espera individualmente.

Las presiones de tiempo, por inadecuada planificación y las urgencias de cumplimiento comerciales, terminan convirtiéndose en una de las Barreras a la Comunicación efectiva interna en cada equipo.

Encontramos que la mayor parte de las respuestas indican reuniones semanales de equipo (36% de la muestra).

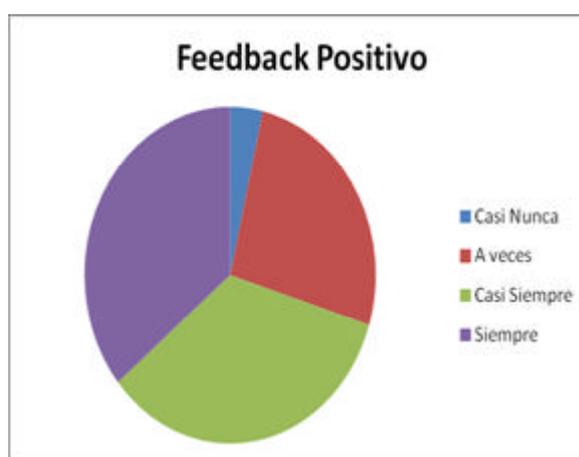
Sumando también a quienes lo hacen con mayor frecuencia, el 59% de los encuestados, puede realizar las correcciones comerciales y una planificación adecuada de su trabajo.

Como punto de partida, se deberá focalizar para mejorar la frecuencia de las reuniones, en quienes presentan reuniones Muy Ocasionales, sumando al 16% de los participantes. Una comunicación más frecuente, mejora la corrección de desvíos y la planificación de manera ordenada.

10. *¿Cómo resultado a estas reuniones, obtiene alternativas de capacitación/herramientas para optimizar sus resultados alcanzados?*

Tabla 12. Feedback Positivo.

Feedback positivo	Número de Respuestas	%
Casi Nunca	2	4%
A veces	15	27%
Casi Siempre	19	34%
Siempre	20	36%
Totales	56	100%



Definimos al Feedback Positivo, como una respuesta efectiva (positiva o negativa) a los requerimientos presentados en esta instancia, de capacitación.

Solo el 36% de la muestra obtiene de estas instancias, las herramientas y capacitación necesarias, para alcanzar los objetivos requeridos. Las barreras

principalmente están dadas por la Escucha Selectiva y Juicios de Valor anticipados, del emisor al recibir las respuestas.

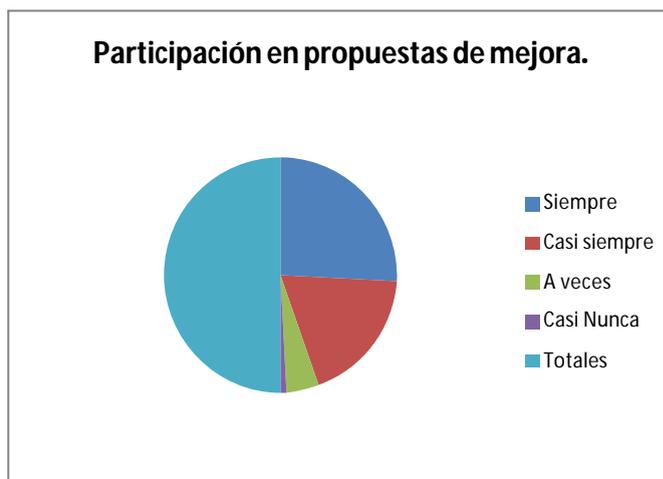
El recibir A VECES una respuesta positiva a lo planteado (el 26% de las respuestas), puede explicarse en base a lo expuesto en análisis de Barreras, por ruidos en el canal (propios del entorno o Mensajes mal expresados), dada la periodicidad de las reuniones mantenidas y la posibilidad de reforzar en ellas el contenido de lo relevado en una instancia anterior. Un ejemplo claro, puede encontrarse cuando un Representante de Servicios a Clientes, solicita se lo capacite en Productos Financieros para Pymes. Una de las posibles respuestas del Gerente de sucursal ante su requerimiento, puede significar que no hay presupuesto como para realizar dicha instancia presencialmente en la Casa Matriz. El solicitante entiende que en esta ocasión, no logró conseguir las herramientas para crecer en su función. El Emisor debería haber propuesto otro tipo de capacitación como “A Distancia”, y brindar un feedback positivo a lo planteado.

Claridad en lo que expresamos; reforzar en profundidad lo requerido por escrito e involucrar a los sectores encargados de FORMACIÓN, es la mejor herramienta para conseguir una retroalimentación positiva, eliminando así lo considerado por el 4% de la muestra, como Casi Nunca obtener una solución a lo planteado.

11. *¿Considera que sus opiniones y propuestas son escuchadas atentamente por sus Jefes, para mejorar la calidad de los procesos dentro de la organización?*

Tabla 13. Participación en propuestas de mejora.

Participación en propuestas de mejora	Número de Respuestas	%
Siempre	29	52%
Casi siempre	21	38%
A veces	5	9%
Casi Nunca	1	2%
Totales	56	100%



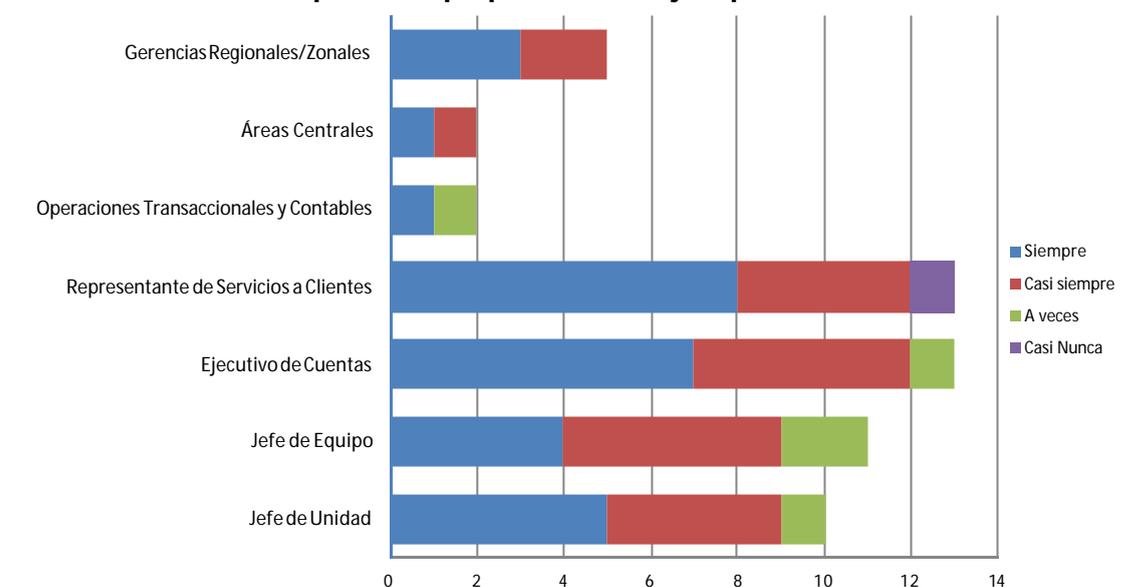
En un primer abordaje, encontramos que el 52% de la muestra, informa una escucha activa en todas las interacciones con su superior, cuando plantean posibles mejoras en procesos y calidad de servicio.

En contraparte, 1 de cada 10 individuos, informa no sentirse escuchado, reflejando la necesidad de trabajar los principios de Escucha Activa y generar los espacios correspondientes con sus superiores. Si bien no todas las ideas planteadas pueden ser productivas o aplicables a la mejora de procesos, cada jefe devolverá la explicación necesaria a sus subordinados, y completará la retroalimentación correcta. Quien comunica en principio, no siempre busca una respuesta positiva a lo planteado, si espera que su respuesta sea realmente interpretada por el destinatario.

Tabla 14. Participación en propuestas de mejora de procesos de Calidad.

Participación en propuestas de mejora por funciones	Jefe de Unidad	Jefe de Equipo	Ejecutivo de Cuentas	Representante de Servicios a Clientes	Operaciones Transaccionales y Contables	Áreas Centrales	Gerencias Regionales/ Zonales
Siempre	5	4	7	8	1	1	3
Casi siempre	4	5	5	4		1	2
A veces	1	2	1		1		
Casi Nunca				1			
Totales por Función	10	11	13	13	2	2	5

Participación en propuestas de mejora por funciones.



Al abrir la información por funciones, encontramos que los Jefes de Unidad (como Gerentes de Sucursales en estudio), son frecuentemente escuchados por su Jefe Directo (Gerente Zonal o Regional). Los Ejecutivos de Cuenta (como oficiales especialistas y con reporte directo a la Gerencia), presentan una concentración de respuestas similar, relacionado al grado de Empowerment recibido de sus jefes.

En menor medida, expresan los Jefes de Equipo (Segundas Líneas directas), ser Casi Siempre escuchados por sus superiores, dándonos el primer aspecto de mejora: la comunicación bidireccional.

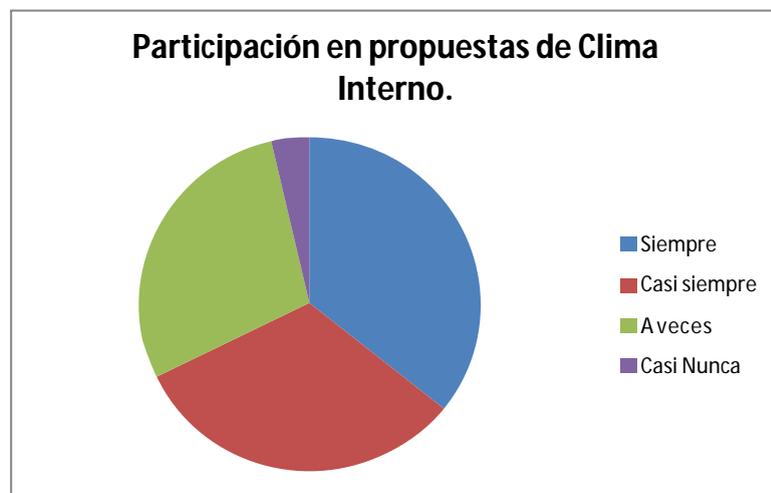
Por último, solo un 2% de la muestra dentro de los Representantes de Servicios, como principal eslabón de procesos y Calidad a clientes, en las propuestas de mejora, presenta casi nunca sentirse escuchado. Conocen las expectativas de clientes y sugerencias de mejora en calidad de servicio, por lo cual deben participar y ser participados, de manera activa, en estos procesos.

Cada jefe de sector, deberá dar una respuesta efectiva, a las propuestas de mejora recibidas. Fomentar mayor participación de las Segundas Líneas (Jefes de Equipo y Ejecutivos de Cuentas) dada su experiencia en el segmento y su especialización, para mejorar la Experiencia de servicios de cada cliente.

12. *¿Sus Jefes toman sus opiniones, para mejorar el clima interno del equipo del cual forma parte?*

Tabla 15. Participación en propuestas de mejora de Clima Interno.

Participación en propuestas de Clima Interno	Número de Respuestas	%
Siempre	20	36%
Casi siempre	18	32%
A veces	16	29%
Casi Nunca	2	4%
Totales	56	100%



El Clima Interno dentro de la organización, es uno de los aspectos más importantes para optimizar la Productividad. Es el entorno sobre el cual se desarrollan las actividades y se convive a diario con todos los integrantes del equipo. Una sucursal o sector con un mal Clima interno, afectará los resultados operativos y comerciales de la Unidad, así como los del resto de la organización.

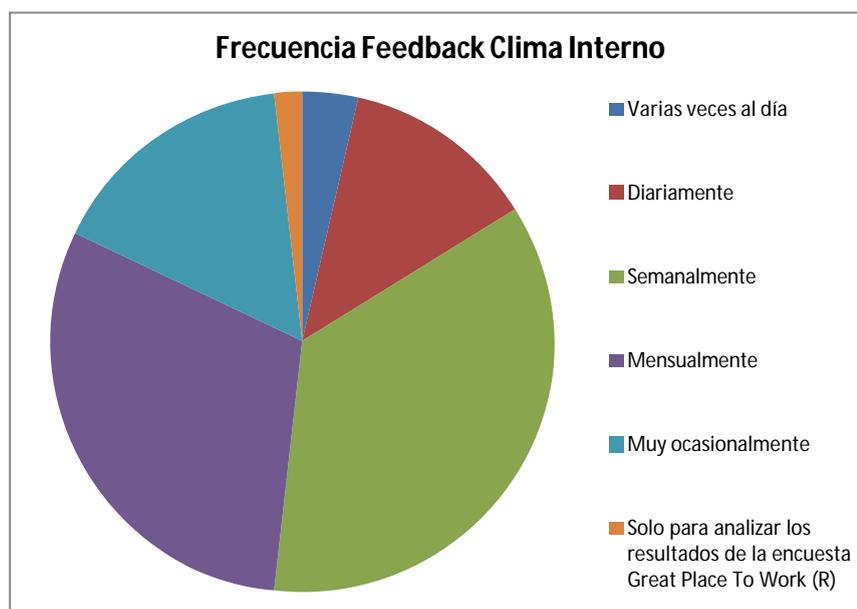
Los resultados obtenidos, arrojan que solo el 36% de la muestra es participado por sus jefes, para propuestas de mejora de Clima Interno del equipo y el 4% casi nunca participa de dicho proceso. El Clima se hace en equipo; TODOS, deben interactuar en el mismo proactivamente.

Destinar un espacio para la discusión y propuestas de mejora, dentro de las reuniones de seguimiento de Objetivos que se realizan, es el primer paso.

13. *¿Con que frecuencia se proponen desde la gerencia, estas instancias de Feedback?*

Tabla 16. Frecuencia de participación en propuestas de mejora de Clima Interno.

Frecuencia de Feedback de Clima Interno	Número de Respuestas	%
Varias veces al día	2	4%
Diariamente	7	13%
Semanalmente	20	36%
Mensualmente	17	30%
Muy ocasionalmente	9	15%
Solo para analizar los resultados de la encuesta Great Place To Work (R)	1	2%
Totales	56	100%



Si bien a nivel corporativo, se realizan encuestas de clima interno anualmente, se aconseja el monitoreo de parte de cada jefe de equipo al menos una vez al mes. Las encuestas de este tipo (Great Place To Work®), permiten conocer una visión 360°, desde la base de la estructura (Sucursal o área Central), hasta el directorio. Una vez publicados los resultados, serán los jefes de unidad (Gerentes de Sucursal), quienes a partir de lo expuesto por sus colaboradores, implementen las mejoras, para la nueva medición del año próximo.

Analizando las respuestas, vemos que el 83% de los participantes, realiza propuestas para mejorar el clima laboral, al menos una vez al mes. El 17% restante, la realiza muy ocasionalmente.

Si bien se encuentra la población en un resultado aceptable, se deberá reforzar con todos los jefes de equipos, para lograr que todos participen. El clima es la base del resultado.

14. *¿Podría comentarnos alguna de las actividades propuestas para mejorar la comunicación y el clima interno en su equipo?*

En el presente punto se describen algunas sugerencias de los participantes, para mejorar el clima y la Comunicación Interna:

- Reuniones semanales de planificación comercial y nivelación de cumplimientos individuales, para traccionar como grupo;
- Almuerzos semanales, sin abordar temas laborales, para mejorar las relaciones interpersonales;
- Espacios de escucha por sectores y compartidos, para minimizar problemas de comunicación o coordinación entre los integrantes;
- A nivel regional un desayuno de trabajo los días lunes, primera actividad del día. A nivel entidad por videoconferencia el último viernes de cada mes, con todos los integrantes del departamento;
- Comunicación abierta, sincera y respetuosa, donde la escucha activa del otro, es el pilar;
- Brindar la posibilidad de plantear nuestro punto de vista y evacuar dudas sobre los objetivos que la organización persigue. Nos permite tomar buenas prácticas de los demás para optimizar resultados;
- Reuniones de líderes de Equipos en ámbitos informales. Invitación de líneas medias a reuniones de gestión de niveles gerenciales. Intercambio de experiencias positivas;
- Organizar equipos de trabajo, para dividirnos el cumplimiento de objetivos, y duplicar el compromiso de todos;
- Mantener una minuta de repaso de los temas abordados en las reuniones y luego circularizarla entre los participantes, para lograr la adhesión y compromiso conjunto;
- Identificar el foco de conflicto de clima interno, personalmente y plantear una solución como equipo;
- Poder contar con Horarios flexibles (Ingreso o Egreso de la oficina); festejos de cumpleaños y eventos especiales;
- Sinceridad, cortesía y claridad en lo comunicado por nuestros jefes, y en la apertura lograda;
- Se designan tutores de productos, para responsabilizar el seguimiento de los objetivos y dividir responsabilidades. Una excelente práctica de Empowerment desde la gerencia y un compromiso genuino de quienes contamos con esa confianza;

- Un punto importante para mejorar la comunicación, es poder estar físicamente con nuestros pares y jefes, en el mismo edificio;

Analizando las sugerencias, encontramos muchos de los aspectos de mejora propuestos para eliminar las barreras a la comunicación. Lograr la homogeneidad de aplicación de las mismas, con un documento que estandarice las buenas prácticas y compartir el mismo con el resto de los líderes de Unidades, nos permitirá crecer como Organización.

15. *¿Cuenta con el apoyo de alguna otra área o de la Gerencia a la cual pertenece, para mejorar en la comunicación con sus jefes?*

Tabla 18. Apoyo de otras áreas para mejorar la comunicación ascendente.

Apoyo de otras áreas para mejorar de comunicación	Número de Respuestas	%
Siempre	22	39%
A veces	19	34%
Casi Nunca	11	20%
Referencia Gerencia Zonal y su Staff	4	7%
Totales	56	100%



El 39% de los participantes, presenta contar con el soporte de otros participantes de la estructura, ajenos a la sucursal, quienes ofician de puente, para mejorar la comunicación con sus jefes. El 20 % del mismo grupo, informa casi nunca recibir soporte externo. Un anexo 7%, sin aportar la periodicidad, aportó los actores que facilitan a la misma, identificando como los integrantes de

la Gerencia Zonal (Recordémosla como el área a la cual reporta, cada Gerente de Sucursal en Resultados).

Como primera observación, detectamos la necesidad del 54% de la muestra de contar con un mecanismo facilitador, que mejore los flujos de la información, al responder que A Veces o Casi nunca reciben soporte.

Proponemos como responsabilidad de la Gerencia Regional/Zonal, identificar los posibles focos de conflicto dentro de las unidades. Una unidad con problemas de comunicación, nunca podrá funcionar alineada a los objetivos de la organización.

16. *¿Cuál aspecto considera podría mejorar, para las reuniones mantenidas con sus Jefes?*

Tabla 19. Aspectos de mejora en reuniones de Feedback.

Aspecto de mejora en reuniones de Feedback	Número de respuestas	%
Más información sobre los temas que abordamos	8	14%
Mayor explicación de lo que pretende la organización de mi trabajo	15	27%
Mejor fundamentación de las negativas, a las propuestas de mejora que realizo	3	5%
Mayor tiempo destinado a estas reuniones (Extensión o Frecuencia)	15	27%
Sumar a las mismas, la participación de otras áreas o miembros de la empresa	14	25%
Una respuesta efectiva, de que entendieron como Jefes, lo que estoy solicitándoles	10	18%
Un seguimiento de las propuestas de mejora, hacia el clima interno	11	20%
Una mejor respuesta, cuando no es posible acceder a las solicitudes de capacitación realizadas.	5	9%
Llevar una agenda de los temas abordados	2	4%
Nada para Mejorar	2	4%

Aspectos de mejora en reuniones de Feedack



Dentro de los principales aspectos de mejora, el 27% de la muestra considera necesario aumentar los espacios destinados a estas reuniones, en extensión o en periodicidad. Un porcentaje similar, necesita conocer claramente cuál es su misión en la organización. Esto nos presenta la necesidad de los mismos de mejorar la efectividad de las reuniones, destinando un espacio para la puesta en común y evacuar las correspondientes dudas. Revisar los flujos de la información descendente, acompañado del Empowerment correspondiente, es vital para solucionar estos puntos.

En un tercer lugar, y representando un 25% de los encuestados, reflejan como necesario contar con la participación de otras áreas o miembros, fuera de la estructura de la sucursal, para conocer su visión. El menor porcentaje de participantes (4%), señala la necesidad de llevar una agenda de los temas a tratar y adaptarse a dicho cronograma, dado que por la gran cantidad de participantes, se pierde el foco de las mismas y conlleva al principal aspecto de mejora: Mejorar la frecuencia de las reuniones. El resto de las sugerencias de mejora, serán consideradas en la conclusión.

17. *¿La información que recibimos desde la Alta Dirección, es clara y fácil de entender?*

Tabla 20. Claridad de la información desde la Alta Dirección.

Claridad de la información desde la Alta dirección	Número de Respuestas	%
Si	33	59%
A veces, pero se requiere de simbología y gráficos adicionales para entenderla	4	7%
A veces necesitamos que los mensajes sean explicados por nuestros jefes directos	15	27%
A veces necesitamos que los mensajes sean explicados por nuestros pares	2	4%
Siempre necesitamos de soportes y explicaciones adicionales	1	2%
Totales	55	98%



El 59% de la muestra seleccionada, considera que la información recibida desde la Alta Dirección, es fácil de interpretar y totalmente clara. En un segundo escalón, un 27% plantea la necesidad de contar con aclaraciones adicionales de su jefe directo. Y en contraposición, encontramos que solo un 2% de los encuestados, siempre necesita de aclaraciones adicionales. Sin ingresar en el análisis por funciones o respuestas, determinamos que es necesario responsabilizar a cada escalón de la estructura, adaptar la información de la Alta Dirección al público objetivo al que va a dirigirse. Si bien será el Departamento de Comunicación Interna, el responsable de comunicar las directivas, deberá ser cada jefe de equipo, quien adapte la misma y revise su comprensión efectiva.

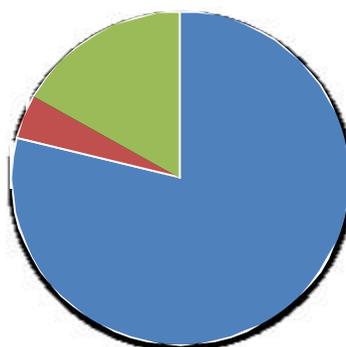
18. ¿La información que recibimos desde la Gerencia Zonal, es clara y fácil de entender?

Tabla 20. Claridad de la información desde la Alta Dirección.

Claridad de la información desde la Gerencia Zonal	Número de Respuestas	%
Si	42	75%
A veces, pero se requiere de simbología y gráficos adicionales para entenderla	2	4%
A veces necesitamos que los mensajes sean explicados por nuestros jefes directos	9	16%
Totales	53	95%

Claridad de la información desde la Gerencia Zonal

- Si
- A veces, pero se requiere de simbología y gráficos adicionales para entenderla
- A veces necesitamos que los mensajes sean explicados por nuestros jefes directos



Analizando ahora el flujo de la Comunicación descendente desde la Gerencia Zonal, como referente directo de la Alta Dirección, encontramos que solo el 75% de los encuestados, determina que entiende clara y fácilmente la información emitida desde este organismo. De no conseguir la explicación de los jefes directos, solo el 4% de la muestra recurre a Simbología y gráficos adicionales para entenderla. Considerando a la Gerencia Zonal, como el último eslabón de interacción inmediata con la Alta Dirección, se deberá trabajar en el concepto de las 2C de la información, para alinear los resultados de toda la gerencia con el Banco: información Clara y Concreta.

19. ¿La información que recibimos desde nuestros jefes directos, es clara y fácil de entender?

Tabla 20. Claridad de la información desde la Alta Dirección.

Claridad de la información de nuestros Jefes Directos	Número de Respuestas	%
Si	46	82%
A veces necesitamos que los mensajes sean explicados por nuestros pares	9	16%
Totales	55	98%



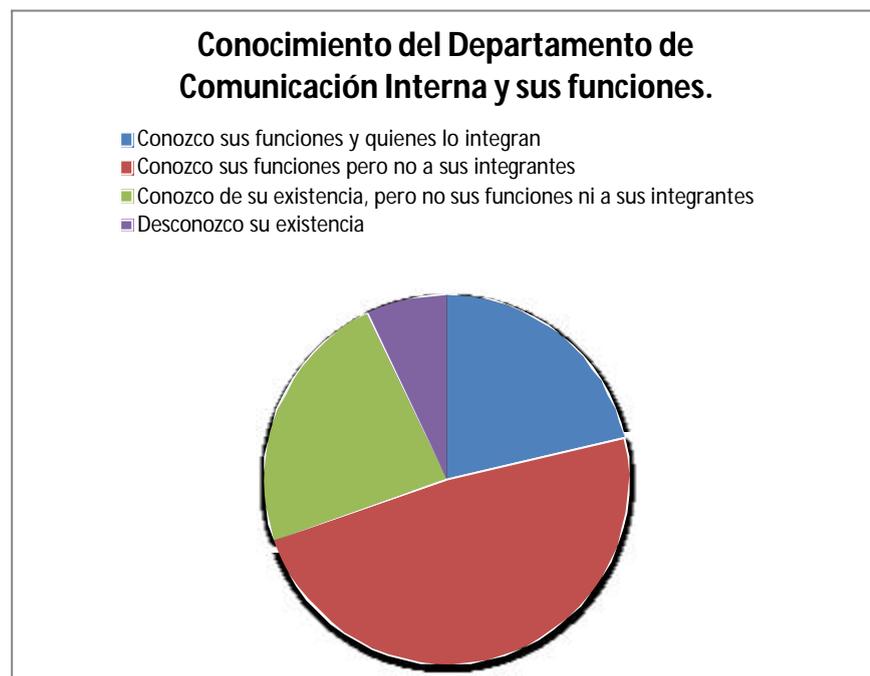
Conociendo ahora, la calidad de la información transmitida desde los jefes directos, denotamos una mejora en la eficiencia cuanto más cercano es el Emisor y mayor posibilidad del Receptor de ser escuchado. Como resultado, conseguimos que un 82% de los participantes de la encuesta, plantean como Clara y entendible la información recibida. Un 14% adicional, entiende necesaria recurrir a una segunda explicación por sus compañeros. De lograr un acercamiento de la Dirección y Gerencia Zonal, a la base de la estructura, se mejorará el feedback directo de toda la empresa.

Departamento de Comunicación Interna:

20. *¿Podría definir, si conoce que la entidad donde trabaja, posee un departamento de Comunicación Interna y cuáles son sus funciones?*

Tabla 21. Conocimiento sobre el Departamento de Comunicación Interna.

Conocimiento del Departamento de Comunicación Interna y sus funciones	Número de Respuestas	%
Conozco sus funciones y quienes lo integran	12	21%
Conozco sus funciones pero no a sus integrantes	27	45%
Conozco de su existencia, pero no sus funciones ni a sus integrantes	13	23%
Desconozco su existencia	4	7%
Totales	56	100%



De las respuestas presentadas en la siguiente pregunta, obtenemos que la mayoría de la muestra representada por un 45% de sus participantes, llegue a conocer cuáles son las funciones del departamento de Comunicación Interna, Responsabilidades y cuál es el canal por el que comúnmente transmiten información (Intranet). No conocen a quienes forman parte del equipo, al no ser un sector con el interactúen a menudo. Solo el 21% de los participantes conoce quienes lo integran y cuáles son sus tareas a realizar. El 7% de las respuestas, indican que desconocen directamente su existencia.

Esto puede explicarse por una barrera a la comunicación del Tipo Geográfica, al no estar físicamente el Departamento de Comunicación cercano a los centros de atención a clientes. Este organismo deberá propiciar los medios necesarios (a través de Notas/Videoconferencias), para interactuar con cada Gerencia de Equipo y determinar cómo pueden colaborar con sus equipos.

Para contrarrestar su falta de conocimiento por algunos colaboradores, participarán activamente dentro de los portales de comunicación (Intranet), interactuando con toda la estructura y propiciarán un espacio para el diálogo con

la Alta Dirección, para llevar las propuestas de mejora desde todos sectores de la organización que deseen participar.

Se debe considerar además que no se podrá llevar adelante muchas de las funciones propias, como la de estimular y promover la interacción de todos los participantes, generando pertenencia, sino pueden ser reconocidos por toda la estructura.

21. *¿En cuál de las etapas de la Comunicación Interna, considera que como empresa, podrían proponer una oportunidad de Mejora?*

Tabla 22. Etapa de Comunicación Interna donde se detectan oportunidades de mejora.

Etapa de Comunicación Interna con oportunidad de mejora	Número de respuestas	%
Entrevistas de Reclutamiento para personal ingresante	6	11%
Inducción (primeros pasos en la empresa - puesto -función)	31	55%
Procedimientos diarios (desarrollo de las tareas diarias)	20	36%
Seguridad y disciplina profesional (Formación constante y Escucha activa)	17	30%
Transitando tiempos difíciles (Comunicarse en Crisis)	20	36%
Desvinculación del personal en la organización (Cese de contrato/Jubilación)	5	9%



De acuerdo a lo expresado por el 55% de los participantes en la presente encuesta, la etapa de Inducción en la Comunicación Interna es quien más aspectos de mejora presenta. En la misma, los responsables de cada Gerencia Zonal y los jefes de cada unidad, buscarán de presentar las bases para la capacitación en funciones, la correcta adaptación de quien ingresa en un nuevo puesto y facilitar la interpretación de su misión en la Organización (que esperamos de cada uno). Que una persona no sea correctamente capacitada y nivelada para realizar sus funciones, puede ocasionar en el mediano plazo, problemas por sobrecarga de trabajo con el resto de los integrantes de equipo.

En el otro opuesto, un 9% de los participantes considera importante trabajar sobre la comunicación a la hora de Desvincular un colaborador, sea por despido/Jubilación o Cese de contrato laboral. Los polos principales de importancia, están ubicados en 2 circunstancias: la primera es la desvinculación por Jubilación (empresas con alto promedio de antigüedad por función, principalmente en las funciones operativas). Será la Gerencia Zonal, junto con el departamento de Relaciones Laborales y la Gerencia de cada sucursal, quienes preparen anticipadamente al Colaborador para esta instancia y minimicen el impacto de su salida, de acuerdo a las buenas costumbres y el correspondiente protocolo; La segunda es el Cese de Contratos que se vincularon a la organización por un tiempo determinado, ya sea para cubrir vacaciones o licencias, cuyo encargado de ser quien comunique la selección/vinculación a la entidad será el jefe de equipo donde se desempeñará este nuevo colaborador. Deberá ser claro y preciso en los términos de contratación, para obtener el compromiso correspondiente, no generar falsas expectativas, velar por su crecimiento adecuado, adaptarlo al equipo de trabajo y preparar su finalización de contrato de manera armoniosa. Deberá además evaluar su potencial, para sentar una futura vinculación a la empresa o descartar su participación.

22. ¿Es informado por el Departamento de Comunicación Interna, acerca de los programas de Responsabilidad Social Empresaria; Becas académicas; Ayuda económica; Actividades solidarias que se promueven desde la empresa?

Tabla 23. Comunicación de Actividades Solidarias desde el Departamento de Comunicación Interna.

Comunicación de Actividades Solidarias desde el Departamento de CI	Número de Respuestas	%
Siempre	19	34%
Casi siempre	21	36%
A veces	10	19%
Casi nunca	2	4%
Desconozco la existencia de estas políticas	3	5%
Totales	55	98%



Solo el 34% de los participantes determinó ser informado por el departamento de Comunicación interna de todas las actividades sociales y la contribución de la empresa como parte de programas de Responsabilidad Social Empresaria. Un 5% de las respuestas, presentan desconocer directamente la existencia de estas políticas.

De acuerdo a responsabilidades y lineamientos establecidos desde la Alta Dirección, estas políticas serán informadas por el Departamento de Comunicaciones de las entidades. El medio utilizado frecuentemente por esta área y con mayor llegada simultánea al público, es la Intranet corporativa. Dada la baja participación del público objetivo con este medio, (38% de los encuestados consideran Intranet un medio eficaz) se refleja en el resultado de la presente pregunta. Se deberá reforzar vía corresponsales de comunicación en cada equipo, para que la comunicación relevante sobre estas actividades llegue al destino correspondiente.

23. ¿Es informado por el Departamento de Comunicación Interna, acerca de las nuevas búsquedas laborales y oportunidades de crecimiento en la organización?

Tabla 24. Comunicación de oportunidades laborales desde el Departamento de Comunicación Interna.

Comunicación de Oportunidades laborales desde el Departamento de CI	Número de Respuestas	%
Siempre	25	45%
Casi siempre	17	29%
A veces	7	13%
Casi nunca	3	5%
Intranet	4	7%
Totales	56	100%



Al utilizar para estos comunicados el mismo canal de comunicación masivo, como lo es la Intranet, solo el 45% de la muestra, determina recibir siempre información sobre oportunidades laborales y plan de crecimiento. El 5% de la misma muestra determina casi nunca recibir estas notificaciones y un 7% señala directamente el canal referenciado por el cual las recibe.

Se deberá trabajar principalmente con dos aristas para encaminar una posible solución. Por un lado jerarquizar desde cada Responsable de equipo, la utilización de la Intranet como herramienta corporativa de novedades, y reforzar

las oportunidades recibidas desde cada gerencia zonal, en el comunicado a nuestros equipos.

Cultura Organizacional:

24. ¿Es informado por la empresa, sobre cuáles son los valores que hacen a la Cultura Organizacional de la empresa?

Tabla 25. Comunicación descendente sobre los valores de la Cultura Organizacional.

Información sobre los Valores de su Cultura Organizacional	Número de Respuestas	%
Siempre	36	64%
Casi siempre	12	21%
A veces	5	9%
Casi nunca	2	4%
Totales	55	98%



La Cultura Organizacional, es la base sobre la que se funda la existencia de la empresa. Incluye los valores, normas de convivencia, hábitos, usos y costumbres, situando a los colaboradores en el escenario sobre el que desarrollan sus tareas. Su difusión, los valores que la integran y la comunicación desde cada jefe de equipo, permitirá que cada colaborador sepa que es lo que se espera de sus funciones y logrará el compromiso con los objetivos organizacionales.

El 64% de los participantes de la presente encuesta, respondió siempre ser comunicado sobre los Valores que integran su cultura organizacional. El 4% de los restantes, respondió casi nunca ser informado sobre este aspecto.

Esto determina que se deberá reforzar la comunicación desde la Alta dirección, el Departamento de Comunicación Interna y cada una de las Gerencias de Unidad, sobre los valores que hacen a cada empresa. Luego promover la difusión desde los colaboradores, hacia el resto del equipo. Solo así la organización podrá funcionar alineada.

25. Señale por favor a continuación, los Valores que entiende hacen a su Cultura:

Tabla 25. Valores predominantes de la Cultura Organizacional.

Valores predominantes de la cultura organizacional	Número de Respuestas	%
Respeto	41	73%
Honor	12	21%
Seguridad	16	29%
Trabajo en Equipo	47	84%
Orientación al Cliente	48	86%
Innovación	31	55%
Calidad	44	79%
Cercanía	8	14%
Compromiso	41	73%
Confianza	23	41%
Superación	19	34%

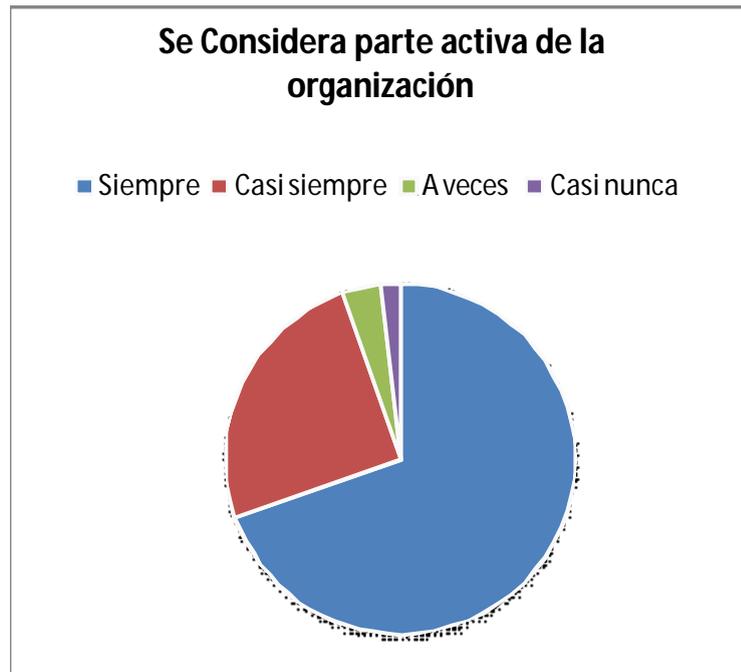


Para conocer el posicionamiento de la gestión de los valores propios de cada Cultura, se concentran en el presente apartado los siguientes resultados. Al tratarse de empresas de Servicios, encontramos que el 86% de los participantes determinan como principal valor el estar orientados hacia lo que los clientes necesitan. En segunda medida, representa el 84% de las respuestas, la fuerte orientación al trabajo en Equipo, permitiendo a la empresa, pueda funcionar alineada. Con una menor participación de los mismos, vemos que solo el 14% de la muestra, determina a la Cercanía con el resto de los integrantes del equipo, como un valor principal. Del mismo modo, solo el 21% de los mismos considera que se promueve el Honor, como un valor importante de la Cultura.

26. *¿Se considera parte activa de la organización, afianzando con su equipo el sentimiento de pertenencia a la misma?*

Tabla 27. Desarrollo de Sentimiento de Pertenencia con la Organización.

Se Considera parte activa de la organización	Número de Respuestas	%
Siempre	39	70%
Casi siempre	14	25%
A veces	2	4%
Casi nunca	1	2%
Totales	56	100%



Continuando con el análisis del punto anterior, donde los valores como la Seguridad y la cercanía con el equipo; la Confianza y la superación son los valores menos profesados, encontramos los primeros resultantes de que solo el 70% de la muestra, se considera como parte Activa de la organización y de los equipos en los cuales se desarrolla. De hecho, observamos que el Compromiso como Valor de la Cultura Organizacional, fue identificado en el 73% de los casos.

En contraposición, solo el 6% casi nunca se considera parte activa de la organización.

Para alcanzar los objetivos como Organización planteados, y si a su vez los mismos se consiguen a través de una subdivisión por equipos, se deberá trabajar desde cada Gerencia de Unidad, para fomentar la participación activa y el compromiso de todos los integrantes de la Unidad.

27. *¿Promueven sus jefes, el desarrollo de la pertenencia y los valores organizacionales, dentro de su equipo?*

Tabla 28. Promueven sus jefes los Elementos de la Cultura Organizacional.

Promueven sus jefes los elementos de la Cultura Organizacional	Número de Respuestas	%
Siempre	30	54%
Casi Siempre	18	32%
A veces	8	14%
Totales	56	100%



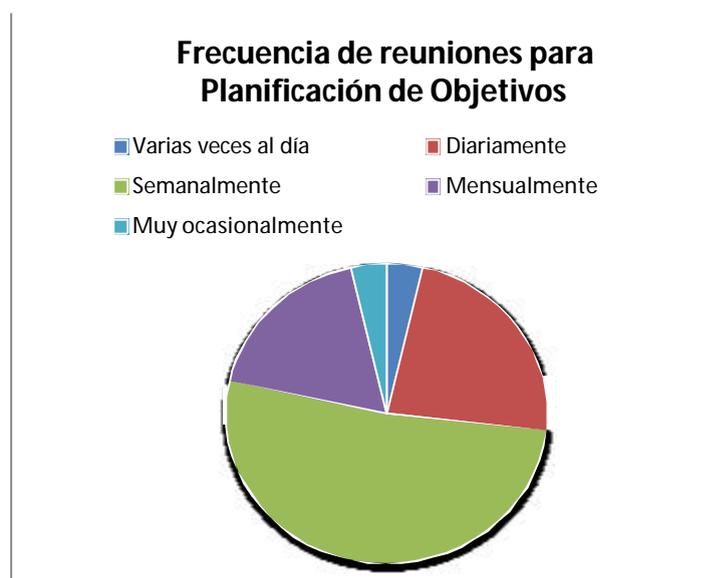
De la siguiente consulta, obtenemos que el 54% de la muestra, informa que siempre reciben de sus jefes la cultura organizacional de la empresa, buscan desarrollar el sentimiento de pertenencia y el trabajo en equipo, como pilares de su trabajo. El 14% de los participantes restantes, presentan que a veces obtienen esta retroalimentación.

Como ya lo presentamos en el desarrollo de investigación, es una condición necesaria que se promueva desde todos los mandos de la organización, este sentimiento de pertenencia, para que la organización funcione como alineada.

28. *¿Cuál es la frecuencia con la que se reúnen como equipo, para planificar sus resultados y comprender lo esperado de cada uno?*

Tabla 29. Frecuencia de Reuniones de feedback para planificación de objetivos.

Frecuencia de reuniones para Planificación de Objetivos	Número de Respuestas	%
Varias veces al día	2	4%
Diariamente	13	23%
Semanalmente	29	52%
Mensualmente	10	18%
Muy ocasionalmente	2	4%
Totales	56	100%



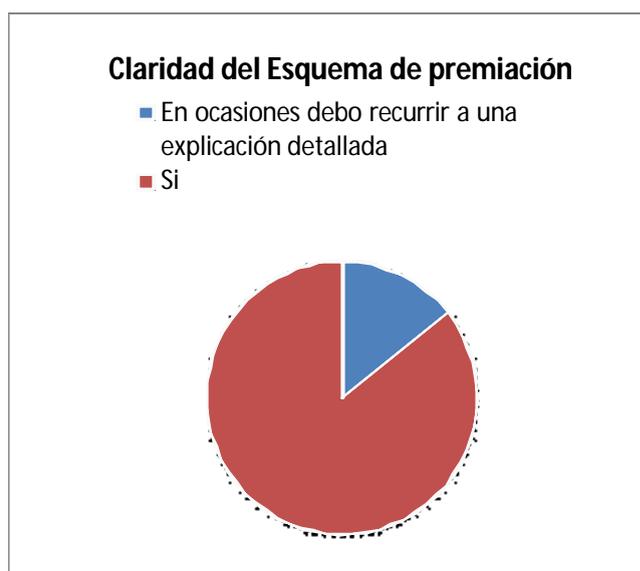
El 52% de los encuestados determinaron mantener reuniones semanales, para evaluar su posicionamiento como equipo, de cara a los objetivos comerciales y normativos que se espera de cada unidad. En una menor medida, un acumulado 27% de la muestra, realiza al menos una vez al día. Este grupo, conformado por el 79% del total de participantes, estaría cumpliendo con la frecuencia estipulada dentro del seguimiento propuesto y las vías de comunicación necesarias para la corrección de desvíos de manera ordenada, planteada en el anterior apartado. Un 2% del total abordado, estaría realizando dichas reuniones muy ocasionalmente.

Debido al escenario político, económico y financiero complejo que enfrentan estas organizaciones, los objetivos que se plantean comercialmente, son de planificación Trimestral, por lo que realizar una reunión mensual o menos frecuente aún, no permitirá la correcta corrección de desvíos.

29. ¿Conoce claramente el esquema de premiación al que puede acceder, si consigue sus objetivos comerciales?

Tabla 30. Claridad en la Comunicación descendente para la consecución de objetivos organizacionales.

Claridad del Esquema de premiación	Número de Respuestas	%
En ocasiones debo recurrir a una explicación detallada	8	14%
Si	48	86%
Totales	56	100%



El 86% de la muestra, conoce claramente cuál será la retribución monetaria, por la realización de sus tareas de manera apropiada y que contribuyan a alcanzar los objetivos planteados.

El 14% restante de los encuestados, determina que necesita de aclaraciones adicionales y ejemplos, se de pares o sus jefes, para comprender cuál será su contribución a los mismos. Al profundizar en las respuestas por funciones y antigüedad, denotamos que no son determinantes a la hora de la comprensión, sino que se necesita repasar el esquema de premiación en toda la estructura.

Serán entonces, los jefes de cada equipo y a su vez en sintonía con los jefes de cada unidad, quienes destinen un espacio dentro de las reuniones programadas, para evaluar las dudas que pudieran surgir en este punto. Algunos

de los disparadores a considerar son: Multiplicidad de objetivos comerciales que convergen entre sí; falta de claridad en los manuales de premiación; distribución de tareas poco claras;

30. *¿Discute los mismos con sus compañeros de equipo y jefes, para corroborar si su comprensión es la adecuada?*

Tabla 31. Claridad en la Comunicación horizontal y vertical para la consecución de objetivos organizacionales.

Feedback para corroborar el entendimiento de Objetivos	Número de Respuestas	%
A veces lo hago	13	23%
Prefiero no hacerlo, para no demorar mis labores	4	7%
NO	6	11%
SI	33	59%
Totales	56	100%



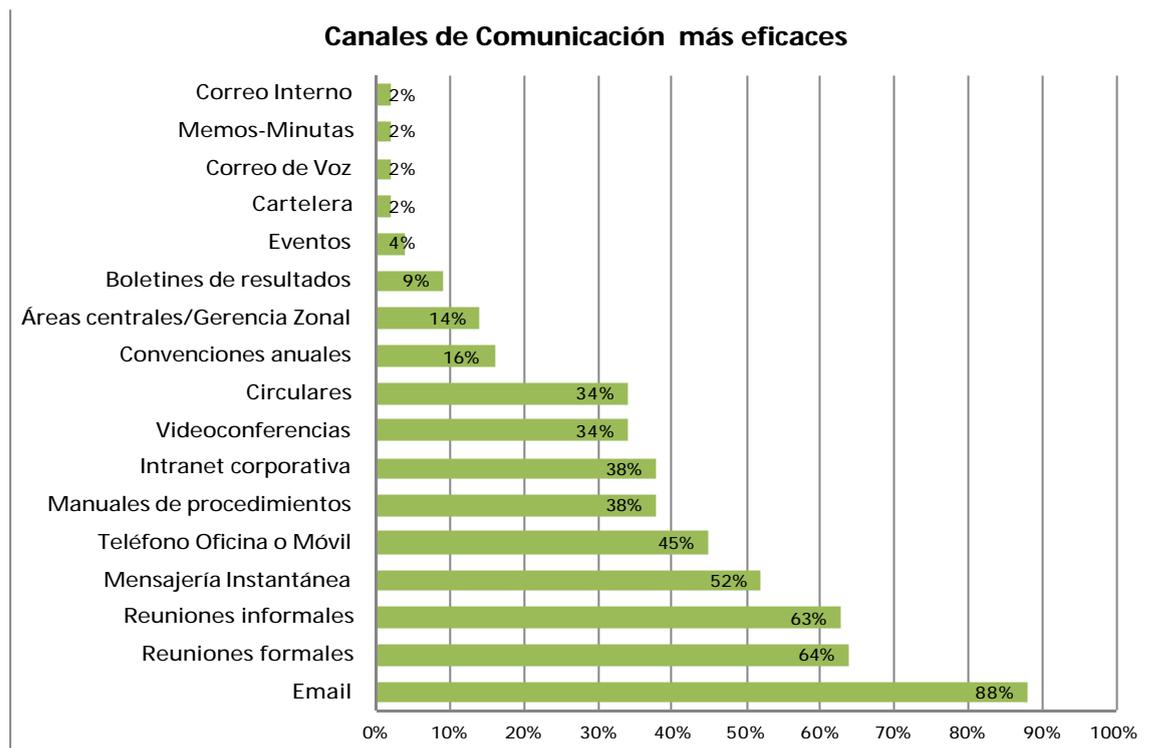
El 59% de los encuestados, determina corroborar con sus pares o jefes, si han comprendido correctamente cuales son las tareas a realizar y que es lo que se espera de cada uno de ellos. Un 7% de la muestra, considera esta instancia innecesaria, el repasar los mismos con el resto del equipo, por ver demoradas sus labores. El no comprender o valerse de las propias interpretaciones, para la realización de las tareas, puede llevar a cometer equivocaciones en el enfoque de los resultados, lo cual conlleva a una mayor pérdida de tiempo, de quienes no participan de este proceso.

Cada jefe de equipo, deberá repasar los mismos en las reuniones pactadas para seguimiento comercial, y considerar un espacio individual con cada integrante, para considerar que el mensaje fue claro.

31. *¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación considera eficaces?*

Tabla 32. Medios de Comunicación considerados como más eficaces.

Canales de Comunicación considerados más eficaces	Número de Respuestas	%
Email	49	88%
Reuniones formales	36	64%
Reuniones informales	35	63%
Mensajería Instantánea	29	52%
Teléfono Oficina o Móvil	25	45%
Manuales de procedimientos	21	38%
Intranet corporativa	21	38%
Videoconferencias	19	34%
Circulares	19	34%
Convenciones anuales	9	16%
Áreas centrales/Gerencia Zonal	8	14%
Boletines de resultados	5	9%
Eventos	2	4%
Cartelera	1	2%
Correo de Voz	1	2%
Memos-Minutas	1	2%
Correo Interno	1	2%



En la pregunta 6, cuando analizamos los elementos de la comunicación, solicitamos a los participantes de la encuesta que nos informen cuales eran los medios frecuentemente utilizados, sin considerar su resultado. Quienes integraron ese podio fueron Email; Reuniones informales y el Teléfono (Móvil+Oficina).

Al consultar sobre los medios que consideran como más eficaces, encontramos que continúa la preferencia por el Email en el 88% de los encuestados, al igual que un porcentaje similar de respuestas en las reuniones Informales (63%); y se hace presente la necesidad detectada de más reuniones formales para la discusión de la planificación (frecuencia y tiempo).

Si bien la Intranet Corporativa, las Circulares y los Manuales de procedimiento no fueron expresados como medios de frecuente utilización; si aumenta considerablemente su Eficiencia, de acuerdo al 34 y 38% de los participantes de la muestra.

Si bien ya expuesto, hay poca participación de Videoconferencias, por la falta de soporte tecnológico, es considerado como un medio Eficaz (por el 34% de los encuestados), remarcando el aspecto de mejora propuesto.

Los Memos-Minutas de reuniones, no son considerados como Eficaces, cuando fueron ya señalados como norte de planificación individual, luego de realizadas las reuniones de corrección de desvíos.

El correo interno es también considerado como uno de los medios menos eficaces, de acuerdo a los continuos reclamos por demoras y extravíos de documentación.

32. *¿Cómo valoraría la información recibida desde su jefe directo?*

Tabla 33. Calidad de la información descendente recibida.

¿Cómo valoraría la información recibida desde su jefe directo?	Número de Respuestas	%
Oportuna	31	55%
Interesante	25	45%
Necesaria	33	59%
Vital para sus objetivos	31	55%
Abundante	8	14%
Confusa	1	2%
A menudo innecesaria	2	4%



Al realizar un sondeo sobre la calidad de la información recibida desde su jefe directo, el 59% de los encuestados responde a la misma como Necesaria y en un segundo 55% de los mismos, como vital para el desarrollo de sus actividades y oportuna a la hora de tomar decisiones.

En contraparte, un 2% de la muestra considera la misma como Confusa y un 4% como bastante innecesaria. Una de los posibles motivos reflejados en estos 2 últimos puntos, puede exponerse por una falta de adaptación del mensaje al público Objetivo. Si un jefe de Unidad, envía las comunicaciones, tal cual las recibe desde su gerente zonal, la misma no estará adaptada para sus colaboradores. Y si sumado a esto, reenvía toda la información recibida, serán los receptores quienes la desestimen y consideren innecesaria.

33. *¿Sobre cuál medio de Comunicación usted considera, la empresa debe mejorar, para lograr un mejor resultado?*

Tabla 34. Medios de comunicación con oportunidad de mejora.

Medios de comunicación con oportunidad de mejora	Número de Respuestas	%
Reuniones	21	38%
Intranet	6	11%
Correo electrónico	6	11%
Mensajería Instantánea	2	4%
Videoconferencias	11	20%
Teléfonos (móviles o fijos)	9	16%
Capacitación en áreas centrales	1	2%
Conference telefónico	2	4%
Coco	1	2%
Plantear agenda en las reuniones	2	4%
Mejorar la participación en las reuniones de todos los integrantes.	1	2%
Disminuir la comunicación informal	1	2%
Mayor frecuencia en las reuniones	1	2%
Abundante información	1	2%
Visitas de áreas centrales a Sucursales	1	2%
Ninguna propuesta	3	5%



Los resultados resaltados en la tabla 33, fueron señalados por los participantes como Otros aspectos de mejora a considerar, no abarcados en las posibles respuestas.

Una vez más y de acuerdo a lo ya comentado, se refleja en el resultado, el 38% de los participantes al proponer con aspectos de mejora en las reuniones

mantenidas. Un segundo 20% lo presenta en las videoconferencias, dada la baja posibilidad de acceso.

El 5% de los participantes no considera realizar mejora alguna.

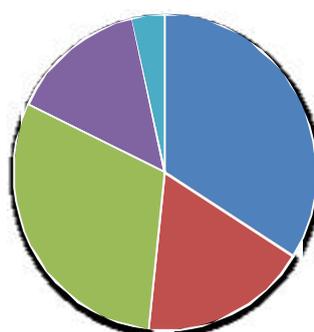
34. *¿Prefiere la comunicación Informal, antes que la Comunicación Formal, para alcanzar sus objetivos comerciales y los de su equipo?*

Tabla 35. Preferencia de la comunicación informal, para alcanzar los objetivos.

Prefiere la comunicación informal sobre la comunicación formal	Número de Respuestas	%
Siempre	19	34%
Casi siempre	10	18%
A veces	17	30%
Casi nunca	8	14%
Nunca	2	4%
Totales	56	100%

Prefiere la comunicación informal sobre la comunicación formal

■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca



Uno de los puntos relevantes, los encontramos al identificar que el 34% de la muestra prefiere la Comunicación Informal con el resto de los integrantes de su equipo, para planificar comercialmente su cumplimiento. Solo el 4% de los encuestados informa nunca hacerlo y utilizar el canal formal.

Ya se han identificado como principales generadores de ruidos y malentendidos en el canal este tipo de conversaciones, fuera del lineamiento

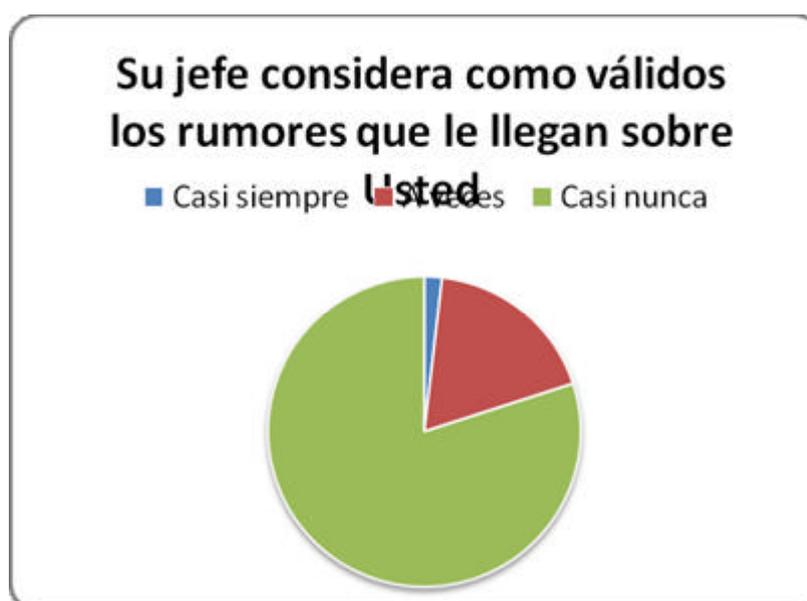
establecido. Este tipo de comunicación fuera de la estructura, permite a sus integrantes relacionarse extra laboralmente, conocerse, establecer vínculos de confianza y generar un clima de trabajo más ameno.

Deben desestimarse estas vinculaciones informales, a la hora de planificar comercialmente los cumplimientos, para evitar malas interpretaciones de lo que se espera de cada uno. Mantener los lineamientos formales de la información, será tarea de cada jefe de equipo, dentro de la sucursal.

35. ¿Piensa que su jefe hace caso a rumores o información que se transmiten sobre usted o sus compañeros de trabajo?

Tabla 36. Confianza descendente hacia los colaboradores.

Su jefe considera como válidos los rumores que le llegan sobre Usted	Número de Respuestas	%
Casi siempre	1	2%
A veces	10	18%
Casi nunca	44	79%
Totales	55	98%



En el presente punto buscamos detectar el grado de confianza que encuentran los encuestados, desde sus jefes directos, al promover los rumores

recibidos y la consecuente comunicación informal. Detectamos que el 79% de la muestra, presenta que Casi Nunca su jefe directo, sigue las corrientes de los rumores recibidos sobre cada participante. Un 2% de los encuestados, determina Casi siempre denotar esto en su superior.

Una mirada a considerar, es que ningún participante respondió que su jefe, NUNCA hace caso a los rumores y en el consecuente, que hay una gran proporción a ser participe de los mismos algunas veces.

Esta mejora deberá ser considerada dentro del plan de comunicación que deba desarrollar cada una de las entidades, minimizando la informalidad de la información y generando los vínculos de confianza.

36. *¿Son generados los espacios desde la Alta Dirección, para recibir sus opiniones y sugerencias?*

Tabla 37. Apertura para el Feedback desde Alta Dirección.

¿Son generados los espacios desde la Alta Dirección, para recibir sus opiniones y sugerencias?	Número de Respuestas	%
Casi siempre	15	27%
A veces	20	36%
Casi nunca	8	14%
Siempre	13	23%
Totales	56	100%



A partir de la siguiente pregunta, denotamos que el 36% de los encuestados presenta que solo a veces se generan desde la Alta Dirección, los

espacios suficientes para presentar sus opiniones y sugerencias dentro de la organización. Un 14% adicional de dicha muestra, determina que Casi Nunca recibe notificación de la existencia de estos espacios.

Al existir en las compañías, estas instancias para apertura de los colaboradores de toda la estructura, deberían promoverse con mayor frecuencia desde el Departamento de comunicaciones corporativas y corroborar que esta información ha llegado a todos los colaboradores de la estructura. Jefes directos y Gerencias regionales, deberán acompañar además a las partes para el encuentro.

37. ¿Son presentados por la empresa y la gerencia, los responsables y los medios necesarios, para la resolución de los conflictos?

Tabla 38. Participación de los Jefes en la resolución de conflictos.

¿Son presentados por la empresa y la gerencia, los responsables y los medios necesarios, para la resolución de los conflictos?	Número de Respuestas	%
Casi siempre	23	41%
A veces	12	21%
Casi nunca	1	2%
Siempre	19	34%
Totales	55	98%



En el presente apartado, buscamos de conocer el grado de responsabilidad de las jefaturas directas y la dirección, sobre el papel en la resolución de conflictos. El 34% de los encuestados determina siempre conseguir por intermedio de estas áreas, los medios para la resolución de sus inconvenientes.

El 41% de la muestra, presenta casi siempre obtener estas soluciones. Solo el 2% de las respuestas presentan casi nunca encontrar soporte.

Esta falta de respuesta termina ocasionando una falta de efectividad en los resultados y un mal clima orfanizacional. Atacar el problema de raíz y con la mayor celeridad posible, será una premisa de cada jefe de equipo.

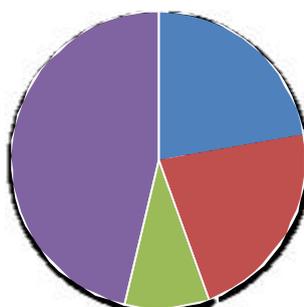
38. *¿Utiliza estas herramientas, para expresar su opinión sobre la empresa y en su equipo de trabajo?*

Tabla 39. Utilización de los medios de comunicación para presentación de aspectos de mejora.

¿Utiliza estas herramientas, para expresar su opinión sobre la empresa y en su equipo de trabajo?	Número de Respuestas	%
Casi siempre	12	21%
A veces	12	21%
Casi nunca	5	9%
Siempre	25	45%
Totales	54	96%

¿Utiliza estas herramientas, para expresar su opinión sobre la empresa y en su equipo de trabajo?

■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Siempre



Las herramientas comúnmente utilizadas son las mesas de diálogo; reuniones con el equipo de asistentes directos de la gerencia zonal; responsables de productos de gerencias regionales; sondeos de opinión en reuniones de

equipo y encuestas de Clima Interno Organizacional. El 45% de los encuestados, nos presenta siempre valerse de estos medios y espacios generados, para presentar aspectos de mejora. El 9% de las respuestas, determinan casi nunca hacerlo.

En este punto, será toda la estructura la responsable de promover la participación y generar los tiempos correspondientes para obtener esta retroalimentación, en busca de optimizar el clima laboral.

39. *¿Considera que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes?*

Tabla 40. Grado de participación en la toma de decisiones.

¿Considera que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes?	Número de Respuestas	%
Casi siempre	14	25%
A veces	22	39%
Casi nunca	4	7%
Siempre	12	21%
No se me permite participar	3	5%
Totales	55	98%



A partir de la siguiente pregunta, concentramos que el 39% de los encuestados responde participar de decisiones importantes solo en ocasiones. Un 21% de las respuestas, presenta participar siempre de las mismas, y un 5% del resto, informa que no se les permite participar de las mismas. Ahondando un poco

en las funciones que corresponden a las respuestas, encontramos que nucleamos la mayor participación, en las segundas líneas y mandos principales de cada unidad, lo cual conlleva una relación dada la experiencia en cada uno de los puestos que representan.

Si bien las decisiones se toman de acuerdo a la escala jerárquica, todas las opiniones deben ser consideradas. Esto forma parte del principio de Escucha Activa y mejora a su vez el compromiso de cada participante, con la Cultura Organizacional y los objetivos de la empresa.

40. *¿Se siente respetado en el trato de sus superiores?*

Tabla 41. Respeto descendente hacia las funciones.

¿Se siente respetado en el trato de sus superiores?	Número de Respuestas	%
Casi siempre	9	16%
A veces	4	7%
Siempre	42	75%
Totales	55	98%



El 75% de los participantes de la encuesta informa sentirse respetado en todas las ocasiones de interacción con sus superiores, dentro y fuera del ámbito laboral. Un 7% de las respuestas, presentan solo a veces sentirse respetados.

Es vital para lograr una comunicación integrada en toda la estructura, garantizar el respeto de las partes en la relación.

41. ¿Es informado por sus jefes directos, acerca de las nuevas búsquedas laborales y oportunidades de crecimiento en la organización?

Tabla 42. Información descendente directa, sobre las oportunidades de crecimiento.

¿Es informado por sus jefes directos, de las oportunidades de crecimiento en la organización?	Número de Respuestas	%
Casi nunca	4	7%
A veces	7	13%
Casi siempre	18	32%
Siempre	27	48%
Totales	56	100%



Dentro del presente apartado, encontramos que el 48% de los encuestados nos presenta siempre ser informado por sus jefes directos, de todas las oportunidades laborales de crecimiento dentro de la organización. El 7% de las respuestas, presentan casi nunca recibir notificación de estas actualizaciones.

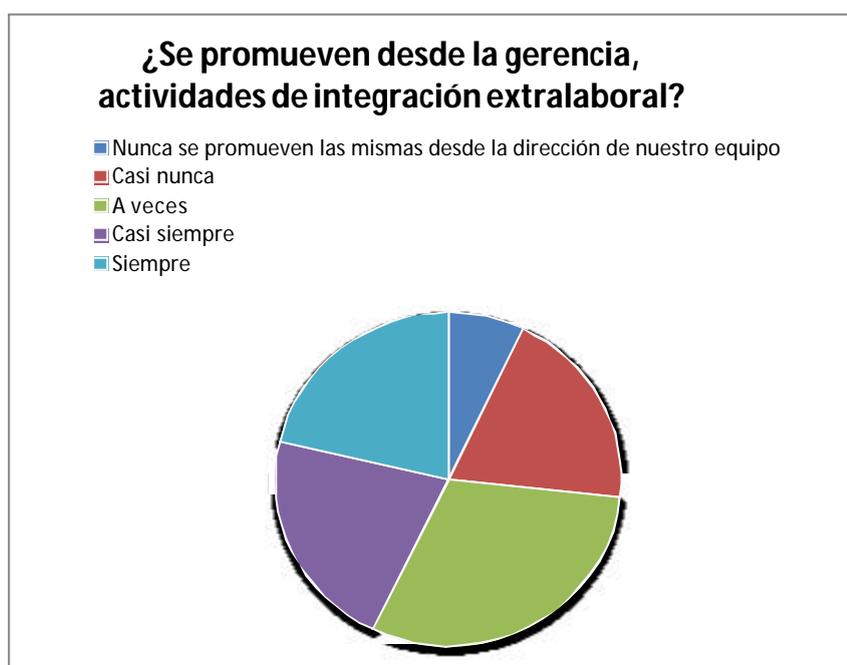
Muchos de estos desvíos suelen darse por la necesidad de cada jefe, de mantener los equipos actuales de trabajo, dado los rendimientos y el clima del cual gozan. En otras ocasiones, priorizan la formación de sus colaboradores y un

desarrollo de carrera interno. Más allá de las visiones individuales de cada uno de los responsables, será necesario mantener a toda la estructura capacitada y gestionar sus conocimientos, presentando todas las oportunidades de crecimiento dentro de la estructura. Será entonces cada colaborador, quien determine su interés de participar en el proceso de selección.

42. *¿Se promueven desde la gerencia, la participación en actividades de integración en horarios extralaborales?*

Tabla 43. Promoción de actividades de integración desde las gerencias de unidades.

¿Se promueven desde la gerencia, actividades de integración extralaboral?	Número de Respuestas	%
Nunca se promueven las mismas desde la dirección de nuestro equipo	4	7%
Casi nunca	11	20%
A veces	17	30%
Casi siempre	12	21%
Siempre	12	21%
Totales	56	100%



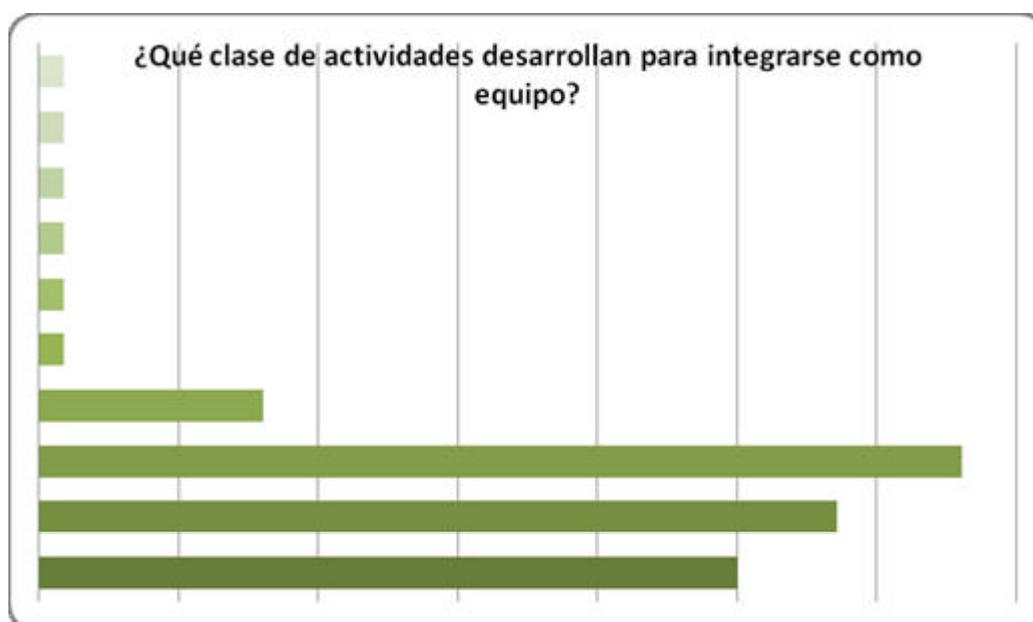
Del siguiente análisis encontramos que el 30% de los participantes, determina solo a veces recibir invitaciones desde la gerencia para actividades de integración fuera del ámbito laboral. El 7% de los participantes, determinó que nunca se promueven estas actividades.

En ocasiones, puede presentarse que no recibir una invitación directa de su jefe, por ser la misma promovida desde otra parte de la organización. Considerando como fundamental formar lazos entre los miembros del equipo y contribuir además al clima de la organización, es que se necesitarán acercarse a las partes mediante actividades comunes.

43. *¿Qué clase de actividades desarrollan para integrarse como equipo?*

Tabla 44. Actividades de integración comúnmente desarrolladas.

¿Qué clase de actividades desarrollan para integrarse como equipo?	Número de Respuestas	%
Reuniones informales	28	50%
Almuerzos	32	57%
Celebración de fechas especiales (Cumpleaños; Aniversarios; Trayectorias)	37	66%
Actividades al aire libre	9	16%
Un techo para mi país	1	2%
Fiesta de fin de año	1	2%
Leer a los chicos de preescolar	1	2%
Asado de los Viernes	1	2%
Partidos de Fútbol o Tenis	1	2%
SEMANA SANTANDER	1	2%



Al consultar sobre las actividades de integración desarrolladas, surgen como respuesta la celebración de todas las fechas especiales (cumpleaños, trayectorias, aniversarios), en más del 66% de los participantes. Seguidos por los Almuerzos de equipo, con un 57% de las respuestas concentradas y en reuniones informales, dentro del horario laboral en un 50% de los encuestados. Dentro de las actividades sugeridas, encontramos programas de Responsabilidad Social Empresaria (Un Techo Para mi País) e integración de las familias al entorno laboral (Semana Santander).

44. *¿Considera que Usted cuenta con toda la información necesaria, para desempeñar sus actividades?*

Tabla 45. Información para el desarrollo diario de actividades, por frecuencia.

¿Considera que Usted cuenta con toda la información necesaria, para desempeñar sus actividades?	Número de Respuestas	%
Casi nunca	1	2%
A veces	4	7%
Casi siempre	20	36%
Siempre	29	52%
Totales	54	96%



Luego de todo lo abordado dentro del presente cuestionario, buscamos conocer si los integrantes cuentan con toda la información necesaria para realizar sus actividades. El 52% de los encuestados presentan tener acceso a todo lo que necesitan para el normal desarrollo de sus tareas. En contraposición solo un 2% de la muestra, presenta casi nunca tener acceso a la información. Se evidencia así, la necesidad de mejorar la retroalimentación en toda la estructura,

garantizando contar con toda la información y herramientas necesarias para realizar las actividades, alineando todas las áreas de la organización.

45. *¿Recibe de parte de la organización o la gerencia, propuestas para optimizar sus resultados y apuntar a su crecimiento?*

Tabla 46. Promoción de actividades de formación y tutela para el crecimiento profesional de los colaboradores, desde las gerencias.

¿Recibe propuestas para optimizar sus resultados y apuntar a su crecimiento?	Número de Respuestas	%
Casi nunca	2	4%
A veces	6	11%
Casi siempre	21	38%
Siempre	27	48%
Totales	56	100%



Es vital para el éxito de la organización, promover la capacitación continua de sus colaboradores y formarlos profesionalmente para el desarrollo de sus actividades. El impulsar este crecimiento es responsabilidad directa de cada jefe de equipo. El 48% de los participantes, presenta recibir continuamente propuestas de formación. Solo un 4% indica casi nunca contar con soporte profesional desde la organización.

Como propuesta, realizar el seguimiento de un plan de formación por funciones a desarrollar, y un departamento de apoyo que monitoree el avance de

capacitación, servirá de soporte para la planificación profesional de cada jefe de equipo hacia sus colaboradores.

46. *¿Plantea a sus superiores y a la organización, sus necesidades de Crecimiento y herramientas para su trabajo?*

Tabla 47. Promoción de actividades de formación y tutela para el crecimiento profesional de los colaboradores, desde las gerencias.

¿Plantea a sus Superiores y a la organización, sus necesidades de Crecimiento y herramientas para su trabajo?	Número de Respuestas	%
A veces	2	4%
Casi siempre	21	38%
Siempre	32	57%
Totales	55	98%



Considerando al proceso de formación y desarrollo profesional, como una responsabilidad de todos los integrantes de la organización, evaluamos en el siguiente punto la comunicación ascendente de los colaboradores. Solo el 57% de los participantes, responde Siempre solicitar formación y herramientas para realizar su trabajo y solo el 4% considera realizarlo ocasionalmente.

Si bien en el punto anterior, encontramos un aspecto de mejora en la promoción de estas actividades desde las gerencias; consideramos también este aspecto en la comunicación ascendente de las necesidades. Los jefes deberán promover la apertura a propuestas, y los colaboradores sus necesidades de capacitación en las mismas.

47. *Opiniones anexas de los participantes sobre lo abordado en la presente encuesta:*

Dentro de los aspectos señalados por los participantes, se señalan debajo algunas propuestas de mejora, las cuales se abordarán en las conclusiones y como aspectos a considerar en un Plan de Comunicación:

- Mejorar la comunicación ascendente desde la Sucursal y hacia la Gerencia Zonal, para que lleguen las propuestas de mejora realizadas desde Plataforma;
- Permitir el acceso al correo electrónico, al estar fuera de la oficina o visitando clientes, mediante dispositivos móviles, para segundas líneas;
- Concentrar la información, resumiendo los focos comerciales desde la gerencia Zonal.
- Definir un plan de acción uniforme y la información a comunicar para todas las sucursales, dado que al cruzar opiniones con otras sucursales, encontramos diferencias de enfoque. Así se garantiza que la organización funcione alineada.
- Concentrar los focos de las reuniones mantenidas en Minutas o memos de las mismas, para evitar que cada colaborador interprete lo que se espera de cada uno, de una manera diferente.
- Generar los espacios suficientes en las reuniones, para permitir las opiniones sobre los temas que se abordan. Así se mejorará el compromiso de todos con el equipo y garantizará que no se lleven estas opiniones al plano informal.
- Garantizar que las oportunidades de crecimiento, lleguen a todos los colaboradores de la organización, reforzando esta comunicación desde las gerencias regionales y el departamento de Comunicación Interna.
- Trabajar sobre planes de capacitación para personal jerárquico y de trayectoria.
- Mejorar la retroalimentación sobre las evaluaciones de desempeño y reuniones de seguimiento de objetivos, evitando favoritismos.
- Planificar los objetivos comerciales con anticipación y seguimiento semanal, garantizando una comunicación fluida y la corrección de desvíos sin entrar en situaciones de Stress comercial.
- Realizar reuniones de equipo con Pares de otras sucursales y participación de la gerencia zonal. Esto permitirá mejorar la comunicación como zona, y conocer las mejores prácticas para alcanzar los objetivos comerciales.
- Ampliar el tiempo de duración de las reuniones trimestrales de Zona, y de ser posible la frecuencia. Las agendas de dichas reuniones cuentan con la

participación y exposición de temas de muchas áreas, y no permiten la interacción con el resto de los Gerentes de Sucursal.

- Mejorar el acceso de las Videoconferencias, para poder realizar las mismas con nuestros pares en funciones y con la Gerencia Zonal.

3.7 Análisis por Variables relevadas y propuestas de seguimiento

Presentamos a continuación un resumen de las respuestas, a partir de las Variables definidas en la Tabla 1. Servirán de base para la elaboración de un plan comunicacional:

Emisor:

Dentro de las mismas organizaciones, una gran parte de los encuestados coincide en no reconocer de quien proviene la información recibida y la función realizada, lo que a priori presenta una sobrecarga en la información y anticipa una retroalimentación deficiente, al no considerar el conocimiento sobre El Emisor, de parte del Público Objetivo.

Al consultar sobre los principales emisores de la Organización, encontramos en común 9 de cada 10 encuestados consideran que su jefe directo es quien mayor influencia ocupa; 4 de Cada 10 participan de interacción con la Dirección de la empresa, y en una mínima medida con asistencia de las gerencias regionales.

Mensaje:

Cuando consultamos a los participantes acerca del conocimiento sobre los objetivos de la organización y como colaborar desde su función, muchos de los integrantes presentan dudas en alguna oportunidad. Esto determina que cada equipo pueda funcionar desalineado y cueste más alcanzar los objetivos grupales y organizacionales.

Existe en los grupos consultados, una parte significativa que desconoce sobre la existencia de todas las normas y códigos de conducta, lo que puede ocasionar que la organización incurra en faltas ante el Organismo Regulatorio (Banco Central de la República Argentina). Los mismos son utilizados muy a menudo por 8 de cada 10 encuestados.

Canal:

Entre los medios más utilizados para comunicarse dentro de su trabajo, casi la totalidad utiliza el Mail como principal eje, seguido de las Reuniones informales. En una menor medida y ya programado como un aspecto a mejorar, lo hacen a través de minutas y memos de reunión. Si bien se denota una buena participación en el foco de las reuniones formales, no se están sintetizando en minutas, los focos a seguir. Esto conlleva a un mayor desgaste, sobre los objetivos a alcanzar de ambas partes.

Retroalimentación y Receptor:

En el siguiente punto, buscamos evaluar la receptividad por parte del nuevo emisor, en estas instancias de feedback y encontramos que 6 de cada 10 participantes, Siempre consideran poder entablar cualquier tipo de diálogo con su jefe directo.

El 56% de los encuestados se reúne, al menos una vez a la semana, permitiendo una corrección de desvíos a tiempo, y no solapada a situaciones de Stress comercial. Si bien, se genera el espacio para comunicar las necesidades de capacitación, solo el 36% de la muestra, determina poder conseguir las herramientas para su formación, como resultado de estas instancias.

Al plantear en las reuniones realizadas, si consideran sentir escuchadas sus propuestas de mejora en Calidad de los procesos desarrollados a diario, encontramos que 5 de cada 10 encuestados, siempre consigue el objetivo. Un 2 % de la misma muestra considera casi nunca ser escuchado. Una mayor participación se obtiene al ascender en la estructura, diagnosticando la verticalidad de las decisiones, propias del Empowerment de cada uno de los superiores.

Al abordar el grado de participación sobre el Clima Interno, encontramos que solo el 36% de los encuestados siempre logra interactuar activamente, y un 4% casi nunca lo hace. De estos, solo el 54% de los participantes se reúne al menos una vez al mes para relevar los aspectos de mejora de Clima de equipo y un 2% presenta solo hacerlo como devolución a los resultados de las encuestas de Satisfacción Anual (Great Place To Work). El Clima interno es tarea de todo el equipo, por lo cual debe asegurarse la participación de todas las propuestas, para ser debatidas en equipo.

Estos puntos relevados implican la necesidad de generar instancias comunes para la apertura y mejorar las relaciones a través de la comunicación abierta y escucha activa, apuntando a crecer como empresa y como personas. Podemos avanzar proactivamente, sobre algunas de las propuestas de mejora, abarcadas en el punto 14 de la encuesta.

En caso de no contar con la retroalimentación buscada, el 39% de la muestra considera encontrar apoyo en otra área para ayudarlo a mejorar el canal de comunicación con sus superiores, y un 20% de la muestra confirma casi nunca encontrar soporte.

Entre los aspectos de mejora propuestos por los participantes, para estas reuniones que mantienen con sus superiores directos, se propone por un 27% de la muestra la necesidad de ampliar la duración y frecuencia de estas instancias; junto con una mejor explicación de las funciones y como contribuir a la misión de la organización. En un tercer punto, se presenta la necesidad de participar a otras áreas de la organización.

Contenido:

Evaluando brevemente los contenidos de la información recibida, a partir del punto 2, encontramos que solo el 46% de la muestra, mantiene una

comunicación fluida e integral abarcando el posicionamiento de la empresa, relaciones con sus compañeros de trabajo y una devolución continúa sobre su desempeño.

Intentando ahora acercarnos al contenido de la información que se emite directamente desde la Alta Dirección, encontramos que solo el 59% de los participantes determina Siempre comprender lo recibido desde la Dirección; un segundo 27% de la muestra, determina siempre acudir a sus jefes directos para interpretarla, y un 2% siempre requiere de soportes gráficos para entenderla. Determina así la necesidad de reforzar la retroalimentación de lo transmitido por el Departamento de Comunicación Interna, revisando con los corresponsales de cada Gerencia Zonal o Regional, la mejor manera de alcanzar al público objetivo dentro de las sucursales.

Al sondear sobre la claridad de los contenidos que se emiten desde la Gerencia Zonal, encontramos que si bien hay una leve mejora, al expresar el 75% de la población que siempre comprenden lo transmitido, se requiere para el restante 25% el soporte de gráficos o ayuda desde sus superiores. Es responsabilidad de quienes integran el equipo de la gerencia zonal, mejorar la calidad de lo que se transmite y corroborar que el feedback es el correcto, ya que la zona es también responsable del refuerzo de la información que se ha transmitido desde la Alta Dirección.

Por último punto de Información, evaluamos la calidad de la comunicación descendente y encontramos que un 18% de la muestra informa no siempre entender claramente lo recibido desde cada uno de sus Jefes.

Departamento de Comunicación Interna:

Analizando las etapas de comunicación interna a lo largo de nuestro desarrollo en la organización vistas en el capítulo 2 (Punto 2.9), se detecta una oportunidad de mejora, en la etapa de Inducción (primeros pasos en la organización). Esto implica trabajar en la capacitación eficiente de los colaboradores de reciente ingreso, dada la complejidad de tareas desarrolladas y la importancia de la calidad de servicio brindado a los clientes. Solo un 9% de la muestra presenta oportunidades de mejora en la etapa de Desvinculación de Colaboradores de la empresa.

Consultamos sobre la difusión interna de los emprendimientos solidarios que se levantan desde la empresa, como acciones de Responsabilidad Social Empresaria, ayudas económicas y Becas académicas. Solo el 34% de la muestra, presenta estar siempre notificado, un 36% participar de la comunicación a menudo; y solo un 5% determina desconocer la existencia de estas acciones. Entendemos así necesario mejorar el refuerzo de esta comunicación, ya que las mismas existen y son promocionadas.

En el punto 23, se señala que solo el 45% de los participantes determinan estar siempre informados de las nuevas búsquedas laborales y el 5% casi nunca participar de esta información. Un 7% nos informa recibir las mismas a través del portal de comunicación corporativo.

En línea con esto, vemos en la pregunta 41, el grado de involucramiento de los jefes de equipo, al comunicar o recordar las oportunidades de crecimiento que se ofrecen desde la empresa. Solo el 48% de los encuestados, determina ser Siempre informado de estas novedades por su jefe directo y un 7% de los mismos, casi nunca ser reportado de las mismas. Una respuesta posible a esto puede encontrarse, en que si bien los jefes de equipo pueden estar enterados de estas posibilidades, determinan que sus colaboradores no están preparados como para afrontar los desafíos que se proponen. Otro punto de vista, puede reflejarse en la preocupación de cada jefe de unidad, por desarrollar las potencialidades de cada integrante, dentro de los actuales equipos de trabajo, y promover el crecimiento interno. La solución para evitar estas respuestas, es sumar claridad a todos los procesos, y comunicar todas las posibilidades de crecimiento, con los puntos de vista referidos por cada jefe. Debe ser el colaborador, quien luego de informado, decida si participa o no de la postulación para el nuevo trabajo presentado.

Cultura Organizacional:

Buscando relevar la difusión de los valores organizacionales, encontramos que solo el 64% de la muestra, determina ser siempre informado por la organización de los elementos que fundamentan su Cultura y un contrapuesto 4% de las respuestas evidencian casi nunca recibir esta comunicación. A partir de esto, se define a la Orientación al cliente, el Trabajo en equipo, Calidad de servicio y el respeto, como los Valores más difundidos.

Para definir el sentimiento de pertenencia, determinamos de la encuesta que el 70% de los participantes Siempre se considera parte activa de la empresa, y solo un 2% presenta casi nunca sentirlo. Esto implica que deberemos reforzar desde cada Unidad, los valores de trabajo en equipo y la necesidad de estar alineados, para conseguir los objetivos que nos fueron propuestos.

Ahora bien, al analizar la promoción de estos Valores desde cada Jefe de Equipo y este sentimiento de pertenencia, nos encontramos que solo el 54% de los encuestados, determina que estos elementos son Siempre promovidos; y un 14% del resto informa solo a veces ver a su jefe directo participar de dichas prácticas.

Retroalimentación:

Para un adecuado proceso de corrección de desvíos en el cumplimiento de objetivos comerciales, estar actualizados sobre los cambios en normas y procedimientos de la organización, para fomentar el sentimiento de pertenencia y obtener propuestas de mejora del equipo en Clima interno es aconsejable mantener reuniones de equipo al menos una vez a la semana. El 79% de los participantes presenta cumplir con esta premisa, con reuniones diarias o semanales. El 4% del resto de las respuestas, presenta hacerlo muy ocasionalmente.

Dentro de las mismas reuniones, deberán reforzarse las bases del esquema de premiación al que pueden acceder cada uno de los colaboradores, dado que hay un 14% de la muestra que debe recurrir a una explicación detallada. Del total encuestado, solo un 59% contrasta con sus compañeros de equipo, la

información recibida, para ver si esta es adecuada. Un 7% de los participantes prefiere no hacerlo para no demorar sus labores. Debemos comprender y comunicar, que el repasar los aspectos no entendidos, y reforzar los conceptos por puesta en común con el resto del equipo, puede ahorrarnos problemas a futuro, y contribuir a la sinergia laboral.

Por lo presentado en el punto 32, para evaluar la calidad de la información recibida desde sus superiores, los encuestados presentan la misma como Oportuna, necesaria y vital para el cumplimiento de sus objetivos en 6 de cada 10 respuestas.

Canal:

Si bien en la pregunta 6 se consultan los medios de comunicación frecuentemente utilizados, en el presente apartado y por la 30° pregunta del cuestionario, se solicita nos expliciten de los mismos, cuales son los medios que consideran como más eficaces. El envío de correo interno es considerado como el menos eficaz, dado que se pierde mucha documentación física por la cantidad de sucursales y destinatarios dentro de la estructura.

Continúa la preferencia por el Email en el 88% de los encuestados, las reuniones Informales y se nuevamente presente, ampliar la frecuencia y tiempo total de las reuniones formales, como se puede analizar en los resultados abarcados de la pregunta 33. Se suman como otros aspectos de mejora, la disponibilidad de Videoconferencias, y mejoras en los equipamientos de telefonía móvil y físicos. Dentro del espacio generado para propuestas, se pudieron identificar: necesidad de capacitación en áreas centrales; Visitas de otras áreas; mejorar la participación de todos los integrantes.

Las reuniones informales y de acuerdo a lo relevado en el punto 31 de la encuesta, son consideradas por los participantes como el segundo medio más importante. En el punto 34, se refleja la preferencia de la comunicación informal por sobre la forma, en un 34% de las respuestas, para alcanzar los objetivos comerciales de todo el equipo. Solo el 4% de los participantes determina nunca preferir este medio. Esta informalidad es la principal generadora de barreras a la comunicación, en Ruidos o rumores, los cuales llevan a una pérdida de eficiencia.

En respuesta al punto anterior, determina que de generarse estos rumores, el 79% de los encuestados entiende que su jefe, casi nunca sigue la corriente de los mismos, y que confía plenamente en cada uno de sus colaboradores. En contraparte, se evidencia que un 20% de los participantes, entiende que su Jefe, puede valerse de dichos comentarios.

Clima Organizacional:

Se deberá trabajar así, en generar la apertura necesaria, para que estos comentarios desaparezcan del equipo. El resultado de la oportunidad de mejora señalada, se da por el análisis planteado en la pregunta 36 del cuestionario, donde se demuestra que solo el 50% de las respuestas, presentan contar siempre o casi siempre, con estos espacios para recibir opiniones y sugerencias que permitan mejorar el clima interno y la organización del equipo. El 14% refleja casi nunca contar con estas instancias de colaboración.

Otro punto a considerar, es que dentro de los espacios generados, puedan presentarse soluciones, responsables, medios y herramientas, que permitan implementar los aspectos de mejora propuestos. Así lo refleja el punto 37 de la encuesta, informando que solo el 34% de los participantes determina Siempre encontrar solución a las propuestas realizadas. Esto termina impactando en la productividad comercial y desmotivando la proactividad de los equipos con mayor compromiso de mejoras.

Continuando con lo ya presentado, son las mesas de diálogo; reuniones con la gerencia zonal; responsables de gerencias regionales; sondeos de equipo y encuestas de Clima Interno Organizacional, las herramientas más utilizadas para compartir opiniones de mejora con los equipos de trabajo. Ahora, por lo reflejado en el punto 38, vemos que el 66% de la muestra, utiliza a menudo las mismas. De contar con estas herramientas entonces, para propuestas de cambio que repercutan en un mejor clima y trabajo, se deberá de fomentar desde cada jefe de equipo, la participación de todos sus integrantes.

En la pregunta 39, observamos que solo el 21% de los integrantes de la muestra, determina participar siempre en la toma de decisiones importantes y un 5% informa no ser tenido en cuenta para estas instancias. Más allá de que puedan prosperar o no estas propuestas, debe garantizarse la participación de todos los miembros en el equipo, en las decisiones que puedan involucrar su bienestar, para garantizar el compromiso de todos y aumentar su sentimiento de pertenencia.

Se refleja así en el análisis de la respuesta 40, cuando el 75% de los participantes, determina sentirse respetado en el trato con sus superiores y un 7% de los mismos, solo entenderse a veces. Garantizar el respeto mutuo de los integrantes de equipo, mejorará la comunicación en toda la estructura.

Otro punto a considerar para mejorar la comunicación y trato en el equipo, se da por la promoción de actividades de integración de cada gerencia. Esto es relevado en respuesta al punto 42, donde el solo 42% de la muestra determina con frecuencia recibir invitaciones para estas actividades, y un contrario 7% determina que nunca son participados de estos encuentros. Si realmente se organizan eventos para integración desde cada gerencia, se deberá hacer extensiva la comunicación a todos los integrantes del equipo y garantizar mediante un feedback efectivo que realmente recibieron el mensaje. La celebración de Fechas especiales como Trayectorias, Cumpleaños, Almuerzos y cualquier tipo de reunión informal, son las principales propuestas de encuentros.

Crecimiento Laboral:

Al consultar sí disponen de toda la información para el desarrollo óptimo de sus actividades, el 52% de los participantes determina contar siempre con la misma, y solo un 2% casi nunca contar con esta. En el próximo punto, el 48% de las respuestas, refleja contar siempre con propuestas de capacitación y tutela para acompañar su crecimiento, y un 4% del resto respondió casi nunca recibirla.

En contraparte, solicitamos también respondan si estas necesidades no cubiertas, estaban siendo comunicadas ascendentemente. Solo el 57% presenta

siempre plantear las mismas, y un adicional 38% de los participantes determinan casi siempre, plantear estas necesidades a sus superiores.

Como propuesta y para acercar a ambas partes dentro del equipo (Emisor y Receptor), para permitir cubrir estas necesidades, se deberá presentar un plan de formación por funciones, con responsables a los departamentos de comunicación interna, formación y departamento de Capital humano. Luego desde cada gerencia regional, monitorear el avance en cada plan y garantizar los espacios de apertura de ambas partes, como soporte para la planificación profesional de cada jefe de equipo hacia sus colaboradores.

CONCLUSIONES

Nuestro propósito principal de investigación ha sido conocer las bases de comunicación sobre las cuales se desarrollan diariamente las actividades dentro de algunas entidades privadas de la ciudad de Rosario. El aspecto más preocupante que impulsa nuestra investigación, se da a partir de convivir a diario por nuestro trabajo en una de estas entidades: los problemas de comunicación interna. Estos problemas conllevan a una dificultosa realización de tareas y por consiguiente, que diariamente sea más complicado alcanzar los objetivos organizacionales propuestos desde la Alta Dirección.

El relevamiento realizado sobre las dos entidades financieras privadas más importantes en presencia de sucursales de la ciudad, nos permitió corroborar nuestra hipótesis planteada. El impulsar el crecimiento de la estructura, para abrir una mayor cantidad de sucursales de atención; dejar librada la responsabilidad de comunicar a la Alta Dirección y a las Gerencias Zonales; la falta de generación de espacios suficientes para obtener una respuesta de lo que transmitimos en información descendente; una sobrecarga en la información que se emite; deficiencias no reportadas de algunos medios con los que a diario interactuamos; y la falta de involucramiento con las políticas de Comunicación desde cada gerencia o jefe de equipo, son algunas de las causas que terminan en problemas para la interacción entre los colaboradores y su comunicación en todas las direcciones.

Si bien se detectan en las compañías observadas la existencia de Departamentos de Comunicación que velan por la información que se transmite; encontramos una falta de claridad en las políticas que la regulan y un adecuado seguimiento de estas políticas desde cada Gerencia responsable.

El responsabilizar el seguimiento de las comunicaciones en un área central distanciada de las unidades de estudio; o descansar el seguimiento desde la gerencia zonal, son los principales desencadenantes de una falta de alineamiento de la estructura para conseguir los objetivos comerciales y responsables en muchos casos, de un mal clima interno.

Se encuentra, además, una falta de retroalimentación desde los colaboradores hacia sus jefes, motivados por falta de tiempo, espacio o dedicación de estos responsables. A su vez, esto genera un feedback deficiente hacia las gerencias zonales que las nuclean.

A diario y por falta de planificación de los objetivos, la comunicación se torna reactiva, sobre aquellas cuestiones que necesitan resolverse con urgencia,

dejando de lado aspectos importantes como el desarrollo profesional de los colaboradores y la gestión de un adecuado clima de trabajo.

La Cultura Organizacional y la comunicación interna, presentan aspectos de mejora, dada la multiplicidad de valores, propios de cada grupo. Esto impacta en una falta de claridad sobre la misión y la visión de la empresa, dificultando así que los colaboradores desarrollen el sentimiento de pertenencia. Reforzar la Cultura como fue creada, es responsabilidad de todos.

Se deberá rediseñar una política de comunicación adecuada, que abarque los aspectos principales de la interacción diaria (Medios más eficaces y estandarización de la información transmitida), y deberá la misma ser monitoreada por la Alta Dirección, Departamento de Comunicación Interna, Gerencias Zonales y Jefaturas de equipo. El plan de comunicación, armado a partir de estas sugerencias y participación de todos, permitirá mejorar el enfoque de toda la empresa y unir a sus integrantes con la base del concepto organizacional: Alinear los colaboradores para conseguir un objetivo en común.

Comenzar sobre las necesidades planteadas de espacios, mejoras en medios, escucha activa y permitir la retroalimentación adecuada, desde la base del organigrama, será el comienzo.

PROPUESTAS DE MEJORA

Los cambios tecnológicos, generacionales y de entorno, son vertiginosos e inmediatos. El plan de comunicación deberá contemplar revisiones de su aplicación y sus fundamentos, al menos una vez al mes;

La diferencia de antigüedad entre los empleados, al ser organizaciones con baja rotación y gran posibilidad de carrera, hace necesario que se mejore la interacción entre los mismos. Promover actividades extralaborales y espacios de diálogo semanales, garantizará la comunicación abierta, retroalimentación y mejorará el clima interno.

Dada la diferencia de enfoque por la multiplicidad de funciones y equipos que interactúan a diario, será necesario segmentar al público objetivo. No todos entienden la misma información de la misma manera. Adaptar los mensajes a nuestros colaboradores de equipo, es la premisa para una base comunicacional.

Trabajar con información clara, concisa y con referentes de opinión. Que la información sea transmitida por responsables e idóneos, le agrega credibilidad e importancia, y capta mejor la atención del público objetivo.

Permitir la colaboración y participación de otras áreas, fuera de las sucursales de atención suscitadas, hace que los equipos puedan evaluar otras realidades diferentes a las diarias, y que a su vez sean escuchados por quienes también transmiten en primera instancia.

Buscar a través de la retroalimentación diaria, el entendimiento de los receptores y generar el correspondiente compromiso, que los mismos se sientan escuchados. Permitir en estos espacios se generen las opiniones y oportunidades de mejora, con el correspondiente feedback o no, de posibilidad de aplicación.

Aumentar la frecuencia de las reuniones y los tiempos de abordaje para que todos se sientan escuchados.

Agilizar las respuestas solicitadas, garantizando que lo que transmitimos realmente llegó a destino y se obtuvo de la contraparte la respuesta solicitada, sea o no positiva.

Trabajar sobre las sugerencias de mejora presentadas en el trabajo, sobre los medios de comunicación más ágiles o que mejor aplicación diaria tienen. Promover además propuestas de mejora sobre otros medios, y desestimar los menos utilizados. Cuanto menor sea la cantidad de medios de comunicación que existan, menor será la sobrecarga de información generada.

Garantizar la formación y crecimiento de las segundas líneas, con el correspondiente liderazgo y responsabilidad, nos permitirá descentralizar las decisiones y generará compromiso.

Concentrar la información, resumiendo los focos comerciales desde la gerencia Zonal y utilizar minutas de reunión para recordar los focos que surgieron en las mismas.

Definir un plan de comunicación y estrategias comerciales uniformes por zona, para que ante el cruce de opiniones con otras unidades, no se susciten ruidos por diferencias de foco.

Garantizar que las oportunidades de crecimiento (nuevas búsquedas laborales), lleguen a todos los colaboradores de la organización, reforzando esta comunicación desde las gerencias regionales y el departamento de Comunicación Interna.

Planificar y seguir el cumplimiento de los objetivos comerciales, con una frecuencia semanal. Garantiza una comunicación fluida y la corrección de desvíos, sin entrar en situaciones de Stress comercial.

Alentar la comunicación horizontal con pares de otras sucursales, y participación de la gerencia zonal. Esto permitirá mejorar la comunicación como zona, y conocer las mejores prácticas para alcanzar los objetivos comerciales.

Mejorar el acceso a medios eficientes como Videoconferencias, para achicar las distancias que existen con áreas centrales y el resto de las sucursales de una zona geográfica.

Considerar todos los aspectos comentados en el análisis de las encuestas y a lo largo del trabajo, los cuales sientan una base para el armado de un plan comunicacional.

Este trabajo será tomado de base, para el desarrollo de propuestas de planes de comunicación dentro de las entidades estudiadas.

Pablo Daniel Cornejo

DNI: 30405442

Bibliografía

- Berlo, David K. Redes de comunicación. Editorial Norma. México, 1984.
- Dei H. Daniel: La Tesis. Como orientarse en su elaboración. Segunda Edición. Prometeo Libros. Buenos Aires, 2006.
- Devers, Thomas; "Aprenda a Comunicarse Mejor - Expresión no verbal, actitudes y comportamientos", Editorial Grijalbo, Buenos Aires, Argentina, 1990.
- Francois, Frederic. El lenguaje, la comunicación. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires, 1973.
- César, Galeano E. Modelos de Comunicación Humana. Editorial Macchi. Buenos Aires, 1999.
- Gibson James L. - Ivancevich John M. - Donnelly James H. (Jr) - Konopaske Robert. Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Duodécima Edición. Traducido de la duodécima edición en inglés de Organizations. Behavior, Structure, and Processes MMVI. Por Magda Elizabeth Treviño Rosales. McGraw-Hill Interamericana Editores. Febrero 2006.
- Koontz Harold – Wehrich Heinz: Administración. Una Perspectiva Global. Duodécima edición. Traducido de la duodécima edición en inglés de MANAGEMENT. A Global Perspective MMII. Por Enrique Palos Báez y Francisco Javier Dávila Martínez. McGraw-Hill Interamericana Editores. México, Febrero 2004.
- Koontz, Harold y O'Donnel, Cyril. *Cursos de administración moderna*, 6ª edición. McGrawHill Interamericana Editores. México, Marzo 2003.
- Lopez Rosseau, Alejandro- Parada Cangas, Andrea – Simonetti Bagnara Franco. Psicología de la Comunicación. Universidad Católica de Chile. Chile, 2009.
- LUCAS MARTÍN, Antonio.: "La comunicación en las empresas y en las organizaciones". Bosch, Barcelona 1997
- MARC, E. y Picard, D. La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación. Ediciones Paidós. Barcelona-Buenos Aires –México, 1992
- Rey Lennon Federico - Bartoli Piñero Javier: Reflexiones sobre el Management de la comunicación. Primera Edición. Editorial La Crujía. Buenos Aires, 2008.
- Rodríguez M. Darío – Opazo B. María Pilar: Comunicaciones de la Organización. Primera Edición. Alfaomega Grupo Editor, México, octubre 2008.
- Sabino Carlos A.: Cómo Hacer Una Tesis y elaborar todo tipo de escritos. Edición Ampliada. Tercera Reimpresión. Editorial LUHMEN/HVMANITAS. Buenos Aires, 1998.
- SANCHÍS, José Luis.: "Comunicar con éxito: teoría y práctica de la Comunicación". Ediciones Gestión 2000. Madrid 2004

SOTELO ENRÍQUEZ, C., Introducción a la Comunicación Institucional, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001.

Vaamonde, L.M., Técnicas de comunicación hoy 1, Ed. MacGraw-Hill, Madrid 1993.

VERÓN, Eliseo. "Ideología y comunicación de masas: La semantización de la violencia política" en VV.AA. Lenguaje y comunicación social, Nueva Visión, Buenos Aires, 1971.

Revistas:

ARANEO, PAULA. El poder de la comunicación institucional II. Revista Imagen. Buenos Aires, 2001. P. 7-12.

Sitios Web:

Bercecuelo, Benito. (16/10/2011). Más Comunicación Interna. Diario Clarín. Suplemento de Economía. Disponible en: http://www.ieco.clarin.com/economia/comunicacion-interna_0_573542875.html. (Fecha de Consulta: 21/05/2014).

Curi, Gabriel A. (18/09/2007). Teoría de la Comunicación. TEORIA DE LA AGUJA HIPODERMICA. Disponible en: <http://teocoms.blogspot.com.ar/2007/09/teor-de-la-aguja-hipod-el-primer.html>. (Fecha de Consulta: 02/03/2014).

Escat Cortés, María. (09/2002). La necesidad de un programa de comunicación interna. Portal Gestiópolis. Estudio Comunicación Organizacional. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/progconinter.htm> Obtenido el 21/07/2013. (Fecha de Consulta: 21/07/2013).

Formanchuk, Alejandro. (15/03/2010). 60% de los problemas en una empresa son por mala comunicación. Disponible en: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/mala-comunicacion/> (Fecha de Consulta: 04/09/2014).

Gonzalez, Hernán. (02/05/2013). Reflexiones: Sobre los medios de comunicación actuales. Disponible en: <http://entendiendoloinentendible.blogspot.com.ar/2013/05/sobre-los-medios-de-comunicacion.html>. (Fecha de Consulta: 04/09/2014).

Muñiz, Rafael (2014). Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición: CAPÍTULO 9. La comunicación dentro del marketing. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>. (Fecha de Consulta: 21/07/2014).

Mouriz Costa, Joaquín. (22/11/2009). Estudio sobre comunicación interna en empresas cotizadas. Disponible en: <http://mouriz.wordpress.com/2009/11/22/estudio-sobre-comunicacion-interna-en-empresas-cotizadas/>. (Fecha de Consulta: 12/03/2014).

Observatorio de Comunicación Interna, Foros (30/03/2011). Tendencias en Comunicación Interna para 2011-2012. Disponible en: http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/consejoasesor_Segovia_30marzo11.htm. (Fecha de Consulta: 10/06/2013).

- Omar, Alejandro. (21/03/2013). Modelo Sociosemiótico de la Comunicación, de Rodrigo Alsina. Disponible en: <http://talkshowsenmexico.blogspot.com.ar/2013/04/modelo-sociosemiotico-de-la-comunicacion.html>. (Fecha de Consulta: 12/11/2013).
- Pardo, Pete. (13/12/2009). PENSAMIENTO Y EXPRESIÓN CIENTÍFICA: Harold Dwight Lasswell. Disponible en: <http://www.infoamerica.org/teoria/schramm1.htm>. (Fecha de Consulta: 14/08/2013).
- Pérez Chavarría, Mariela. (Mayo 2010). Ética y Comunicación Interna en las Organizaciones: Estudio Exploratorio en Dos Multinacionales de Origen Mexicano. Disponible en: www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/comyetica.pdf. (Fecha de Consulta: 20/12/2013).
- RMG & Asociados- Foro Internacional de Marketing. 22/09/2011. Las empresas descuidan su comunicación interna. Portal Marketing News. Disponible en: <http://www.marketingnews.es/tendencias/noticia/1059663029005/empresas-descuidan-comunicacion-interna-estudio.1.html>. (Fecha de Consulta: 21/07/2013).
- Sánchez Zuluaga, Uriel Hernando (16/10/2010). DE LAS QUIMERAS A LACOMPRESIÓN DE LA REALIDAD. Un acercamiento a los modelos de comunicación. Disponible en: <http://menuzas.files.wordpress.com/2010/10/de-las-quimeras-a-la-compresion-de-la-realidad.pdf>. (Fecha de Consulta: 22/02/2014).
- Seligman, Edwin R.A. (13/08/2009). PENSAMIENTO Y EXPRESIÓN CIENTÍFICA: Harold Dwight Lasswell. Disponible en: <http://www.infoamerica.org/teoria/lasswell1.htm>. (Fecha de Consulta: 12/01/2014).
- Shepard, Roger N. (13/05/2008). PENSAMIENTO Y EXPRESIÓN CIENTÍFICA: Carl Iver Hovland. Disponible en: <http://www.infoamerica.org/teoria/hovland1.htm>. (Fecha de Consulta: 21/04/2014).
- Villela Galindo, Miguel A. 13/09/2009. LA COMUNICACIÓN SEGÚN LA FUENTE FUNCIONALISTA. Disponible en: <http://smilevillemultimedia.blogspot.com.ar/2009/09/la-comunicacion-segun-la-fuente.html>. (Fecha de Consulta: 21/06/2013).

Anexos

ANEXO I: FORMULARIO DE ENCUESTAS.

1 Procesos de Comunicación Interna en los Bancos Privados

Agradecemos desde ya tu colaboración en esto. Por favor, seleccioná la opción que creas correspondiente:

Principio del formulario

Determine debajo el Área y Posición que ocupa en la Organización.

Ej: Red de Sucursales - Representante de Servicios a Clientes

Esta pregunta es obligatoria.

Determine su tiempo de vinculación en la entidad

Esta pregunta es obligatoria.

1.1 COMUNICACIÓN CON LA DIRECCIÓN Y JEFES DIRECTOS.

¿Cómo nos comunicamos con la estructura?

1. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía y la función que el mismo tiene en la organización?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Casi Nunca
- Nunca

Esta pregunta es obligatoria.

2. ¿Conoce los objetivos que se plantearon desde la Dirección de la Organización, y como poder colaborar con los mismos?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Esta pregunta es obligatoria.

3. ¿Existen manuales sobre normas, procedimientos para realizar sus actividades y códigos de conducta de los empleados, en la organización?

- Siempre
- Casi siempre

- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Esta pregunta es obligatoria.

4. ¿Con que frecuencia accede a los mismos, para consultar o adquirir conocimientos?

- Varias veces al día
- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Muy ocasionalmente

Esta pregunta es obligatoria.

5. ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?

Podés marcar más de una opción:

- Dirección de la empresa
- Jefe inmediato
- Compañeros de sucursal
- Compañeros de otras áreas o sucursales
- Medios (Email-Intranet)
- Otro:

Esta pregunta es obligatoria.

6. ¿Cuáles son los medios por los cuales comúnmente se comunica con sus jefes y con sus compañeros de equipo?

Podés marcar más de una opción:

- Email
- Mensajería Instantánea
- Videoconferencias
- Cartelera
- Teléfono Oficina o Móvil
- Correo de Voz
- Memos-Minutas
- Reuniones formales
- Reuniones informales
- Manuales de procedimientos
- Circulares

- Intranet corporativa
- Eventos
- Newsletters
- Boletines de resultados
- Convenciones anuales
- Sugerencias/Libro de Quejas
- Áreas centrales/Gerencia Zonal
- Otro:

Esta pregunta es obligatoria.

7. ¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe?

Podés marcar más de una opción:

- De trabajo
- De relaciones laborales
- Personal
- Posicionamiento y estrategias de la organización
- Sobre su desempeño
- Todas las anteriores
- Otro:

Esta pregunta es obligatoria.

8. ¿Expresaría con seguridad, que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Esta pregunta es obligatoria.

9. ¿Cuál es la frecuencia con la que se reúne con su jefe, para evaluar sus cumplimientos comerciales y sus necesidades de

Formación?

- Varias veces al día
- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Muy ocasionalmente

Esta pregunta es obligatoria.

10. Como resultado a estas reuniones, ¿obtiene alternativas de capacitación/herramientas para optimizar sus resultados alcanzados?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Esta pregunta es obligatoria.

11. ¿Considera que sus opiniones y propuestas son escuchadas atentamente por sus Jefes, para mejorar la calidad de los procesos dentro de la organización?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Esta pregunta es obligatoria.

12. ¿Sus Jefes toman sus opiniones, para mejorar el clima interno del equipo del cual forma parte?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Esta pregunta es obligatoria.

13. ¿Con que frecuencia se proponen desde la gerencia, estas instancias de Feedback?

- Varias veces al día
- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Muy ocasionalmente
- Solo para analizar los resultados de la encuesta Great Place To Work (R)

Esta pregunta es obligatoria.

14. ¿Podría comentarnos alguna de las actividades propuestas para mejorar la comunicación y el clima interno en su equipo?

Comentar brevemente al pie



Esta pregunta es obligatoria.

15. ¿Cuenta con el apoyo de alguna otra área o de la Gerencia a la cual pertenece, para mejorar en la comunicación con sus jefes?

De considerar nombrarla, por favor ingresarla en la opción Otros.

- Siempre
- A veces
- Casi nunca
- Otro:

Esta pregunta es obligatoria.

16. ¿Cuál aspecto considera podría mejorar, para las reuniones mantenidas con sus Jefes?

Puede señalar varias opciones. Si considera sugerir alguna más, puede hacerlo en la opción OTRO:

- Más información sobre los temas que abordamos
- Mayor explicación de lo que pretende la organización de mi trabajo
- Mejor fundamentación de las negativas, a las propuestas de mejora que realizo
- Mayor tiempo destinado a estas reuniones (Extensión o Frecuencia)
- Sumar a las mismas, la participación de otras áreas o miembros de la empresa
- Una respuesta efectiva, de que entendieron como Jefes, lo que estoy solicitándoles
- Un seguimiento de las propuestas de mejora, hacia el clima interno
- Una mejor respuesta, cuando no es posible acceder a las solicitudes de capacitación realizadas.
- Otro:

Esta pregunta es obligatoria.

17. ¿La información que recibimos desde la Alta Dirección, es clara y fácil de entender?

- Si
- A veces, pero se requiere de simbología y gráficos adicionales para entenderla
- A veces necesitamos que los mensajes sean explicados por nuestros jefes directos
- A veces necesitamos que los mensajes sean explicados por nuestros pares
- Siempre necesitamos de soportes y explicaciones adicionales

Esta pregunta es obligatoria.

18. ¿La información que recibimos desde la Gerencia Zonal, es clara y fácil de entender?

- Si
- A veces, pero se requiere de simbología y gráficos adicionales para entenderla
- A veces necesitamos que los mensajes sean explicados por nuestros jefes directos
- A veces necesitamos que los mensajes sean explicados por nuestros pares
- Siempre necesitamos de soportes y explicaciones adicionales

Esta pregunta es obligatoria.

19. ¿La información que recibimos desde nuestros jefes directos, es clara y fácil de entender?

- Si
- A veces necesitamos que los mensajes sean explicados por nuestros pares
- Siempre necesitamos de soportes y explicaciones adicionales

Esta pregunta es obligatoria.

20. ¿Podría definir, si conoce que la entidad donde trabaja, posee un departamento de Comunicación Interna y cuáles son sus funciones?

De considerar otra respuesta a las sugeridas, agregarla en Otros:

- Conozco sus funciones y quienes lo integran
- Conozco sus funciones pero no a sus integrantes
- Conozco de su existencia, pero no sus funciones ni a sus integrantes
- Desconozco su existencia
- Definitivamente no existe tal departamento, las funciones las realiza otra área

- Otro:

Esta pregunta es obligatoria.

21. ¿En cuál de las etapas de la Comunicación Interna, considera que como empresa, podrían proponer una oportunidad de Mejora?

Sugerencias adicionales en OTROS:

- Entrevistas de Reclutamiento para personal ingresante
- Inducción (primeros pasos en la empresa - puesto - función)
- Procedimientos diarios (desarrollo de las tareas diarias)
- Seguridad y disciplina profesional (Formación constante y Escucha activa)
- Transitando tiempos difíciles (Comunicarse en Crisis)
- Desvinculación del personal en la organización (Cese de contrato/Jubilación)
- Otro:

Esta pregunta es obligatoria.

22. ¿Es informado por el Departamento de Comunicación Interna, acerca de los programas de Responsabilidad Social Empresarial; Becas académicas; Ayuda económica; Actividades solidarias que se promueven desde la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Desconozco la existencia de estas políticas

Esta pregunta es obligatoria.

23. ¿Es informado por el Departamento de Comunicación Interna, acerca de las nuevas búsquedas laborales y oportunidades de crecimiento en la organización?

Describe en OTRO, el medio por el que es comúnmente informado:

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Otro:

Esta pregunta es obligatoria.

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

24. ¿Es informado por la empresa, sobre cuáles son los valores que hacen a la Cultura Organizacional de la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Esta pregunta es obligatoria.

25. Señale por favor a continuación, los Valores que entiende hacen a Su Cultura::

- Respeto
- Honor
- Seguridad
- Trabajo en Equipo
- Orientación al Cliente
- Innovación
- Calidad
- Cercanía
- Compromiso
- Confianza
- Superación
- Otro:

Esta pregunta es obligatoria.

26. ¿Se considera parte activa de la organización, afianzando con su equipo el sentimiento de pertenencia a la misma?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Esta pregunta es obligatoria.

27. ¿Promueven sus jefes, el desarrollo de la pertenencia y los valores organizacionales, dentro de su equipo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Esta pregunta es obligatoria.

1.3 Comunicación Interna en el equipo

28. ¿Cuál es la frecuencia con la que se reúnen como equipo, para planificar sus resultados y comprender lo esperado de cada uno?

- Varias veces al día
- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Muy ocasionalmente

Esta pregunta es obligatoria.

29. ¿Conoce claramente el esquema de premiación al que puede acceder, si consigue sus objetivos comerciales?

- Si
- No
- En ocasiones debo recurrir a una explicación detallada

Esta pregunta es obligatoria.

30. ¿Discute los mismos con sus compañeros de equipo y jefes, para corroborar si su comprensión es la adecuada?

- Si
- No
- A veces lo hago
- Prefiero no hacerlo, para no demorar mis labores

Esta pregunta es obligatoria.

31. ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación considera eficaces?

Podés marcar más de una opción:

- Email
- Mensajería Instantánea
- Videoconferencias
- Cartelera
- Teléfono Oficina o Móvil
- Correo de Voz
- Memos-Minutas
- Reuniones formales
- Reuniones informales
- Manuales de procedimientos
- Circulares

- Intranet corporativa
- Eventos
- Newsletters
- Boletines de resultados
- Convenciones anuales
- Sugerencias/Libro de Quejas
- Áreas centrales/Gerencia Zonal
- Otro:

Esta pregunta es obligatoria.

32. ¿Cómo valoraría la información recibida desde su jefe directo?

- Oportuna
- Interesante
- Necesaria
- Vital para sus objetivos
- Abundante
- Confusa
- A menudo innecesaria

Esta pregunta es obligatoria.

33. ¿Sobre qué medio de Comunicación usted considera, la empresa debe mejorar, para lograr un mejor resultado?

Sugerir en OTRO, el medio que considere, de no encontrarlo en la lista.

- Reuniones
- Intranet
- Correo electrónico
- Mensajería Instantánea
- Videoconferencias
- Teléfonos (móviles o fijos)
- Otro:

Esta pregunta es obligatoria.

34. ¿Prefiere la comunicación Informal, antes que la Comunicación Formal, para alcanzar sus objetivos comerciales y los de su equipo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Esta pregunta es obligatoria.

35. ¿Piensa que su jefe hace caso a rumores o información que se transmiten sobre usted o sus compañeros de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Esta pregunta es obligatoria.

36. ¿Son generados los espacios desde la Alta Dirección, para recibir sus opiniones y sugerencias?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Esta pregunta es obligatoria.

37. ¿Son presentados por la empresa y la gerencia, los responsables y los medios necesarios, para la resolución de los conflictos?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Esta pregunta es obligatoria.

38. ¿Utiliza estas herramientas, para expresar su opinión sobre la empresa y en su equipo de trabajo?

Herramientas: Encuestas de Clima Interno/Buzón de Sugerencias/Focus Group

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- No se presentan estos espacios de Feedback

Esta pregunta es obligatoria.

39. ¿Considera que su opinión es tenida en cuenta para la toma de decisiones importantes?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces

- Casi nunca
- No se me permite participar

Esta pregunta es obligatoria.

40. ¿Se siente respetado en el trato de sus superiores, al comunicarse?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Esta pregunta es obligatoria.

41. ¿Es informado por sus jefes directos, acerca de las nuevas búsquedas laborales y oportunidades de crecimiento en la organización?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca se me ha informado de las oportunidades laborales en la organización

Esta pregunta es obligatoria.

42. ¿Se promueven desde la gerencia, la participación en actividades de integración en horarios extra a los horarios laborales?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca se promueven las mismas desde la dirección de nuestro equipo

Esta pregunta es obligatoria.

43. ¿Qué clase de actividades desarrollan para integrarse como equipo?

Comentar en OTRO, aquellas que no figuren en la lista.

- Reuniones informales
- Almuerzos
- Celebración de fechas especiales (Cumpleaños; Aniversarios; Trayectorias)

- Actividades al aire libre
- Otro:

Esta pregunta es obligatoria.

44. ¿Considera que Usted cuenta con toda la información necesaria, para desempeñar sus actividades?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Esta pregunta es obligatoria.

45. ¿Recibe de parte de la organización o la gerencia, propuestas para optimizar sus resultados y apuntar a su crecimiento?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Esta pregunta es obligatoria.

46. ¿Plantea a sus Superiores y a la organización, sus necesidades de Crecimiento y herramientas para su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Esta pregunta es obligatoria.

47. En el siguiente apartado, podrá realizar comentarios y sugerencias, sobre los temas abordados en la siguiente encuesta:

Un formulario vertical con un campo de texto grande y un botón de envío en la parte inferior.

Final del formulario

ANEXO II: FORMULARIO DE ENTREVISTAS.

Relevamiento de los procesos de Comunicación Interna en los principales Bancos Privados, como parte de su Cultura Organizacional.

Introducción:

En calidad de Estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Sede Regional Rosario, Universidad Abierta Interamericana, en busca de obtener el título de Grado: Licenciatura en Comercialización, realizamos un estudio sobre los principales inconvenientes de Comunicación Interna en los principales Bancos Privados dentro de la ciudad de Rosario. Principalmente buscamos conocer cómo se desarrolla la comunicación dentro de los distintos equipos, analizando si confluyen en las diferentes entidades, y si es posible trabajar a futuro en la realización de planes comunicacionales.

Para esto, seleccionamos Responsables de Dirección y principales Líderes, de algunas entidades bancarias privadas, para conocer su Percepción en la temática abordada.

Por lo anteriormente expuesto, consideramos vital su aporte, dado su lugar en la organización, su trayectoria y experiencia, sumadas a sus funciones en el manejo de equipos.

Agradecemos por favor responda al pie de cada pregunta, en los espacios señalados debajo de cada pregunta (sombreados en amarillo):

Indicadores	Preguntas
	1. ¿Posee la empresa, un departamento de Comunicación Interna y/o Director de Comunicaciones, y el mismo es conocido por todos los integrantes de la estructura?
	SI
	2. ¿Conoce si está definido desde la dirección, el sentido de circulación de la comunicación interna, por manuales de procedimientos o códigos de conducta?
	SI. Adicionalmente todas las sucursales tenemos un corresponsal
	3. ¿Es de su conocimiento si la empresa, posee políticas de Comunicación Interna y presenta las mismas a toda la estructura?
	SI
Emisor	4. ¿El responsable de Comunicación Interna o quienes los asisten, buscan conocer que es lo que piensa el resto, sobre su desempeño? ¿Aceptan oportunidades de mejora?
	Desconozco.
Canal	1. ¿Cómo puede contribuir, a su criterio, la Comunicación Interna a los objetivos de la alta dirección?
	Con excelentes resultados. Dado que, según mi criterio, una muy buena y adecuada comunicación; en tiempo y forma; contribuirá con mayor dinámica a toda la organización, alienando a la misma al logro de los objetivos y a que todos transitemos el mismo camino.
	2. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para comunicar acciones o novedades desde la Alta Dirección a todo el plantel?
	Convención Anual; Intranet; Reuniones de Gestiones Zonales y Mails
	3. ¿Cuáles son los medios que Usted utiliza con frecuencia, para comunicar acciones o novedades a su equipo de trabajo?
	Reuniones de Trabajo; Reuniones de Gestiones; entrevistas personales y Mails
	4. Considerando a las Reuniones de trabajo, el medio más común, en todas las organizaciones. ¿Con que frecuencia suele mantener las mismas? ¿Cuál es la extensión, que a su vez garantiza, el foco de sus integrantes?
	Semanal por equipo. 40' x c/ equipo. De considerarlo entrevistas personales.
	5. ¿Cuál es la dinámica de las mismas? ¿Logran la participación e interés de los convocados?
	Interactiva – Participativa – Se plantean los temas / desafíos a abordar, y entre

	<p>todas las ideas/opiniones armamos plan de acción. Genera compromiso</p> <p>6. Para el seguimiento de los objetivos y tareas para sus principales subordinados: ¿Cuál considera como su mejor herramienta de retroalimentación? ¿Cómo se asegura de que realmente, cada involucrado sepa lo que se espera de él?</p> <p>Reunión - Feedback Personal – Coaching eficaz – Plan de Acción – Minuta.</p> <p>7. ¿Suele realizar en su equipo, encuestas formales o informales, sobre el clima interno?</p> <p>Sí; a menudo.</p> <p>8. ¿Sobre qué medios o herramientas, consideraría se debe trabajar, para obtener mejores resultados?</p> <p>Sobre la comunicación y aspectos del desarrollo laboral y personal con mayor énfasis/foco en cada colaborador</p> <p>9. ¿Permiten los canales que se utilizan diariamente para comunicar (Mail-Teléfono-Intranet- Reuniones), dar una respuesta adecuada a lo recibido?</p> <p>Sí</p> <p>10. ¿Cuál es el medio por el cual logra generar un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, en los integrantes de su equipo de trabajo?</p> <p>Reunión Personal Individual y/o por equipos.</p>
Mensaje	<p>1. ¿Es la información suficientemente clara, para que usted pueda inferir los planes de acción, sin necesitar de recurrir a una explicación adicional?</p> <p>Sí</p> <p>2. ¿Se promueven desde la Alta Dirección, la capacitación y formación específica de todo el personal de la empresa?</p> <p>Sí. Absolutamente.</p> <p>3. ¿Promueve Usted dentro de su equipo, la especialización de cada uno, de acuerdo a los lineamientos futuros del banco y preparándolos para su crecimiento?</p> <p>Sí. Absolutamente.</p>
Receptor	<p>1. ¿Con que frecuencia suele mantener reuniones o devoluciones, con su Superior, sobre objetivos que le fueron planteados?</p> <p>Trimestralmente.</p> <p>2. Para comunicar los avances sobre sus responsabilidades asignadas: ¿Cuál considera como la mejor herramienta en la Comunicación Ascendente? ¿Cómo se asegura de estar encaminado, en b que se espera de Usted y su equipo?</p> <p>Mails y Reunión personal y/o Conference.</p> <p>3. ¿Hay un interés y seguimiento desde la Alta Dirección o la Gerencia de la que forma parte, por el Clima Interno de su equipo? ¿Cuáles son las herramientas que los mismos utilizan para medir la satisfacción de los integrantes?</p> <p>Sí. Encuesta GPTW</p>
Decodificación	<p>1. ¿Es necesario adaptar los mensajes recibidos desde la Dirección, para presentarlos en las reuniones de equipo?</p> <p>A veces sí. Hay que adaptarlo a todo el público al que queremos llegar.</p> <p>2. ¿Para las novedades, comunica solo vía Mail y hace referencia a algún portal de publicación; o requiere de ampliar (telefónica o presencialmente), para reforzar lo comunicado?</p> <p>Depende de la novedad y a quién dirijo el mensaje.</p> <p>3. ¿Considera que un mail conciso y una explicación verbal, son el mejor modo de reforzar una comunicación? ¿Qué otro medio sumaría?</p>

	Estoy de acuerdo. Comentario adicional sobre un mails y luego si amerita una reunión personal con el equipo.
	1. ¿Puede identificar cuáles son los valores que son promovidos desde la Alta Dirección, y hacen a su Cultura Organizacional? Respeto/Honor/Seguridad/Trabajo en Equipo/Orientación al Cliente/Innovación/Calidad/Cercanía/Compromiso/Confianza/Superación
	Respeto - Trabajo en Equipo/Orientación al Cliente/Innovación/Calidad/Cercanía/Compromiso/Confianza/Superación
	2. ¿Cuáles son los valores que usted considera, priman en su equipo de trabajo?
	RESPETO – Trabajo en Equipo – Orientación al Cliente - Cercanía – Superación - Compromiso
	3. ¿Se comunica claramente desde la dirección que es lo que se espera de cada integrante de la organización?
	Sí
	4. ¿Comunica Usted a sus colaboradores, claramente, que es lo que espera de ellos?
	Absolutamente.
	5. ¿Es la Cultura Organizacional quien profundiza en cada integrante sentimiento de pertenencia o lo es usted como responsable de equipo?
Cultura Organizacional	Personalmente en el feedback-coaching trimestral.
	1. ¿Cuál de las siguientes etapas de la Comunicación Interna, considera que presentan una oportunidad de Mejora? :
	1) Entrevistas de conocimiento y vinculación (Reclutamiento); 2) Inducción (primeros pasos en la empresa - puesto -función); 3) Procedimientos diarios (desarrollo de las tareas normalmente); 4) Seguridad y disciplina profesional (Formación y Escucha activa); 5) Transitando tiempos difíciles (Comunicarse en Crisis); 6) Desvinculación del personal.
	Inducción (primeros pasos en la empresa - puesto -función); Transitando tiempos difíciles (Comunicarse en Crisis)
	2. ¿Contribuye la comunicación informal, al normal funcionamiento de su equipo y de la organización? ¿Podría de qué manera lo hace?
	Reuniones interpersonales
	3. ¿Cómo elimina la empresa, y usted como jefe, el exceso de comunicación informal entre sus colaboradores? ¿Cree importante eliminar los rumores, como detractor de la comunicación formal?
	Absolutamente. Me reúno en primera persona cuando los hay para aclararlos. Y fundamentalmente son muy rápido en comunicar; para que tales rumores no circulen...y me pongo a disposición en primera persona para evacuar consultas y/o dudas.
Etapas de la Comunicación Interna	
	1. ¿Considera vital, generar los espacios en su equipo, para proponer oportunidades de mejoras propias y de la organización?
	Sí e incentivo a que propongan nuevas Ideas, a mí en lo personal y en el portal creado para tal fin. “Ideas”
	2. ¿Eleva estas propuestas productivas, por los canales establecidos como Formales? (Mail - Buzón de Sugerencia - Portal Intranet Corporativo). De no ser así: ¿Prefiere hacerlo por canales informales?
	Lo canalizo por el canal formal. “Ideas”
Trabajo en equipo y Clima Interno	3. ¿Se siente escuchado por sus superiores? ¿Suele obtener resultados afines a lo que se plantea, ejemplo: mejoras de procesos o sistemas?

	Me siento escuchado. No siempre encuentro mejoras en los procesos y/o sistemas.
	4. ¿Conocen los integrantes de su equipo, todos los canales de Comunicación Interna? ¿Podría mencionar alguna oportunidad de mejora detectada?
	Sí. Ser más dinámicos. Un ejemplo es la Vestimenta Informal Corporativa, nos solicitaron los talleres a principios de año y cuando llegó la fecha en que debían llegar las prendas; nadie comunicó. Tuve que elevar la consulta para que luego finalmente llegara una comunicación formal.
	5. ¿Entienden todos los integrantes de su equipo, la importancia de trabajar con un Clima Interno adecuado?
	Sí. Hemos vivido otras etapas, y verdaderamente se valora y mucho trabajar bien y con buen clima.
	6. ¿Cuál es la herramienta, por la cual los mismos proponen las necesidades de mejora como grupo? ¿Cómo realiza las modificaciones y el seguimiento necesario, para mejorar o mantener el Clima Organizacional?
	1) Me reúno regularmente por equipos y escucho activamente. 2) Me reúno una vez c/tres meses en forma individual. 3) Adicionalmente tienen la oportunidad de proponer en la encuesta GPTW.
	1. ¿Considera la realización de actividades fuera del horario laboral, de recreación y encuentros informales, como otra herramienta de Comunicación Interna y mejora del clima laboral?
	Si absolutamente.
	2. ¿Qué otras actividades entiende, contribuyen positivamente?
Innovación	Asados los viernes por la noche al menos una vez por c/ 2 o 3 meses... y CELEBRAR los logros alcanzados. Viajes a la Isla; etc.
	1. ¿Se comunican a toda la empresa y de manera efectiva, todas las búsquedas internas y promociones de crecimiento?
	Si
	2. ¿Se prioriza en todas las oportunidades, el crecimiento interno de los recursos, a la incorporación de vacantes externas?
Plan de Carrera	SÍ.

Quedamos a su disposición para ampliar, cualquier punto en el que considere nuestra intervención, Agradecidos desde ya por su valioso tiempo destinado, nos comprometemos a poner a su disposición los resultados finales de la investigación, para la cual ha sido solicitado su aporte, Lo saludamos atentamente,

Pablo Daniel Cornejo
DNI: 30405442
Tel: 0341-153797303
pablodanielcornejo@hotmail.com

Relevamiento de los procesos de Comunicación Interna en los principales Bancos Privados, como parte de su Cultura Organizacional.

Introducción:

En calidad de Estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Sede Regional Rosario, Universidad Abierta Interamericana, en busca de obtener el título de Grado: Licenciatura en Comercialización, realizamos un estudio sobre los principales inconvenientes de Comunicación Interna en los principales Bancos Privados dentro de la ciudad de Rosario. Principalmente buscamos conocer cómo se desarrolla la comunicación dentro de los distintos equipos, analizando si confluyen en las diferentes entidades, y si es posible trabajar a futuro en la realización de planes comunicacionales.

Para esto, seleccionamos Responsables de Dirección y principales Líderes, de algunas entidades bancarias privadas, para conocer su Percepción en la temática abordada.

Por lo anteriormente expuesto, consideramos vital su aporte, dado su lugar en la organización, su trayectoria y experiencia, sumadas a sus funciones en el manejo de equipos.

Agradecemos por favor responda al pie de cada pregunta, en los espacios señalados debajo de cada pregunta (sombreados en amarillo):

Indicadores	Preguntas
	5. ¿Posee la empresa, un departamento de Comunicación Interna y/o Director de Comunicaciones, y el mismo es conocido por todos los integrantes de la estructura?
	SI
	6. ¿Conoce si está definido desde la dirección, el sentido de circulación de la comunicación interna, por manuales de procedimientos o códigos de conducta?
	SI. Adicionalmente todas las sucursales tenemos un corresponsal
	7. ¿Es de su conocimiento si la empresa, posee políticas de Comunicación Interna y presenta las mismas a toda la estructura?
	SI
	8. ¿El responsable de Comunicación Interna o quienes los asisten, buscan conocer que es lo que piensa el resto, sobre su desempeño? ¿Aceptan oportunidades de mejora?
Emisor	Desconozco.
	11. ¿Cómo puede contribuir, a su criterio, la Comunicación Interna a los objetivos de la alta dirección?
	Con excelentes resultados. Dado que, según mi criterio, una muy buena y adecuada comunicación; en tiempo y forma; contribuirá con mayor dinámica a toda la organización, alienando a la misma al logro de los objetivos y a que todos transitemos el mismo camino.
	12. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para comunicar acciones o novedades desde la Alta Dirección a todo el plantel?
	Convención Anual; Intranet; Reuniones de Gestiones Zonales y Mails
	13. ¿Cuáles son los medios que Usted utiliza con frecuencia, para comunicar acciones o novedades a su equipo de trabajo?
	Reuniones de Trabajo; Reuniones de Gestiones; entrevistas personales y Mails
	14. Considerando a las Reuniones de trabajo, el medio más común, en todas las organizaciones. ¿Con que frecuencia suele mantener las mismas? ¿Cuál es la extensión, que a su vez garantiza, el foco de sus integrantes?
	Semanal por equipo. 40' x c/ equipo. De considerarlo entrevistas personales.
	15. ¿Cuál es la dinámica de las mismas? ¿Logran la participación e interés de los convocados?
Canal	Interactiva – Participativa – Se plantean los temas / desafíos a abordar, y entre todas las ideas/opiniones armamos plan de acción. Genera compromiso

	<p>16. Para el seguimiento de los objetivos y tareas para sus principales subordinados: ¿Cuál considera como su mejor herramienta de retroalimentación? ¿Cómo se asegura de que realmente, cada involucrado sepa lo que se espera de él?</p> <p>Reunión - Feedback Personal – Coaching eficaz – Plan de Acción – Minuta.</p> <p>17. ¿Suele realizar en su equipo, encuestas formales o informales, sobre el clima interno?</p> <p>Sí; a menudo.</p> <p>18. ¿Sobre qué medios o herramientas, consideraría se debe trabajar, para obtener mejores resultados?</p> <p>Sobre la comunicación y aspectos del desarrollo laboral y personal con mayor énfasis/foco en cada colaborador</p> <p>19. ¿Permiten los canales que se utilizan diariamente para comunicar (Mail-Teléfono-Intranet- Reuniones), dar una respuesta adecuada a lo recibido?</p> <p>Sí</p> <p>20. ¿Cuál es el medio por el cual logra generar un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, en los integrantes de su equipo de trabajo?</p> <p>Reunión Personal Individual y/o por equipos.</p>
Mensaje	<p>4. ¿Es la información suficientemente clara, para que usted pueda inferir los planes de acción, sin necesitar de recurrir a una explicación adicional?</p> <p>Sí</p> <p>5. ¿Se promueven desde la Alta Dirección, la capacitación y formación específica de todo el personal de la empresa?</p> <p>Sí. Absolutamente.</p> <p>6. ¿Promueve Usted dentro de su equipo, la especialización de cada uno, de acuerdo a los lineamientos futuros del banco y preparándolos para su crecimiento?</p> <p>Sí. Absolutamente.</p>
Receptor	<p>4. ¿Con que frecuencia suele mantener reuniones o devoluciones, con su Superior, sobre objetivos que le fueron planteados?</p> <p>Trimestralmente.</p> <p>5. Para comunicar los avances sobre sus responsabilidades asignadas: ¿Cuál considera como la mejor herramienta en la Comunicación Ascendente? ¿Cómo se asegura de estar encaminado, en lo que se espera de Usted y su equipo?</p> <p>Mails y Reunión personal y/o Conference.</p> <p>6. ¿Hay un interés y seguimiento desde la Alta Dirección o la Gerencia de la que forma parte, por el Clima Interno de su equipo? ¿Cuáles son las herramientas que los mismos utilizan para medir la satisfacción de los integrantes?</p> <p>Sí. Encuesta GPTW</p>
Decodificación	<p>4. ¿Es necesario adaptar los mensajes recibidos desde la Dirección, para presentarlos en las reuniones de equipo?</p> <p>A veces sí. Hay que adaptarlo a todo el público al que queremos llegar.</p> <p>5. ¿Para las novedades, comunica solo vía Mail y hace referencia a algún portal de publicación; o requiere de ampliar (telefónica o presencialmente), para reforzar lo comunicado?</p>

	Depende de la novedad y a quién dirijo el mensaje.
	6. ¿Considera que un mail conciso y una explicación verbal, son el mejor modo de reforzar una comunicación? ¿Qué otro medio sumaría?
	Estoy de acuerdo. Comentario adicional sobre un mails y luego si amerita una reunión personal con el equipo.
	6. ¿Puede identificar cuáles son los valores que son promovidos desde la Alta Dirección, y hacen a su Cultura Organizacional? Respeto/Honor/Seguridad/Trabajo en Equipo/Orientación al Cliente/Innovación/Calidad/Cercanía/Compromiso/Confianza/Superación
	Respeto - Trabajo en Equipo/Orientación al Cliente/Innovación/Calidad/Cercanía/Compromiso/Confianza/Superación
	7. ¿Cuáles son los valores que usted considera, priman en su equipo de trabajo?
	RESPECTO – Trabajo en Equipo – Orientación al Cliente - Cercanía – Superación - Compromiso
	8. ¿Se comunica claramente desde la dirección que es lo que se espera de cada integrante de la organización?
	Sí
	9. ¿Comunica Usted a sus colaboradores , claramente, que es lo que espera de ellos?
	Absolutamente.
	10. ¿Es la Cultura Organizacional quien profundiza en cada integrante sentimiento de pertenencia o lo es usted como responsable de equipo?
Cultura Organizacional	Personalmente en el feedback-coaching trimestral.
	4. ¿Cuál de las siguientes etapas de la Comunicación Interna, considera que presentan una oportunidad de Mejora? :
	7) Entrevistas de conocimiento y vinculación (Reclutamiento); 8) Inducción (primeros pasos en la empresa - puesto -función); 9) Procedimientos diarios (desarrollo de las tareas normalmente); 10) Seguridad y disciplina profesional (Formación y Escucha activa); 11) Transitando tiempos difíciles (Comunicarse en Crisis); 12) Desvinculación del personal.
	Inducción (primeros pasos en la empresa - puesto -función); Transitando tiempos difíciles (Comunicarse en Crisis)
	5. ¿Contribuye la comunicación informal, al normal funcionamiento de su equipo y de la organización? ¿Podría de qué manera lo hace?
	Reuniones interpersonales
	6. ¿Cómo elimina la empresa, y usted como jefe, el exceso de comunicación informal entre sus colaboradores? ¿Cree importante eliminar los rumores, como detractor de la comunicación formal?
	Absolutamente. Me reúno en primera persona cuando los hay para aclararlos. Y fundamentalmente son muy rápido en comunicar; para que tales rumores no circulen...y me pongo a disposición en primera persona para evacuar consultas y/o dudas.
Etapas de la Comunicación Interna	
	7. ¿Considera vital, generar los espacios en su equipo, para proponer oportunidades de mejoras propias y de la organización?
Trabajo en equipo y Clima Interno	Sí e incentivo a que propongan nuevas Ideas, a mí en lo personal y en el portal creado para tal fin. "Ideas"

	<p>8. ¿Eleva estas propuestas productivas, por los canales establecidos como Formales? (Mail - Buzón de Sugerencia - Portal Intranet Corporativo). De no ser así: ¿Prefiere hacerlo por canales informales?</p> <p>Lo canalizo por el canal formal. "Ideas"</p>
	<p>9. ¿Se siente escuchado por sus superiores? ¿Suele obtener resultados afines a lo que se plantea, ejemplo: mejoras de procesos o sistemas?</p> <p>Me siento escuchado. No siempre encuentro mejoras en los procesos y/o sistemas.</p>
	<p>10. ¿Conocen los integrantes de su equipo, todos los canales de Comunicación Interna? ¿Podría mencionar alguna oportunidad de mejora detectada?</p> <p>Sí. Ser más dinámicos. Un ejemplo es la Vestimenta Informal Corporativa, nos solicitaron los talles a principios de año y cuando llegó la fecha en que debían llegar las prendas; nadie comunicó. Tuve que elevar la consulta para que luego finalmente llegara una comunicación formal.</p>
	<p>11. ¿Entienden todos los integrantes de su equipo, la importancia de trabajar con un Clima Interno adecuado?</p> <p>Sí. Hemos vivido otras etapas, y verdaderamente se valora y mucho trabajar bien y con buen clima.</p>
	<p>12. ¿Cuál es la herramienta, por la cual los mismos proponen las necesidades de mejora como grupo? ¿Cómo realiza las modificaciones y el seguimiento necesario, para mejorar o mantener el Clima Organizacional?</p> <p>3) Me reúno regularmente por equipos y escucho activamente. 4) Me reúno una vez c/tres meses en forma individual. 3) Adicionalmente tienen la oportunidad de proponer en la encuesta GPTW.</p>
Innovación	<p>3. ¿Considera la realización de actividades fuera del horario laboral, de recreación y encuentros informales, como otra herramienta de Comunicación Interna y mejora del clima laboral?</p> <p>Si absolutamente.</p> <p>4. ¿Qué otras actividades entiende, contribuyen positivamente?</p> <p>Asados los viernes por la noche al menos una vez por c/ 2 o 3 meses... y CELEBRAR los logros alcanzados. Viajes a la Isla; etc.</p>
Plan de Carrera	<p>3. ¿Se comunican a toda la empresa y de manera efectiva, todas las búsquedas internas y promociones de crecimiento?</p> <p>Si</p> <p>4. ¿Se prioriza en todas las oportunidades, el crecimiento interno de los recursos, a la incorporación de vacantes externas?</p> <p>SÍ.</p>

Quedamos a su disposición para ampliar, cualquier punto en el que considere nuestra intervención, Agradecidos desde ya por su valioso tiempo destinado, nos comprometemos a poner a su disposición los resultados finales de la investigación, para la cual ha sido solicitado su aporte, Lo saludamos atentamente,

Pablo Daniel Cornejo
DNI: 30405442
Tel: 0341-153797303
pablodanielcornejo@hotmail.com

Relevamiento de los procesos de Comunicación Interna en los principales Bancos Privados, como parte de su Cultura Organizacional.

Introducción:

En calidad de Estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Sede Regional Rosario, Universidad Abierta Interamericana, en busca de obtener el título de Grado: Licenciatura en Comercialización, realizamos un estudio sobre los principales inconvenientes de Comunicación Interna en los principales Bancos Privados dentro de la ciudad de Rosario. Principalmente buscamos conocer cómo se desarrolla la comunicación dentro de los distintos equipos, analizando si confluyen en las diferentes entidades, y si es posible trabajar a futuro en la realización de planes comunicacionales.

Para esto, seleccionamos Responsables de Dirección y principales Líderes, de algunas entidades bancarias privadas, para conocer su Percepción en la temática abordada.

Por lo anteriormente expuesto, consideramos vital su aporte, dado su lugar en la organización, su trayectoria y experiencia, sumadas a sus funciones en el manejo de equipos.

Agradecemos por favor responda al pie de cada pregunta, en los espacios señalados debajo de cada pregunta (sombreados en amarillo):

Indicadores	Preguntas
Emisor	9. ¿Posee la empresa, un departamento de Comunicación Intema y/o Director de Comunicaciones, y el mismo es conocido por todos los integrantes de la estructura?
	Posee un Departamento de Comunicación Interna y efectivamente si es conocido por todos los integrantes de la estructura, permanentemente publicados a través de la Intranet Corporativa e incluso en determinadas acciones a través de mails personalizados dirigidos a grupos de trabajo o a todos los integrantes de la compañía, según el área o sector de que se trate y sea pertinente o se encuentre vinculado al tema a tratarse / comunicarse.
	10. ¿Conoce si está definido desde la dirección, el sentido de circulación de la comunicación interna, por manuales de procedimientos o códigos de conducta?
	De ambas maneras. Existen en la organización manuales de procedimientos y códigos de conducta que son publicados en la intranet corporativa. Especialmente en cuanto a manual de conducta, la compañía entrega una copia que debe ser firmada por el colaborador al momento de su admisión (ingreso como empleado de la compañía).
	11. ¿Es de su conocimiento si la empresa, posee políticas de Comunicación Interna y presenta las mismas a toda la estructura?
	Posee políticas de comunicación interna y efectivamente las mismas son presentadas a toda la compañía.
	12. ¿El responsable de Comunicación Interna o quienes los asisten, buscan conocer que es lo que piensa el resto, sobre su desempeño? ¿Aceptan oportunidades de mejora?
Permanentemente. Se establecen mecanismos de encuestas vía intranet para conocer la opinión de los integrantes de la organización y son tomada en cuenta estas opiniones para determinar acciones sobre las oportunidades de mejora detectadas.	
Canal	21. ¿Cómo puede contribuir, a su criterio, la Comunicación Interna a los objetivos de la alta dirección?
	Llevar a todos los integrantes de la organización el conocimiento de la visión y

misión de la compañía. Sus objetivos y modos de alcanzarlos.
22. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para comunicar acciones o novedades desde la Alta Dirección a todo el plantel?
Intranet corporativa. Mails personalizados. Reuniones presenciales. Conferencias telefónicas o video conferencias.
23. ¿Cuáles son los medios que Usted utiliza con frecuencia, para comunicar acciones o novedades a su equipo de trabajo?
Mails y reuniones de equipo de trabajo (presenciales) o teleconferencias.
24. Considerando a las Reuniones de trabajo, el medio más común, en todas las organizaciones. ¿Con que frecuencia suele mantener las mismas? ¿Cuál es la extensión, que a su vez garantiza, el foco de sus integrantes?
Semanal. No más de 45 minutos.
25. ¿Cuál es la dinámica de las mismas? ¿Logran la participación e interés de los convocados?
En general si, en ocasiones, según la temática abordada, se logra mayor o menor participación.
26. Para el seguimiento de los objetivos y tareas para sus principales subordinados: ¿Cuál considera como su mejor herramienta de retroalimentación? ¿Cómo se asegura de que realmente, cada involucrado sepa lo que se espera de él?
Reuniones de feedback periódicas. Evaluación de desempeño Anual.
27. ¿Suele realzar en su equipo, encuestas formales o informales, sobre el clima interno?
Encuestas Formales (anual) y reuniones de trabajo con el equipo.
28. ¿Sobre qué medios o herramientas, consideraría se debe trabajar, para obtener mejores resultados?
Videoconferencias
29. ¿Permiten los canales que se utilizan diariamente para comunicar (Mail- Teléfono-Intranet- Reuniones), dar una respuesta adecuada a lo recibido?
Si, totalmente. Más aún en compañías con una gran dispersión geográfica como es la nuestra.
30. ¿Cuál es el medio por el cual logra generar un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, en los integrantes de su equipo de trabajo?
Claramente es el correo Electrónico y el Chat. Por teléfono en conferencia con la Gerencia Zonal.

Mensaje	7. ¿Es la información suficientemente clara, para que usted pueda inferir los planes de acción, sin necesitar de recurrir a una explicación adicional?
	Usualmente sí. No obstante es práctica en la compañía realizar reuniones de trabajo o teleconferencias para reconfirmar un entendimiento homogéneo de los temas tratados. Esto usualmente ante nuevas iniciativas o acciones comerciales o de procesos.
	8. ¿Se promueven desde la Alta Dirección, la capacitación y formación específica de todo el personal de la empresa?
	Permanentemente. A través de capacitaciones presenciales en salas de capacitación. Se promueve fuertemente la capacitación por autogestión a través de herramientas virtuales (e learning) y a través del apoyo permanente del Coach Zonal (puesto clave de la organización que brinda apoyo central a las unidades de negocio de la Zona, realizando seguimiento de la formación de los recursos y detectando oportunidades de mejora del personal).
Receptor	7. ¿Con que frecuencia suele mantener reuniones o devoluciones, con su Superior, sobre objetivos que le fueron planteados?
	Anualmente en forma personal (evaluación de desempeño). Trimestralmente en forma grupal (reuniones de gestión)
	8. Para comunicar los avances sobre sus responsabilidades asignadas: ¿Cuál considera como la mejor herramienta en la Comunicación Ascendente? ¿Cómo se asegura de estar encaminado, en lo que se espera de Usted y su equipo?
	El feedback personal y el mail corporativo. Estar encaminado en lo que se espera de nosotros, se logra a través de las reuniones de feedback.
Decodificación	7. ¿Es necesario adaptar los mensajes recibidos desde la Dirección, para presentarlos en las reuniones de equipo?
	En ocasiones sí, pero en general la comunicación es correcta, concreta y adecuada a cualquier interlocutor.

	<p>8. ¿Para las novedades, comunica solo vía Mail y hace referencia a algún portal de publicación; o requiere de ampliar (telefónica o presencialmente), para reforzar lo comunicado?</p> <p>No nos ceñimos a un solo canal. De acuerdo a la novedad, información, etc. En ocasiones se transmite y en ocasiones se comunica.</p>
	<p>9. ¿Considera que un mail conciso y una explicación verbal, son el mejor modo de reforzar una comunicación? ¿Qué otro medio sumaría?</p> <p>Comparto esa idea. Se suman de hecho, refuerzos a la comunicación con entrevistas de feedback o reuniones/teleconferencias.</p>
	<p>11. ¿Puede identificar cuáles son los valores que son promovidos desde la Alta Dirección, y hacen a su Cultura Organizacional? Respeto/Honor/Seguridad/Trabajo en Equipo/Orientación al Cliente/Innovación/Calidad/Cercanía/Compromiso/Confianza/Superación</p> <p>Equipo, Orientación Cliente, Calidad, Compromiso, Superación, Respeto</p>
	<p>12. ¿Cuáles son los valores que usted considera, priman en su equipo de trabajo?</p> <p>No necesariamente. Según el sector al que se pueda pertenecer, si es comercial con mayor claridad y profundidad que si es operativo.</p>
	<p>13. ¿Se comunica claramente desde la dirección que es lo que se espera de cada integrante de la organización?</p> <p>No necesariamente. Según el sector al que se pueda pertenecer, si es comercial con mayor claridad y profundidad que si es operativo</p>
	<p>14. ¿Comunica Usted a sus colaboradores, claramente, que es lo que espera de ellos?</p> <p>En ocasiones si, aunque siempre uno puede llegar a considerar que lo transmite claramente y no por ello lo está haciendo bien.</p>
	<p>15. ¿Es la Cultura Organizacional quien profundiza en cada integrante sentimiento de pertenencia o lo es usted como responsable de equipo?</p> <p>Todos en general debemos profundizar ese sentimiento.</p>
Cultura Organizacional	
	<p>7. ¿Cuál de las siguientes etapas de la Comunicación Interna, considera que presentan una oportunidad de Mejora? :</p> <p>13) Entrevistas de conocimiento y vinculación (Reclutamiento); 14) Inducción (primeros pasos en la empresa - puesto -función); 15) Procedimientos diarios (desarrollo de las tareas normalmente); 16) Seguridad y disciplina profesional (Formación y Escucha activa); 17) Transitando tiempos difíciles (Comunicarse en Crisis); 18) Desvinculación del personal.</p> <p>Los 6 puntos deberían mejorarse. Al menos en relación a la red de sucursales de interior ya que en Metro la oficina de reclutamiento está centralizada en Bs.As. En sucursales terminan siendo los gerentes los reclutadores, aún cuando muchas veces no nos encontramos preparados profesionalmente para hacerlo.</p>
Etapas de la Comunicación Interna	

	<p>8. ¿Contribuye la comunicación informal, al normal funcionamiento de su equipo y de la organización? ¿Podría de qué manera lo hace?</p> <p>Puede contribuir pero fomentarla puede desembocar en el “radio pasillo” negativo. En ocasiones si es posible, debemos usar a un sponsor para que comunique informalmente aspectos o novedades de la organización y que lo haga de manera empática y funcional a la empresa.</p>
	<p>9. ¿Cómo elimina la empresa, y usted como jefe, el exceso de comunicación informal entre sus colaboradores? ¿Cree importante eliminar los rumores, como detractor de la comunicación formal?</p> <p>Totalmente, eliminar rumores encarando directamente el problema en una reunión grupal y o individual con el originante del rumor si se encuentra identificado. Hacerlo disminuye la fuerza del rumor y su efecto negativo en la gente.</p>
Trabajo en equipo y Clima Interno	<p>13. ¿Considera vital, generar los espacios en su equipo, para proponer oportunidades de mejoras propias y de la organización?</p> <p>Completamente. Es fundamental realizarlo. De otra manera, no generar espacios, dejarse llevar por la dinámica diaria profundiza “una manera de hacer las cosas” que no necesariamente sea la mejor manera de hacerlo. Generar espacios.</p> <p>14. ¿Eleva estas propuestas productivas, por los canales establecidos como Formales? (Mail - Buzón de Sugerencia - Portal Intranet Corporativo). De no ser así: ¿Prefiere hacerlo por canales informales?</p> <p>De existir sugerencias, por los canales formales. También comentamos en reuniones de gestión las mejores prácticas.</p> <p>15. ¿Se siente escuchado por sus superiores? ¿Suele obtener resultados afines a lo que se plantea, ejemplo: mejoras de procesos o sistemas?</p> <p>Si, usualmente somos escuchados.</p> <p>16. ¿Conocen los integrantes de su equipo, todos los canales de Comunicación Interna? ¿Podría mencionar alguna oportunidad de mejora detectada?</p> <p>Problemática de caja. Se logró comunicar el inconveniente y oportunidad de mejora. Se implementó y está resultando en algún grado de éxito.</p> <p>17. ¿Entienden todos los integrantes de su equipo, la importancia de trabajar con un Clima Interno adecuado?</p> <p>Creo que sí, aunque en ocasiones algunos colaboradores aun entendiéndolo, generan situaciones que alteran el clima laboral.</p> <p>18. ¿Cuál es la herramienta, por la cual los mismos proponen las necesidades de mejora como grupo? ¿Cómo realiza las modificaciones y el seguimiento necesario, para mejorar o mantener el Clima Organizacional?</p> <p>A través de reuniones de feedback y en la herramienta de encuesta clima interno</p>

	5. ¿Considera la realización de actividades fuera del horario laboral, de recreación y encuentros informales, como otra herramienta de Comunicación Interna y mejora del clima laboral?
	Si, colaboran con el mismo pero no son concluyentes ni definitorios.
Innovación	6. ¿Qué otras actividades entiende, contribuyen positivamente?
	Cualquier actividad fuera del ámbito de trabajo, es muy importante para el clima y para desarrollar el sentimiento de pertenencia. Nosotros utilizamos el Asado de los Viernes, post laboral.
Plan de Carrera	5. ¿Se comunican a toda la empresa y de manera efectiva, todas las búsquedas internas y promociones de crecimiento?
	No siempre.
	6. ¿Se prioriza en todas las oportunidades, el crecimiento interno de los recursos, a la incorporación de vacantes externas?
	Siempre o casi siempre.

Quedamos a su disposición para ampliar, cualquier punto en el que considere nuestra intervención, Agradecidos desde ya por su valioso tiempo destinado, nos comprometemos a poner a su disposición los resultados finales de la investigación, para la cual ha sido solicitado su aporte, Lo saludamos atentamente,

Pablo Daniel Cornejo
DNI: 30405442
Tel: 0341-153797303
pablodanielcornejo@hotmail.com

Relevamiento de los procesos de Comunicación Interna en los principales Bancos Privados, como parte de su Cultura Organizacional.

Introducción:

En calidad de Estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Sede Regional Rosario, Universidad Abierta Interamericana, en busca de obtener el título de Grado: Licenciatura en Comercialización, realizamos un estudio sobre los principales inconvenientes de Comunicación Interna en los principales Bancos Privados dentro de la ciudad de Rosario. Principalmente buscamos conocer cómo se desarrolla la comunicación dentro de los distintos equipos, analizando si confluyen en las diferentes entidades, y si es posible trabajar a futuro en la realización de planes comunicacionales.

Para esto, seleccionamos Responsables de Dirección y principales Líderes, de algunas entidades bancarias privadas, para conocer su Percepción en la temática abordada.

Por lo anteriormente expuesto, consideramos vital su aporte, dado su lugar en la organización, su trayectoria y experiencia, sumadas a sus funciones en el manejo de equipos.

Agradecemos por favor responda al pie de cada pregunta, en los espacios señalados debajo de cada pregunta (sombreados en amarillo):

Indicadores	Preguntas
Emisor	13. ¿Posee la empresa, un departamento de Comunicación Interna y/o Director de Comunicaciones, y el mismo es conocido por todos los integrantes de la estructura?
	Efectivamente, existe el departamento de comunicaciones corporativas. El mismo es conocido por toda la estructura.-
	14. ¿Conoce si está definido desde la dirección, el sentido de circulación de la comunicación interna, por manuales de procedimientos o códigos de conducta?
	Los códigos de conductas, son el eje fundamental de la estructura de la empresa, son el compendio de principios éticos y normas de conducta que rigen el accionar de los empleados del grupo. Obviamente la misma está sustentada e integrada en manuales de procedimiento generales y por sector. Son el activo intangible más importante de una empresa.-
	15. ¿Es de su conocimiento si la empresa, posee políticas de Comunicación Interna y presenta las mismas a toda la estructura?
	La institución cuenta con claras políticas de comunicación interna las cuales son informadas a toda la estructura.-
Canal	16. ¿El responsable de Comunicación Interna o quienes los asisten, buscan conocer que es lo que piensa el resto, sobre su desempeño? ¿Aceptan oportunidades de mejora?
	La performance del responsable de comunicación interna, se mide a partir de encuestas que determinan los desvíos u oportunidades de mejora que pudieran existir dentro del sector.-
	31. ¿Cómo puede contribuir, a su criterio, la Comunicación Interna a los objetivos de la alta dirección?
	Es central que cada empleado conozca y entienda el rumbo, los objetivos económicos y de administración para que se puedan alcanzar las metas impuestas. La alta dirección es consciente de esto, y es por ello que utiliza la información como un efectivo canal de comunicación bidireccional.-
32. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para comunicar acciones o novedades desde la Alta Dirección a todo el plantel?	
Publicaciones internas a través de la intranet, envío de información impresa, comunicaciones por mail y la voz de los mandos altos y medios para informar.-	

	<p>33. ¿Cuáles son los medios que Usted utiliza con frecuencia, para comunicar acciones o novedades a su equipo de trabajo?</p> <p>Reuniones efectivas de trabajo, cortas, concretas, concisas y dinámicas. Correo electrónico.-</p>
	<p>34. Considerando a las Reuniones de trabajo, el medio más común, en todas las organizaciones. ¿Con que frecuencia suele mantener las mismas? ¿Cuál es la extensión, que a su vez garantiza, el foco de sus integrantes?</p> <p>Las mismas son pautadas por lo menos dos veces a la semana, y con todos los atributos contestados en el ítem anterior.-</p>
	<p>35. ¿Cuál es la dinámica de las mismas? ¿Logran la participación e interés de los convocados?</p> <p>La misma se realiza en un ámbito sin tensiones, con un alto nivel de feedback.-</p>
	<p>36. Para el seguimiento de los objetivos y tareas para sus principales subordinados: ¿Cuál considera como su mejor herramienta de retroalimentación? ¿Cómo se asegura de que realmente, cada involucrado sepa lo que se espera de él?</p> <p>A través del coaching. Planes de trabajo con objetivos consensuados.-</p>
	<p>37. ¿Suele realzar en su equipo, encuestas formales o informales, sobre el clima interno?</p> <p>Negativo, se mide la satisfacción a través de las reuniones, en las cuales existe un canal abierto de comunicación sincera sobre la realidad de nuestro día a día.-</p>
	<p>38. ¿Sobre qué medios o herramientas, consideraría se debe trabajar, para obtener mejores resultados?</p> <p>Planificación.-</p>
	<p>39. ¿Permiten los canales que se utilizan diariamente para comunicar (Mail- Teléfono-Intranet- Reuniones), dar una respuesta adecuada a lo recibido?</p> <p>Efectivamente, son el canal adecuado para dar respuestas.-</p>
	<p>40. ¿Cuál es el medio por el cual logra generar un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, en los integrantes de su equipo de trabajo?</p> <p>A través del conocimiento de las políticas, objetivos, herramientas con las que se cuentan y actitud positiva para superar las dificultades que se presenten.-</p>
Mensaje	<p>10. ¿Es la información suficientemente clara, para que usted pueda inferir los planes de acción, sin necesitar de recurrir a una explicación adicional?</p> <p>Eventualmente la información puede ser “deficiente” y poco clara. Esto claramente interfiere con la consecución de objetivos.-</p>

	<p>11. ¿Se promueven desde la Alta Dirección, la capacitación y formación específica de todo el personal de la empresa?</p> <p>Totalmente.-</p>
	<p>12. ¿Promueve Usted dentro de su equipo, la especialización de cada uno, de acuerdo a los lineamientos futuros del banco y preparándolos para su crecimiento?</p> <p>Totalmente.-</p>
	<p>10. ¿Con que frecuencia suele mantener reuniones o devoluciones, con su Superior, sobre objetivos que le fueron planteados?</p> <p>En forma semestral.-</p>
	<p>11. Para comunicar los avances sobre sus responsabilidades asignadas: ¿Cuál considera como la mejor herramienta en la Comunicación Ascendente? ¿Cómo se asegura de estar encaminado, en lo que se espera de Usted y su equipo?</p> <p>El dialogo, la reunión efectiva en donde haya predisposición de tener una escucha activa.-</p>
	<p>12. ¿Hay un interés y seguimiento desde la Alta Dirección o la Gerencia de la que forma parte, por el Clima Interno de su equipo? ¿Cuáles son las herramientas que los mis mos utilizan para medir la satisfacción de los integrantes?</p> <p>Entiendo que existe una preocupación por parte de la alta dirección por el clima interno, entendiendo que un buen clima, genera mejores expectativas de resultados económicos.</p>
Receptor	
	<p>10. ¿Es necesario adaptar los mensajes recibidos desde la Dirección, para presentarlos en las reuniones de equipo?</p> <p>Totalmente.-</p>
	<p>11. ¿Para las novedades, comunica solo vía Mail y hace referencia a algún portal de publicación; o requiere de ampliar (telefónica o presencialmente), para reforzar lo comunicado?</p> <p>Nos apoyamos en un mis de todos los elementos mencionados para comunicar las novedades.-</p>
	<p>12. ¿Considera que un mail conciso y una explicación verbal, son el mejor modo de reforzar una comunicación? ¿Qué otro medio sumaría?</p> <p>Efectivamente son acciones concretas que ayudan a la comunicación, otra herramienta o medio podría ser el de la capacitación.-</p>
Decodificación	
Cultura Organizacional	<p>16. ¿Puede identificar cuáles son los valores que son promovidos desde la Alta Dirección, y hacen a su Cultura Organizacional? Respeto/Honor/Seguridad/Trabajo en Equipo/Orientación al Cliente/Innovación/Calidad/Cercanía/Compromiso/Confianza/Superación</p> <p>Trabajo en equipo, orientación al cliente, innovación, calidad, compromiso y agregaría</p>

	<p>dinámica en la toma de decisiones.-</p>
	<p>17. ¿Cuáles son los valores que usted considera, priman en su equipo de trabajo?</p>
	<p>Trabajo en equipo, orientación al cliente, innovación, calidad, compromiso y una férrea voluntad para no dejarse superar por los obstáculos.-</p>
	<p>18. ¿Se comunica claramente desde la dirección que es lo que se espera de cada integrante de la organización?</p>
	<p>Se comunica claramente.-</p>
	<p>19. ¿Comunica Usted a sus colaboradores, claramente, que es lo que espera de ellos?</p>
	<p>Efectivamente, esto es un ejercicio habitual durante todo el año.-</p>
	<p>20. ¿Es la Cultura Organizacional quien profundiza en cada integrante sentimiento de pertenencia o lo es usted como responsable de equipo?</p>
	<p>Ambas cosas, es la cultura organizacional y el desempeño del líder que es quien debe constituirse como el ejemplo a seguir en todos los aspectos. Se debe liderar desde el ejemplo.-</p>
	<p>10. ¿Cuál de las siguientes etapas de la Comunicación Interna, considera que presentan una oportunidad de Mejora? :</p> <p>19) Entrevistas de conocimiento y vinculación (Reclutamiento); 20) Inducción (primeros pasos en la empresa - puesto -función); 21) Procedimientos diarios (desarrollo de las tareas normalmente); 22) Seguridad y disciplina profesional (Formación y Escucha activa); 23) Transitando tiempos difíciles (Comunicarse en Crisis); 24) Desvinculación del personal.</p>
	<p>Puntos 2 y 3.-</p>
	<p>11. ¿Contribuye la comunicación informal, al normal funcionamiento de su equipo y de la organización? ¿Podría de qué manera lo hace?</p>
	<p>La comunicación informal es necesaria para sacarle criticidad a la información. No se debe abusar de la herramienta dado que podría provocar dispersiones y errores de interpretación.-</p>
	<p>12. ¿Cómo elimina la empresa, y usted como jefe, el exceso de comunicación informal entre sus colaboradores? ¿Cree importante eliminar los rumores, como detractor de la comunicación formal?</p>
	<p>A través del suministro de información clara y precisa, con comunicaciones abiertas en todo momento.-</p>
Etapas de la Comunicación Interna	
Trabajo en equipo y Clima Interno	<p>19. ¿Considera vital, generar los espacios en su equipo, para proponer oportunidades de mejoras propias y de la organización?</p>

	<p>Obviamente la generación de espacios, propicia y potencia cambios, que generalmente van a ser para evolucionar en forma positiva.-</p>
	<p>20. ¿Eleva estas propuestas productivas, por los canales establecidos como Formales? (Mail - Buzón de Sugerencia - Portal Intranet Corporativo). De no ser así: ¿Prefiere hacerlo por canales informales?</p>
	<p>Las propuestas, una vez elaboradas, son enviadas por los canales formales. Solo en algunas oportunidades se realizan por medios informales.-</p>
	<p>21. ¿Se siente escuchado por sus superiores? ¿Suele obtener resultados afines a lo que se plantea, ejemplo: mejoras de procesos o sistemas?</p>
	<p>Me siento escuchado, pero lamentablemente no siempre se consiguen resultados positivos a las mejoras de procesos propuestas.-</p>
	<p>22. ¿Conocen los integrantes de su equipo, todos los canales de Comunicación Interna? ¿Podría mencionar alguna oportunidad de mejora detectada?</p>
	<p>Efectivamente, todos los integrantes conocen los canales de comunicación interna.-</p>
	<p>23. ¿Entienden todos los integrantes de su equipo, la importancia de trabajar con un Clima Interno adecuado?</p>
	<p>Totalmente.-</p>
	<p>24. ¿Cuál es la herramienta, por la cual los mismos proponen las necesidades de mejora como grupo? ¿Cómo realiza las modificaciones y el seguimiento necesario, para mejorar o mantener el Clima Organizacional?</p>
	<p>Una vez detectadas las necesidades de mejora a través de herramientas como las reuniones con los mandos medios, se analizan las posibilidades de implementación de un plan de mejora, se mensura un tiempo específico de implementación y se revisan resultados obtenidos.-</p>
Innovación	<p>7. ¿Considera la realización de actividades fuera del horario laboral, de recreación y encuentros informales, como otra herramienta de Comunicación Interna y mejora del clima laboral?</p>
	<p>Totalmente, sin abusar de la herramienta como única alternativa.-</p>
	<p>8. ¿Qué otras actividades entiende, contribuyen positivamente?</p>
	<p>El ocio, y la incentivación de los hobbies.-</p>
Plan de Carrera	<p>7. ¿Se comunican a toda la empresa y de manera efectiva, todas las búsquedas internas y promociones de crecimiento?</p>
	<p>Totalmente.-</p>
	<p>8. ¿Se prioriza en todas las oportunidades, el crecimiento interno de los recursos, a la incorporación de vacantes externas?</p>
	<p>Totalmente, en procesos de crecimiento como el que se lleva adelante, la detección del</p>

talento en forma oportuna genera crecimientos a futuro, en ese contexto, hay que apelar a la búsqueda constante de los mejores recursos.-

Quedamos a su disposición para ampliar, cualquier punto en el que considere nuestra intervención,
Agradecidos desde ya por su valioso tiempo destinado, nos comprometemos a poner a su disposición los resultados finales de la investigación, para la cual ha sido solicitado su aporte,
Lo saludamos atentamente,

Pablo Daniel Cornejo
DNI: 30405442
Tel: 0341-153797303
pablodanielcornejo@hotmail.com

Relevamiento de los procesos de Comunicación Interna en los principales Bancos Privados, como parte de su Cultura Organizacional.

Introducción:

En calidad de Estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Sede Regional Rosario, Universidad Abierta Interamericana, en busca de obtener el título de Grado: Licenciatura en Comercialización, realizamos un estudio sobre los principales inconvenientes de Comunicación Interna en los principales Bancos Privados dentro de la ciudad de Rosario. Principalmente buscamos conocer cómo se desarrolla la comunicación dentro de los distintos equipos, analizando si confluyen en las diferentes entidades, y si es posible trabajar a futuro en la realización de planes comunicacionales.

Para esto, seleccionamos Responsables de Dirección y principales Líderes, de algunas entidades bancarias privadas, para conocer su Percepción en la temática abordada.

Por lo anteriormente expuesto, consideramos vital su aporte, dado su lugar en la organización, su trayectoria y experiencia, sumadas a sus funciones en el manejo de equipos.

Agradecemos por favor responda al pie de cada pregunta, en los espacios señalados debajo de cada pregunta (sombreados en amarillo):

Indicadores	Preguntas
Emisor	17. ¿Posee la empresa, un departamento de Comunicación Interna y/o Director de Comunicaciones, y el mismo es conocido por todos los integrantes de la estructura?
	Si, área que depende de RRHH. Los miembros de la organización reciben las novedades de comunicación interna vía intranet, por esta misma vía se puede acceder al organigrama del banco y conocer a los principales responsables de dicha área.
	18. ¿Conoce si está definido desde la dirección, el sentido de circulación de la comunicación interna, por manuales de procedimientos o códigos de conducta?
	Si. La organización cuenta con manuales de procedimientos, código de conducta y pautas de convivencia.
	19. ¿Es de su conocimiento si la empresa, posee políticas de Comunicación Interna y presenta las mismas a toda la estructura?
	Si a través del intranet.
Canal	20. ¿El responsable de Comunicación Interna o quienes los asisten, buscan conocer que es lo que piensa el resto, sobre su desempeño? ¿Aceptan oportunidades de mejora?
	Desconozco.
	41. ¿Cómo puede contribuir, a su criterio, la Comunicación Interna a los objetivos de la alta dirección?
	Es uno de los principales canales a través del cual la Dirección baja su estrategia de negocios.
Canal	42. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para comunicar acciones o novedades desde la Alta Dirección a todo el plantel?
	La primera vía de comunicación es la intranet y también cuenta con una revista corporativa que sirve para informar las novedades de la organización y planes de negocios.

	43. ¿Cuáles son los medios que Usted utiliza con frecuencia, para comunicar acciones o novedades a su equipo de trabajo?
	Respondido en la pregunta anterior.
	44. Considerando a las Reuniones de trabajo, el medio más común, en todas las organizaciones. ¿Con que frecuencia suele mantener las mismas? ¿Cuál es la extensión, que a su vez garantiza, el foco de sus integrantes?
	Si.
	45. ¿Cuál es la dinámica de las mismas? ¿Logran la participación e interés de los convocados?
	Videoconferencias, participan todos
	46. Para el seguimiento de los objetivos y tareas para sus principales subordinados: ¿Cuál considera como su mejor herramienta de retroalimentación? ¿Cómo se asegura de que realmente, cada involucrado sepa lo que se espera de él?
	Reuniones periódicas.
	47. ¿Suele realzar en su equipo, encuestas formales o informales, sobre el clima interno?
	Si reuniones formales e informales, para planificar.
	48. ¿Sobre qué medios o herramientas, consideraría se debe trabajar, para obtener mejores resultados?
	Con lo que se cuenta este bien.
	49. ¿Permiten los canales que se utilizan diariamente para comunicar (Mail-Teléfono-Intranet- Reuniones), dar una respuesta adecuada a lo recibido?
	Si
	50. ¿Cuál es el medio por el cual logra generar un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, en los integrantes de su equipo de trabajo?
	Reuniones formales e informales
Mensaje	13. ¿Es la información suficientemente clara, para que usted pueda inferir los planes de acción, sin necesitar de recurrir a una explicación adicional?
	Si
	14. ¿Se promueven desde la Alta Dirección, la capacitación y formación específica de todo el personal de la empresa?
	Si

	<p>15. ¿Promueve Usted dentro de su equipo, la especialización de cada uno, de acuerdo a los lineamientos futuros del banco y preparándolos para su crecimiento?</p>
	Si
	<p>13. ¿Con que frecuencia suele mantener reuniones o devoluciones, con su Superior, sobre objetivos que le fueron planteados?</p>
	Semanalmente
	<p>14. Para comunicar los avances sobre sus responsabilidades asignadas: ¿Cuál considera como la mejor herramienta en la Comunicación Ascendente? ¿Cómo se asegura de estar encaminado, en lo que se espera de Usted y su equipo?</p>
	Autoevaluaciones y Evaluaciones del personal
	<p>15. ¿Hay un interés y seguimiento desde la Alta Dirección o la Gerencia de la que forma parte, por el Clima Interno de su equipo? ¿Cuáles son las herramientas que los mismos utilizan para medir la satisfacción de los integrantes?</p>
Receptor	Desconozco
	<p>13. ¿Es necesario adaptar los mensajes recibidos desde la Dirección, para presentarlos en las reuniones de equipo?</p>
	No
	<p>14. ¿Para las novedades, comunica solo vía Mail y hace referencia a algún portal de publicación; o requiere de ampliar (telefónica o presencialmente), para reforzar lo comunicado?</p>
	No
	<p>15. ¿Considera que un mail conciso y una explicación verbal, son el mejor modo de reforzar una comunicación? ¿Qué otro medio usaría?</p>
Decodificación	Si, aclaraciones sintéticas y claras
	<p>21. ¿Puede identificar cuáles son los valores que son promovidos desde la Alta Dirección, y hacen a su Cultura Organizacional? Respeto/Honor/Seguridad/Trabajo en Equipo/Orientación al Cliente/Innovación/Calidad/Cercanía/Compromiso/Confianza/Superación</p>
	Todos, con distintos órdenes de prioridades,
	<p>22. ¿Cuáles son los valores que usted considera, priman en su equipo de trabajo?</p>
Cultura Organizacional	Profesionalismo, Creatividad, Confianza, Trabajo en Equipo

	<p>23. ¿Se comunica claramente desde la dirección que es lo que se espera de cada integrante de la organización?</p> <p>si</p>
	<p>24. ¿Comunica Usted a sus colaboradores, claramente, que es lo que espera de ellos?</p> <p>si</p>
	<p>25. ¿Es la Cultura Organizacional quien profundiza en cada integrante sentimiento de pertenencia o lo es usted como responsable de equipo?</p> <p>si</p>
Etapas de la Comunicación Interna	<p>13. ¿Cuál de las siguientes etapas de la Comunicación Interna, considera que presentan una oportunidad de Mejora? :</p> <p>25) Entrevistas de conocimiento y vinculación (Reclutamiento); 26) Inducción (primeros pasos en la empresa - puesto -función); 27) Procedimientos diarios (desarrollo de las tareas normalmente); 28) Seguridad y disciplina profesional (Formación y Escucha activa); 29) Transitando tiempos difíciles (Comunicarse en Crisis); 30) Desvinculación del personal.</p> <p>Todos, la organización debe como meta que todos los procesos son perfectibles de mejoras.</p>
	<p>14. ¿Contribuye la comunicación informal, al normal funcionamiento de su equipo y de la organización? ¿Podría de qué manera lo hace?</p> <p>Si, reunirse fuera de la rutina laboral</p>
	<p>15. ¿Cómo elimina la empresa, y usted como jefe, el exceso de comunicación informal entre sus colaboradores? ¿Cree importante eliminar los rumores, como detractor de la comunicación formal?</p> <p>Cada recurso debe evaluar la información que abunda.</p>
	<p>25. ¿Considera vital, generar los espacios en su equipo, para proponer oportunidades de mejoras propias y de la organización?</p> <p>Si</p>
	<p>26. ¿Eleva estas propuestas productivas, por los canales establecidos como Formales? (Mail - Buzón de Sugerencia - Portal Intranet Corporativo). De no ser así: ¿Prefiere hacerlo por canales informales?</p> <p>Por canales formales</p>
	<p>27. ¿Se siente escuchado por sus superiores? ¿Suele obtener resultados afines a lo que se plantea, ejemplo: mejoras de procesos o sistemas?</p> <p>si</p>
Trabajo en equipo y Clima Interno	

	28. ¿Conocen los integrantes de su equipo, todos los canales de Comunicación Interna? ¿Podría mencionar alguna oportunidad de mejora detectada?
	si
	29. ¿Entienden todos los integrantes de su equipo, la importancia de trabajar con un Clima Interno adecuado?
	si
	30. ¿Cuál es la herramienta, por la cual los mismos proponen las necesidades de mejora como grupo? ¿Cómo realiza las modificaciones y el seguimiento necesario, para mejorar o mantener el Clima Organizacional?
	Reuniones semanales
	9. ¿Considera la realización de actividades fuera del horario laboral, de recreación y encuentros informales, como otra herramienta de Comunicación Interna y mejora del clima laboral?
	si
	10. ¿Qué otras actividades entiende, contribuyen positivamente?
	Cualquiera que ayude a la integración de equipo, en pos del cumplimiento de los objetivos propuestos por la alta gerencia
Innovación	
	9. ¿Se comunican a toda la empresa y de manera efectiva, todas las búsquedas internas y promociones de crecimiento?
	si
	10. ¿Se prioriza en todas las oportunidades, el crecimiento interno de los recursos, a la incorporación de vacantes externas?
	Por lo general sí.
Plan de Carrera	

Quedamos a su disposición para ampliar, cualquier punto en el que considere nuestra intervención, Agradecidos desde ya por su valioso tiempo destinado, nos comprometemos a poner a su disposición los resultados finales de la investigación, para la cual ha sido solicitado su aporte, Lo saludamos atentamente,

Pablo Daniel Cornejo
DNI: 30405442
Tel: 0341-153797303
pablodanielcornejo@hotmail.com

Relevamiento de los procesos de Comunicación Interna en los principales Bancos Privados, como parte de su Cultura Organizacional.

Introducción:

En calidad de Estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Sede Regional Rosario, Universidad Abierta Interamericana, en busca de obtener el título de Grado: Licenciatura en Comercialización, realizamos un estudio sobre los principales inconvenientes de Comunicación Interna en los principales Bancos Privados dentro de la ciudad de Rosario. Principalmente buscamos conocer cómo se desarrolla la comunicación dentro de los distintos equipos, analizando si confluyen en las diferentes entidades, y si es posible trabajar a futuro en la realización de planes comunicacionales.

Para esto, seleccionamos Responsables de Dirección y principales Líderes, de algunas entidades bancarias privadas, para conocer su Percepción en la temática abordada.

Por lo anteriormente expuesto, consideramos vital su aporte, dado su lugar en la organización, su trayectoria y experiencia, sumadas a sus funciones en el manejo de equipos.

Agradecemos por favor responda al pie de cada pregunta, en los espacios señalados debajo de cada pregunta (sombreados en amarillo):

Indicadores	Preguntas
Emisor	21. ¿Posee la empresa, un departamento de Comunicación Interna y/o Director de Comunicaciones, y el mismo es conocido por todos los integrantes de la estructura?
	Si, posee.
	22. ¿Conoce si está definido desde la dirección, el sentido de circulación de la comunicación interna, por manuales de procedimientos o códigos de conducta?
	Si. Está todo definido.
	23. ¿Es de su conocimiento si la empresa, posee políticas de Comunicación Interna y presenta las mismas a toda la estructura?
	Si. Es de mi conocimiento que es así.
	24. ¿El responsable de Comunicación Interna o quienes los asisten, buscan conocer que es lo que piensa el resto, sobre su desempeño? ¿Aceptan oportunidades de mejora?
Si. A todo nivel en la organización se busca la mejor comunicación.	
Canal	51. ¿Cómo puede contribuir, a su criterio, la Comunicación Interna a los objetivos de la alta dirección?
	Al entendimiento pleno de la misión y los objetivos del Banco.
	52. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para comunicar acciones o novedades desde la Alta Dirección a todo el plantel?
	Diversos. Información en la Web, mails específicos, según el tema, comités

de todo tipo y la responsabilidad de la Organización para desgranar la información a través de capilaridad de los equipos.

53. ¿Cuáles son los medios que Usted utiliza con frecuencia, para comunicar acciones o novedades a su equipo de trabajo?

Reuniones de staff o individuales, según sea necesario.

54. Considerando a las Reuniones de trabajo, el medio más común, en todas las organizaciones. ¿Con que frecuencia suele mantener las mismas? ¿Cuál es la extensión, que a su vez garantiza, el foco de sus integrantes?

El staff se realiza una vez por semana. Las restantes reuniones se materializan según el tiempo requerido por los distintos temas a tratar.

55. ¿Cuál es la dinámica de las mismas? ¿Logran la participación e interés de los convocados?

Activas. Se logran altos niveles de participación y atención.

56. Para el seguimiento de los objetivos y tareas para sus principales subordinados: ¿Cuál considera como su mejor herramienta de retroalimentación? ¿Cómo se asegura de que realmente, cada involucrado sepa lo que se espera de él?

La interacción y el coaching diario es la mejor herramienta para gestionar el desarrollo.

57. ¿Suele realzar en su equipo, encuestas formales o informales, sobre el clima interno?

Si.

58. ¿Sobre qué medios o herramientas, consideraría se debe trabajar, para obtener mejores resultados?

El contacto personal es fundamental en los equipos.

59. ¿Permiten los canales que se utilizan diariamente para comunicar (Mail-Teléfono-Intranet- Reuniones), dar una respuesta adecuada a lo recibido?

Si, en general.

60. ¿Cuál es el medio por el cual logra generar un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, en los integrantes de su equipo de trabajo?

	Reuniones personales.
Mensaje	16. ¿Es la información suficientemente clara, para que usted pueda inferir los planes de acción, sin necesitar de recurrir a una explicación adicional?
	Si, lo es, en mi opinión.
	17. ¿Se promueven desde la Alta Dirección, la capacitación y formación específica de todo el personal de la empresa?
	Constantemente
	18. ¿Promueve Usted dentro de su equipo, la especialización de cada uno, de acuerdo a los lineamientos futuros del banco y preparándolos para su crecimiento?
	Siempre.
Receptor	16. ¿Con que frecuencia suele mantener reuniones o devoluciones, con su Superior, sobre objetivos que le fueron planteados?
	Una o dos veces por año.
	17. Para comunicar los avances sobre sus responsabilidades asignadas: ¿Cuál considera como la mejor herramienta en la Comunicación Ascendente? ¿Cómo se asegura de estar encaminado, en lo que se espera de Usted y su equipo?
	Con puntos de control a medida que avanzan las tareas y se van logrando objetivos.
	18. ¿Hay un interés y seguimiento desde la Alta Dirección o la Gerencia de la que forma parte, por el Clima Interno de su equipo? ¿Cuáles son las herramientas que los mismos utilizan para medir la satisfacción de los integrantes?
	Si. La encuesta anual de Great Place to Works.
Decodificación	16. ¿Es necesario adaptar los mensajes recibidos desde la Dirección, para presentarlos en las reuniones de equipo?
	No.
	17. ¿Para las novedades, comunica solo vía Mail y hace referencia a algún portal de publicación; o requiere de ampliar (telefónica o presencialmente), para reforzar lo comunicado?

	Según sea el objetivo de la comunicación.
	18. ¿Considera que un mail conciso y una explicación verbal, son el mejor modo de reforzar una comunicación? ¿Qué otro medio usaría?
	Está muy bien. No usaría otro.
	26. ¿Puede identificar cuáles son los valores que son promovidos desde la Alta Dirección, y hacen a su Cultura Organizacional? Respeto/Honor/Seguridad/Trabajo en Equipo/Orientación al Cliente/Innovación/Calidad/Cercanía/Compromiso/Confianza/Supera ción
	Todos, en mayor o menor medida.
	27. ¿Cuáles son los valores que usted considera, priman en su equipo de trabajo?
	La colaboración, el respeto y el esfuerzo.
	28. ¿Se comunica claramente desde la dirección que es lo que se espera de cada integrante de la organización?
	Si.
	29. ¿Comunica Usted a sus colaboradores, claramente, que es lo que espera de ellos?
	Si.
	30. ¿Es la Cultura Organizacional quien profundiza en cada integrante sentimiento de pertenencia o lo es usted como responsable de equipo?
	Si. Y así debe ser.
Cultura Organizacional	
	16. ¿Cuál de las siguientes etapas de la Comunicación Interna, considera que presentan una oportunidad de Mejora? :
	31) Entrevistas de conocimiento y vinculación (Reclutamiento); 32) Inducción (primeros pasos en la empresa - puesto - función); 33) Procedimientos diarios (desarrollo de las tareas normalmente); 34) Seguridad y disciplina profesional (Formación y Escucha activa); 35) Transitando tiempos difíciles (Comunicarse en Crisis); 36) Desvinculación del personal.
Etapas de la Comunicación Interna	Todas. Siempre es poco cuando se trata de comunicar y todo puede mejorarse.

	<p>17. ¿Contribuye la comunicación informal, al normal funcionamiento de su equipo y de la organización? ¿Podría de qué manera lo hace?</p> <p>La Comunicación informal es inevitable y complementa a la formal. Si la formal es efectiva, la informal no debería traer ningún problema.</p>
	<p>18. ¿Cómo elimina la empresa, y usted como jefe, el exceso de comunicación informal entre sus colaboradores? ¿Cree importante eliminar los rumores, como detractor de la comunicación formal?</p> <p>No se elimina. Se reduce, con la efectividad de la comunicación formal.</p>
	<p>31. ¿Considera vital, generar los espacios en su equipo, para proponer oportunidades de mejoras propias y de la organización?</p> <p>Si. Y en caso que no se produzcan, buscar otros lugares dentro del Banco donde la gente pueda desarrollar su potencial.</p>
	<p>32. ¿Eleva estas propuestas productivas, por los canales establecidos como Formales? (Mail - Buzón de Sugerencia - Portal Intranet Corporativo). De no ser así: ¿Prefiere hacerlo por canales informales?</p> <p>Siempre lo formal es la vía adecuada para comunicar.</p>
	<p>33. ¿Se siente escuchado por sus superiores? ¿Suele obtener resultados afines a lo que se plantea, ejemplo: mejoras de procesos o sistemas?</p> <p>Si.</p>
	<p>34. ¿Conocen los integrantes de su equipo, todos los canales de Comunicación Interna? ¿Podría mencionar alguna oportunidad de mejora detectada?</p> <p>En general, se conocen. Sólo mejoraría la velocidad para la implementación de la comunicación.</p>
	<p>35. ¿Entienden todos los integrantes de su equipo, la importancia de trabajar con un Clima Interno adecuado?</p> <p>Si. Sin dudas.</p>
	<p>36. ¿Cuál es la herramienta, por la cual los mismos proponen las necesidades de mejora como grupo? ¿Cómo realiza las modificaciones y el seguimiento necesario, para mejorar o mantener el Clima Organizacional?</p>
Trabajo en equipo y Clima Interno	<p>Las respuestas a las encuestas de clima son la base para lograr mejoras en este campo.</p>

Innovación	11. ¿Considera la realización de actividades fuera del horario laboral, de recreación y encuentros informales, como otra herramienta de Comunicación Interna y mejora del clima laboral?
	No. Puede hacerse algo, alguna vez, pero no como requerimiento de trabajo.
	12. ¿Qué otras actividades entiende, contribuyen positivamente?
	Las actividades como las convenciones y reuniones de grupo.
Plan de Carrera	11. ¿Se comunican a toda la empresa y de manera efectiva, todas las búsquedas internas y promociones de crecimiento?
	Sí. Hay que estar atento. Sólo eso.
	12. ¿Se prioriza en todas las oportunidades, el crecimiento interno de los recursos, a la incorporación de vacantes externas?
	Si. Eso es básico en una organización madura, como el Banco.

Quedamos a su disposición para ampliar, cualquier punto en el que considere nuestra intervención,
Agradecidos desde ya por su valioso tiempo destinado, nos comprometemos a poner a su disposición los resultados finales de la investigación, para la cual ha sido solicitado su aporte,
Lo saludamos atentamente,

Pablo Daniel Cornejo
DNI: 30405442
Tel: 0341-153797303
pablodanielcornejo@hotmail.com