



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: ¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?: los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Autores (en el caso de tesis y directores):

Nancy Ibarrola

Juan José Ferrarós, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2007

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Nancy Ibarrola

DNI 23.087.702

tutor: Lic. Juan José Ferrarós

Ciencias de la Comunicación

Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de Buenos Aires

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Agradecimientos

A mis padres por apoyarme incondicionalmente.

A Federico por alentarme y por su paciencia.

A Marina por su ayuda y por su presencia.

Índice

I. Introducción	6
II. Esquema general	9
III. Un poco de historia y planteamiento de interrogantes	11
IV. Estado de la cuestión	16
V. Marco metodológico	23
<i>a) Fundamentación</i>	<i>23</i>
<i>b) Objetivo principal</i>	<i>24</i>
<i>c) Objetivos específicos</i>	<i>24</i>
<i>d) Herramientas metodológicas</i>	<i>24</i>
VI. Marco teórico	28
1. Distinción entre información y comunicación	28
<i>Aproximación al concepto de comunicación</i>	<i>28</i>
2. La comunicación en las organizaciones	30
2.1. <i>Definiciones</i>	<i>31</i>
2.2. <i>La comunicación externa</i>	<i>32</i>
2.3. <i>La comunicación interna</i>	<i>33</i>
2.4. <i>El diagnóstico de la comunicación</i>	<i>33</i>
2.5. <i>La comunicación en la organización</i>	<i>34</i>
2.6. <i>Planificación de estrategias</i>	<i>35</i>
3. Políticas de la organización	36
3.1. <i>Política de comunicación</i>	<i>37</i>
3.2. <i>La comunicación estratégica en las organizaciones</i>	<i>39</i>
3.3. <i>Los públicos internos</i>	<i>41</i>
3.4. <i>Los públicos externos</i>	<i>43</i>
4. Definición de conceptos a utilizar	43

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

VII. Presentación de las organizaciones seleccionadas	46
VIII. Análisis	49
a) Cuadro comparativo de entrevistas	50
b) Objetivo específico 1 "Indagar sobre la existencia de políticas organizacionales y estrategias de comunicación en organizaciones multinacionales que poseen sucursales locales"	59
1. <i>Política corporativa, visión, misión y política de comunicación interna</i>	59
1.1. HSBC Argentina	59
1.2. BBVA Banco Francés	64
1.3. Banco Itaú	69
2. <i>Estrategias de comunicación</i>	73
2.1. HSBC Argentina	73
2.2. BBVA Banco Francés	76
2.3. Banco Itaú	78
c) Objetivo específico 2 "Explorar si las estrategias de comunicación están diseñadas con relación a los diferentes públicos internos de la sucursal local, o si existe un único modelo de comunicación que se transmite indiscriminadamente"	81
HSBC Argentina	81
BBVA Banco Francés	85
Banco Itaú	90
d) Objetivo específico 3 "Relevar qué departamentos organizacionales están involucrados en el diseño de la política organizacional y de las estrategias de comunicación, y en la adaptación o transmisión de las mismas a los diferentes públicos"	95
HSBC Argentina	95
BBVA Banco Francés	96
Banco Itaú	98

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

IX. Conclusiones	100
Posibles investigaciones futuras	104
X. Bibliografía	106
XI. Anexo	108
a) Protocolo de presentación y de entrevista	108
b) Desgrabación de entrevistas	111
<i>b.1. HSBC Argentina</i>	111
<i>b.2. BBVA Banco Francés</i>	127
<i>b.3. Banco Itaú</i>	138
c) Documentos gráficos	150
<i>c.1. HSBC Argentina</i>	150
<i>c.2. BBVA Banco Francés</i>	154
<i>c.3. Banco Itaú</i>	162

I. Introducción

¿Cuál es el estado del conocimiento que tienen de sí mismas las empresas argentinas que son sucursales de grandes compañías internacionales?

En este conocimiento sobre sí mismas están involucradas las políticas corporativas, la visión y la misión de cada una de estas empresas, asimismo el qué y el cómo se transmiten estas características fundantes hacia sus propios miembros.

¿Las sucursales locales de compañías internacionales son meras reproductoras de las ideas rectoras provenientes de las casas matrices?

Esto mismo intenta reflejar el título de este trabajo, es decir, si en el propósito de las sucursales locales, traducidas en las ideas fundantes, se repiten exactamente los mismos discursos que los provenientes de las matrices. Asimismo, si esta repetición se traslada sin variaciones hacia el público interno de las empresas locales.

Los modos y hábitos de comunicación influyen en la organización, y la ésta, a través de sus ideas fundantes, dice quién es y a dónde quiere llegar. Así se establece un círculo evolutivo que alimenta los procesos de la organización optimizando el conocimiento que tiene de sí misma y optimizando los procesos de comunicación para alcanzar lo que toda organización desea: concretar sus metas, que no se encuentran en otro lugar que en las ideas fundantes. En la óptima transmisión de sus metas la organización logra que todo su equipo de trabajo logre alinearse hacia el objetivo en común.

Se define a la comunicación interna como soporte básico del proyecto de la empresa: *"La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras. En un entorno empresarial cada vez más complejo, la comunicación es la*

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

correa de transmisión indispensable que va a permitir la realización de dicha estrategia general"¹.

Para buscar respuestas se seleccionó a un grupo de empresas que tienen sus casas matrices fuera de la Argentina. El primer contacto se estableció con el grupo HSBC Argentina cuya información brindó un principio organizador de la selección posterior de las siguientes empresas.

La jefa de comunicaciones internas del HSBC Argentina pertenece a la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina que nuclea, actualmente, en una comisión a profesionales de la comunicación interna.

En un principio, la comunicación interna formaba parte del área de recursos humanos de la mayoría de las empresas argentinas. Los profesionales de esta área se reunían en la Subcomisión de Recursos Humanos de la Asociación de Dirigentes de Empresas. Luego esta subcomisión se desprendió de la ADE., y con la Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina se fundó en 2001 la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina.

En el mismo año de la fundación de esta última asociación se crearon diferentes comisiones por temas relacionados a la labor de las áreas de recursos humanos. Así se creó la Comisión de Comunicación Organizacional, que abarca a los profesionales e idóneos de la comunicación interna, externa e institucional.

En los hechos, y dado el lento crecimiento de las áreas de comunicación, el 80% del trabajo de la comisión se refiere a la comunicación interna, mientras que el resto se divide entre prensa, relaciones con la comunidad y comunicación institucional, dependiendo de la denominación que cada empresa dé a cada uno de estos sectores que se pueden aunar bajo la denominación genérica de comunicación.

¹ Nguyen – Thanh, F., *La communication: une strategie au service de l'entreprise*, Ed. Económica, 1991, citado en: Villafañe, Justo, *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de empresa*, Madrid, Ed. Pirámide, 1993, p. 240.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

El procedimiento de participación en la comisión es a través de una invitación personalizada al profesional de comunicación de diferentes empresas. La participación es voluntaria y no arancelada, las reuniones se realizan una vez por mes, y los aportes de los profesionales pueden ser presenciales o vía mail.

La agenda de este último año se refirió a: los sistemas de corresponsales internos, políticas internas, manuales de estilo, marketing interno y diferentes campañas internas. La modalidad de las reuniones se centra en la puesta en común de las experiencias más exitosas de los participantes en sus empresas. La siguiente agenda enfocará lo concerniente a las últimas tecnologías en comunicación: medios electrónicos, blogs, foros virtuales, etc.

Por lo tanto, las entrevistas a los profesionales de las empresas seleccionadas se basaron en su pertenencia a la Comisión de Comunicación Organizacional de ADRHA. Este es el punto de partida para la investigación que se desarrolla a lo largo de este trabajo.

II. Esquema general

Como inicio **-capítulo III. Un poco de historia y planteamiento de interrogantes-** se eligió presentar las transformaciones en la sociedad y en las organizaciones en los últimos 30 años buscando responder a: ¿cómo afectan las necesidades de la sociedad a las organizaciones? ¿Cómo los cambios sociales requieren de las organizaciones cambios estructurales y nuevos especialistas?

En el **capítulo IV. Estado de la cuestión** comenzaremos a cerrar el foco abordando los resultados de diferentes investigaciones que se realizaron para determinar la evolución de las áreas de comunicación, especialmente las de comunicación interna, en diferentes empresas argentinas durante los últimos 50 años. El objetivo es conocer el rol que desarrollan estas áreas en las empresas locales actualmente.

El **capítulo V. Marco metodológico** presenta el objetivo general que determina qué es lo que se quiere diagnosticar. De este objetivo general se desprenden los objetivos específicos explicitando el propósito del análisis, y se desarrolla la selección de las técnicas e instrumentos que se utilizaron para el relevamiento de la información.

Las nociones teóricas están presentes en el **capítulo VI**. Son los conceptos a los que se recurrieron para analizar la situación de la comunicación. Son la base del análisis referente a los objetivos del diagnóstico. Asimismo, se desarrolla una enumeración de las ideas conceptuales para su mejor comprensión.

En los capítulos sobre **Presentación de las organizaciones seleccionadas** y **Análisis** de este trabajo se describen a los actores y a las situaciones de comunicación. Se analizan las acciones de comunicación que reflejan el estado actual del desempeño de la organización en el tema, y las desviaciones que representan los puntos débiles en la actividad de comunicación.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

En el "cuadro comparativo de entrevistas", que se encuentra en el apartado VIII, se presentan los elementos destacados para el análisis, y al final del mismo, un glosario con la terminología utilizada por el investigador y los entrevistados.

La **Conclusión** se desarrolla como un resumen de los datos obtenidos, llegando al resultado de lo analizado sobre la actividad de comunicación con relación a la consecución de los objetivos planteados. Asimismo, se recomiendan posibles investigaciones que funcionarían como complemento de la presente.

De esta forma, se podrá comprender cómo las acciones de comunicación se constituyen en la trama compleja de las relaciones y las prácticas en las organizaciones examinadas. Todo ello con el objetivo final de entender los procesos comunicacionales de estas organizaciones.

Finalmente, en el **Anexo** se adjunta el protocolo de recolección de datos por medio de la técnica de "entrevista", la transcripción de cada una de las entrevistas realizadas, y los documentos gráficos obtenidos.

III. Un poco de historia y planteamiento de interrogantes

Joan Costa denomina como "la gran mutación"² al cambio que se produjo en el campo de las grandes empresas a partir de la década del '70, el panorama se trasladó de una economía fuertemente industrial a una de servicios. Es así como en el 2000 el sector de los servicios llegó a ocupar el 60% de la población activa, mientras que la industria descendió al 20%.

Asimismo, este autor, menciona la existencia de una fragmentación en estas nuevas grandes empresas de servicios que no pueden escapar de las formas heredadas del industrialismo. Sus características son: división del trabajo, división de las relaciones, división estructural, fuerte desarticulación, departamentalización. Todo ello genera desorden, incoherencia y dispersión en la circulación de sus comunicaciones; y esto "repercutiría negativamente -de no corregirse- tanto en la economía (porque la ineficacia en comunicación conlleva desperdicio), como en la imagen a medio plazo, porque las incongruencias y contradicciones de los mensajes actuarían en su contra"³.

Estos cambios en el sector de las empresas surgen de grandes cambios en los modos de vida que hasta principios de los años '70 se basaban en una sociedad fuertemente de consumo⁴. La época de crecimiento sostenido, de la producción de bienes básicos de equipamiento y de consumo marca una relación estrecha entre el éxito social y el mayor poder de adquisición de esos bienes. Sin embargo, esta situación se quiebra con el advenimiento de la crisis del sistema industrial marcada por la crisis del petróleo de 1973 y la crisis económica de 1975.

En este nuevo panorama, las empresas son obligadas a adaptarse a las modificaciones a nivel social, de esta manera son, de alguna forma, obligadas a

² Costa, Joan, *Una historia personal de la comunicación*, www.terra.es/personal3/jcostass/comunicacion_texto1.htm.

³ Costa, Joan, *Una historia personal de la comunicación*, cit.

⁴ Regouby, Christian, *La comunicación global: cómo construir la imagen de una empresa*, Barcelona, Ed. Gestió 2000, 1989, p. 24.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

repensar sus estrategias para alcanzar a este nuevo público que adopta nuevos comportamientos al reemplazar los "valores del consumo de los '60" por el desarrollo del individualismo⁵.

De esta manera, asistimos a la poderosa influencia de los cambios sociales y de los vínculos entre la sociedad y las estrategias de las organizaciones para poder modificarse frente a los cambios en la subjetividad. Es por ello que acompañando a esos cambios sociales llegaron nuevas necesidades a las organizaciones.

Una de las necesidades, fue la falta de alguna clase de conocimiento o investigación que asistiera a estas nuevas organizaciones a entenderse a sí mismas y a su nuevo entorno luego de que se produjeran los enormes cambios en las formas de producción que condujeron a que las organizaciones se transformaran y necesitaran adecuarse a esos cambios.

La década del '80 hizo virar la atención hacia la "comunicación", con la globalización de la economía, del comercio, de los discursos; y el acceso relativamente fácil a una gran cantidad de productos y servicios. Así se revelaron nuevas necesidades de las empresas concernientes a la comunicación: "*...los problemas de comunicación interna, los problemas de nuevos acercamientos en el discurso entre la empresa y sus diferentes niveles de público, las necesidades de una expresión coherente de identidad a través del tiempo...*"⁶.

Como consecuencia de este devenir en la sociedad, y de las empresas en busca de ese nuevo público, es que se produce la implantación de lo que Costa denominó "nuevo paradigma", la llegada de la "nueva economía" encabezada por la información, el auge de los servicios y la "cultura inmaterial de los valores".

Para entrar a este nuevo paradigma las empresas de servicios apuntan la conveniencia de pensar en las comunicaciones internas que aplicarán la circulación

⁵ *Ibíd.*, p. 30.

⁶ *Ibíd.*, p. 41.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

de la información para el trabajo y los valores de la organización. Asimismo, entra en juego el uso de nuevas palabras y conceptos: código, ruido, complejidad, mensaje, cultura, visión, misión, valores, modelos, interacción, imagen, memoria, crisis, etc.; que serán empleados para la estrategia, la gestión, el diagnóstico, y la evaluación de la comunicación.

Aquí comienza el imperio de la "Comunicación [que] ya no sólo significa estar en contacto e intercambiar impresiones, ideas, experiencias entre personas. Su sinónimo, Información, ya no significa únicamente las noticias que leemos en la prensa o escuchamos en la radio. Ambas se funden y son la nueva materia (inmaterial) y la nueva energía (invisible). La Información: materia y energía del conocimiento"⁷.

La finalidad de los que gerencian una organización es que éstas se vuelvan más eficientes y efectivas. Indagar sobre aquello que se transmite y cómo se transmite al público interno de una organización nos permite conocer cuál es la manera en la que las organizaciones buscan realizar u optimizar sus objetivos.

Para lograr este propósito se convierten en indispensables las nuevas herramientas del conocimiento que provienen de la comunicación. Instrumentos fundamentales para la gestión de las organizaciones, la producción de bienes, la mejora de las relaciones humanas en la empresa y de ésta con la sociedad, analizar su entorno, elaborar estrategias de comunicación, planificar las actuaciones comunicativas y, finalmente, evaluar los resultados.

Este posicionamiento proporciona el lugar para la función destacada del comunicador que estará capacitado y poseerá la información necesaria para brindar la asesoría, el servicio y el consejo a los clientes internos y externos sobre los distintos productos y procesos de comunicación en una organización.

⁷ Costa, Joan, *La gestión de las comunicaciones en la empresa*, www.terra.es/personal3/jcostass/comunicacion_texto3.htm.

Planteamiento de interrogantes

Centrándonos en este nuevo panorama social y en las necesidades de las organizaciones, el comunicador puede intervenir a través de un conjunto de técnicas y actividades para facilitar y agilizar el flujo de los mensajes que circulan entre los miembros de una organización o entre la organización y su medio. Además, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los miembros de la organización para que se cumplan los objetivos de esta última⁸.

Entonces, entendiendo que la comunicación interna es un instrumento fundamental para la dirección de una organización, y que se optimiza al gestionarse a partir de un programa inseparablemente unido al resto de las políticas y las estrategias de la organización:

¿Existen los departamentos de comunicación interna en las organizaciones argentinas?

¿Quiénes forman parte de esta área?

¿Quiénes desarrollan las estrategias de comunicación en una organización; quiénes determinan las políticas de comunicación, son propias, son copias?

La principal función de la comunicación interna es la de "apoyar estructuralmente el proyecto empresarial"⁹, son las palabras de Justo Villafañe que nos remiten a la necesidad de que el servicio de comunicación interna esté subordinado de forma muy dinámica y organizada a los objetivos, planes y proyectos que emergen de la dirección de la organización para poder asegurar la comunicación interna y posibilitar el desarrollo de la imagen e información creadora de identidad para todos los empleados y las instituciones.

⁸ Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio, en Fernández Collado, Carlos, *Comunicación en las organizaciones*, México, Ed. Trillas, 1997, p. 29.

⁹ Villafañe, Justo, *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Ed. Pirámide S.A., 1993, p. 238.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

¿Qué está sucediendo en las organizaciones argentinas?

Nos aproximaremos a la comunicación interna y a sus prácticas.

IV. Estado de la cuestión

Guiándonos por Alberto Borrini podemos ubicar el origen de la comunicación interna en la Argentina, con las revistas y house organs, al mismo tiempo que la aparición de las relaciones públicas en la década del '40. Sin embargo, sería discutible hablar de comunicación interna con la sola edición de un house organ que publicaba la participación del personal mencionando cumpleaños, casamientos, nacimientos y demás información lejana a la información sobre *"transparencia interna de la gestión, que recién hoy comienza a considerarse indispensable"*¹⁰.

Durante muchos años, la oficina de personal no fue lugar propicio para la aparición de cambio alguno en la estructura de la organización ya que sólo se ocupaba de pagar sueldos y de verificar el presentismo. Tuvo que modificarse este departamento y dar lugar al de recursos humanos para que la moderna comunicación corporativa obtuviera una herramienta clave: la comunicación interna.

Un trabajo que ayudó a esclarecer el panorama del estado de las empresas en la Argentina de los años '60 fue la publicación de los resultados de una encuesta sobre administración de personal de la revista Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de La Plata. Empresas argentinas de distintas categorías respondieron: *"75% de la muestra estimó que los problemas relativos al personal debían ser tratados por empleados dedicados exclusivamente a ello, de lo que podría inferirse que todavía existían dudas en las empresas sobre este punto, y sólo el 55% propició que el área debía tener jerarquía directiva"*¹¹.

Tuvo que pasar más de una década para que comenzaran a ocurrir los cambios necesarios para el surgimiento de herramientas y de conceptos de la comunicación interna. Fue a partir de las grandes fusiones y adquisiciones de empresas que surgieron los problemas de pertenencia y de cultura de empresa, de aquí la aparición de ideas como "cliente interno" e "imagen interna". Así es como,

¹⁰ Borrini, Alberto, *La comunicación interna*, www.adlatina.com/html/borrini.

¹¹ *Ibíd.*

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

por ejemplo, los buzones de sugerencias, herramienta de la comunicación interna utilizada hasta hoy, permitieron el acceso de los empleados a participar en la organización.

Durante los meses de mayo, junio y julio de 1995, el Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional¹² realizó una investigación acerca del desarrollo de las estructuras comunicacionales de 51 empresas argentinas. Dicha investigación demostró el avance registrado por la comunicación institucional en las firmas de primera línea que colaboraron en la encuesta. Una de las inquietudes que había movilizado a la realización de esta investigación se relacionaba con la comunicación con el personal, considerada como el vector de la moderna comunicación corporativa o institucional por parte los integrantes del ICOMI.

Para entonces las dotaciones del área de comunicación institucional en estas empresas habían crecido, y el 47% se ubicaba en la franja de 4 a 10 personas; el 61% de los participantes reportaba directamente a la gerencia o dirección general de la empresa; el 63% contaba con programas o planes de acción a mediano plazo. Una proporción aún mayor tenía vocero o portavoz, y había creado un comité de crisis para afrontar las emergencias en el terreno de la comunicación.

Básicamente, lo que nos interesa de este estudio es el lugar que ocupaba la comunicación interna. En ese momento, el 43% de los encuestados dijo que la comunicación interna funcionaba dentro del área de comunicaciones y/o relaciones institucionales. Esta presencia se menciona como "novedosa" para el propio estudio, y se sostiene que este dato es otro síntoma del deslizamiento de esta disciplina del área de recursos humanos hacia la de comunicación o relaciones institucionales.

Por otro lado, de las 29 empresas que no poseían a la comunicación interna dentro del área ya dicha, el 78% encargaba su gestión a recursos humanos, relaciones humanas y personal. Aquí se presenta la posición conceptual de los que

¹² ICOMI, instituto de investigaciones de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

dirigen estas empresas, ya que cuando los objetivos para la comunicación interna consisten en gestionar y desarrollar las políticas y estrategias de comunicación desde una perspectiva global, y estar vinculado directamente con la cúpula directiva de la organización para construir la imagen de la organización desde adentro hacia afuera, por lo general se elige el área de comunicaciones en vez de recursos humanos¹³.

La segunda encuesta del ICOMI, casi cinco años después, dirigida a una muestra bastante mayor, de 75 empresas, confirmó la importancia adjudicada al área en el organigrama de las organizaciones, y reveló que el 51% de sus responsables ya habían cursado un postgrado. En esa misma línea el 57% de los consultados expresó que en su compañía el plan de comunicaciones era parte integrante del plan general estratégico. En referencia a la comunicación interna, había aumentado del 43% al 59% su presencia en el área de comunicaciones y/o relaciones institucionales. Así como creció la presencia de comunicaciones internas en comunicaciones y/o relaciones institucionales, se puede apreciar que la comunicación interna siguió abandonando el área de recursos humanos (1995: 60% - 1999: 56%).

Sólo cuando se comenzó a manifestar que la competitividad de cualquier organización comienza a partir de su potencial humano y el desarrollo de sus talentos, la multiplicación de cursos y seminarios especializados, y la difusión de experiencias de otros países, incentivaron el interés de la gerencia local.

Pese a todo, todavía no existe en la Argentina una conciencia empresarial sobre la importancia y el valor que representa tener buenas comunicaciones internas y externas¹⁴, menciona Alejandro Formanchuk, miembro de la comisión de comunicaciones de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina. Esta

¹³ ICOMI, "Investigación acerca del estado de las estructuras comunicacionales de las empresas 1995", en *Investigación sobre la comunicación institucional en la Argentina*, UCES, 2000, p. 79.

¹⁴ Formanchuk, Alejandro, *Comunicación interna, externa e imagen corporativa: nuevos paradigmas para una economía global*, www.sincronia.cucsh.udg.mx.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

comisión realizó en junio de 2000 una investigación sobre comunicaciones internas. Como parte de la investigación se les pidió a los empleados de distintas organizaciones que enumeraran los beneficios de contar con una buena comunicación. El resultado fue:

"- El 25% hizo mención a una mayor eficacia en la tarea.

"- Un 18% dijo que permitiría alinear a toda la organización.

"- El 17% contestó que agilizaría los procesos internos.

"- Un 14% que crearía sentimientos de pertenencia y motivación.

"- Y una idéntica proporción afirmó que mejoraría el clima laboral, tal vez como consecuencia directa de lo anterior"¹⁵.

Estos beneficios se convierten directamente en beneficios monetarios concretos. Una mala comunicación afecta el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, hay desmotivación, incertidumbre. Perder eficiencia significa perder dinero.

Una consulta realizada por Red Inside¹⁶ a 60 profesionales de comunicación interna de 35 empresas del país para conocer las tendencias y oportunidades de crecimiento en el mercado mostró que el 95% de las empresas consultadas poseen un departamento o sector de comunicación interna de los cuales el 30% tiene profesionales abocados exclusivamente a esa función. Además se obtuvo que:

- El área al que reporta comunicaciones internas es:

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ Muestra autoseleccionada: participación voluntaria de suscriptores de Red Inside, 2002, www.inside.com.ar.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

- 85,7% a recursos humanos (en muchos casos dentro de capacitación, formación o desarrollo);
- 11,4% a otras áreas;
- 2,9% que no existe un área de comunicaciones internas formada.

- La cantidad de miembros en comunicación interna ronda un promedio general de dos integrantes. A la pregunta sobre si estos integrantes desempeñaban otra función simultánea, respondieron: Sí 72,7% y No 27,3%.

Las otras funciones nombradas fueron:

capacitación / formación	7
desarrollo / planes de carrera	6
empleos / reclutamiento	3
relaciones institucionales	2
comunicaciones externas de marketing	1
compensaciones	1
administración	1
operaciones	1

Podemos inferir, gracias a esta encuesta, que las comunicaciones internas en las organizaciones argentinas consultadas durante 2002 seguían perteneciendo a recursos humanos, y que, además, la mayoría de sus responsables dedicaban su tiempo a otras tareas, que en gran parte, también pertenecen al área antedicha.

A su vez, otra encuesta, pero esta vez realizada en noviembre de 2006 a los asistentes de una conferencia sobre *“¿Qué hacemos cuando hacemos comunicación*

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

*interna?*¹⁷ se los consultó sobre el crecimiento de la comunicación interna en los últimos cinco años. Los participantes, profesionales de comunicación, recursos humanos y directivos de empresas, respondieron en más del 60% que la comunicación interna había crecido dentro de su organización en grado "alto o muy alto".

Otro dato importante que arrojó dicha encuesta fue que estos profesionales reclamaban recursos para desarrollar estrategias del área de comunicación interna (tiempo, personas y presupuestos). Asimismo, sostuvieron (74,4%) que los recursos asignados a la gestión de comunicación interna les permitía cumplir en un grado de "mediano a bajo" con las necesidades de la organización. Además, también se mencionó (50%) que la dirección de las organizaciones no está lo suficientemente involucrada en las estrategias de comunicación interna. Según el informe, el mayor problema existe en las organizaciones en las que sus líderes no perciben el valor estratégico de la comunicación interna, y por ese motivo no se involucran en su planificación, esto provoca obstáculos al desarrollo y crecimiento del área que encuentra una asignación insuficiente de recursos.

No es de sorprender, entonces, que la encuesta haya revelado que el 35,9% de los presentes haya afirmado que en sus propias organizaciones la comunicación interna está siendo considerada como estratégica en un grado "bajo o muy bajo", que el 29,5% haya dicho que el nivel es "moderado", y que sólo el 34,6% de los encuestados haya afirmado que se la considera en un grado "alto o muy alto".

Podemos decir que en todas las organizaciones se hace comunicación, pero existe una diferencia: están quienes la planifican y quienes la dejan al azar.

Las organizaciones son entidades en las que se comunica, la función comunicativa tiene un peso cada vez mayor en su estructura.

Cuando una estrategia de comunicación interna apoya el proyecto de la

¹⁷ Inside, Consultora de Comunicación Interna.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

organización, hace coherente lo que se informa de la organización como un todo y nutre, además, la comunicación externa.

La comunicación interna está ganando lentamente protagonismo en las organizaciones, su función y su lugar recién se están comenzando a definir.

V. Marco metodológico

a) Fundamentación

En este trabajo se emplea la modalidad de carácter explicativo o de diagnóstico. Se utilizan herramientas de la técnica cualitativa de investigación. Y se aborda el análisis de actitudes y opiniones para proponer alternativas.

Esta técnica, permite orientar la investigación en términos de cuáles serán las variables consideradas relevantes para el diagnóstico de los discursos sobre la comunicación interna de la organización y del modo en que estas distintas variables serán articuladas para permitir una visión de los procesos comunicacionales.

Sin olvidar que la existencia de los condicionamientos a los que está atado el investigador en todo el proceso investigativo repercuten en la misma investigación, esta implicación, no se tratará de eliminar sino que quedará explicitada en la terminología utilizada¹⁸. En este caso el investigador se reconoce como parte del proceso de investigación, asume sus valores, experiencias y sistemas de conocimiento de la realidad. Reconoce que puede influir en el proceso, tanto durante la recogida de los datos como en el análisis.

El enfoque cualitativo proporciona profundidad de conocimiento y comprensión a través de la interpretación de los discursos obtenidos mediante entrevistas, en este caso, de quienes pertenecen a las áreas de comunicación interna de organizaciones seleccionadas del sector financiero privado argentino. A través de este enfoque se procura determinar cuáles son las clasificaciones, distinciones y percepciones por medio de las cuales se registran las representaciones sociales compartidas en el discurso de los entrevistados respecto a su práctica laboral.

Es importante aclarar que existen unos objetivos generales y una metodología

¹⁸ Acevedo, María José, *La implicación. Luces y sombras del concepto lourauniano*, equipo de cátedras del profesor J. J. Ferrarós, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, agosto de 2002.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

establecida, no obstante, en el transcurso de una investigación, la forma específica en la que se va desarrollando va evolucionando a medida que se avanza.

b) Objetivo principal

Indagar sobre la existencia de estrategias de comunicación que se ajusten a las políticas organizacionales de empresas multinacionales que poseen sucursales locales, y si se establecen modelos de comunicación para adaptar las políticas organizacionales al público interno de la sucursal local en particular.

c) Objetivos específicos

1. Indagar sobre la existencia de políticas organizacionales y de estrategias de comunicación en organizaciones multinacionales, que poseen sucursales locales.
2. Explorar si las estrategias de comunicación están diseñadas con relación a los diferentes públicos internos de la sucursal local, o si existe un único modelo de comunicación que se transmite indiscriminadamente.
3. Relevar qué departamentos organizacionales están involucrados en el diseño de la política organizacional y de las estrategias de comunicación, y en la adaptación o transmisión de la misma a los diferentes públicos.

d) Herramientas metodológicas

Con el propósito de obtener los datos acerca de los objetivos planteados es indispensable recoger la información pertinente, en este caso se utilizaron las siguientes herramientas¹⁹.

¹⁹ Rodríguez Mansilla, Darío, *Diagnóstico organizacional*, Colección Textos Universitarios, Chile, Ed. Universidad Católica de Chile, 2000, p. 81 y ss. Muñiz González, Rafael,

- *Entrevista individual semiestructurada*

La entrevista se utiliza para obtener información sobre las prácticas de trabajo del área de comunicación interna, sobre sus estrategias de comunicación y cómo están reflejadas en ellas las políticas de la organización, tema de interés de esta investigación.

El tipo de entrevista empleada en este trabajo, por el número de participantes, será *individual*, en la que participa el entrevistador y la persona entrevistada. En las entrevistas individuales, el investigador explora un tema mediante preguntas, que en las *entrevistas semiestructuradas*²⁰, conforman un guión, con frecuencia, formulado en forma de preguntas abiertas sobre aspectos a ser explorados en la entrevista. No obstante, el guión no tiene que ser seguido tal como está formulado, sino que debe ser consultado para evitar que algún tema sea olvidado. El entrevistador puede abordar los distintos aspectos siguiendo el curso de la conversación.

Aunque el entrevistador sigue unas pautas más específicas para cubrir una serie de temas o áreas de interés para la investigación, el orden de las preguntas y el tiempo dedicado a cada una de ellas se deja en manos del entrevistador. De esta manera, profundizará en las respuestas que no sean lo suficientemente esclarecedoras o explicativas del tema que se estudia. Cuanto menos estructurada es una entrevista mayor será la información obtenida, y también más complejo será el análisis.

La información producida durante la entrevista se recoge mediante la grabación de la misma. Para este trabajo se necesitó una duración de 1:20 hs en promedio por cada entrevista bajo confidencialidad de la información.

²⁰ *Marketing en el siglo XXI*, cap. 3, "La investigación de mercados", España, Ed. Cef, 2001.
Miquel, S., Bigné, E., Lévy, J-P. y María José Miquel, *Investigación de mercados*, Madrid, Ed. Mc Graw Hill, 1997, p. 43.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

La transcripción de la entrevista se convierte en la base más importante de obtención de material para el análisis.

Selección de los entrevistados: la investigación cualitativa se realiza en grupos pequeños de personas los cuales, generalmente, no son seleccionados en la base de la probabilidad, la muestra de informantes no es estadística, ni representativa, sino una selección de miembros que viene determinada por los objetivos del estudio. Es decir, no se intentará sacar conclusiones firmes ni generalizar los resultados a la población en general.

En este caso los entrevistados son personal jerárquico que se desempeñan en el área de comunicación interna de bancos privados multinacionales con sucursal local.

Cuadro comparativo de entrevistas: generada a partir de la información obtenida mediante una selección de información proveniente de la desgrabación de las entrevistas con el objeto de comparar los discursos de los diferentes entrevistados.

- *Búsqueda de documentos y páginas web*

Por documentos definimos todo material normativo o de difusión que utiliza la organización en sus diversos formatos y soportes.

Interpretar el significado del documento en formato gráfico o magnético supone el intento de entender el documento en el contexto de las condiciones de su producción y de su lectura. Aquí se analizará el contenido y soporte del material aportado por los entrevistados y de los contenidos en soporte magnético (publicados en internet y/o intranet). Se centra el análisis en el material producido por el área de comunicación interna y se amplía con material encontrado en los portales de las empresas seleccionadas.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

- *Observación*

Se utiliza para obtener información sobre determinados aspectos que complementen la información de los documentos y de las entrevistas. En este caso, el lugar físico en donde se realizó la entrevista, dónde se encuentra la oficina del entrevistado, etc. El tipo de observación que se realice, va a depender de los objetivos del estudio, que a su vez determinarán el papel del investigador, el tipo de instrumento, y la transparencia de la observación.

- En esta investigación el observador, mantiene su papel como tal, y no se integra, la observación se denomina *no participante*.
- En tanto que se establecen unos criterios previos o elementos que han de ser observados, aunque pueden adaptarse o transformarse, a lo largo del proceso. Se utiliza una observación *semi-estructurada*.
- En tanto que es una observación *abierta*, los sujetos del estudio, conocen la situación.

En la observación no participante, el investigador se dedica a observar el fenómeno objeto de su estudio y mantiene su papel como observador. Sin embargo, como mencionáramos anteriormente, no quiere decir que en toda investigación no deje de existir la calidad de sujeto psíquico y social del investigador, además de un cierto grado de estructuración, en cuanto a objetivos y elementos de observación.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

VI. Marco teórico

1. Distinción entre información y comunicación

Información y comunicación suelen tratarse de manera no diferenciada, como si fueran lo mismo. En el lenguaje cotidiano se los suele utilizar alternativamente, apuntando a la misma idea. Información y comunicación forman parte de una misma moneda, pero no son lo mismo.

La *información* son los datos. Por ejemplo, cantidad de usuarios de nuestro servicio, cantidad de correspondencia recibida, contenido de la misma, etc.

La información es básica para conocer los objetivos, la planificación, metas y evaluación de la organización en la que me encuentro. Son datos indispensables para garantizar el funcionamiento de su estructura.

En relación a la información, es importante saber si llega en tiempo y forma a todos los miembros de la organización.

Respecto de la información de la organización, las preguntas pueden ser:

- ¿Qué información se publica?
- ¿Cuáles son los canales por los que circula la información?
- ¿Se ha informado claramente sobre los sistemas de comunicación vigentes en el espacio de trabajo?

Desde la perspectiva de los medios, la información es lo que se busca en distintas fuentes, es lo que se procesa y luego se difunde en el espacio público, buscando que sea captado por una audiencia -los receptores- lo más numerosa posible. O lo más selectiva posible.

Dado que cada vez existe mayor cantidad de circulación de información es

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

necesario que las organizaciones vayan estableciendo criterios para seleccionar la misma. Ello ayudará a evitar perder tiempo con información superflua o no pertinente.

Los criterios de selección de información, cuando son construidos alrededor de las políticas organizacionales y los objetivos específicos de cada organización, logran el mejor rendimiento.

En el extremo, la otra cara de la misma moneda, la comunicación.

Aproximación al concepto de comunicación

Como idea básica podemos pensar que la *comunicación* en la sociedad es una red compleja de mensajes. Mensajes que suelen ofrecer representaciones diferentes de la realidad.

Las representaciones que se desarrollan en el acto comunicativo se producen en una interacción entre varios individuos. Cuando se concibe a la comunicación como actividad social, cada acto de transmisión de mensajes se integra a una matriz muy vasta. Esta matriz, que es la comunicación social, "*constituye el conjunto de los códigos y de las reglas que hacen posible y mantienen en la regularidad y la previsibilidad las interacciones y las relaciones entre los miembros de una misma cultura*"²¹.

La comunicación en la sociedad es permanente, no remite a la linealidad y unilateralidad de un mensaje emitido y/o decodificado, sino que permite que la acción individual se inserte en una continuidad. El individuo es un actor social con roles a cumplir o representar.

La organización es el espacio donde estos individuos interactúan, la

²¹ Martini, Stella, *La comunicación es interacción*, documento de la cátedra Teoría y práctica de la comunicación II, 1998, p. 3.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

organización dice qué y cómo lleva adelante sus acciones de comunicación, y qué participación tienen estos actores en ese "escenario" comunicacional.

2. La comunicación en las organizaciones

La comunicación institucional, también llamada organizacional, es la comunicación formal de la institución con sus públicos internos y sus públicos externos.

Cuando hablamos de comunicación institucional u organizacional nos referimos, según Andrade Rodríguez de San Miguel²², a la función integral de la comunicación organizacional en la empresa: como fenómeno inherente a toda organización y como conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar el proceso de comunicación en las organizaciones.

Los programas y actividades de comunicación que se realizan en una organización necesitan responder a una política integral de comunicación en la cual se conjuguen aspectos de la circulación de información:

- La comunicación que se produce para el ámbito interno.
- La comunicación que se produce para el ámbito externo.

Puede suceder, por ejemplo, que la institución esté organizada en base al funcionamiento de departamentos, con un responsable a cargo en cada uno de ellos, y que se haya previsto una reunión semanal para intercambio y definición de estrategias propias del departamento.

Paralelamente, dos o tres veces al año se pudo haber definido la realización de asambleas para establecer los lineamientos político-institucionales globales que necesita ejecutar la dirección.

²² Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio, en Fernández Collado, Carlos, *Comunicación en las organizaciones*, cit., p. 30.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Si la organización es pequeña, sus miembros seguramente se reúnen semanalmente para intercambiar ideas, objetivos, propuestas de trabajo, para planificar o evaluar cómo andan las cosas.

Estos serían los espacios que garantizan mecanismos de participación y se constituyen en canales formales de comunicación, además de las comunicaciones puntuales, sobre los informes acerca del accionar del área directiva o las nuevas decisiones que involucran al conjunto de la institución.

2.1. Definiciones

Cada organización está vinculada a otras de la misma naturaleza o con las que se complementa en actividades y servicios, a diversos públicos -internos y externos- que puede ser su público meta o no.

Las organizaciones, a partir de su propia actividad, generan conocimiento, informaciones, decisiones que necesitarán ser dadas a conocer a los públicos internos o externos de cada organización. Por ello, emitirán informaciones, decisiones, posicionamientos y propuestas hacia sus públicos.

La comunicación institucional u organizacional tiene importancia y trascendencia, lo que se impone es una mirada particular definiendo claramente quién es la organización y hacia dónde apunta. A partir de esto se definen las estrategias de comunicación hacia el afuera, reforzando la imagen institucional.

Por lo general en las organizaciones se apunta a contar con un área o departamento que se ocupe de la comunicación institucional. Cada organización requerirá hacer un diagnóstico adecuado para evaluar cuál es la cultura organizacional, y en función de ello planificar el diseño comunicacional más apto.

En términos prácticos, es fundamental la existencia de un responsable de comunicación que se haga responsable de este tema, que se capacite en la

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

definición de políticas y estrategias generales y se ocupe de ver los distintos planes de acción y su modalidad de instrumentación. Ello ayudará a plantear luego definiciones.

Para lograr una comunicación eficaz habrá que ir haciendo los aprendizajes necesarios para aplicar diferentes técnicas de comunicación según las distintas necesidades comunicacionales que surjan en la organización (relaciones internas, estrategias de difusión, etc.).

2.2. La comunicación externa

Está orientada hacia los públicos externos, sean éstos la sociedad en su conjunto o los usuarios de los servicios de la organización y se vincula a la presencia de la organización en los medios de comunicación, ya sea formando opinión pública o tratando de lograr una imagen institucional y visibilidad pública (ser reconocidos públicamente).

Pero es sabido que aquí no se agota la comunicación institucional. Están además los contactos interpersonales, las amistades o afectos especiales, las desavenencias, falta de acuerdos y el uso de otros espacios. Incluso algunas instituciones pueden encontrar definiciones propias y particulares de cada espacio físico: "el pasillo" o "la cocina", que se constituyen en verdaderos canales de comunicación informal. Espacios de comunicación que circula e incide en las prácticas institucionales y que necesariamente tiene que ser tenida en cuenta.

Cada ámbito comprende a los canales formales e informales de comunicación.

La modalidad de comunicación que caracteriza a cada organización es consecuencia de la estructura interna de la misma, de cómo se asignan los roles y funciones entre sus miembros, cómo se toman las decisiones, cómo se canalizan y se informan: los paneles informativos, los informes de trabajos realizados, las rendiciones de cuentas, etc., constituyen algunos de los canales formales por donde

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

circula la información en una organización.

La estructura institucional y los niveles de flexibilidad y capacidad de escucha de los miembros influirán en el carácter horizontal o vertical de la comunicación.

2.3. La comunicación interna

Existen aspectos de circulación y producción de la información:

- La que se produce para el ámbito interno.
- La que se produce para el ámbito externo.

La comunicación interna atraviesa transversalmente a las organizaciones, está íntimamente vinculada a la calidad de sus prácticas y a la coherencia de éstas con los objetivos, metas institucionales y voluntades de diálogo y participación de sus miembros.

Será necesario entonces detenerse a explorar los canales internos de circulación de la información y los mecanismos previstos para garantizar fluidez de información y transparencia de las acciones encaradas y de mecanismos de participación en la toma de decisiones vinculadas a la vida de la organización.

La comunicación interna sirve a que la visión, misión y la política organizacional sean compartidas por todos. Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

2.4. El diagnóstico de la comunicación

Muchos de los problemas que hay en las organizaciones tienen su raíz en problemas comunicacionales. Por eso el diagnóstico de la comunicación es importante para conocer la existencia de políticas comunicacionales y examinar el proceso de planificación de estrategias de comunicación y su relación con las

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

políticas organizacionales.

Para empezar a andar el camino del diagnóstico de la comunicación proponemos una secuencia que es el de recoger como datos de ese escenario los relatos de quienes están encargados de la comunicación interna de organizaciones del sector financiero privado en la ciudad de Buenos Aires, sobre cómo está determinada su labor y sobre los espacios por donde circula la comunicación.

Mirar un escenario con mirada comunicacional nos ayuda a pensar:

- ¿Cuáles son los actores que participan en los procesos de comunicación?
- ¿Qué canales, lenguajes y códigos se utilizan?
- ¿Qué contextos rodean esas situaciones de comunicación?
- ¿Qué relaciones de poder se tejen entre los actores?

Ver cómo se construyen las relaciones de comunicación nos permite conocer el estado comunicacional de una organización. En este recorte que hacemos del estado comunicacional, para después analizarlo, nos enfocamos sobre la actividad en el área de comunicación interna que es lo que buscamos registrar.

2.5. La comunicación en la organización

Pensar la comunicación es parte fundamental de la planificación y gestión de las organizaciones. La producción de políticas comunicacionales locales, se articula a la definición de estrategias tendientes a fortalecer las políticas organizacionales.

Las políticas comunicacionales requieren ser implementadas por la máxima conducción política, quien en forma explícita establece sus alcances y fines, sus objetivos a corto, mediano y largo plazo y le otorga a esta estrategia el máximo apoyo, al comprender que la información favorece el cumplimiento de sus objetivos.

Llamamos estrategia a una tecnología, que con la construcción de mensajes transportados por ciertos soportes, se puede utilizar para instalar representaciones

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

en una comunidad u organización y construir el contexto discursivo para que los objetivos de la organización se vuelvan comunes.

Reconocer las dimensiones comunicacionales en las organizaciones, es el primer paso para situar el análisis de la realidad comunicacional. La posibilidad de mirar comunicacionalmente un escenario, nos facilita la definición de canales y actores de la comunicación, los códigos, los modos, los contextos. Esta mirada nos permite arrojar luz sobre las formas de comunicación que existen en una organización y saber si contribuyen o no a las políticas organizacionales.

La producción de mensajes propios, como parte de estrategias de comunicación, impacta profundamente en la organización, no sólo por la creatividad de los mensajes, sino también por los objetivos que promueven.

Es así como la producción de mensajes, fortalece la identidad, porque invita a la autoreflexión permanente sobre "quiénes somos como organización" y "qué tenemos para decir sobre nuestra actividad y nuestras propuestas".

2.6. Planificación de estrategias

Una estrategia es un camino de acciones y de proyectos. Es un proceso que permite transformar la realidad de la organización de acuerdo a los objetivos a alcanzar, planteados por quienes dirigen la organización.

Implica la elección de un "*curso de acción elegido frente a un planteo de cursos de acción alternativos*"²³, trabajando sobre los problemas que se quieren resolver y fortalecer los objetivos que se consideran coherentes con la visión, la misión y las políticas organizacionales.

Cada proyecto o campaña es estratégica porque:

²³ Lazzati, en Geli, Alejandro C. (coord.), *¿Qué es administración? Las organizaciones del futuro*, Bs. As., Ed. Macchi, 1998, p. 175.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

- Son los proyectos o campañas posibles de realizar en determinada situación.
- Pretenden incidir sobre los mensajes que la organización cree que son los más relevantes para hacer circular.
- Parten de lo que se tiene (recursos discursivos y técnicos).
- Abren caminos para la realización de nuevos proyectos o campañas.

Ese camino es estratégico porque las acciones y los proyectos:

- Están relacionados entre sí.
- Aportan a un objetivo de desarrollo común (tienen el mismo sentido), van llevando a la situación deseada.
- Son coherentes con la política organizacional y el objetivo planteados, están articulados.
- La ejecución de un proyecto o campaña se vuelve un potencial de desarrollo para la realización de otros proyectos o campañas.
- Inciden en las construcciones de sentido propios de la organización.

3. Políticas de la organización

Cada organización maneja una serie de supuestos y principios organizativos que le son propios y que definen el carácter de sus acciones, el cumplimiento de sus objetivos generales y específicos y el modo de encarar las relaciones inter-institucionales. Estos criterios para la acción constituyen políticas organizacionales.

La política comunicacional de las organizaciones deviene de ese marco más amplio que son las políticas generales de cada organización. En función de ello se priorizarán aquellas estrategias de acción que permitan a la organización mejorar las relaciones con sus públicos, con las otras organizaciones y con la sociedad.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Para llevar adelante una política de comunicación es necesario que -entre otros- estén presentes algunos elementos fundamentales:

- *Una organización que se asuma en el rol de emisor de mensajes*, de propuestas orientadas hacia algunas temáticas específicas, que le son propias (recordemos que el emisor, en un proceso de comunicación, es quien dirige sus mensajes hacia otro actor social que se denomina receptor).
- *La decisión de proporcionarle un carácter permanente y sistemático*: que las acciones que se emprendan no sean hechos aislados sino que señalen una dirección, formen parte de una propuesta global.
- *Aspirar al posicionamiento y logro de la visibilidad pública de la organización*, instrumentando las acciones y estrategias necesarias para tales fines.

Son importantes los aportes que permitan instrumentar acciones estratégicas en relación a los públicos internos y externos de la organización, que hagan posible mejorar o lograr la imagen pública y la calidad de los servicios.

Se trata de encontrar un modelo que abarque la comunicación interna y externa, cada una con acciones distintas pero conectadas sinérgicamente desde la explicitación de una política de comunicación organizacional.

3.1. Política de comunicación

La comunicación aparece como el soporte ineludible a la hora de pensar la organización, la visión y la misión que ésta se ha propuesto, los objetivos y estrategias que desea priorizar.

Convendría plantearse si todos los miembros de la organización conocen los objetivos de trabajo, las apuestas institucionales, la modalidad de funcionamiento. Si éstos fueron puestos en común y de qué modo, si han sido consensuados o no.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Asimismo, conviene indagar acerca de la modalidad con que circuló la información. Y lo que aparece como más relevante: si todos los miembros de la organización conocen el mecanismo de toma de decisiones, punto vinculado a la estructura de funcionamiento institucional.

En los casos de las campañas de comunicación interna de una organización:

- ¿Quién se hace cargo del diseño?
- ¿Cómo se implementa una campaña proveniente de la casa central?
- ¿Qué estrategia se implementa?
- ¿De qué manera se lo hace?
- ¿Cómo se enteran de la reacción del conjunto de los miembros de la organización?
- ¿Los miembros pueden aportar una mirada renovada?
- ¿Se pueden plantear reservas y críticas?
- ¿Responden corporativamente o se aceptan los comentarios?

Cada uno de estos momentos constituye puntos críticos en el interior de las organizaciones. En ellos, las estrategias de comunicación que se implementen pueden constituir una herramienta fundamental para superar situaciones de conflicto.

Una organización que ha hecho capacitación laboral por largo tiempo en forma gratuita, ha decidido cambiar su política y espera cobrar los costos de los servicios de capacitación que prestará en el futuro. Sin lugar a dudas este cambio en la política institucional afectará las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización, entre miembros y usuarios. Para evitar ese efecto se diseñan canales de comunicación que garanticen que la información llegue a cada uno de los miembros que ocupan los distintos niveles, de modo que todos conozcan las nuevas políticas y puedan transmitirlos con claridad a los distintos usuarios.

Sin embargo, es en estos aspectos -entre otros- donde más claramente se manifiesta la debilidad de las organizaciones, por lo que habrá que detenerse en

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

ellos para desarrollar una adecuada política de comunicación de la organización.

- Para comunicarse con la sociedad, para informar quién es y qué pretende una organización, es necesario que primero lo clarifique hacia su interior.

De lo contrario, a través de nuestras acciones se pueden superponer estrategias contradictorias que sólo tienden a fortalecer la desinformación y la confusión en los públicos (internos y externos, miembros y usuarios, o las instituciones u organizaciones con las cuales se tienen alianzas estratégicas para la consecución de objetivos comunes).

- Cada organización necesita darse su propia política de comunicación organizacional.

Esta tarea demandará que se exploren temas y conceptos vinculados a la comunicación de cada organización en particular.

3.2. La comunicación estratégica en las organizaciones

Es una forma de entender el encuentro con el otro o los otros, con quienes se va a dialogar, intercambiar ideas y pareceres.

Para empezar a aplicar este concepto de comunicación estratégica, tomemos como ejemplo a la comunicación interna:

- ¿Qué sabemos de la organización?
- ¿Podemos dar cuenta de la experiencia (historia, saberes, preconcepciones) desde la cual cada uno de los actores lee nuestros mensajes?
- ¿Somos capaces de pensar a cada uno de los actores, no aislados o separados, sino como personas en un contexto sociocultural?

Acá aparecen las dificultades porque la mayoría de las herramientas

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

metodológicas que antes se aplicaban estaban pensadas en función de una información a recibir. Pensando a los destinatarios sólo en función de receptores de una información. Esto tiene que ver con el modelo de comunicación simplificado de emisor-mensajes-receptor.

Antes se teorizaba sobre la mejor manera de transmitir un mensaje que, a través de un medio, llegaba a un receptor que lo recibía. En el mejor de los casos, se producía alguna retroalimentación (feedback); se consideraba al receptor como una suerte de depósito de contenidos, con escasa capacidad de devolución. Con el correr de los años, esa forma de ver las cosas fue abandonándose.

Se produjo un cambio de la idea sobre el otro. Al aceptar que el receptor trae consigo un bagaje cultural previo se lo está reconociendo como un actor social activo que arrastra consigo vivencias, historias y diversos modos de comprender la realidad. Este receptor puede resignificar lo que le llega a través del diálogo, de los medios de comunicación, del trabajo o de la organización.

El desafío como emisores de una organización pasa entonces por ponerse a la escucha de esos actores sociales con los que se plantea el vínculo, desde una concepción que no los reduzca a unos supuestos entes pasivos sino que los considere protagonistas del proceso de comunicación, ya que también se propone que sean protagonistas de los procesos de desarrollo.

La propuesta consiste en "armar la estrategia de comunicación a partir de que cada sector puede/quiere escuchar en un determinado momento".

Cada uno de los sectores incluidos en una estrategia (miembros de una organización, otras organizaciones) puede convertirse, a través de la comunicación, en alguien que defiende y promueva la solución al problema dentro de su ámbito y a través de sus vínculos sociales.

En ciertos casos habrá que planificar una campaña utilizando los medios de

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

comunicación disponibles y adecuados, para transmitir una información de cierto carácter reiterativo, de modo que sea recordada en el momento oportuno.

En cambio, en otros, convendrá utilizar una metodología más participativa, que refuerce los lazos de integración.

La propuesta implica que la comunicación es la herramienta estratégica y la clave para operar sobre la realidad, pero a través de diversas estrategias.

El objetivo es identificar e integrar en la estrategia los procesos a lograr (motivación, información, educación, apropiación), que son diferentes en cada grupo o sector (porque responden a los procesos de conocimiento de cada uno de ellos), e intentar su articulación.

Para diseñar una estrategia, la primera tarea del responsable de comunicación dentro de la organización es:

- Escuchar a los actores en su ámbito de trabajo, en su vida cotidiana, en sus modos de relacionarse, en sus gustos e intereses, en sus expectativas hacia la organización y su enfoque de trabajo.
- Aplicando las estrategias adecuadas estará en condiciones de hacer un diagnóstico.
- Esto le permitirá conocer las posibilidades actuales y potenciales de participación de los actores sociales. Con esta información puede actualizar los datos del contexto.
- Finalmente, podrá establecer los mecanismos de participación y las acciones de comunicación del plan operativo.

3.3. Los públicos internos

Se refieren al grupo social, con metas e intereses comunes, que está vinculado a nuestra organización por un alto grado de relación directa. Son los compañeros, miembros de la organización con los cuales hay interacción

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

permanente, por lo cual se puede decir que existe una fuerte influencia mutua.

No se trata de un "público" o "cliente" interno simplemente, puesto que considerar a los miembros de la organización de esta manera implicaría dejar de lado la esencia misma de la comunicación interna: los interlocutores son, aquí, aquellos que forman parte de la organización, que la conforman y sostienen y quienes participan de la vida organizativa cotidiana y activamente.

Los públicos internos, al ser parte de la vida de la organización, son sus miembros y recursos humanos. Son parte del alma y el carácter de la organización. Por este motivo, distintos autores plantean que toda institución, para poder funcionar y ser productiva, requiere integrarse antes como una unidad social.

En consecuencia, sin relaciones internas y diferentes personas, la organización misma no puede existir, ni tampoco relacionarse con otros actores sociales.

Los miembros de una organización son el primer público y, en consecuencia, los primeros portavoces el mensaje que la organización quiere comunicar; razones que hacen de la comunicación interna una problemática de todas las áreas de la organización.

Es decir, existe una situación dialógica entre la organización y los sujetos que la componen; se influyen y configuran mutuamente y, por lo tanto, se puede plantear que la propia organización configura en parte la asignación de sentido de sus miembros, la forma en que éstos se entienden y entienden el mundo.

Las organizaciones se constituyen y consolidan en función de una serie de relaciones. Sus miembros forman un equipo de trabajo. La comunicación juega un papel de trascendencia para poder interpretar, evaluar y encauzar las legítimas inquietudes de los grupos de trabajo.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

En el mundo del trabajo se demanda un sueldo digno, respeto, reconocimiento, oportunidad para desarrollarse, para capacitarse y seguridad. Además de recrear las condiciones de trabajo que permitan fortalecer la autoestima individual y grupal.

3.4. Los públicos externos

Se denomina públicos externos a la población o grupo social que, fuera de los públicos internos, mantienen una relación con la organización. Son los usuarios de los servicios institucionales.

Además de los destinatarios de las acciones (población meta), incluyen también los públicos que integran las otras organizaciones con las que la institución se vincula y articula sus acciones. Existe entre la organización y ellos una vinculación efectiva, que puede medirse y expresarse en cifras.

Por otra parte está el público potencial (población potencial), aquél con el cual es posible que se establezca algún tipo de relación favorecida por estrategias específicas o por circunstancias accidentales o momentáneas.

4. Definición de conceptos a utilizar

Para una lectura más fluida del análisis desarrollado más adelante, en este apartado se enumeran los diferentes conceptos que se utilizarán en el trabajo de análisis del material obtenido de las entrevistas.

- *imaginario social*: "se trata de significaciones construidas colectivamente a los largo del tiempo y compartidas por la colectividad que les dio origen. Los enunciados imaginarios sostienen diversos aspectos -discursivos, interaccionales, comunicacionales- cohesionadores. Dichas narraciones colectivas no atienden a la verdad o falsedad de sus contenidos, sino a la

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

*lógica interna que las estructuras*²⁴. El modo de interpretar el mundo es mutable, emergen encadenamientos no pensados debido a la multiplicidad de los condicionamientos que se encuentran en el campo de lo social. Aquí la dimensión imaginaria provee significación a todos y cada uno de los elementos de este campo. Sin embargo, estas significaciones no se reducen a los elementos a los que están momentáneamente unidas ni están determinadas por ellos sino que se modifican y son reinterpretadas en el devenir histórico. El imaginario social es una estructura simbólica de las sociedades que determina la construcción social de la realidad que guía los procesos de socialización. En este caso, el individuo, como actor social, definirá su identidad en relación a la autorepresentación que tiene de sí y de la relación que establezca con ciertos colectivos de pertenencia que lo contienen.

- *misión*: definido como el conjunto de pasos o elementos de la estrategia que se van a seguir *“representa la razón fundamental para la existencia de la organización ¿con qué intención nos hemos reunido?”*²⁵. En la misión la organización encuentra su principal orientación, así como la representación de los criterios o conceptos organizacionales sobre sus negocios fundamentales por los cuales se inserta en un mercado determinado. Por ello, es necesario que sea *“una síntesis de la naturaleza del negocio. A grandes rasgos: en qué mercado opera la organización, a qué clientes apunta, qué necesidades de los clientes satisfacer, qué clase de productos ofrece...”*²⁶. Peter Drucker asevera que *“la orientación de la declaración de la misión debe estar orientada a los mercados más que a los productos y debe ser realizable, motivadora y específica”*²⁷. Las características mencionadas por Drucker se refieren a que la

²⁴ De la Iglesia, Matilde, *Representaciones acerca de la práctica del comunicador*, equipo de cátedras del profesor Ferrarós, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, p. 1.

²⁵ Geli, Alejandro C. (coord.), *¿Qué es administración? Las organizaciones del futuro*, cit., p. 170.

²⁶ Lazzati, en Geli, Alejandro C. (coord.), *¿Qué es administración? Las organizaciones del futuro*, cit.

²⁷ Drucker, Peter, en Geli, Alejandro C. (coord.), *¿Qué es administración? Las organizaciones del futuro*, cit.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

misión debe proponer acciones viables y que, a su vez, encaminen a los directivos a la toma de decisiones óptimas.

- *política*: es la pauta de procedimiento que delimita los márgenes de operación de los diversos agentes o elementos de la organización, representa los limitantes prácticos en la definición de estrategias: "es el qué y el qué no se puede hacer".
- *visión*: "una imagen de futuro que deseamos crear descrita en tiempo presente, como si sucediera ahora (muestra adónde queremos ir y cómo seremos cuando llegemos allí)..."²⁸. Una visión infunde forma y delinea un camino a largo plazo de lo que se aspira lograr en la organización y colaborar con el entorno social en el que se encuentra inserta. De esta forma se ayuda a los miembros a fijar metas que le sirvan de impulso y acompañen a la razón de ser de la organización. Si la visión es capaz de plasmar un sentido profundo del propósito organizacional y expresa metas específicas para su materialización puede llegar a producir un fuerte compromiso y motivación. Las visiones que surgen de la reflexión conjunta sobre el propósito de la organización por parte de muchos de sus miembros logran ser auténticamente compartidas. En esa elaboración conjunta se encuentra su cualidad de estar en permanente transformación en la medida en que en su diseño se involucren los miembros de todos los niveles de la organización, puedan ser escuchados y puedan participar activamente.

²⁸ Senge, Peter, *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Ed. Granica, España, 1998, p. 310.

VII. Presentación de las organizaciones seleccionadas

La selección de las organizaciones se limitó a aquellas empresas del sector financiero que participan en la Comisión de Comunicación Organizacional de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina.

HSBC Argentina

HSBC Group tiene su sede central en Londres y es una de las más grandes organizaciones de servicios bancarios y financieros del mundo. Con importantes operaciones en banca personal, comercial, corporativa y de inversión y en el negocio asegurador, el Grupo tiene más de 9.500 oficinas en 79 países y territorios de Asia, Medio Oriente, Europa, América y África.

En la Argentina, el Grupo HSBC está conformado por HSBC Bank Argentina, HSBC Maxima AFJP, HSBC La Buenos Aires Seguros, HSBC-New York Life, HSBC Administradora de Inversiones S.A. SGFC y HSBC Participaciones (Argentina) S.A.

BBVA Banco Francés

El Banco Francés tiene su sede principal en la ciudad de Buenos Aires y operaba, al 30 de junio de 2006, una red de 232 sucursales minoristas en todo el país y 27 sucursales especializadas en pequeña y mediana empresa. Asimismo, el Banco lleva a cabo operaciones de mercado de capitales y de compra-venta de títulos directamente, en el Mercado Abierto Electrónico, e indirectamente, en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, a través de su Casa de Bolsa, Francés Valores.

Banco Francés (del Río de la Plata) se funda en Buenos Aires en 1886. Durante casi un siglo presta servicios bancarios a grandes empresas en Argentina.

En diciembre de 1996, el Banco Bilbao Vizcaya S.A. (actualmente Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, "BBVA") adquirió el 99,90% de las cuotas sociales de

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Otar S.R.L., accionista mayoritario de Sud América Inversiones S.A., titular, a su vez, del 30,04% del capital de Banco Francés. Al 31 de marzo de 2004, BBVA tenía el 79,5% del capital accionario del Banco, de acuerdo con los registros de la Caja de Valores de Buenos Aires.

El accionista mayoritario es BBVA, un grupo internacional que tiene ya un siglo de historia.

BBVA es el resultado de una fusión por absorción de Argentaria, Caja Postal y Banco Hipotecario, S.A., anteriormente un banco minorista, gestor de activos y proveedor de seguros español, en Banco Bilbao Vizcaya, S.A. La fusión fue aprobada por los accionistas de ambas instituciones el 18 de diciembre de 1999. Al 31 de diciembre de 2005, BBVA, a través de sus subsidiarias tiene presencia en 14 países americanos y varios de Europa, con 3.578 sucursales en España y 3.832 fuera de España, y con 31.154 empleados en España y 63.527 fuera de España.

BBVA es un grupo financiero global organizado en cuatro grandes áreas de negocios: Banca Minorista en España y Portugal, Banca Mayorista y de Inversión, Banca en América (incluyendo México) y Actividades Corporativas.

Banco Itaú

Banco Itaú es una empresa perteneciente a Banco Itaú S.A., el segundo banco privado de América Latina; en Brasil dispone de una red de aproximadamente 2.500 sucursales y más de 10.200 cajeros automáticos, y constituye la mayor red de autoservicio instalada en América Latina y una de las mayores redes privadas del mundo. Banco Itaú es la principal empresa del área financiera de Grupo Itaú, que a la vez es el segundo holding brasileño conformado por un grupo empresario con un amplio espectro de empresas en las más variadas áreas de actividades.

De 1979 a 1994 las actividades de Banco Itaú en Argentina estaban orientadas al financiamiento de corporaciones multinacionales en el área de

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Comercio Exterior. En 1994, Itaú decidió ampliar sus actividades en Argentina a la banca minorista, estableciendo 33 sucursales distribuidas en Capital Federal y Gran Buenos Aires, siendo la primera apertura en octubre de 1995.

En mayo de 1998 Banco Itaú S.A. adquirió el 100% del capital del Banco del Buen Ayre, ampliando su operación y competitividad en el mercado minorista y afianzando el fortalecimiento del sistema financiero del Mercosur.

Actualmente, Banco Itaú cuenta con 78 sucursales, y una de las mayores redes de Cajeros Automáticos propios del área metropolitana de Buenos Aires. Cuenta además con aproximadamente 30 bancos en plantas industriales y empresas de primera línea.

Entrevistados

1

Organización: HSBC Argentina

Sector: Public Affairs

Cargo: Jefa del Área de Comunicaciones Internas

2

Organización: BBVA Banco Francés

Sector: Gerencia de Formación y Comunicaciones Internas

Cargo: Jefa del Área de Comunicaciones Internas

3

Organización: Banco Itaú

Sector: Dirección de Recursos Humanos, Comunicación e Integración

Cargo: Asistente del Área de Comunicación e Integración

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

VIII. Análisis

En este apartado los datos obtenidos, por medio de las distintas herramientas utilizadas para conocer nuestro objeto de estudio, serán presentados e interpretados vinculándolos entre sí.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

a) Cuadro comparativo de entrevistas

Indicadores	HSBC Argentina	BBVA Banco Francés – BBVA Consolidar	Banco Itaú
1. Entrevistado del área de comunicaciones internas	1, jefa de comunicaciones internas Lic. en relaciones públicas, Universidad Nacional de Lomas de Zamora 38 años de edad Desde 1995 en la organización y en el área de ccii*	2, jefa de comunicaciones internas Lic. en publicidad, Universidad del Salvador 35 años de edad Desde 1994 en la organización, desde 2005 en el área de ccii	3, asistente de comunicación e integración Lic. en recursos humanos, Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales 32 años de edad Desde 2000 en rrhh*, desde 2003 en comunicación y e integración
2. Conformación del área de comunicación interna	<i>local:</i> public affairs: relaciones con la comunidad, ccii, prensa <i>central:</i> public affairs: community affairs, internal communications, press	<i>local:</i> recursos humanos: depto. formación banco, depto. formación afjp, y depto. de ccii <i>central:</i> comunicaciones: ccii, comunicaciones externas, y relaciones institucionales	<i>local:</i> dirección de rrhh, comunicación e integración: depto. de comunicación e integración <i>central:</i> depto. de ccii e institucional
3. Sectores involucrados en la comunicación interna como proveedores de información y/o soportes	- CEO* local - head (jefe) de public affairs (unidad de soporte) - corresponsales en cada sector de las unidades - marketing (unidad de negocio): proveedor de información; área de apoyo operativo - administración de sucursales (unidad de negocio): proveedor de información, refuerzo de la	- Consolidar AFJP, clínica Santa Isabel, clínica Bazterrica y empresas vinculadas - recursos humanos: proveedor de información; área de aprobación y decisión - marketing: área proveedora de información	- red de corresponsales: voluntario en cada equipo de trabajo de cada área, de cada sucursal - equipo de marketing: apoyo operativo en diseño

* Glosario al final del cuadro.

* Glosario al final del cuadro.

* Glosario al final del cuadro.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Indicadores	HSBC Argentina	BBVA Banco Francés – BBVA Consolidar	Banco Itaú
	comunicación operativa para sucursales en acciones comerciales - planeamiento comercial (unidad de negocio): proveedor de información; área de apoyo operativo - recursos humanos (unidad de soporte): proveedor de información	- agencia externa de diseño gráfico: apoyo operativo	
4. Política corporativa	un crecimiento comercial sostenido y orgánico, no exponencial, manteniendo la calidad de atención al cliente	La entrevistada no tiene elementos para clasificarla. Se acercan a este concepto los llamados "principios"	segmentación de la información: pública, laboral, restringida, confidencial
<i>Diseñada por</i>	CEO	BBVA España ("principios")	Lineamientos de Itaú Brasil en el manual de comunicación manejado por directores
5. Visión - misión	<i>visión:</i> ser la compañía líder de servicios financieros integrados <i>misión:</i> brindar la más amplia variedad de productos y servicios financieros	<i>visión:</i> trabajamos para un futuro mejor para las personas <i>misión:</i> no tienen ni local ni global	<i>visión:</i> ser un banco líder en performance* y perdurable, reconocidamente sólido y ético, que se ha destacado por sus equipos (de trabajo) motivados, comprometidos con la satisfacción de los clientes, con la comunidad y con la creación de ventajas competitivas (traducción del original, es regional por decisión de Itaú Brasil) <i>misión:</i> en proceso de elaboración (formulación local, por decisión de Itaú Brasil)
<i>Diseñadas por</i>	visión: casa central en Londres	visión: casa central en España	visión: casa central en Brasil

* Glosario al final del cuadro.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Indicadores	HSBC Argentina	BBVA Banco Francés – BBVA Consolidar	Banco Itaú
	misión: CEO local		misión: gerencia local con participación de los miembros
6. Política del área de comunicación interna	realizar la circulación de información sobre mejoras en las políticas corporativas	ser lo más abiertos y transparentes posibles en cuanto a brindar todas las herramientas necesarias a nivel comunicativo como a recibir todas las opiniones de los miembros de trabajo y en hacer circular toda la información que se produce. Sin embargo, no tienen políticas de comunicación por escrito, no hay manual de comunicación interna. Se proyecta escribirlo. Área de ccii muy nueva.	- sin mención (“lineamientos de Brasil”)
<i>Diseñada por</i>	CEO local baja al head de public affairs	<i>central:</i> Comunicaciones: ccii, comunicaciones externas y relaciones institucionales	central: lineamientos de Itaú Brasil que provienen del director del depto. de comunicación interna e institucional
7. Acciones del área de comunicación interna	a) brindar información sobre las diferentes acciones de la organización: información sobre novedades de negocios; novedades operativas (renovación y la inversión tecnológica); información institucional; comunicaciones de recursos humanos b) elaborar planes de comunicación: campañas internas de negocios; implementación de	a) comunicación en cascada b) mensajes corporativos c) proyectos holdings* d) marketing directo e) lanzamiento de productos o servicios	dentro del manual de comunicación (contenido confidencial) a) campañas de expectación b) campañas segmentadas

* Glosario al final del cuadro.

* Glosario al final del cuadro.

* Glosario al final del cuadro.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Indicadores	HSBC Argentina	BBVA Banco Francés – BBVA Consolidar	Banco Itaú
	nuevos sistemas y/o políticas operativas; programas corporativos c) realizar mediciones de feedback*: encuestas; focus group* d) ofrecer servicios de consultoría: servicio de consultoría: análisis y diagnósticos; elaboración del plan de acciones; ejecución del plan aprobado; seguimiento		
<i>Diseñadas por</i>	- guidelines* provenientes de la central de Londres - CEO local - head de public affairs	local: dirección de rrhh, gerencia de formación y ccii, con los lineamientos de España	local: lineamiento local que adapta el lineamiento central: jefa de comunicación e integración, aprobación del director de rrhh
8. Estrategias de acciones de comunicación	a.1) reuniones del CEO: presentaciones para ejecutivos y fuerza de ventas; preguntas y respuestas; encuesta telefónica o mail; anual a.2) Correo electrónico: emisor: Argentina Comunicaciones; Newsletter semanal: HSBC News; aviso de publicación de notas en intranet; mensajes de las áreas; actualización a requerimiento de la acción a.3) Intranet: notas destacadas a nivel nacional e internacional del	a) comunicación en cascada: depende del proyecto, utiliza: 1) revista 2) periódico 3) mails 4) intranet local 5) reuniones, capacitaciones b.1) en intranet: actualización diaria de noticia central, cambio día por medio de las 5 restantes noticias: redacción, supervisión e imágenes b.2) mail general, luego powerpoint para directores con información para	- mails: actualización de acuerdo a la campaña - cartelera: actualización cada 15 días - revista: trimestral - intranet: actualización diaria - merchandising - encuestas locales y globales

* Glosario al final del cuadro.

* Glosario al final del cuadro.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Indicadores	HSBC Argentina	BBVA Banco Francés – BBVA Consolidar	Banco Itaú
	<p>HSBC; actualización diaria a.4) Auspicios, promociones: parador Cerro Catedral; Gallery Nights a.5) Campañas: campaña de vacunación antigripal; entrega del kit escolar; día del niño; uso del gimnasio; cartelera de servicios; capacitación a.6) Única publicación en papel: HSBC World: llega desde la central a los principales gerentes, en inglés, mensual</p> <p>b.1) Difusión de campañas producidas internamente o provenientes de la casa central: campaña de referidos; campaña cambio climático (juegos y ranking sobre desperdicio de papel en las oficinas, uso de escaleras), a requerimiento b.2) correo electrónico: circulación de notas sobre nuevos sistemas operativos o políticas de la organización</p> <p>c.1) Encuesta sobre las acciones de comunicación: telefónicas o por mail, a requerimiento c.2) Focus group: reuniones, desayunos para ampliar encuestas telefónicas/mail, a requerimiento</p>	<p>compartir con colaboradores b.3) revista</p> <p>c.1) mails: mensajes formales, sin imágenes c.2) intranet c.3) encuestas (“auditoría”)</p> <p>d) folletería, cartas, merchandising*</p> <p>cartelería: actualizada una vez por mes, utilizada sólo en el centro de desarrollo</p> <p>mails: cambia el diseño si son mensajes formales o informales, diarios; - información de rrhh (sobre fallecimientos, pedido de dadores de sangre, promociones de empleados, saludo del día del padre, día del niño, tarjeta de cumpleaños con regalo, día del amigo) - sobre productos o servicios: préstamos hipotecarios para empleados, cumplimiento normativo, lavado de dinero (publicación con pedido de autorización)</p> <p>revista: trimestral periódico: mensual folletos y cartas: dependen de la acción</p>	<p>Campañas: - “código de ética”: manual de normas y valores, orientativo; campaña de incógnita, uso gradual de soportes (mail, cartelera, intranet, libro y señalador magnético, revista)</p> <p>- “visión”: campaña en curso; encuesta global</p> <p>- encuesta “te enteraste que hay una nueva visión Itaú?: de Brasil se adapta a la Argentina</p> <p>- encuesta sobre clima organizacional: cada 2 años</p> <p>- encuesta genérica sobre campañas de ccii: preguntas simples y poca cantidad, optativa y anual</p> <p>- “concurso de manchas: estaciones del año”: selección de dibujos publicados en almanaque</p> <p>- “ahorro de energía”: incógnita, nota en revista con consejos, calco con eslogan en Pcs y accesos públicos; informe de resultados finales</p> <p>- campaña de la fiesta de fin de año</p> <p>- campaña solidaria: donación de</p>

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Indicadores	HSBC Argentina	BBVA Banco Francés – BBVA Consolidar	Banco Itaú
	<p>d) Campañas a pedido de otros sectores del grupo (tercerizado o equipos ad hoc): campaña de referidos (venta de productos y servicios por intermedio de empleados); campaña "salvá un árbol, elegí tu resumen por mail"</p>	<p>campañas actuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - proyecto "auditoría global": investigación sobre los medios de comunicación interna, etapas cuali (entrevistas en profundidad y focus group) y cuantitativa. Ayuda de consultora externa - "manual de estilo de liderazgo": enviado a directores con powerpoint y consejos para transmitir a colaboradores - "experiencia BBVA": acción cultural con comunicación en cascada: reunión en sala de capacitación de supervisores, se les dió un manual para bajar la información a colaboradores - campaña de promoción de la tarjeta del banco - acciones de comunicación sobre remuneración variable: segmentada, al ser empresas vinculadas no comparten misma política de sueldos - concurso de fotografía corporativo "innovación" y "solidaridad", jurado, premio, regalos portarretrato y tarjeta, anual - lanzamiento del centro de desarrollo (formación y capacitación): campaña de expectación - concurso de dibujo infantil corporativo, anual - torneo deportivo por los 150 años 	<p>juguets y alimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - campañas para segmentos determinados por áreas a pedido

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Indicadores	HSBC Argentina	BBVA Banco Francés – BBVA Consolidar	Banco Itaú
		del grupo - “cuadro de mando”: soft corporativo, se cargan las noticias que publica ccii para generar informes, se envían a España cada 3 meses	
9. Formas de contacto de destinatarios	- mail de ccii - número de teléfono publicado en el newsletter - link* contacto en intranet que lleva a la dirección de mail de ccii	- mail de recursos humanos - buzón de correo a ccii en intranet - mail publicado en revista	- corresponsal reenvía reclamos, sugerencia e ideas - mail publicado en intranet (“hable con rrhh”)
10. Formas de control y evaluación de acciones de comunicación interna	- encuestas ad hoc - focus group ad hoc - testeo en llamados entrantes al área de ccii	- ccii se encarga del control y evaluación de sus acciones de comunicación, control de publicación y evaluación de encuestas	- el área en la que impacta la campaña
11. Línea de control de la comunicación interna hacia arriba según sectores	<i>local</i> : CEO, head de public affairs, jefa de ccii, y el realizado por el sector solicitante de la acción de comunicación	<i>local</i> : dirección de rrhh; gerencia formación y comunicación interna; jefa de ccii; asistentes de ccii <i>central</i> : comunicaciones; comunicación interna	<i>local</i> : director general ejecutivo; director de rrhh, comunicación e integración; jefa de comunicación e integración; asistente de ccii e integración <i>central</i> : unidades externas; depto. de ccii e institucional
12. Barreras en la comunicación	- saturación de los medios tecnológicos - acceso a otros portales por parte de los miembros de la organización - desconocimiento del comportamiento empleado por el lector de los contenidos publicado	- diferencias de diseño en las comunicaciones emitidas por cada empresa vinculada (en proceso de cambio) - diferencia en la forma de dirigirse al destinatario (en proceso de cambio) -ccii se vuelva una herramienta de	desventaja de trabajar sobre el cliché de “problemas de comunicación”

* Glosario al final del cuadro.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Indicadores	HSBC Argentina	BBVA Banco Francés – BBVA Consolidar	Banco Itaú
	por ccii - idioma de información de la central (inglés)	rrhh, dominio de comunicaciones de rrhh - prudencia en elección de canales para evitar saturar	
13. Ventajas / oportunidades de la comunicación	canal de comunicación que la gente ya reconoce, ya sabe adónde ir a buscar las cosas. Saben que por <i>mails</i> les van a llegar los avisos semanales. Que en intranet está la información destacada, saben cuáles son los programas que vienen de Londres.	- aumentar interacción del resto de áreas, armado de corresponsales de mkt*, publicidad y relaciones institucionales, y empresas vinculadas - cercanos a la fuente de información de rrhh más importante para empleados - se hace circular toda la información que tiene el banco	- revertir obstáculos enfocando la capacitación en aquellos mandos que deben seguir la comunicación hacia sus colaboradores - contacto permanente con la gente - brindar información que sea útil al destinatario - deseo de trabajar integrados con la comunicación externa
14. Recursos y financiación	determinado por el CEO local, anual	presupuesto / plan de comunicación se realiza a principio de año, lo aprueba la dirección y España	al finalizar cada año se realiza el plan de comunicaciones se envía y lo aprueba el directorio local en el comité de gastos e inversiones
15. Adecuación de políticas de comunicación central	customización: adaptación local de estrategias generadas en Londres, realizado en el área	adaptación de lineamientos de España, lo realizan sector de ccii y gerencia de formación y ccii	- línea de trabajo local y adaptación de la línea de Brasil - adaptación de campañas para ser publicadas en intranet
16. Diferencias entre central / local	local: existencia de la unidad "administración de sucursales" que refuerza la información de ccii	central: mayores recursos técnicos (canal de TV propio, intranet más desarrollada)	central: alta segmentación de públicos, limitación de recursos tecnológicos; integración entre el trabajo de ccii y de comunicación externa

* Glosario al final del cuadro.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Glosario del cuadro

CEO: Chief Executive Officer, conocido como presidente ejecutivo o principal oficial ejecutivo o con las siglas CEO del inglés. Es el encargado de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en una empresa, organización o institución.

ccii: comunicaciones internas.

feedback: respuesta, retroalimentación.

focus group: es una de las formas de los estudios cualitativos en el que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o empaque.

guidelines: líneas que guían la acción.

holding: forma de organización de empresa según la cual una compañía financiera se hace con la mayoría de las acciones de otras empresas a las que controla

link: enlace.

merchandising: conjunto de técnicas y tareas que intentan mejorar la creación, comercialización y promoción de un producto en función de las necesidades del mercado.

mkt: marketing.

performance: rendimiento, resultados. Ejecución, desempeño, cumplimiento, obra, acción, hecho y representación.

rrhh: recursos humanos.

Fuentes: diccionarios.elmundo.es y buscon.rae.es.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

b) Objetivo específico 1.- Indagar sobre la existencia de políticas organizacionales y estrategias de comunicación en organizaciones multinacionales que poseen sucursales locales.

La **política organizacional** es el criterio de acción por el cual la organización representa los principios rectores y esperados que desea observar. Mediante este criterio de acción, la organización, interpreta y evalúa la información y así toma decisiones en cuanto a estructurarse o reestructurarse. Bajo esta denominación agrupamos a la política corporativa, la visión y la misión.

En el punto 4 del cuadro comparativo de entrevistas se detalla lo que los entrevistados mencionaron como políticas corporativas de cada una de sus empresas.

1. Política corporativa, visión, misión y política de comunicación interna

1.1. HSBC Argentina

En el caso del grupo **HSBC Argentina**, 1 (jefa de comunicaciones internas) expresó que la **política** del grupo es "crecer comercialmente de manera orgánica" manteniendo la calidad de atención hacia los clientes para sostener los altos ratios de fidelidad. Si a esto sumamos la **visión** y **misión** (punto 5, cuadro comparativo de entrevistas) como "líder de servicios financieros integrados" y como criterio para sus negocios sostiene una misión que es dar "la más amplia variedad de productos y servicios financieros" obtenemos que del encadenamiento de la triada políticas-visión-misión los enunciados que lo conforman hacen referencia a:

- una *política* que delimita la acción de la empresa a lo estrictamente comercial dejando de lado las especificidades de lo que una organización y sus integrantes

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

deberían o no hacer o proponerse. Es decir, la política que define la jefa de comunicaciones internas del grupo HSBC Argentina no explicita principios rectores y/o valores esperados que la organización desee observar durante su ejecución, sino que sitúa en un lugar preponderante la aspiración a lograr buenos resultados económicos.

- una *visión* que aspira al liderazgo en el sector de servicios financieros integrados pero no expresa las metas de manera específica de cómo lograrlo ni de cómo interactuaría la organización con el entorno social. Esta definición amplia de "visión" posiblemente se deba a que es elaborada en la casa central. Por este motivo es lo bastante amplia, como para que pueda englobar la visión a nivel mundial.
- una *misión* que menciona el mercado (financiero), no explicita sus productos y servicios ni menciona qué clientes y necesidades busca satisfacer. Al tener una visión tan amplia, la misión podría acotar y ser más concreta en las metas que aspira lograr la empresa a nivel local. Sin embargo, se construye de la misma forma que la visión y desaprovecha la posibilidad de reforzar la idea rectora local.

En cuanto a la **política de comunicación interna** del HSBC Argentina (punto 6, cuadro comparativo de entrevistas) es sustentar desde lo comunicacional las ideas ejes que, para el HSBC Argentina, giran sobre el aspecto comercial y la mejora de la atención al cliente.

La visión, misión y política corporativa son el contenido que da forma a la política del área de comunicación interna. Así se refleja en su formulación, y su orientación la da el CEO, quien es "*un CEO con una visión más comercial*" (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 9).

La política de comunicación del HSBC Argentina (punto 6, cuadro comparativo de entrevistas) se centra en la circulación de información sobre los avances en las políticas corporativas, cuyo enunciado se refiere a la información sobre las mejoras

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

en la calidad, en los procedimientos operativos, en la venta cruzada (ofrecimiento a sus clientes bancarios de servicios de seguro o de retiro, y viceversa), y sobre la mejora en los costos de la organización. El objetivo, según la entrevistada, es que la gente de la compañía las reconozca como propias.

Ateniéndonos a los elementos que conforman una política de comunicación analizamos el caso del HSBC Argentina:

- se posiciona en el rol de emisor de mensajes: *"La política del área es sustentar desde lo comunicacional las ideas eje que la compañía quiere que todo el grupo reconozca como propia"* (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 3). Se reconoce como emisor de mensajes sobre las ideas eje de la compañía, estas ideas eje funcionan como las temáticas específicas que le son propias y que definen el carácter de las acciones de la organización.
- Se materializa en acciones permanentes y sistemáticas: *"hacemos una vez al año un plan de comunicación interna donde establecemos cuáles van a ser nuestros ámbitos de trabajo; y que básicamente están orientados a la estrategia y las políticas que imponga el CEO."* (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 5). La política comunicacional marca una dirección y forma parte de la propuesta global de la política corporativa ya que está orientada a las directivas del CEO quien posee una visión global de la compañía.
- Accede a la escena pública: *"El primer objetivo es el básico, que es brindar información. Nosotros somos el canal por el cual la organización como ente informa a sus colaboradores lo que está pasando."* (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 12). La utilización de herramientas de comunicación les permite llegar a su público target y cumplir con este requerimiento: *"presentaciones del CEO... mails... intranet... encuestas... campañas internas..."* (Anexo, desgrabación de entrevista HSBC Argentina, pregunta 14). Este acceso a la escena pública se realiza mediante la elección

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

de soportes, en su mayoría, electrónicos. Esta decisión se basa en las pautas enviadas desde la casa matriz: *"...nosotros manejamos todo lo que son los medios virtuales... Siempre se prioriza lo tecnológico, que está dentro de los guidelines. En Londres hay una fuerte tendencia a que se utilice la tecnología."* (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 15).

Tanto en el caso de la política corporativa, como en la misión y en la política del área de comunicación del HSBC Argentina, es el CEO quien se encarga del diseño de todas ellas sin excepción.

El CEO cambia cada cuatro o cinco años (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 15). Entonces, la orientación de los objetivos de esta figura y sus sucesores, se convierte en clave para la organización.

HSBC Argentina ejecuta un procedimiento que es el de cumplir con las ideas guías (guidelines) provenientes de Londres -su casa central-, a ello se adecua el CEO local de turno, según sus propios intereses organizacionales.

Cada CEO impulsará con la visión global, su misión y sus políticas corporativas el desarrollo de la empresa *"este año hay un CEO nuevo, lo que nos ha solicitado es profundizar la política de puertas abiertas. El CEO quiere darle una vuelta de tuerca sobre eso y entonces nosotros armamos toda una estrategia de acá a fin de año para ir armando otros modos de comunicación, como un blog, un foro o un chateo, o cosas que sean como más inmediatas y que la gente siente como más cercanía en el trato con el número 1. Por ejemplo, el CEO anterior no tenía esa personalidad."* (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 15).

Sin embargo, aunque exista esta rotación del CEO no se teme por la continuidad de las ideas rectores de la compañía, ya que los principios rectores se mantienen de una fuente que es la casa central a través de los guidelines.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

A su vez, el inconveniente hallado en este caso lo representa su figura principal. El CEO, que:

- “**está por encima** y es el que **define** la estrategia” (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 4).
- “orientados a la visión y las políticas que **imponga el CEO... cada CEO baja qué es lo que quiere, qué es lo que espera** y luego, **su misión más nuestros guidelines**” (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 5).

Que un solo integrante de la organización, y, cabeza principal, además, sea quien elabora las ideas rectoras provoca un efecto adverso en la aspiración y compromiso para lo cual estas ideas están concebidas. “*Las visiones deben surgir de la reflexión de muchas personas sobre el propósito de la organización*”²⁹.

El procedimiento utilizado para el área de comunicaciones internas sigue un cierto recorrido: el CEO impone al jefe de public affairs una línea de trabajo que desemboca en el armado del plan de trabajo anual el área de public affairs -dentro del cual se encuentran relaciones con la comunidad, comunicaciones internas y prensa- (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 5).

Esa línea de trabajo se traduce en los objetivos que el CEO transmite al jefe de public affairs para ser plasmados en acciones de comunicación durante el año “*hacemos una vez al año un plan de comunicación interna donde establecemos cuáles van a ser nuestros ámbitos de trabajo y que básicamente están orientados a la estrategia y las políticas que imponga el CEO.*” (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 5).

Este mecanismo “descendente” aplicado en el HSBC Argentina es funcional

²⁹ Senge, Peter, *La quinta disciplina en la práctica...*, cit., p. 311.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

para un desempeño laboral cotidiano efectivo. No obstante, no colabora en construir un sentido compartido en la organización sobre la visión y la misión, y tampoco genera adhesión, pertenencia ni motivación, características imprescindibles para fundar una organización cuyas metas representen aquello que sus miembros se comprometen a lograr.

1.2. BBVA Banco Francés

En cuanto al caso del **BBVA Banco Francés**, la entrevistada no tenía presente la **política** de la empresa, aunque mencionó su existencia en forma principios en cartelería y en papelería de oficina. No obstante, a lo largo de la entrevista hizo referencia a diferentes prácticas ligadas a una "política corporativa" o personas cuyos mensajes reflejan la "política corporativa":

- *"Nosotros comunicamos mucho sobre el presidente del Banco, Francisco González, o sea, la política corporativa del grupo"* (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 1). Es decir, los mensajes del presidente del grupo *son* la política corporativa.
- *"Nosotros somos transparentes, abiertos. Se utiliza la comunicación en cascada... es decir, que el jefe le baje la información al colaborador... que no se pierda el contacto de jefes hacia colaboradores. Es una política corporativa."* (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 10). La transparencia y apertura en la circulación de la comunicación hacia los miembros de la organización es un elemento de la política corporativa.

En este caso hay una intangibilidad de la política corporativa de la organización, está presente en el discurso de la entrevistada pero de manera subordinada a acciones o personas. Al no estar explicitada, la política de esta organización, se pierde y no logra obtener, por parte de un miembro clave en cuanto

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

a su función, una gestión y un marco estratégico que la haga circular de acuerdo a sus criterios ideales de acción.

Al consultar a la entrevistada sobre la exposición manifiesta de la visión, misión y las políticas corporativas (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 16) se refirió a la existencia de "principios", y los definió como "*lo que se espera guíe nuestras acciones... Comunicamos recientemente los principios corporativos que llegaron de España, y que son siete*".

Se puede desarrollar un análisis de cada uno de estos principios:

- "El cliente como centro de nuestro negocio": la presencia de la mención del "cliente" es una característica de la formulación de una *misión*.
- "La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad": el "accionista" también es un cliente, no de los servicios y productos como un "cliente", sino en su calidad de asociado. En este punto no queda especificada la actividad de la organización, queda en un punto medio entre una *visión* y una *misión*.
- "El equipo como artífice de la generación de valor": se enuncia al equipo con la visualización de una situación deseable, propia de la *visión*.
- "Un estilo de gestión como generador de entusiasmo": la organización se plantea una aspiración esencial para su equipo de trabajo proveniente de su modo de administración. No aclara cómo va a proceder para conseguirlo, en este caso, este principio, también formaría parte de una *visión*.
- "Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad": la presencia explícita de la "ética" como parte de este enunciado es un factor perteneciente a la definición de *visión*.
- "La innovación como palanca de progreso": este principio repite la estructura de los números 3 y 4.
- "La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo": se

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

explicita el compromiso a colaborar con la comunidad, elemento de la *visión*.

“Los 7 principios corporativos” se plantean dentro de los límites de la formulación de una visión, poco se acercan a una misión “corporativa” y, finalmente, el BBVA Banco Francés permanece sin una misión local.

En la **visión** (punto 5, cuadro comparativo de entrevistas) se expresa una idea de futuro que busca mejorar el estado de las personas, sin aclarar a qué tipo de público se dirigen, si se refieren a su personal o a los clientes o a la sociedad en general.

Aunque, la jefa de comunicaciones internas sostenga que, antes de formar parte del grupo BBVA, el banco utilizaba un eslogan que estaba “*vinculado al negocio y no tanto a las personas porque ahora la visión está bien relacionada a las personas, a los empleados, a los clientes, a los accionistas*” (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco BBVA Banco Francés, pregunta 15), en la visión actual no existe esta especificación.

La visión del BBVA Banco Francés desplaza el eje de lo comercial (eje central en el caso del HSBC Argentina) hacia las personas, así hace referencia al sentido de ser una organización que aporta a la comunidad, trasciende su práctica comercial ya que el propósito de una organización va más allá de obtener una máxima rentabilidad.

Comparando las *visiones* del HSBC Argentina y del BBVA Banco Francés, encontramos un principio de articulación de las características de una visión en el BBVA Banco Francés (*colaborar en el mejoramiento del estado de las personas*), mientras que en la definición de la visión del HSBC Argentina prima el *propósito comercial* y está ausente el cómo de su existencia social como grupo, que contiene servicios bancarios, de seguro -personal y patrimonial- y de retiro, está

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

comprometido con la gestión de los recursos financieros que brindará apoyo económico a su tenedor y a sus beneficiarios.

Así como hay una presencia vaga de las políticas corporativas, existe una falta completa de **misión**. De acuerdo a lo obtenido por medio de la entrevista sostuvo que tanto el grupo (el BBVA de España) como el BBVA Banco Francés no tienen misión.

Al carecer por completo de una misión, el banco se está privando de exponer un propósito para la compañía que hable sobre qué estaría dispuesto a brindar a sus clientes, que motive a sus miembros, y que diga cómo pretende crecer en su mercado. Encaramada en la visión y con una política corporativa, la misión encuentra su fin, que es orientar hacia la mejor toma de decisiones realizables a corto y mediano plazo.

El BBVA Banco Francés hace hincapié, como forma de **política de comunicación**, en una máxima apertura en cuanto a circulación de información producida (punto 6, cuadro de entrevistas), sin embargo, la entrevistada, no explicita o no puede explicitar una política fehaciente ya que el limitante mencionado es el de no poseer una forma de procedimiento por escrito *"No hay un manual de comunicaciones internas, no tenemos por escrito la política de comunicación. Estamos tratando de escribirlo"* (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 11).

Ateniéndonos a los elementos que conforman una política de comunicación analizamos el caso BBVA Banco Francés:

- se posiciona en el rol de emisor de mensajes: *"tenemos una política muy transparente. Les damos la información (a los miembros de la organización) porque es una manera de darles herramientas para fortalecerlos en sus decisiones al saber para dónde vamos, para dónde va el negocio"* (Anexo,

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 10). A su vez, realiza el aspecto de retroalimentación al mencionar que también *"Nosotros siempre tenemos canales abiertos como para que la gente nos responda"* (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 10).

- se materializa en acciones permanentes y sistemáticas: *"a principio de año tenemos que armar un plan, que es el plan anual de comunicaciones internas y tenemos ciertas pautas que tenemos que poner"* (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 7). Dicho plan responde a las directivas de la casa central: *"Tenemos desde España lineamientos... Nos basamos mucho en la información que nos da España para elaborar nuestros planes de comunicación"* (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 7).
- accede a la escena pública: *"Se podría decir que la política en comunicación es la de ser lo más abierto y transparentes posible, hay poca información que no circula"* (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 11). Más que dar relevancia al soporte, como en el caso del HSBC Argentina, se maneja con una metodología como principio rector de comunicación *"Se utiliza la **comunicación en cascada**... que el jefe le baje la información al colaborador, y que este colaborador baje la información a sus colaboradores"* (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 10).

La visión (*"La visión es corporativa y viene de España"* [Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 15]) como la política de comunicación (*"Se podría decir que la política en comunicación, según los lineamientos de España"* [Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 11]) proceden de la casa central BBVA en España.

Esta determinación "desde la casa central", como en el caso del HSBC Argentina, puede no representar plena y genuinamente la aspiración y el compromiso de la fuerza laboral de la organización local, que es lo que se espera del

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

éxito de las ideas rectoras.

La carencia de una misión local hace abstracta la necesidad de planteamientos concretos que brinda la misión. Sin misión no hay ideas concretas sobre el mercado en el que están insertos como organización; ni metas alcanzables de acuerdo a sus productos y servicios; y tampoco hay una determinación del público target al que se dirigen.

1.3. Banco Itaú

La **política corporativa** señalada por el entrevistado del **Banco Itaú**, a la pregunta específica sobre política corporativa de la empresa no hace referencia a ninguna de las características que conforman una política (como pauta de limitantes prácticos, principios rectores y/o valores de la organización en general) sino a cómo se estratifica la posibilidad de circulación de la información en cuanto a su nivel de restricción (punto 4, cuadro comparativo de entrevistas):

"Nosotros partimos de que esta es una entidad financiera, la información que nosotros manejamos sea a nivel comercial o a nivel del área central es desde su principio confidencial porque estamos trabajando con datos de clientes. Es confidencial por una cuestión de imagen de la organización, de resguardo de datos de nuestros clientes y de una manera de generar imagen hacia afuera." (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 14).

El enfoque hacia la "segmentación de la información" de la política corporativa del Banco Itaú proviene de la fuente del establecimiento de su política, que es el manual de comunicación (punto 4, cuadro comparativo de entrevistas "diseñada por").

La restricción al acceso de la información de los datos de los clientes del banco

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

puede formar parte de la enumeración de las políticas de la organización o ser uno de los objetivos específicos de la misma, pero presentado como único dato conformando "la política corporativa" deja de lado las acciones que no se refieren al nivel de circulación de la información que posee y maneja la organización, como los principios rectores de sus acciones, el cumplimiento de sus objetivos y la forma de establecer contacto con sus diferentes públicos.

La **visión**, citada por el entrevistado (punto 5, cuadro comparativo de entrevistas), puede ser disgregada para su análisis de la siguiente manera:

- "ser un banco líder en performance y perdurable": construye una imagen de alto posicionamiento en el sistema financiero y se plantea su permanencia a futuro.
- "reconocidamente sólido y ético": se construye como un banco consolidado y ajustado a las convenciones esperables de una entidad financiera dentro del imaginario social.
- "que se ha destacado por sus equipos (de trabajo) motivados, comprometidos con la satisfacción de los clientes, con la comunidad y con la creación de ventajas competitivas": explicita el compromiso de sus miembros en la razón de ser de la empresa al proclamar su desempeño hacia los grupos de destinatarios de la empresa y estableciendo una distinción frente a la competencia.

En comparación con las visiones de los casos anteriores, la del Banco Itaú posee las características sobresalientes de lo que se espera de la construcción de una visión. No queda centralizada en un aspecto comercial, como en el caso HSBC, característica esperable en la definición de la misión; o, en el caso del BBVA Francés, tan amplia en dirigirse "para las personas" que puede llegar a confundir al destinatario (si es interno: miembros del banco; o externo: clientes o miembros de la comunidad).

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

La **misión** del Banco Itaú se encuentra en los primeros estadios de elaboración. El lanzamiento de la campaña de la nueva visión es el primer paso para luego definir la misión, según lo programado por el Banco Itaú Brasil.

Por decisión de la casa matriz (punto 5, cuadro comparativo de entrevistas y Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 10) la visión fue generada en Brasil ("*la visión sí es bajada directamente de Itaú Brasil*" [Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 5]); y se la tradujo del original para que represente al Banco Itaú en forma regional (Argentina, Chile y Uruguay).

Mientras que la misión, también por decisión de Brasil, se definirá en cada país. En el caso de la Argentina, la gerencia se ocupará de elaborar un número determinado de misiones para luego ponerlo en discusión entre los miembros del banco con el objetivo de llegar a una misión consensuada.

Como todavía no se cuenta con la misión para poder analizarla, al menos se puede analizar el procedimiento propuesto para llegar a su definición.

La misión "*representa la razón fundamental para la existencia de la organización. ¿Con qué intención nos hemos reunido?*"³⁰. Quienes dirigen la organización tienen más elementos y conocimiento sobre el porqué de la formación de la organización. Con esas herramientas pueden lograr definir una misión que refleje la "intención" de la organización.

Asimismo, el objetivo siguiente, de hacerla circular entre los miembros del banco, hará que la misión posea la característica de "creada en forma conjunta", lo que le brindará el beneficio de poseer la satisfacción de los miembros del banco al

³⁰ Senge, Peter, *La quinta disciplina en la práctica...*, cit., p. 314.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

haber participado en el proceso creativo que modela el futuro individual y colectivo de la organización.

Sin embargo, el procedimiento óptimo es hacer participar a toda la organización desde el origen de la formación de la visión y misión, para evitar que el líder, el propietario, o el directivo principal la elabore en soledad para luego transmitirla hacia los niveles inferiores de la estructura de la organización para que estos miembros tengan una falsa participación en la elección entre varias opciones, o conformarse con una visión/misión impuesta.

Peter Senge señala que ese proceso, de creación conjunta, es esencial para la supervivencia de las instituciones.

Por ende, la aplicación de una real participación por consenso, con la posibilidad de hasta cambiar la totalidad de la misión por parte de todos miembros del Banco Itaú, le dará el beneficio diferencial de que sus miembros asimilen y lleguen a entender a la organización, se apropien de ella y sepan identificar lo que la organización necesita y trabajen para ello. Este comportamiento redundará en favor de la organización y sus miembros en un proceso continuo de desarrollo y crecimiento que se retroalimenta.

Como se desarrolló con anterioridad, sí se obtuvo información sobre la presencia de **políticas de comunicación** en el área de comunicación interna, tanto en el HSBC Argentina como en el BBVA Banco Francés, pero no así en el Banco Itaú.

En el caso del Banco Itaú resultó complicado obtener información para determinar una definición de la política de comunicación de este banco. El único comentario que hizo el entrevistado al respecto fue que la política de comunicación responde a los lineamientos de la central del Banco Itaú Brasil y que tanto esa información como la que pertenece al manual de comunicación es confidencial

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

(Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, preguntas 14 y 15).

Dicha confidencialidad se aplica a todos los contenidos generados desde el área de comunicación interna, como los contenidos provenientes del Banco Itaú Brasil por decisión de la casa central.

2. Estrategias de comunicación

En el primer objetivo específico planteado en este trabajo se examinó la existencia de políticas organizacionales, en adelante, se expondrán, también como parte de este objetivo, las **estrategias de comunicación** encontradas en las organizaciones bajo análisis.

Para lograr los objetivos es óptimo que se recorran ciertos caminos que se focalicen en mantener la coherencia con la visión, la misión y las políticas corporativas. Estos caminos se traducen en la **estrategia**.

Las estrategias de comunicación relevadas en los bancos observados fueron clasificadas en el cuadro comparativo de entrevistas en los puntos 7 y 8.

2.1. HSBC Argentina

1 del **HSBC Argentina** plantea con un orden determinado el trabajo específico del área de comunicaciones internas.

Sostiene que sus acciones de comunicación para sustentar lo mencionado como visión, misión y políticas corporativas están *“dentro de lo que es brindar información, nosotros acá tenemos separados subpuntos. Uno de ellos son las novedades de negocios, que está atado a esos objetivos de venta cruzada, que hablábamos antes, y calidad también. Las otras son novedades operativas que*

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

también tienen sus componentes de calidad, y todo lo que sea procesos, renovación y la inversión tecnológica. Después tenemos comunicaciones de recursos humanos.” (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 13).

El orden de enumeración de las acciones de comunicación nos da un primer criterio de selección del área de comunicaciones internas sobre el nivel de importancia de las estrategias de comunicación.

Con la información obtenida de la entrevista y registrada en el Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, preguntas 3, 12 y 13; se obtuvo que:

Como primera acción de comunicación mencionada por la entrevistada se ubica la información sobre:

1. negocios
2. actualización tecnológica de los procesos operativos
3. comunicaciones del área de recursos humanos
4. información institucional.

Al enumerar los planes o campañas de comunicación, el orden fue el siguiente:

1. de negocios
2. de implementación de nuevos sistemas y/o políticas operativas
3. de programas corporativos.

Las siguientes acciones se centran en la etapa de control (encuestas y focus groups) de las anteriores acciones de comunicación, y en el servicio de consultoría interno ad hoc que brinda el área a las diferentes unidades de negocios o de soportes.

La estrategia del grupo HSBC Argentina se centra en una política organizacional en la que prevalece el aspecto *comercial* al dar mayor relevancia a su

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

negocio:

- política corporativa: "crecimiento comercial sostenido".
- visión: "compañía líder de servicios financieros".
- misión: "productos y servicios financieros".

La importancia de lo sostenido en la política organizacional se traduce en lo declarado por la entrevistada *"El primer objetivo es el básico, que es brindar información. Nosotros somos el canal por el cual la organización como ente informa a sus colaboradores lo que está pasando. Y lo que está pasando está en términos de esta misión y estos objetivos, qué pasa con las ventas, qué pasa con la calidad, qué pasa con los procesos (operativos), qué pasa con los costos"*. (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 12).

La acción de comunicación que ocupó el primer lugar en la mención de las acciones por parte de la entrevistada al responder sobre las estrategias utilizadas por el área de comunicaciones internas fue la reunión anual del CEO y el contenido de la misma: *"nos encargamos una vez al año de hacer una reunión que está destinada a mandos medios y mandos altos y todo lo que tenga que ver con los comerciales hay que ponerles el empuje de la venta."* (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 15).

La transmisión y el contenido de los mensajes del CEO ocupan un lugar inicial en la planificación anual del área (puntos 7.a y 8.a.1, cuadro comparativo de entrevistas).

Así, se manifiesta el lugar preponderante que ocupan las comunicaciones del CEO, quien es figura central en el diseño de las políticas organizacionales, a la vez que también se encuentra como cabeza del diseño de las políticas de comunicación.

Se evidencia una continuidad entre el establecimiento de políticas

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

organizacionales y en las estrategias de comunicación. Está presente la figura del CEO, como quien impone las ideas rectoras, y su perfil comercial se encuentra en las estrategias de las acciones de comunicación.

HSBC Argentina se posiciona en el rol de emisor cuyo mensaje se centra en "brindar información" a sus miembros en beneficio de los negocios de la organización.

2.2. BBVA Banco Francés

En el caso del **BBVA Banco Francés**, su área de comunicaciones internas es nueva y tienen proyectos estructurales, como área, por realizar *"No hay un manual de comunicaciones internas... Estamos tratando de escribirlo porque el departamento de comunicaciones internas es muy nuevo..."* (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 11).

Se encuentran en un momento de reformulación y formación como área y llevan adelante las acciones de comunicación que hacen circular información proveniente de BBVA España y con la estrategia de su casa central *"España nos baja muchos lineamientos, nos dicen que tenemos que comunicar tal proyecto y que necesitan que lo comuniquemos a través de tales canales"* (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 11).

El enfoque de las comunicaciones prioriza la información corporativa no centralizada en el aspecto comercial *"informando a los empleados para que puedan tener distinta información no sólo del negocio sino de la parte social, algunos aspectos de la parte corporativa"* (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 1).

Las acciones de comunicación proponen un orden en el que ocupan los

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

primeros lugares las acciones que demuestran este enfoque:

- comunicación en cascada para todas las campañas que sean sobre contenido completamente nuevos o que requieran actualización: estrategia asignada por BBVA España.
- circulación de mensajes corporativos orientados hacia el "empleado": capacitación sobre la aplicación de la comunicación en cascada, comunicaciones sobre remuneraciones, beneficios de la tarjeta de débito para el empleado, etc.
- circulación de los proyectos holding (provenientes de España): auditoría sobre cómo está el empleado con respecto a la comunicación interna en general, concursos y torneos deportivos, etc.

Esta estrategia traduce una de las ideas rectoras del BBVA Banco Francés *"Más allá que a estos colaboradores les haya llegado la información que no se pierda el contacto de jefes hacia colaboradores. Es una política corporativa."* (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 10).

Entonces, las estrategias son construidas de manera que prioricen el vínculo que se establece entre los miembros de diferentes jerarquías, más que priorizar el contenido del mensaje.

Dichas acciones, y de aquí su perfil, son diseñadas por la jefa de comunicaciones internas, con el seguimiento de la gerencia de formación y comunicaciones internas y el director de recursos humanos.

En ello incide, a su vez, el hecho de que los encargados de planificar las acciones locales, más allá de administrar las comunicaciones que provienen del "holding", pueden trabajar en acciones locales sin necesidad de que éstas tengan que ser conocidas por la central.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

BBVA Banco Francés se posiciona en el rol de emisor mencionando a su destinatario de manera explícita, y teniendo como objetivo que las acciones de comunicación sirvan en la toma de decisiones del destinatario.

2.3. Banco Itaú

El área de comunicaciones internas del **Banco Itaú** posee dos líneas guías que respeta para construir su propia estrategia de comunicación.

“En el caso de las comunicaciones de Brasil, las piensa el departamento de comunicación interna e institucional, el responsable de ese departamento es quien nos baja los lineamientos para la Argentina. A partir de ahí, se empieza a trabajar de acuerdo a las herramientas que nosotros tenemos” (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 1).

Aunque Itaú Brasil genere la línea principal de guía sobre las estrategias de comunicación, Itaú Argentina tiene la libertad de construir campañas utilizando tecnología de la que Itaú Brasil carece *“hacemos más cosas que Brasil... están muy segmentados... y regionalmente están muy distanciados... para áreas centrales comunican de una manera, para áreas comerciales comunican de otra manera porque las sucursales de ellos no permiten recibir mensajes en determinados formatos. Lo tienen que adaptar a distintos públicos... Utilizan diferentes herramientas, pero aunque parezca mentira están más limitados. En Argentina podemos utilizar todas las herramientas y le llegan a todo el público. El mismo soft que tenemos en áreas centrales está en sucursales”* (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 11).

Las estrategias del Banco Itaú se encuentran en el manual de comunicación que es formulado en Itaú Brasil, y cuyo contenido es confidencial por decisión de Itaú

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Brasil.

Esta restricción no permitió conocer el planteamiento de las estrategias que se utilizan en el área de comunicaciones local.

Sin embargo, la mención de 3 sobre las campañas que se encuentran en curso marca una tendencia de cómo establece, el Banco Itaú, su estrategia de comunicación.

En el momento de la entrevista se estaba cerrando la campaña sobre "código de ética", y en medio del lanzamiento de la campaña sobre "visión". Ambas provenientes de Itaú Brasil y adaptadas en cuanto al uso de soportes, que en Itaú Argentina están más desarrollados.

La estrategia aplicada se remite a uno de los objetivos destacados de Itaú Brasil que es lograr la unificación del Banco Itaú, para que los diferentes países estén *"más alineados o, mejor dicho, más en contacto con la región, Brasil, Chile y Uruguay. Por lo que yo puedo estar percibiendo la marca Itaú no va a ser Itaú Brasil, Itaú Chile o Itaú Argentina. Va a ser Itaú para América Latina"* (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 31).

Entonces, las campañas principales se centran en el uso compartido de un instrumento para mejorar las formas de trabajo, como el código de ética, que se utiliza en Itaú Brasil. Esto mismo sucede con la instalación de la "visión", campaña que también proviene de Itaú Brasil.

La segunda línea que guía el trabajo del área proviene del área de recursos humanos de Itaú Argentina. Esto hace que las acciones del área de comunicaciones internas esté fuertemente ligado a esa área *"lo que sí está dentro de nuestra injerencia es brindarte la posibilidad de darte información que sea de alguna manera*

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

noticiable, que a vos te sirva para algo. Acompañando a eso lo sumamos a una batería de actividades de integración que también acompañan a todo lo que es la comunicación. Me refiero a actividades de integración, ya sea del empleado con la organización, de la organización con el empleado, de la familia con la organización.” (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 28).

Banco Itaú se posiciona en el rol de emisor que, en el plan actual de comunicación, no sólo su destinatario llegue a poseer un conocimiento más profundo de lo que es la organización, sino que también participe en la construcción de una misión local. Para lograr la regionalización, también, se enfoca en unificar la forma de trabajo por medio del código de ética.

En este punto del análisis se encontraron características de la función del área de comunicaciones internas en cuanto a las estrategias:

a) en el primer caso (HSBC Argentina): adecuación a los lineamientos provenientes de la casa central de HSBC Londres, y el CEO como principal gestor en el diseño de las estrategias locales. Como segundo en línea de decisión, o aplicación de estas estrategias, se encuentra el jefe de public affairs y luego la jefa de comunicaciones internas;

b) en el segundo caso (BBVA Banco Francés): adecuación a los lineamientos de la casa central de BBVA España, reproducción de acciones generadas en España, y producción propia de estrategias locales con gerenciamiento del área de recursos humanos;

c) en el último caso (Banco Itaú): adecuación a los lineamientos del Banco Itaú Brasil reflejados en el manual de comunicación; y en las estrategias específicas utilizadas localmente se aplican los lineamientos locales del área de recursos humanos, por estar subordinados a esa área, y por poseer recursos tecnológicos unificados.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

c) Objetivo específico 2.- Explorar si las estrategias de comunicación están diseñadas con relación a los diferentes públicos internos de la sucursal local, o si existe un único modelo de comunicación que se transmite indiscriminadamente.

HSBC Argentina

El destinatario construido por **HSBC Argentina** está determinado por la visión (punto 5, cuadro comparativo de entrevistas) y por un objetivo específico de retención de empleados.

"En el caso de comunicaciones internas todo lo que transmitimos va hacia todos los colaboradores. Por más de que estés hablando de un proceso tecnológico para seguros que se acaba de lanzar y que sólo va a impactar a los clientes de seguros, igualmente todos nos enteramos. Porque de esa forma estamos cumpliendo con la visión que tenemos de que somos una compañía integrada. Aparte hay muchas políticas de recursos humanos que busca la rotación interempresas sobre todo de los cargos gerenciales para que se vaya cumpliendo la formación de cuadros." (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 12).

Se mantiene la unicidad del público destinatario en la forma de interpelación utilizada, está presente el uso del "usted" que implica distancia, en todos los mensajes. Sólo cambia la firma y el diseño gráfico cuando el emisor es "Argentina Comunicaciones", "HSBC News", el CEO, o el responsable del área del producto o servicio: *"La terminología específica que utilizamos es un trato de 'usted', en singular. Cuando son anuncios de iniciativas nuevas o de proyectos importantes que se lanzan siempre son cartas firmadas por el presidente o por el head que corresponda. Después, todo lo demás sale como nota para el portal interno on line. No es lo mismo lo que te llega de Argentina Comunicaciones que lo que podés esperar de una carta del CEO, siempre tienen un marco, un logo, siempre hay algo*

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

visual que los distingue uno del otro." (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 18).

La única acción de comunicación que está dirigida a un público interno en particular es la reunión anual con el CEO *"una vez al año hacer una reunión que está destinada a mandos medios y mandos altos... presentaciones del CEO"* (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 15).

Prevalece la utilización de soportes electrónicos de comunicación interna impuesta desde HSBC Londres (punto 8, cuadro comparativo de entrevistas), *"Siempre se prioriza lo tecnológico, que está dentro de los guidelines. En Londres hay una fuerte tendencia a que se utilice la tecnología. Ellos desalientan la emisión de house organs, por ejemplo."* (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 15).

Si la acción de comunicación no es completamente en formato virtual, sí lo es su difusión y/o etapa de control:

- presentaciones del CEO con encuesta posterior por teléfono o mail para medir la efectividad.
- promociones o auspicios difundidos por medio de intranet o mails (presencia en el Cerro Catedral y auspicio de las "gallery nights" -espectáculo del descenso de esquiadores en el cerro-).
- campañas internas: "referidos" (el empleado del grupo que se convierte en un promotor de ventas de determinado producto o servicio del grupo en su entorno familiar, de amigos, conocidos, etc.); "cambio climático" (juegos y ranking para evitar el desperdicio de papel y electricidad); entrega del kit escolar; vacunación antigripal; actividades en el gimnasio interno; y demás campañas de circulación interna son solamente publicadas por mail y/o intranet. Explicación del contenido por contacto al mail Argentina Comunicaciones.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

- todas las noticias circulan por medio del mail "Argentina Comunicaciones", el newsletter semanal "HSBC News", y el portal de intranet.
- no hay cartelería ni revistas, la única publicación en formato papel es la que llega desde HSBC Londres, "HSBC World", a los principales gerentes.

A su vez, el uso de los medios electrónicos también está presente en el momento del contacto de los destinatarios con el área de comunicación interna (punto 9, cuadro comparativo de entrevistas).

En cuanto al modelo de comunicación del HSBC Argentina se basa en *"lo que se llaman guidelines, son guías que emite Londres. Lo tenemos para cada medio, básicamente, intranet: a qué apunta, dentro de qué marco de referencia debe estar, qué podés hacer, qué no podés hacer. Sin embargo, después, cada CEO baja qué es lo que quiere, qué es lo que espera y luego, su misión más nuestros guidelines nosotros armamos un plan acorde y que no sea objetado por nuestra casa matriz."* (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 5).

Los guidelines funcionan como primer limitante de la acción de comunicación interna, en segundo lugar lo hace el CEO local, quien define la orientación de la comunicación local.

Estos limitantes poseen un resquicio que es denominado "customización" que es la mecánica de adaptación de los contenidos provenientes de HSBC Londres (punto 15, cuadro comparativo de entrevistas).

"Las estrategias se adaptan por regiones, es lo que llamamos una customización. Lo que te bajan son los objetivos, las ideas, los guidelines y uno los adapta para que llegue de la mejor manera posible." Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 17).

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Sin embargo, en los programas corporativos elaborados a nivel mundial de la central no se permite el uso de la "customización", y debe respetarse y hacer circular el original con la única salvedad de la traducción al castellano.

"Hay algunos que no podés... diseñaron un eslogan o un isotipo y tenés que bajar la comunicación con eso aunque sabés que acá no va a tener llegada... habían hecho unas medias caras mezclando un asiático, un negro... como acá no tenemos esa diversidad de razas la gente no se identificó. Si vos vas a Londres tenés eso, pero acá no... la gente no se identificó... Pero no lo pudimos cambiar. No tuvo el impacto que habrá tenido en Londres o en Estados Unidos, quizás, en donde vos reconocés y decís 'sí, somos nosotros'. No, acá la gente decía '¿y esos, quiénes son?'" (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 17).

Se presenta como una barrera en la comunicación en los casos en que la información proveniente de la central deba permanecer en el idioma original, como impedimento de adaptación. La información de este carácter no puede traducirse, sólo ser acompañada por una traducción entre paréntesis: *"Hay muchas siglas... y la gente se confunde. Esa es una gran barrera, cada comunicación viene con su glosario muchas veces para que se entienda. Se tiene que mantener la sigla en inglés porque después a vos se te dificulta cuando las recibís directamente de la central, o la central las manda directamente al negocio... Porque si yo se los paso todo a castellano, cuando les llegan las siglas en inglés no entienden nada. Entonces, hacemos una tarea de enseñanza de las siglas."* (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 20).

Como emisor, HSBC Argentina se define como un grupo conformado por diferentes compañías financieras integradas, asimismo, en esta dirección se encuentra el aporte del área de recursos humanos en lo concerniente a retener a sus miembros.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Se mantiene el estilo de interpelación al destinatario en todas las comunicaciones, y se modifica la gráfica de acuerdo al emisor.

No se planifican campañas internas de comunicación diferenciadas por públicos pertenecientes a las diferentes compañías del grupo.

Por último, se adapta el modelo de comunicación por medio de la "customización", a menos que se restrinja esta posibilidad de manera explícita por HSBC Londres.

BBVA Banco Francés

El destinatario construido por **BBVA Banco Francés** se establece de acuerdo a la política del área de comunicación interna (punto 6, cuadro comparativo de entrevistas), la restricción en la circulación de información refuerza la estrategia que prioriza el vínculo que se pone en práctica cuando el superior de un área comparte la información con sus colaboradores de diferentes jerarquías.

"...a todos les llega todo. A lo sumo hay una diferencia en la información en cascada, sobre la información que le llega a la cabeza del sector. En estos casos se puede delimitar la circulación de información." (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 22).

La interpelación al destinatario se unifica en el uso del "nosotros inclusivo" que busca un acercamiento afectivo entre pares en la recepción de las comunicaciones.

"Nos manejamos con la primera persona del plural. Enviamos mensajes diciendo 'Te invitamos a participar al segundo torneo deportivo de voley o básquet o tenis', 'Festejemos juntos el aniversario de los 150 años'. Es más bien informal y jovial. No tratamos de 'ud.' Hacemos esto en todos los canales." (Anexo,

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 23).

Como emisor se construye en base a la sinergia de sus diferentes compañías (banco, AFJP, clínicas y financieras) para unificar los estilos gráficos y de interpelación a sus destinatarios:

"...la mayoría de las informaciones se están haciendo de manera uniforme, estandarizadas. Lo que antes sucedía, porque no había sinergia, el mail de comunicaciones internas de Consolidar tenía un tipo de letra, el banco otro. El banco firmaba con la firma de la gerencia y de la dirección. Consolidar con el nombre de la persona que sacaba el mail, Consolidar escribía mails en primera persona, el banco 'nosotros somos...'. Entonces, no se podía tener tantos estilos de comunicación. Es una sola empresa, entonces eso lo tuvimos que estandarizar, costó porque fue el año pasado o el ante año. Las empresas no se fusionaron hace mucho, el área de recursos humanos se fusionó en el 2005." (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 21).

En el modo de producción del contenido de los mensajes coexisten dos estilos de redacción el "formal" y el "informal", en los que se mezclan los mensajes corporativos y los mensajes generados en la sucursal local, y los soportes:

- formal: corporativas (visita del presidente del BBVA España; lanzamientos de negocios en España); relacionadas al negocio (información sobre los resultados de los negocios); lanzamiento de la intranet corporativa. *"...son sin header, sin un diseño trabajado, con la tipografía en negro... tienen un diseño más formal, son sólo texto, no les ponemos logo, ni otro tipo de imágenes."* (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 24)
- informal (todas corporativas):
 1. torneos deportivos por los 150 años: *"apareció en un folleto que tenía un header, un encabezado y con un título bien grande y un poco más desestructurado."*;

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

- 2.** concurso de fotografía: mail con invitación "¡Preparate para hacer click!" y folleto de agradecimiento "¡Gracias por tu arte!" (Anexo imágenes);
- 3.** comunicaciones de recursos humanos: "con tipografía en azul y llevan un logo que dice `gente para la gente´". (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 24).

Por lo tanto, la construcción de los mensajes responde al contenido para el que se elige un estilo (formal o informal) y un diseño (sólo texto o texto e imagen). Además, BBVA Banco Francés utiliza alternativamente soportes electrónicos (mail, intranet) y en papel (cartas, folletos, revista, periódicos).

El destinatario del área de comunicaciones internas tiene la posibilidad de establecer comunicación con el sector mediante formas de contacto electrónico, lo que implica un abandono de los formatos impresos (punto 9, cuadro de entrevistas).

Lo que resalta la entrevistada es el contenido del feedback que reciben por parte de los destinatarios. Es decir, participan dando opiniones o advirtiendo errores en los que puede incurrir el área de comunicaciones en la información que hacen circular.

Esta forma de participación ayuda a optimizar el trabajo en el área, y además marca el lugar del organigrama en el que se encuentra. "La gente no tiene miedo a escribir a comunicaciones internas, y eso que está dentro de recursos humanos, que pudieran pensar en cómo influiría en su historial de empleado." (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 20).

Aunque el área de comunicaciones internas haga circular las comunicaciones de BBVA España, tiene la posibilidad de adaptar el contenido de acuerdo a las estrategias de comunicación locales: "El lanzamiento de la intranet española vino con un speech de allá pero nosotros lo tuvimos que adaptar, era muy formal, es una

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

noticia más informativa." (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 24) (punto 15, cuadro de entrevistas).

Los proyectos de comunicaciones generadas en BBVA España son la base de las acciones de comunicación local:

- BBVA España:
 1. proyecto "auditoría global" (encuesta interna sobre los medios de comunicación interna);
 2. "manual de estilo de liderazgo" (circulación del manual para los niveles altos, con consejos para transmitir mensajes a jerarquías inferiores);
 3. "experiencia BBVA" (acción sobre el uso de la estrategia de circulación de información en cascada);
 4. concurso de fotografía (acción determinada anual en base a temas propuestos por BBVA España);
 5. concurso de dibujo infantil (acción determinada anual);
 6. cuadro de mando (soft de monitoreo en el que se carga la información generada, emisor y destinatario).
- BBVA Banco Francés:
 1. actualización de noticias publicadas en intranet (corporativas y locales, redacción y supervisión);
 2. envío de mails sobre información corporativa y local;
 3. difusión por mail de información sobre fallecimientos, pedido de dadores de sangre, promociones de empleados, saludo del día del padre, saludo por el día del niño, día del amigo, servicios y productos;
 4. envío de tarjetas de cumpleaños.

El modelo de comunicación indica la función del área de comunicaciones internas que se centra en hacer circular información generada en BBVA España: *"España nos baja muchos lineamientos, nos dicen que tenemos que comunicar tal proyecto y que necesitan que lo comuniquemos a través de tales canales"* (Anexo,

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

desgrabación de la entrevista Banco BBVA Banco Francés, pregunta 11).

Sin embargo, no están restringidos en generar acciones propias y modificar los proyectos de España, mientras cuenten con la aprobación del director de recursos humanos: *"Nos basamos mucho en la información que nos da España para elaborar nuestros planes de comunicación y vamos en esa línea. Esa línea se adapta al público local y lo hacemos acá."* (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco BBVA Banco Francés, pregunta 7).

Se había mencionado que no se distinguían entre diferentes públicos internos, no obstante existe una excepción que está marcada por el contenido de la información, y presenta la posibilidad de adaptación: *"adaptamos ciertas políticas según nuestras necesidades específicas. Hay comunicaciones que no podemos sacar para todos... Por ejemplo, en la revista, a veces, España pone políticas de remuneraciones variables, pero nosotros tenemos remuneración variable en el banco pero no en Consolidar, y esa nota la tenemos que sacar. Salvo esas noticias, el resto lo comunicamos todo."* (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco BBVA Banco Francés, pregunta 11).

Las estrategias no responden a establecer el eje en diferenciar a los destinatarios sino a una diferenciación por el contenido de los mensajes.

En los únicos dos casos en que se diferencia un público interno en particular es en la comunicación en cascada para reforzar los vínculos entre los miembros de diferentes jerarquías, y en la recepción de información sobre remuneraciones.

Al igual que en el caso del HSBC Argentina, BBVA Banco Francés no hace una diferenciación de sus públicos por compañía, sino por la utilización de una estrategia de comunicación que pone el eje en el contenido de los mensajes a emitir.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Como el área no posee un manual de comunicación interna funciona como administrador de las comunicaciones y/o proyectos provenientes de BBVA España. Sin embargo, pueden adaptar los contenidos de España, en cuanto a estilo y gráfica.

Asimismo, generar contenidos propios con influencia del sector de recursos humanos al cual pertenece el área de comunicaciones internas local, sin la necesidad de aprobación de la central.

"...la mayoría de los lineamientos vienen desde España y nosotros los podemos adaptar libremente, salvo los proyectos locales que no hace falta que se los mostremos a España. Por ejemplo, nosotros les mandamos a todos los empleados una tarjeta el día del cumpleaños con un regalo, esta es una acción local que nosotros la definimos, la hicimos, la pensamos, la implementamos, aprobamos el presupuesto y España no sabe que lo estamos haciendo, sino que está aprobado por nuestro director de rr.hh." (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco BBVA Banco Francés, pregunta 12).

Banco Itaú

El destinatario construido por el **Banco Itaú** se establece de acuerdo a las posibilidades técnicas con las que cuenta la organización.

El medio de llegar a todo su público interno con los mismos recursos hace que la segmentación resulte una acción ineficaz, al contrario que en el caso de Itaú Brasil:

- *"En Brasil están muy segmentados... regionalmente están muy distanciados. En Brasil, para áreas centrales comunican de una manera, para áreas comerciales comunican de otra manera porque las sucursales de ellos no permiten recibir mensajes en determinados formatos. Lo tienen que adaptar a distintos públicos" (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta*

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

11).

- *"En Argentina podemos utilizar todas las herramientas y le llegan a todo el público. El mismo soft que tenemos en áreas centrales está en sucursales, no tenemos limitaciones de ese tipo. Esto nos permite enviar la comunicación y no tenemos que estar segmentando por públicos."* (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 11).

Aunque las posibilidades técnicas determinen un destinatario no segmentado, otro elemento de igual importancia, que apoya la no-segmentación, en esta construcción se condice con uno de los puntos de la visión (punto 5, cuadro de entrevistas). En el que se menciona a "los equipos de trabajo motivados" sin hacer distinción interna.

Al igual que lo que ocurre en el BBVA Banco Francés, las acciones de comunicación interna están fuertemente ligadas al área de recursos humanos, del cual dependen, cuyo lineamiento busca mantener informados a todos sus miembros:

- *"Nuestro banco antes de la llegada de estas dos personas (directivos de recursos humanos) funcionaba como banco pero no tenía un gran enfoque hacia lo que es la gestión de las personas, la valoración del capital humano, de dar oportunidades de desarrollo, de tener en cuenta, no solamente... la liquidación de sueldos, el presentismo, sino abrir un poco la mente y empezar a difundir lo que es el capital intelectual, toda la parte de comunicación, de integración."* (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 30).
- *"...tenemos una serie de actividades las cuales están dentro de nuestra área de integración en donde trabajamos en pos de que el empleado, más allá de la remuneración, también tenga cierta parte de su vida cubierta por algún otro tipo de motivación."* (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 28).

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

La excepción de la no-segmentación se aplica en acciones de comunicación por áreas que solicitan acciones de comunicación: *"Hay campañas específicas para un segmento determinado, por ejemplo, para el área comercial, para el gerente de marketing. Salvo que el mensaje tenga que llegar indefectiblemente a un área de trabajo, nosotros entendemos que la comunicación tiene que llegar a todo el público en el mismo momento."* (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 22).

El destinatario que construye Banco Itaú impone una distancia con el emisor: *"Tratamos siempre de construir las comunicaciones en base al respeto, por ejemplo: 'buenas tardes, señores colaboradores...'. Nuestra cultura implica el acercamiento, en base al respeto y a la cordialidad, pero no este diálogo del tuteo excesivo, o de establecer a través de una relación de poder demasiada distancia. No es una organización piramidal, pero tampoco relacionarnos en un plano amistoso, siempre manteniendo una distancia prudente."* (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 24).

El estilo "distante" se repite en el caso de la comunicación del código de ética en la tapa de la revista "Contacto" n. 17. Aunque la interpelación sea imperativa, enuncia una proposición que acerca el vínculo emisor-destinatario: "Adherite al código de ética" (Anexo imágenes). Por lo tanto, el emisor se ubica en un lugar en el que su mensaje es austero e informativo.

Con esta misma distancia funciona la relación de contacto que los destinatarios tienen con el sector. Se utiliza la figura del "corresponsal" que se instala como un intermediario entre el destinatario (miembros de la organización) y el emisor (área de comunicaciones internas), aunque existe la posibilidad de conectarse por medio de una dirección de mail: *"Hable con recursos humanos"* (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 21). Estas distancias hacen que el contacto resulte impersonal y frío.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Así como no hay segmentación de público, tampoco hay variaciones en cuanto a la estrategia de comunicación, en tanto el recurso de "expectación" es utilizado en todas las campañas:

- "código de ética": 1. mail para generar interés con incógnitas; 2. carteleras con el logo sin mención del código; 3. publicación de la nota en intranet y manual en los escritorios de los empleados; 4. publicación de notas en la revista; 5. señalador como merchandising.
- "visión": 1. publicación en intranet y por mail para generar interés con incógnitas; 2. publicación en la revista y cartelera; 3. circulación de la encuesta "te enteraste que hay una nueva visión Itaú?";
- "ahorro de energía": 1. campaña virtual con incógnitas; 2. publicación de consejos en la revista; 3. calcos con slogan para las Pcs y accesos públicos.

La estrategia de comunicación que utiliza Banco Itaú tiene el objetivo de que su destinatario registre y retenga el contenido de las campañas de comunicación interna. La estrategia se basa en diagramar campañas a mediano y largo plazo. Para ello, utilizan los soportes de manera sucesiva (virtual, gráfico, merchandising), logrando, en un momento determinado, la presencia del contenido de la campaña simultáneamente en todos los soportes hasta la siguiente renovación de contenido.

El modelo de comunicación se basa en la estrategia de las "incógnitas" y se adapta en función de las herramientas (virtuales, principalmente) disponibles para su difusión que están al alcance de todos los miembros de la organización.

El área de comunicaciones internas tiene la posibilidad de planificar libremente sus estrategias de comunicación ya que no necesita de la conformidad de Itaú Brasil: *"No necesitamos la aprobación de Brasil, lo enviamos (al plan de comunicación anual) por una cuestión de hermandad, para que estén enterados pero no es un imperativo."* (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 8).

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Sucede lo mismo que en caso del BBVA Banco Francés, al actuar como administradores de las campañas provenientes de la central y adaptarlas según los medios locales: *"...te envían las pautas de cómo ellos trabajan en Brasil y de ahí lo tomás como modelo para implementarlo en la Argentina."* (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 2) (punto 15, cuadro de entrevistas).

En esta organización sucede lo que no apareció en las otras, la implantación por parte de la casa central de estrategias de comunicación planificadas en la sucursal local: *"Nosotros no utilizamos los enlatados de Brasil. Ellos nos envían el modelo de la encuesta y en realidad lo que nos pasó el año pasado es que fue al revés. Nosotros la enviamos y ellos la adaptaron a su país... Brasil nos envía la encuesta, nosotros nos fijamos qué se puede adaptar de esa encuesta, generalmente nosotros usamos encuestas genéricas en las que las preguntas no son tan dirigidas."* (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 6).

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

d) Objetivo específico 3.- Relevar qué departamentos organizacionales están involucrados en el diseño de la política organizacional y de las estrategias de comunicación, y en la adaptación o transmisión de las mismas a los diferentes públicos.

HSBC Argentina

HSBC Argentina es la única organización de las tres en análisis que posee un área enteramente de "comunicaciones" en la unidad de soporte denominada "Public Affairs". Dentro de este sector se encuentra "comunicaciones internas" entre otras (punto 2, cuadro comparativo de entrevistas).

Esta división responde a la estructura que posee la central: *"...estamos en el soporte para que las unidades de negocio vendan. Internamente public affairs está dividida en tres áreas a su vez. Esto es una división que está alineada con la estrategia o estructura del grupo. En Londres están divididos exactamente de esta misma forma."* (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 4).

Sin embargo, esta alineación puede ser cambiada dependiendo del CEO local: *"el CEO de cada país. Determina, incluso, la estructura de alinearte o no alinearte a Londres... No alinearse significa, por ejemplo, si vos vas a Chile que comunicación interna siga estando dentro de recursos humanos."* (Anexo, desgrabación de la entrevista HSBC Argentina, pregunta 21).

Como dijimos antes, la política organizacional está delimitada por los "guidelines" provenientes de HSBC Londres. Estos guidelines son tomados por el CEO (denominación del presidente del grupo en la Argentina) que, luego con sus propios objetivos, adapta estos guidelines para determinar el plan de comunicación interna.

La política organizacional resultante es dirigida al "head" (jefe) de Public

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Affairs, y junto con la jefa de comunicaciones internas diseñan el plan de comunicaciones anual, respetando los guidelines de Londres y los objetivos del CEO.

La adaptación y/o transmisión de las políticas y de las estrategias transita por esta línea jerárquica:

guidelines de HSBC de Londres

CEO

head de Public Affaire

jefa de comunicaciones internas

Esta misma línea se respeta, pero de manera inversa, en la etapa de control de las acciones de comunicación, con la salvedad de que para cada acción solicitada por alguna unidad de negocio del grupo, es esa misma unidad la que interviene en la etapa de control.

También están presentes como soportes operativos del área de comunicaciones internas (punto 3, cuadro comparativo de entrevistas):

- sectores de las unidades de negocio: marketing; y administración de sucursales (sector existente en el grupo local);
- sector de unidades de soporte: recursos humanos;
- corresponsales voluntarios de las diferentes unidades.

BBVA Banco Francés

Los departamentos del **BBVA Banco Francés** involucrados en el diseño, adecuación y/o transmisión de políticas y estrategias, se ordenan de la siguiente manera por orden de jerarquía:

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Director de Recursos Humanos

Gerente de formación y comunicaciones internas

Jefa de comunicaciones internas

Las empresas del grupo y los sectores que están involucrados como soportes operativos y como proveedores de información están detallados en el punto 3 del cuadro comparativo de entrevistas.

El sector que funciona como proveedor de información y, a la vez, es el área en donde se aprueban y deciden las estrategias, es Recursos Humanos (dirección y gerencia de formación y comunicaciones internas): *"La selección de los canales la hacemos nosotros en comunicaciones internas. Siempre recurrimos a la aprobación de la gerencia y la dirección en los casos que ya te había mencionado. En realidad, la gerencia está a cargo de mi jefa inmediata. Yo trabajo muy a puertas abiertas con ella, trabajamos muy juntas porque también nuestras oficinas están muy cerca. Todo lo más importante lo aprueba la dirección."* (Anexo, desgrabación de la entrevista BBVA Banco Francés, pregunta 19).

Este sector, que junto con la jefa de comunicaciones internas, administran las políticas provenientes del BBVA España, no está estructurado de la misma forma que el sector local (punto 6, del cuadro comparativo de entrevistas -diseñada por-).

En la etapa de control de las acciones de comunicación interna se sigue la línea inversa al de diseño y adaptación. Además, el área de comunicaciones internas cuenta con un soft ("cuadro de mando" suministrado por BBVA España) que deben cargar con todos los datos de las diferentes campañas y noticias que hacen circular:

- mails, noticias y publicidades en intranet, en revista y periódicos;
- temas, títulos, área productora, persona que lo propuso, a qué principio corporativo responde, audiencia.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Este programa permite realizar informes sobre la cantidad de información gestionada y/o producida por el área, qué noticias fueron las más relevantes, a cuánta gente llegó la información, y por qué canales. El informe obtenido es enviado a España cada tres meses.

El "cuadro de mando" se convierte en una herramienta poderosa de control de las comunicaciones internas, porque aunque el área local tenga la libertad de adaptar contenidos y soportes sin necesidad de la aprobación de BBVA España, este programa da la información total del trabajo de comunicaciones internas, hasta poder medir qué sectores y/o directores producen la mayor o menor cantidad de mensajes.

Banco Itaú

Los departamentos del **Banco Itaú** involucrados en el diseño, adecuación y/o transmisión de políticas y estrategias, se ordenan de la siguiente manera por orden de jerarquía:

Dirección de recursos humanos

Departamento de comunicación e integración

Los lineamientos que provienen de Itaú Brasil se encuentran en el "manual de comunicación" que es diseñado por el departamento de comunicación interna e institucional de Itaú Brasil.

El manual con los lineamientos llegan a los directores del banco en la Argentina, con estas herramientas trabaja el área de comunicaciones e integración, que se encarga de la difusión de las acciones de comunicación y de la adaptación en los caso en que lo deciden, con la aprobación del director de recursos humanos: *"...los lineamientos de Brasil le llegan al director de recursos humanos, y a la jefa de*

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

comunicación e integración. Así como lo que se encuentra en el manual, es confidencial. Las acciones las diseña la jefa de comunicación e integración, y aprueba esas acciones el director de recursos humanos.” (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 15).

Los sectores que funcionan como soportes y/o proveedores de información están detallados en el punto 3 del cuadro comparativo de entrevistas.

A diferencia de del HSBC Argentina, la red de corresponsales está instituida de manera explícita, y se solicita la participación de los voluntarios a través de la revista (Anexo imágenes, contratapa de la revista interna “Contacto”): *“Nosotros tenemos en cada equipo de trabajo, en cada área, una persona que hace de vínculo entre ese equipo de trabajo y recursos humanos comunicación e integración. Esa persona se denomina corresponsal, es una actividad voluntaria... se elige entre ellos, quien se identifica más con la comunicación... Es el nexo entre esos equipos y nosotros, a través de él nosotros elaboramos las comunicaciones que se publican, y esa persona nos envía los reclamos, sugerencias e ideas de esos equipos de trabajo.” (Anexo, desgrabación de la entrevista Banco Itaú, pregunta 13).*

La línea de control de las acciones de comunicación está conformada por los siguientes niveles:

Dirección general ejecutiva

Dirección de recursos humanos, comunicación e integración

Jefa de comunicación e integración

Asistente de comunicación e integración

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

IX. Conclusiones

Para que la gestión de la comunicación interna obtenga resultados en beneficio de la organización, es necesario que responda a las políticas, visión, misión, estrategias, y objetivos definidos por la organización.

Estas ideas rectoras insertan a la organización en el imaginario social: lo que la organización pretende ser en su entorno social, lo que sus miembros significan para sí.

La labor transversal de la comunicación interna para:

- establecer una relación de sólidos valores compartidos entre los miembros y la organización;
- mantener la coherencia de las acciones de la empresa;
- lograr la aceptación al cambio como parte de la dinámica de la organización;
- y mejorar la productividad (transmitiendo la información operativa del día a día y sensibilizando a todos los miembros respecto a los objetivos de rentabilidad);

beneficiará a la organización, a su personal y a la sociedad en la que desarrollan sus actividades.

Las ideas rectoras, cuando son elaboradas en un proceso evolutivo, con la participación de directivos, y la consulta a los demás miembros de la organización, desembocan en una creación conjunta que ayuda a incluir a la totalidad en el propósito de la organización.

El beneficio diferencial de que las ideas rectoras sean compartidas se concentra en la elaboración de un sentido compartido sobre una percepción colectiva acerca de qué es importante y por qué.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Este beneficio no se encontró en las organizaciones analizadas, sólo en la campaña que planea el Banco Itaú sobre la conformación de la misión. Al no encontrarse en las demás se demuestra cómo las ideas rectoras compartidas pueden actuar como beneficio diferencial en este momento, y como base de cambio no traumático a futuro.

En las organizaciones analizadas en el **objetivo específico 1 “Indagar sobre la existencia de políticas organizacionales y estrategias de comunicación en organizaciones multinacionales que poseen sucursales locales”** se encontraron algunas ideas rectoras mencionadas de manera explícita (punto 5 del cuadro comparativo de entrevistas):

- visión: en los tres casos;
- misión: en uno solo de los casos;
- políticas corporativas: dos de los casos (la entrevistada del BBVA Banco Francés dijo “carecer de políticas”, y mencionó en su lugar “principios”);
- estrategias de comunicación: en los tres casos (confidenciales en el caso del Banco Itaú).

La carencia de algunas ideas rectoras (misión, en el caso del BBVA Banco Francés), hace que la comunicación pierda coherencia al no tener a qué ideas remitirse (págs. 64 y 65).

Sin embargo, se encontró que estaban planificadas, para el transcurso del presente año, campañas relacionadas a implementar la visión, crear la misión, o la instalación de principios rectores de la organización. Así también, está presente la necesidad de contar con un manual de comunicación.

Ello demuestra la importancia, para una organización, de poseer ideas que funcionen como ejes para determinar un objetivo en común para todos los miembros

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

y que, a su vez, todos los miembros se involucren en este proceso.

De esta manera, se reconoce que las organizaciones cambian, entienden, posicionan, y dan valor a la contribución de la comunicación interna, como servicio dirigido a toda la organización, o como un instrumento de gestión necesario, cuya estrategia de comunicación funciona en apoyar/adherir/identificar los ideales. Gracias a este aporte, la organización logra ser flexible y adaptable a las transformaciones surgidas de un cambio en la estrategia de la organización, por decisión interna o por condicionantes externos.

Como forma de optimización del trabajo transversal del área de comunicación interna, se planteó la **conveniencia de la integración de las diferentes áreas de comunicación** (punto que no estaba dentro de los objetivos de este trabajo pero resultó de mi interés) por parte de los entrevistados en dos de las compañías analizadas:

- BBVA Banco Francés –punto 12 del cuadro comparativo de entrevistas: evitar que ccii sea simple herramienta de rrhh- y
- Banco Itaú –punto 13 del cuadro comparativo de entrevistas: deseo de trabajo integrado con comunicación externa-.

Esta integración modificaría la situación actual en la que: a) el **área de comunicaciones internas** suele pertenecer al sector de recursos humanos, b) posee más información de recursos humanos que de los demás sectores, c) trabaja alejado del área de comunicación externa que posee información de la estrategia general de la organización, con la que, a veces, el área de ccii no cuenta.

Analizando el **objetivo específico 2: "Explorar si las estrategias de comunicación están diseñadas con relación a los diferentes públicos internos de la sucursal local, o si existe un único modelo de comunicación**

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

que se transmite indiscriminadamente” se encontró:

- transmisión sin modificación de las acciones de comunicación provenientes de la central: programas corporativos a nivel mundial (págs. 80 y 81)
- procedimientos para adaptar las comunicaciones provenientes del modelo de la central: customización (pág. 80);
- posibilidad de adaptar y crear acciones de comunicación propias: BBVA Banco Francés (págs. 84 y 85), y Banco Itaú (pág. 90).

En el **objetivo específico 3 “Relevar qué departamentos organizacionales están involucrados en el diseño de la política organizacional y de las estrategias de comunicación, y en la adaptación o transmisión de las mismas a los diferentes públicos”** quedó en evidencia que:

- las políticas organizacionales y estrategias de comunicación son formuladas desde las casas centrales y adaptadas por los niveles jerárquicos superiores locales, con lo que funcionan como una imposición (pág. 60).

Finalmente, y como conclusión referida al objetivo principal **“Indagar sobre la existencia de estrategias de comunicación que se ajusten a las políticas organizacionales de empresas multinacionales que poseen sucursales locales, y si se establecen modelos de comunicación para adaptar las políticas organizacionales al público interno de la sucursal local en particular”** se verificó que:

- las empresas locales poseen estrategias de comunicación que se ajustan a las políticas organizacionales. Estas estrategias reflejan las provenientes de las casas centrales, y el criterio para adaptarlas depende de la indicación explícita de la casa central.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Si no existen condicionantes impuestos por la casa central, las empresas locales cuentan con herramientas, ya mencionadas, para adaptar estas estrategias de comunicación.

El procedimiento de la adaptación funciona cuando se conserva el sentido, ajustándose a la idiosincrasia de los destinatarios, que son activos y decodifican consciente e inconscientemente los mensajes siguiendo patrones culturales, ideológicos y psicológicos locales.

Ejemplificando, la decisión local de adaptar o no la acción de comunicación, se supedita a la eventual prohibición explícita de la central para hacerlo (HSBC Argentina –pág. 81-); o queda sujeto a lo determinado por el ordenamiento que precede a estas acciones (manual de comunicaciones del Banco Itaú) y luego la sucursal local puede actuar libremente en la adaptación (Banco Itaú -págs. 75, 76 y 77).

Cuando existen limitantes para adaptar el mensaje sucede que...

"(HSBC Londres) diseñó un eslogan o un isotipo... con unas medias caras mezclando un asiático, un negro.... Pero no lo pudimos cambiar... acá la gente decía '¿y esos, quiénes son?'"

...a veces decir lo mismo a todos, no es lo mismo.

Posibles investigaciones futuras

El presente trabajo se centró en investigar el lugar en que se encuentra la comunicación interna en la organización, cuáles son sus estrategias de comunicación y si esas estrategias se condicen con las ideas rectoras de la organización, adaptándolas o transmitiéndolas según un modelo de comunicación.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Los siguientes niveles de análisis son presentados como interrogantes a investigar:

a) *Desarrollo de un estudio sobre la dimensión significativa de los fenómenos de comunicación interna como productores de sentido:* profundizar en los contenidos y circulación de las acciones de comunicación que pueden convertirse en obstáculos para la comunicación interna (mal uso de los medios de comunicación; saturación informativa; exceso de información reservada y confidencial; exceso de burocracia en los circuitos; mensajes mal redactados; contenidos que no se correspondan con la realidad de la empresa). Por medio de un análisis en diferentes niveles:

- descriptivo: en términos de qué formatos y qué registros (texto, imágenes) se utilizan.
- analítico interpretativo: indagando sobre las temáticas, rasgos retóricos y rasgos enunciativos que se construyen.

b) *Desarrollo de un estudio de clima organizacional que permita medir el grado de adhesión del personal al proyecto de la empresa:* contando con un panorama de lo que "se dice que se hace en la comunicación interna" por quienes la producen, lo siguiente, para profundizar sobre los efectos que producen los modelos de comunicación sobre sus destinatarios, es conocer "qué dicen los destinatarios sobre":

- las acciones de comunicación interna formal;
- sus condiciones de participación: qué sucede con la comunicación ascendente (que expresa inquietudes, sugerencias y demandas del personal) que suele encontrar un camino trabajoso desde la base hasta las áreas directivas.
- los fenómenos de comunicación interna informal: la que aparece en todos los niveles y en todas las direcciones, en los diferentes espacios de la empresa (pasillos, reuniones espontáneas, consultas por fuera de los canales formales).
- los fenómenos de comunicación informal personal: que se produce entre los miembros que comparten un espacio y tiempo en común.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

X. Bibliografía

Acevedo, María José, *La implicación. Luces y sombras del concepto lourauniano*, equipo de cátedras del profesor J. J. Ferrarós, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, agosto de 2002.

Borrini, Alberto, *La comunicación interna*, www.adlatina.com/html/borrini.

Costa, Joan, *La gestión de las comunicaciones en la empresa*, www.terra.es/personal3/jcostass/comunicacion_texto3.htm.

Costa, Joan, *Una historia personal de la comunicación*, www.terra.es/personal3/jcostass/comunicacion_texto1.htm.

De la Iglesia, Matilde, *Representaciones acerca de la práctica del comunicador*, equipo de cátedras del profesor Ferrarós, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

Fernández Collado, Carlos, *Comunicación en las organizaciones*, México, Ed. Trillas, 1997.

Formanchuk, Alejandro, *Comunicación interna, externa e imagen corporativa: nuevos paradigmas para una economía global*, www.sincronia.cucsh.udg.mx.

Geli, Alejandro C. (coord.), *¿Qué es administración? Las organizaciones del futuro*, Bs. As., Ed. Macchi, 1998.

Inside, Consultora de Comunicación Interna, muestra autoseleccionada: participación voluntaria de suscriptores de Red Inside, 2002, www.inside.com.ar.

Instituto de investigaciones de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, ICOMI, "Investigación acerca del estado de las estructuras comunicacionales de las empresas 1995", en *Investigación sobre la comunicación institucional en la Argentina*, UCES, 2000.

Martini, Stella, *La comunicación es interacción*, documento de la cátedra Teoría y práctica de la comunicación II, 1998.

Miquel, S., Bigné, E., Lévy, J-P. y María José Miquel, *Investigación de mercados*, Madrid, Ed. Mc Graw Hill, 1997.

Muñiz González, Rafael, cap. 3, "La investigación de mercados", *Marketing en el siglo XXI*, España, Ed. Cef, 2001.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Regouby, Christian, *La comunicación global: cómo construir la imagen de una empresa*, Barcelona, Ed. Gestió 2000, 1989.

Rodríguez Mansilla, Darío, *Diagnóstico organizacional*, Colección Textos Universitarios, Chile, Ed. Universidad Católica de Chile, 2000.

Senge, Peter, *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Ed. Granica, España, 1998.

Villafañe, Justo, *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Ed. Pirámide S.A., 1993.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

XI. Anexo

a) Protocolo de presentación y de entrevista

Presentación

Mi nombre es Nancy Ibarrola, soy estudiante de Ciencias de la Comunicación.

Le solicito una entrevista que forma parte de un trabajo de investigación (tesina) que estoy realizando para la carrera de Ciencias de la Comunicación, de la Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

Dicho trabajo consiste en relevar información sobre el trabajo del área de comunicación interna de su organización.

Asimismo, pongo en su conocimiento que todo el material escrito obtenido, testimonios, nombres de personas y de instituciones serán sustituidos y mantenidos en absoluta reserva.

Material solicitado: organigrama, publicaciones corporativas (revistas, folletería, imagen intranet, imagen de mail de comunicación interna estándar, etc.).

Entrevista

- 1. ¿Cómo definiría la comunicación?*
- 2. ¿Cómo se piensa la comunicación y quiénes la piensan?*
- 3. ¿Cuáles son los sectores involucrados en la comunicación?*
- 4. ¿Cómo es la política de comunicación en la organización?*
- 5. ¿Actualmente quiénes conforman el área de comunicación interna?*
- 6. ¿Cómo y quiénes definen las tareas y bajo qué marco teórico trabajan? ¿Cuál es el concepto de comunicación que manejan?*
- 7. ¿De qué manera está conformada la organización?, ¿cuál es la actividad a la que se dedica?*

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

8. *¿Cuándo se produjo la formación de la organización?*
9. *¿Podría hablar de personajes relevantes o acontecimientos que aún se recuerden?*
10. *¿Se puede hablar de ideales de la organización, de aquello que deseen alcanzar por sobre todo?*
11. *¿Poseen de manera explícita la visión, la misión y los objetivos en el grupo?*
12. *¿Cómo están definidas las políticas de la comunicación interna?*
13. *¿Cómo se trabaja específicamente en el área de comunicación interna en la central y en las sucursales? ¿cuál es el área encargada de la comunicación interna en ambos casos?*
14. *¿Todas las acciones de comunicación tienen una etapa de control y evaluación? ¿Quiénes y cómo lo hacen?*
15. *¿Cuáles son las estrategias que utilizan en el área para desarrollar las acciones de comunicación? ¿en qué departamento/s se originan y quién/es las definen?*
16. *¿Frente a toda la comunicación que emiten hay mecanismos para lograr una respuesta o participación por parte de los destinatarios?*
17. *¿Manejan una estrategia específica para cada público interno de cada sucursal?*
18. *Si provienen desde la central, ¿son acatadas o adaptadas en las sucursales? ¿quiénes las adaptan?*
19. *¿Cómo se dirigen los mensajes al público interno?*
20. *¿Existe un léxico que se utilice en la central y otro en sucursales? ¿Qué tipo de jerga circula en central y sucursales?*
21. *¿Cuál es el contenido de los mensajes? ¿Cómo realizan la elección de instrumentos de comunicación en central y sucursales?*
22. *¿Cómo es la distribución de los mensajes? ¿cuáles son los soportes, periodicidad y destinatarios? (circuito de circulación de la comunicación interna en central y sucursales)*

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

- 23. ¿Encuentra ventajas y puntos débiles en la comunicación de la organización?*
- 24. ¿Encuentra diferencias entre la comunicación interna de central y comunicación interna de las sucursales?*
- 25. ¿Cómo se determinan los recursos y la financiación con los que cuenta el sector?*
- 26. ¿Cómo ve a la organización en cinco años?*
- 27. ¿Me podría decir cuál es su función específica, horario de trabajo, estudios, año de egreso, y edad?*
- 28. ¿Cuándo ingresó a la organización y desde cuándo está en el área de comunicación interna?*
- 29. ¿Desea agregar algo?*

Muchas gracias

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

b) Desgrabación de entrevistas

b.1. HSBC Argentina

1) ¿Cómo definirías la comunicación?

La comunicación es transmitir la información de la empresa a sus empleados, hacerles conocer los valores culturales del grupo y, a la vez, conocer la opinión de los empleados sobre las acciones de comunicación que realizamos desde el área.

Yo pertenecía a la subcomisión de rr.hh. de la Asociación de Dirigentes de Empresas porque la comunicación interna formaba parte del área de recursos humanos. Luego esta subcomisión se separó de la ADE. y con la Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina se fundó la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina.

Ahora yo pertenezco a la Comisión de Comunicación Organizacional de ADRHA. en la que trabajamos sobre aspectos de la comunicación interna con profesionales de diferentes empresas.

2) ¿Qué comparten en la comisión?

Nos manejamos según la agenda que se impone por año. En este año los temas relevantes fueron sobre políticas, manuales de estilo, marketing interno. Podemos participar directamente en las reuniones mensuales y luego mantener el contacto a través del mail. Lo que exponemos son nuestras acciones de comunicación que nos dieron los mejores resultados.

3) ¿Cómo es la política de comunicación en esta organización?

La política del área es sustentar desde lo comunicacional las ideas eje que la compañía quiere que todo el grupo reconozca como propia. Las ideas eje, que son los objetivos, son las básicas y se repiten siempre, serían: la venta cruzada, la mejora de procedimientos operativos, la calidad, y los costos.

Nuestras comunicaciones siempre tratan de reflejar la calidad, la mejora de procesos. Siempre que hay un venta cruzada se la anuncia como una novedad de sinergia, cómo dos áreas que trabajan en equipo pueden obtener buenos resultados, y también hacemos una especie de ranking interno con respecto a costos. Hacemos una especie de juegos entre edificios y sucursales para saber quién consume menos papel, por ejemplo. También atado a una cuestión de cuidado del medio ambiente, entonces ahí le podés entrar mejor a la gente. La verdad es que uno tiene que ser bastante creativo para que ciertos temas que son complicados, buscarle una vuelta un poco más aceptable. No es grato hablar de costos, y menos de una manera autoritaria, y no generás ninguna modificación en actitud ni en los hábitos.

4) ¿Cuáles son los sectores involucrados en la comunicación como generadores de la información y como proveedores de información?

Tenemos un CEO que es el presidente de HSBC Argentina, dirige las cuatro

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

empresas. Aunque, cada empresa tiene su gerente general, el CEO está por encima y es el que define la estrategia. Hay una terminología en inglés que denomina como "head" –cabeza- a los gerentes, internamente se los conoce más como *head*, porque es una terminología que HSBC utiliza en todo el grupo. Cuando vamos hacia fuera generalmente aparece como gerente general y no *head* porque todavía no tiene una traducción.

También tenemos una división interna que son las unidades de negocios y las unidades de soporte. Las unidades de negocios venden productos y servicios, mientras que las unidades de soporte son los que colaboran para que esos productos y servicios puedan ser ofrecidos. Ahí tenés desde las áreas básicas del banco, como un área de tarjetas de crédito, los que emiten las tarjetas o emiten las chequeras, es la parte más operativa. Y también las áreas que dan soporte a todo lo que es de temática comercial, como marketing o planeamiento comercial o public affairs, que es relaciones institucionales.

Nosotros nos encontramos en este grupo que es el denominado como área o unidades de soporte. No estamos en la venta directa sino que estamos en el soporte para que las unidades de negocio vendan. Internamente public affairs está dividida en tres áreas a su vez. Esto es una división que está alineada con la estrategia o estructura del grupo. En Londres están divididos exactamente de esta misma forma.

Te hago este comentario porque en las organizaciones argentinas, locales no multinacionales, recursos humanos tiene como una de sus partes a comunicación interna. Nosotros estábamos estructurados de esa forma hasta que HSBC adquiere estas cuatro empresas. Durante los primeros años la estructura siguió igual como una época de asimilación y de integración. A partir del 2001 ya todas las áreas empezaron a armarse de manera similar al organigrama de Londres por un tema de reporte, por una cuestión funcional. Entonces, está relaciones con la comunidad, está prensa, y comunicaciones internas. Desde la misión del *head* del área la estructura sería que ante una información que es la misma, la articulamos de diferente forma si va hacia los medios, si va hacia la comunidad o si va hacia los empleados. Vamos viendo a qué lugar va a llegar primero. La que es comunicación específicamente con el cliente, la administra marketing. Con quienes nosotros trabajamos muy en contacto, pero no pertenecemos a la misma gerencia. Ellos son otra unidad de soporte.

5) ¿Cómo se piensa la comunicación y quiénes la piensan?

El área de comunicación interna argentina es un reflejo de lo que es en Londres, donde se ubica la central.

En realidad lo que nosotros hacemos una vez al año es un plan de comunicación interna donde establecemos cuáles van a ser nuestros ámbitos de trabajo y que básicamente están orientados a la estrategia y las políticas que imponga el CEO. Todos los años, en realidad, se hace como cascada. El CEO le baja al *head* de Public Affairs cuáles son los objetivos que él espera y nosotros los traducimos en planes de acción, y eso se renueva todos los años. No nos enmarcamos en un marco teórico, lo que te diría es que pasa, básicamente, como cada maestro con su librito. Ninguno de

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

nuestros CEOs llegó acá a desempeñarse por primera vez a cargo de un país. Ya vienen habiendo sido CEOs de otros lugares y vienen con un manual de lo que esperan.

Nosotros lo que tenemos son lo que se llaman *guidelines*, son guías que emite Londres. Lo tenemos para cada medio, básicamente, intranet: a qué apunta, dentro de qué marco de referencia debe estar, qué podés hacer, qué no podés hacer. Sin embargo, después, cada CEO baja qué es lo que quiere, qué es lo que espera y luego, su misión más nuestros *guidelines* nosotros armamos un plan acorde y que no sea objetado por nuestra casa matriz.

6) ¿Actualmente quiénes conforman el área de Public Affairs?

Cuando nos integramos éramos cuatro personas, porque las demás empresas tenían gente de comunicación interna, así que estuvimos dos años intensos de integración.

Valeria era la responsable de comunicación interna de La Buenos Aires New York Life, había otra chica más que estaba en Máxima. Luego quedé yo a cargo de comunicación interna y Valeria empezó a reportarme a mí y la otra chica también.

Después, con la crisis, nos achicamos y quedamos nosotras dos solas en la primera etapa de la crisis. En la segunda etapa de la crisis quedé yo sola, porque Valeria está haciendo lo que es comunidad, que no existía.

Nosotros en el 2002 tuvimos un CEO nuevo que estableció el área de comunicación a la comunidad y los planes de acción hacia la comunidad. Ella se encarga de todo lo que es donaciones, las campañas solidarias. Quedamos juntas pero cada una en su ámbito.

Ahora soy yo sola y ante cada evento o campaña o programa que tengamos que hacer se terceriza o se arman equipos ad hoc para llevar adelante ese trabajo.

7) Hablás de la organización como grupo. ¿De qué manera está conformado el grupo?

Te puedo presentar el trabajo que realizamos de la siguiente manera. Nosotros nos denominamos internamente HSBC Argentina, pero en realidad estamos formados por cuatro empresas.

Una es el banco HSBC Bank Argentina, pero después tenemos HSBC La Buenos Aires que es una empresa de seguros generales de autos, hogar, camiones. Después tenemos HSBC New York Life que es seguros de vida, que es retiro, y tenemos Máxima AFJP que es jubilaciones y pensiones. Con lo cual nosotros nos denominamos como un grupo financiero, no sólo como un banco porque damos, más servicios que un banco. Obviamente el banco es la empresa más importante que tiene el grupo a nivel mundial.

En la Argentina, el banco, es el tronco, la base. De hecho la mayoría de las estrategias comerciales de las otras tres empresas tienen mucho nexo con el banco. Lo que se busca es que la cartera del banco, los clientes que tienen operaciones y servicios con el banco, también tengan la posibilidad de acceder a su seguro, a sus pensiones, jubilaciones. Así, toda su vida financiera sea administrada por el grupo.

Hace muchos años atrás teníamos Docthos que era una empresa de medicina

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

prepaga. Entonces, hubo durante unos años una buena estrategia comunicacional que tenía que ver con que HSBC te acompañaba desde que nacés hasta que envejecés. Porque los servicios del grupo pasaba por todo el arco de vida de una persona. Ahora esto lo mostramos desde el punto de vista financiero.

8) ¿Cómo se produjo la formación del grupo?

Las cuatro empresas que forman el grupo, anteriormente, eran La Buenos Aires Seguros, Máxima AFJP, New York Life. La que dice HSBC Banca Argentina era el Banco Roberts. Las cuatro eran propiedad de la familia Roberts, por lo menos el mayor paquete accionario. El Banco era en su totalidad de la familia. Cuando el HSBC vino, lo hizo para adquirir el banco que fue en el año 1997. Finalmente adquirió todo el paquete.

9) ¿Podrías hablar de personajes relevantes o acontecimientos que aún se recuerden?

Lo del evento del Gran Rex es algo que la gente todavía lo sigue recordando bastante de la época en que nos integramos.

Porque, si bien las empresas eran todas de la familia Roberts, la familia mantenía una política de separación bien marcada. Yo no conocía, por ejemplo, a mi par de comunicaciones internas de Máxima. Me reunía con mis pares de comunicación interna de otros bancos, nos conocíamos y nos juntábamos, pero no conocía al de Máxima o al de La Buenos Aires. Porque los Roberts tenían una política de que cada empresa tenía que estar por su lado.

Entonces, la verdad, lo primero que se recuerda de la integración fue la sensación de magnitud, de lo grande que podíamos ser si nos juntábamos todos. Era como una cuestión de hasta poderío. Que el hecho de armar una presentación tan masiva como la que se armó hizo que la sensación se viera en la práctica. Por eso fue un evento de muy alto impacto.

Después el otro evento importante, que va a marcar a todo el mercado financiero, fue la crisis de 2001-2002. Eso nos pegó bastante porque veníamos de un ímpetu de crecimiento, de esta cosa de que nos comemos el mercado, todos nos chocamos con la realidad con la que se chocaron todos los bancos. Hubo un retroceso muy importante en cuanto a achicar el negocio. Ahí hubo mucha gente que se fue y hubo muchas gestiones comerciales que se dejaron de hacer. Nosotros teníamos una revista interna local, y se dejó de hacer. Hubo mucha pérdida de cosas que uno sentía que las había ganado y las había logrado en estos años de integración. Porque, de hecho, el Banco Roberts no tenía revista, cuando fuimos HSBC tuvimos. Vos decías "logro, logro", y de golpe en seis meses se frenó todo ese ímpetu con el que veníamos. Se vivió como un retroceso e incluso con mucha inseguridad con respecto a la permanencia laboral y de HSBC en el país. No te olvides que se fue el Scotiabank en esa época. Entonces, por más que había indicadores precisos, bueno, no indicadores, sino mejor dicho que estaba la palabra de que no iba a suceder. No había un indicador claro. Hasta que en un momento llegó una inyección de capital de la casa matriz, que eran como \$ 200 millones, entonces, pensabas "bueno, no van a

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

hacer semejante inversión si se piensan ir". Esto aflojó y alivió un poco, pero era exactamente lo opuesto a lo primero que se había vivido.

Acá estando cerca de Plaza de Mayo la pasamos mal, hubo un momento complicado. Y, en realidad, acá los cambios también se habían dado por los cambios de los CEOs. En un determinado momento, cuando eso pasó, hubo un cambio de CEO y entonces la gente dijo "bueno, ok, empezamos de nuevo". Fueron nuevos aires, porque uno asociaba toda este achique que se estaba haciendo con el CEO que estaba en ese momento, que era distinto al que estaba antes. Entonces uno interpreta que termina uno malo y recibimos uno nuevo y era empezar de nuevo. Vino un CEO con una visión más comercial y, entonces, también dió muestras de que en algunas cosas se empezaba a crecer nuevamente y con algunas iniciativas comerciales importantes. Fue como un cambio de director técnico, teníamos uno defensivo y ahora vino uno que le gusta más el ataque y entonces, bueno, cambió.

10) ¿Se puede hablar de una política específica del grupo?

No importa lo que hagamos, lo que buscamos es crecer, porque buscamos un crecimiento sostenido, un crecimiento orgánico, no uno exponencial. Es un crecimiento comercial sostenido con calidad. Con esto de poner un eslogan o poner un título que te sirva como para alinear a todos, el eslogan interno que manejamos todos es el de crecer con calidad.

Nosotros tenemos muy buenos ratios de fidelidad en los clientes. Entonces, a veces cuando vos querés sumar una gran cartera de clientes de golpe bajás mucho la calidad de atención, porque tenés más clientes de los que podés administrar. Entonces, acá ese eslogan que es el de crecer con calidad hace que todos pongan el foco en lo mismo. Mucho crecimiento sostenido y perdurable. Eso se va traduciendo en cada una de las políticas que se llevan adelante.

De hecho el banco, por ejemplo, si vos observás te vas a dar cuenta que no tiene esta cosa asociada con las tarjetas de crédito, que tiene, por ejemplo, "los miércoles del Banco Río" o relacionados con compras en Easy o Falabella. Sin embargo, nuestra cartera de tarjetas no dejó de crecer y tampoco se han producido muchas bajas, en el sentido de que "la doy de baja porque me voy a sacar la otra". Es una estrategia que por ahí sirve mucho de marca para los otros bancos. Por ahí les habrá servido y demás, pero hacer una estrategia así significa que tenés que estar preparado, por ahí, a recibir un caudal muy grande y que luego no puedas manejarlo.

11) ¿Poseen de manera explícita la visión, la misión y los objetivos en el grupo?

Como toda empresa tenemos nuestra visión, misión y los objetivos macro que son aquellas metas que todos debemos tener en la cabeza. La visión es ser la compañía líder de servicios financieros integrados, tanto local como a nivel mundial compartimos la misma visión. La misión va específicamente, que esto sí es local, es brindar la más amplia variedad de productos y servicios financieros. En lo que nosotros nos posicionamos, por el tipo de grupo que tenemos, con lo cual podemos completar las expectativas financieras desde todo sentido de un cliente en la Argentina. Por ahí, en otros lugares del mundo HSBC no tiene seguros o no tiene

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

jubilaciones y pensiones. Entonces, esta misión es bien local. Nuestros objetivos tienen que ver con lograr la misión a través de un servicio de la más alta calidad, la mejora constante de procedimientos operativos. Esto último tiene que ver con lo tecnológico, cada vez aparecen cosas más innovadoras que resuelven la vida de las personas más fácilmente, y el objetivo de HSBC es ir tras eso. La actualización tecnológica permanente.

El otro objetivo tiene que ver con la venta cruzada. Si un cliente es del banco, el objetivo es que sea cliente de La Buenos Aires, que sea de Máxima, que sea de New York Life. Y ellos a su vez también, si tienen un cliente que sea de seguros o de Máxima pero no del banco, el objetivo es que haya un continuo flujo de referidos. Aquellos que son buenos clientes, que sean no sólo buenos clientes de una de las empresas sino que lo puedan ser de todas. Esta es una estrategia de fidelización importante ya que está demostrado que un cliente que tiene muchos productos, muchos servicios también tiene una especie de red de servicios que lo contiene y es más difícil que tome la decisión de desligarse del banco o de la compañía de seguros. El último punto es el tema costos. Nosotros trabajamos fuertemente en la cultura de que todos debemos cuidar los costos que producimos. Porque muchas veces en las empresas agresivamente comerciales siempre se piensa la venta y en realidad si no pensás en tema de costos y en el tema de retención es un balde que llenás pero que tiene un agujero en el que todo se va yendo. Hay un fuerte foco puesto en los costos. Con estos objetivos alineamos nuestras políticas de comunicaciones internas.

12) Definidas las políticas generales del grupo podemos pasar a las políticas específicas que tienen en el área de comunicaciones internas. ¿Cómo están definidas, entonces?

El primer objetivo es el básico, que es brindar información. Nosotros somos el canal por el cual la organización como ente informa a sus colaboradores lo que está pasando. Y lo que está pasando está en términos de esta misión y estos objetivos, qué pasa con las ventas, qué pasa con la calidad, qué pasa con los procesos, qué pasa con los costos.

No nos encargamos de lo que es la comunicación del día a día que tiene que ver con lo operativo. Por ejemplo una resolución del Banco Central que dice que a partir de mañana hay que informar en cartelera la tasa Libor, no lo hacemos. Hay un área que se llama métodos que arma la norma y se encarga de transmitirla.

Lo nuestro tiene que ver con una información institucional, aquello que la organización quiere dar a conocer a sus empleados. Es información que genera la organización tanto local como a nivel internacional, y nos mandan información para que, a su vez, la transmitamos. El día a día, lo cotidiano, pasa por las áreas operativas, y en ese caso va hacia las áreas que necesitan enterarse del tema.

En el caso de comunicaciones internas todo lo que transmitimos va hacia todos los colaboradores. Por más de que estés hablando de un proceso tecnológico para seguros que se acaba de lanzar y que sólo va a impactar a los clientes de seguros, igualmente todos nos enteramos. Porque de esa forma estamos cumpliendo con la visión que tenemos de que somos una compañía integrada. Aparte hay muchas

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

políticas de recursos humanos que busca la rotación interempresas sobre todo de los cargos gerenciales para que se vaya cumpliendo la formación de cuadros.

Entonces desde la comunicación nosotros aportamos a través de la información. Elaboramos los planes de comunicación, a veces hay determinadas estrategias o campañas que se lanzan puntualmente, o porque algún objetivo esté un poco flojo o que esté dando vueltas alguna campaña internacional. En ese caso nosotros hacemos algo que tiene que ver con despertar la creatividad que no sólo sea información de emisor a receptor sino buscar algún juego o entrar desde otro ángulo a las personas y a internalizar esa información. La comunicación es muy amplia y se da en muchos ámbitos no sólo a través de algo escrito.

Otra cosa que hacemos es realizar mediciones de feedback, como toda lógica de la comunicación no sólo es emitir sino saber qué se entendió del otro lado, escuchar y de ahí retroalimentarnos.

Otro de nuestros objetivos es realizar servicios de consultoría que tiene que ver con convertirnos en una agencia. Por ejemplo, trabajar en qué pasaría si algún área está por lanzar un producto nuevo, entonces quieren que sus empleados refieran ese producto con sus amigos, conocidos, familiares. Hacer una campaña de venta pero con la propia gente. En ese caso, si fueran con clientes externos, lo que haría la gerencia sería pedir el servicio de la agencia de publicidad. Nosotros, esto lo ofrecemos internamente cuando eso se quiere hacer con los empleados. Este trabajo es eventual, a requerimiento del área. Como no tenemos diseñadores propios, con muchas de esas cosas le pedimos ayuda a marketing, trabajamos en conjunto y si hay algún tipo de costo lo absorbe el área que lo está necesitando. Básicamente acá estamos trabajando con temas de referidos (referidos: el empleado del grupo que se convierte en un promotor de ventas de determinado producto en tu entorno familiar, de amigos, conocidos, etc.), temas comerciales donde la gerencia que tiene el producto. Entonces está saliendo un seguro para autos nuevo que tiene el servicio de lo-jack incorporado, entonces durante el primer mes hay una bonificación especial que si lo contratás tenés un 20% de descuento. Entonces, le explicás todo esto al empleado, le decís que él se convierta en un vendedor de este producto con sus amigos, y que si él logra que algún amigo contrate el producto, a él le van a pagar una comisión de \$50, por ejemplo. Esa persona que adquiere ese producto a través del empleado del banco se llama "referido". Es una campaña de venta porque tenés que capacitar a en poco tiempo al empleado para que se convierta en un vendedor de ese producto. Le ofrecés un "gancho" (la comisión), porque si no no lo haría. Es un trabajo circunstancial, es por un tiempo determinado, que muchas veces las diferencias gerencias lo utilizan, primero a ellos les sirve para sus números y estadísticas, y por lo general estos referidos son buenos clientes. Es raro que un empleado se juegue en referir a alguien que después pueda resultar moroso, que no pague la cuota, porque está en juego su propio trabajo también. Entonces, tiene dos ventajas, va a adquirir el producto o servicio y va a ser buen cliente.

Cuando sale un producto, pero no se hace a través de los referidos, se maneja de manera tradicional. Muchas veces, lo que hacemos es informarlo antes internamente para que el empleado sea informado por sus medios internos, de comunicación

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

interna, y no se entere porque ve el aviso en un diario. Esa es la prioridad. Ese es un error muy frecuente en las áreas de comunicación interna de muchas empresas, que de hecho no te puedo decir que acá lo cumplimos al 100%, porque a veces no ocurre.

Acá hay un tema de un cuidado extremo que tienen las áreas comerciales y de marketing para que no se divulguen sus campañas, para no ser copiados. Entonces, están como hasta último momento guardando la información. A veces, el último momento llega tan al límite que sale antes en internet que en intranet, por ejemplo. Pero la verdad es esa, que venimos trabajando así hace como cuatro años, y hemos llegado a reducir al mínimo la brecha de publicación. A veces hay competencia internet vs. intranet. Pero te diría que ya no ocurre eso de que te enterás por el diario, que de pronto te despertaste y decís "¿qué pasó?". Muchas veces no les damos mucho tiempo. Puede ser que sí se enteren por vía pública. Nos pasó cuando fue la integración con la BNL. Había muchos ruidos sobre fechas, de cuándo se salía, etc. Además, el Santander estaba cambiando de nombre, el Boston también. Había un tema de tiempos. Se sabía que "salíamos mañana" y que iba a ser así de golpe. Pudo ser que alguno no leyó la comunicación de intranet, que la dejó para leerlo al día siguiente, y al día siguiente la vió en toda la calle. Llegó a la sucursal y vió todo cambiado. Eso puede pasar porque yo no puedo controlar cuándo lee la persona la comunicación que le mando. Pero lo que hicimos, desde nosotros, sobre cuándo sale, hemos reducido al mínimo el tiempo.

13) Por lo que contás trabajan junto con diferentes áreas, ¿y cómo se trabaja específicamente en el área de comunicación interna?

Dentro de lo que es brindar información, nosotros acá tenemos separados subpuntos. Uno de ellos son las novedades de negocios, que está atado a esos objetivos de venta cruzada, que hablábamos antes, y calidad también. Las otras son novedades operativas que también tienen sus componentes de calidad, y todo lo que sea procesos, renovación y la inversión tecnológica.

Después tenemos comunicaciones de recursos humanos, esas son, te diría, el mayor porcentaje de las comunicaciones. La mayoría de las comunicaciones que emitimos son de recursos humanos. Si nosotros tuviéramos que hacer algún porcentual, las comunicaciones de recursos humanos estarían por encima del 40%, después sobre información institucional sería del 8 o 10%, no mucho más. Mientras que operativas y de negocios, juntas, sería de alrededor de un 30 y 70%, calculo entre ellas. Las de recursos humanos tienen que ver con la persona como empleado. Son las que tienen el mayor grado de lectura, porque, por lo general, le hablás sobre algún curso de capacitación o de algún beneficio nuevo que salió. Tenemos un gimnasio interno, entonces comunicamos alguna actividad en el gimnasio, alguna promoción. Tenemos, también, carteleras de beneficios en intranet. Entonces, esas comunicaciones tienen una lectura asidua. Podés estar hablando de la entrega de tickets para el almuerzo, si cambió algo, bienes personales, del impuesto a las ganancias. Todas informaciones, tal vez, más operativas pero que les son útiles, son herramientas, informaciones cotidianas. Por ahí hacemos la campaña de vacunación antigripal, entonces les

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

informamos de la fechas de cuándo se vacuna, o le entregamos el kit escolar para los chicos, o en el día del niño hacemos algo. Esas comunicaciones tienen muy alta lectura, y nosotros generamos nuestra propia credibilidad interna que nos sirve de base para las otras comunicaciones, no dejando pasar estas comunicaciones. Con lo cual es un porcentaje que siempre buscamos, y somos nosotros muchas veces que pinchamos a recursos humanos "no te olvides de esto, no te olvides de aquello". Porque es un servicio que nosotros damos, entonces nos interesa mantener esa visión como área de servicio, porque, también, ayuda a recibir feedback.

Por ahí, la información institucional nosotros la vendemos mucho como a partir del orgullo de pertenecer y tiene que ver con dónde estamos presente, si hacemos alguna promoción. Por ejemplo, ahora va a haber una en el Cerro Catedral, y vamos a salir en la revista Gente porque va a haber un parador. Es una cuestión de imagen o cholulaje, que en definitiva no te va a generar que nadie te llame para decirte nada. La institucional es una comunicación que tiene que ver más con la presencia, que vos le puedas contar a alguien de afuera. En cambio, una comunicación sobre el área de agropecuarios, si están primeros, segundos o lo que fuera en el ranking, no le va a interesar a alguien de afuera. Pero sí le van a decir a algún amigo o conocido "andá al parador del HSBC en el Cerro". También, auspiciamos nuevamente las "gallery nights", entonces esto genera un nivel de estatus diferente al pertenecer a la empresa.

Después en las que tienen que ver con los planes de comunicaciones con campañas internas de negocios, cuando necesitamos poner el foco en algo, nuevos sistemas o nuevas políticas, esto puede ser en las áreas de soporte y recursos humanos.

También programas corporativos, que eso nos pasa habitualmente, significan programas que HSBC tiene elaborados a nivel mundial y que las filiales tienen que subirse a. Hace poco, por ejemplo, hubo un lanzamiento a nivel mundial de una alianza para el cambio climático. HSBC hace ya unos cinco años que está invirtiendo en diferentes tipos de proyectos que tiene que ver con preservar el medio ambiente. Este año, el 30 de mayo, lanzó un plan a cinco años que tiene que ver con el cambio climático. Entonces, más allá de difundir, que puede ser una nota en una carilla y nada más, nos pidió que armáramos algún plan pensando en diferentes cosas que pudiéramos hacer a través de lo comunicacional para que los empleados tomen conciencia. Más allá de que sepan que HSBC iba a hacer eso, lo importante es que tomen conciencia de lo que significa el cambio climático. Lo que hicimos fue, armamos un grupito de personas que podrían estar involucradas en estos temas. Nos pusimos a pensar, primero en un nivel explicativo: qué significa; luego, en un nivel para educar: en el sentido de qué podríamos hacer nosotros. Ahí armamos un plan, que en realidad era una campaña a veinte días, muy cortita, hicimos algunos relanzamientos de programas que ya existían. Como este de consumo de papel, la competencia entre áreas de desperdicio de papel, les recordamos quiénes fueron los últimos ganadores y qué ganaron, para incentivarlos. Después, les recordamos que hay una vía de green parking para el que quiere venir en bicicleta, por ahí la gente se olvida si cada tanto no se lo decís. Después proyectamos la película "Una verdad incómoda", de Al Gore, que habla sobre el cambio climático, que es buenísima. Creo

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

que esa película fue una de las cosas que más impactó. Es más, tuvimos que seguir poniendo funciones porque a la gente fue lo que más le impactó. Los primeros que vinieron fueron los que, por ahí, habían escuchado algo de la película, o que están comprometidos con el tema porque lo conocían por comentarios de sus hijos. Habían muchos que tenían hijos que en la escuela ya estaban trabajando sobre este tema. Por eso, ellos fueron a su vez, propagadores, invitaban a ver la película. Fue buenísimo, y por eso tuvimos que poner varias funciones. Al finalizar cada una de las funciones, también, ellos veían en la pantalla cada una de las cosas que pueden hacer desde su lugar para evitar el cambio climático. Después, para todo el mundo sacamos una comunicación especial con aquellas cosas que todos podemos hacer acá en la oficina para colaborar. Para no meternos en su casa, sino cosas para hacer en la oficina. Cosas básicas como usar la escalera si vas a ir a dos pisos arriba o dos pisos abajo, si te vas de un lugar apagás la luz, cerrá la canilla de agua, si hay alguna canilla que pierde avisar a tal lugar. Cosas muy básicas que no requería que el empleado se pusiera específicamente a hacer trabajo de conservación del medio ambiente, sino cosas del día a día.

Después, a nivel comercial logramos trabajar muy bien con el área de internet, con marketing que trabajamos siempre juntos, y lo que hicimos fue toda una campaña para que recibieras tu resumen de cuenta vía *mail* en lugar de recibirlo en papel. Este es un servicio que ya existía, que se había querido vender por sí solo, sin ningún gancho, y esta vez dijimos porqué no hacerlo con un gancho "salvá un árbol, elegí tu resumen por *mail*". Y lo lanzamos internamente y a los clientes. Tuvimos una amplia convocatoria interna. Hubo muchos más empleados que se adhirieron que clientes. El gancho era que por cada resumen que se adhería HSBC compraba un árbol.

Con eso colaborábamos en un proyecto forestal que se estaba haciendo en la localidad de Lavallol en la que está la Universidad de Lomas de Zamora, que tiene un instituto fitotécnico. Nosotros habíamos hecho un par de trabajos con ellos desde el área de comunidad. Entonces, se los ofrecimos y lo aceptaron gustosos. Eso resultó como un gancho, porque a la gente, a veces, le tenés que inducir el pensamiento. Porque si les decís que reciba el resumen por *mail* te van a decir que quieren el papel. Viste esa sensación de temor, que los bancos todavía infunden un temor. Pero en cambio, si vos les vendés el hecho de salvar un árbol, ayudá a cuidar la tierra en la que vivís vos, en la que viven tus hijos, y adherite al resumen por *mail* y si no te resulta, volvés. Como que se vió que había un bien superior, entonces ahí hubo muchísimas adhesiones. De hecho, se lograron 257 adhesiones / árboles, en el término de veinte días a nivel interno. Ese mismo número, el área comercial lo había llegado a lograr en ocho meses antes que esta campaña. Fijate cómo un gancho de otro tipo puede lograr una optimización a ese nivel. En este punto son los planes de comunicación que elaboramos, eso es bastante virtual que desde Londres te tire hacer un plan sobre esto, y vos tengas que pensar localmente cómo solucionarlo.

El servicio de consultoría es el trabajo habitual, también, hacemos el análisis y diagnóstico, elaboración del plan de acciones, ejecución del plan y seguimiento. Estas son las etapas básicas. Muchas veces lo que nos pasa es que hacemos análisis, diagnóstico y elaboración del plan y se queda ahí. A veces por cosas políticas y a

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

veces por algunas cuestiones presupuestarias incluso. Porque si eso ya es algo que querés hacer, como el programa de referidos, si lo querés hacer hay que hacer esto, y esto, y esto. A la gente no le podés pedir un referido y no darle nada. Entonces, a veces hacemos todo el plan y lo agradecen se lo llevan pero si no tienen el presupuesto, algunas cosas quedan ahí en el tintero o nos volverán a llamar luego. Para la información institucional realizamos presentaciones, las que administramos nosotros son las del CEO. Después cada gerente general se puede juntar con su gente, no es que nosotros somos los dueños de este sistema. No nos necesitan, si quieren los podemos ayudar en la organización pero hay una comunicación bastante fluida con muchos gerentes con su gente.

14) ¿Todas estas acciones tienen una etapa de control y evaluación? ¿Quiénes y cómo lo hacen?

Con respecto a mediciones tenemos encuestas. Ahora estamos en una época de transición. El año pasado no hubo, pero ahora está por lanzarse una en septiembre, creo.

En realidad estas encuestas son a nivel mundial, tiene como varios aspectos o temas que evalúa. Por ahí, capacitación, opinión sobre lo que brinda la empresa y hay un módulo sobre comunicación. Hay preguntas generales, no es específico de actividades que realiza el área, sino que es global. Lo específico lo hacemos a través del *focus group*.

Cada tanto, en realidad lo que hacemos son desayunos, invitamos a personas de diferentes jerarquías y de diferentes sectores como para tener más muestras medianamente representativas. Vamos preguntando un poco sobre si están recibiendo toda la información que necesitan, qué falta, qué sobra.

La última fue que sobraba, uno siempre piensa que falta. En realidad nos dieron indicaciones de saturación y con eso vamos ajustando. Por ahí, lo que te da esta encuesta es decir "bueno, una pregunta me dió mal" pero no sé porqué. Por ejemplo, "está satisfecho con el nivel de comunicación o de información que le brinda la empresa?", te dice que "no". El porqué no te lo da la encuesta, pero con eso salís a formar el *focus*, y les decís "dió este porcentaje" si le tuvieran que poner un porqué, ahí eso te ayuda para desarrollar esa respuesta. Otra pregunta podría ser: "usted se entera de las novedades de la empresa a través del canal que le gustaría?, no", bueno, entonces, salís a buscar el porqué en el *focus*.

Vistos como área de servicios, los empleados se acostumbran a llamarte o a consultarte sobre cualquier cosa, sea propio o no. Esos son los momentos en que uno aprovecha también para testear las cosas que están pasando. En verdad somos un área que emite mucho pero que también recibe muchos *mails* y muchos llamados. Somos como un centro de consultas. Básicamente las consultas aparecen con estas comunicaciones y no con las otras. Las otras comunicaciones son de lectura, como si lo leyeran de una revista del diario. En cambio, éstas generan ida y vuelta, porque se sienten involucrados en su cotidianidad. En las comunicaciones institucionales no sienten que se apropian de ella ni que les vaya a repercutir directamente.

Finalmente, la evaluación y el control la realiza el propio sector. Las encuestas sirven

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

también para el CEO para que tenga la posibilidad de tener un pantallazo general de qué es lo que está sucediendo en la empresa y sobre si están funcionando sus objetivos a nivel comunicacional.

15) ¿Cuáles son las estrategias que utilizan en el área para desarrollar las acciones de comunicación?

Esto tiene que ver más con los medios directamente que utilizamos para bajar la información. Nosotros sí lo que nos encargamos es de una vez al año hacer una reunión que está destinada a mandos medios y mandos altos y todo lo que tenga que ver con los comerciales hay que ponerles el empuje de la venta. Lo que se hace, básicamente, es presentar los logros de la compañía y los futuros objetivos. Tanto el año pasado como este año al final van a ocurrir dos porque está viajando el CEO a nivel mundial. Entonces, estas presentaciones del CEO se adelantaron estuvieron hechas en abril porque ahora en agosto viene el CEO a nivel mundial. En esta oportunidad tenemos dos. Lo que está bueno es que como ya tenemos la dinámica también nos ayuda. Siempre se dan una serie de preguntas y respuestas, siempre el CEO abre el juego a que pregunten, y nosotros lo que hacemos post, cuando ya se fueron todos o dejamos pasar un par de días, empezamos a hacer unos llamaditos o enviamos mails para saber qué les pareció, qué les gustó, qué faltó. Como para ir ajustando para las próximas. Esto también está hecho y adaptado al CEO que tengas en el momento. Cada cuatro o cinco años cambia.

El primer CEO de todos los que tuvimos hizo una presentación en un teatro ante todos. Tenía una personalidad histriónica y nos juntó a todos, quería mostrarse. Pero la verdad es que tenía esa cosa de mostrarse pero carismática a la vez, con lo cual fue un muy buen evento. Pero si vos tenés un CEO que tiene una personalidad totalmente distinta, que lo vas a ver en el escenario muy chiquito, esa cosa carismática se demuestra en el escenario. El primer CEO se movía por todo el escenario, pero si tenés un CEO que es todo lo contrario y hacés lo mismo se termina logrando un efecto negativo. Entonces terminamos adaptando las presentaciones de acuerdo al CEO.

Después tenemos lo que es el correo electrónico, nosotros manejamos todo lo que es medios virtuales. Hay un emisor que se llama Argentina Comunicaciones, o sea que vos recibís un *mail* que dice de Argentina Comunicaciones.

Ahí, nosotros lo que tenemos es el newsletter, que es el HSBC News, que te llega todas las semanas con un formato determinado: en formato de titulares están las noticias de la semana, las vacantes a las que te podés postular en la semana, la pauta publicitaria que va a tener alguna de las empresas en la semana, alguna mudanza. Los avisos parroquiales, si salió alguna campaña nueva, yo les llamo los avisos parroquiales.

Acá todas las áreas saben que esto existe, y que pueden mandar información y nosotros se la publicamos.

Lo que también mandamos a través de este *mail* son las notas que se van publicando en la intranet, todas esas notas tienen su correlato en el *mail*. El formato es un título y una bajada, tenés un link que dice más información y te lleva a la nota completa.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Lo que nosotros tratamos de resolver por esta cosa de saturación que nos había salido el año pasado, es que ahora con un pantallazo vos sabés lo que está sucediendo en el momento, lo que está pasando. Si te interesa esa información vas, pero si no, ya con lo que aparece te enterás y se cierra ahí y estás informado.

También mandamos, a través de este *mail*, mensajes de las áreas en lo que recursos humanos mayor porcentaje se lleva. En la página *Home* de intranet, nosotros tenemos una noticia destacada que la vamos cambiando día a día. Después, cuando mañana haya una nueva noticia, la de ayer va a pasar a un renglón más abajo, bajo el título de sección "Noticias Destacadas". Ese titular permanece durante una semana y vos lo vas a poder ir viendo. Los titulares que ahora están en esta sección estuvieron en algún momento como título principal. En la sección con el nombre "HSBC News" están las noticias de la semana, si bien las recibís por *mail* y duran un día, después el resto de la semana quedan en intranet y vos la podés seguir visitando y consultando. Esto es lo que hay a nivel contenidos en lo comunicacional.

Después tenemos diferentes accesos a diferentes cosas, muchas de ellas que tienen que ver con el trabajo. Si usás un aplicativo para trabajar, las cuestiones operativas vas a tener que entrar por intranet. No es que hay un acceso en el escritorio de tu PC. Eso hace que todo el mundo cuando llega a la oficina abra esta página. A nosotros nos da un lugar de exposición.

Todo lo que son programas corporativos o campañas internas y demás tratamos de armar algún tipo de *banner* que va quedando durante el tiempo que esté vigente la campaña. El *banner* rota y te va mostrando la información y accedés haciendo un *click* y te lleva a esa información. Ahí estaba como *banner* la campaña del bosque virtual que era plantar un árbol, durante todo el mes aparecía el *banner* que decía "reciba sus resúmenes por *mail* y ayúdenos a plantar más árboles", algo así. Mientras la campaña estuvo vigente ese *banner* te lo recordaba.

Lo único que tenemos en formato papel es la revista que nos llega, que es internacional. Nosotros la recibimos en inglés y es solamente para los 400 principales gerentes del grupo. Sería una para cada sector. Entonces, lo que hacen la mayoría de los jefes es leerla y luego la hacen circular. Lo único que tiene como gran restricción es el idioma.

Las estrategias se van adaptando. Por ejemplo, este año hay un CEO nuevo, lo que nos ha solicitado es profundizar la política de puertas abiertas. El CEO quiere darle una vuelta de tuerca sobre eso y entonces nosotros armamos toda una estrategia de acá a fin de año para ir armando otros modos de comunicación, como un blog, un foro o un chateo, o cosas que sean como más inmediatas y que la gente siente como más cercanía en el trato con el número 1. Por ejemplo, el CEO anterior no tenía esa personalidad.

Siempre se prioriza lo tecnológico, que está dentro de los *guidelines*. En Londres hay una fuerte tendencia a que se utilice la tecnología. Ellos desalientan la emisión de *house organs*, por ejemplo.

16) *¿Frente a toda la comunicación que emiten hay mecanismos para lograr el feedback del que hablás por parte de los destinatarios?*

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Nosotros tenemos una casilla de correo a la que nos pueden escribir y en la intranet tenemos una sección que es como un formulario de contacto para que nos puedan escribir y ahí también, tenemos un número de teléfono que sale en los newsletters, también, para llamar ante dudas y demás.

La verdad es que nos llegan más mensajes de los que nosotros enviamos. Preguntas sobre cuestiones de recursos humanos son el de mayor número, son top.

La otra vez estaba leyendo en una revista un estudio que había hecho una empresa sobre comunicación interna, y de las comunicaciones que habían sacado durante un tiempo y el top de lectura. Y la primera de todas era un mensaje que habían mandado en la que informaban los días de vacaciones que tenían pendientes cada empleado. El mensaje del CEO había quedado por allá al fondo. O sea, sigue siendo el de mayor volumen las informaciones de recursos humanos.

No estamos tan desalineados con respecto a los demás, es así como funciona en la mayoría de las empresas. De hecho, nosotros tenemos como top en intranet como la página más visitada, desde su nacimiento hasta hoy, es una página a donde vos podés entrar y podés calcular el bono que vas a cobrar a fin de año. Tenés un bono que detalla los objetivos que tuviste y si cumpliste con esos objetivos, si no los cumpliste. Tenés ahí los porcentajes de lo que cumpliste, entonces ahí cargás tu sueldo y el porcentaje que cumpliste y solo te da al resultado. Esa es la página más visitada.

17) ¿Manejan una estrategia específica para cada público interno de cada sucursal?

Las estrategias se adaptan por regiones, es lo que llamamos una customización. Lo que te bajan son los objetivos, las ideas, los *guidelines* y uno los adapta para que llegue de la mejor manera posible.

Hay algunos que no podés, por ejemplo, diseñaron un eslogan o un isotipo y tenés que bajar la comunicación con eso aunque sabés que acá no va a tener llegada. La otra vez habían hecho unas medias caras mezclando un asiático, un negro. Acá, la verdad, que como acá no tenemos esa diversidad de razas la gente no se identificó. Si vos vas a Londres tenés eso, pero acá no. Entonces la gente no se identificó como que le significaba algo. Pero no lo pudimos cambiar. No tuvo el impacto que habrá tenido en Londres o en Estados Unidos, quizás, en donde vos reconocés y decís "sí, somos nosotros". No, acá la gente decía "y esos, quiénes son?".

18) ¿Cómo se dirigen los mensajes al público interno?

La terminología específica que utilizamos es un trato de "usted", en singular. Cuando son anuncios de iniciativas nuevas o de proyectos importantes que se lanzan siempre son cartas firmadas por el presidente o por el *head* que corresponda.

Después, todo lo demás sale o como nota para el portal interno *on line*. No es lo mismo lo que te llega de Argentina Comunicaciones que lo que podés esperar de una carta del CEO, siempre tienen un marco, un logo siempre hay algo visual que los distingue uno del otro. La elección de los instrumentos de comunicación lo hacemos nosotros.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

19) ¿Encontrás ventajas y puntos débiles en la comunicación del grupo?

Lo que pasa en la realidad de esta empresa, yo creo que lo que tenemos a favor es que tenemos bien aceitado un canal de comunicación que la gente ya reconoce, ya sabe adónde ir a buscar las cosas. Saben que por *mails* les van a llegar los avisos semanales. Que en intranet está la información destacada, saben cuáles son los programas que vienen de Londres.

Intranet se implementó en el año 1998, pero fue al principio una plataforma a la cual acceder a aplicaciones técnicas. El vuelo real de intranet como un portal de noticias fue en el año 2002 cuando se dejó de emitir la revista, el *house organ*. Nosotros ahí lo que hicimos fue negociar para dejar de administrar el *house organ* pero empezáramos a administrar la intranet. Estuvimos todo un año, y costó bastante para que IT cediera el manejo, porque pertenecía al área de sistemas y ellos habían lanzado la intranet. Fue una negociación política pero finalmente se logró. Ahí se rediseñó para que fuera un portal de noticias desde donde la gente accede a trabajar pero lo primero es la información. Y habremos salido en el 2003, en el 2002 empezamos a diseñarlo y en el 2003 salimos con el portal con todo.

Lo negativo, creo que tiene que ver con una saturación de los medios tecnológicos. La gente hoy recibe mensajes de texto, mensajes de *mails* de todo el mundo, no sólo los nuestros. Accede no sólo a nuestro portal sino a otros portales de noticias. Entonces, hay como una sobre abundancia y hemos dejado a criterio del receptor la priorización de los mensajes.

Entonces eso es algo que todavía, no sólo acá sino que yo hablo con mis colegas sobre esto, y no terminamos de resolver.

Yo tengo algunos parámetros de cada cuántas horas puedo mandar algo y tengo una lucha interna porque todo el mundo quiere mandar ya lo que hizo o la noticia. Entonces, te dicen "pero los portales de noticias, como cuando vas a Clarín, los renuevan todo el tiempo, vos acá tenés que hacer lo mismo". No. Yo no puedo competir con Clarín, y yo no creo que seguro lo lean. Entonces, yo prefiero poner una por día. Yo sé que en algún momento del día la van a abrir pero no puedo saber cuándo. No puedo estar cambiando, porque, por ahí, se perdió de leer una que era importante para él. Pero eso, me parece que todavía no tenemos mucha información de cuál es el comportamiento del lector, del empleado lector.

Aparte, porque muchos sectores tienen diferentes dinámicas de trabajo, entonces tampoco podés saber cuáles son los momentos más apropiados para mandar un mensaje porque no todos los sectores manejan los mismos tiempos.

20) ¿Encontrás diferencias entre la comunicación interna de entre la matriz y la local?

Acá en la Argentina hay un área, aparte de las comunicaciones que nosotros enviamos a todos, que ahí no hacemos diferencia, a todos les llega todo, sí hay un área que se llama administración de sucursales para cada una de las empresas, que ellos refuerzan mucha comunicación.

Si nosotros, por ejemplo, vamos a hablar del banco que el lunes está saliendo con una campaña nueva de reembolso de tarjetas de crédito para clientes de

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

préstamos hipotecarios. Nosotros mandamos la comunicación a todos, les contamos de qué se trata, a cuántos clientes va a ir. Estando bien el marco, y lo que se espera o a través de qué medios se va a dar conocer. Yo mando eso.

Ahora, después, la parte que tiene que ver con las sucursales propiamente dichas que van a estar involucradas en esa acción comercial reciben además la información más de entrenamiento sobre qué es lo que tiene que hacer, cómo lo tienen que hacer. Esa información no va a todos sino al área involucrada y eso no lo mandamos nosotros sino que lo manda el área de administración de sucursales según la empresa de que se trate. Esa área se ubicaría, según el organigrama que te dí, en las Unidades de Negocio, cada una de ellas tiene una persona que muchas veces tiene el rol de comunicaciones. Son los que nos alimentan a nosotros de la información que va a salir publicada a nivel masivo y con los que trabajamos en equipo. Ellos son los que reciben información de la central directamente, también.

El grave problema que tenemos nosotros es que lo que llega de la central viene en inglés. Muchas de las cosas las tenemos que respetar en ese idioma, entonces vamos haciendo las traducciones entre paréntesis. Hay muchas siglas, y encima hay algunas muy parecidas. Vos tenés una que es CIV y otra que es CMV, y la gente se confunde. Esa es una gran barrera, cada comunicación viene con su glosario muchas veces para que se entienda. Se tiene que mantener la sigla en inglés porque después a vos se te dificulta cuando recibís directamente de la central, o la central manda directamente al negocio, ahí se les complica. Porque si yo se los paso todo a castellano, cuando les llegan las siglas en inglés no entienden nada. Entonces, hacemos una tarea de enseñanza de las siglas.

21) ¿Cómo se determinan los recursos y la financiación con los que cuenta el sector?

Es local y lo determina el CEO de cada país. Determina, incluso, la estructura de alinearte o no alinearte a Londres, y cada año se le asignan los recursos totales. No alinearse significa, por ejemplo, si vos vas a Chile que comunicación interna siga estando dentro de recursos humanos. Estas son decisiones del CEO de cada país.

22) ¿Cómo ves a la organización en cinco años?

En realidad, lo que me imagino por algunas cosas que uno vislumbra, por ahí, volver un poco a la efervescencia del momento de la adquisición. Donde uno veía que el grupo venía con una estrategia bien marcada con relación a un crecimiento sostenido que después la crisis hizo no sólo que cortáramos sino que retrocediéramos.

Creo que la apuesta, de acá a cinco años, es lograr aquello que se hubiera logrado de no cortarse en el medio. La verdad, que la Argentina está teniendo, cada vez más, un rol o una presencia en el escenario mundial. Durante mucho tiempo es como que a la Argentina ni se la nombraba, fuimos la mayor pérdida en la historia del HSBC en un país sin estado de guerra. Ellos perdieron mucho en otros países, pero en países que estaban en guerra o en las que se declaró una guerra o algo. Durante un tiempo no fuimos nombrados, y ahora, por ejemplo, el CEO a nivel mundial, tanto el año pasado como en este año empieza a decir que la Argentina empieza a surgir.

La verdad, que lo que yo veo es como un período de expansión de acá a cinco años.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Me parece que va a estar dentro de los tres bancos del mercado argentino y por la inversión que todos vemos se está haciendo. Va a ser un gran desafío sostenerlo.

23) ¿Me podrías decir cuál es tu función específica, tu horario de trabajo, y tus estudios?

Soy jefa de comunicaciones internas de HSBC Argentina. Las horas de trabajo son variables. En realidad, nosotros, todos, entramos a las 9 de la mañana, y el horario formal es hasta las 18 hs., y se puede extender.

Yo estudié Licenciatura en Relaciones Públicas, en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y egresé en el año 1994, y tengo 38 años de edad.

24) ¿Cuándo ingresaste a la organización y desde cuándo estás en el área de comunicación interna?

En 1995 ya empecé a trabajar en el área de comunicación interna, un poco por casualidad, porque yo buscaba algo en externa, que era lo que siempre me había gustado.

De hecho, mi tesina había sido sobre comunicación externa, pero bueno, a veces uno busca y no encuentra exactamente lo que necesita o lo que quiere o desea. Se dió esta posibilidad y me entusiasmó porque era algo que no existía en el Banco Roberts en ese momento. Había un gerente de recursos humanos nuevo que venía de una empresa donde sí había un área de comunicaciones internas y me ofreció la posibilidad de entrar a planificar de cero y lo hice con muchas herramientas de la comunicación externa, que era lo que yo más sabía, y enseguida empecé a trabajar con marketing de manera muy asociada. Con esta idea de que se sepa adentro lo mismo que se sabe afuera, y hasta antes. Digamos que el objetivo de mínima era que, aunque sea, se sepa. Que al no existir comunicación interna el empleado se enteraba por lo que leía en el diario.

Fue un lindo desafío y la verdad es que me entusiasmé con algo que no estaba en mis planes pero que me ha llevado a seguir en el área hasta el día de hoy.

b.2. BBVA Banco Francés

1) ¿Cómo definirías la comunicación con respecto al trabajo en el banco?

Es brindar todas las herramientas necesarias a nivel comunicativo informando a los empleados para que puedan tener distinta información no sólo del negocio sino de la parte social, algunos aspectos de la parte corporativa. Nosotros comunicamos mucho sobre el presidente del Banco, Francisco González, o sea, la política corporativa del grupo. Nuestro trabajo hace que le demos las herramientas al empleado para que pueda manejarse libremente con información. Cuando el empleado no tiene información no puede tomar decisiones, o no sabe cuál es el rumbo de la empresa, o de repente se encuentra limitado porque no hay una buena comunicación en cascada, porque no sabe cuál es la misión o porque no saben cuáles son los

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

objetivos.

2) ¿Cuál es la definición que vos manejas sobre comunicación?

Yo no tengo una definición de libro. Para mí la comunicación es dar y recibir información. Permanentemente doy distintas clases de informaciones y lo que hacemos nosotros es recibir feedback, tiene que ser de ida y vuelta. De hecho tenemos muchísimas respuestas a los mails. En intranet tienen un canal de acceso, es un buzón de correo al cual pueden escribir. Entonces nosotros tomamos ese feedback y lo empleamos para mejorar los canales o para mejorar la comunicación. Por ejemplo, nos dicen que tal comunicación no quedó clara, entonces podemos nuevamente mandar un mail o podemos colgar la información en intranet. Escuchamos lo que nos dice la gente. Hay un proyecto que tenemos que es corporativo que se llama "auditoría" es una investigación de mercado pero aplicada a los empleados sobre los medios de comunicación interna. Tiene distintas etapas, una etapa cualitativa y una etapa cuantitativa. La etapa cualitativa es hacer entrevistas en profundidad a los empleados y focus group preguntándoles sobre los canales de comunicaciones internas que tiene el banco, sobre si está informado o no de distintos temas, si sabe cuáles son los proyectos corporativos y locales más importantes para obtener una especie de feedback de cómo está el empleado con respecto a la comunicación interna en general. Vamos hacer esta auditoría con una consultora externa.

3) ¿Quién implementa esta auditoría?

Nuestra casa matriz está en España y la llamamos holding. Hay un gerente de comunicaciones. En España es distinto, allá comunicaciones internas no depende de recursos humanos sino de comunicaciones que se divide en comunicaciones internas, comunicaciones externas y relaciones institucionales. Acá están las tres áreas separadas. Comunicaciones internas depende de recursos humanos, publicidad de marketing y relaciones institucionales directamente de presidencia, que sería prensa. Entonces, yo tengo que reportar acá todo lo que es comunicaciones internas proyectos locales y a España lo que es comunicaciones internas proyectos holdings o globales.

El proyecto de auditoría vino de España lo aplicamos acá y lo hacen todos los países del grupo.

4) ¿Hacen alguna adaptación o lo implementan tal como llega?

Hay preguntas que tienen que ser estandarizadas, son para todos los países igual. Hay preguntas que podemos adaptar localmente pero para medir van a tomar las preguntas estandarizadas para que sea comparativo. La información recabada la utilizamos nosotros y también la mandamos a España. La auditoría no la implementamos todavía acá pero es un proyecto que ya lo tenemos cotizado.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Estamos esperando que nos pasen el cuestionario para poder modificarlo. Se terceriza porque la muestra son 580 personas, son entrevistas telefónicas a estas 580 personas, luego hay que procesar la información, sacar las conclusiones. Es algo que no podemos hacer acá.

5) ¿Quiénes piensan la comunicación interna?

Nosotros, estoy yo que soy jefa de comunicaciones internas, tengo dos asistentes que trabajan conmigo, Damián y Fernanda. Nosotros elaboramos todos los proyectos.

6) ¿Cómo participás de la comisión de comunicación organizacional de ADRHA.?

Comencé a ir a fines del año pasado. Es una reunión mensual en la que ves diferentes prácticas para sumar experiencias, para ver cómo trabajan otras empresas. En mi caso, llegó la invitación, no recuerdo a quién, y el banco me envió. No tengo mucha información porque asistí a pocas reuniones. Me aportaron ideas generales, cómo utilizar algunas herramientas de internet, la idea de hacer un manual de políticas de comunicación interna. Básicamente para mejorar el trabajo diario, pero no algo específico que esté haciendo ahora.

7) ¿Tienen alguna línea de trabajo que venga de cargos o áreas superiores a los que uds. repondan o desde España?

Tenemos desde España lineamientos, por ejemplo, a principio de año tenemos que armar un plan, que es el plan anual de comunicaciones internas y tenemos ciertas pautas que tenemos que poner. Por ejemplo, los proyectos corporativos que son varios tienen que figurar en nuestro plan. Además, hay principios corporativos que nosotros tenemos que respetar, te dan enfoques de la comunicación, también. Nos basamos mucho en la información que nos da España para elaborar nuestros planes de comunicación y vamos en esa línea. Esa línea se adapta al público local y lo hacemos acá. Las decisiones las tomamos entre los tres y mi jefa que es gerente de formación y comunicaciones internas. Maneja todo el departamento de formación del Banco Francés y Consolidar, y la parte de comunicaciones internas. Ella reporta al director de recursos humanos, de ahí recién, a presidencia.

8) ¿Cuáles son los sectores involucrados en la comunicación interna como proveedores de información?

Todos los sectores del banco y Consolidar. Por ejemplo, marketing me dice que tengo que sacar una comunicación sobre el lanzamiento de un producto entonces nos envían la información y yo armo una comunicación para los distintos canales que son, básicamente, la intranet (la local y la corporativa), la revista (tiene una parte local y una corporativa), los mails de comunicaciones internas, y por último, lo que

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

es marketing directo (folletería, cartas, merchandising). A partir de cualquiera de estos canales nosotros podemos llegar a nuestros clientes internos. Por ejemplo, marketing hace el lanzamiento de una promoción de tarjeta, todos los empleados del banco tienen tarjeta, porque cobramos el sueldo a través del banco, entonces, es una información que concierne a los empleados. Entonces, nos pasan un brief y nosotros hacemos un mail de acuerdo a los criterios de comunicación que utilizamos. Le damos un encabezado, le damos forma estética, lo corregimos. A veces, hacemos otra propuesta totalmente distinta. Nosotros trabajamos con una agencia exterior para todo lo que es diseño. Además de marketing, nos proveen de información la AFJP Consolidar que es del grupo, las clínicas también. Consolidar compró dos clínicas y sacamos las comunicaciones de esas clínicas.

9) ¿Quiénes otros se involucran en las comunicaciones internas que no sean uds. mismos?

Hay ciertas comunicaciones que sacamos en las que se involucran la gerente o el director de recursos humanos. Por ejemplo, para mails de fallecimientos o de dadores de sangre no pedimos que nos autoricen, un mail de marketing tampoco, un mail de promociones de empleados tampoco. Sin embargo, un mail sobre nuevos plazos de préstamos hipotecarios para empleados, lo tiene que aprobar Rosana y Carlos. Los mails que son más comprometidos, que lo leen 8 mil personas, tienen que pasar por ellos. Tenemos que tener mucho cuidado porque hay ciertas cosas que son sensible, entonces el director de recursos humanos ve todo más globalmente. Él tiene que aprobar mails sobre cumplimiento normativo o de lavado de dinero, que son temas delicados, O cuando estábamos haciendo un folleto había cierta información que no era conveniente mencionar porque nos dijo que había sucedido un hecho reciente con un empleado y la tuvimos que sacar. El director nos da una visión con relación a los empleados que nos ayuda a comunicar mejor. Maneja una información que puede llegar a cambiar el contenido del mensaje. Mandamos mails para saludar por el día del padre, o del amigo, o el niño, estos mails no son tan sensibles pero yo se los mando a mi jefa para que los apruebe, porque pueden llegara a ser más osados o distendidos. La revista la ve el director de rrhh y el diario también, las piezas impresas generalmente las ve. Nosotros estamos al tanto de las cosas que pueden aparecer o no, pero siempre ve este material.

10) ¿Cuál es la política de comunicación de la organización?

Nosotros en ese sentido tenemos una política muy transparente. Les damos la información porque es una manera de darles herramientas para fortalecerlos en sus decisiones al saber para dónde vamos, para dónde va el negocio. Para que estén fuertes como personas en el trabajo. Nosotros somos transparentes, abiertos. Nosotros siempre tenemos canales abiertos como para que la gente nos responda, ya sea vía mail, sea a través de la revista. Se utiliza la comunicación en cascada que es una forma de acción que viene de España. Más allá de los distintos mails, o de los

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

distintos canales que haya comunicación en cascada, es decir, que el jefe le baje la información al colaborador, y que este colaborador baje la información a sus colaboradores. Más allá que a estos colaboradores les haya llegado la información que no se pierda el contacto de jefes hacia colaboradores. Es una política corporativa. Por ejemplo, si enviamos un mail sobre los resultados del banco, luego se le manda el powerpoint a los directores y se les pide que bajen la información del powerpoint a sus colaboradores, y así hacia abajo. Así funciona, y le llega al destinatario final desde diferentes lugares y diferentes canales. De esta manera trabajamos con la información más sensible.

Por ejemplo, ahora mandamos un libro de estilo que vino de España, que es un manual de estilo de liderazgo. Se lo mandamos a todos los niveles más altos, además se van a enviar una especie de tips para que estos supervisores o líderes del banco lo puedan transmitir a sus colaboradores. También vamos a mandar un powerpoint a los mismos que reciben el libro para que sea más fácil comunicárselo a su gente. Así se hizo con "experiencia BBVA" que fue una acción cultural también corporativa en la que se hizo una comunicación en cascada, se juntó en la sala de capacitación a todos los supervisores y se les dió un manual de cómo debían bajar la información en cascada a sus colaboradores y así hacia abajo. Los supervisores debían hacer un seguimiento de lo hecho: cuándo había hecho la reunión para bajar a sus empleados la comunicación, cómo había resultado. Este informe, luego, lo enviaban a recursos humanos.

11) Tienen políticas de comunicación, ¿quiénes las deciden?

No hay un manual de comunicaciones internas, no tenemos por escrito la política de comunicación. Estamos tratando de escribirlo porque el departamento de comunicaciones internas es muy nuevo. Luego que la empresa se convirtió en un holding es impresionante lo que creció este departamento, pero todo esto hace muy poco. Antes había una sola persona que se encargaba la mitad del tiempo de comunicaciones internas y la mitad del tiempo de formación, la persona que yo reemplacé. Ahora, somos tres. Hubo una explosión de todo lo que es comunicaciones internas. Nosotros estamos con un montón de campañas de comunicaciones internas a la vez, más todo lo corporativo, la revista, los mails diarios, más los proyectos holdings, más la intranet (la corporativa y la local). En la intranet tenemos que sacar seis noticias diarias prácticamente, hay que redactarlas, supervisarlas, reescribirlas, cargar las fotos. España nos baja muchos lineamientos, nos dicen que tenemos que comunicar tal proyecto y que necesitan que lo comuniquemos a través de tales canales. No tenemos un manual como tiene el Banco Río, por ejemplo. Se podría decir que la política en comunicación, según los lineamientos de España, es la de ser lo más abierto y transparentes posible, hay poca información que no circula, por ejemplo, un tema muy sensible es el de la remuneración variable o temas relacionados a los sueldos, porque al ser dos empresas y otras tantas vinculadas, no compartimos la misma política para todos los empleados. Entonces adaptamos ciertas políticas según nuestras necesidades específicas. Hay comunicaciones que no

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

podemos sacar para todos, aplican para algunas personas pero para otras no. Por ejemplo, en la revista, a veces, España pone políticas de remuneraciones variables, pero nosotros tenemos remuneración variable en el banco pero no en Consolidar, y esa nota la tenemos que sacar. Salvo esas noticias, el resto lo comunicamos todo.

12) ¿Se puede decir que establecen su trabajo bajo un marco teórico?

No, es más, la próxima reunión va a ser para definir un manual entre todos sobre comunicaciones internas. Nosotros estamos tratando de hacerlo pero es bastante complicado. Pero realmente, la mayoría de los lineamientos vienen desde España y nosotros lo podemos adaptar libremente, salvo los proyectos locales que no hace falta que se los mostremos a España. Por ejemplo, nosotros les mandamos a todos los empleados una tarjeta el día del cumpleaños con un regalo, esta es una acción local que nosotros la definimos, la hicimos, la pensamos, la implementamos, aprobamos el presupuesto y España no sabe que lo estamos haciendo, sino que está aprobado por nuestro director de rr.hh.

13) Me comentabas que el grupo está formado por varias empresas. ¿Además del banco y Consolidar cuáles otras lo integran y desde cuándo?

Sí, están la Clínica Bazterrica y la Clínica Santa Isabel, después hay compañías vinculadas que son "Francés valores", tenemos financieras de autos Peugeot, Renault. Cubrimos finanzas, seguros, salud, AFJP. La última fue la integración de las clínicas de hace tres años. A las clínicas no les llegaban los mails ni las revistas. Al comprarlas se tuvo que empezar de cero, que tienen una cultura diferente al mercado de las finanzas. Ahora tenemos notas de las clínicas en la revista, son temas muy diferentes de los que surgen de las otras compañías. Comunicar esa diversidad no es fácil. Pero es muy rico trabajar con las clínicas. Este año es el primero que me dedico a trabajar plenamente en comunicaciones internas, antes yo tenía la parte de formación de las clínicas.

14) ¿El haber transitado por varios sectores te permite recordar acontecimientos o personajes relevantes para el grupo?

El hecho más importante para mí fue cuando el Banco Bilbao Viscaya compró al grupo en la Argentina, fue un hito. Otro anterior fue cuando el Banco Crédito Argentino se fusionó con el Banco Francés. Luego el BBVA compró al grupo. Que el banco haya sido comprado por un grupo extranjero fue un cambio. Antes era como una familia, todos conocían al dueño del banco, con la compra se produjo el cambio. Y a nivel de comunicación fue un crecimiento.

15) ¿Se puede hablar de ideales de la organización, de aquello que quieran alcanzar por sobre todo?

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Nosotros tenemos una visión que es "trabajamos para un futuro mejor para las personas" este es nuestro objetivo principal, muy general como todas las visiones. La visión es corporativa y viene de España. Después tenemos objetivos locales, que en el banco, por muchos años fue "ser el mejor de la cuadra". Es el eslogan que utilizaba siempre el gerente general en las convenciones. Era un eslogan más vinculado al negocio y no tanto a las personas porque ahora la visión está bien relacionada a las personas, a los empleados, a los clientes, a los accionistas.

16) ¿Esta visión, la misión y las políticas corporativas son explícitas?

Sí, la visión está en todos los carteles, además está en la intranet. También publicamos en carteles bajo el título de "principios" lo que se espera guíe nuestras acciones. El grupo no tiene misión, pregunté a España, ellos no lo tienen y nosotros tampoco. Comunicamos recientemente los principios corporativos que llegaron de España, y que son siete, están en la cartelera, están en la intranet, están en los cuadernos. Salvo las carteleras que solamente tenemos acá (Centro de desarrollo BBVA) los principios circulan en los demás canales hacia todos. Estamos tratando de implementar las carteleras en casa matriz y en todas las sucursales. El problema, es que el presupuesto de los displays para los carteles es altísimo. Tenemos los presupuestos aprobados, pero nuestro presupuesto no es el de publicidad, entonces estamos buscando otros soportes otros presupuestos. Igualmente, por acá, durante el año, pasan todos los empleados.

17) ¿De dónde vienen los recursos financieros para el área?

Nosotros hacemos un presupuesto a principio de año, lo tiene que aprobar la dirección general y lo aprueba España. Nosotros tenemos una cuenta de comunicaciones internas. El presupuesto se aprueba acá primero y luego va a España para la aprobación final, porque allá se aprueban todos los presupuestos a nivel mundial. Lo aprueban en España y luego no lo controlan.

18) ¿Todas las acciones de comunicación tiene una etapa de control y evaluación, quiénes las hacen?

Nosotros nos encargamos de todo, tanto del control como de la evaluación, sea del control de publicación como la evaluación de las encuestas que realizamos o tercerizamos. La información se maneja entre nosotros, la gerencia de formación y la dirección de rrhh.

19) ¿En cuanto a las estrategias que utilizan para el desarrollo de acciones de comunicación, dónde se originan y quiénes las definen?

La selección de los canales la hacemos nosotros en comunicaciones internas. Siempre recurrimos a la aprobación de la gerencia y la dirección en los casos que ya

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

te había mencionado. En realidad, la gerencia está a cargo de mi jefa inmediata. Yo trabajo muy a puertas abiertas con ella, trabajamos muy juntas porque también nuestras oficinas están muy cerca. Todo lo más importante lo aprueba la dirección.

20) Me decías que un feedback muy importante, ¿cuáles son los mecanismos que utilizan los destinatarios para contactarse?

En intranet tienen un link para enviarnos los mails a comunicaciones internas. Si nosotros mandamos un mail, por ejemplo para el concurso de fotografía que es corporativo, nosotros invitamos a todos los empleados a participar y tenían que mandar una foto. Recibimos como 500 fotos, y al que ganó le hicimos la entrega del premio, lo organizamos con un jurado para que viera la foto. Fue un montón de trabajo y logística porque tuvimos que recibir las fotos, seleccionarlas, cargar los datos del que la tomó, etc. Teníamos temas "innovación" y "solidaridad" definidos corporativamente, las bases del concurso también vinieron de España. Nosotros definimos el regalo que dábamos acá. Cuando terminó el concurso le enviamos un regalo a cada persona que participó. Le enviamos una tarjeta que decía "gracias por tu arte" y también un portarretrato de cuero. Recibimos un montón de mails al usuario de comunicaciones internas agradeciéndonos el regalo y lo apreciaron mucho. Nos hacían varios comentarios positivos. La gente se anima mucho a hablar. Por ejemplo, el mail del día del amigo enviamos una frase y recibimos un montón de contestaciones como "gracias por acordarse", "gracias por estar" a través del mail. Después, por ejemplo, usamos una campaña de expectación cuando lanzamos el centro. Habíamos puesto algo así como "querés saber algo más de negociación, de servicios al cliente, de liderazgo, de planificación, etc. Muy pronto sabrás cómo". Entonces, la gente enseguida nos contestó que estaba interesada, no esperaron a que se revelara el mensaje. Además, le gente contesta sobre cosas en las que no está de acuerdo. Sucede en muchos casos en los que enviás una comunicación y te dicen que esa información no es así. No recuerdo ahora un tema puntual pero te dicen lo bueno y lo malo. Esto está bueno de cierta manera porque te podés rectificar, si la persona tiene razón, y después, porque podés contestarle y aclararle el tema si es que está equivocada la persona. Y porque la gente tiene y sabe, que tiene un canal abierto. La gente no tiene miedo a escribir a comunicaciones internas, y eso que está dentro de recursos humanos, que pudieran pensar en cómo influiría en su historial de empleado. Entonces, esto está bueno porque nosotros tenemos mucho feedback de la gente, tenemos mucha respuesta.

21) ¿Manejan alguna estrategia específica para cada público que tienen?

Algunas cosas las tenemos que modificar por las distintas políticas de negocios o por las diferencias mínimas que hay en recursos humanos, porque no están todas las áreas sinergizadas. Pero la mayoría de las informaciones se están haciendo de manera uniforme, estandarizadas. Lo que antes sucedía, porque no había sinergia, el mail de comunicaciones internas de Consolidar tenía un tipo de letra, el banco otro.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

El banco firmaba con la firma de la gerencia y de la dirección. Consolidar con el nombre de la persona que sacaba el mail, Consolidar escribía mails en primera persona, el banco "nosotros somos...". Entonces, no se podía tener tantos estilos de comunicación. Es una empresa, entonces eso lo tuvimos que estandarizar, costó porque fue el año pasado o el ante año. Las empresas no se fusionaron hace mucho, el área de recursos humanos se fusionó en el 2005.

22) Es decir, no hay una estrategia para las clínicas y otra para el banco.

No, a todos les llega todo. A lo sumo hay una diferencia en la información en cascada sobre la información que le llega a la cabeza del sector. En estos casos se puede delimitar la circulación de información.

23) Llegaron a unificar los mensajes emitidos, ¿cómo se dirigen a su público?

Nos manejamos con la primera persona del plural. Enviamos mensajes diciendo "Te invitamos a participar al segundo torneo deportivo de voley o basquet o tenis", "Festejemos juntos el aniversario de los 150 años". Es más bien informal y jovial. No tratamos de "Ud." Hacemos esto en todos los canales.

24) Existe un léxico que se utilice en la central y otro en sucursales? ¿Qué tipo de jerga circula en central y sucursales?

No, tenemos información que son más formales, que son las corporativas o las relacionadas al negocio, por ejemplo, la visita del presidente del BBVA a la Argentina, la información sobre los resultados de los negocios, información que hay sobre lanzamientos en España. Otra formal fue el lanzamiento de la intranet corporativa, que también lo hicimos acá porque la intranet corporativa la tuvimos que lanzar antes que la nuestra. El lanzamiento de la intranet española vino con un speech de allá pero nosotros lo tuvimos que adaptar, era muy formal, es una noticia más informativa. En cambio, las otras que son un poquito más blandas podés agregarles más cosas, es decir, las podés modificar más o hacerlas diferentes. Hay otras en las que nos podemos permitir ser más informales, como por ejemplo, de torneos deportivos, del concurso de dibujo infantil, del concurso de fotografía. Entonces, están las más informativas y por otro lado, las más estructuradas. Estos estilos aparecen en canales diferentes. El torneo que fue por los 150 años apareció en un folleto que tenía un header, un encabezado y con un título bien grande y un poco más desestructurado. En cambio, los otros son sin header, sin un diseño trabajado, con la tipografía en negro. Los que son de recursos humanos son con tipografía en azul y llevan un logo que dice "gente para la gente". Tiene otra manera de comunicar. Depende del contenido se elige el estilo del mensaje y el diseño para llegar al destinatario. El e-mail tiene un diseño distinto depende si son comunicaciones formales o comunicaciones informales. Para el lanzamiento del centro de capacitación enviamos un montón de piezas gráficas, o por mail jugando con diseños

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

desestructurados. En cambio en las otras comunicaciones no, tienen un diseño más formal, son sólo texto, no les ponemos logo, ni otro tipo de imágenes. El mail es limitado para poner imágenes, soporta solamente 100 kb de peso para comunicaciones internas.

25) ¿Cuál es la periodicidad de circulación de los diferentes canales?

La revista sale cada tres meses, el diario es mensual, los mails son diarios, la intranet se actualiza diariamente. La información central de la intranet se cambia todos los días y las otras informaciones, que son cinco noticias, las vamos cambiando dos o tres veces por semana. Los folletos o los mailings dependen de una acción puntual. De los proyectos corporativos, tenemos el concurso de dibujo infantil para hijos de empleados, es una vez por año, el concurso de fotografía, también, es una vez por año. La acción de comunicación en cascada depende del proyecto. La cartelería la cambiamos una vez por mes, más o menos. A medida que van surgiendo temas, agregamos canales de comunicación.

26) ¿Me podrías hablar de ventajas y puntos débiles que encuentres en el trabajo de comunicación?

Como nosotros estamos dentro del área de recursos humanos encuentro un punto débil en volvernos en una herramienta de recursos humanos, y comunicamos mucho más de recursos humanos que de otras áreas. En realidad, lo ideal sería comunicar informaciones de todas las áreas pero como nosotros estamos acá y conocemos perfectamente cuáles son las noticias de recursos humanos nos pasa eso. Igualmente, estamos trabajando como para tener mucha más interacción con el resto de las demás áreas. Estamos armando un grupo de corresponsales del negocio de marketing, de publicidad, de relaciones institucionales. También, con gente de Consolidar como para estar más nutridos de información. Una parte negativa es que a veces tenés poca información del resto de las áreas. Pero por el hecho de pertenecer a un área y no, capaz, a comunicaciones que es más global. Lo más positivo es que nos enteramos de todo sobre recursos humanos que es de donde más sale información para los empleados. Lo positivo que tiene la comunicación que tiene este banco es que se comunica toda la información que circula. A veces, no tenemos que cuidar con respecto a los canales que utilizamos para no saturar. Pero la información está disponible.

27) ¿Encontrás diferencias entre la comunicación interna de España y la comunicación interna local?

En España se trabaja mucho más con la comunicación que nosotros. Ellos tienen mucha comunicación de recursos humanos, tienen un canal de televisión propio, tienen la intranet muchísimo más desarrollada. Después en contenido manejamos información similar.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

28) ¿Cómo ves al grupo dentro de cinco años?

Yo lo veo muchísimo más fortalecido. El banco vivió una crisis profunda en el 2001 al 2003 y ahora está saliendo adelante. Los resultados son buenos, Consolidar no está ahora en el mejor momento por todo el tema de la reforma previsional. Sin embargo, yo veo que el grupo es solvente, vino el presidente de España, con su presencia dió apoyo al grupo local y dijo estar entusiasmado con las mejoras que se produjeron en el país, que también está muy conforme con los negocios que se están desarrollando desde la Argentina. Dentro de cinco años veo mucho crecimiento, mucha inauguración de sucursales, se vuelven a abrir casas, se están tomando muchísimos empleados, hay mucha búsqueda, hay mucha selección a nivel nacional. Entonces, acá el negocio se está moviendo muchísimo, hay más presupuesto, hay nuevos negocios. El banco tenía una financiera que vendió y hora está creando una nueva financiera. Soy muy optimista.

29) ¿Me podrías especificar tu función, horario de trabajo, estudios, año de egreso y edad?

Soy jefa de comunicaciones internas, trabajo de 9 hasta las 18 horas de lunes a viernes. A veces se extiende el horario de trabajo dependiendo de lo que estemos haciendo en el momento. Pero no es usual, tratamos de respetar el horario, tenemos hora de almuerzo, es el normal. Estudié en la Universidad del Salvador y me recibí de licenciada en publicidad en 1993, tengo 35 años. Después, hice un postgrado en marketing. Porque yo trabajé mucho tiempo en publicidad acá en el banco. Trabajé cinco años en publicidad del banco como asistente junior en el área de marketing. Luego de tres años fui senior, seguí dos años más. Después me llamaron para la financiera del banco. Ahí trabajé seis años, en Credilogros, que se vendió, en la parte de publicidad. Fue un desafío importante porque la financiera era una empresa vinculada. Fue como pasarse a otra empresa, como de trabajar acá me vaya a Consolidar. La financiera tenía 300 empleados, yo desarrollé el departamento de publicidad que no existía. Era una empresa familiar, nos conocíamos todos y podías tener otra visión de las cosas, por ejemplo, yo manejaba el libretón, préstamos hipotecarios, manejaba toda la pauta de medios, el manejo con la agencia. Luego la financiera se iba a vender, me volvieron a llamar del banco y estaba este puesto disponible de comunicación interna y me lo ofrecieron. Yo no sabía que se iba a vender la financiera, estaba muy bien y me ofrecían un lugar dentro de recursos humanos, un área que yo jamás había pensado estar, siempre me manejé en publicidad y nunca en comunicaciones internas. Me costó adaptarme porque el ambiente de publicidad y de marketing es distinto al de recursos humanos. Ingresé al banco en 1994, y estoy en comunicaciones internas desde el 2005.

30) ¿Hay algún dato más que desees agregar?

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Puedo comentarte que hay un cuadro de mando que es una herramienta corporativa. Todos los días cargamos todas las noticias, toda la información que gestionamos. Por ejemplo, si sale algún mail se carga ahí, si sale una noticia en intranet también se hace lo mismo. Cada una de las noticias de la revista se carga, cada una de ellas, hasta las publicidades. Entonces, ponés qué temas, qué títulos, con qué área está linkeada la información, cuál es la persona que la propuso, a qué principio corporativo corresponde, a qué audiencia va la comunicación. Son diferentes aperturas, como casilleros, que hay que ir completando. Lo cargás y el programa te permite hacer informes. Al imprimirlo obtenés la cantidad de información que sacaste en un mes, qué noticias fueron las más relevantes, a cuánta gente comunicaste y sobre qué temas. Por ejemplo, a cuánta gente llegaste con la visita del presidente, por qué canales. Entonces, tenemos información cargada que la podemos cuantificar. Es una herramienta muy interesante. Podemos medir qué director es el que más comunica, si hay alguno que no comunica, le podés decir que en el ranking está saliendo último y que tiene que mejorar, porque esta información la tenemos que enviar a España una vez cada tres meses. Como es tan pesado de cargar, es un tema muy operativo y hay que hacerlo día por día, esto lo maneja Fernanda.

b.3. Banco Itaú

1. ¿Cómo se piensa la comunicación y quiénes la piensan?

Nosotros dependemos del Banco Itaú Brasil, nuestra casa matriz está en Brasil, en San Pablo. Nosotros trabajamos sobre dos líneas de comunicación. Una es la que generamos acá en la Argentina, y otra es la que nos llega desde Itaú Brasil que nosotros adaptamos al formato de Argentina. En Brasil hay un director de Recursos Humanos, nuestra directora depende de él, acá en la Argentina depende del director general ejecutivo. En Brasil el área de comunicación está integrada por el área de comunicaciones internas y el área de comunicación institucional, y no depende de recursos humanos. Comunicación interna e institucional de Brasil depende de unidades externas de Itaú Brasil, se llama así ese departamento. En la Argentina, comunicaciones está dividida, por un lado, comunicación interna, que sí depende de recursos humanos, y comunicación institucional que lo está haciendo la gente de marketing. En el caso de las comunicaciones de Brasil, las piensa el departamento de comunicación interna e institucional, el responsable de ese departamento es quien nos baja los lineamientos para la Argentina. A partir de ahí, se empieza a trabajar de acuerdo a las herramientas que nosotros tenemos para homogeneizar porque muchas veces la cultura en algunas cosas es muy parecida y en otras no lo es tanto. Entonces, algunas campañas de comunicación las tenemos que adaptar a los tiempos que se viven acá en la Argentina.

2. ¿Cuáles serían esos cambios? ¿Recordás alguna campaña en la que hayan tenido

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

que hacer algún trabajo de adaptación?

Ellos hacen mucha fuerza o hincapié en todo lo que es cultura, lo que es visión, el código de ética. Banco Itaú en Brasil está entre el primero y segundo banco más importante con 51 mil empleados. Entonces, el concepto de marca es fuertísimo en ellos, lo mismo quieren bajar a Itaú Argentina, Itaú Chile e Itaú Uruguay. Ellos tienen grandes temas sobre los cuales trabajan permanentemente para el concepto de marca: el código de ética, la visión Itaú y la cultura Itaú. A partir de ahí te envían las pautas de cómo ellos trabajan en Brasil y de ahí lo tomás como modelo para implementarlo en la Argentina.

3. ¿Qué es el código de ética?

Es como si fuera un manual que se envía a todos los funcionarios del banco, en el cual están redactadas las normas, los valores, es decir, la manera de hacer Itaú. La particularidad del código de ética del Banco Itaú es que no impone nada. No es un código de ética desde el punto de vista negativo o del castigo, sino que orienta una conducta. Eso es lo que nosotros tenemos que adaptar en la Argentina porque nuestro código de ética imponía un poco más, era muchísimo más rígido. Partíamos de la base de "tenés que hacer esto", "hay que hacer aquello sino te va a pasar esto". Una vez que Brasil lanza su código de ética luego lo envía a la Argentina, Chile y Uruguay. Nosotros tomamos algunas cosas de nuestro código de ética y otras cosas del código de ética de Brasil. Fue para tratar de homogeneizar un poco lo que nos envían con lo que ya teníamos.

4. ¿Qué dejaron de lado del código de ética de Brasil?

De Brasil poco y nada. En realidad ellos trabajan mucho con lo que es la fundación Itaú que habla de lo que es la responsabilidad social empresaria. La fundación es como si fuera una ong dentro de la organización. En nuestro caso es mucho más incipiente. El código de ética de ellos hace mucho hincapié, tiene varios capítulos sobre este tema, y nosotros no tenemos una fundación todavía, es más como si fuera un voluntariado. No podríamos hacer un código de ética que resultaría irreal en la Argentina. Nosotros tenemos un voluntariado, y buscamos, por lo menos, adaptar lo que es la ética a nuestra realidad. Eso es algo que mantuvimos de lo que bajó de Brasil, del lado de Argentina se evitó poner todo lo que fueran imposiciones o restricciones. Por ejemplo, el código de ética anterior estaba redactado de una manera muy imperativa, o mezclaba lo que era la ética con lo que era el reglamento interno: "tenés que llegar a tal hora porque si no...". en muchas empresas argentinas pasa esto que confunden la ética con los negocios y los negocios con lo que es el reglamento interno o el manual de la organización, entonces todo estaba muy mezclado. Separamos las aguas, entonces la ética es una manera de hacer las cosas. En todos los casos es orientativa no se impone.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

5. ¿Qué me podrías decir sobre la visión, punto que nombraste junto al código de ética?

Banco Itaú está en la Argentina desde el año 1979, cuando se fusionó con el Buen Ayre en 1998 se fusionaron dos visiones, así trabajamos este año o el año pasado por una cuestión de transición. No es que se fusionó con el Buen Ayre y la gente que trabajaba en el Buen Ayre fue desvinculada. Se trató de integrara a los dos equipos. Lo mismo con las culturas y las visiones, ahora bien, hubo un período de transición. A partir del '98 al 2007 pasaron casi diez años con lo cual ahora la visión sí es bajada directamente de Itaú Brasil (ser un banco líder en performance y perdurable, reconocidamente sólido y ético, que se ha destacado por sus equipos motivados, comprometidos con la satisfacción de los clientes, con la comunidad y con la creación de ventajas competitivas). Esto tiene que ver con tener permanentemente a nuestro equipo altamente motivado para generar riqueza en la organización de una manera sustentable sin descuidar a la comunidad generando negocios para la organización y acompañando el crecimiento de la comunidad. La manera en que ellos lo comunicaron en Brasil fue a través de muchos medios, utilizaron su revista interna, el sistema de intranet, el mail, a través de gacetillas informativas. Cada vez que se hace un lanzamiento, tanto en Itaú Brasil como en Argentina, se van enviando algunas pautas que se empieza a trabajar a través de incógnitas, nosotros tenemos canales de comunicación que son el mail, la cartelera, la revista. Cuando tenemos alguna campaña que comunicar vamos utilizando primero una herramienta, por ejemplo, la revista, y despertamos el interés. Después utilizamos la cartelera interna, luego el mail. Digamos, esto es como para mantener el interés en las personas o generar el interés de que alguna información está por surgir. No utilizamos todos los medios juntos. Creemos que utilizar todos los medios juntos al mismo tiempo es bombardear a la persona. Comprendemos que la persona está día a día en las sucursales atendiendo al público, está en áreas centrales dando soporte a las áreas comerciales, hay una carga laboral bastante importante. Si de repente yo le envío la revista, le envío el mail, uso la cartelera, me voy a asegurar que de alguna manera la gente por algún medio lo vea ese mismo día, que lo registre es distinto. Nosotros preferimos tener una estrategia a mediano y largo plazo con las campañas de comunicación. En el caso del código de ética nosotros lo acompañamos con diferentes elementos, uno de ellos fue el señalador magnético. Entonces, usamos lo gráfico, lo físico y lo virtual en el caso de la intranet. Si en algún momento no lo viste en la revista, en la semana lo vas a ver en el mail y si no lo viste en el mail, lo vas a ver en la cartelera. En algún punto todos son coincidentes porque la cartelera se actualiza cada 15 días, y la revista todavía está en el escritorio. Entonces, de alguna manera te vas a terminar enterando. El último punto es cultura que está muy ligado a lo que es la visión. De hecho, en Itaú Brasil lo ven como una parte de lo que es el código de ética. Con la visión se está utilizando la misma estrategia de comunicación, despertar una incógnita a través de la intranet, después en el mail, después la revista y la cartelera. Ir generando un poco de adhesión en los colaboradores y se utiliza mucho el feedback a través de encuestas: "te enteraste que hay una nueva

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

visión Itaú?”. Esta encuesta es en Brasil y luego se adapta para la Argentina.

6. ¿De esa encuesta qué y cómo se adapta para la Argentina?

Nosotros no utilizamos los enlatados de Brasil. Ellos nos envían el modelo de la encuesta y en realidad lo que nos pasó el año pasado es que fue al revés. Nosotros la enviamos y ellos la adaptaron a su país, ellos están abiertos a escuchar ideas. Si tomamos el caso en que Brasil nos envía la encuesta, nosotros nos fijamos qué se puede adaptar de esa encuesta, generalmente nosotros usamos encuestas genéricas en las que las preguntas no son tan dirigidas. Son simples, porque entendemos que la gente está ocupada. Lo que a mí me interesa saber es si vos sabés que hay una nueva visión, después te vamos a preguntar si algunas pautas de esa visión las conocés, qué palabras conocés de la visión o de la cultura, o dónde está publicado. No son 200 preguntas porque no tiene sentido, sería un producto que insumiría muchas horas de trabajo, muchos costos laborales directos e indirectos, pero que a fin de cuentas nos responderían 20 empleados sobre los 1400 que somos. La encuesta es optativa y anual. Las encuestas que nosotros tenemos de clima organizacional la estamos haciendo cada 2 años. La idea es hacerla con un poco menos de tiempo, pero como los tiempos de las organizaciones y, que están en permanente cambio las entidades financieras, si vos hacés una encuesta a los seis meses o al año, a veces, no te da resultados ciertos o valederos. Preferimos que haya un tiempo de transición, que la gente se adapte a nuevos modelos y a partir de ahí hago la encuesta y vemos si resultó o no resultó.

7. ¿Cómo se establece el plan anual de comunicación interna?

No dependemos tan directamente de Brasil, nosotros tenemos la libertad de crear. Brasil funciona como algo orientativo. Nosotros, todos los años, en septiembre o en octubre armamos un plan de comunicación atado a un presupuesto para el siguiente año. Dentro de ese plan de comunicación esbozamos las campañas que vamos a lanzar, las grandes campañas, qué costos tienen, cuál va a ser el efecto, cuál debería ser el resultado, qué medios vamos a utilizar, cómo los vamos a utilizar y lo vamos acompañando con presentaciones que luego se envían al directorio de este banco.

8. ¿Se necesita enviar el plan de comunicación a Brasil para que tenga la aprobación final?

No necesitamos la aprobación de Brasil, lo enviamos por una cuestión de hermandad, para que estén enterados pero no es un imperativo.

9. ¿Este año ya se realizaron algunas campañas?

Se hizo la campaña de visión y la de código de ética. Principalmente la de código de ética porque la de visión aún continúa porque estamos en la etapa de la incógnita. En

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

el caso del código de ética primero se generó el interés a través del mail, con mensajes muy sencillos, utilizando generalmente imágenes en formato gif o jpg, diciendo que un nuevo lanzamiento de normalización, que hay una nueva manera de entender cómo hacer las cosas. Luego se siguió con la cartelera con el logo del código de ética, sin decir que era el código de ética. Develamos la incógnita de que era el nuevo código de ética del Banco Itaú el mismo día que salió la comunicación en intranet, por la mañana habíamos enviado a todos los funcionarios, de sucursales y central, el manual que apareció en el escritorio de cada uno de ellos. Esa mañana ya tenían el libro y cuando prendieron la computadora tenían develada la incógnita y una explicación de lo que era el libro, para qué servía y el porqué debía leerse. Luego comenzaron las notas y comentarios en la revista.

10. ¿Podrías profundizar sobre la campaña de la nueva visión y la misión?

La visión la enviaron desde Brasil y nosotros simplemente la traducimos y la hicimos circular con una campaña de incógnitas. La visión es regional por eso se tradujo del original. En cambio, la misión se va a definir en cada país, para cada país. La gerencia está encargada de formular un cierto número de "misiones" para luego hacer participar a los empleados para así consensuar una misión para la Argentina. Todavía no tenemos la acción formada para al tema de la misión.

11. ¿Se tuvo que cambiar algo de la campaña original de Brasil?

En realidad no tuvimos que adaptar algo, porque hacemos más cosas que Brasil. En Brasil están muy segmentados, tienen muchísimos empleados, tienen muchísimos departamentos y regionalmente están muy distanciados. En Brasil, para áreas centrales comunican de una manera, para áreas comerciales comunican de otra manera porque las sucursales de ellos no permiten recibir mensajes en determinados formatos. Lo tienen que adaptar a distintos públicos, quizás en sucursales sólo fue una campaña gráfica o un boletín informativo impreso. En áreas centrales fueron mails y carteleras. Utilizan diferentes herramientas, pero aunque parezca mentira están más limitados. En Argentina podemos utilizar todas las herramientas y le llegan a todo el público. El mismo soft que tenemos en áreas centrales está en sucursales, no tenemos limitaciones de ese tipo. Esto nos permite enviar la comunicación y no tenemos que estar segmentando por públicos.

12. ¿Qué agregaron que en Brasil no se haya hecho?

Todo lo que fue la intranet. En Brasil la intranet es comercial y no tiene tanto espacio como para publicar estos tipos de campañas. En Argentina sí tenemos el espacio en intranet para publicar.

13. ¿Cuáles son los sectores involucrados en la comunicación como proveedores de

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

información?

Nosotros tenemos en cada equipo de trabajo, en cada área, una persona que hace de vínculo entre ese equipo de trabajo y recursos humanos comunicación e integración. Esa persona se denomina corresponsal, es una actividad voluntaria. Nosotros tenemos 79 sucursales, tenemos algo así como 40 o 50 áreas, cada sucursal, cada área tiene su corresponsal que se elige entre ellos, quien se identifica más con la comunicación, quien se engancha más con esto. Es el nexo entre esos equipos y nosotros, a través de él nosotros elaboramos las comunicaciones que se publican, y esa persona nos envía los reclamos, sugerencias e ideas de esos equipos de trabajo.

14. Siguiendo con la organización ¿se puede decir que Itaú posee una política organizacional que guía sus acciones?

Tenemos varios segmentos de información, tenemos la información de uso público, información de uso normal o laboral, información restringida, e información confidencial. Todo eso está dentro de un manual de comunicación, que vino con los lineamientos de Brasil, es confidencial y lo manejan los directores de la organización. Nosotros partimos de que esta es una entidad financiera, la información que nosotros manejamos sea a nivel comercial o a nivel del área central es desde su principio confidencial porque estamos trabajando con datos de clientes. Es confidencial por una cuestión de imagen de la organización, de resguardo de datos de nuestros clientes y de una manera de generar imagen hacia afuera. Nosotros tenemos programas de responsabilidad social, somos muy abiertos a compartir distintas actividades sociales. Ahora bien, información sobre cuentas, clientes, manera de trabajar en las sucursales, eso es estrictamente confidencial. La confidencialidad de la información viene impuesta desde Brasil, y así se presenta en los pié de página de intranet y de los mails internos.

15. Volviendo al trabajo específico de comunicación interna, ¿quiénes definen las políticas de comunicación interna y cuáles serían las acciones de comunicación?

Como te mencioné antes, los lineamientos de Brasil le llegan al director de recursos humanos, y a la jefa de comunicación e integración. Así como lo que se encuentra en el manual, es confidencial. Las acciones las diseña la jefa de comunicación e integración, y aprueba esas acciones el director de recursos humanos. Se define para las acciones de comunicación interna qué medios se van a utilizar, cuál es el objetivo, cuál es la misión de comunicar alguna determinada campaña, después se hace un feedback para ver cómo fue recibida esa información. Se planifica de manera anual en septiembre/octubre para el año siguiente.

16. ¿Me podrías comentar sobre alguna acción de comunicación que hayan hecho últimamente?

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

Sobre el ahorro de energía, acompañando la solicitud del gobierno nacional de que estamos atravesando una crisis energética en nuestro país, elaboramos un plan de comunicación para empezar a ahorrar energía. Despertamos el interés con una incógnita en los medios virtuales, concientizamos a nuestra gente sobre todo lo que es el uso racional de la energía, lo acompañamos con una nota en la revista y finalmente estamos en la etapa de lo que es la concientización permanente. Esto no es porque ahora la Argentina está atravesando una crisis energética, sino que si hoy cuidamos la energía, mañana y en un futuro no vamos a tener que estar permanentemente apagando los equipos para contribuir con el país, sino que es todo un proceso. En qué consiste: nosotros lo estamos reforzando con un calco que se va a pegar en todas las Pcs y en todos los accesos públicos del banco (baños, lugar de almuerzo, etc.). La calcomanía dice "ahorro energía, es un bien para todos. Ayudemos a nuestro país". Buscamos ayudar desde el banco en el caso de esta crisis. Las ideas que damos es apagar las Pcs cuando se van del trabajo, que las impresoras no estén encendidas si no se van a utilizar, ahorrar papel, el uso de la refrigeración, avisar a la gente de mantenimiento si hace mucho frío o mucho calor. Es generar conciencia y abrir los ojos.

17. ¿Cómo trabajan en el momento de evaluación y control de estas acciones?

En el caso del ahorro de energía lo hace el área que trabaja en obras y energía que es el departamento de obras y mantenimiento. Lo evalúa directamente la línea o el departamento sobre el cual impacta esa campaña de comunicación. Nosotros nunca dejamos las campañas de comunicación sin un feedback de qué fue lo que pasó. El año pasado había sucedido algo similar con el tema de la crisis de energía y cuando terminó la campaña de comunicación, cuando finalizó la crisis, nosotros nos juntamos con la gente de obras y mantenimiento y vimos si se produjo algún ahorro de energía, en dónde, en sucursales, en luminarias, en computadoras. Nos hicieron un detalle y luego eso fue lo que nosotros comunicamos a nuestra gente, en cuánto ellos habían ayudado a la Argentina y al banco por el ahorro en los costos. Así controlamos que una acción nuestra tuvo efecto, si la gente de mantenimiento nos hubiese dicho que no se ahorró energía o que se aumentó el costo de la energía, así sabríamos que el plan de comunicación había fracasado porque la gente no se concientizó finalmente que tenía que apagar la luz o la computadora.

18. ¿Cómo influyó en tu trabajo tu participación en la Comisión de comunicación organizacional de ADRHA.?

No participé en muchas reuniones, la presencia es voluntaria y recibo las novedades por mail. Me enteré de las reuniones por medio de Andrea del HSBC.

19. ¿Hay diferencias entre comunicación interna de Brasil y comunicación interna de

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

la Argentina?

Ellos parten de la concepción de que la comunicación interna está ligada a la comunicación externa. De hecho, el departamento se llama comunicación interna y externa. Nosotros en la Argentina trabajamos sólo sobre la comunicación interna. Diferencias hay porque ellos tiene una visión, que a nosotros también nos gustaría empezar a trabajar, que es un poco más integrada entre lo que se comunica hacia afuera, hacia el cliente, y lo que se comunica a los empleados. Ahí radica la diferencia.

20. ¿Tienen colaboración de algún otro departamento para desarrollar las acciones de comunicación?

Nosotros trabajamos bastante en equipo con el departamento de marketing. En todo lo que es diseño, en la revista, algunos formatos que tenemos que utilizar, que ellos usan para el cliente. En algunas cuestiones puntuales nos sirve utilizarlos con los internos.

21. ¿Cuál es la forma en que los destinatarios de las acciones de comunicación tienen para contactarse con ustedes?

Utilizamos la figura del corresponsal, que es el mismo que nos envía información de los diferentes sectores. También tenemos para el caso de que una persona no quiera, por alguna cuestión particular, puntual o privada, canalizar su consulta a través del corresponsal tenemos una casilla de mail que se llama "Hable con recursos humanos". En el cual el empleado nos puede enviar su consulta, su sugerencia, su parecer, ideas, a través de esa casilla y nos llega directamente a mí y al responsable de comunicación e integración. En intranet no tenemos un link para que nos contacten sino que lo tenemos predeterminado con el mail. En la intranet está el portal de recursos humanos y hay un banner dentro de ese portal en el que se recuerda que te podés comunicar con recursos humanos a través de la casilla "Hable con recursos humanos".

22. Me comentaste que no tienen que segmentar por públicos, ¿en todas las campañas sucede lo mismo?

Hay campañas específicas para un segmento determinado, por ejemplo, para el área comercial, para el gerente de marketing. Salvo que el mensaje tenga que llegar indefectiblemente a un área de trabajo, nosotros entendemos que la comunicación tiene que llegar a todo el público en el mismo momento.

23. ¿Existe algún léxico que tengan que utilizar en especial?

Tratamos de que sea un léxico cordial, no hay "una manera de", nadie te va a

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

imponer de qué manera tenés que dirigirte. Pero sí de una manera correcta, amable y con cordialidad. Esto no está escrito en ningún lugar, es algo implícito de la organización.

24. ¿Cuál es el contenido de los mensajes?

Tratamos siempre de construir las comunicaciones en base al respeto, por ejemplo: "buenas tardes, señores colaboradores...". Siempre tratamos de comunicar algo de una manera sencilla y llana, tratamos de no utilizar palabras que puedan llegar a confundir a nuestra gente. Como por ejemplo, palabras muy técnicas o muy específicas. Lo mismo pasa con la revista. Los mensajes al ser masivos tratamos de que sean lo más simple posible, sin descalificar la información. A veces, adornar a una comunicación con muchas palabras técnicas hace que el mensaje no llegue. Nosotros preferimos que sea dirigido bien al grano, al punto. Tratamos sí de utilizar el recurso de las imágenes, trabajamos mucho con diseños, mucho con imágenes para fijar la idea. Cualquier campaña de comunicación nuestra está acompañada siempre por algún tipo de imagen. En el caso del código de ética va a estar el librito del código; en el caso de la fiesta de fin de año, con las incógnitas, va a ir acompañado por un montón de imágenes en distintas etapas, con globos o imágenes que refieran a fiestas. Vamos generando en la parte visual la expectativa de las personas para que lo vayan reteniendo. No tratamos de poner, tampoco, distancia. Nuestra cultura implica el acercamiento, en base al respeto y a la cordialidad, pero no este diálogo del tuteo excesivo, o de establecer a través de una relación de poder demasiada distancia. No es una organización piramidal, pero tampoco relacionarnos en un plano amistoso, siempre manteniendo una distancia prudente.

25. ¿Cuál es la periodicidad de las herramientas de comunicación que utilizan?

La revista tiene una periodicidad, hoy por hoy, trimestral, en breve la vamos a hacer bimestral. Los correos electrónicos se envían de acuerdo al plan de comunicación de la campaña que esté en ese momento en vigencia. La cartelera interna se actualiza quincenalmente. La información de intranet se modifica diariamente.

26. ¿Encontrás ventajas y puntos débiles en la comunicación?

Siempre, en cualquier organización va a haber problemas de comunicación. En el momento en que uno ingresa, habla, transcurre su vida y se desarrolla en una organización cuando te pregunten qué problema hay, siempre te van a decir que hay un problema de comunicación. La desventaja es trabajar sobre este cliché, que a veces también se transforma en una oportunidad porque tenés la oportunidad de trabajar sobre esto y demostrar que podés comunicar cosas y que la gente puede estar informada. Siempre va a faltar algo, pero esto es lo bueno de trabajar en comunicación. Hay que trabajar fuertemente, generalmente con los mandos medios y los mandos superiores para que bajen la comunicación a sus colaboradores, porque

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

ellos tienen el poder y los elementos para hacerlo. En esto hay que permanentemente capacitar a nuestros gerentes, a nuestros jefes para que utilicen el coaching, el empowerment y demás para que no lo vean como una herramienta más de cajón, sino para que también lo trabajen en el día a día.

27. Entonces tiene otras herramientas además de lo gráfico y lo virtual como esto último que mencionás.

En verdad, el coaching y el empowerment son elementos que pertenecen al área de capacitación. No pertenecen a comunicación, están dentro de recursos humanos, específicamente del área de capacitación.

28. Hablabas sobre la oportunidad de trabajar sobre estos inconvenientes, ¿qué más se podría agregar al respecto?

En comunicación tenés la oportunidad de estar en permanente contacto con la gente. La comunicación es un ida y vuelta. Nosotros partimos de la base de la idea de que estar comunicados es un acto voluntario. Nosotros no imponemos que vos estés comunicado. Partimos de la base de que también depende mucho de tu interés de estar informado. Entonces, lo que sí está dentro de nuestra injerencia es brindarte la posibilidad de darte información que sea de alguna manera noticiable, que a vos te sirva para algo. Acompañando a eso lo sumamos a una batería de actividades de integración que también acompañan a todo lo que es la comunicación. Me refiero a actividades de integración, ya sea del empleado con la organización, de la organización con el empleado, de la familia con la organización. Nuestra gente pasa montón de horas acá trabajando y, a veces, esto de traer a la familia al banco para que el chiquito conozca el lugar donde el papá trabaja genera también un sentido de pertenencia, o valora el lugar donde el papá trabaja. Entonces, tenemos una serie de actividades las cuales están dentro de nuestra área de integración en donde trabajamos en pos de que el empleado, más allá de la remuneración, también tenga cierta parte de su vida cubierta por algún otro tipo de motivación.

29. ¿Cómo y quién establece los recursos y la financiación del área?

Nosotros cuando planificamos los presupuestos de acuerdo a las actividades de comunicación y de integración que vayamos a tener para el siguiente año, lo realizamos en base a varias cosas. Uno es cuál fue el costo del año anterior, cuál es el costo que nos están informando los mismo proveedores, porque a veces los mismo proveedores se encargan de enviarte los presupuestos. En base a esa información hacemos un estimativo de cuánto nos saldría para el siguiente año. Una vez que tenemos esos números, esos costos por cada actividad, se envía a dirección. Cada mes, en septiembre u octubre, hay un comité de gastos e inversiones en donde cada director lleva estas inversiones que se va a hacer en el banco y lo tratan en el comité. Allí se aprueba o no se aprueba. Se detallan qué acciones van a haber y cuál

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

es el costo. A veces, te aprueban todas las acciones, a veces te aprueban un 80%. Esto se determina acá en la Argentina y no se necesita la aprobación de Brasil.

30. ¿Recordás algún hecho relevante o personas relevantes de la organización?

Te podría mencionar al actual director general ejecutivo, que hace seis o siete años que está en la organización. Te puedo nombrar a la directora de recursos humanos que hace seis años que está en la organización. Nuestro banco antes de la llegada de estas dos personas funcionaba como banco pero no tenía un gran enfoque hacia lo que es la gestión de las personas, la valoración del capital humano, de dar oportunidades de desarrollo, de tener en cuenta, no solamente, la parte hard de los recursos humanos, la liquidación de sueldos, el presentismo, sino abrir un poco la mente y empezar a difundir lo que es el capital intelectual, toda la parte de comunicación, de integración. Recuerdo a esas dos personas como fundadoras o pioneras en esta organización de este tipo de actividad. Han marcado un hito, de hecho, la gente en las últimas encuestas lo ha reconocido. Cambió el comportamiento de la organización con respecto a sus empleados, antes era un poco impersonal. Creo que también estaba ligado a que veníamos de una fusión. El banco atravesó momentos de grandes cambios.

31. ¿Cómo ves a la organización dentro de cinco años?

La veo mejor posicionada en el mercado del sistema financiero. Estamos haciendo mucho trabajo y poniendo mucho esfuerzo para mejorar nuestro posicionamiento en el mercado. Veo que en consecuencia con esto hay una gran cantidad de acciones nivel comercial, a nivel de recursos humanos que están teniendo una visión a mediano y largo plazo, en el cual yo veo al banco como mucho mejor posicionado en el mercado. Con gente que esté capacitada, con gente que esté motivada, con buenos canales de comunicación. Y más alineados o, mejor dicho, más en contacto con la región, Brasil, Chile y Uruguay. Por lo que yo puedo estar percibiendo la marca Itaú no va a ser Itaú Brasil, Itaú Chile o Itaú Argentina. Va a ser Itaú para América Latina. Esto también es acompañar a la globalización, las fronteras son virtuales. En el ámbito de los negocios no hay fronteras. En unos años lo veo como un gran banco, más allá de que esté delimitado en Chile, Argentina o Uruguay. Lo veo como un banco regional.

32. ¿Tu función específica, horario de trabajo?

Trabajo en el área de comunicación e integración. Mi horario de trabajo es desde las 9 hasta que me voy. A veces, esto de trabajar en integración significa trabajar sábados y domingos. Trabajamos mucho con actividades solidarias y algunas son los sábados o los domingos. En realidad, no afectan sino que alimenta al espíritu ayudar a gente que tiene muchas necesidades a uno lo hace mirar las cosas de una manera distinta. Mi horario real es de 9 a 18 hs., de lunes a viernes, pero por la función

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

tenemos múltiples actividades.

33. ¿Tus estudios, año de egreso, lugar de estudios y edad?

Licenciado en recursos humanos, egresé en el 2005, estudié en la UCES. Tengo 32 años.

34. ¿Cuándo ingresaste a la organización?

Hace siete años que estoy trabajando acá. Entré en el área de recursos humanos, pero en el área de administración del personal. Y hace cuatro años que estoy trabajando en el área de integración y comunicación.

35. ¿Deseás agregar algo que no te haya preguntado y que te resulte relevante mencionar?

En realidad te agradezco que hayas venido. Uno, a veces, ve a las organizaciones como monstruos o como seres impersonales y la verdad, es que las organizaciones están hechas con personas. La posibilidad de trabajar en esta área hace que uno vea a las personas -uno está acostumbrado a decir empleados pero en realidad son compañeros de trabajo- desde otro ángulo. Las actividades de integración te dan la oportunidad de conocer a las personas en otros ámbitos y por eso estoy muy agradecido de poder realizar mi trabajo en esta organización en particular, y, más que nada, por lo que es la parte social. Ayudar a los chicos más necesitados, que no lo hacemos como marca, en realidad somos marca todos, todos trabajamos en Banco Itaú, pero no de una manera que te lo impongan, sino que cuando donamos un juguete o donamos un alimento es a través de una campaña solidaria. En la campaña de comunicación lo realizamos igual, despertando el interés con una incógnita y seguimos como de costumbre, pero es mucho más desde el punto de vista humano, apelamos a ese criterio. La verdad que ver a personas que uno no conoce, porque no se puede conocer a las 1400 personas que trabajan en este banco, se acercan hasta acá o te envían por correo el juguete o el alimento, nos hace pensar que no estamos actuando mal. También da una luz de esperanza, no por esta organización sino por la sociedad. Uno se satisface o lo motiva el mismo rol de hombre de recursos humanos. El hecho de trabajar en recursos humanos es casi como una docencia. Uno lo hace porque le gusta. Cualquier persona que trabaje en su área porque le gusta sentirá lo mismo, pero ver que las personas se suman a estas campañas, que no son impuestas, no lo hacen porque "si no lo hacés estás desvinculado", sino que parten más de tus ganas de acercarte o de hacer, y cuando uno ve que la gente se suma, es porque desde recursos humanos algunas cosas se están haciendo bien. Recursos humanos somos las personas que lo hacemos, y lo reditúan a uno como persona de esta área.

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

c) Documentos gráficos

c.1. HSBC Argentina

- imagen de intranet
- imagen de mail interno de Argentina Comunicaciones
- tapa de la revista proveniente de Londres, HSBC World (único material en formato papel)

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

c.2. BBVA Banco Francés

c.2.1. Imagen de intranet



c.2.2. Mail interno de la campaña de fotografía "Preparate para hacer click!"



Porque queremos que te animes a descubrir tus talentos y a explorar tu creatividad, te invitamos a participar en el **Primer Concurso Internacional de Fotografía Edición**

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

2007. Para ello se han creado dos categorías, que sirven de disparador temático de las imágenes:

- **Innovación/transformación y**
- **Solidaridad.**

Una vez elegido el tema, deberás presentar en formato digital las fotografías (JPG) en un tamaño de archivo de entre uno y dos megas, y luego enviarlas a rrhh@bancofrances.com.ar con tus datos personales (nombre y apellido, dirección profesional, teléfono de contacto y correo electrónico). A su vez, tendrás que indicar un título de la fotografía y una breve descripción del contenido y cómo el autor asocia la imagen a la categoría seleccionada (con un máximo de 40 palabras).

Premios:

Los ganadores recibirán como premio Tarjetas Regalo de Banco Francés:

- 1er.Premio: \$1.500
- 2do.Premio: \$800
- 3er.Premio: \$500

Bases y condiciones:

- El primer clasificado de cada categoría accederá a la final internacional.
- Las fotografías deberán ser originales e inéditas.
- Podrán presentar fotografías a las dos categorías, pero no podrá superar un máximo de tres fotografías por participante.
- El plazo de presentación es hasta el 15 de marzo de 2007.

Es importante que leas las bases completas del concurso haciendo click en la siguiente dirección: <http://brujula.consolidar/concurso07/con-foto.htm>

¡Animate y participá!, ¡queremos saber cómo ves el mundo!

BBVA, el Banco Innovador

Comunicaciones Internas



Dirección de Recursos Humanos

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

c.2.3. Mail interno de la campaña por los 150 años "Los 150 años, un festejo redondo"

En BBVA celebramos jugando: Tenis, Fútbol, Básquet y Bowling

Para celebrar el **150° aniversario del Grupo BBVA** de una manera "redonda", te invitamos a formar parte de los **Torneos Deportivos de Tenis, Fútbol 7, Básquet y Bowling**, organizados desde España por el comité encargado de los festejos. Y por tratarse de una ocasión tan especial, esta vez podrán competir en equipos **iiihombres y mujeres de todo el país!!!**

¿Qué pasa a nivel mundial? Lo mismo, ya que en los **20 países** donde el Grupo tiene presencia se está celebrando este aniversario que no va a pasar desapercibido: porque el premio mayor enfrentará a los campeones nacionales en un Torneo Clausura, de donde saldrán los ganadores internacionales por género de cada disciplina, que se disputará **el último fin de semana de junio en Madrid.**

Te adelantamos algo de información para que vayas palpitando lo que va a ser esta gran fiesta del deporte en BBVA:

- **No importa donde trabajes.** Podrán participar, en equipo, todos los empleados en relación de dependencia de las empresas del Grupo en Argentina.
- **Participar no cuesta nada.** Sólo necesitás llevar tu ropa de juego, equipos, raquetas, etc. Los árbitros, las instalaciones, las pelotas... todo estará incluido.
- Los deportes, las formas de jugarlos, los reglamentos y las categorías, han sido establecidos de manera corporativa, por lo que **en todos los países se jugará bajo la misma modalidad.**
- Cada empleado, según se ha establecido corporativamente, podrá competir **en una sola disciplina.**
- Todas las competencias se efectuarán **por equipos:**
 - Tenis, 3 personas
 - Fútbol, 12 personas
 - Básquet, 10 personas
 - Bowling, 4 personas
- Habrá categorías para hombres y mujeres en todos los deportes, excepto en bowling donde los equipos podrán ser mixtos.
- Los torneos tendrán una etapa provincial, otra regional, luego la fase nacional y, por último, **iiila gran final internacional!!**

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

¿Decir lo mismo para todos... es lo mismo?

Los modelos importados de comunicación institucional en la comunicación interna

c.3. Banco Itaú

- Tapa de la revista interna con revelación de la campaña del código de ética
- Calendario con imágenes del concurso de dibujo para hijos de empleados
- Contratapa con invitación para pertenecer a la red de corresponsales