

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA COMUNICATIVA. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN BANDEC, VARADERO

M. Sc. Ángel Danley Rodríguez Martínez¹, M. Sc. Alejandro Ramos Guerra², Lic. Melissa Betancor Gonzalo³

1, 2 Universidad de Matanzas, angel.martinez@umcc.cu, alejandro.ramos@umcc.cu

3. Banco de Crédito y Comercio BANDEC, Varadero

Resumen

Esta investigación constituye un primer acercamiento a la realidad comunicativa del Banco de Crédito y Comercio BANDEC, Varadero. La misma se encuentra en los límites de un trabajo descriptivo, aplicado y empírico. Para la conformación de la misma se utilizaron como instrumentos, la revisión bibliográfica- documental, la observación no participante, la entrevista semi-estructurada y la encuesta, siendo adecuadamente triangulados los resultados de dichos documentos, lo que derivó en la obtención de unas conclusiones completas y fidedignas. Igualmente posibilitó que se corroborara que la ausencia de una gestión de comunicación en el ámbito interno del BANDEC, Varadero influye en la fragmentación e improvisación de las acciones comunicativas en la entidad, por lo que se hace necesario proponer una Estrategia de Comunicación Interna que tribute directamente a cada uno de los elementos menos favorecidos en materia de comunicación en dicha institución.

Palabras claves: Comunicación interna; estrategia de comunicación interna.

Introducción

Para muchos la comunicación aún se asume como un proceso espontáneo que no requiere de gestión ni de planificación, evaluación o control. Una institución que asuma la comunicación en este sentido se priva del aporte de un lineamiento que resulta fundamental para la cohesión de los trabajadores en el logro de los objetivos tomando como base la motivación, el compromiso ideológico y la información sobre el presente y el futuro de la organización en cuanto a lo interno; y del estrecho vínculo con el entorno externo y la posibilidad de responder a sus demandas. En este caso se encuentra el Banco de Crédito y Comercio BANDEC Varadero, donde se han observado algunas debilidades en lo que al trabajo en la comunicación se refiere, lo que conlleva a la espontaneidad y contingencialidad de las acciones comunicativas hacia lo interno de la entidad, por tal motivo se hace necesario un accionar planificado que logre integrarse a las dinámicas funcionales actuales. La labor de comunicación interna que se ha venido realizando hasta la actualidad, ha sido empírica y hasta el momento no se había profundizado para su gestión con estudios científicos. Por esta razón es pertinente la implementación de herramientas que den un vuelco a esta situación. La Dirección del Organismo se mostró interesada en la utilidad de llevar a cabo un diagnóstico sobre el proceso de comunicación interna con el fin de diseñar una Estrategia de Comunicación Interna para el Banco de Crédito y Comercio BANDEC Varadero que permita la coherencia y sinergia de las acciones de comunicación en dicha entidad.

Desarrollo

1. Definición de Estrategia de Comunicación.

El cambio ha pasado a formar parte de la vida de las organizaciones, por lo que se hace necesario el diseño e implementación de estrategias que permitan la supervivencia de estas en entornos cada vez más hostiles e inciertos. El aporte desde la comunicación implica la puesta en práctica de estrategias comunicativas que contribuyan a la estabilidad y desarrollo de las mismas. *“La estrategia de comunicación se puede definir como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”* (Garrido en Rivero, 2010).

El desarrollo de estrategias de comunicación procura un razonamiento en torno a los objetivos e importancia de la comunicación estratégica, entendida esta última como *“la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesa”* (Pérez, 2001).

La realización de una estrategia comunicativa debe estar en total consonancia con el discurso y filosofía de la organización. *“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 correa de transmisión indispensable que va a permitir la realización de dicha estrategia general”* (Villafañe, 1993).

La estrategia nos permite diseñar un escenario de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades de éxito y todos aquellos factores que puedan entorpecerlo o impedirlo. *“La buena comunicación siempre parte de la identidad institucional y la enriquece. Sus directrices deben ser coherentes con la misión, los valores, las unidades estratégicas de negocios, los objetivos y metas establecidas, para resultar en una comunicación excelente y simétrica. Esta estrategia, a su vez, debe quedar documentada, ser difundida y lograr que todos los que estén directamente implicados la acepten. De la misma manera, debe ser concebida para el largo plazo”* (Rivero, 2010).

1.1 Criterios sobre el diseño de una Estrategia de Comunicación.

No existe una fórmula única para establecer el diseño de una Estrategia de Comunicación, aunque si existen varios puntos en común que deben ser tomados en cuenta para establecer un diseño coherente y con posibilidades de éxito.

Para los autores Ramírez, Díaz y Cartaya, los puntos en común para la realización de una Estrategia de Comunicación son los siguientes:

- Realización de un Diagnóstico Estratégico previo: Se realiza para determinar el estado de la gestión de la comunicación en la institución, la visión que de esta tienen sus miembros, quién o quiénes gestionan la comunicación y de qué modo lo hacen, revisión de los documentos jurídicos que brindan el marco legal dentro del cual se realizará la estrategia.
- Objetivos a los cuales responde la Estrategia de Comunicación: Revisión de los objetivos estratégicos generales de la institución.
- Definición de las variables: Públicos, canales, flujos de comunicación, mensajes.
- Objetivos Estratégicos: Objetivos que se proponen cumplir con la estrategia de comunicación.
- Definición de las acciones de comunicación.
- Mecanismo de evaluación: Se realiza para verificar el grado de eficacia de las acciones realizadas en la estrategia. (Portal, 2010)

La profesora e investigadora Dr. Magda Rivero plantea: “... hoy la preocupación se centra en la gestión efectiva de la comunicación, por lo que temas como la medición, evaluación, diagnóstico y control, constan dentro de los más discutidos en el panorama profesional y académico más recientes. La medición/evaluación va erigiéndose como una exigencia de la credibilidad, el conocimiento y la influencia en el campo de la comunicación. Y es que se requiere contar con instrumentos de control sobre los múltiples recursos que utiliza el área de comunicación y un sistema evaluativo que posibilite comprobar su valía. Y aunque se conoce que muchos de los resultados obtenidos son considerados intangibles, lo cual dificulta la medición y evaluación, no lo imposibilita...” (Rivero, 2010). El proceso de evaluación no debe realizarse bajo ningún concepto después de puesta en práctica la Estrategia de Comunicación, sino debe establecerse al mismo tiempo de estar realizando las diferentes acciones de la Estrategia.

1.2 Fases o etapas de una Estrategia de Comunicación.

La Dr. Magda Rivero, enumera las diferentes etapas principales que facilitan y perfeccionan la Gestión de Comunicación en las organizaciones son: Diagnóstico, Análisis o Investigación; Planeación y Programación; Ejecución o Implementación; y Control y Evaluación.

La presente investigación se regirá por las siguientes fases para la concepción de estrategias de comunicación que estableciera la profesora e investigadora Dr. Magda Rivero, pues brinda los elementos esenciales que permiten el conocimiento profundo de la entidad y sus públicos, permitiendo construir los diferentes caminos que toma la comunicación en aras de alcanzar los objetivos propuestos, sin perder de vista las reacciones de los públicos con los que la entidad se relaciona, basándose y apoyándose en todo momento en la estrategia institucional:

1. Análisis de la situación.
2. Definición del problema o los problemas y/o oportunidades.
3. Objetivos.
4. Públicos-Stakeholders.
 - Objetivos del programa para cada público/ stakeholders.
 - Acciones del programa para cada público/ stakeholders.
5. Programa de Comunicación.
 - Estrategia de mensaje.
 - Estrategia de Medios o Canales.

6. Implementación.
7. Asignación de responsabilidades.
8. Calendario.
9. Presupuesto.
10. Control (permanente) y Evaluación (para lo que se enuncian indicadores de desempeño).
11. Retroalimentación y ajustes al programa (Rivero, 2010).

2. Diagnóstico.

Se está en presencia de un público profesionalmente preparado, donde un buen por ciento sobrepasa los 30 años de edad y en la mayoría de los casos cuenta con menos de 5 años de trabajo en la organización. Por tanto, si bien los resultados obtenidos estarán determinados por la conjunción de todas estas especificidades, no dejarán de mostrarse interesantes y provechosos para el perfeccionamiento funcional de la organización.

Este colectivo posee como características fundamentales la profesionalidad y experiencia de trabajo en el Sistema Bancario. Sin embargo, se muestra un desconocimiento, casi general entre directivos y trabajadores, sobre los temas de comunicación organizacional, específicamente de comunicación interna. Ello tributa directamente a que exista una ausencia de una gestión de comunicación en el ámbito interno de BANDEC, lo cual influye en la fragmentación e improvisación de las acciones comunicativas en la entidad.

La conceptualización de la comunicación por parte de la mayoría de los directivos de la organización se restringe al proceso de gestión de información, aunque en algunos casos se valora la retroalimentación como un elemento fundamental en el proceso.

BANDEC carece de una Dirección o grupo de trabajo que atienda los temas relacionados con la comunicación organizacional, especialmente, la comunicación interna. En este caso, no se considera oportuna la incorporación en el organigrama empresarial de una estructura con personal capacitado en dichos temas para que desarrolle una acción integrada de los procesos comunicativos en esta organización.

De igual forma, el planteamiento consciente de políticas y objetivos de comunicación no es considerado por la dirección de BANDEC como una tarea necesaria y pertinente para solucionar los desaciertos que afronta la entidad en los temas relacionados con esta área. Debe decirse que, en ocasiones, dicha actuación se respalda por el propio desconocimiento que existe sobre lo concerniente a las cuatro fases que debe regir todo proceso de gestión (diseño, planificación, implementación y evaluación).

Ahora bien, vale destacar que la comunicación formal en BANDEC queda determinada por la coincidencia de rasgos de la escuela clásica de la teoría de las organizaciones y por indicadores que identifican la escuela humanista. Si bien BANDEC ostenta un marcado interés por los canales formales de comunicación, el flujo vertical descendente y los mensajes de tarea, debe decirse que se aprecia una gran voluntad por parte de la dirección de la institución por retroalimentarse constantemente de la información que le ofrezcan sus subordinados (presencia del flujo vertical ascendente). En este caso se observa que las relaciones entre los trabajadores y su jefe inmediato están mediadas por vínculos de respeto y colaboración.

En las reuniones de departamentos, las asambleas sindicales; así como las encuestas periódicas y la comunicación personal son los canales que predominan en el proceso comunicativo de la entidad, mientras que el flujo horizontal y transversal y los mensajes humanos se encuentran menos favorecidos en esta institución.

Por otra parte la comunicación informal en BANDEC está restringida a las interacciones que se producen entre trabajadores de cada una de los departamentos con que cuenta la organización, ya que las relaciones interpersonales se encuentran seriamente afectadas entre los diferentes locales de la entidad. Igualmente a pesar de que es posible identificar varios polarizadores de la información no se distingue la presencia de un verdadero líder en dicha institución.

La retroalimentación en espacios informales se encuentra favorecida al igual que ocurre en la comunicación formal.

La cultura organizacional de BANDEC se muestra débil y fragmentada, debido a la insuficiente gestión de la cultura que se lleva a cabo por parte de la dirección de BANDEC, sin dudas no se observa la voluntad necesaria para imbricar y gestionar, de manera coherente y sinérgica, los componentes relativos a cultura, clima y comunicación organizacional. En este sentido debe añadirse que se observa cierta incoherencia entre los valores compartidos declarados por la dirección y los que identifican el público interno de la organización. Asimismo se muestra un desconocimiento, casi general, de la fecha de fundación de la entidad por parte de directivos y trabajadores.

Es importante señalar que las debilidades y fortalezas con que cuenta la institución coinciden con aquellos aspectos que satisfacen, motivan y preocupan respectivamente al público interno de la entidad.

El sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la institución es, por lo general, bajo, ya que solo los individuos que llevan más tiempo trabajando en el sector son los que experimentan, en la actualidad, este tipo de sentimiento.

Las principales motivaciones de los trabajadores de BANDEC están relacionadas con el trabajo que se realiza y las condiciones de trabajo, mientras que las relaciones

interpersonales y las expectativas sobre la situación actual y futura de la organización son elementos que afectan el clima interno de la institución.

3. Propuesta de una Estrategia de Comunicación Interna para BANDEC, Varadero.

Una vez analizados los resultados del diagnóstico de comunicación interna realizado a BANDEC, Varadero, se hace necesario definir una estrategia de comunicación interna que tribute, directamente, a cada uno de los elementos menos favorecidos en materia de comunicación en dicha institución.

Dicha herramienta se corresponde con lo estipulado en las políticas de comunicación que la investigadora propondrá a la entidad y los objetivos estratégicos identificados por la organización.

La estrategia estará diseñada para un período de dos años, la cual abarcará los meses desde septiembre de 2018 hasta septiembre de 2020.

De igual forma, el sistema de evaluación será fundamental para conocer el impacto de que cada una de las actividades que se lleven a cabo en la institución.

3.1 Tipo de Estrategia.

De acuerdo a los problemas comunicativos detectados mediante la, se utilizará en unos momentos la Estrategia Ofensiva (Maxi-Maxi) donde se manejarán los puntos fuertes de la institución y los resultados positivos de algunos indicadores para aprovechar como oportunidades. En otros momentos se utilizará el tipo de Estrategias Adaptativa (Mini-Maxi), con el objetivo de superar aquellas dificultades detectadas, aprovechando eficientemente las oportunidades.

3.2 Objetivo General de la Estrategia.

Potenciar los procesos de comunicación interna en el Banco de Crédito y Comercio BANDEC, Varadero para alcanzar el logro de sus objetivos estratégicos.

3.3 Públicos de la Estrategia.

- Directores y Jefes de Departamento.
- Especialistas y trabajadores.

3.4 Estrategia de Mensajes/ejes temáticos principales de interés del organismo.

Para la estrategia de mensaje se presentarán de manera coherente los argumentos que mayor fuerza persuasiva ejercen sobre el público interno del organismo. En ese sentido se presentan los siguientes:

- Misión, Visión, Historia, valores compartidos, funciones estatales, objetivos (destacar los priorizados por el organismo).
- Orientaciones generales, Políticas establecidas para dar cumplimiento a las funciones, metodológicas, Actividad de Prevención y funcionamiento interno de la organización.
- Resultados de auditorías, supervisiones y controles.
- Acciones vinculadas a las actividades de la defensa de la Patria, La lucha contra el delito, la corrupción y las ilegalidades.
- Reconocimientos morales individuales y colectivos, potenciación de la participación.
- Ideas que apoyen y optimicen los procesos, ya sean internos en cada área, como del Banco de Crédito y Comercio BANDEC, Varadero.
- Impacto de las nuevas medidas y acciones adoptadas.
- Investigación, uso de las Tics.
- Coordinación de tareas entre las diferentes áreas de trabajo.
- Búsqueda de soluciones para momentos de conflicto en la entidad.
- Generar positivos ambientes de trabajo.

3.5 Ejes temáticos principales.

- Importancia de la capacitación.
- Importancia en la calidad en la prestación de los servicios que parten de la actividad metodológica que ejecuta cada Dirección del organismo.

3.6 Estrategia de Medios o Canales.

A partir del análisis realizado se proponen los siguientes tipos de canales: Escritos, Orales, electrónicos, otros medios. Entre ellos se destacan:

- Cartas, citasiones.
- Matutinos.
- Despachos.

- Consejos de dirección.
- Asambleas de Afiliados.
- Reuniones de Prevención.
- Reunión del Partido y de la UJC.
- Reunión de evaluación del desempeño de cada área.
- Teléfonos.
- Murales.
- Correo electrónico.
- Rumor.
- Otros.

3.7 Presupuesto.

Debe decirse que la estrategia contempla algunas acciones que no advierten costes de producción para la entidad, ya que la planificación de materiales a utilizar y acciones particulares de la estrategia se visualiza dentro del plan general de la entidad (entiéndase, en este caso, materiales de oficina, equipos de cómputo, componentes de aseguramiento, así como el presupuesto que la organización destina a la capacitación).

3.8 Sistema de Evaluación y Retroalimentación.

Para dar seguimiento al cumplimiento de las acciones y objetivos de la estrategia, se establecerá un sistema de evaluación de forma sistemática. La evaluación y control de las actividades se realizará durante el transcurso de la misma, por lo tanto, dicho sistema evaluativo será por monitoreo constante de su ejecución para conocer hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Se establecerán ciclos de retroalimentación 3 veces al año. En un primer momento, los instrumentos aplicados contribuirán a recopilar información que mostrará el impacto inicial de las actividades desarrolladas en la organización, al mismo tiempo que se aplicarán técnicas de investigación una vez que se haya avanzado en su implementación para conocer los resultados de su aplicación.

Se propone como programa de cierre de la estrategia:

- Objetivos específicos alineados con cada segmento de público.
- Acciones alineadas por objetivos.

- La asignación de responsabilidades y el calendario.

Conclusiones

La Comunicación Interna es fenómeno complejo que requiere de atención, de tratamiento, de prioridad, de estudio, planificación y evaluación. Si se le deja que se desarrolle sola como el marabú, como el marabú se llenará de espinas, espinas que obstaculizarán cualquier proceso funcional, de producción o de servicios. La organización de estos procesos en función de objetivos es lo que bien llamamos gestión de comunicación, que requiere de claridad en torno al concepto de comunicación, su importancia y la implementación de un sistema que integre su estudio, planificación, control y evaluación en función de objetivos de imagen global, de la entidad como un todo. A partir de estos estudios, de los diagnósticos de comunicación y diseños de estrategias se materializan y logran un mejor balance de los flujos, una mejor circulación de información, mayor estímulo a los trabajadores, niveles más grandes de participación y de motivación. En nuestro contexto, en el sector empresarial cubano, resulta muy necesario fortalecer la actividad de comunicación, todavía deprimida, subvalorada, fruto de la espontaneidad y la improvisación, en muchos casos víctima de la ineficiencia y la falta de calidad que resultan de la desinformación, de la no planificación. Para lograr una comunicación eficiente, y por tanto una empresa mejor, se trataría de establecer políticas y objetivos de comunicación, planificar las acciones que se deben realizar, controlarlas y evaluarlas, en síntesis, gestionar la comunicación, desde los instrumentos científicos que nos provee la Comunicación Institucional.

Referencias bibliográficas

GARRIDO M.F.J. *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. España: Ediciones Gestión, 2004.

PÉREZ, R. A. *Estrategias de Comunicación*. Madrid: Editorial Ariel, 2001.

PORTAL MORENO R, RECIO M, SILVA TOIRAC GARCÍA, Y. *Planeación de Estrategias de Comunicación para organizaciones. Guía de Trabajo*. Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. Texto en digital.

RIVERO, M. *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y en Organismos de la Administración Central del Estado (OC)*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. La Habana, 2010.

VILLAFANE, J. *Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide S. A, 1993.