



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE HUMANIDADES

Carrera de Comunicaciones

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE
LA ASOCIACIÓN DE BANCOS DEL PERÚ**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Comunicaciones**

RAQUEL ESTHER MONTERO BARNUEVO

**Asesora:
Sandra Bustamante Parodi**

**Lima – Perú
2020**

A las mujeres en mi vida, por enseñarme que
somos más fuertes de lo que pensamos y
podemos hacer todo lo que nos proponemos. Por
ayudarme a ser la mujer que soy.

A mis ángeles (Clara, Irma, Delfina) por
cuidarme y guiarme siempre.

A mi papá y a mi mamá porque todo lo que soy y
he logrado es gracias a ustedes.

A mis hermanas y a mi hija, recuerden que por
más dificultades que existan en el camino
tenemos que ser valientes para cumplir nuestros
sueños.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
I. Planteamiento del problema	3
II. Referentes teóricos	10
Comunicación Corporativa	11
Comunicación interna y externa	12
Cultura organizacional	14
Imagen Corporativa	16
Reputación corporativa	17
III. Desarrollo del caso	19
Objetivo General	24
Objetivos Específicos.....	24
IV. Conclusiones	33
V. Recomendaciones	36
Referencias bibliográficas.....	38
Anexos	39
Anexo 1. Entrevista de contextualización.....	40
Anexo 2. Indagación apreciativa.....	41
Anexo 3. Valoración de Clima laboral.....	42
Anexo 4. Primera Propuesta de Plan de comunicación interna	43
Anexo 5. Cultura organizacional	44

INTRODUCCIÓN

Es importante tener en cuenta que las organizaciones comunican todo el tiempo, tanto a sus públicos externos y en mayor medida, a los internos. Por ello, es necesario que se cuente con las herramientas indicadas que permitan llegar de manera adecuada a cada uno de sus stakeholders.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se hace indispensable considerar a la comunicación interna como un aspecto fundamental para que las relaciones dentro de las organizaciones funcionen correctamente, además de permitir fortalecer la cultura organizacional de las mismas, la cual debe estar alineada a los objetivos estratégicos del negocio.

Por otro lado, se puede inferir que en los últimos años se está relevando cada vez más el talento humano al interior de las organizaciones, lo cual hace pensar que muchas empresas apuestan por implementar estrategias que permiten mejorar el relacionamiento entre una institución y sus colaboradores; esto debido a que es el capital humano de una compañía el que sustenta, en gran medida, el negocio. Sin embargo, aún existe resistencia, de parte de algunas organizaciones, por trabajar en la comunicación y mejorar el bienestar laboral hacia sus colaboradores originando, en muchos casos, bajas en la productividad y alta rotación de personal.

Por lo mencionado, el presente trabajo de suficiencia profesional abordará el proceso de elaboración del plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la Asociación de Bancos del Perú. Como se explicará a lo largo del documento, la institución no cuenta con los lineamientos que permitan manejar de manera adecuada la comunicación entre la alta dirección de la organización y su público interno; a pesar de que se realizan esfuerzos, sobre todo teniendo en cuenta que nos encontramos viviendo un contexto particular, en el cual nos hemos visto obligados a trabajar desde casa debido a la pandemia global derivada del COVID-19.

El primer capítulo aborda el planteamiento del problema el cual explica el motivo por el cual es relevante realizar un plan de comunicación interna para ASBANC, así como las principales dificultades que se tuvieron que atravesar para el desarrollo del mismo.

En el segundo capítulo se realiza la revisión de las referencias bibliográficas que permitan tener mayor información respecto al o los temas que se están desarrollando. De esa manera, se revisaron textos de diferentes autores dedicados a la investigación en temas relacionados a la comunicación.

En el tercer capítulo se realiza el desarrollo del tema, el cual permite exponer tanto los enfoques de investigación utilizados para el diagnóstico, así como evidenciar los principales resultados obtenidos. Del mismo modo se consolidan algunas de las estrategias propuestas en el plan de comunicación interna.

Finalmente, los capítulos cuatro y cinco corresponden a las conclusiones y recomendaciones, respectivamente. En cuanto a las conclusiones se encuentra que los colaboradores sienten orgullo de trabajar en la organización, sin embargo existen espacios que pueden contribuir a la mejorar del clima organización. Por lo tanto, las recomendaciones están orientadas a subsanar algunas fallar que encuentran los colaboradores en cuanto a la comunicación interna, otorgamiento de capacitaciones, trabajo remoto, entre otros.

Palabras clave

Comunicación interna, Cultura organización, Reputación corporativa, Stakeholders, Asociación de Bancos del Perú, COVID-19

I. Planteamiento del problema

El manejo de la comunicación interna debería ser primordial para las organizaciones, en tanto su principal stakeholder es su público interno y por lo tanto se debe trabajar “en el núcleo de las organizaciones: su cultura” (Formanchuk, 2010). En ese sentido, el autor manifiesta que la cultura de las organizaciones está en constante movimiento, motivo por el cual la comunicación interna tiene que movilizar rápidamente su manera de entregar mensajes a los colaboradores.

Tomando en cuenta lo mencionado, se observó que la Asociación de Bancos del Perú no cuenta con un plan estratégico de comunicación interna y tampoco una cultura organizacional definida. Es por ello que, desde mi rol de Analista de Imagen Institucional, decidí trabajar en colaboración con el área de Recursos Humanos, en la elaboración de un manual que permita mejorar la manera en que la organización se comunica con sus colaboradores.

Poniendo en contexto el planteamiento del presente trabajo de suficiencia profesional, la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) fue creada el 26 de enero de 1967 con el objetivo de ser la institución encargada de representar a las entidades bancarias y financieras privadas del país, además de promover el fortalecimiento del sistema financiero privado. Asimismo, tiene como misión ejercer como articulador entre las instituciones gubernamentales y financieras del país, para de esa manera identificar, desarrollar y administrar aspectos de interés común a las mismas para su promoción y desarrollo. Su visión es representar a las instituciones privadas del sector financiero, velando por el crecimiento sostenible del país.

En 1967, año de su fundación, contaba con 15 instituciones asociadas; hoy, a más de 50 años, son 21 asociados, entre bancos y financieras. Al tratarse de una organización con más de medio siglo de fundación, ha pasado por varias administraciones, siendo la más reciente la que tuvo lugar en mayo de 2018, cuando el presidente de directorio de ese entonces, quien tenía más de 11 años en el cargo, decidió poner su puesto a disposición poniendo énfasis en que

había cumplido un ciclo en la institución y le tocaba dedicarse a su familia. Pocos meses más tarde, se dio la salida del gerente general, quien también tenía varios años a cargo de la administración. Dichos cambios repercutieron en el clima laboral y la percepción de los colaboradores, sobre todo en la de aquellos con más de 10 años en la institución.

A pesar de que durante dos años consecutivos (2017 y 2018), la ASBANC estuvo entre las 10 mejores empresas para trabajar en la categoría de menos de 250 colaboradores por la organización Great Place to Work, se desconoce si la anterior jefa del área de Recursos Humanos contaba con un plan de comunicación interna que permitiera seguir –a modo de guías- lineamientos para establecer adecuadas relaciones entre la alta dirección de la institución y los colaboradores.

Del mismo modo, el cambio de administración generó que los colaboradores se sientan inseguros con respecto a sus puestos de trabajo. Desde diversas áreas se escuchaban fuertes rumores de despidos masivos, los cuales fueron afianzados tras la salida de la jefa del área de Recursos Humanos y el gerente del área de Estudios Económicos. Además, varios referentes fueron invitados a renunciar al igual que áreas completas, cerradas. Por todo lo mencionado, la alta dirección de la Asociación de Bancos tomó la decisión, a mitad del 2019, de realizar reuniones periódicas para dar a conocer –en más de una oportunidad- la hoja de ruta de su trabajo y de esa manera evitar los rumores. Esta acción no fue suficiente para cambiar el ánimo de los colaboradores, más aún cuando se anunció que debido a los gastos presupuestales en los que se había incurrido en 2018 no se entregaría el bono anual de productividad. Esta noticia afectó, sobre todo, al personal con más años de servicio, quienes veían este ingreso de dinero como fijo.

De acuerdo a lo mencionado y viendo que la satisfacción laboral de los colaboradores se encontraba en un punto álgido, la gerencia general de la Asociación de Bancos le encarga –a fines del 2019- al área de Recursos Humanos la elaboración de un plan de comunicación

interna, el cual esté orientado a mejorar dicha área y sobre todo la transformación de la cultura organizacional, aunque, desde mi punto de vista, no se tomaron en cuenta dos puntos fundamentales.

El primero, que para que exista transformación cultural se debe entender e interiorizar cuál es la cultura que se ha venido trabajando; y segundo, que la comunicación –interna y externa- debe partir desde la Gerencia de Imagen Institucional y Comunicación, para que en conjunto con las áreas que estuvieran involucradas en las diferentes acciones se puedan elaborar estrategias adecuadas que permitan el éxito del plan.

Adicionalmente, la reputación corporativa parte desde el interior de la organización y la gerencia general debe considerar que un adecuado manejo de la comunicación interna permitirá construir una reputación corporativa positiva; dado que todo lo que se diga o haga dentro de la institución tendrá repercusión en el exterior.

Asimismo, se debe entender que, para construir una reputación corporativa positiva, se debe considerar el adecuado entendimiento de la cultura corporativa por parte de los colaboradores de la misma. Es decir, qué tan bien se transmite la personalidad de la organización hacia sus públicos externos. Del mismo modo, se entiende que la cultura, al ser la personalidad de la organización, está basada en sus experiencias y los desafíos que tiene que enfrentar. Si dichos acontecimientos tuvieran semejanza con los enfrentados en el pasado, una cultura organizacional fuerte le permitirá afrontarlos de manera exitosa. Pero, en cuanto más difieran los nuevos desafíos de las experiencias pasadas, más inadecuadas resultarán los procesos y valores del pasado para resolverlos exitosamente (Encalada & Bell Heredia, 2018).

Por otro lado, Morató (2016) menciona que el objetivo final de la comunicación es la creación de valores intangibles, como la imagen; mismos que no pueden ser gestionados directamente por la organización, sino que se formulan a partir de la identidad que incluye lo que quiere ser la empresa (símbolos), los valores y creencias que manifiesta (cultura) y las

acciones que realiza (hechos). En ese sentido, debemos entender que un adecuado manejo de la comunicación interna permite fortalecer tanto la identidad corporativa como la cultura corporativa; con esto se logra que la calidad de relaciones entre la organización y sus públicos internos mejore y se obtengan buenos resultados de productividad.

Teniendo en cuenta que la Asociación de Bancos del Perú fue constituida en los años 60, en esa época solo se contaba con las áreas de Operaciones y Estudios Económicos; siendo recién en 2014 que se decidió incluir en el organigrama de la institución a la Jefatura de Imagen Institucional y Comunicaciones. Desde su inclusión, la oficina de comunicaciones estuvo orientada a difundir las actividades que realiza ASBANC sobre todo en temas de economía y representación gremial de sus asociados. Pese a ello, no realiza ninguna actividad de comunicación interna, salvo el diseño de comunicados o la difusión de noticias en intranet para que los colaboradores se enteren de las actividades de la institución.

Por su parte, el área de Recursos Humanos -que también sufrió varios cambios en los últimos años debido a que salió la jefa y una de las analistas principales-, se encarga de realizar esfuerzos por mejorar la comunicación interna y el clima laboral. A pesar de ello, el empeño realizado en muchos casos pasa desapercibido o no es tomado a bien por los colaboradores.

Por otro lado, a pesar del pedido de la gerencia general de la organización, se ignora si la nueva administración es consciente de que el adecuado manejo de la comunicación interna y la cultura organizacional permite mejorar el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores con el desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización. Del mismo modo, se entiende que toda nueva administración tiene ideas nuevas que aportar al crecimiento de una institución; sin embargo, debe tomar en cuenta que para lograr una adecuada colaboración de parte de los colaboradores se debe trabajar una comunicación eficaz; que sobre todo permita reducir los rumores que existen dentro de la organización.

De acuerdo a lo mencionado, se debe recalcar que la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) no cuenta con un plan de comunicación de comunicación interna que permita detallar las acciones que se toman en beneficio de los colaboradores de la organización; y por ende, incentivar el sentido de pertenencia hacia la institución, es decir, que se sientan identificados con la misma. Adicionalmente, se debe considerar que, a fines de los años 60, contaba con un máximo de 40 colaboradores. Hoy, a más de 50 años de su fundación, cuenta con más de 140; siendo que su sede principal tiene la capacidad para albergar a un máximo de 70 personas.

En dicho contexto, y con la inclusión de la jefatura de imagen institucional y comunicaciones, la organización se vio en la necesidad de habilitar un segundo local. Si bien es cierto, solo se encuentra a cuatro cuadras de la sede principal la comunicación la comunicación entre la alta dirección y sobre todo las otras áreas se volvió más complicada, llegando en muchos casos con retraso o ruido. Además, se debe tener en cuenta que la oficina de Imagen Institucional y Comunicaciones, una de las áreas más importantes de la organización, se encuentra alejada de la presidencia y la gerencia general de la institución; y en muchos casos el personal se entera de las actividades y/o reuniones realizadas en la sede principal en reuniones de coordinación y en el peor de los casos por mensajes en las redes sociales. Esto genera no solo malestar en el personal, sino también muchos malentendidos, pues muchos colaboradores e incluso jefes o gerentes consideran que el área de comunicaciones no trabaja de manera eficiente o atiende pedidos “amigos”.

Considerando la distancia física entre sedes se creó la Red Wilax, red de facilitadores creada con la finalidad que la comunicación llegue a modo de cascada a todos los colaboradores. Del mismo modo, fueron los Wilax los encargados de transmitir las dudas y comentarios de los colaboradores hacia la alta dirección; sin embargo, la nueva administración tomó la decisión de desactivarla.

Tal como se mencionó en párrafos anteriores, la oficina de Imagen Institucional y Comunicaciones se integró al organigrama de la organización en el 2014; sin embargo, desde mayo del 2019 la jefatura pasó a convertirse en gerencia, con lo cual se entendería que se incrementaría el número de sus funciones. A pesar de ello, a la fecha han estado orientadas a la difusión externa de las actividades de la organización y la representación gremial de sus asociados, pero no orientada a potenciar la comunicación interna. Asimismo, existe una subárea de eventos, la cual se encarga de la organización de eventos académicos de interés de los asociados, como conferencias o seminarios.

En ese sentido, como profesional con más de 7 años de experiencia en el rubro de las comunicaciones, considero que la reputación de la organización parte de la opinión que tienen sus públicos internos sobre la misma. Es por esta razón, por la que se vuelve indispensable que se trabaje un plan de comunicación interna que permita empoderar a los líderes de la organización y les ayude a transmitir todo aquello que se busca que los colaboradores internalicen.

Teniendo en cuenta lo mencionado, desde el área de imagen institucional y comunicaciones no se venían realizando los esfuerzos suficientes por apoyar el desarrollo de actividades que permitan fortalecer la comunicación interna y cultura organizacional. Por ese motivo, de manera proactiva solicité al área de Recursos Humanos que la empresa me auspiciara una especialización en Comunicación Interna. Pese a haber recibido, en un primer momento, la negativa de mi jefa directa por no ser un tema relacionado a mi área de trabajo, logré justificar la necesidad de llevar dicho curso pues se necesita fortalecer los esfuerzos por promover la comunicación al interior de la organización.

Hasta el momento, el área de recursos humanos ya realizó la encuesta de clima de laboral y teníamos pensado llevar a cabo dos ejercicios de investigación, el primero con colaboradores y el segundo con gerentes y jefes, para conocer la percepción que tienen sobre la organización.

Sin embargo, a raíz de la crisis sanitaria mundial que se vive en nuestro país y del brote del virus COVID-19, el área de Recursos Humanos tomó la decisión de poner en espera la indagación debido a que todos los colaboradores de ASBANC nos encontramos realizando teletrabajo. No obstante, se propuso realizar entrevistas en profundidad y focus group que permitieran levantar la información necesaria, que junto a los resultados obtenidos previamente permitieran elaborar el plan de comunicación interna, el cual se pondrá a prueba durante el año y se irá ajustado en base a los comentarios y recomendaciones recibidos para poder adecuarlo a las necesidades de la organización.

Respecto al motivo que me lleva a realizar este trabajo, que como ya se ha mencionado anteriormente, no está directamente relacionado a mis funciones como analista de imagen institucional, es debido a que cada vez las organizaciones le dan mayor importancia al marketing (orientado a las ventas) y las comunicaciones (reputación); sin embargo, es poco lo que se hace desde las organizaciones por la comunicación interna. Sobre todo, considerando que una buena comunicación interna, orientada hacia el fortalecimiento de la cultura organizacional, puede mejorar el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización y con ello lograr conseguir los objetivos trazados en su plan estratégico.

II. Referentes teóricos

Para el presente capítulo se realizó una revisión exhaustiva de literatura referente a comunicación interna y externa, cultura corporativa, imagen corporativa y reputación corporativa. Sin embargo, es necesario, en una primera instancia, iniciar definiendo qué es comunicación.

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española el significado de comunicación está relacionado a la acción o efecto de comunicar o comunicarse; trato, correspondencia entre dos o más personas; transmisión de señales mediante un código común a emisor y al receptor. En ese sentido, la comunicación está referida a compartir –entre el emisor y el receptor– mensajes que puedan ser decodificados, con el objetivo de dar a conocer información relevante para ambos.

Asimismo, debemos tener en cuenta que las organizaciones comunican todo el tiempo, no solo a sus públicos externos sino también a los internos. Por lo tanto, se debe considerar y definir el término comunicación corporativa para entender la manera en que se comunican las empresas con sus distintos tipos de stakeholders. Para definir esta variable se tomará como principal autor a Jordi Morató (2016) quien indica que “el objetivo final de la comunicación corporativa es crear imagen, entendida como sinónimo de los valores intangibles de la organización. Estos intangibles no se pueden gestionar directamente porque dependen de factores que no puede controlar la organización, sino que se tiene que hacer a partir de la identidad corporativa, que incluye lo que quiere ser la organización (símbolos), los valores y creencias que manifiesta (cultura) y las acciones que lleva a cabo”.

Del mismo modo, para definir imagen corporativa se tomará como referencia a Paul Capriotti (2013) quien menciona que hablar de imagen es tomar en consideración lo que piensan los públicos respecto a una organización.

Por otro lado, la comunicación interna está referida a la interacción entre la organización y los colaboradores; es decir, la manera en que se comunican al interior de la institución con sus trabajadores, teniendo en cuenta es el factor el que puede hacer la diferencia; mientras que la comunicación externa se refiere a toda interacción entre la organización y sus públicos internos. Para definir la variable comunicación interna se tomará en cuenta a Alejandra Brandolini (2009).

Finalmente, para la variable reputación corporativa se tomará como referente a Justo Villafañe (2004), quien indica que reputación se puede entender como “la expresión de la armonía entre lo que se ha denominado la lógica central de la empresa, que enfatiza los resultados económico-financieros y la fortaleza de su oferta comercial, y las lógicas marginales, orientadas hacia aquellas políticas y comportamientos corporativos como la gestión del capital humano, la sostenibilidad de sus acciones, o la responsabilidad social corporativa”.

Comunicación Corporativa

Tal como lo menciona Morató (2016) es importante que las organizaciones integren a su plan de trabajo estrategias de comunicación, dado que éstas le pueden ayudar a “estar mejor preparadas para superar las dificultades. El peso de los valores intangibles como ventaja competitiva convierte a la comunicación en un elemento estratégico, lo que obliga a replantear muchos procedimientos y estructuras tradicionales de la organización”.

Es ese sentido, se hace indispensable que las organizaciones tomen a la comunicación como parte de su estrategia corporativa. Es importante que dichas estrategias lleven a la institución enaltecer la máxima de las relaciones públicas “hacerlo bien y hacerlo saber”; solo de esta manera la comunicación corporativa habrá logrado el objetivo de conseguir que todos los públicos de esta tengan una imagen más acertada sobre lo que es la institución.

Por lo mencionado, se entiende que la comunicación corporativa tiene la “función de ofrecer datos (explicar, describir, definir), persuadir (motivar a la acción convencer) y aportar conocimientos a los públicos de la organización”. En ese sentido, se encarga de construir las estrategias de la organización.

De acuerdo con Tapia Frade (2015), la comunicación debe ser en todo momento planificación para que tanto los públicos internos como externos de la organización comprendan el propósito de la misma y los objetivos estratégicos para los que fue creada. En ese sentido, “la comunicación de relaciones públicas busca, entre otros, el fin esencial de mejora en reputación e imagen de la organización”. Por otro lado, indica que comunicación orientada al sector financiero tiene como principal objetivo “establecer y mantener la confianza y reputación empresarial, basada de forma importante en la transparencia”. Por ello se entiende que “la comunicación financiera ejecutada de forma competente y profesional propicia la generalización de los mercados financieros. La consecuencia más clara del mejor conocimiento del mercado y sus posibilidades y oportunidades es la dinamización de masas de recursos que van a alimentar la financiación de los diversos agentes del mercado”.

En consecuencia, la comunicación financiera debe ser la responsable por contribuir a la mejora de la reputación de las organizaciones y lograr un intercambio fluido de información especializada entre las organizaciones y sus diversos públicos.

Comunicación interna y externa

Brandolini (2009) hace referencia a que “los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones”. En ese sentido, distingue dos formas de comunicación: externa e interna. La primera está referida a la manera en que una institución se dirige a sus públicos externos, es decir, con los que de la organización se vincula de alguna manera, pero no forman parte de la misma. Mientras que la comunicación interna está dirigida a los públicos internos, es decir a los colaboradores.

La comunicación interna es la encargada de poner pautas de cómo se debe entregar la información a los públicos internos de una organización; es decir, establecer de manera efectiva y clara las tareas que cada uno debe realizar con la finalidad de afianzar la identidad de la institución.

Como lo menciona Brandolini (2009) la clave de la comunicación interna es trabajar, en primer lugar, con el público interno para luego extenderse hacia el exterior de la organización. “El desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece”. En otras palabras, los colaboradores de la organización se convertirán en los mejores representantes de la institución y lograrán dar buenas referencias de esta. Esto sucede cuando el plan de comunicación interna está alineado a la estrategia de negocio y se consigue solo cuando se logra el compromiso de los colaboradores y el aumento de su productividad a través de la generación de un buen clima laboral.

Estos dos tipos de comunicación que menciona Brandolini son los encargados de la construcción de la identidad y la imagen corporativa de las organizaciones. “De este modo, si los mensajes están contemplados dentro de un plan de comunicación que ordene y establezca criterios para todas las comunicaciones corporativas (externa e interna) basándonos en una lógica estratégica, se pueden reforzar ideas que promuevan una interpretación más próxima a la imagen que la empresa desea plasmar en sus públicos”.

Sin embargo, es la comunicación interna la encargada de generar confianza en los colaboradores de las organizaciones. Es por ello por lo que la falta de planificación en la entrega de mensajes puede generar rumores y malentendidos al no contar con la información directa de las fuentes oficiales. Es importante tener en cuenta que “la circulación de mensajes informales contribuye a erosionar la identidad de la empresa, desgastando su credibilidad”. (Brandolini, 2009)

En tanto, Paul Capriotti menciona que la importancia de la comunicación interna radica en darles preponderancia a los empleados de una organización y considerar que son el factor determinante para el desarrollo de una compañía. Dicho de otro modo, los empleados son quienes trabajan para brindar la mejor calidad de los productos o servicios que se ofrecen y mantener buenas relaciones con los clientes. Del mismo modo, Capriotti indica que los empleados de una compañía son los encargados de posicionarla positivamente en el exterior, dado que serán ellos quienes consuman los productos o servicios ofrecidos por la empresa en la que trabajan y serán los mejores embajadores de la misma.

En esa misma línea Azevedo (2012) indica que la comunicación interna es fundamental para el acercamiento e integración de los públicos internos con la organización. Sin embargo, se puede afirmar que actualmente la comunicación interna está compuesta por las acciones que la organización realiza con “el objetivo de escuchar, informar, movilizar, educar y mantener la cohesión” de sus integrantes “en torno a sus valores” para construir una adecuada imagen corporativa.

Cultura organizacional

La cultura organizacional, según define Brandolini (2009) es un “grupo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituyen un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”.

Es importante tener en cuenta que la cultura organizacional está compuesta por elementos del entorno institucional como tecnología, hábitos, modos de conducta, cargos, valores, mitos, creencias, entre otros. En ese sentido, dichos elementos son los que ayudarán a “construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la auto organización” (Brandolini, 2009).

Por su parte, Mena (2018) menciona que “la cultura organizacional no se restringe a la ideología, la identidad corporativa o a los métodos de dirección; es un fenómeno mucho más abarcador y enriquecedor, en el cual se involucran tanto los públicos internos como los externos, ya que se construye socialmente. El rendimiento que se alcanza a nivel individual o colectivo, solo pueden comprenderse mediante la cultura de la empresa”. En ese sentido, la cultura es el reflejo de la organización; una empresa que tenga una cultura bien definida será capaz de aplicar de manera adecuada sus estrategias y utilizar de la mejor manera la información; y, por ende, tener una buena comunicación interna y clima laboral.

De otro lado, Green (2017) señala que “la cultura es la mentalidad y la actitud colectiva de los empleados”. La mentalidad de los empleados en el trabajo determina cómo lo realizan y cuál será su relación con los clientes (internos y externos), cuánto esfuerzo pondrán en el desarrollo de sus actividades y si ven un futuro a corto o largo plazo dentro de la organización. “Cuando sus empleados están más comprometidos, su empresa es más productiva y rentable; conduciendo a mejores rendimientos para los accionistas”.

Por su parte Mena Méndez (2020) menciona que la cultura organizacional “debe asumir que, en su concepción integral, presupone todas las prácticas, valores, presunciones, conceptos y hábitos, la filosofía, el clima laboral, los significados compartidos, los lenguajes, los rituales, los códigos y los reglamentos, las manifestaciones, las creencias, los modos de pensar, producir o hacer y actuar o comportarse, de generar información y contenido simbólico, de integrarse o asociarse; las formas de percepción y los sentimientos que se generan en el interior de las organizaciones, en los que se involucran los distintos tipos de públicos”. Asimismo, indica que la cultura organizacional de una empresa puede ir cambiando de acuerdo a cómo va evolucionando la misma.

En esa misma línea argumental, Mauzevin (2003) indica que la cultura estará basada en base a las experiencias que cada uno de los miembros de la organización vivió al interior de

la misma; en ese sentido es “el resultado de un proceso continuo a lo largo de la historia de la organización, producto de las experiencias compartidas por sus integrantes. En la medida que los procesos y criterios de decisión que estos emplean para resolver las situaciones problemáticas que se les presentan resultan exitosos, estos procesos y criterios van incorporándose y definiendo la cultura de la organización”.

Finalmente, es importante tener en cuenta que la cultura de una organización está en constante cambio, y debe considerar las experiencias de los empleados de la organización en tanto permitan desarrollar una cultura única y fuerte.

Imagen Corporativa

La imagen tal como la define Capriotti (2009) es la “representación de un objeto real, que actúa en representación de este”. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la imagen pues depende de las percepciones que cada individuo tenga; en ese sentido, siempre será subjetiva y dependerá de las experiencias que tengan los públicos con sus marcas u organizaciones.

Menciona Capriotti (2009) que la “imagen corporativa se forma en los públicos de la empresa. Es la idea global que tiene sobre sus productos, sus actividades y su conducta”. En esa misma línea argumental Morató (2016) indica que “la imagen corporativa es la percepción que las personas tienen de una organización. Esta percepción es fruto de los elementos identitarios construidos por la organización (símbolos, cultura, hechos y comunicación) y del entorno”.

Entonces podemos afirmar que la comunicación es una construcción mental que hacen los públicos de la organización a partir de la interacción que tienen con la misma.

“De esta manera, imagen corporativa es un concepto basado claramente en la idea de recepción, y debe ser diferenciado de otros tres conceptos básicos: identidad corporativa, comunicación corporativa y realidad corporativa”. (Capriotti, 2009)

Del mismo modo, como menciona Brandolini (2009) haciendo referencia a Joan Costa “la imagen es la representación mental de una organización que tienen capacidad de condicionar y determinar las actitudes del entorno social con la empresa”.

Reputación corporativa

Reputación corporativa es un concepto más bien moderno y que está relacionado al comportamiento corporativo que tienen las empresas. Por eso se entiende que una buena reputación es la suma de los buenos resultados económicos y las acciones de responsabilidad social corporativa que realice la organización.

De acuerdo con Villafañe (2004) “la reputación es la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los stakeholders de la empresa”, con lo cual se ve consolidada la imagen que tienen de la organización. Por otro lado, considerando a diferentes autores, se llega a la conclusión que la reputación es la representación a largo plazo que los stakeholders tienen de la organización; es decir, “es el resultado de la imagen positiva que tienen los stakeholders sobre la compañía”.

Dado lo anterior, se debe tener en consideración que imagen y reputación son conceptos diferentes, aunque ambos términos sean utilizados para tomar en cuenta la percepción que tiene el público sobre una determinada empresa. En ese sentido, Villafañe (2004) indica que “la imagen actúa como la figura y la reputación constituye el fondo. La imagen corporativa se entiende como el resultado de la política de comunicación de una compañía, orillando la influencia que dicha imagen tiene en el comportamiento corporativo y la cultura corporativa”; mientras que la reputación “se identifica como la imagen consolidada a lo largo del tiempo; es la expresión de la identidad de la organización y del reconocimiento de su comportamiento corporativo”.

Por otro lado, la reputación se distingue de la imagen dado que la primera puede afectar la credibilidad de una organización, a la vez que “es la cristalización de la imagen corporativa de

una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente”. Asimismo, se debe tener en consideración que la reputación permite evaluar a la organización y conseguir resultados medibles.

Finalmente, Villafañe (2004) menciona que “la imagen es un fenómeno que se materializa en el exterior de la compañía como consecuencia, en el ámbito de la opinión pública. La reputación, por el contrario, se genera en el interior de la organización, aunque el reconocimiento que la reputación suponga provenga del exterior”.

III. Desarrollo del caso

El presente trabajo de suficiencia profesional se ha desarrollado siguiendo el enfoque de investigación mixto, dado que como indican Hernández, Fernández y Baptista (2014) este tipo de indagación combina los enfoques cualitativo y cuantitativo. Se debe tomar en cuenta que mientras que el primer tipo ayuda a que se puedan desarrollar las preguntas de investigación y la hipótesis, las mismas se pueden ir construyendo en cualquiera de las etapas. Por otro lado, el enfoque cuantitativo ayuda a llevar un orden y una secuencia de los datos que se deben recolectar. De ese modo se tomó en consideración que para obtener los resultados que se necesitan para la elaboración del Plan de Comunicación Interna que permita a la Asociación de Bancos del Perú mejorar la comunicación entre la alta dirección y el personal de la institución, se debía hacer uso de las dos perspectivas antes mencionadas.

De otro lado, la presente investigación se trata de un estudio de caso; dado que se relatarán los pasos que se llevaron a cabo para la elaboración del Plan de Comunicación Interna. Se ha presentado un primer avance del documento a la Jefatura de Recursos Humanos y que aún se encuentra en etapa de revisión y modificación, para finalmente ser aprobado por el Gerente General.

Para la ejecución del trabajo propuesto se consideraron los resultados obtenidos de las herramientas de investigación que serán definidas a continuación, además de tomar en cuenta los objetivos estratégicos del negocio, los pilares institucionales, así como los valores corporativos. En ese sentido, estaremos hablando de un diseño de investigación inductivo, deductivo, analítico y hermenéutico.

Respecto al diseño muestral para la primera parte de la investigación, la cual fue desarrollada enteramente por la Jefatura de Recursos Humanos al ser un producto que vienen realizando desde hace cuatro años y que consideran importante para el desarrollo de las actividades anuales del área, se aplicó a todos los colaboradores de la asociación la encuesta de clima

laboral. Mientras que para la segunda etapa se tomó una muestra de 9 trabajadores con más de 5 años de trabajo en la organización. Finalmente, la tercera etapa estuvo compuesta por 26 trabajadores de distintas áreas de la institución indistintamente del tiempo de trabajo que tuvieran en la institución.

Como se mencionó anteriormente, el levantamiento de información que permitió recolectar el insumo para la elaboración del plan de comunicación interna de la Asociación de Bancos del Perú estuvo compuesto por tres etapas. La primera realizada por Recursos Humanos y en la cual no tuve mayor participación más allá de resolver la encuesta y visualizar los resultados de manera preliminar. Mientras que la segunda y tercera fueron propuestas y ejecutadas por mí, sobre todo considerando la experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo de mi desempeño profesional.

Las dos etapas que tuve la posibilidad de dirigir al 100% fueron las entrevistas en profundidad y los focus group. Para el primero se contó con la participación de 9 trabajadores con más de 5 años de labores en la organización, de estas conversaciones se pudo conocer la percepción que tienen, en especial aquellos que cuentan con mayor tiempo en la asociación, respecto a cómo se maneja la comunicación interna dentro de la institución; es decir, si consideran que la alta dirección está llegando de forma adecuada y sobre todo si vienen dirigiendo de manera adecuada sus mensajes, además de saber si la información llega completa de jefes a subordinados.

Entre los principales resultados que se pudieron recoger en esta segunda etapa se encuentra que los colaboradores consideran importante que la asociación haya dado el giro a ser una organización auto sostenible y no depender enteramente de la cuota que pagan sus asociados, del mismo modo rescatan la incorporación de un presidente independiente y que no fuera un representante de los bancos dado que esto podría generar suspicacias. Asimismo, mencionan sentirse orgullosos de trabajar en ASBANC por el rol predominante que tiene como articulador

para contribuir en aspectos de la economía y la fortaleza que vienen cobrando la marca, sobre todo en estos momentos en los que se escucha que la institución trabaja de la mano con el Gobierno para sacar adelante proyectos que permitan que la economía no se vea disminuida.

Del mismo modo, se recogió la opinión que tienen respecto a la cultura organizacional de la institución y cómo les gustaría que ésta sea en adelante, considerando que a raíz de la pandemia global desatada por el COVID-19 nos hemos vistos en la necesidad de adelantar la transformación digital de la compañía. En este punto los colaboradores mencionaron que está orientada a la satisfacción de los clientes, lo cual se ve reflejado en el compromiso que muestran cada uno de los trabajadores en sus distintas áreas. Sin embargo, les gustaría que la organización sea más abierta y comunicativa; es decir que comunique de mejor manera los proyectos, metas y resultados que tiene. También les gustaría que en adelante la organización sea más innovadora y tecnológica.

Respecto a la comunicación interna mencionan que se debe mejorar la comunicación entre jefes y subordinados, así como la interacción entre áreas. Indicaron también que es necesario contar con un intranet más amigable, dado que el que tiene actualmente es muy rígido y se dificulta la búsqueda de información.

De igual modo, se realizaron cuatro grupos focales los cuales contaron con la participación de 26 trabajadores de diferentes áreas y con distintos tiempos de servicio en la organización. Este instrumento, estuvo más enfocado en conocer la percepción que tienen respecto a cómo es la cultura organización al igual que el anterior, también tuvo la finalidad de conocer la percepción que tienen los colaboradores de la Asociación de Bancos sobre la comunicación interna de la misma; y cuál es la percepción que tienen de la organización, cuáles son los temores, frustraciones que tienen los trabajadores de la institución y qué los motiva a seguir laborando en ASBANC.

Los principales resultados obtenidos de los grupos focales fueron los siguientes:

Los colaboradores sienten que la organización les otorga buenos beneficios, sin embargo éstos deben ser diferenciados de acuerdo a los diferentes perfiles de puestos que existen en la institución. Sienten orgullo de trabajar en ASBANC, por considerar que el personal que labora en la asociación se encuentra calificado para desarrollar sus funciones y además es importante contar con líderes que tenga calidad humana y empatía, esto debido a la manera en que se comportaron una vez se dio a conocer el primer caso confirmado de COVID-19 en nuestro país.

Por otro lado se logró identificar que los colaboradores sienten que existen camaradería entre el personal, sin embargo consideran que cada una de las áreas trabaja de manera independiente y no existe el concepto de trabajo en equipo. Por ello indican que no se reconocen los logros de manera equitativamente y siempre se premia a los mismos.

También consideran que la etapa de cambios que se vivió en la organización a raíz del cambio de presidente de directorio y gerencia general ha sido positiva para la asociación; sin embargo, sienten que continúa la incertidumbre lo cual le genera temor a perder su puesto de trabajo. La falta de comunicación entre áreas o de trabajo en equipo lo desmotiva pues siente que no puede realizar un trabajo completo y podría incurrir en errores.

Por otro lado, espera que los cambios que se vienen realizando en la organización se consoliden, espera también mantener el sistema de trabajo remoto más allá del tiempo establecido por la organización -el cual se ha determinado sea hasta diciembre 2020- pues el colaborador busca tener un equilibrio entre su vida personal y profesional; también espera que se consolide se ponga en práctica el plan de línea de carrera. Sin embargo, su mayor motivación es la preocupación que muestran los líderes de la organización hacia los empleados, esto ha cobrado mayor relevancia con el brote del COVID-19 en nuestro país.

Respecto a la cultura organizacional de la organización comentan que se trata de una con enfoque hacia los resultados, orientada al orden y jerárquica; esto último porque sienten que

solo se hace lo que dicta la presidencia o gerencia general de la asociación y no permite que los trabajadores tengan margen para pensar por ellos mismos. Es por ello que consideran que la cultura debe dar un giro de 360° y debería estar orientada a los resultados y la gestión de procesos que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. Además, mencionan que debe velar por los colaboradores, reconociendo sus logros e incentivando su aprendizaje para mejorar el desarrollo de su trabajo.

Por otro lado, como todos los años, el último trimestre del 2019, se realizó la encuesta de clima laboral. Esta encuesta, dirigida por la jefatura de Recursos Humanos, tiene por objetivo evaluar el clima laboral de la organización y detectar las oportunidades de mejora que posee la asociación para generar mayor nivel de aceptación ante los cambios, e incrementar el sentido de pertenencia hacia la organización.

La encuesta de clima laboral se aplicó a un total de 172 colaboradores y fue respondida por el 90% de la población de ASBANC, es decir por 154 personas; logrando tener un 84% de aceptación. Sobre los principales resultados obtenidos se encontraron que los empleados tienen mayor aceptación en las siguientes áreas: la organización respeta las diferencias culturales, de sexo, religión y orientación sexual (94%), estamos dispuestos a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a los clientes externos e internos (91%) (esto va de la mano con los resultados obtenidos de las herramientas mencionadas anteriormente en las cuales se menciona que se tiene compromiso y que la cultura está orientada a satisfacer a los clientes), en la organización se cumplen las normas de seguridad y salud en el trabajo (88%), la organización permite a sus colaboradores equilibrar el trabajo con su vida personal, tomando el tiempo libre de manera coordinada (88%), estamos satisfechos y orgullosos de formar parte de esta organización (88%).

Por otro lado, los resultados que tuvieron menor aceptación fueron: los jefes proporcionan periódicamente información sobre el desarrollo de su equipo (75%), los jefes permiten a sus equipos tomar decisiones sin necesidad de consultarles (75%), las felicitaciones y promociones

se realizan de manera justa en la organización (76%), los colaboradores cuentan con la posibilidad de participar en capacitaciones (77%), en la organización el personal tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente (77%).

Asimismo, los trabajadores mencionaron que la asociación cuente con una comunicación clara y oportuna al momento de comunicar las iniciativas que se pueden estar desarrollando o los cambios que vendrán; de esta manera se evitan los rumores. Del mismo modo, indican que se debe mejorar la interacción entre áreas e incentivar y reconocer por igual a todos los trabajadores.

Mencionan que es importante que se mejore la comunicación entre áreas pues de esta manera se fomenta el trabajo en equipo y la confianza, lo cual en el corto plazo contribuye a la mejora del clima laboral.

Los resultados obtenidos de la encuesta de clima laboral reafirman las opiniones recabadas tanto en la entrevista en profundidad como en los focus group, y refuerzan la idea de trabajar en un plan de comunicación interna que permita mejorar la interacción no solo entre la alta dirección y los dependientes, sino también entre las áreas de trabajo. Asimismo, sugiere la importancia de trabajar en la cultura de la organización.

Los tres instrumentos utilizados respondieron a los siguientes objetivos planteados para el desarrollo del trabajo de suficiencia profesional:

Objetivo General

- Proponer un Plan Estratégico de Comunicación Interna que permita fortalecer la Cultura Organizacional en los colaboradores de la Asociación de Bancos del Perú.

Objetivos Específicos

- Identificar las prácticas de comunicación interna para entender la dinámica interna de la Asociación de Bancos del Perú.

- Diseñar una propuesta de cultura organizacional tomando como base los resultados de la encuesta de clima laboral.

Tal como menciono párrafos anteriores, para la elaboración del plan de comunicación interna de la Asociación de Bancos del Perú, utilizo como insumo la encuesta de clima laboral, misma que fue aplicada entre setiembre y octubre del 2019 a todos los colaboradores del Holding ASBANC. Sin embargo, a modo de piloto se empezó con el plan de comunicación interna de la Asociación de Bancos por lo que se utilizaron únicamente los resultados aplicados a los empleados de esta empresa.

La principal dificultad que tuve que afrontar antes y durante el desarrollo de la segunda parte de la investigación fue la declaración de Estado de Emergencia que dictó el Gobierno Peruano a mediados del mes de marzo del 2020 debido al brote del COVID-19 en nuestro país. En colaboración con la Jefatura de Recursos Humanos se había decidido realizar una serie de dinámicas que permitirían hacer un adecuado levantamiento de información sobre la percepción de los colaboradores respecto de la organización. La premura porque todo el personal de la organización cumpla la cuarentena, nos obligó a buscar una manera creativa para desarrollar actividades que permitieran cumplir con los objetivos trazados.

Es por ello que propuse se realizaran entrevistas en profundidad y focus group. Para ambas dinámicas se utilizaron medios virtuales como la plataforma Meet de G Suite, herramienta implementada por el área de sistemas para realizar reuniones remotas. Si bien es cierto, para algunas personas la tecnología no puede reemplazar a la interacción personal, considero que se consiguió que los colaboradores seleccionados para el desarrollo de las dinámicas virtuales tuvieron una mayor apertura para dar sus comentarios.

Lo mismo sucedió con la encuesta de clima laboral, pues de acuerdo a los comentarios de la Jefatura de Recursos Humanos se vio que durante la aplicación de la encuesta de clima laboral, el personal tuvo una mayor participación y aceptación pues en este periodo no tenía

que responder para ser reconocido por ninguna empresa (Great Place to Work), sino que al ser desarrollada y liderada en su totalidad por recursos humanos se sentía que debía recoger con mayor veracidad las opiniones de los trabajadores. Es por ello que se logró obtener resultados más genuinos pues ya no se trataba de obtener una buena ubicación en un reconocimiento a las mejores empresas para trabajar, sino en conseguir resultados que permitan mejora no solo el clima laboral sino también la comunicación en el interior de la organización. Con los resultados obtenidos pude trabajar un primer avance del plan de comunicación interna y proponer una nueva cultura organizacional. En ese sentido, propongo que la comunicación de la Asociación de Bancos del Perú debe ser integradora, clara, oportuna y motivadora; esto tomando en cuenta que se debe disminuir la cantidad de rumores que puedan generarse dentro de la institución. Del mismo modo, pienso que se debe empoderar en los colaboradores algunas habilidades como liderazgo, comunicación efectiva, empatía y compromiso para fortalecer la idea de equipo y permitir que las áreas trabajen de manera cohesionada, es decir que funcione como un engranaje que permita que todas sus tuercas trabajen en conjunto para lograr un resultado específico.

Asimismo, propongo que los líderes de la organización refuercen la idea del trabajo en equipo a través de mensajes que se deberían mencionar constantemente, estos mensajes son:

- Nuestro trabajo eficiente nos permite que vayamos cada vez más allá buscando la satisfacción de nuestros clientes
- El trabajo en equipo nos permite tener una buena imagen tanto hacia nuestros compañeros como con nuestros clientes externos.

Es importante también que los colaboradores sientan que la organización se preocupa constantemente por ellos, sobre todo en esta época de pandemia, por ello propuse el siguiente mensaje:

- Tu familia y tú son importantes para nosotros, por ello nos preocupamos por su salud y bienestar

Finalmente, el primer avance del plan de comunicación interna tiene como objetivo principal fortalecer la cultura organizacional de la Asociación de Bancos del Perú a través de una comunicación clara, oportuna, integradora y motivadora que contribuya a la mejora del clima laboral de la organización. A solicitud de la Jefatura de Recursos Humanos no se ha considerado el tiempo ni el porcentaje que se debe mejorar, dado que se está empezando desde cero. Inicialmente, el plan será ejecutado a partir del mes de julio del 2020 y se hará una evaluación en enero del 2021. A partir de esta fecha se modificará e iniciará una segunda etapa en la cual se considera la medición del mismo.

El plan propuesto incluye trabajar con estrategias de humanización, es decir, trabajar con los líderes de la organización y los colaboradores en habilidades blandas para que se muestren cada vez más empáticos y colaborativos. Transformación, la cual está orientada al cambio de cultura y digitalización de la asociación. Participación, con esta estrategia se busca que los colaboradores pierdan el miedo a expresar sus ideas; y pedagogía, la cual está orientada a fomentar el aprendizaje de los trabajadores de ASBANC.

Teniendo en cuenta las estrategias antes mencionadas, se trabajarán los siguientes frentes:

1. Identidad organizacional, 2. Estructura organizacional, 3. Liderazgo comunicacional.

Para el primer frente se han pensado los siguientes objetivos y sus respectivas acciones:

- Promover en los colaboradores de la organización la realización de su plan de carrera
 - Apoyar a los colaboradores en la proyección de su talento para su crecimiento profesional
 - Capacitaciones en temas de manejo de estrés, desarrollo de habilidades blandas, entre otros
- Promover la vida activa y saludable en el personal

- Campañas de alimentación saludable
- Fomentar la actividad física a través de clases de zumba, yoga, meditación, ejercicios focalizados, entre otros

En el segundo frente, estructura organizacional, se propone lo siguiente:

- Promover la transformación cultural de la organización
 - Desarrollar la campaña de transformación digital: Este Cambio Lo Hacemos Todos
 - Promover el conocimiento de las actividades que realizan las diferentes áreas de la organización
 - Promover que los colaboradores brinden capacitaciones cortas en sus áreas de experiencia (Manejos de redes sociales, redacción de comunicados, lectura de estados financieros, entre otros)
- Promover el concepto de Holding entre los colaboradores de ASBANC
 - Elaboración de la identidad visual corporativa del Holding ASBANC
 - Programar actividades de integración entre el personal de las diferentes empresas que conforman el Holding (Cámara de Compensación Electrónica, Centro de Estudios Financieros y Asociación de Bancos del Perú)

Finalmente, para el tercer frente, liderazgo corporativo, se propone lo siguiente:

- Fortalecer el perfil comunicacional y relacional de los líderes de la organización
 - Desarrollar capacitaciones en habilidades blandas, como coaching ontológico, que permitan a los líderes identificar emociones en sus equipos.
- Implementar lineamientos de comunicación interna que permitan lograr una comunicación clara, oportuna, integradora y motivadora.

- Implementar un periódico mural que permita a los colaboradores de las áreas de mantenimiento y monitoreo de alarmas estar al tanto de las actividades desarrolladas por la organización.
- Proponer un cambio en el internet hacia uno que sea más dinámico y amigable, pero incentive a los colaboradores a ingresar y buscar información.
- Proponer a los líderes de cada área que realicen reuniones cortas, 5 o 10 minutos, semanales para dar información relevante para la organización.
- Elaborar materiales visuales o audiovisuales (infografías, presentaciones de ppt cortas, videos) que acompañen las políticas elaboradas por las diferentes áreas, a fin que sean mejor entendidas por los colaboradores.

Considerando, también, la coyuntura actual que vivimos (Pandemia COVID-19) he propuesto que se realicen algunas actividades que permitan tanto tener planes de acciones para la vuelta a la oficina, como estar más cerca a los colaboradores y motivarlos. A continuación, se detallan algunas:

- Elaborar un mapa de escenarios (positivo, negativo y neutral) - ¿Qué pasaría si tenemos pérdidas humanas? Lamentablemente, la organización ya tuvo la pérdida de un colaborador muy querido por todos, por lo que se hace relevante trabajar en un plan para comunicar si un trabajador contrajera el virus y todas las consecuencias que podría traer tanto para sus compañeros como para la asociación.
- Elaborar y difundir el plan de retorno seguro. Si bien la organización ha tomado la decisión de realizar trabajo remoto hasta diciembre 2020, algunos colaboradores deberán volver a sus funciones y es imperativo que ya se cuenten con los protocolos de salud.
- Elaborar guías y protocolos de trabajo remoto.
- Reforzar periódicamente las recomendaciones de seguridad para evitar contagios.

- Promover el uso de la red social interna (Facebook y Whatsapp) para compartir actividades o buenas noticias de los colaboradores con sus familias. Se ha propuesto realizar retos de cocina, compartir habilidades aprendidas durante el periodo de cuarentena, entre otras.
- Realizar una encuesta o medición para conocer cómo se encuentran en los colaboradores los niveles de estrés, ansiedad, etc.
- Fomentar reuniones entre el gerente general y cada área de la organización para conocer cómo se encuentran los trabajadores actualmente y sus necesidades tanto físicas como emocionales.
- Fomentar el cumplimiento de horarios laborales.

Como se ha venido mencionando a lo largo de este capítulo se ha presentado una primera versión a la Jefatura de Recursos Humanos, la cual fue revisada para ser presentada al Gerente General. En reunión con él sugirió se realicen 4 entrevistas más con gerentes, el más antiguo, el intermedio, el nuevo y el gerente de administración y finanzas.

Dada la coyuntura y la premura por sacar adelante el proyecto de cambio cultura, las entrevistas se realizaron la quincena de junio 2020. Se logró contar con la participación activa de los gerentes antes mencionados por lo que los resultados obtenidos ayudaron a perfilar con el gerente general de la institución la cultura organizacional con la que se debe contar y que será explicada más adelante.

Respecto a los públicos en los que se debe priorizar la comunicación los gerentes entrevistados opinaron que la cultura debe ser trabajada con el personal más nuevo, dado que llegan con ideas frescas mientras que a los antiguos se les debe cambiar un poco la forma de pensar que lo antiguo era mejor. Además consideran importante que se debe potenciar las capacidades de los colaboradores, hacerlos sentirse integrados a la organización para que sientan confianza en sus líderes, esto porque muchas veces se escuchan comentarios y no se

tiene la confianza de preguntar qué es lo que está pasando; es en ese momento cuando se generan los rumores y percepciones negativas hacia la organización y las cabezas.

A modo de recomendación los gerentes indicaron que se debe reforzar el concepto de trabajo en equipo para que el personal entienda que su compromiso no es solo para su área sino para conseguir los objetivos organizacionales de la institución. También se debe potenciar la comunicación dentro de la asociación debido a que mientras existan rumores o percepciones negativas, el equipo va a estar temeroso por lo que pueda suceder que en conseguir los resultados que se esperan.

Por otro lado, a partir de la sesión de alineamiento estratégico que se hizo con los gerentes de las diferentes áreas se logró tener una primera versión de la cultura que se desea tener, la cual fue definida y validada por el gerente general. En esta última reunión con dicha autoridad se tomó la decisión de agregar el propósito y aspiración a nuestra cultura, así como cambiar la misión, visión y los valores corporativos. Finalmente, se determinó que la cultura que la Asociación de Bancos del Perú debe estar orientada al aprendizaje de los colaboradores para permitirles desarrollarse profesionalmente dentro de la organización; de igual forma debe reforzar el propósito por el cual fue creada la asociación y contribuir a fortalecer la confianza entre jefes y subordinados para que logren conseguir los objetivos trazados.

Del mismo modo, se definió que el propósito debe ser consolidar la legitimidad del sistema financiero en el marco del estado de derecho para contribuir a la mejora de la calidad de vida de los peruanos; mientras que lo que aspiramos a ser como gremio empresarial es ser reconocidos por contribuir al desarrollo de la economía del país y a la mejora de la calidad de vida de la sociedad peruana. Asimismo, se ha trabajado una nueva misión y visión, las cuales están orientadas a la representación gremial para promover la legitimidad del estado de derecho del sistema financiero, así como consolidar la confianza y la competitividad del sector. Como último aspecto de la cultura se han propuesto los siguientes valores: Pasión, integridad,

confianza y trabajo en equipo; los cuales están alineados a los lineamientos de cultura que se han establecido.

Como paso final se presentará la propuesta de cultura organización al Presidente de directorio de la institución y al consejo directivo para que sea validada. A partir de ese momento se podrán definir las acciones de comunicación para promoverla y fomentarla.

IV. Conclusiones

- A partir de los resultados obtenidos en el levantamiento de información que se realizó para la elaboración del plan de comunicación de la Asociación de Bancos del Perú, se pudo concluir que los colaboradores de la institución sienten orgullo de trabajar en una organización que se preocupa por su personal, es cada vez más reconocida a nivel nacional y que no solo aporta a la sociedad con las acciones que realizan sus asociados, sino también con el aporte a la seguridad ciudadana a través del convenio de cooperación con la Policía Nacional del Perú.
- Los colaboradores valoran los beneficios no remunerativos que brinda la organización, como las horas de tiempo libre que brinda, el plan de salud también es sumamente valores, entre otros. Sin embargo, consideran que existen espacios de mejora, sobre todo relacionados a las capacitaciones aprobadas; es decir, el auspicio para que el personal pueda realizar cursos o diplomados. Los colaboradores sienten que dichas capacitaciones solo se brindan a algunos, por lo cual pueden considerar que existen favoritismos.
- Se encontró que el ambiente en el trabajo mejoró considerablemente en relación con el año 2018; sin embargo, aún existen espacios de mejora, sobre todo relacionados a la interacción entre áreas.
- Los colaboradores consideran que la comunicación interna fluye de manera clara y directa cuando existe información importante que comunicar; sin embargo, mencionan que en muchos casos los jefes directos aún tienen cierta resistencia a entregar los mensajes e incluso a dar retroalimentación sobre el trabajo realizado. Asimismo, consideran que algunos canales de comunicación se deben potenciar o implementar algunos nuevos; mencionan por ejemplo que el intranet utilizado actualmente es poco colaborativo y difícil acceso para la búsqueda de documentos. Asimismo mencionan que algunas áreas por la naturaleza de su trabajo no pueden ingresar al intranet por lo que sería importante implementar un periódico mural para ellos.

- El contexto de la pandemia COVID-19 asociada a la rápida reacción de la Asociación de Bancos del Perú ha logrado que la percepción que tenían los colaboradores respecto a los líderes de la organización mejore considerablemente. Si bien es cierto, la gran mayoría se sentía respaldado por una organización líder, consideran que, a partir de la situación que se vive a nivel mundial, ha permitido que los líderes tengan mayor empatía y la institución se convierta en un lugar seguro para trabajar. Manifiestan que se demuestra la preocupación por el bienestar de su personal.

- De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación realizada se encontró que los colaboradores consideran que la cultura organizacional de la institución es más bien autoritaria o jerárquica; es decir que se hace lo que dicta la alta dirección, y está orientada a los resultados; por lo que indican que debería transformarse hacia una más dinámica, que se oriente hacia la consecución de resultados y sea más orientada hacia el aprendizaje continuo de las personas que laboran en su interior y la seguridad y motivación para que desarrollen soluciones innovadoras y creativas en el desarrollo de sus labores.

- De las investigaciones realizadas se encuentra que los colaboradores sienten que existe favoritismo, es por ello que se necesita realizar un programa de reconocimientos que permita a todo el personal de la asociación contar con las mismas oportunidades para ser tomado en cuenta como referente.

- La comunicación interna de la Asociación de Bancos del Perú va a funcionar en tanto los líderes de los equipos entiendan la importancia de transmitir los mensajes de manera clara y oportuna. La situación de pandemia ha generado que la comunicación, de alguna manera, sea más fluida; sin embargo, el distanciamiento físico ocasiona que la información no llegue en el momento adecuado con lo cual se hace cada vez más difícil poner en marcha el plan de comunicación interna elaborado.

- A pesar de contar con el apoyo de la gerencia general de la organización es de suma importancia que los gerentes, líderes de equipos y demás colaboradores entiendan e interioricen que la comunicación interna es importante para promover la transformación cultura y fortalecerla.

V. Recomendaciones

- El plan de comunicación interna elaborado busca mejorar la calidad de las relaciones entre la alta dirección y los colaboradores. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la interacción entre el personal de las diferentes áreas de la organización también debe mejorar, esto con el fin de mantener un clima laboral adecuado para el desarrollo de las actividades diarias; por ello se recomienda que la Jefatura de Recursos Humanos implemente un programa de capacitación para el desarrollo de habilidades blandas (liderazgo, comunicación efectiva, empatía, entre otras), con el objetivo de potenciar no solo la comunicación interpersonal sino también el trabajo en equipo.
- La comunicación interna dentro de la organización debe estar orientada a potenciar el trabajo de las diferentes áreas de ASBANC, permitir que los colaboradores tengan conocimiento de los proyectos presentados, indicadores, objetivos, cambios de perfil de puestos, entre otros; con el fin de evitar rumores e incertidumbre en la organización.
- Considerar la elaboración de políticas y recomendaciones para la realización de teletrabajo, dada la coyuntura actual es recomendable que los colaboradores que no cumplan labores esenciales continúen el esquema de trabajo desde sus hogares.
- Orientar la cultura organizacional de la institución hacia el desarrollo de las personas. Es decir, que se base en la empatía y el desarrollo de capacidades y motivaciones. Con esto se espera que los colaboradores se empoderen y puedan ser más autónomos en la toma de decisiones, sin temer que éstas comprometan su puesto de trabajo.
- Retomar espacios educativos para que el personal de la organización, sobre todo el nuevo, conozca las funciones que realizan en otras áreas, así como también tener mayor conocimiento de los productos y servicios que ofrece a la asociación.

- Realizar un programa de reconocimientos, esto permitirá que los colaboradores sientan que no existen favoritismos
- Si bien es cierto en general el trabajo remoto ha demostrado el compromiso que tienen los colaboradores hacia la organización, es importante implementar protocolos y guías que permitan definir cómo se realizará este tipo de trabajo sobre todo en temas relaciones a horarios laborales.
- Se recomienda apostar por el desarrollo profesional del colaborador teniendo en cuenta que el trabajo que desarrolla actualmente puede ser el impulso hacia un mejor nivel, volviéndolo más empleable. Es decir, apostar la retención del talento.

Referencias bibliográficas

- Azevedo, J. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional*. Brasília: Casa das musas.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa*. Valencia: Wolters Kluwer España.
- Brandolini, A. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: Dircom.
- Brandolini, A. (2014). *Conversaciones: la gestión del diálogo en organizaciones desafiantes*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: Instituto de investigación de relaciones públicas.
- Encalada, M. D. & Bell Heredia, R.E. (2018). *La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación*. Revista Científica ECOCIENCIA, 1-20
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F. Interamericana Editores, S.A.
- Green, S. (2017). *Culture Hacker*. New Jersey: Wiley
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires, Argentina: Edición Formanchuk & Asociados.
- Mauzevin, G. (2003). *¿Qué es la cultura organizacional?* General Interest Periodicals. Ciudad de México: Editora El Sol
- Mena Méndez, D. (2020). *Organizational Culture, General Elements, Mediations and Impact on the Integral Development of Institutions*. Revista científica Pensamiento y Gestión, 46, 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Morató, J. (2016). *La Comunicación corporativa*. Barcelona, España: Editorial UOC
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de lengua española*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://dle.rae.es/?w=comunicaci%C3%B3>
- Tapia Frade, A. (2015). *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. Madrid, España: Editorial Pirámide
- Villafañe, J. (2003). *La buena reputación*. Madrid, España: Ediciones Pirámide

Anexos

Anexo 1. Entrevista de contextualización

Entrevista de contextualización

Perfilamiento de audiencias

Datos del colaborador:

Nombre y Apellido:

Cargo:

Área:

Años de Vinculación:

1. Cuéntame sobre la historia de ASBANC ¿Cuál crees tú que son los principales hitos que han marcado la historia corporativa de la asociación?
2. ¿Cómo describirías la cultura actual de ASBANC? Entiendo que la cultura es la personalidad o el ADN de una empresa
3. ¿Cómo te gustaría que fuera la cultura, considerando que estamos pasando por un proceso de transformación digital que a todos nos ha obligado a trabajar de manera remota?
4. ¿Cómo crees que es el perfil del colaborador y cómo debería el ideal?
5. ¿Cómo consideras que es actualmente la comunicación interna en ASBANC? ¿Crees que los medios que se utilizan funcionan o te gustaría que se implementen nuevos? De ser así, cuáles serían
6. ¿Qué te genera orgullo de trabajar en ASBANC?
7. ¿Cómo visualizas a ASBANC los próximos 5 años?

Resultados de entrevistas: <https://cutt.ly/xyXhnW6>

Anexo 2. Indagación apreciativa



<https://cutt.ly/LyXhToR>

Resultados de Focus Group: <https://cutt.ly/JyXhORK>

Valoración del Clima Laboral

Presentación de los Resultados del Estudio 2019



Abril, 2020

<https://cutt.ly/yyXhSt4>

Plan de Comunicación Interna para Fortalecer la Cultura Organizacional



Mayo 2020

<https://cutt.ly/IyXhHHr>

Cultura Organizacional



Julio 2020

<https://bit.ly/3fbq06S>