



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

**Comunicación Interna en Instituciones Financieras.
Caso: Banco de La Pampa.**

Alumna: Natalí Liz Costilla

Carrera: Lic. En Relaciones Públicas e Institucionales

Año: 2013

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación se llevó a cabo en el Banco de La Pampa. El tema que se desarrolló en el mismo es la gestión de la Comunicación Interna en la institución. El trabajo se divide en dos fases; en la primera se plantea identificar las políticas de comunicación interna del Banco, evaluar las herramientas que utiliza el personal para comunicarse, indagar sobre la satisfacción de los empleados con respecto a la comunicación interna, entre otros. Para esto se utilizaron diferentes métodos de recolección de datos: la entrevista que se le realizó al administrativo del área de Recursos Humanos, los cuestionarios que se le efectuó al personal del Banco y por último el análisis de contenido a los distintos canales de comunicación interna. Los resultados obtenidos dejaron en evidencia la falta de un plan estratégico de comunicación interna. Teniendo en cuenta esto, en la segunda etapa se plantea un plan de Relaciones Públicas Internas que permitirá optimizar el funcionamiento de la comunicación dentro del Banco de La Pampa. Dicho objetivo se logrará generando espacios propicios para el intercambio de información de los empleados, concientizando al Directorio y al área de Recursos Humanos sobre la importancia de gestionar un plan de comunicación interna y armonizando las acciones de comunicación dentro de la organización.

Abstract

This final graduation project has been developed in Banco La Pampa. The topic that will be developed is the management of communication within the institution. The project is divided into two periods; the first one considers identifying the internal communication policy of the Bank, evaluating the tools used by the staff, and investigating the employee satisfaction regarding internal communication, among others. In order to do so, different methods of data collection were used: an interview was performed to the administrative of Human Resources, the questionnaires made to the Bank staff and finally the analysis of content to different channels of internal communication. The results demonstrate the absence of a strategic plan for internal communication. Based on this information, the second stage of this work offers an Internal Public Relations plan that will improve the performance of communication

within the bank of La Pampa. This objective will achieve by generating spaces for the exchange of employee information, building awareness to the Board and the Human Resources area about the importance of managing internal communication plan and harmonizing the actions of communication within the organization.

Índice

Índice	4
Introducción	7
Tema	9
Justificación del tema	11
Objetivos.....	13
Marco referencial institucional	15
Análisis del sector bancario	20
Marco teórico referencial.....	22
Diseño metodológico de investigación.....	37
Exposición de resultados	44
Consideraciones del trabajo de campo	56
Análisis de factibilidad	60
Objetivos de intervención.....	63
Plan de Relaciones Públicas e Institucionales	65
PROGRAMA A: ¡APRENDIENDO SOBRE EL BANCO!.....	67
PROGRAMA B: “TODOS ON LINE”	73
TÁCTICA 1: ¡HORA DE CAMBIOS!	74
TÁCTICA 2: GUÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA	82
PROGRAMA C: “LA UNIÓN HACE LA FUERZA”	86
TÁCTICA 1: DEBATIENDO ENTRE CAFÉ Y MEDIALUNAS.....	87
TÁCTICA 2: ¡YA LLEGÓ LA PRIMAVERA!	88
TÁCTICA 3: ¡A FESTEJAR NUESTRO DÍA!.....	90

Cronograma de actividades.....	94
Presupuesto	96
Evaluación global del plan.....	98
Conclusión	100
Bibliografía	103
Anexos	106

Introducción

En los últimos años las Relaciones Públicas e Institucionales han cobrado gran importancia en las organizaciones, esto se debe a que es una disciplina muy amplia que se ocupa de diferentes tareas que a lo largo las beneficiarán. Una de las grandes tareas del Relacionista Público es encargarse de la comunicación de una institución, que pueden ser de dos tipos: externa e interna.

Por un lado se encuentra la comunicación externa donde la labor del profesional es entablar un vínculo con aquellas personas, que sin pertenecer a la organización, poseen un interés en común con la misma. A su vez, en este grupo de personas se intenta crear una imagen positiva de la institución. Por otro lado, el Relacionista Público pretende optimizar la comunicación dentro de una institución, esto se debe a que es uno de los elementos vitales de la misma. Gracias a la comunicación interna el personal se sentirá motivado y de esta manera logrará cumplir los objetivos institucionales de una manera más eficiente.

Teniendo en cuenta la importancia de la comunicación interna expuesta anteriormente, el objetivo del presente trabajo será analizar en qué estado se encuentra la misma en el Banco de La Pampa. Más precisamente lo que se intentará, es conocer sus políticas e indagar si se está utilizando correctamente las herramientas de comunicación dentro de la institución, como así también conocer la satisfacción y preferencias por parte del personal, con respecto a la comunicación interna.

El presente trabajo consistirá en dos fases. Por un lado, se evaluará de qué manera se lleva a cabo la comunicación interna en el Banco de La Pampa, como así también se analizarán las herramientas comunicacionales empleadas. Detectado el problema, en la segunda etapa se sugerirá un Plan de Relaciones Públicas e Institucionales, en el cual se propondrán diversas acciones que permitirán solucionar los problemas detectados en la fase anterior.

Tema

- Gestión de la comunicación interna en el Banco de La Pampa.

Justificación del tema

Hoy en día una organización para poder lograr los diferentes objetivos propuestos por la misma, deberá tener en cuenta diversos aspectos, uno de ellos son las Relaciones Públicas Internas. Según Rios Szalay (1995) ésta se sucede entre los directivos y el personal, en donde se busca que a través de una comunicación recíproca los empleados posean una actitud positiva para con la empresa. Y de esta manera los objetivos institucionales se podrán lograr más fácilmente. Con esto se quiere decir que es favorable para la organización que se desarrolle una comunicación interna eficiente.

Capriotti (1998) la considera como la situación en que los diferentes niveles de la organización, ya sea oral o por escrito, intercambian información. Por lo tanto, se puede decir que se considera de vital importancia que el público interno de la organización se encuentre informado acerca de diferentes temas. Como por ejemplo, la razón social de la institución, de lo que ocurre tanto dentro como fuera de la misma, tener conocimiento de la existencia de nuevos proyectos, entre otros. Todo esto en su conjunto ayudará a que la empresa pueda lograr sus objetivos, mantener un buen clima laboral, logrando mejorar la competitividad organizacional.

En una institución financiera como un Banco, en este caso el Banco de La Pampa, sería muy beneficioso trabajar sobre la Comunicación Interna. Dado que, los empleados poseen un contacto directo con sus clientes, por lo cual es menester que se encuentren motivados, para así poder brindarles un excelente servicio. Esto se puede conseguir creando confianza entre ellos, logrando que puedan expresar sus opiniones, sintiéndose escuchados y valorados. Esto se puede alcanzar en gran parte a través de diferentes herramientas de Comunicación Interna. Este tipo de comunicación, permite generar la implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes, como así también mejorar la productividad (Brandolini, González Frígoli, Hopkins, 2009).

Para poder gestionar un plan de Comunicación Interna eficaz, se considera que es necesario contar con un profesional de Relaciones Públicas e Institucionales. Teniendo en cuenta que es una persona idónea en esta área y se encuentra capacitada para llevar a cabo diferentes tareas relacionadas con este tema. Asignándole, en consecuencia un valor agregado a la organización, ya que los empleados se sentirán satisfechos, y esto se verá reflejado en el servicio que brinden, beneficiando en última instancia a la imagen de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la comunicación interna del Banco de La Pampa y su relación con los objetivos que persigue la organización para proponer un plan de Relaciones Públicas Internas.

Objetivos específicos de investigación

1. Identificar las políticas de Comunicación Interna del Banco de La Pampa.
2. Evaluar las herramientas de Comunicación Interna que se utilizan en el Banco.
3. Indagar sobre las prioridades Comunicacionales del Banco de La Pampa.
4. Indagar sobre la satisfacción que poseen los empleados con respecto a la comunicación interna.
5. Analizar las preferencias del personal del Banco, en materia de comunicación.
6. Evaluar mensajes que se producen en el interior de la organización.

Marco referencial institucional

Nombre Comercial: Banco de La Pampa

Dirección: Pellegrini 332, Santa Rosa, La Pampa.

Teléfono: 0810-2222-257

Web: <http://www.blp.com.ar>

Historia

Los orígenes del Banco de La Pampa se remontan al año 1954, en el momento en que La Pampa se transformó definitivamente en provincia y comenzaron a surgir las primeras organizaciones. La idea de tener un banco provincial concluyó con la ley número 96, la cual fue puesta en marcha en el año 1958. Luego de marchas y contramarchas, se inauguró el 18 de mayo de 1959 la banca provincial, llamada Banco Pampa. El banco fue la herramienta que se utilizó para fomentar el desarrollo de la provincia.

La institución surgió bajo el régimen de economía mixta, apoyando las actividades productivas locales. El Banco Pampa comenzó otorgando créditos y financiamiento al sector agropecuario, como así también a la industria y el comercio. Al poco tiempo de su surgimiento, los clientes vieron la necesidad de que se incremente la presencia del Banco Pampa en diversos puntos de la provincia. Debido a esto, en la década del '60 comenzaron a nacer sucursales y agencias. Es así, como en el año 1995 la institución se instaló en provincias aledañas como por ejemplo Buenos Aires, Río Negro, Neuquén y Córdoba en la localidad de Huinca Renancó. Esto se concretó a través de la compra del Banco Dorrego, y se habilitaron 23 nuevas filiales.

En 1994 la organización realizó ciertos cambios, entre ellos la modificación del nombre Banco Pampa por Banco de La Pampa (en honor a la provincia), también el logotipo sufrió una transformación. La institución se convirtió en un banco comercial muy importante en el país, el cual incorporó nuevos servicios como créditos personales, tarjetas de crédito llamadas Caldén, y su red de cajeros automáticos.

Misión: “Ser un Banco Comercial Minorista, de cobertura regional, con servicios financieros innovadores y de alta calidad, que generen valor para nuestros accionistas, empleados, clientes, y la sociedad en su conjunto.”¹

Visión: “Nos focalizamos en brindar soluciones eficientes a las necesidades de evolución de los Individuos y Familias de las Pequeñas y Medianas Empresas y del Sector Agropecuario. Como Agente Financiero de la Provincia de La Pampa, estamos comprometidos en mantener nuestro liderazgo local en banca transaccional, y adicionalmente consolidar nuestra participación regional.”²

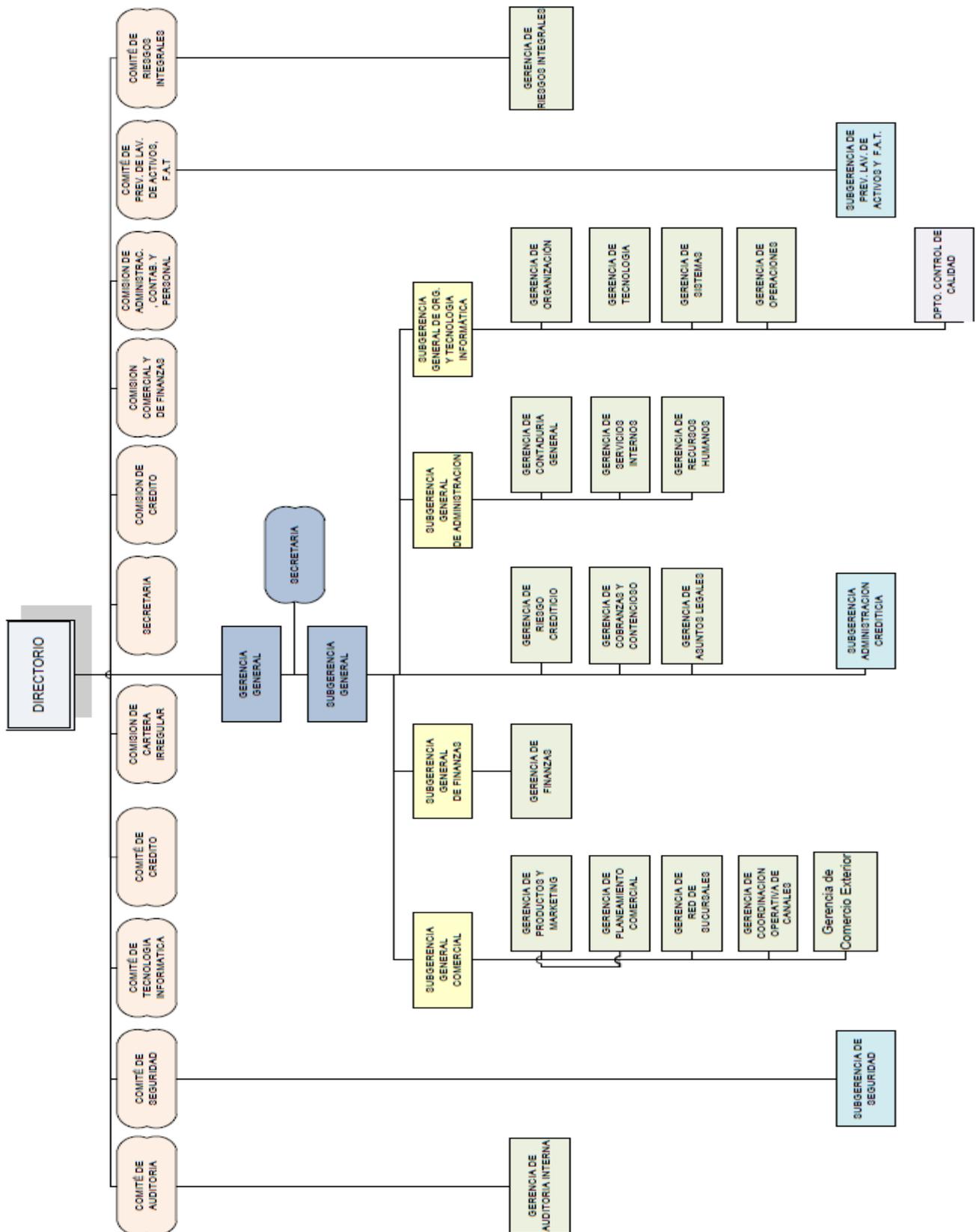
Los valores institucionales son:

7. Actuar siempre con honestidad y ética cumpliendo con las leyes y normas que nos regulan.
8. Establecer relaciones confiables y duraderas, simétricamente ventajosas.
9. Trabajar profesionalmente y en equipo, para lograr una eficiente administración de los riesgos que se gestionan a diario.
10. Innovar constantemente, para asegurar a nuestros productos el máximo valor agregado.
11. Respetar todas las opiniones propuestas y creencias, sin discriminaciones.

¹ http://www.blp.com.ar/index.php?SctId=ins&id_categ=18 / Consultado en (26 /09/2011)

² Ídem

Organigrama



Logotipo del Banco de la Pampa

Banco de **La Pampa**

Análisis del sector bancario

Hoy en día la situación del sistema financiero se encuentra sólido y no se han reflejado en este los impactos de la crisis internacional que se sucedieron en los últimos tiempos.³ A su vez tampoco se han sentido los diversos problemas que sufre la economía local y más concretamente la caída de los depósitos. Esto se debe a tres motivos, por un lado la economía argentina posee un muy bajo nivel de apalancamiento financiero, apalancamiento significa cuando se utiliza una deuda para incrementar la rentabilidad de los capitales. Esto conduce a que el nivel de morosidad y el nivel de riesgo crediticio disminuyan en el promedio de la economía, lo que le otorga mayor solvencia y un menor riesgo al sistema financiero.

Por otro lado, actualmente no existe descalce de plazo, lo que significa que los bancos prestan a un plazo que guarda relación con el plazo de los depósitos de los inversores. Otro factor de riesgo que en la actualidad no ocurre es el descalce de la moneda. Ya que los préstamos en moneda extranjera se encuentran direccionados sólo a los clientes cuyo flujo de ingresos está calzado con esa moneda.

Otro aspecto importante que hace a la buena salud del sistema financiero, es la moderada Exposición al Sector Público (préstamos al Gobierno Nacional; Provincial o Municipal). Un aspecto que tuvo gran peso durante la crisis financiera, la cual atravesó la Argentina en el año 2001. Por lo tanto el sistema se presenta impermeable a los riesgos del pasado: corrida sistémica de depósitos, devaluación significativa de la moneda nacional y default de la deuda pública.

Por otra parte, luego del año 2003, el crecimiento de la actividad económica ha generado un constante ascenso de la evolución de los préstamos y servicios para el consumo de los individuos (préstamos personales, tarjetas de créditos, tarjetas de débitos, seguros, pago por canales electrónicos). De igual modo, la significativa disminución de la asistencia crediticia a los entes oficiales permitió re direccionar el crédito, atendiendo las demandas de los sectores privados (industria, comercio, servicios).

Por todo lo anteriormente expresado, se puede concluir diciendo que el sistema financiero argentino se encuentra consolidado patrimonial y financieramente.

³ Fuente: <http://finanzas.iprofesional.com/notas/143216-Cul-es-la-situacion-del-sistema-financiero-argentino/> Consultado el 20 de Noviembre de 2012.

Marco teórico referencial

1. Relaciones Públicas e Institucionales

Las Relaciones Públicas e Institucionales son una compleja disciplina, que abarca diferentes temas, como así también posee un amplio alcance. Engloba la investigación, planificación, la gestión de la comunicación (tanto con el público interno como con el público externo), el trabajo con la prensa, entre otras actividades. A su vez, el profesional de las Relaciones Públicas e Institucionales se encarga de gestionar la imagen de la empresa para la cual se encuentra trabajando, como así también es quién se ocupa de producir y reproducir mensajes, tanto dentro como fuera de la organización.

Las relaciones públicas son la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo del sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación a tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales. (Harlow, 1976: 36, cit en Grunig y Hunt, 2000 p.53).

Por su lado, Avilia Lammertyn (1997) considera que las Relaciones Públicas e Institucionales van siendo una ciencia, la cual se basa en un sistema estratégico de acciones de comunicación integrada. Ésta tiene como fin construir, mantener o reformar la imagen de una organización, pública o privada, logrando una opinión favorable por parte de los diferentes públicos de la organización.

Las Relaciones Públicas son un conglomerado de acciones de comunicación que se encuentran estratégicamente organizadas, que tienen como función principal fortalecer el vínculo con sus diferentes públicos, a través de la comunicación y la retroalimentación (feedback). Otra tarea de la cual están encargados los profesionales de las Relaciones Públicas e Institucionales, es de producir y reproducir mensajes en diferentes canales de comunicación.

Como se dijo anteriormente, una de las tareas importantes del Relacionista Público, es la planificación de la comunicación. Esta persona deberá construir diversos mensajes acorde con el perfil de los grupos de interés, y luego reproducirlos en los múltiples canales de comunicación. Esto es de suma importancia, ya que estos

destinatarios son vitales para la organización, dado que sin ellos la misma no podrá cumplir sus objetivos.

2. Relaciones Públicas internas

Las Relaciones Públicas Internas residen en entablar una relación entre los directivos y el personal de una empresa. Teniendo como propósito fundamental conseguir que los objetivos y los intereses de los altos mandos, como así también de los operarios, se encuentren en armonía.

Cabe destacar que en la relación que se establezca entre los mandos superiores y los empleados, como en toda relación, debe existir una comunicación recíproca. Esto permitirá que la institución se dirija en una misma dirección, ya que todo el personal tendrá conocimiento sobre todo lo que sucede en la institución, sus nuevos proyectos, sus objetivos y la forma en que se intenta alcanzar estos últimos, entre otros temas.

Otro factor que destaca la magnitud de las Relaciones Públicas Internas, es que el personal es un importante transmisor de la imagen de la institución hacia el público externo. Es por esta razón que se debe crear un clima en donde cada empleado puede realizar sus tareas de una forma más amena, de esta manera se sentirá motivado para poder cumplir con los objetivos institucionales. Al sentirse satisfecho en la empresa de la cual forma parte, se formará una imagen positiva de la misma. Y esto lo podrá transmitir tanto al público interno como al público externo.

Para Rios Szalay (1995) existen ciertas normas que se deben tener en cuenta en las relaciones con los empleados, estos son los siguientes:

12. Los recursos humanos: las instituciones se encuentran conformadas por personas que, a través del trabajo buscan satisfacer sus diferentes necesidades.
13. Mostrar interés por los asuntos y problemas del personal: se debe fomentar al personal para que comuniquen sus opiniones a través de comunicaciones fluidas.
14. Empezar una acción inmediata para la solución de los asuntos y problemas del personal: aquí es donde quedará plasmado si realmente el interés que se dice sentir hacia el personal es genuino. Con esto se quiere decir, que la empresa no sólo

deberá escuchar los problemas que inquietan a los recursos humanos, sino que se deberá hacer algo al respecto para solucionar dichos problemas.

15. Establecer una comunicación recíproca, sincera y libre entre los recursos humanos de la empresa: para que las relaciones entre el personal y la organización sea favorable, se debe establecer diferentes herramientas de comunicación, ya sean ascendentes, descendentes u horizontal.

3. Organización

Uno de los espacios donde se desarrollan las Relaciones Públicas e Institucionales es la organización y es beneficioso para la misma contar con un área de ésta disciplina, ya que colaborará para alcanzar con los objetivos propuestos. Se define a las organizaciones como un “sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes” (Bonilla Gutiérrez, 1994, p. 16). Para que ésta pueda cumplir con sus fines, los individuos que la integran, deben estar comunicados y dispuestos a desenvolverse en forma coordinada, para así poder cumplir con la misión propuesta por la institución.

Avilia Lammertyn (1997) divide a las organizaciones en formal e informal. Considera que las primeras son un conjunto normativo que guían a las relaciones de sus integrantes, compuesta por una conducta racional, consciente y explícita. Los niveles funcionales, los compromisos, las jerarquías que se enuncian como “oficiales”, es lo que compone la formalidad de las organizaciones. Por otro lado, se encuentran las organizaciones informales, dentro de las cuales existe una normativa implícita, limitados controles, fallas en la autoridad, ruidos en la comunicación; todo esto logra empañar los procedimientos de las estructuras formales.

Existen diversos tipos de organizaciones una de ellas es la de tipo financiera, las cuales forman parte del sistema financiero. Ochoa Setzer las define como “empresas que se especializan en la venta, compra y creación de títulos de crédito, que son activos financieros para los inversionistas y pasivos para las empresas que toman los recursos para financiarse” (2001, p. 6). A su vez agrega que su actividad consiste en modificar

activos financieros de una manera a otra. Para que las organizaciones financieras funcionen correctamente, deben realizar su labor en los mercados financieros; que es el ambiente donde podrán “comprar y vender títulos de crédito, como acciones, obligaciones o papel comercial” (Ochoa Setzer, 2001, p. 6). Por último, como ejemplo de este tipo de organizaciones, esta autora nombra a los bancos comerciales, las casas de bolsa, asociaciones de ahorro y préstamos, compañías de seguros, uniones de crédito entre otras. (Ochoa Setzer, 2001).

El banco es un tipo de institución financiera, en donde las personas pueden depositar sus ahorros; a estas personas se las conoce como clientes inversores. Luego este dinero el banco lo puede proporcionar, tanto a personas como a entidades que lo soliciten, estos forman parte de los clientes de crédito. De esta intermediación, el banco obtiene sus frutos por los intereses y comisiones que les cobra a los clientes por los préstamos otorgados. En la actualidad, los bancos han mejorado varios de sus aspectos internos, y uno de ellos son los servicios que ofrecen. Como ejemplo de ello, podemos nombrar los siguientes: efectuar transacciones, realizar cambios de moneda, asesoramiento financiero, cajas de seguridad, entre otros.

En síntesis, se pretende concebir a la organización como una entidad clave de la sociedad, la cual debe asumir la responsabilidad que esto significa. Dentro de los ámbitos de esta responsabilidad, se encuentra la comunicación, debido a que ésta influye en su entorno al afectarlo.

4. Comunicación

Existe un proceso, el cual permite que los integrantes de la sociedad puedan dialogar y convivir de una forma más amena, dicho proceso es la comunicación. Ésta puede ser definida como “un proceso a través del cual el emisor y un receptor realizan un intercambio de mensajes de forma que se retroalimente en, por lo menos, un camino de doble vía” (Avilia Lammertyn, 1997, p. 78). Este se encuentra compuesto por una persona (Emisor) que emite un mensaje por un Canal, hacia otro individuo o grupo de individuos (Receptor) quién lo recibe y debe decodificarlo e interpretarlo. El proceso luego se invierte y el receptor ocupará el lugar del emisor, formulando otro mensaje hacia quién, en un primer momento fue el emisor y ahora será el receptor.

Un punto a tener en cuenta aquí son los códigos, con respecto a esto Fernández Collado y Galguera García explican que “cuando se violan las reglas del código o cuando quienes interactúan emplean códigos distintos, la comunicación es imposible y no hay comprensión” (2008, p. 270). Por lo tanto, una de las condiciones necesarias para la interacción, es la de comprender el código de la persona con la cual nos estamos comunicando. Otro elemento que se considera de vital importancia para que la comunicación pueda ser eficiente, es el medio el cual posibilitará la adecuada retroalimentación, ya que sin ésta no existiría la comunicación.

Pero no sólo las personas se comunican, sino que también lo hacen las organizaciones, ya que interactúan con el medio que las rodea y a su vez dentro de la misma con su público interno. Es de vital importancia que en el interior de la institución se dé una correcta comunicación, debido a que la planificación, organización y control, sólo se podrán llevar a cabo a través de la comunicación organizacional. Bartoli, con respecto a este tema explica lo siguiente:

La comunicación es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un recurso fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas. Finalmente, la comunicación debe ser un medio de motivación de estrategia e incluso de performance. (1992, p.71)

Por lo expuesto anteriormente, se considera que será muy beneficioso para una institución que se comunique con sus diferentes públicos, a través de los diversos canales de comunicación existentes, siempre y cuando este planificado.

5. Comunicación organizacional

Un elemento esencial dentro de toda organización, es la comunicación organizacional, ya que es imposible imaginar que una institución funcione sin ésta. Para Fernández Collado la comunicación organizacional “es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos” (2008, p. 98). Es considerada un conjunto de técnicas y actividades, enfocadas a cooperar con el buen flujo de mensajes que circulan dentro de la organización, como así también entre la institución y el medio en el cual se encuentra inmersa.

Como explica Brandolini y otros (2009) las organizaciones comunican en todo momento desde cuando cumplen el rol de emisor, hasta cuando callan y omiten ciertas cuestiones. Debido a esto, es que se debe planificar cuidadosamente la comunicación organizacional, tanto externa como interna, ya que un error en ésta puede llegar a ser perjudicial para la institución.

Según Capriotti (2009), la comunicación corporativa es un sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos.

Este “sistema global de comunicación” no se refiere a una técnica o conjunto de técnicas de comunicación concretas, sino a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la relación (Organización-Públicos), que permitan alcanzar los objetivos establecidos por ambas partes. (Capriotti, 2009, p. 39)

Se considera que la comunicación organizacional es fundamental, debido a que se encuentra presente en las actividades que se realizan en la institución, a su vez implica constantemente a los empleados. Por otro lado, es esencial para los niveles superiores del organigrama, esto se debe a que con una comunicación eficiente, se podrá llevar a cabo una correcta planificación, organización y control de los objetivos planteados por la institución.

En la organización se puede identificar dos tipos de comunicación: la externa y la interna. En el presente trabajo se hablará sobre la Comunicación que ocurre dentro de una institución, la cual está destinada al público interno. Es indispensable que ésta tenga un buen funcionamiento para poder lograr el compromiso y la motivación por parte de los empleados, y esto a su vez se verá reflejado en el buen funcionamiento de la organización.

6. Comunicación Interna

La comunicación interna es aquella que se sucede dentro de una institución, la cual va a permitir un buen desempeño por parte de los empleados y de esta manera colaboraran para cumplir con los objetivos institucionales. Brandolini y otros (2009) la

definen como la comunicación que se encuentra direccionada especialmente al público interno de una institución, que surge cuando se produce un ambiente agradable, productivo y en donde el personal puede participar.

Villafañe (1998) realiza un aporte fundamental sobre este tema. Explica que la principal función de la comunicación interna es la de “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial” (Villafañe, 1998, p. 238). Y agrega que de esta función se desprenden cuatro objetivos:

16. La implicación del personal: la comunicación interna es una herramienta fundamental para lograr que el empleado se sienta parte de la institución.
17. La armonía de las acciones de la empresa: en este objetivo, no sólo se encuentra el término de armonía, sino que también implica el concepto de coherencia. Entonces, se puede decir que una tarea coherente incluye que el personal conozca los objetivos estratégicos y la acción armónica, demanda que esta información recorra toda la organización hasta llegar a los altos mandos.
18. Cambio de actitudes: se puede asegurar que la comunicación interna es la transmisora del cambio.
19. La mejora de la productividad: la comunicación interna puede beneficiar a la productividad en dos aspectos diferentes:
 - A través de la difusión de información operativa (ordenes, normas, etc.)
 - Concientizando a los empleados sobre los objetivos de rentabilidad. (Villafañe, 1998)

Por otro lado, el autor explica que “la primera misión de una estrategia de Comunicación Interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa” (Villafañe, 1998, p. 240). Este autor clasifica a la comunicación según el sentido direccional que posee, en: Vector descendente, ascendente, horizontal y transversal.

20. Vector descendente: La comunicación Interna debe describir la historia económica y la que se refiere al colectivo humano de la empresa. Los fines de este vector son instaurar y fortalecer la cultura de la institución, como así también disminuir los

rumores para lograr credibilidad y confianza, agilizar los canales de transmisión de la información, entre otras cosas. Generalmente, en este tipo de comunicación, se suele emplear los medios escritos.

21. Vector ascendente: Aquí, el objetivo es beneficiar el diálogo dentro de la organización para que todos se sientan protagonistas de la tarea empresarial, alentar el consenso. La desventaja de este vector, es la probable contaminación en escala.
22. Vector horizontal: El propósito del vector horizontal es involucrar a todos los individuos, así de esta manera se favorecerá los intercambios interdepartamentales, aumentará la cohesión interna, se optimizará el desarrollo empresarial, etc.
23. Vector transversal: El fin de este tipo de comunicación es conformar un lenguaje común y tareas afines con los principios y valores de la empresa, en todos sus integrantes para: transformar ciertas conductas, incrementar el rendimiento, apostar a la creatividad e innovación (J. Villafañe 1998).

En el interior de una institución, los integrantes se comunican de diversos modos, y utilizando diferentes herramientas. Pero se debe prestar mucha atención, ya que, suele ocurrir que estas herramientas no siempre son empleadas correctamente y esto se manifestará en el funcionamiento de la Comunicación Interna. Para que esto no ocurra, se debe realizar un Plan de Relaciones Públicas Internas. Aquí se plantearán, planificarán y ejecutarán las políticas que regirán la comunicación que se dé dentro de la institución. Gracias a ellas, el público interno sabrá como comunicarse con su compañero o su superior. Las políticas de Comunicación Interna garantizan un buen funcionamiento del sistema comunicativo dentro de la organización.

Según Brandolini y otros (2009) la Comunicación Interna es vital en la vida de las organizaciones. Y si se realiza de una manera eficaz y eficiente, se logrará una mayor productividad y armonía en el ámbito laboral. Por todo esto, se debe tener en cuenta el perfil del público interno para desarrollar los diferentes mensajes que se desean transmitir, para que luego sea comprendido correctamente. Pero este complejo proceso no sólo consiste en emitir mensajes, sino, en que los altos mandos deben estar abiertos a escuchar las ideas, opiniones y quejas por parte de los empleados. Por esto es

que se considera beneficioso para la empresa, que la Comunicación Interna circule de una manera transversal.

En el interior de una organización existen dos tipos de comunicación: la informal o la formal. La primera, según Bartoli (1992) se presenta a través de las relaciones interpersonales y de los intercambios de información que no se encuentran establecidos por la organización. Ésta abarca la comunicación espontánea entre el personal, los rumores y el rápido intercambio entre los empleados. En cambio, la comunicación formal es cuando existen normas dentro de la institución, las cuales guían la manera en que el personal deberá comunicarse. Lo óptimo para la organización sería encontrar un equilibrio entre estos dos tipos de comunicación, es decir, que es necesario que ésta se encuentre organizada formalmente, pero a su vez debe ser flexible y permitir la comunicación informal.

Con la gestión de la Comunicación Interna se puede reducir conflictos que existan en el interior de la organización, favorecer a la formación de áreas donde los integrantes puedan informarse, participar y opinar. A su vez, permite crear un clima de confianza y motivación; además posibilita que los integrantes de la institución tomen conocimiento sobre los logros alcanzados.

Dentro de una organización se puede detectar ciertos problemas en la comunicación interna. Bartoli (1992) explica cuales son estas “patologías”:

24. Volumen de información inadaptada: hace referencia a la sobreabundancia de datos, lo que puede originar problemas de información; como así también a la escasez de información.
25. Calidad de información insuficiente: dificultad a la hora de acceder a los datos, falta de relación entre la información y las expectativas, falta de precisión en los datos.
26. Transmisión inadecuada: falla en la difusión (demasiado lenta o muy rápida), transmisión sólo descendente olvidando la comunicación lateral, falta de comprensión en la decodificación.

Una institución cuenta con diversas herramientas de este tipo de Comunicación, las cuales le permiten dirigirse a su público interno. Antes de decidir cuál de ellas se

utilizará, se debe tener en cuenta la coherencia en el mensaje, el costo de la misma, el tiempo con el que se cuenta, el tamaño de la organización, entre otras cosas. Brandolini y otros (2009) también las reconocen como canales y distingue dos tipos: los canales de comunicación y los canales de difusión. Los primeros permiten que exista una retroalimentación, con inmediatez, entre el emisor y el receptor. Por el contrario, en los segundos sólo existe la posibilidad de transmitir información a múltiples receptores. Como ejemplo de estos instrumentos de la Comunicación Interna, se puede nombrar alguno de los que explica Avilia Lammertyn (1997), como por ejemplo:

27. Carteleras: Son paneles ubicados a la vista del personal, diseñados de una manera estratégica para atraer la atención de estos. También necesita ser actualizada constantemente. Una gran ventaja es que puede ser utilizada para eliminar los rumores.
28. House Organ: Es una revista dirigida al público interno. Algunas de sus funciones es aumentar la relación entre los altos mandos, mandos medios y operativos; incrementar el sentido de pertenencia de las personas que forman parte de la organización; como así también pretende disminuir la información oficiosa.
29. Intranet: Es similar a un sistema de Internet, donde las computadoras de la institución se encuentran conectadas entre sí. Permite que todo el personal se pueda comunicar de una manera instantánea.
30. Reuniones con dirigentes: Esta herramienta es muy productiva, ya que permite que los diferentes niveles de la institución, a través del representante de cada área, mantengan un contacto cara a cara. Se pueden tratar diferentes temas y se puede llevar a cabo una vez por mes.

Es sabido que todas estas herramientas se encuentran dirigidas a un individuo o grupo de individuos, los cuales son reconocidos por los profesionales de las Relaciones Públicas e Institucionales como Públicos.

7. Públicos

Al hablar de Comunicación Interna, es pertinente dejar en claro el concepto de públicos, ya que sin ellos no existiría la comunicación organizacional. Pero no sólo son la base de la comunicación, sino que además son el eje principal de las Relaciones Públicas, debido a que un plan de Relaciones Públicas e institucionales se encuentra destinado a un público en especial. Sin este último, dicho plan carecería de sentido.

Capriotti (1992) explica que los públicos son

El conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana. (Capriotti, 1992, p. 35)

En el ámbito de las instituciones como así también en el de las Relaciones Públicas, cuando se habla de públicos o de grupos de interés, se hace referencia a un grupo de personas que poseen en común el interés con respecto a la organización, de características transitorias, y se los va a clasificar según su cercanía con la misión de la organización (Avilía Lammertyn, 1997). El autor explica que esta clasificación puede ir variando a lo largo del tiempo, debido a que puede cambiar la posición con respecto a la misión de la empresa. Se los clasifica en internos, externos y mixtos. En el presente trabajo, sólo se desarrollará la definición de los internos y mixtos, debido a que son los que incumben al presente trabajo.

31. Internos: son los grupos de interés que están fuertemente vinculados con la organización. Se encuentran muy compenetrados con su misión específica y forman parte de la plantilla de colaboradores permanentes (cobran sueldos y poseen relación de dependencia). Según su jerarquía se subdividen en:

- Gerencia (directores, gerentes y subgerentes)
- Mandos Medios (jefaturas, sub-jefaturas y supervisión)
- Operación (empleados y operarios)

32. Mixtos: son aquellos grupos de interés, que a pesar de que no se encuentran estrechamente vinculados a la organización y no integran su plantilla de colaboradores permanentes, sí tienen una cercana relación con la misión.

Al hablar de comunicación interna se sabe que su público meta es el público interno, quienes forman parte del engranaje básico de cualquier institución. Como se ha explicado anteriormente, ellos son quienes permiten que la institución avance, siempre y cuando se encuentren satisfechos y motivados a realizar sus tareas diarias. Si esto no sucediera, es decir, si el personal se siente desconforme o insatisfecho, se verá reflejado en la manera de desempeñar sus actividades laborales dentro de la empresa. A su vez, un empleado desmotivado puede transmitir sus sentimientos a sus familiares y al público externo, perjudicando de esta manera la imagen de la institución.

Para poder revertir esta última situación, el Relacionista Público deberá promover la comunicación interna y brindar la información necesaria. De esta manera, se podrá reducir ese sentimiento de desmotivación por parte de los empleados y a su vez, se podrá fortalecer la relación entre la empresa y los empleados.

Uno de los objetivos de la Comunicación Interna, es lograr la implicación por parte del público interno, esto se logra cuando existe un buen clima laboral, como así también cuando se sienten protagonistas de las acciones que la organización lleva a cabo. Sus deseos y necesidades se deben tener en cuenta a la hora de elaborar un Plan de Comunicación Interna, para que de esta manera los integrantes de la institución sientan que se los tiene en cuenta. Como resultado de esto, estos individuos se sentirán motivados y animados a la hora de “ponerse la camiseta de la organización”.

Una de las funciones del Relacionista Público consiste en la elaboración de mensajes destinados al público interno. A la hora de realizar esta tarea, se deben tener en cuenta ciertos aspectos que serán explicados en el siguiente apartado.

8. Mensajes

Uno de los conceptos básicos que se debe conocer a la hora de hablar de comunicación interna es el mensaje. Capriotti (1992) considera que el “mensaje lleva implícito la idea de elaboración voluntaria de una información para enviarla a un destinatario” (Capriotti, 1992, p. 12). Los diferentes mensajes que existen dentro de la organización, Muriel y Rota (1980) los clasifican según la función en:

33. Mensajes de producción: estos tratan temas relacionados a la producción del sistema, su objetivo es motivar al empleado a que lleve a cabo su labor. Este tipo de mensaje abarca a los que le indican a los empleados la manera en que deben realizar su trabajo, los que se refieren a ciertas actividades como capacitaciones, resolución de conflictos, establecimiento de los objetivos institucionales, entre otros.
34. Mensajes de mantenimiento: son los que se refieren a la convivencia dentro de la organización. Su objetivo es intentar que el empleado se sienta motivado, como así también promover la integración por parte del personal. Aquí se pueden observar los mensajes del tipo humano, como por ejemplo saluciones, felicitaciones de un superior a un empleado, fiestas organizadas por la institución.
35. Mensajes de innovación: son los que proponen nuevas alternativas de comportamiento. Estos mensajes proponen que el cambio sea gradual, de esta manera los directivos se aseguran que serán fácilmente aceptados.

Por otro lado, es importante destacar la dirección que poseen los mensajes, es decir, quien es la persona que lo emite y hacia quien va dirigido. Trotta y Cristoforetti (1985) han realizado una clasificación de los mensajes teniendo en cuenta la información que se envía y hacia quien van dirigidos.

36. Comunicaciones ascendentes: estos mensajes van dirigidos hacia los directivos. Se les envía informes de todo tipo, balances, como así también nuevas ideas, preocupaciones, problemas que los aquejen, etc.

37. Comunicaciones descendentes: aquí los mensajes son enviados de los altos mandos al personal. Su fin principal es la transmisión de políticas organizacionales, lineamientos sobre diferentes planes y órdenes a los empleados.
38. Intercambio horizontal: son las que se desarrollan en iguales niveles jerárquicos. La información que se envía aquí son diferentes opiniones con respecto a diverso temas institucionales como así también informes.

Lo expuesto anteriormente, es de gran utilidad para comunicarse dentro de una organización, ya que cada mensaje tiene un objetivo y esto va a influir directamente sobre las acciones de las personas que lo reciban.

Diseño metodológico de investigación

Fichas Técnicas:

TIPO DE ESTUDIO	Exploratoria
METODOLOGIA	Cualitativa
TECNICA	Entrevista en profundidad
INSTRUMENTO	Guía de pautas
POBLACIÓN/MUESTRA	Joaquín Otero. Jefe de Recursos Humanos

TIPO DE ESTUDIO	Descriptiva
METODOLOGIA	Cuantitativa
TECNICA	Encuesta
INSTRUMENTO	Cuestionario
POBLACION	Miembros de la casa matriz del Banco de La Pampa: 350 empleados.
CRITERIO MUESTRAL	No probabilístico. Intencional
MUESTRA	30 empleados del Banco de La Pampa.

TIPO DE ESTUDIO	Exploratorio
METODOLOGÍA	Cualitativa
TÉCNICA	Análisis de contenido
INSTRUMENTO	Grilla de análisis
CORPUS DE ANÁLISIS	Intranet, E-mails, Hoja <i>Contacto</i>

Para conocer los objetivos planteados en el presente trabajo, se llevará a cabo diversas etapas en la fase de Diagnóstico. Por un lado, se realizará un estudio de tipo exploratorio, ya que no se posee el suficiente conocimiento sobre el tema a investigar. Por lo tanto se considera adecuado, debido a que “las exploraciones proveen datos para que sean clasificados, ordenados, analizados e interpretados con el fin de descubrir ideas y relaciones nuevas” (Vieytes, 2004, p. 90). El método de investigación que se aplicará será cualitativo, ya que, como explica Vieytes (2004) es un enfoque de suma importancia porque problematiza la manera en que las personas componen y entienden a las instituciones.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados en la fase de Diagnóstico, una de las técnicas a utilizar que se ha seleccionado es la entrevista en profundidad. Ya que se intenta recabar la información necesaria, desde la perspectiva misma del sujeto. Ésta se basa en un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado, lo que hace que sea más flexible y dinámica. A lo largo de la entrevista, el entrevistador puede ahondar sobre temas que no le quedan bien en claro. Esta técnica hace uso de una guía de pautas, como principal instrumento de recolección de datos (ver Anexo 1).

La población con la que se trabajará será un empleado administrativo del departamento de Gerencia de Recursos Humanos del Banco de La Pampa. Se considera que él es la persona apropiada para brindar la información necesaria sobre la organización, ya que trabaja en el área que se encarga de desarrollar la comunicación interna.

La segunda de las etapas consta en un estudio de tipo descriptivo, lo que nos permitirá medir la actitud del público interno de la organización financiera en cuestión. La metodología que se aplicará es la cuantitativa, debido a que se pretende conocer las causas de ciertos fenómenos que se dan dentro de la institución, desde una perspectiva externa. Aquí la técnica a utilizar es la encuesta, ya que ésta aporta conocimientos de primera mano en grandes poblaciones. A través de ella se pretende conocer el nivel de satisfacción que poseen los empleados con respecto a la comunicación interna, sus necesidades, etc. El instrumento empleado a tal fin es la encuesta (ver Anexo 2).

La población sobre la que se aplicará la entrevista, serán el total de los empleados del Banco de La Pampa. Se cree que es conveniente que el criterio muestral

sea no probabilístico de carácter casual o incidental, por la razón de que “utiliza como muestra a los individuos a los que se tiene fácil acceso” (Vieytes, 2004, p. 404). En este caso, la muestra representativa se encontrará constituida por 30 personas que trabajan en el dicho Banco.

Por último, para poder analizar las herramientas de comunicación aplicadas por el Banco de La Pampa, lo cual forma parte de uno de los objetivos del presente trabajo; se empleará la técnica de análisis de contenido. Vieytes (2004) explica que este permite “estudiar el contenido manifiesto de la comunicación que se trate, clasificando el mensaje en categorías determinadas por el investigador con el fin de identificar de manera sistemática e intersubjetiva dichas categorías dentro del mensaje” (Vieytes, 2004, p. 539).

El análisis de contenido permitirá estudiar la información publicada en los diferentes medios, clasificando estos mensajes en categorías que serán propuestas por parte del investigador. Cabe aclarar, que se estudiarán aquellas piezas a las que se pueda tener acceso, las cuales son: la Intranet, e-mails y la hoja Contacto. Se expone un modelo de estos dos últimos en el Anexo 5. La metodología que se aplicará será la cualitativa y el instrumento que permitirá recolectar los datos será la grilla de análisis, la cual se encuentra dividida en categorías y subcategorías de acuerdo a los datos que el investigador se encuentra interesado en averiguar. A continuación se expone el modelo de dicho instrumento:

Características de las piezas de comunicación interna:

Herramienta:				
Categoría	Sub-categorías			
Emisor				
Formato	Digital		Impreso	
Dirección del mensaje	Ascendente	Descendente		Horizontal
Función del mensaje	De producción	De innovación		De mantenimiento
Frecuencia	Diariamente	Semanalmente	Mensualmente	Semestralmente
Identidad visual	Colores institucionales		Logotipo	
Estética	Imagen		Video	
Posibilidad de retroalimentación	Si		No	

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Comunicación Interna	Gestión de la Comunicación Interna en el Banco de La Pampa		<ul style="list-style-type: none"> • Área de comunicación interna. • Emisores de los mensajes institucionales. • Existencia de políticas de comunicación interna. • Información que los empleados están interesados en recibir.
	Satisfacción con la comunicación interna		<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de conformidad que poseen los empleados en relación a la información recibida.
	Herramientas y acciones de		<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de comunicación

	comunicación interna		<p>interna que se utilizan con más frecuencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales que el personal prefiere utilizar. • Eventos que se realizan fuera del horario de trabajo. • Actividades laborales.
	Vectores	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> • Canales que utilizan el personal para comunicarse con los superiores.
		Descendente	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicación empleados por parte de los superiores para comunicarse con los empleados.
		Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> • Medios a los que recurren las diferentes áreas para comunicarse.
		Transversal	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas que emplea el personal para comunicarse entre sí.

Exposición de resultados

1. Encuestas realizadas al personal del Banco

Una de las etapas del trabajo de investigación consta de 30 encuestas realizadas al personal del Banco de La Pampa de casa matriz. Los resultados se encuentran expuestos en forma de gráficos, en el Anexo 4 página 113.

Una de las primeras preguntas que se efectuó tuvo que ver con el puesto que ocupaban los encuestados. El 87% fueron empleados (entre mandos medios y bajos) y el resto de las personas ocupan los altos mandos de la institución.

Las siete primeras preguntas que se encuentran en las encuestas, indagan acerca del conocimiento que posee el personal con respecto a la misión, objetivos, valores y servicios que ofrece la organización. El 60% de los empleados afirmaron que tienen conocimiento acerca de la misión; pero en el momento de redactarla solo un pequeño porcentaje lo hizo correctamente.

Cuando se preguntó si poseían conocimiento acerca de los objetivos del Banco, una gran mayoría de los encuestados manifestó que sí estaban al tanto de los mismos. Lo ideal sería que el total de los empleados conozca cada uno de los objetivos de la organización, para así, poder lograr en equipo lo planteado por los superiores.

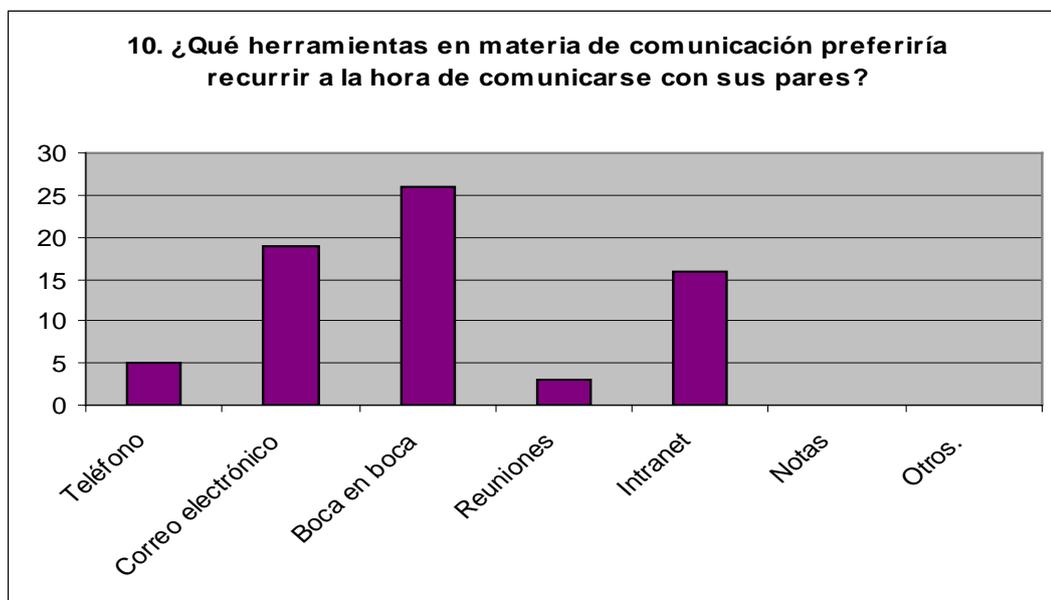
Asimismo, se buscó analizar el conocimiento que poseían sobre los valores de la organización, casi el total de los empleados reconoció que si poseían conocimiento sobre los mismos. Para comprobar esta afirmación, se les pidió que nombraran alguno de ellos; los valores que más se repitieron fueron: “actuar con honestidad y ética” y “trabajar profesionalmente y en equipo”.

A las personas que tienen noción sobre los valores y los objetivos, se les preguntó acerca de cuan comprometidos se encuentran con respecto a la organización. Las encuestas arrojaron que de los 30 empleados, 15 de ellos se encuentran “bastante comprometidos” y 10 “muy comprometidos”. El resto respondió “poco comprometidos” (2) y “nada comprometidos” (3). Las razones de estas últimas respuestas se dividieron en: el poco tiempo que se encontraba la persona trabajando en el establecimiento; la monotonía y la cantidad de años realizando el mismo trabajo. A raíz de estas respuestas se considera que se debería hacer énfasis en esta cuestión para que todas las personas se sientan comprometidas con la organización y los objetivos de la misma.

A su vez, se les preguntó si estaban al tanto de los servicios que brinda la institución y el 100% respondió afirmativamente. Esto connota que los empleados, en general poseen una buena formación con respecto a la cultura organizacional de la institución.

En relación a la información que le llega al personal, la respuesta que más se destacó fue las actividades extra-laborales organizadas por el Banco, en segundo lugar se encuentra la información relacionada con los objetivos institucionales, también se les comunica sobre temas relacionados con la seguridad e higiene, por último cabe destacar que reciben información económica y órdenes.

Con respecto a la comunicación entre los empleados, se indagó sobre los canales que emplean para comunicarse. Un gran número de encuestados respondió que utilizan el correo electrónico y además, a través de la comunicación interpersonal, luego las reuniones y por último el teléfono. Otra de las preguntas que se realizó fue acerca de qué herramientas comunicacionales prefieren utilizar los empleados a la hora de comunicarse con sus compañeros. Las respuestas más votadas fueron: el correo electrónico y la comunicación interpersonal, le siguen las reuniones y por último el teléfono.



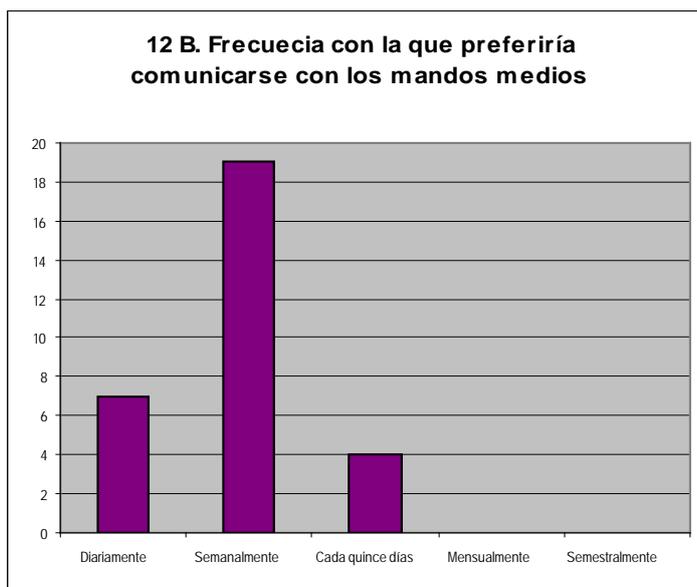
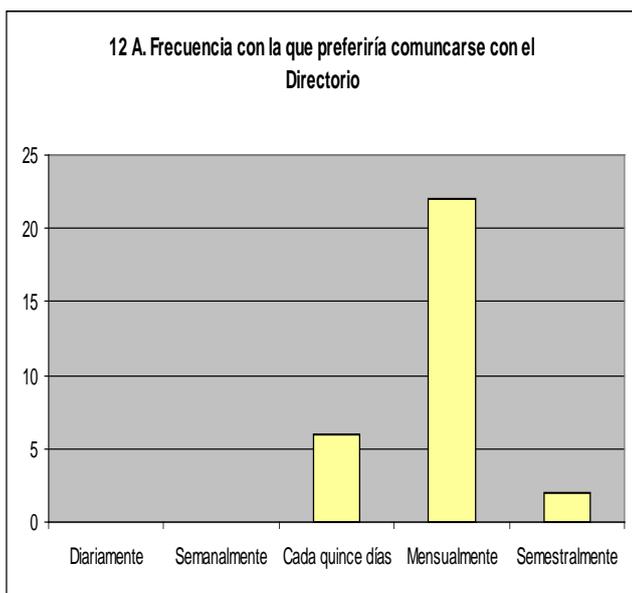
n=30

Fuente: elaboración propia

Lo que se puede observar gracias a estas preguntas, es que el personal actualmente no utiliza la Intranet para comunicarse entre ellos, pero sí se encuentran interesados en emplearla. Este punto se podrá tener en cuenta a la hora de planificar la comunicación interna, ya que esta herramienta actualmente está siendo muy utilizada por las organizaciones y posee numerosas ventajas, una de ellas es la instantaneidad en la comunicación.

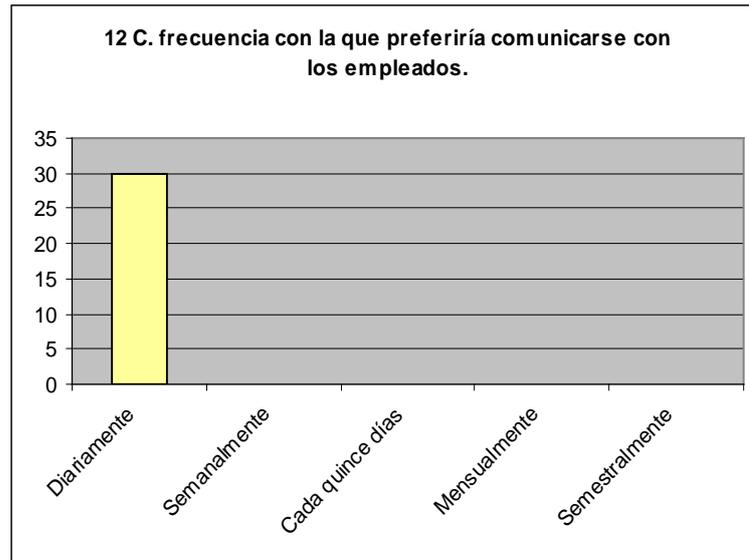
Asimismo, se intentó conocer la frecuencia con la que se comunican con los diferentes miembros del Banco. Una gran mayoría del personal respondió que se comunica con el Directorio semestralmente y una minoría comentó que tiene contacto una vez al mes, por último un pequeño número de los encuestados reconoció que se comunica con esta área cada quince días. Por otro lado, con respecto a la comunicación con los mandos medios, un gran número de los empleados encuestados comentó que interactúa con ellos cada quince días, una cantidad menor de personas dijeron que lo hace semanalmente y sólo 3 personas se comunican diariamente con los mandos medios. Por último, se preguntó sobre la frecuencia con la que se comunican los empleados con sus pares, el total de las personas respondió que lo hacen a diario.

Siguiendo con la temática sobre la frecuencia de la comunicación entre los diferentes departamentos, se indago sobre la preferencia que poseen con respecto a esto. Sus respuestas se podrán apreciar en los siguientes gráficos:



n= 30

Fuente: elaboración propia

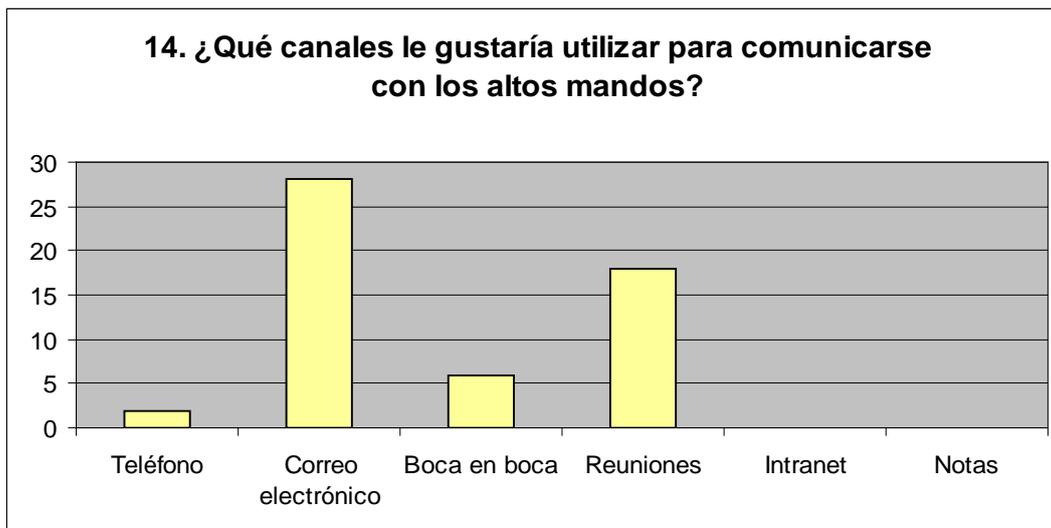


n= 30

Fuente: elaboración propia

Con las respuestas de esta última pregunta, queda demostrado que el personal del Banco se encuentra interesado en que exista una comunicación más fluida. Una gran mayoría de los encuestados afirmó que prefiere comunicarse con el Directorio mensualmente. Por otro lado, se puede observar que se encuentran interesados en relacionarse con los mandos medios semanalmente. Con esto queda demostrado que el público interno realmente se encuentra interesado en tener conocimiento sobre lo que ocurre en las distintas áreas del Banco y mantenerse constantemente informados.

Al indagar sobre los canales que emplea el personal para comunicarse con los superiores, se pudo conocer que la herramienta más utilizada es el correo electrónico, las reuniones, el teléfono y por último las relaciones interpersonales. Para conocer cuáles son los canales en los que demuestran estar interesados a la hora de comunicarse con los altos mandos, se les preguntó cuales prefieren utilizar. Sus respuestas se pueden apreciar en el siguiente gráfico:



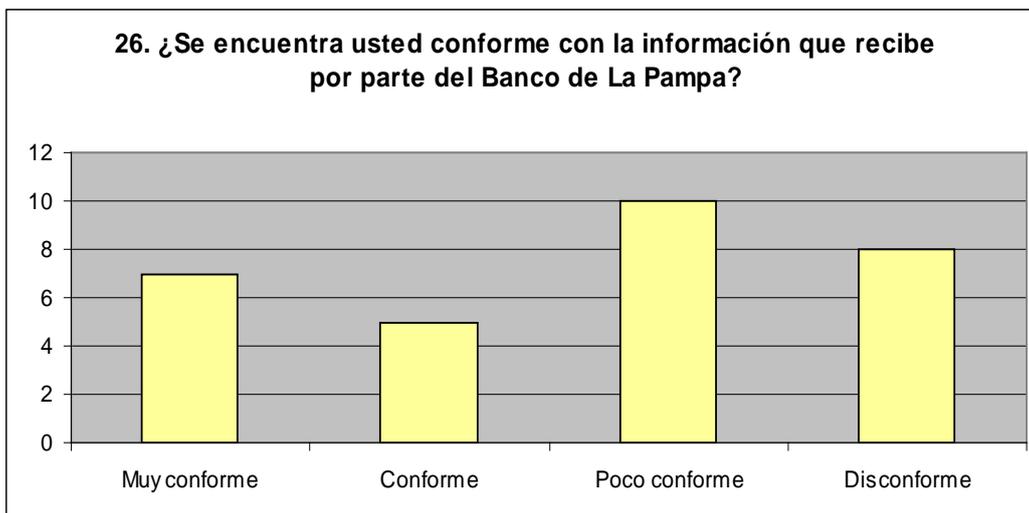
n=30

Fuente: elaboración propia

Al indagar más sobre la información que les es enviada a los empleados, se pudo conocer que el Banco no ha comunicado de manera exitosa los cambios que se han realizado a lo largo del tiempo. Se les preguntó si realmente se encuentran interesados en recibir dicha información y un 75% respondió afirmativamente. Continuando con el tipo de información que les llega, más de la mitad del personal comentó que no se le notifica sobre los nuevos proyectos que plantea el Banco. Las personas que reconocieron que sí les llega dicha información, reconocieron que la reciben a través del correo electrónico, la Intranet, las reuniones y por último a través de las relaciones interpersonales. En relación a esto, un 100% demostró que desearía que se le notifique sobre este aspecto.

Una de las últimas preguntas relacionadas a este tema fue, si el empleado se encuentra interesado en recibir más información sobre las actividades que realiza la institución. El total de los encuestados reconoció que le agradaría recibir más de tipo de información. Por otro lado una gran mayoría comentó que le gustaría que le sea enviada por correo electrónico o publicada en la Intranet, que se les comunique en las reuniones o a través de las carteleras. Y por último, más de la mitad de los encuestados expresó prefiere que dicha información se le comunique cada quince días; una minoría

respondió que semanalmente y mensualmente. Para concluir con este tema, se preguntó sobre el grado de conformidad que poseen con respecto a la información que reciben, las respuestas se pueden apreciar en el siguiente cuadro:



n=30

Fuente: elaboración propia

Con respecto al trato que existe entre los empleados, un alto número de los encuestados reconocieron que poseen una muy buena relación, el resto respondió que solamente era bueno. Un punto para destacar es que más de la mitad del personal comentó que considera que no trabaja en equipo con sus compañeros y jefes. Para concluir con la encuesta se intentó averiguar qué tipo de actividades se realizan, que sean organizadas por el Banco. La mayoría de los empleados comentó que se realizan eventos deportivos, una cantidad menor de personas indicó que fechas especiales y a su vez agregaron que se realizan diferentes encuentros entre los departamentos del Banco.

2. Entrevista

Uno de los instrumentos empleados en la etapa de recolección de datos, es la entrevista que se le realizó a uno de los empleados administrativos del área de gerencia de Recursos Humanos, Joaquín Otero. En la misma se pudo observar que existen ciertas falencias en la comunicación interna del Banco de La Pampa. Una de ellas es la inexistencia de políticas de este tipo de comunicación, esto quedó demostrado cuando Joaquín respondió que no poseen cierto tipo de lineamientos. A su vez agregó que el Banco de La Pampa no cuenta con un área de comunicación interna o un profesional idóneo en el tema, por el contrario es el departamento de Gerencia de Recursos Humanos quien se encarga de esta cuestión.

Por otro lado, el entrevistado aclaró que dicha institución financiera no posee un plan concreto de comunicación interna, sino que la comunicación surge para cubrir ciertas necesidades. Esta falta de planificación, trae como resultado una comunicación reactiva, en donde se detecta una necesidad en materia de comunicación y se brinda información sólo para cubrir estos vacíos, corriendo el peligro de obtener resultados poco alentadores. Lo beneficioso para la organización sería basarse en una comunicación proactiva, ya que es más efectiva debido a que la institución no comunica al detectar una necesidad, sino en todo momento.

Otro de los temas que se trató durante la entrevista fue sobre las herramientas de comunicación interna que emplea el personal, Joaquín comentó que utilizan diferentes canales, como por ejemplo la Intranet, el e-mail, las reuniones, una hoja a la que el Banco denominó Contacto. Esta última es una hoja o dos como máximo, la cual se envía junto con el recibo de sueldo. Con respecto a los mensajes que se publican en esta hoja, Otero explicó lo siguiente:

“Se le da prioridad a los temas laborales, todo lo que son comunicaciones laborales que tengan que ver con el recibo de sueldo, licencia, campañas de ART, algún beneficio, problemas de salud por lo general. Y después puede haber algunas cuestiones específicas por ejemplo, marketing larga alguna campaña nueva y bueno podemos llegar a volcarla ahí; podemos tener algún desempeño en algún concurso de link y lo volcamos en el Contacto; bueno saludos de fin de año, día del trabajador, también va.”

Con respecto a la Intranet, Joaquín detalló que a través de ésta se comunica a todo el personal del Banco de La Pampa las novedades relacionadas a la institución, como así también posee un listado donde se expone la trayectoria que va cumpliendo cada empleado con respecto a su antigüedad. Por otro lado, el entrevistado agregó que la Intranet no posee un chat interno o foro que le permita a todo el personal comunicarse, comentó que en su lugar utilizan el correo electrónico institucional.

Siguiendo con el tema de las herramientas de comunicación interna que se utilizan en el Banco, Joaquín Otero explicó que las reuniones se realizan cuando surgen temas de un área específica o de un departamento del Banco. No se encuentra establecido por la institución que los departamentos se reúnan semanalmente, quincenalmente o mensualmente. Pero si reconoció que se está tratando el tema de que las reuniones se encuentren pactadas de ante mano, es decir, por ejemplo el área de Recursos Humanos se juntará una vez cada quince días para tratar temas específicos. A partir de esta afirmación, se puede deducir que sería conveniente para la institución proponer que las reuniones se encuentren pactadas mensualmente. Una de las últimas aclaraciones que hizo con respecto a las herramientas comunicacionales, fue que a pesar de que considera que las carteleras son un útiles, no son empleadas en ninguna sucursal.

Para tener más conocimiento de la manera en que se comunica el personal del Banco y a través de qué medios se lleva a cabo, el empleado administrativo del área de Recursos Humanos comentó que los altos mandos se comunica con los empleados a través del e-mail y añade que es una de las herramientas más utilizadas dentro de la institución. Asimismo, dijo que los empleados se comunican con sus superiores utilizando el e-mail, como se explicó anteriormente, pero también agregó que el personal se puede comunicar telefónicamente o personalmente. Un punto a tener en cuenta es que cualquier empleado, sin importar el nivel en el que se encuentre trabajando puede dirigirse personalmente a su gerente o al superior del gerente sin ningún obstáculo de por medio.

Otro de los temas de la entrevista fue sobre las actividades que organiza el Banco dirigida al personal y se hizo referencia a la inducción. La misma se llevo a cabo en Marzo del corriente año y consistió en inducir a los empleados que ingresaron entre el 2010 y el 2012. Dicha actividad se efectuó en la casa matriz y se realizaron diferentes recorridos de la institución, a su vez, se transmitieron los valores sobre los cuales se rige

la organización. Otero considera que esta actividad fue un poco insuficiente y reconoció que hay mucho para hacer sobre este tema.

Otra actividad en la cual participa todo el personal y sus respectivas familias es la fiesta que se realiza el día del bancario, el 6 de Noviembre. Este evento consta de una jornada completa, en el cual se desarrollan diversas actividades deportivas durante el día y por la noche se efectúa una fiesta con cena incluida. Un punto para observar aquí es que quien se encarga de organizar dicho evento no es el Banco de La Pampa, sino una comisión organizativa que se encuentra conformada por empleados del Banco. Dicha comisión se creó voluntariamente por parte de algunas personas y la mutual del Banco de La Pampa y el mismo banco sólo acompañan económicamente. Los eventos extra laborales en general favorecen para reforzar los vínculos entre las personas y fomentan la integración entre las mismas. Es por esta razón que se considera que el Banco de La Pampa debería formar parte de la organización del “día del bancario” y fomentar la asistencia de todo su personal para cumplir con estos objetivos.

Por último, al entrevistado se le preguntó si es necesario realizar un cambio al funcionamiento de la comunicación dentro del Banco o mejorar algún aspecto. A partir de esta pregunta el entrevistado respondió:

“Si por supuesto, mejorar siempre, no vamos a decir que no. Haber, tengamos en cuenta una cosa el Banco tiene 38 sucursales, o sea tiene una dispersión bastante importante. En materia de comunicación podemos hacer infinidad de cosas, sin dudas mejorar y sin dudas agregar, profundizar y demás. Sería meritorio incluso que, como bien lo mencionas vos, tener una persona profesional de la comunicación, tranquilamente hay cosas para hacer, eso sin duda. Como está planteado funciona en el sentido de que se logra la comunicación que se intenta, que puede ser escueta si se quiere o limitada, como estamos diciendo, pero que funciona funciona, tiene llegada de acuerdo a las herramientas que utilizamos.”

En pocas palabras, se puede concluir que una de las grandes falencias que posee el Banco en materia de comunicación interna, es la falta de planificación y de políticas que guíe al personal cuando desee comunicarse, ya sea con sus pares o superiores.

3. *Análisis de contenido*

En esta última etapa de investigación se analizarán las piezas de comunicación interna que utiliza el Banco de La Pampa y a las cuales se tuvo acceso. Los modelos de e-mail y de la hoja Contacto, se encuentran en el anexo 5.

- **E-mail:** se puede observar que esta herramienta tiene un formato digital. El emisor de la gran mayoría de los e-mails es el departamento de Recursos Humanos, pero cabe aclarar que cualquier área puede mandar diferente información a otra a través de este canal, siempre y cuando el contenido sea autorizado por el Departamento de Seguridad. La dirección de dicho contenido es horizontal y descendente, pocas han sido las ocasiones en que la dirección del mensaje fue ascendente. Con respecto a la función que cumple el mensaje, en los casos analizados son de producción y mantenimiento. Un punto para observar aquí es que pocos son los mensajes relacionados con saluciones, felicitaciones; es decir de carácter humano. Con respecto a la frecuencia, esta es diaria, ya que en una semana el empleado recibe varios e-mails con diferente información.

En relación a la identidad visual dicha herramienta posee el logotipo del Banco de La Pampa, este se ubica al final del e-mail. Con respecto a la estética, no posee imagen ni video, sólo se adjunta información en formato power point. Por último, este canal tiene posibilidad de retroalimentación, lo cual es fundamental ya que contribuye con una comunicación interna más fluida.

- **Hoja Contacto:** cabe aclarar que la misma es una hoja que se adjunta al recibo de sueldo en donde se publica diferente información. Es Recursos Humanos quien se encarga de elaborar todo el contenido que será publicado aquí, es decir que la dirección del mensajes es tanto horizontal, descendente como así también ascendente. *Contacto* se publica una vez al mes y el empleado lo puede ver en la Intranet, o ya sea cuando le llega el recibo de sueldo, es decir impreso.

El contenido de los mensajes que se envían en esta hoja se encuentra relacionado con diferentes temas laborales como por ejemplo todo lo que tenga que ver con el recibo de sueldo, campañas de ART, temas de salud, entre otros. Con respecto a la

estética, posee una imagen en la parte superior de la hoja, posee el logotipo pero no incluye colores. Dicha herramienta no tiene posibilidad de retroalimentación.

- **Intranet:** Es Recursos Humanos quien se encarga de publicar el contenido en esta red, la cual posee un formato digital. Todos los miembros del Banco tienen acceso a dicha herramienta.

La misma posee los colores institucionales como así también se encuentra presente el logotipo en la parte superior de la misma. No contiene imágenes como así tampoco videos. En relación a la frecuencia, se puede decir que es diaria, ya que el empleado ingresa todos los días que concurre al Banco, como así también Recursos Humanos mantiene a la Intranet actualizada. La misma no tiene posibilidad de retroalimentación.

Con respecto a la información que se publica, son diferentes novedades relacionadas con el Banco, todo lo que tenga relación con la normativa, como así también los cumpleaños de los empleados, la trayectoria que poseen dentro del Banco, entre otros temas.

Para concluir, se puede decir que las herramientas de comunicación interna analizadas no están siendo aprovechadas al máximo. Esto se debe a que no existe una planificación estratégica, como así tampoco una evaluación. El único que posee un adecuado funcionamiento es el e-mail.

Consideraciones del trabajo de campo

Luego de analizar los datos arrojados por las encuestas, la entrevista realizada al empleado del área de Recursos Humanos y el análisis de contenido, se puede concluir que es necesaria la intervención de un profesional de Relaciones Públicas e Institucionales, que se encargue de la comunicación interna.

En primer lugar, se debe reconocer que el Banco de La Pampa no posee políticas de comunicación interna, como así tampoco un área o profesional que se encargue de este tema. Es el departamento de Recursos Humanos quien desarrolla la comunicación dentro del Banco, por lo tanto se podría decir que realizan una comunicación reactiva.

Sería valioso para la organización, que se planifique estratégicamente la comunicación interna. Gracias a esto el personal tendrá conocimiento de todo lo que realiza el Banco y de esta manera el empleado podrá sentir que forma parte del mismo. A su vez dicha planificación permitirá que los miembros de la institución se desenvuelvan en un clima laboral favorable y todo esto dará como resultado el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

En relación a las herramientas de comunicación interna empleadas por el Banco, se considera que su funcionamiento es ineficiente y que solamente a través del e-mail puede llegar a existir una retroalimentación. Cabe agregar que también utilizan la Intranet, pero dicho medio sólo se emplea para publicar novedades relacionadas con la organización. A su vez, quedó demostrado en los resultados arrojados por los cuestionarios que el personal se encuentra interesado en recibir todo tipo de información a través de esta herramienta.

Actualmente la Intranet es una de las herramientas más utilizadas por las empresas y posee diversos beneficios, como por ejemplo permite reducir costos, posibilita una comunicación instantánea como así también incrementa el flujo de información entre todos los empleados del banco, facilita el acceso a datos que resulten útiles para el personal y todo esto en su conjunto, colaborará a que el empleado se sienta motivado. Por estas razones, es que el Banco de La Pampa debería realizar ciertos cambios en su Intranet actual.

En los resultados de los cuestionarios, también se pudo observar que el Banco no utiliza las carteleras como herramienta de comunicación, pero el personal si desearía recibir información a través de este medio. Sería fructífero para la organización emplear

este instrumento ya que permite difundir información corporativa de forma permanente, es de fácil acceso para todo el personal, posee un bajo costo y fundamentalmente evita uno de los principales problemas de la comunicación interna: el rumor.

Otra de las problemáticas radica en que es muy limitada la información institucional que se le transmite al personal. A su vez, la calidad de dicha información es insuficiente, ya que no cumple con las expectativas de los empleados. Gracias a los cuestionarios efectuados se pudo demostrar que no se les ha comunicado los diferentes cambios realizados, como así tampoco los nuevos proyectos que el Banco desea afrontar. Con respecto a esto se puede agregar, que los empleados manifestaron que consideran que es insuficiente la información que les llega y a su vez demostraron estar interesados en recibir más mensajes enviados por el Banco. Otra falla con respecto a este tema es que muy pocas veces se envían mensajes de carácter humano, que les demuestren a los miembros de la organización que son un pilar fundamental para ésta.

Otro punto para resaltar es que el Banco de La Pampa no realiza eventos para incentivar la integración de sus empleados. El único evento que se lleva a cabo es el del día del bancario, el cual es organizado por una comisión de empleados conformada voluntariamente. A partir de esta afirmación queda en evidencia que es muy importante para el personal la organización de diferentes eventos extra laborales. Por lo tanto, esto debería tenerse en cuenta a la hora de realizar un plan de comunicación interna para el Banco de La Pampa, ya que a través de estas actividades extra curriculares, se le podrá transmitir a todo los empleados de la institución que ellos son su capital más importante.

Con respecto a las prioridades comunicacionales del Banco, los temas principales que son difundidos son los referidos a las campañas de ART, de marketing, entre otros. En cuanto a la satisfacción del personal con respecto a cómo fluye la comunicación dentro de la organización, quedó evidenciado que se encuentran insatisfechos, ya que la mayoría de los empleados solicitaban obtener información acerca de los nuevos proyectos que realiza el banco, las distintas actividades y las diferentes modificaciones que surgen.

Considerando los problemas detectados en el Banco de La Pampa, queda demostrado que es necesario implementar un plan de Relaciones Públicas Internas. Esto se debe a que en toda organización es necesaria la comunicación, ya que gracias a ésta

el personal podrá recibir y emitir diversos mensajes, sentirse partícipe de la institución, como así también podrá desarrollar sus tareas de una manera más productiva. Todo esto generará un buen clima laboral y a su vez facilitará a que se cumplan los objetivos de la organización. Por último y no menos importante, este plan permitirá que la comunicación interna se pueda desarrollar de una manera más organizada, siguiendo ciertos lineamientos.

Análisis de factibilidad

A continuación se expondrá la matriz, la cual permitirá por medio del análisis de diferentes variables, estudiar si es factible llevar a cabo un plan de Relaciones Públicas e Institucionales en el Banco de La Pampa.

Dimensiones	Alta	Media	Baja
Dimensión Humana			
Dimensión Política			
Dimensión Económica			
Dimensión Técnica			

DIMENSIÓN HUMANA

En la actualidad, en el Banco de La Pampa no existe un área de comunicación, como así tampoco se encuentra trabajando un profesional del área. Como quedo expresado en la etapa de diagnóstico, es el departamento de Recursos Humanos quien se encarga de llevar a cabo la comunicación interna. Por lo tanto, será dicha área quién, asesorado por el Relacionista Público, se encargue de la ejecución del plan propuesto. Por ende, se puede considera que la factibilidad es alta.

DIMENSIÓN POLÍTICA

En la entrevista realizada al administrativo del área de Recursos Humanos, reconoció que sería fructífero para el Banco poseer un Plan de comunicación interna, ya que reconoce la importancia que posee la misma y de lo beneficioso que sería que se incorpore una persona idónea en el tema. Como así también admitió que el Directorio también reconoce la importancia de esta disciplina y lo beneficioso que sería para la organización. Por esta razón la dimensión política es alta.

DIMENSIÓN ECONÓMICA

El Banco de La Pampa, es el único banco de la provincia. A lo largo del tiempo, ha demostrado su responsabilidad y se ha ganado la confianza de su público externo. Como consecuencia de esto, posee una amplia cartera de clientes, entre los cuales no sólo se encuentran grandes y medianas empresas; sino además personas, como por ejemplo pequeños y medianos productores. Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, se considera que el Banco se encuentra en una muy buena situación económica. Por lo tanto, ésta dimensión es de factibilidad alta, ya que cuenta con el dinero suficiente para poder ejecutar un plan de comunicación.

DIMENSIÓN TÉCNICA

Con respecto a ésta dimensión, el Banco cuenta con computadoras, scanners, sistema de intranet, Internet, impresoras, teléfonos; como así también posee una sala de reuniones. Por lo tanto, la sucursal cuenta con la tecnología necesaria y una buena estructura edilicia, lo cual facilitará la ejecución del plan de comunicación interna que se propone a continuación. Por todo lo dicho anteriormente, se puede decir que la factibilidad es alta.

Por todo lo expuesto anteriormente, se puede concluir que es altamente factible que el Banco de La Pampa lleve a cabo un plan de comunicación interna.

Objetivos de intervención

Objetivo General de intervención.

Optimizar el funcionamiento de la comunicación interna del Banco de La Pampa, con el fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Objetivos Específicos

39. Armonizar las acciones de comunicación interna de la institución.
40. Generar espacios propicios para el intercambio de información de las diferentes áreas del Banco de La Pampa.
41. Concientizar al Directorio y al área de Recursos Humanos sobre la importancia de poseer un plan de comunicación interna.
42. Promover la integración entre los empleados.

Plan de Relaciones Públicas e Institucionales

Teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas en la etapa de Diagnóstico, los objetivos que persiguen el Banco y sus recursos, se propone a continuación un Plan de Relaciones Públicas Internas. El mismo, intenta, a través de sus diferentes tácticas, optimizar el funcionamiento de la comunicación dentro de la institución y a su vez colaborará con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La elaboración de dicho plan se basó en los resultados de los cuestionarios realizados al personal del Banco, como así también se tuvo en cuenta sus necesidades y preferencias en materia de comunicación. Cabe destacar que, además ayudará a fortalecer el vínculo entre los empleados.

Dicho plan comenzará en el mes de Marzo del año 2014 y se dará por finalizado en el mes de Marzo del año 2015. Se encuentra conformado por diferentes programas, al primero se lo llamó “Todos on line”, consta de realizar ciertos cambios en la Intranet actual y realizar una guía de comunicación interna. Otro de los programas es “La unión hace la fuerza”, el cual consiste en realizar dos eventos extra laborales y proponer desayunos mensualmente. Al último de los programas se lo denominó “¡Aprendiendo sobre el Banco!”, en donde se desarrollará una capacitación sobre comunicación interna, dirigida al Directorio y al área de Recursos Humanos; además se plantea instalar el uso de las carteleras.

Cada seis meses, se llevará a cabo la evaluación global del mismo, en donde se analizará si se cumplieron los objetivos esperados.

PROGRAMA A: ¡APRENDIENDO SOBRE EL BANCO!

JUSTIFICACIÓN

Durante la entrevista realizada a Joaquín Otero, se pudo apreciar que el área de Recursos Humanos (que es quien se encarga de la comunicación interna) no posee el suficiente conocimiento con respecto a este tema.

Por lo tanto, para poder solucionar dicha falencia, en el presente programa se propondrá realizar una capacitación sobre comunicación interna que tendrá como objetivo principal mejorar la gestión de la misma. Por último se propone crear una cartelera, debido a que actualmente no poseen y se considera una herramienta básica para que exista un flujo constante entre los empleados.

OBJETIVO

43. Optimizar el funcionamiento de las herramientas de comunicación interna.

DESTINATARIOS

Las diferentes acciones planteadas tienen como destinatarios al público interno del Banco de La Pampa.

TÁCTICA 1: CAPACITACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA

DESTINATARIOS

Departamento de gerencia de Recursos Humanos y el Directorio.

DESCRIPCIÓN

Lo que se pretende lograr a través de una capacitación sobre comunicación interna, es que el área de Recursos Humanos y el Directorio del Banco, tengan conocimiento sobre la magnitud de comunicarse estratégicamente con su público interno, como así también de la comunicación entre el personal. El fin de esta acción es que se optimice el funcionamiento de los canales que utilizan, que se fortalezca el vínculo entre el personal, promover un ambiente cálido de trabajo y como fin último aumentar la productividad.

La presente táctica consistirá en cuatro encuentros que se realizarán una vez por semana y tendrá una duración de 2 horas. Algunos de los temas a tratar son: que es la comunicación, que es la comunicación interna, cuáles son sus objetivos y beneficios, herramientas de comunicación interna más utilizadas y de qué manera será productivo emplearlas, entre otros. La capacitación será comunicada a cada integrante del área de Recursos Humanos y el Directorio a través del correo electrónico.

A continuación se expone los contenidos que serán dictados durante la capacitación, junto a otros datos de relevancia relacionados con la misma:

Capacitación sobre Comunicación Interna

Destinatarios: Directorio del banco de La Pampa junto con el área de Recursos Humanos.

Capacitador: Natalí Costilla.

Inicio: Miércoles 5 de Marzo del 2014.

Duración: 1 mes, 4 encuentros con una duración de dos horas cada uno.

Contenidos:

- Concepto de Comunicación. Definición de Comunicación Interna. ¿Cuál es su importancia en las organizaciones?
- Herramientas y medios de Comunicación Interna. Segmentación del público. Características de los medios más utilizados. Aplicación de las nuevas tecnologías a la Comunicación Interna.
- Planificación de la Comunicación Interna. Diferentes etapas de un Plan. Casos prácticos.
- Comunicación integrada. Comunicación Interna y Externa: un complemento. Personal como vocero de la empresa.

RECURSOS

- Humanos: El Relacionista Público será quien se encargue de realizar la capacitación
- Materiales: fotocopias, lapiceras, folletos.
- Técnicos: Computadora, proyector.
- Financieros: Honorarios del Relacionista Público.

TIEMPO

- Ejecución: La capacitación se ejecutará durante todo el mes de Marzo, una vez por semana.

EVALUACIÓN

En el último encuentro, se realizarán unas preguntas de manera oral, lo que le permitirá al profesional de Relaciones Públicas verificar si los objetivos de la capacitación se lograron.

TÁCTICA 2: ¡INFORMATE!

DESCRIPCIÓN

Se propone implementar una cartelera debido a que Joaquín Otero, durante la entrevista reconoció que no las utilizan. Por otro lado, se debe reconocer que es una de las herramientas que más se aplica dentro de las organizaciones, la cual permite difundir información institucional a todo el personal permanentemente, de una manera rápida y de fácil acceso. Otra ventaja que posee es que ayuda a combatir todo tipo de rumores, lo cual es fundamental evitar que exista dentro de una institución.

La cartelera se encontrará ubicada en la cocina del Banco, tendrá un tamaño de 1,50 metros de largo por 0,80 de alto. Estará dividida en tres secciones, una se llamará **“El Banco te cuenta que...”** aquí se publicará todo tipo de novedades que se encuentre relacionada con el Banco, es decir información técnica, relacionada con los objetivos institucionales, campañas sobre seguridad e higiene, cualquier tipo de cambio que realice el Banco, entre otros temas. Para poder captar la atención de los empleados, el nombre de la sección será con letra un poco más grande que el de la información publicada y en este caso, será de color amarillo, ya que es uno de los colores institucionales.

Otra de las secciones tendrá el nombre de **“Atentos compañeros”**, el objetivo de esta sección es que el personal pueda participar. Por lo tanto, serán ellos quienes podrán publicar diferente información que consideren que será de interés para el resto de sus compañeros. En este caso el nombre de la sección será de color azul. Y por último, se encontrará la sección **“Recreándonos”**, donde se publicará diferentes tipos de actividades, ya sean organizadas por el Banco o por los empleados. Aquí el color del nombre será el gris. La información de la cartelera será renovada una vez por semana.

A continuación se presenta el futuro modelo de cartelera, luego se exhibe de qué manera quedará ubicada en la cocina del Banco:

INFORMATE!

EL BANCO TE CUENTA QUE...

Se han realizado una serie de cambios en la Intranet. Para que puedas apreciarlos te sugerimos que entres en la página. Cualquier sugerencia lo puedes realizar en la sección Contanos, de la nueva Intranet.

Saludos RRHH



ENTRE NOSOTROS!

La semana que viene comienza el Torneo de Bancarios de Fútbol. ¿Quién está disponible para jugar el jueves a la tarde?

Mañana es mi cumpleaños! Los espero en el After Office del bar de la esquina!
FER

RECREANDONOS

Recuerden que el próximo Miércoles 11 a las 8:00 PM, se llevará a cabo el desayuno mensual, aquí en la cocina. Los esperamos!

El día 6 de Noviembre se realizará la fiesta del Día del Bancario. Se les enviará las invitaciones a la brevedad. Los esperamos para festejar nuestro día!

Banco de **La Pampa**



RECURSOS

- Humanos: El encargado de Relaciones Públicas e Institucionales junto con el departamento de Recursos Humanos, serán los responsables de mantener actualizada la cartelera.
- Materiales: Pizarra, papeles, marcador.
- Técnicos: Computadora.
- Financieros: Honorarios del Relacionista Público y del Diseñador Gráfico, pizarra y marcador.

TIEMPO

- Ejecución: La cartelera será ejecutada a partir de la segunda semana de Marzo

PROGRAMA B: “TODOS ON LINE”

JUSTIFICACIÓN

A través del análisis de los cuestionarios y de la entrevista realizada al encargado de los Recursos Humanos del Banco de La Pampa, se detectó que una de las herramientas más utilizadas para transmitir información a los empleados es la Intranet. Por lo tanto, se considera que sería fructífero realizar una serie de cambios en la actual red, que consistirán en incorporar un chat interno, de esta manera los empleados se podrán comunicar de forma instantánea. A su vez, se establecerá un foro institucional en donde se expondrán temas relacionados a la institución, para mantener constantemente informados y actualizados a todos los empleados de las distintas sucursales. Otra de las tácticas de este programa consistirá en crear un documento que contenga las normas sobre las cual se rige la comunicación dentro del Banco.

OBJETIVO

44. Optimizar el funcionamiento de las herramientas de comunicación interna.

DESTINATARIOS

Público interno del Banco de La Pampa.

TÁCTICA 1: ¡HORA DE CAMBIOS!

DESCRIPCIÓN

Es sabido que la Intranet es muy beneficiosa para una organización, siempre y cuando sea bien utilizada. Alguna de sus ventajas son la instantaneidad, que logra que se incremente la cohesión entre el personal como así también la comunicación entre diferentes áreas, permite mantener a los empleados actualizados, entre otros beneficios. Todo esto en su conjunto permitirá que la comunicación interna sea más fluida.

Para poder lograr lo anteriormente expresado, se deberá realizar una serie de cambios en la Intranet del Banco de La Pampa, ya que la actual no está siendo aprovechada al máximo. Las acciones que se ejecutarán en la misma serán las siguientes:

45. Se incorporará una sección llamada “**Actualidad**”, en la cual se comunicarán las distintas noticias relacionadas con el sector bancario nacional e internacional.
46. Se establecerá otra sección, la cual se llamará “**Novedades**”, aquí se publicarán diferentes notas relacionadas con el Banco de La Pampa. Como por ejemplo nuevos proyectos, diferentes tipos de campañas que se realicen y otros cambios que se decida llevar a cabo.
47. Se modificará la estética de la misma: incorporando colores institucionales, imágenes, entre otros.
48. Se establecerá un buzón de sugerencias para que todos los empleados puedan brindar consejos, dudas, quejas, etc. Esta sección tendrá el nombre de **Contános!**
49. Se incorporará una sección que se llamará “**Te veo!**”, en donde el personal de las distintas sucursales podrá comunicarse mediante una video-conferencia. De esta manera se evitarán viajes, se minimizarán los costos y se ahorrará tiempo. Por otro lado, permitirá una comunicación más fluida e instantánea entre los empleados de las diferentes sucursales.
50. Se agregará una sección llamada “**Mapa**”, en donde se encontrarán las distintas sucursales de la Argentina. Al seleccionar cada sucursal se brindarán los datos

(foto, nombre, apellido, puesto, teléfono y el correo electrónico) de todas las personas que forman parte de la sucursal seleccionada.

51. Se propondrá un chat interno, en donde todos los empleados se podrán comunicar de una manera informal y donde se podrá realizar cualquier consulta institucional, entre otros temas. El mismo será de gran utilidad para comunicarse con todas las áreas de la organización de manera instantánea.
52. Se realizará un foro institucional, el cual consistirá en plantear temas relacionados con el banco y donde todo el personal de las distintas sucursales puedan brindar sus diferentes opiniones respecto a ese tema. Aquí cada empleado podrá contar sus ideas, proyectos, problemas, etc. Dicho foro tendrá como nombre **“Debatiendo”**.
53. La última sección se llamará **“Evaluación”**, aquí el empleado se podrá encontrar con breves cuestionarios que serán utilizados para evaluar las acciones propuestas y la opinión del personal respecto de éstas.

A continuación se presenta los cambios que se le efectuarán a la Intranet sección por sección:



Banco de La Pampa

INTRANET

Hola Fernando

26 de febrero de 2013

Actualidad

Viernes 8 de FEBRERO, 2013

BBVA estudiará ampliar capital hasta 1.400 millones

BBVA, entidad presidida por Francisco González, podría realizar dos ampliaciones de capital por hasta 700 millones de euros cada una y destinar este dinero a la política de "Dividendo en opción" que lleva a cabo.

BBVA propone realizar dos ampliaciones de capital mediante la emisión de nuevas acciones de 0,49 euros de valor nominal cada una, sin prima de emisión, de la misma clase y serie que las actualmente en circulación.



[Noticia completa >](#)

Jueves 7 de FEBRERO, 2013

El dólar blue rebotó 10 centavos y llegó a los \$ 7,70

El dólar paralelo rebotó 10 centavos a 7,70 pesos y amplió a 54 por ciento la brecha que lo separa del que se ofrece a 5 pesos en bancos y casas de cambio de la city porteña, tras tres ruedas consecutivas de fuertes pérdidas.

Llegó a un máximo intradiario de 8 pesos el último jueves, tras lo que había descendido hasta los 7,60 pesos de ayer debido a ventas puntuales en el circuito informal, según operadores.

Por su parte, el oficial, concluyó a \$ 4,94 para la compra y \$ 4,59 en la punta vendedora.

[Noticia completa >](#)

Jueves 7 de FEBRERO, 2013

El Banco Central autorizó la llegada del banco más grande del mundo, de origen chino

Se trata del Banco de Comercio e Industria de China, que pasará a controlar el Standard Bank. En los próximos meses el Standard Bank pasará a llamarse "ICBC Argentina". El ICBC es el banco más grande a nivel mundial, con 292 millones de clientes particulares y 4 millones corporativos.

El Banco Central autorizó no sólo el desembarco del banco más grande del mundo en la Argentina, creado en China, sino también el cambio de nombre de una de las entidades más tradicionales del país [...]

[Noticia completa >](#)

Miércoles 6 de FEBRERO, 2013

Las reservas del Banco Central cayeron otros u\$s104 millones

Desde comienzos del mes, la autoridad monetaria perdió u\$s89 millones. El Índice de Riesgo País subió a 1.124 puntos.

En una jornada cambiaria caracterizada por muy poco volumen de operaciones, el Banco Central logró un saldo de la posición de cambios positivo de u\$s35 millones en las transacciones de compra a exportadores y ventas a importadores, según estimaron fuentes del mercado.

[Noticia completa >](#)

Sábado 9 de FEBRERO, 2013 - NOTICIA DESTACADA

Itaú reduce su beneficio un 7% en 2012

Itaú-Unibanco, mayor banco privado brasileño, obtuvo en 2012 un beneficio neto de 13.594 millones de reales (unos 6.797 millones de dólares), con una reducción del 7% con respecto al de 2011, informó hoy la institución.



Las ganancias anuales, sin embargo, son las segundas mayores para un banco en la historia de Brasil, tan sólo superadas por las del propio Itaú en 2011 (14.621 millones de reales o unos 7.310,5 millones de dólares).

El beneficio del banco en el último trimestre de 2012 sumó 3.492 millones de reales (unos 1.746 millones de dólares), con una reducción del 5,1% frente al mismo período de 2011 pero una elevación del 3,6% en la comparación con el tercer trimestre del año pasado.

Pese a la caída del beneficio neto, el Itaú elevó su cartera de crédito hasta 426.590 millones de reales (unos 213.295 millones de dólares) en diciembre pasado, un valor en un 7,45% superior al del mismo mes de 2011.

Esa decisión hizo que Itaú perdiera participación en el mercado de crédito, que viene creciendo en Brasil en general por la decisión del Gobierno de reducir las tasas de interés, que bajaron el año pasado a su menor nivel en muchos años, y de incentivar las ventas de diversos sectores para hacer frente a la crisis económica.

Itaú atribuyó la caída del beneficio neto en 2012 al menor crecimiento de los créditos, pero proyecta para 2013 una expansión de los préstamos de hasta el 13%.

La tasa de impago del Itaú, que mide el total de créditos con más de 90 días de atraso en el pago, cayó desde el 4,9% en diciembre de 2011 hasta el 4,8% en diciembre pasado. Esa tasa llegó a subir a 5,1% en septiembre de 2012.

La reducción de la tasa de impago le permitió al banco reducir sus provisiones para créditos de riesgo desde 5.940 millones de reales (unos 2.970 millones de dólares) en el tercer trimestre del año pasado hasta 5.680 millones de reales (unos 2.840 millones de dólares) en el cuarto trimestre.

Los activos del banco sumaban en diciembre 1.014 billones de reales (unos 507.000 millones de dólares), con un crecimiento del 19,1% frente a los del mismo mes de 2011 (851.332 millones de reales o unos 422.666 millones de dólares) y que lo confirman como la mayor institución financiera privada de Brasil.

El patrimonio líquido de la institución creció un 4,03% en un año hasta 74.220 millones de reales (unos 37.110 millones de dólares) en diciembre pasado.

Pese a la bajada del beneficio neto en 2012, las ganancias del Itaú fueron muy superiores a las del Bradesco (11.381 millones de reales o unos 5.690 millones de dólares) en el mismo período.

Banco de La Pampa

INTRANET

Hola Fernando

26 de febrero de 2013

Novedades

Miércoles 10 de OCTUBRE, 2012 - NOTICIA DESTACADA

En el BLP, una muestra interesante de la comunidad mapuche

La actividad se promueve en el marco del Día de la Diversidad Cultural Americana.

Una novedosa iniciativa de los bragadenses, que son parte del personal del Banco de La Pampa, sucursal Bragado, tuvo rápida y favorable recepción en el directorio de la entidad crediticia, ya que tiene que ver con nuestra identidad.

Daniel Montovani junto con Diego Martín pensaron en la posibilidad de recordar el Día de la Diversidad Cultural Americana de una manera más tangible: invitar a miembros de la comunidad mapuche de Olascoaga a realizar una exposición en el mismo edificio del Banco.

A través de Marcela Coñequir se logró montar una más que interesante exposición de objetos relacionados con la comunidad, incluso la platería, que no muchas veces ha sido expuesta y objetos que fueron hallados en excavaciones cerca de la laguna de La Barrancosa en el 2009.

"Nos parecía bueno tener el espacio físico necesario y ponerlo a disposición de ellos para que puedan mostrar su cultura, porque no siempre pueden hacerlo" dijo Montovani.

A su turno Marcela Coñequir mostró su agradecimiento al Banco por esta igualdad en la comunidad en la expresión de nuestros derechos.

También estaba en el Banco el Lonko Máximo Coñequir, que se expresó en el mismo sentido, felicitando al Banco por la posibilidad de revalorizar la cultura de sus antepasados.

La muestra puede ser visitada en horario bancario durante toda la próxima semana inclusive.



Miércoles 10 de OCTUBRE, 2012

Banco de La Pampa: Diputado pidió colocación de sucursales y cajeros en diferentes barrios de General Pico

El Diputado Provincial del Bloque de Diputados del Frente para la Comunidad Organizada, Daniel Robledo, ingresó por Mesa de Entradas de la Legislatura Provincial, un proyecto de Resolución por el cual solicita al Poder Ejecutivo provincial y a las autoridades del Banco de La Pampa "implementen una política de creación de sucursales y de cajeros automáticos de la entidad crediticia provincial en los barrios El Molino, Este, Energía y Progreso, Indios Ranqueles de General Pico."

Dicha solicitud está motivada por el hecho de que la población, domiciliada al este de la vía férrea, que se dirige hacia Trebolares, de manera obligada tiene que trasladarse para realizar cualquier trámite bancario, a las sucursales y cajeros que se ubican al oeste de la misma; o, como popularmente se dice, que están "de este lado de la vía."

[Noticia completa >](#)

Martes 22 de MAYO, 2012

El Banco de la Pampa inauguró nueva sede

En el día de ayer se llevó a cabo la apertura de la nueva sede que el Banco de La Pampa inauguró en la calle Hilario Lagos 477 de la ciudad capital.

El nuevo edificio se encuentra ubicado a escasos metros de donde funcionaba la anterior sucursal. La apertura oficial tuvo lugar durante una ceremonia efectuada después del mediodía y contó con la presencia de la titular de la entidad bancaria, Laura Galluccio; el ministro Coordinador Ariel Rauschemberg; el ministro de Hacienda y Finanzas, Sergio Violo y el secretario general de la Gobernación, Raúl Ortiz, entre otros funcionarios provinciales, miembros del directorio y empleados bancarios.

La inauguración de esta nueva sucursal se efectúa en el marco de un plan de construcción y ampliación de locales comerciales que cuales fueron dotados de una mayor comodidad, tecnología y seguridad. La denominada agencia "All Boys" -nombre que recibió por estar ubicada en las instalaciones del Club santarrosense- permitirá continuar dando respuestas a la creciente demanda de servicios bancarios por parte de clientes y de la población en general.

El nuevo edificio tiene una superficie total de 575 metros cuadrados distribuidos en dos plantas; cuenta con dos cajeros automáticos de última generación y su dotación es de 17 empleados. Con esta nueva agencia inaugurada, el Banco de La Pampa tiene una red de 97 puntos de atención de los cuales ocho se encuentran en Santa Rosa.

La presidenta del banco de La Pampa, Laura Galluccio se refirió a algunos aspectos del nuevo edificio de dos plantas para brindar atención de todos los trámites que deben hacer los clientes y usuarios en el lugar.

Dijo que el Banco siempre trata de atender en la medida de sus posibilidades los requerimientos de la población y recordó otra habilitación que tuvo lugar hace muy poco tiempo en las adyacencias al hospital Lucio Molas para atender una zona de la ciudad que creció mucho en los últimos años. "Aspiramos a que la atención que teníamos tan centralizada en esta agencia se divida por zona geográfica para que la gente realice sus trámites bancarios sin inconvenientes", concluyó.

INTRANET

Hola Fernando
26 de febrero de 2013

Contanos



Nombre de Usuario *

Asunto

Sugerencias o comentarios

ENVIAR

CANCELAR

* Campo obligatorio

INTRANET

Hola Fernando
26 de febrero de 2013

Te veo!



Contactos

Conectados

- Ana
- Carolina
- Diego
- Juliana
- Federico
- Mercedes
- Nicolás

No Conectados

- Agustín
- Joaquín
- Mariano
- Roberto

Mercedes



Video conferencia

Llamada

Finalizar



Pantalla Mercedes



Mi Pantalla

Banco de **La Pampa**

INTRANET

Hola Fernando

26 de febrero de 2013

Mapa

Red de sucursales y agencias



Ficha técnica empleado



Nombre: Reynaldo
Apellido: Colombatti
Puesto: Gerente
Teléfono: 2954-15554261
E-mail: rcolombatti@blp.com.ar

Banco de **La Pampa**

INTRANET

Hola Fernando

26 de febrero de 2013

Chat

Contactos

Conectados

- Agustín
- Ana
- Diego
- Joaquín
- Mercedes
- Reynaldo
- Roberto

No Conectados

- Carolina
- Juliana
- Federico
- Nicolás



Reynaldo

Yo:
Hola! Cómo andás?

Reynaldo:
Bien, vos?

Yo:
Bien. Vas mañana al desayuno que se hace todos los meses?

Reynaldo:
Si por supuesto, justo ahora estoy haciendo el informe para presentarle al gerente.

Yo:
Perfecto entonces. Confirmo tu asistencia. Que tengas un buen día.

Reynaldo:
Ok. Igualmente. Hasta mañana.

Introduzca el texto aquí

ENVIAR



FORO A: Reunión Balance 2012 - Estrategias 2013

18 participantes

FORO B: Nuevo protocolo de seguridad para acceso a bóvedas

12 participantes

FORO C: Nuevo Software INTRANET - dudas y consultas

7 participantes

Usuario A: - lunes 28 de enero de 2013 - 10:30

Tengo dificultades para realizar las videollamadas. Se me cierra solo el programa cuando intento realizar alguna comunicación.

Usuario C: - lunes 28 de enero de 2013 - 12:23

Tengo el mismo problema desde la semana pasada y no pude hacerlo funcionar. ¿Cómo podemos solucionarlo?

Técnico INTRANET: - lunes 28 de enero de 2013 - 14:43

El inconveniente se debe a una incompatibilidad del sistema de antivirus actual y el software de INTRANET. Estamos trabajando desde el equipo técnico para solucionar este problema. Aparentemente, las barreras de seguridad del sistema operativo de la computadora están ocasionando interferencia con algunas aplicaciones del INTRANET.

En breve, mandaremos un e-mail detallando los pasos a seguir para evitar este problema en un futuro. Disculpas por los inconvenientes causados.

Usuario A: - martes 29 de enero de 2013 - 8:56

Muchas gracias.

Usuario Z: - martes 12 de febrero de 2013 - 9:07

Estoy teniendo problemas con el chat de INTRANET. Cuando deseo comunicarme con usuarios fuera de mi sucursal, se bloquea la página y debo reiniciar la sesión. Esto me viene sucediendo en las últimas 2 semanas. ¿Qué debo hacer para que funcione correctamente de nuevo?

La última sección que se incorporará será la Evaluación que se presenta a continuación, con sus diferentes cuestionarios:



En la presente sección se encuentra a su disposición diferentes cuestionarios. Su respuesta será muy valiosa para nosotros, ya que de esta manera podremos saber cómo se siente cada uno de nuestros empleados con las diferentes actividades, eventos, etc. que realiza el Banco.

A continuación se encuentran los diferentes cuestionarios sobre los que deberás hacer click para poder responderlos. Quedamos a su disposición por cualquier duda.

El área de RRHH

Cuestionario sobre INTRANET



Cuestionario sobre Desayunos mensuales

Cuestionarios sobre Eventos del Día del Bancario y del Día de la Primavera

Cuestionario sobre Guía de Comunicación Interna

1. ¿Se encuentra usted de acuerdo con los cambios realizados en la Intranet?

Sí
 No. ¿Por qué? []

2. ¿Le agregaría o quitaría alguna sección?

Sí. ¿Cuál? []
 No

3. ¿Qué opinión tiene acerca de dichos cambios?

[]

4. ¿Considera que le es fácil utilizar la Intranet?

Sí
 No. ¿Por qué? []

¡Gracias por su colaboración!

INTRANET

Hola Fernando

26 de febrero de 2013

Evaluación



En la presente sección se encuentra a su disposición diferentes cuestionarios. Su respuesta será muy valiosa para nosotros, ya que de esta manera podremos saber cómo se siente cada uno de nuestros empleados con las diferentes actividades, eventos, etc. que realiza el Banco.
A continuación se encuentran los diferentes cuestionarios sobre los que deberá hacer click para poder responderlos. Quedamos a su disposición por cualquier duda.

El área de RRHH

Cuestionario sobre INTRANET

Cuestionario sobre Desayunos mensuales >>

Cuestionarios sobre Eventos del Día del Bancario y del Día de la Primavera

Cuestionario sobre Guía de Comunicación Interna

1. Marque con una cruz con qué personas pudo comunicarse durante el desayuno (puede marcar mas de una opción):

- Mandos superiores
- Empleados de diferentes áreas
- Empleados de la misma área

2. Marque con una cruz su opinión con respecto al desayuno. El mismo le pareció:

- Muy interesante
- Interesante
- Poco interesante
- Nada interesante. ¿Por qué?

3. ¿Le interesaría seguir participando de este tipo de reuniones?

- Sí
- No. ¿Por qué?

¡Muchas gracias por su tiempo!

INTRANET

Hola Fernando

26 de febrero de 2013

Evaluación



En la presente sección se encuentra a su disposición diferentes cuestionarios. Su respuesta será muy valiosa para nosotros, ya que de esta manera podremos saber cómo se siente cada uno de nuestros empleados con las diferentes actividades, eventos, etc. que realiza el Banco.
A continuación se encuentran los diferentes cuestionarios sobre los que deberá hacer click para poder responderlos. Quedamos a su disposición por cualquier duda.

El área de RRHH

Cuestionario sobre INTRANET

Cuestionario sobre Desayunos mensuales

Cuestionarios sobre Eventos del Día del Bancario y del Día de la Primavera >>

Cuestionario sobre Guía de Comunicación Interna

1. ¿Cómo se sintió durante el evento del día de la primavera?

- Muy cómodo
- Cómodo
- Poco cómodo
- Nada cómodo

2. ¿Realizaría alguna modificación sobre dicho evento?

- Sí. ¿Cuál?
- No

3. Qué opinión tiene respecto al evento realizado el pasado 6 de Noviembre?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

4. ¿Desearía usted cambiar algo del evento?

- Sí. ¿Qué cambiaría?
- No

5. ¿Participaría nuevamente de este evento?

- Sí
- No. ¿Por qué?

¡Muchas gracias por su tiempo!

Banco de **La Pampa**

INTRANET

Hola **Fernando**
26 de febrero de 2013

Evaluación 

En la presente sección se encuentra a su disposición diferentes cuestionarios. Su respuesta será muy valiosa para nosotros, ya que de esta manera podremos saber cómo se siente cada uno de nuestros empleados con las diferentes actividades, eventos, etc. que realiza el Banco.
A continuación se encuentran los diferentes cuestionarios sobre los que deberá hacer click para poder responderlos.
Quedamos a su disposición por cualquier duda.

El área de RRHH

Cuestionario sobre INTRANET

Cuestionario sobre Desayunos mensuales

Cuestionarios sobre Eventos del Día del Bancario y del Día de la Primavera

Cuestionario sobre Guía de Comunicación Interna >>

1. ¿Qué calificación le otorgaría a la Guía de Comunicación Interna?

Excelente
 Muy Buena
 Buena
 Regular
 Mala

2. ¿Considera que sin la guía podría realizar sus tareas habituales sin ningún inconveniente?

Si
 No

3. ¿Realizaría alguna modificación sobre la misma?

Sí. ¿Cuál?
 No.

¡Gracias por su colaboración!

RECURSOS

- Humanos: Encargado de Relaciones Públicas e Institucionales y diseñador Web.
- Materiales: Conexión a Internet, computadora.
- Técnicos: Servidor.
- Financieros: Honorarios del Relacionista Público y del Diseñador Web.

TIEMPO

- Ejecución: La Intranet se ejecutará a partir de la segunda semana del mes de Abril hasta la segunda semana del mes de Mayo.

EVALUACIÓN

Como se explicó anteriormente, dentro de la sección “Evaluación” se encontrarán diferentes cuestionarios. Haciendo click sobre el nombre Intranet el empleado tendrá acceso al cuestionario de dicha acción. Las preguntas serán las siguientes:

Cuestionario:

- 1) ¿Se encuentra usted de acuerdo con los cambios realizados en la Intranet?
 - Sí
 - No. ¿Por qué? _____

- 2) ¿Le agregaría o quitaría alguna sección?
 - Sí. ¿Cuál? _____
 - No

- 3) ¿Qué opinión tiene acerca de dichos cambios?

- 4) ¿Considera que le es fácil utilizar la Intranet?
 - Sí
 - No. ¿Por qué? _____

¡Gracias por su colaboración!

TÁCTICA 2: GUÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

DESCRIPCIÓN

El profesional de Relaciones Públicas junto con el área de Recursos Humanos se encontrara a cargo de la creación de la “Guía de Comunicación Interna”. En ésta se plasmará las herramientas de comunicación que se emplean dentro del Banco, como así también se detallará el modo en que se deberá utilizarlas, la frecuencia y su renovación, entre otros temas. Su contenido será breve y conciso para que sea más amena su lectura y será enviada a todo el personal del Banco por correo electrónico.

La presente táctica permitirá que la comunicación se encuentre estandarizada, es decir que todas las personas que trabajan en la institución conocerán a que herramienta deberán recurrir a la hora de comunicarse con sus superiores y pares. Como así también permitirá que la comunicación se suceda de una manera clara, concisa y única.

A continuación se expone el modelo de la guía:



INTRODUCCIÓN:

La comunicación es uno de los procesos fundamentales dentro de la sociedad, debido a que ésta permite un diálogo y una convivencia más amena entre sus integrantes. Pero no sólo las personas se comunican, también lo realizan las diferentes instituciones ya que interactúan con el medio que las rodea y a su vez con sus miembros.

La comunicación dentro de las organizaciones es de vital importancia, debido a que la misma permitirá alcanzar los objetivos propuestos por la institución y lograr una armonía en el ámbito laboral. A su vez la comunicación interna es fundamental dentro de las organizaciones, ya que permite que los empleados se sientan motivados. Esto se puede conseguir creando confianza entre ellos, permitiendo que puedan expresar sus opiniones, entre otras cosas.

A través de esta guía, el empleado del Banco de La Pampa tendrá conocimiento de las diferentes herramientas de comunicación interna que utiliza el mismo, como así también se explicará de que modo aplicarlas. Esto logrará que dentro del Banco exista una comunicación eficaz y eficiente.

OBJETIVO:

Las presentes normas de comunicación interna tienen como principal objetivo que todos los integrantes del Banco de La Pampa, tengan conocimiento sobre los proyectos, estrategias y objetivos institucionales.

*Dime y lo olvido,
Enseñame y lo recuerdo,
Involúcrame y lo aprendo.*

Benjamín Franklin.



<p>Intranet:</p> <p>Dicha herramienta consiste en una red privada de computadoras que se encuentran conectadas entre sí. Tiene como objetivo principal incrementar la comunicación entre los empleados, lo cual puede resultar muy eficaz para que se sientan motivados. Para que se pueda cumplir con este objetivo, se espera que el personal del Banco ingrese a la Intranet a diario.</p> <p>A la actual Intranet se le realizarán ciertos cambios, como por ejemplo se incorporarán 8 secciones, sin contar el inicio donde se podrán visualizar la misión y los valores del Banco. La primera sección se llamará Actualidad, en la cual se encontrarán noticias relacionadas con el sector bancario, ya sean del ámbito nacional o internacional.</p> <p>El próximo apartado tendrá el nombre de Noticias, donde los empleados podrán leer diferentes noticias relacionadas con la institución, como por ejemplo nuevos proyectos, inauguración de sucursales, sucesos relacionados con la Fundación del Banco de La Pampa, entre otros. Además se incorporará un buzón de sugerencia, en donde los miembros de la organización podrán plasmar sus dudas, sugerencias, quejas, etc. Dicha sección se llamará Contáctenos.</p> <p>Por otro lado, se podrán realizar videoconferencias entre el personal de diferentes sucursales del Banco de La Pampa. De esta manera se evitarán los viajes por reuniones, se minimizarán los costos y el tiempo. La nueva sección tendrá el nombre de Te Veo!, en el margen izquierdo de la pantalla se podrán observar los contactos que se encuentran online y offline. Para comenzar con una videoconferencia, primero se deberá hacer click sobre el contacto deseado y luego sobre el botón "videoconferencia".</p> <p>Otra de las secciones que se incorporará, será Mapa. En la misma se podrá observar donde se encuentran las diferentes sucursales del Banco de La Pampa. Efectuando un click sobre la sucursal deseada, se podrá observar en el margen derecho de la pantalla la foto, nombre, apellido, puesto, teléfono y dirección de correo electrónico de todas las personas que la componen.</p> <p>Otra de las modificaciones realizadas sobre la Intranet, es la incorporación de un Chat interno. En el mismo, el personal de las diferentes sucursales podrá comunicarse de una manera informal. Esto ayudará a que exista una comunicación más fluida entre todos los integrantes del Banco de La Pampa.</p> <p>Por otro lado, se establecerá un foro institucional llamado Debatiendo. En el mismo podrán participar todos los empleados del banco, deliberando sobre temas que se encuentren relacionados con la organización.</p> <p>La última sección que se incorporará tendrá el nombre de Evaluación, en la misma el empleado se encontrará con pequeños cuestionarios. Los mismos serán muy valiosos, ya que se tendrá en cuenta la opinión del personal con respecto a las herramientas de comunicación interna utilizadas.</p>	<p>Desayunos mensuales:</p> <p>Una vez por mes se llevarán a cabo desayunos laborales. Es decir, los empleados de las diferentes áreas y los altos mandos de una sucursal se reunirán para intercambiar información, opiniones, sugerencias e inquietudes. Lo que se pretende aquí es favorecer al flujo de comunicación ascendente, descendente y horizontal.</p> <p>Dichos encuentros se realizarán en la cocina de la sucursal y tendrán una duración de dos horas. La fecha exacta será comunicada con una semana de anticipación y se difundirá a través del correo electrónico, como así también se publicará en las carteleras.</p> <p>Mails:</p> <p>El correo electrónico se utilizará como complemento de la Intranet. A través de este medio se enviará a todos los empleados informes, estrategias, balances y demás temas, que debido a su complejidad o extensión no se podrán publicar en la cartelera o Intranet.</p> <p>Hoja contacto:</p> <p>Se trata de una o dos hojas, que se enviarán adjuntas al recibo de sueldo. Se tratará principalmente los temas relacionados con el recibo de sueldo, licencia, campañas de ART, etc.</p> <p>Cartelera:</p> <p>La misma consta de una pizarra en donde las diversas áreas del Banco pueden publicar información semanalmente que consideren de relevancia. La cartelera se encontrará fragmentada en tres secciones, la primera con el nombre de "El Banco te cuenta que...", donde se podrá publicar información del Banco, es decir, relacionada con los objetivos institucionales, diferentes tipos de cambios que se realicen, información técnica, entre otros. Si lo que se pretende publicar es muy extenso, se realizará un resumen y la información completa será enviada a cada empleado por mail.</p> <p>Otra de las secciones será "Entre nosotros", en la misma el empleado podrá publicar diferente tipo de información, como por ejemplo cumpleaños, reuniones informales y todo lo que consideren necesario para alimentar a una óptima relación con sus pares.</p> <p>La última sección posee el nombre de "Recreaciones", aquí se podrá informar sobre diferentes actividades, ya sean organizadas por el Banco o por los empleados.</p>
---	--

RECURSOS

- **Humanos:** Encargado de Relaciones Públicas e Institucionales, Encargado del área de Recursos Humanos y diseñador gráfico.
- **Materiales:** Computadora.
- **Técnicos:** Internet, programas de diseño.
- **Financieros:** Honorarios del Relacionista Público y del Diseñador Gráfico.

TIEMPO

- **Ejecución:** Será ejecutada durante la primera y segunda semana del mes de Abril.

EVALUACIÓN

La evaluación de esta táctica se realizará a través de un cuestionario dentro de la Intranet, en donde se controlará si la forma en que se emplean las herramientas de

comunicación interna concuerda con lo pautado en la guía. Las preguntas serán las siguientes:

1. ¿Qué calificación le otorgaría a la Guía de Comunicación Interna?
 - Excelente
 - Muy Buena
 - Buena
 - Mala
 - Regular

2. ¿Considera que sin la guía podría realizar sus tareas habituales sin ningún inconveniente?
 - Si
 - No

3. ¿Realizaría alguna modificación sobre la misma?
 - Si. ¿Cuál? _____
 - No

¡Gracias por su colaboración!

PROGRAMA C: “LA UNIÓN HACE LA FUERZA”

JUSTIFICACIÓN

En la etapa de diagnóstico del presente trabajo, quedó demostrado que el Banco realiza muy pocos eventos internos. Estos son muy importantes para una organización, ya que a través de ellos se le puede demostrar al personal, que son uno de los pilares básicos de la institución y que a su vez se sientan valorados. Otro de los objetivos de estos eventos, es la integración que se logra entre los empleados.

Es por esto que se propone realizar diferentes eventos organizados por el Banco de La Pampa, como por ejemplo desayunos mensuales, día de campo y por último se propone celebrar el día del bancario.

OBJETIVO

54. Fomentar la integración entre los empleados.

DESTINATARIOS

Dicho programa será dirigido tanto al personal y a sus familiares.

TÁCTICA 1: DEBATIENDO ENTRE CAFÉ Y MEDIALUNAS

DESCRIPCIÓN

En la presente táctica lo que se propone es que se realicen desayunos de trabajo dentro del Banco. Lo que se pretende es que se reúnan los altos mandos y los empleados de las diferentes áreas, para poder intercambiar información, opiniones, sugerencias e inquietudes. A su vez, estos desayunos favorecerán la comunicación ascendente, descendente y horizontal, acercando a los empleados pertenecientes a diferentes áreas, como así también eliminar obstáculos entre ellos. El hecho de que estas reuniones sean de carácter informal y que se lleven a cabo en un clima más distendido, colaborará a que los empleados se sientan más cómodos, e incentiva a su participación.

Dichos desayunos tendrán una duración de 2 horas y se llevará a cabo una vez por mes en la cocina del Banco. Se comunicará con una semana de anticipación y se hará a través del correo electrónico, como así también se publicará en las carteleras.

RECURSOS

- Humanos: Encargado de Relaciones Públicas e Institucionales y una persona que se encargue de distribuir el desayuno a cada uno de las personas presentes.
- Materiales: Vasos descartables, instalaciones de la sala de reuniones, café y medialunas
- Técnicos: Conexión a Internet, Computadora.
- Financiero: Vasos descartables, café y medialunas.

TIEMPO

- Ejecución: Se ejecutará a partir de la segunda semana del mes de Abril, durante todo el año.

EVALUACIÓN

Al finalizar dicho encuentro, se le solicitará al personal que responda el cuestionario sobre dicho desayuno, que se encuentra en la Intranet. Esto permitirá conocer la opinión de los participantes con respecto al desayuno.

Cuestionario:

1. Marque con una cruz con que personas pudo comunicarse durante el desayuno (puede marcar más de una opción):
 - Mandos superiores.
 - Empleados de diferentes áreas.
 - Empleados del mismo área.

2. Marque con una cruz su opinión con respecto al desayuno. El mismo le pareció:
 - Muy interesante
 - Interesante
 - Poco interesante
 - Nada interesante. ¿Por qué?_____

3. ¿Le interesaría seguir participando des este tipo de reuniones?
 - Si
 - No. ¿Por qué?_____

¡Muchas gracias por su tiempo!

TÁCTICA 2: ¡YA LLEGÓ LA PRIMAVERA!

DESCRIPCIÓN

Con esta iniciativa lo que se propone es que, con la excusa de celebrar el comienzo de la primavera, los empleados de las diferentes áreas de una sucursal se reúnan fuera del

horario laboral. Lo que se pretende aquí es que el empleado, encontrándose en un ambiente más ameno y distendido, pueda relacionarse con sus pares. Esto ayudará a que se afiance la relación entre el personal de los diferentes niveles, lo cual se podrá ver reflejado en las relaciones laborales.

Dicha táctica se llevará a cabo una vez al año, en un predio que posee la mutual del Banco. Se realizará un día sábado, se invitará a todo el personal a que asista por la mañana; al mediodía almorzarán un asado y por la tarde los hombres podrán jugar al fútbol y para las mujeres se organizará un torneo de Burako. La organización de dicho evento estará a cargo del profesional en Relaciones Públicas e Institucionales.

Ésta acción será comunicada con dos semana de anticipación, a través de la Intranet y las carteleras que se encuentran ubicadas en la cocina del Banco. Los gastos correrán por cuenta del Banco.

La invitación para el evento será la siguiente:



RECURSOS

- Humanos: Encargado de Relaciones Públicas e Institucionales será quién se encargue de la organización de dicha actividad, como así también de su difusión.
- Materiales: Computadora
- Técnicos: Conexión a Internet.
- Financieros: Comida, bebida y postre.

TIEMPO

- Ejecución: Se ejecutará el día 21 de Septiembre, ya que ese día se celebra el comienzo de la primavera.

EVALUACIÓN

La evaluación de dicha táctica se realizará en el mismo cuestionario del evento del día del Bancario, que se encontrará en la Intranet. Las preguntas sobre el evento del día de la primavera serán las siguientes:

1. ¿Cómo se sintió durante el evento del día de la primavera?
 - Muy cómodo
 - Cómodo
 - Poco cómodo
 - Nada cómodo
2. ¿Realizaría alguna modificación sobre dicho evento?
 - No
 - Sí. ¿Cuál? _____

TÁCTICA 3: ¡A FESTEJAR NUESTRO DÍA!

DESTINATARIOS

Esta táctica estará dirigida al público interno y a los familiares de los mismos.

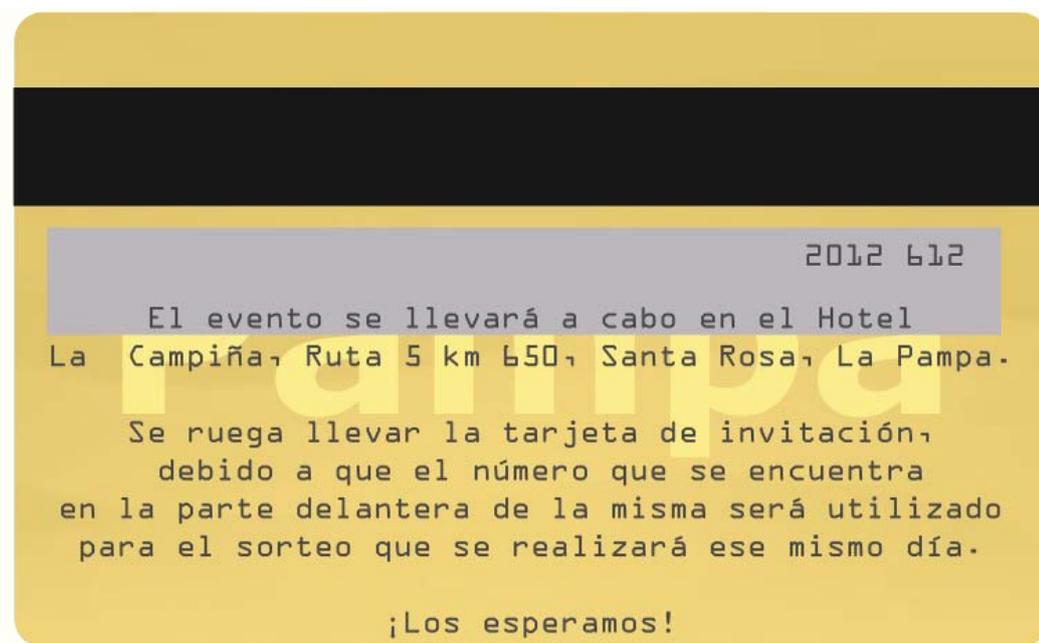
DESCRIPCIÓN

Actualmente se celebra el día del bancario en el Banco de La Pampa, como comentó Joaquín Otero, pero el mismo es organizado por una comisión integrada por empleados del Banco, que se han reunido voluntariamente. Lo que se pretende con esta táctica es que sea el Banco de La Pampa quien organice dicho evento, de esta manera le demostrará a todos sus miembros que realmente son muy valiosos para la organización y esto quedará plasmado con la realización del evento. A su vez, será muy fructífero para la institución ya que el personal podrá relacionarse, permitiendo que se logre un vínculo más estrecho.

El evento se celebrará el 6 de Noviembre, debido a que este es el día del bancario y a su vez es día no laboral. Cada sucursal celebrará dicho evento en su ciudad, el Relacionista Público será el encargado de buscar un salón con las características necesarias. En el caso de la casa matriz, se realizará en el hotel llamado La Campiña. Ya que el mismo posee un convenio con el Banco, por lo tanto sólo se deberá abonar el servicio de catering; la luz y el disc jockey correrán por cuenta de dicho salón.

El evento comenzará a las 22:00 horas. El salón de dicho hotel posee un servicio de catering, que se encargará de la vajilla, comida y mozos. Una vez finalizada la cena el gerente de la sucursal dirá unas palabras y luego se realizará un sorteo entre todos los presentes. El premio que se otorgará será cinco mil pesos. Luego del sorteo se llevará a cabo un show musical y por último los invitados podrán salir a bailar a la pista de baile.

Las invitaciones para el evento las repartirá el encargado de Relaciones Públicas a cada empleado con quince días de anticipación y será la siguiente:



RECURSOS

- Humanos: El encargado de Relaciones Públicas e Institucionales junto con el departamento de Recursos Humanos, serán los responsables de la organización del evento. Como así también se encontrarán las personas que forman parte del servicio de catering.

- Materiales: Instalaciones del hotel, elementos para poder llevar a cabo las diferentes actividades propuestas, vajilla.
- Técnicos: Computadora, equipo de sonido e iluminación.
- Financieros: Catering, invitaciones, premio del sorteo, honorarios del Relacionista Público y del Diseñador Gráfico.

TIEMPO

- Ejecución: Dicha táctica se ejecutará el día 6 de Noviembre.

EVALUACIÓN

El control de esta táctica será un cuestionario, que estará ubicado en la sección Evaluación de la Intranet. Se planteó de esta manera ya que el evento finalizará a altas horas de la noche. El cuestionario será el siguiente:

Cuestionario:

1. ¿Qué opinión tiene respecto al evento realizado el pasado 6 de Noviembre?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

2. ¿Desearía usted cambiar algo del evento?

- Si
- No. ¿Qué cambiaría? _____

3. ¿Participaría nuevamente de este evento?

- Si
- No. ¿Por qué? _____

¡Muchas gracias por su tiempo!

Cronograma de actividades

MARZO 2014 / MARZO 2015

	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
Programas y tácticas/ Semanas													
PROGRAMA A: ¡APRENDIENDO SOBRE EL BANCO!	S1 S2 S3 S4												
TÁCTICA 1: CAPACITACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA													
Ejecución													
TÁCTICA 2: ¡INFORMATE!													
Ejecución													
PROGRAMA B: "TODOS ON LINE"													
TÁCTICA 1: ¡HORA DE CAMBIOS!													
Ejecución													
TÁCTICA 2: GUÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA													
Ejecución													
PROGRAMA C: "LA UNIÓN HACE LA FUERZA"													
TÁCTICA 1: DEBATIENDO ENTRE CAFÉ Y MEDIALUNAS													
Ejecución													
TÁCTICA 2: ¡YA LLEGO LA PRIMAVERA!													
Ejecución													
TÁCTICA 3: ¡A FESTEJAR NUESTRO DÍA!													
Ejecución													
EVALUACIÓN GLOBAL													

Presupuesto

PRESUPUESTO MARZO 2014- MARZO 2015														
INGRESOS	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTALES
	\$ 6.262	\$ 9.427	\$ 6.227	\$ 6.227	\$ 6.227	\$ 6.227	\$ 35.327	\$ 12.127	\$ 93.727	\$ 6.227	\$ 6.227	\$ 6.227	\$ 6.227	\$ 206.686
TOTALES														
EGRESOS														
TÁCTICAS														
PROGRAMA A: APRENDIENDO SOBRE EL BANCO!														
TÁCTICA 1: CAPACITACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA														
TÁCTICA 2: ¡INFORMATE!														
Fluorón	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 156
Pizarra	\$ 250													\$ 250
PROGRAMA B: *TODOS ON LINE*														
TÁCTICA 1: HORA DE CAMBIOS!														
Diseñador web		\$ 3.000												\$ 3.000
TÁCTICA 2: GUÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA														
PROGRAMA C: *LA UNIÓN HACE LA FUERZA*														
TÁCTICA 1: DEBATIENDO ENTRE CAFÉ Y MEDALLINAS														
Café	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 180
Vasos	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2.400
Medallinas	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2.400
TÁCTICA 2: ¡YA LLEGÓ LA PRIMAVERA!														
Asado							\$ 21.000							\$ 21.000
Bebidas							\$ 7.000							\$ 7.000
Postres							\$ 1.100							\$ 1.100
TÁCTICA 3: ¡A FESTEJAR NUESTRO DÍA!														
Invitación							\$ 500							\$ 500
Premio del sorteo							\$ 5.000							\$ 5.000
Catering								\$ 87.500						\$ 87.500
HONORARIOS DEL RELACIONISTA PÚBLICO	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 39.000
HONORARIOS DEL DISEÑADOR GRÁFICO	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 39.000
TOTAL	\$ 6.262	\$ 9.427	\$ 6.227	\$ 6.227	\$ 6.227	\$ 6.227	\$ 35.327	\$ 12.127	\$ 93.727	\$ 6.227	\$ 6.227	\$ 6.227	\$ 6.227	\$ 206.686
FLUJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Evaluación global del plan

Resultados esperados	Resultados inesperados	Resultados logrados	Técnicas de evaluación
Armonizar las acciones de comunicación interna de la institución.			Cuestionario
Generar espacios propicios para el intercambio de información de las diferentes áreas del Banco de La Pampa.			Cuestionario
Concienciar al directorio y al área de Recursos Humanos sobre la importancia de poseer un plan de comunicación interna.			Evaluación oral
Promover la integración entre los empleados.			Cuestionarios

Conclusión

Actualmente las Relaciones Públicas e Institucionales son un instrumento de vital importancia para todo tipo de organizaciones. Ya que ésta disciplina permite que exista un feedback entre el personal y los altos mandos, posibilitando a estos últimos conocer los intereses y necesidades de los empleados. A su vez, posibilita que se desarrolle una relación más estrecha entre el personal y sus superiores. Lo que se intenta lograr con un plan de Relaciones Públicas Internas es gestionar de una manera eficaz y eficiente la comunicación que se sucede dentro de una empresa. Por otro lado permite que todos los integrantes de la organización se sientan partícipes de la misma, esto ayudará a que se desarrolle un clima laboral favorable, en donde cada integrante podrá cumplir con su tarea. A su vez, si el personal se siente a gusto dentro de la institución, se encontrará motivado para poder alcanzar los objetivos institucionales y esto beneficiará tanto al personal y consecuentemente a toda la organización, aumentando su productividad.

En el caso del Banco de La Pampa, se ha detectado que no posee un plan de comunicación interna, por ende carece de políticas que rijan la comunicación dentro de la institución. Ante esta falta de planificación, ha derivado en una transmisión de información insuficiente, ya que hubo ciertos proyectos y cambios que no han sido comunicados. Esto ha sido advertido por el personal, quien desea que se le notifique dicha información. A su vez, se emplea de una manera ineficiente las pocas herramientas de comunicación interna que utilizan. Por último otra de los problemas detectados es la inexistencia de encuentros extra laborales en donde los empleados puedan interactuar y fortalecer el vínculo que poseen, en un ámbito más distendido.

A raíz de lo expuesto anteriormente, se ha desarrollado un Plan de Comunicación Interna, el cual tiene como objetivo general optimizar el funcionamiento de la comunicación que se desarrolla dentro del Banco. Esto se podrá lograr planteando lineamientos que rijan la comunicación interna, generando espacios para el intercambio de información y fomentando la integración entre el personal.

A raíz de lo expuesto anteriormente, queda evidenciada la importancia de un profesional en Relaciones Públicas e Institucionales, el cual posee los conocimientos necesarios para poder gestionar la comunicación interna de una manera eficiente, como así también de promover la integración entre el público interno. Esta persona permitirá que se aplique de una manera eficaz las herramientas existentes dentro de la organización y a su vez, propondrá nuevas para beneficiar la interacción entre el personal. Una vez que

se aplique correctamente el Plan propuesto por el profesional, se reflejará una imagen positiva en el público externo de la institución.

Bibliografía

- AVILIA LAMMERTYN, R. (1997) *RRPP, Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Ediciones Imagen, Tercera Edición, Argentina.
- BARTOLI, A. (1992) *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial Paidós, Primera Edición, Buenos Aires.
- BONILLA GUTIÉRREZ, C. (1994) *La Comunicación, Función básica de las Relaciones Públicas e Institucionales*. Edición Trillas, Primera Edición, México.
- BRANDOLINI, A.; GONZÁLEZ FRÍGOLI, M.; HOPKINS, N. (2009) *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. La Crujía Ediciones, Primera Edición, Argentina.
- CAPRIOTTI PERI, P. (1992) *La Imagen de la empresa. Estrategia para una Comunicación Integrada*. Editorial El Ateneo. Barcelona. España.
- CAPRIOTTI PERI, P. (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección de Libros de la Empresa, Santiago, Chile.
- FERNANDEZ COLLADO, C.; GALGUERA GARCIA, L. (2008) *La Comunicación humana en el mundo contemporáneo*. Edición McGraw-Hill, Tercera Edición, México.
- GRUNIG, J.; HUNT, T. (2000) *Dirección de Relaciones Públicas*. Editorial Gestión 2000 S. A., Barcelona.
- MURIEL, M. Y ROTA, G. (1980) *Comunicación Institucional. Enfoque social de las Relaciones Públicas*. Editorial Andino. Quito. Ecuador.
- OCHOA SETZER, G. (2002) *Administración Financiera*. McGraw-Hill, México, D.F.
- RIOS SZALAY, J. (1995) *Relaciones Públicas. Su administración en las organizaciones*. México D.F. México.
- TROTTA, B. Y CRISTOFORETTI, E. (1985) *Relaciones Humanas*. Buenos Aires, Argentina. Cesarini Hnos. Editores
- VIEYTES, R. (2004) *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires de las ciencias, Primera Edición, Argentina.

- VILLAFañE, J. (1998) *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide, España.

Sitios Web:

- CAPRIOTTI, P. 2009, recuperado en:
http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf / Consultado en Septiembre del 2011.
- <http://www.blp.com.ar/> / Consultado en Septiembre del 2011.

Anexos

Anexo 1: Guía de pautas

Área 1: Descripción de la organización

- 1.1. Historia del Banco de La Pampa.
- 1.2. Actividad que realiza. Describir servicios que brinda.

Área 2: Comunicación

- 2.1. Existe área de comunicación o persona encargada de la misma.
- 2.2. Participación de la gerencia de Recursos Humanos en la planificación de la Comunicación.

Área 3: Comunicación Interna

- 3.1. Existencia de políticas de Comunicación Interna. Nombrarlas
- 3.2. Nombrar herramientas de comunicación interna utilizadas en el Banco de La Pampa. Describir cómo funcionan.
- 3.3. Temas sobre los que se hace énfasis a la hora de comunicar.
- 3.4. Herramientas de comunicación que utilizan los superiores para comunicarse con los empleados. Viceversa.
- 3.5. Aspectos de la comunicación interna a mejorar.

Área 4: Actividades entre el personal organizadas por el Banco de La Pampa.

- 4.1. Nombrar actividades que se realizan fuera del horario de trabajo organizadas por el Banco de La Pampa.

Anexo 2: Encuesta

A continuación se presenta una encuesta, la cual forma parte de un Trabajo Final de Graduación. La misma será de carácter anónimo, y los datos expuestos serán de uso netamente académico.

Edad:.....

Puesto:.....

Antigüedad en el puesto:.....

1. ¿Tiene conocimiento sobre la misión del Banco de La Pampa?

- Sí
- No

2. Si su respuesta anterior fue afirmativa, podría decir cual es:

3. ¿Conoce los objetivos de la organización?

- Sí
- No

4. ¿Tiene conocimiento sobre los valores de la institución?

- Sí
- No

5. Si posee conocimiento sobre estos, podría usted nombrar alguno de ellos:

Si su respuesta en la pregunta N° 4 y 5 fue afirmativa, puede continuar con la pregunta número 6. De lo contrario, continúe con la pregunta número 7.

6. ¿Cuán comprometido se siente con los objetivos y valores de la organización?

- Muy comprometido
- Bastante comprometido
- Poco comprometido. ¿Por qué?.....
- Nada comprometido. ¿Por qué?.....

7. ¿Conoce los diferentes servicios que brinda el Banco?

- Sí
- No

8. ¿Qué tipo de información es la que usted recibe? Puede marcar más de una opción.

- Relacionada con los objetivos institucionales
- Órdenes
- Información económica
- Información relacionada con Higiene y seguridad
- Actividades extra-laborales organizadas por el Banco.
- Relacionada con el sector bancario
- Otros.....

9. ¿Qué canales utiliza para comunicarse con sus compañeros? Puede marcar más de una opción.

- Teléfono
- Correo electrónico
- Boca en boca
- Reuniones
- Intranet
- Otros. ¿Cuáles?.....

10. ¿Qué herramientas en materia de comunicación preferiría recurrir a la hora de comunicarse con sus pares? Puede marcar más de una opción.

- Teléfono
 - Correo electrónico
 - Boca en boca
 - Reuniones
 - Intranet
 - Notas
 - Otros.
- ¿Cuáles?.....

11. Marque con una cruz la opción correspondiente a la frecuencia con la que se comunica con los siguientes integrantes del Banco:

	Directorio	Gerentes de diferentes áreas	Mandos operativos
Diariamente			
Semanalmente			
Cada quince días			
Mensualmente			
Semestralmente			

12. Marque con una cruz la opción con la que usted preferiría comunicarse con los diferentes mandos del Banco de La Pampa:

	Directorio	Gerentes de diferentes áreas	Mandos operativos
Diariamente			
Semanalmente			
Cada quince días			
Mensualmente			
Semestralmente			

13. ¿A qué canales recurre cuando debe comunicarse con sus superiores? Puede marcar más de una opción.

- Teléfono
- Correo electrónico
- Boca en boca
- Reuniones
- Intranet
- Notas
- Otros. ¿Cuáles?.....

14. ¿Qué canales le gustaría utilizar para comunicarse con los altos mandos? Puede marcar más de una opción.

- Teléfono
- Correo electrónico
- Boca en boca
- Reuniones
- Intranet
- Notas
- Otros.
¿Cuáles?.....

15. ¿El Banco de La Pampa le ha comunicado los cambios que se han realizado a lo largo del tiempo?

- Sí
- No

16. Si la respuesta anterior es no, ¿Le gustaría que se le comunique dicha información?

- Sí
- No

17. ¿Recibe usted notificaciones sobre los nuevos proyectos de la organización?

- Sí
- No

18. Si la respuesta anterior es negativa, ¿Le interesaría recibir este tipo de notificaciones?

- Sí
- No

Si su respuesta en la pregunta número 17 es negativa, continúe con la pregunta número 20, de lo contrario continúe con la pregunta N° 19.

19. ¿A través de que canales recibe usted ésta información? Puede marcar más de una opción.

- Correo electrónico
- Boca en boca
- Reuniones
- Carteleras
- Memos y circulares
- Intranet
- Otros. ¿Cuáles?.....

20. ¿Desearía recibir más información sobre las actividades que realiza la institución?

- Sí
- No. ¿Por qué?.....

21. ¿A través de qué medios desearía recibir este tipo de información? Puede marcar más de una opción.

- Correo electrónico
- Boca en boca
- Reuniones
- Carteleras
- Memos y circulares
- Intranet
- Otros. ¿Cuáles?.....

22. ¿Con qué frecuencia preferiría usted que se le notifique sobre estas actividades?

- Una vez por semana

- Quincenalmente
- Una vez por mes
- Cada seis meses
- Una vez al año

23. ¿Se encuentra usted conforme con la información que recibe por parte del Banco?

- Muy Conforme
- Conforme
- Poco conforme
- Disconforme

24. ¿Cómo es el trato con sus compañeros de trabajo?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

25. ¿Considera usted que trabaja en equipo con sus compañeros y su jefe?

- Sí
- No

26. ¿Qué actividades se realizan fuera de la organización, organizadas por el Banco de La Pampa? Puede marcar más de una opción.

- Asados
- Eventos deportivos
- Fechas especiales (Día del bancario, día de la madre, etc.)
- Cumpleaños
- Otros.

¿Cuáles?.....

¡MUCHAS GRACIAS POR SU DISPOSICIÓN!

Anexo 3: Transcripción de la entrevista

Entrevistador: Me podrías contar un poco sobre la historia de la organización.

Joaquín: ¿La historia crediticia o la historia institucional?

Entrevistador: de cómo surge el banco...

Joaquín: Surgió en 1959, en verdad, en 1959, se fundó. Surge como una realidad que había en el país de bancos de provincia, porque bancos oficiales, existía el Banco de la Nación Argentina y el banco de la provincia de Buenos Aires. Y las provincias, en la medida en que se iban desarrollando, iban teniendo su propio banco, que era el banco de provincia, el banco oficial. Y bueno en ese contexto, en el año 1959 se funda el Banco de La Pampa, supervisado por el Banco Provincia de Buenos Aires, porque buscó una institución que lo supervisará, que tuviera experiencia.

Entrevistador: Y después, eh tuvo muchos cambios a través del tiempo hasta ahora? ¿Por ejemplo cambios no sólo en la imagen sino también en lo que es la actividad?

Joaquín: Y si, tuvo varios cambios muy marcados en este sentido. Primero que fue un banco que nace en Santa Rosa como su casa principal, y después de Santa Rosa, empieza a crecer en sucursales en los pueblos de la provincia de La Pampa. La primera sucursal, la inaugura en Rancul, en el norte de la provincia de La Pampa, esa fue la primera sucursal del banco y la otra en General San Martín. Y luego empieza a crecer en distintas sucursales, siempre dentro de la provincia de La Pampa. Después en algún momento, decide dar un saltito y crea la sucursal en Capital Federal, en Buenos Aires, en plena city porteña y en Bahía Blanca, porque estaba el puerto, entonces, eh el puerto tenía mucha vinculación con nuestra provincia por el transporte de granos y demás. Eh, eso en cuanto a la expansión.

Luego, no hace tantos años, en el año 93 o 94, más o menos por ahí creo que fue, tiene una segunda expansión muy importante, que es cuando compra otro banco, compró el Banco Dorrego. Entonces se expandió a la provincia de Buenos Aires, a Río Negro y a Neuquén. Esa fue la segunda gran expansión del banco.

Y desde la función del banco, tuvo dos etapas. La primera etapa como banco, se llamaba banco de fomento, o sea era un banco eminentemente provincial que propiciaba el fomento del comercio, de la industria, de los servicios. Luego, con el devenir de los

años 90, con el liberalismo económico instalado en el país y otras cuestiones más, este... Deja de ser un banco de fomento para ser un banco comercial. ¿Dónde está la diferencia? En que comienza a buscar rentabilidad, mientras era banco de fomento, como lo puede llegar a ser el banco Provincia de Buenos Aires o el Banco Nación, la rentabilidad es relativa, lo que se busca más es fomentar, cuando pasa a ser banco de comercio, de servicios, allí se empieza como una empresa privada, con el espíritu de empresa privada y de banco privado, sin dejar de ser una herramienta del gobierno provincial, pero empieza a buscar rentabilidad y negocios.

Entrevistador: Bien, y por ejemplo ¿Cuáles son los servicios que brinda, o al sector que más se dedica el banco?

Joaquín: Para entender lo que es un banco, hay que entender cuál es la función de un banco, porque siempre se cree que la función de un banco es prestar plata, y no es eso. El banco hace intermediación financiera. O sea, alguien viene y pone plata en el banco. Por ejemplo, vos podés tener ahorros y decís che Banco de la Pampa yo te vengo a poner mi plata, cuanto me pagas por mis ahorros, entonces vos ponés tu plata, podría ser por ejemplo en plazo fijo. Entonces tu depósito entra, entra plata al banco y el banco te paga. Esa plata el banco se la presta a otro que la necesita, ya sea por actividad comercial, este personal, entendés? Entonces el banco cobra por esa plata, entre lo que cobra por esa plata y lo que te paga a vos, hay lo que se llama un Spreads, es la diferencia donde ahí tiene la rentabilidad. Por eso, es un error pensar que el banco presta plata, el banco intermedia. Si no tuviera los depósitos el banco no podría prestar; el banco no tiene plata propia, son los depositantes. En ese contexto, el banco toma depósitos y los presta, ¿A quién le presta plata? Al sector agropecuario, al sector comercial, al sector industrial si? Todas las actividades comerciales; y a los individuos; al que quiere una tarjeta de crédito, al empelado que quiere un préstamo personal, si? Básicamente ese es el destino del crédito.

Y también tiene servicios, si? Todo lo que es la red de cajeros automáticos, servicios de Internet, servicios de depósitos de cheques, gestión de cobranza; bueno, una cantidad de servicios que hoy por hoy, en el sistema financiero, los ingresos que los bancos tienen por esos servicios, son tan importantes como los ingresos que tiene por los intereses de los préstamos. Son muy importantes los servicios, en cuanto a la rentabilidad del banco.

Entrevistador: En cuanto a las políticas ¿ El Banco posee políticas de comunicación interna?

Joaquín: No, políticas no.

Entrevistador: Y pero para desarrollar la comunicación dentro del Banco, ¿sobre qué se guían?

Joaquín: Nos basamos en comunicaciones globales, prácticamente lo realiza Recursos Humanos, no creo que haya otro área que haga comunicaciones globales. Es más, el tema de por ejemplo en el banco la cuestión informática y eso hay mucha seguridad, por ejemplo hay cadenas....Por ejemplo nosotros Recursos Humanos tenemos ciertas listas de distribución o sea yo quiero enviar una comunicación a los gerentes, pongo gerentes y les mando la comunicación; les quiero mandar a todos los empleados, tengo una lista que dice empleados y le mando. El resto del banco no tiene acceso a eso, incluso nosotros tenemos una instancia de autorización, es decir yo quiero mandar una comunicación global, me lo autoriza el gerente, en seguridad me dan el ok y mando la comunicación, algún comunicado, alguna convocatoria, alguna búsqueda interna y demás.

Entrevistador: Digamos que es Recursos Humanos quien se ocupa de....

Joaquín: Si, si estoy haciendo memoria... Comunicaciones globales que vengan desde otras áreas, salvo alguna cuestión muy específica que pueda emanar del directorio o algo así, pero por lo general también incluso vienen por parte de RRHH y finalmente es RRHH quien lo dispara en representación o en nombre del directorio. Lo cual si, como área se puede decir que lo que son comunicaciones internas globales en toda la empresa lo centralizamos nosotros, como regla si se quiere.

Entrevistador: Bien, o sea que ustedes planifican y controlan todo ese tipo de...

Joaquín: Si, bueno, por eso te decía que no hay políticas. La planificación es un poco a demanda.

Entrevistador: Pero por ejemplo ¿Si tienen que mandar un mail para comunicar algo ustedes son los que se encargan?

Joaquín: Si, tratamos de tener una coherencia con la comunicación que habitualmente mandamos, pero no está estandarizado. De acuerdo a lo que haya que comunicar se arma. No se silo consideras comunicación interna, lo que también tenemos RRHH es mensualmente con el recibo de sueldo nosotros adjuntamos lo que en el Banco se llama Contacto. Es una gacetilla si se quiere por ponerle otro término. También se le termina de darle forma RRHH y físicamente lo terminamos de adjuntar nosotros, al recibo de sueldo. En ese Contacto puede haber comunicaciones de otras áreas, pero RRHH lo centraliza, le da formato porque eso si está estipulado, no cierto, eh caracteres, copete, el mismo encabezado siempre...

Entrevistador: ¿Es solamente una hoja?

Joaquín: Es una hoja...

Entrevistador: ¿O una revistita?

Joaquín: No no, es una hoja. Se ha extendido a dos hojas, una cosa así.

Entrevistador: ¿Y qué temas en general se tocan?

Joaquín: Se la da prioridad a los temas laborales, eh todo lo que son comunicaciones laborales eh, que tengan que ver con el recibo de sueldo, licencia, campañas de ART, algún beneficio, problemas de salud por lo general. Y después puede haber algunas cuestiones específicas, por ejemplo, marketing larga alguna campaña nueva y bueno podemos llegar a volcarla ahí; podemos tener algún desempeño en algún concurso de link y lo volcamos en el Contacto; bueno saludos de fin de año, día del trabajador, también va.

Entrevistador: ¿Pero es muy concreto?

Joaquín: Si, muy concreto. Si ya te digo es una hoja, que no se, por ejemplo se comunico la apertura de la agencia nueva en el hospital; bueno ahí lo pusimos en color, una foto en color de la agencia y un párrafo que escribió Rafael, el gerente.

Entrevistador: ¿Pero cuando es institucional todo lo hace el gerente? ¿No hay una persona o un profesional de comunicación?

Joaquín: No no, por eso. No hay gente encargada de la comunicación interna, no ha política de comunicación interna.

Entrevistador: Bien perfecto. Y por ejemplo a la hora de mandar un mail a los empleados ¿Qué es lo que se prioriza o que temas son los que más se repiten a la hora de comunicar, de mandar un mail o de elaborar la hoja Contacto, o en la Intranet?

Joaquín: La Intranet y como novedad se van volcando cualquier cosa que haga normativamente, todo lo nuevo que va surgiendo; se comunica vía Intranet. O sea uno diariamente ingresa a la Intranet y ya tiene las novedades del día. Vos ingresas a la Intranet y ya tenés diariamente todas las novedades que tiene el banco, incluso tenés tipo link acá las más nuevas que se van pasando. Nosotros también, mensualmente desde RRHH colgamos este Contacto virtualmente, además de que va en papel, también se cuelga virtualmente mensualmente, y también siempre se pone los cumpleaños de todos los empleados que tienen en el mes y también un listado con las trayectorias que van cumpliendo, con respecto a la antigüedad de los empleados.

Entrevistador: ¿Aquí la comunicación es unidireccional? ¿Tienen algún tipo de foro o chat interno?

Joaquín: No, la intranet es muy vasta. Realmente es una herramienta, incluso la Intranet también es el canal de comunicación con un montón de áreas de servicios. Por ejemplo, de seguridad e informática todas las solicitudes de claves, de usuarios, de correos electrónicos todo se maneja por la Intranet. A servicios internos, que por ejemplo yo necesito una repisa, necesito un teléfono o tengo un problema con la impresora, toso se maneja por la intranet. Y así sucesivamente. Eh hay repositorios de archivos, hay cuestiones de chat también con estas áreas o de foros si se quiere, también esta. Probablemente es una herramienta bastante vasta, no creo que tenga el nivel de utilización que realmente tiene, pero realmente la intranet esta todo.

Entrevistador: ¿O sea que tienen foros o chat internos?

Joaquín: Si, tiene. Vos podés, incluso ingresas en mesa de ayudas, por cuestiones varias, vos acá tenés distintos manuales para hacer consultas, mandar correos, generar incidentes, no es un foro sino que tengo este problema y se dispara. Vía

mail te llega una apertura de ese incidente, el área le da tratamiento y por la misma vía te viene la resolución. Pero esto no sería específicamente un foro. Foro foro quizás no.

Entrevistador: ¿Y el chat interno lo puedo ver?

Joaquín: No, chat no tenemos. No porque es en todo caso el correo. Nosotros el correo nuestro es Banco de La Pampa, internamente es blp.com.ar, internamente se maneja similar a un chat porque no sale al exterior, es una cuestión de informática, pero no chat no tenemos.

Entrevistador: Y desde tu punto de vista, ¿Consideras que la comunicación dentro del Banco tiene un buen funcionamiento o crees que se le podría dar un cierto cambio o mejorar algún aspecto?

Joaquín: Si por supuesto, mejorar siempre, no vamos a decir que no. Haber, tengamos en cuenta una cosa el Banco tiene 38 sucursales, o sea tiene una dispersión bastante importante. En materia de comunicación podemos hacer infinidad de cosas, sin dudas mejorar y sin dudas agregar, profundizar y demás. Sería meritorio incluso que, como bien lo mencionas vos, tener una persona profesional de la comunicación, tranquilamente hay cosas para hacer, eso sin duda. Como está planteado funciona en el sentido de que se logra la comunicación que se intenta, que puede ser escueta si se quiere o limitada, como estamos diciendo, pero que funciona funciona, tiene llegada de acuerdo a las herramientas que utilizamos. No quiero decir las que hay, porque herramientas hay millones, pero las que utilizamos generalmente tienen llegada y funcionan.

Entrevistador: Y por ejemplo ¿Cuáles son los canales de comunicación (como mails) que utilizan los superiores para comunicarse con los empleados?

Joaquín: El mail sin duda dentro del Banco es una de las herramientas más utilizada.

Entrevistador: ¿Y reuniones?

Joaquín: Si por supuesto

Entrevistador: Tienen alguna, o sea dicen bueno hay una reunión mensual si o si o...

Joaquín: Actualmente no, incluso son temas que los tenemos en charlas si se quiere, por lo menos en RRHH no hay reuniones pactadas de manera mensual o quincenal o semanal. Pero si son habituales cuando surgen temas, se reúnen el área específica o todo el departamento, todo el área interactuando con otras áreas; si reuniones personales también se hacen muchísimo.

Entrevistador: ¿Y por ejemplo tienen carteleras?

Joaquín: No, puede que en algunas sucursales lo tengan implementado, pero lo que es matriz no.

Entrevistador: Después ¿Los empleados cómo se comunican con los superiores?

Joaquín: Lo mismo, personal, mail. Pero si los canales son los mismos. El banco en sí, es un banco que tiene mucha llegada, o sea, yo me cruzo y puedo hablar con mi gerente, con el superior del gerente tranquilamente. O sea uno tiene llegada ya sea vía mail, vía telefónica o personalmente.

Entrevistador: ¿Y qué actividades realizan los empleados fuera del horario de trabajo?

Joaquín: ¿Fomentadas por el Banco?

Entrevistador: Si, fomentadas por el Banco.

Joaquín: Externas, si puede haber cuestiones puntuales que desarrolla por ahí la gerencia ya más comercial, reuniones de los gerentes zonales siempre la finalización de esto, (tu tío en esto siempre participa cuando le toca la zona de Buenos Aires) generalmente el remate de esas reuniones zonales siempre es una cena que no es en horario laboral. Puede haber cuestiones específicas, bueno ahora en Noviembre se hace una fiesta del día del bancario, el 6 de Noviembre. Eso en realidad esta fomentado y organizado por una comisión organizativa que son empleados del Banco, son dos instituciones la mutual y el propio Banco acompañan muchísimo a lo que es la organización, en brindar los elementos. Es una jornada que se hace un día sábado, todo el día con actividades diurnas, deportivas y demás y a la noche una cena en un salón.

Entrevistador: ¿Y de eso se encargan empleados del Banco?

Joaquín: Eso es una organización, eh la comisión que organiza la fiesta bancaria, como se llama, son empleados del Banco.

Entrevistador: ¿Pero qué áreas participan?

Joaquín: Es personal. Si se quiere el nacimiento, es de la comisión, es un grupo de empleados del Banco, porque no precisamente son de la misma área, nada más que son compañeros, es un grupo que nació hace varios años y años la comisión va sufriendo modificaciones. Y bueno la comisión, como te digo, se apoya mucho en la mutual y también se apoya en el Banco, quién acompaña mas allá de cuestiones económicas también en cuestiones de necesidad el Banco acompaña. Pero en si es una organización que nace de esta comisión, son empleados del Banco de la Pampa, no es una actividad que hace el Banco como institución, por eso te quería marcar por ahí la distinción, no es algo que organiza el Banco, no; el Banco acompaña y lo organizan empleados del Banco, para todo el Banco y familias.

Entrevistador: Bien, ¿Y ningún otro tipo de actividades como para reforzar el sentido de pertenencia en los empleados?

Joaquín: No, actualmente se empezó a trabajar a principio de año se hizo lo que es capacitación, inducción eso ya el año pasado se empezó a trabajar bastante con eso y también hay mucho para hacer. Una de las actividades bastante interesante que se hizo en Marzo fue una inducción, pero en realidad fue una inducción de 2 años para acá, o sea participaron veintipico de personas. Fueron dos jornadas que se hicieron acá en Santa Rosa, jornadas completas donde se hicieron recorridos...

Entrevistador: ¿Venían desde todas las sucursales?

Joaquín: Vinieron desde todas las sucursales del Banco donde hubo estos ingresos. La idea es ahora antes de fin de año hacer una nueva con algún remanente que quedo y los ingresos que hemos tenido en este año. Eso si apunta a una inducción muy interesante y muy global.

Entrevistador: ¿Y eso por ejemplo de la inducción lo manejan desde acá de RRHH?

Joaquín: Eso lo comanda incluso en frente, una psicóloga que tenemos externa al Banco, ya desde el año pasado viene trabajando con nosotros básicamente lo que es capacitación. O sea la figura es como proveedor del Banco pero trabaja muy internamente con el área principalmente y se ha contactado con todo el Banco. Pero ya es mas para capacitación, ya no tiene que ver tanto con comunicación.

Entrevistador: Bueno eso es todo. ¡Muchísimas gracias!

Anexo 4: Resumen de la entrevista

Área temática N° 2 : Comunicación	
<p>Ítem 2.1. Existe área de comunicación o persona encargada de la misma</p>	<p>“Nos basamos en comunicaciones globales, prácticamente lo realiza Recursos Humanos, no creo que haya otro área que haga comunicaciones globales.”</p> <p>“Lo cual si, como área se puede decir que lo que son comunicaciones internas globales en toda la empresa lo centralizamos nosotros, como regla si se quiere.”</p>
<p>Ítem 2.2. Participación de la gerencia de Recursos Humanos en la planificación de la Comunicación.</p>	<p>“...Comunicaciones globales que vengan desde otras áreas, salvo alguna cuestión muy específica que pueda emanar del directorio o algo así, pero por lo general también incluso vienen por parte de RRHH y finalmente es RRHH quien lo dispara en representación o en nombre del directorio.”</p> <p>“Por ejemplo nosotros Recursos Humanos tenemos ciertas listas de distribución, o sea yo quiero enviar una comunicación a los gerentes, pongo gerentes y les mando la comunicación; les quiero mandar a todos los empleados, tengo una lista que dice empleados y les mando. El resto del banco no tiene acceso a eso, incluso nosotros tenemos una instancia de autorización, es decir yo quiero mandar una comunicación global, me lo autoriza el gerente, en seguridad me dan el ok y mando la comunicación, algún comunicado, alguna convocatoria, alguna búsqueda interna y demás.”</p>
Área temática N° 3: Comunicación Interna	
<p>Ítem 3.1. Existencia de políticas de Comunicación Interna. Nombrarlas.</p>	<p>“No, políticas no.”</p> <p>“... no hay políticas. La planificación es un poco a demanda.”</p>
<p>Ítem 3.2. Nombrar</p>	<p>“...lo que también tenemos RRHH es mensualmente con el</p>

las herramientas de comunicación interna utilizadas en el Banco de La Pampa.

recibo de sueldo, nosotros adjuntamos lo que en el Banco se llama *Contacto*. Es una gacetilla si se quiere por ponerle otro término. También se le termina de dar forma en RRHH y físicamente lo terminamos de adjuntar nosotros, al recibo de sueldo. En ese Contacto puede haber comunicaciones de otras áreas, pero RRHH lo centraliza, le da formato porque eso si está estipulado, no cierto, eh caracteres, copete, el mismo encabezado siempre...”. “Se la da prioridad a los temas laborales, todo lo que son comunicaciones laborales eh, que tengan que ver con el recibo de sueldo, licencia, campañas de ART, algún beneficio, problemas de salud por lo general. Y después puede haber algunas cuestiones específicas, por ejemplo, marketing larga alguna campaña nueva y bueno podemos llegar a volcarla ahí; podemos tener algún desempeño en algún concurso de link y lo volcamos en el *Contacto*; bueno saludos de fin de año, día del trabajador, también va.”

“.... y como novedad se van volcando cualquier cosa que haga normativamente, todo lo nuevo que va surgiendo; se comunica vía Intranet. O sea uno diariamente ingresa a la Intranet y ya tiene las novedades del día. Vos ingresas a la Intranet y ya tenés diariamente todas las novedades que tiene el banco, incluso tenés tipo link acá las más nuevas que se van pasando. Nosotros también, mensualmente desde RRHH colgamos este *Contacto* virtualmente, además de que va en papel, también se cuelga virtualmente mensualmente, y también siempre se ponen los cumpleaños de todos los empleados que tienen en el mes y también un listado con las trayectorias que van cumpliendo, con respecto a la antigüedad de los empleados.”

“No, chat no tenemos.”

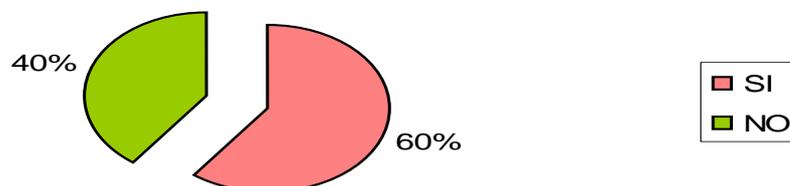
“... por lo menos en Recursos Humanos no hay reuniones pactadas de manera mensual, quincenal o semanal. Pero sí son habituales, cuando surgen temas se reúne el área específica o todo el departamento, todo el área interactuando con otras

	<p>áreas; si reuniones personales también se hacen muchísimo.”</p> <p>“No, puede que en algunas sucursales lo tengan implementado, pero lo que es matriz no.” (Con respecto a las carteleras).</p>
<p>Ítem 3.4.</p> <p>Herramientas de comunicación que utilizan los superiores para comunicarse con los empleados y viceversa.</p>	<p>“El mail sin duda dentro del Banco es una de las herramientas más utilizada.”(Herramientas que utilizan los superiores para comunicarse con los empleados).</p> <p>“Y por supuesto las reuniones.”</p> <p>“Lo mismo, personal, mail. Pero si los canales son los mismos. El banco en sí, es un banco que tiene mucha llegada, o sea, yo me cruzo y puedo hablar con mi gerente, con el superior del gerente tranquilamente. O sea uno tiene llegada ya sea vía mail, vía telefónica o personalmente.” (Herramientas que utilizan los empleados para comunicarse con los superiores).</p>
<p>Ítem 3.5. Aspectos de la comunicación interna a mejorar.</p>	<p>“Si por supuesto, mejorar siempre, no vamos a decir que no. Haber, tengamos en cuenta una cosa el Banco tiene 38 sucursales, o sea tiene una dispersión bastante importante. En materia de comunicación podemos hacer infinidad de cosas, sin dudas mejorar y sin dudas agregar, profundizar y demás. Sería meritorio incluso que, como bien lo mencionas vos, tener una persona profesional de la comunicación, tranquilamente hay cosas para hacer, eso sin duda. Como está planteado funciona en el sentido de que se logra la comunicación que se intenta, que puede ser escueta si se quiere o limitada, como estamos diciendo, pero que funciona funciona, tiene llegada de acuerdo a las herramientas que utilizamos.”</p>
<p>Área temática N°4: Actividades entre el personal organizadas por el Banco de La Pampa.</p>	
<p>Ítem 4.1. Nombrar actividades que se</p>	<p>“Puede haber cuestiones específicas, bueno ahora en Noviembre se hace una fiesta del día del bancario, el 6 de</p>

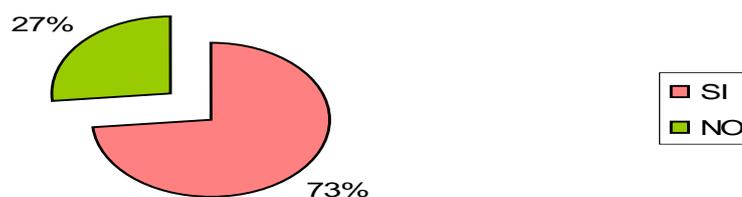
<p>realizan fuera del horario de trabajo organizadas por el Banco de La Pampa.</p>	<p>Noviembre. Eso en realidad esta fomentado y organizado por una comisión organizativa que son empleados del Banco, son dos instituciones la mutual y el propio Banco acompañan muchísimo a lo que es la organización, en brindar los elementos. Es una jornada que se hace un día sábado, todo el día con actividades diurnas, deportivas y demás y a la noche una cena en un salón.” “Pero en si es una organización que nace de esta comisión, son empleados del Banco de la Pampa, no es una actividad que hace el Banco como institución, por eso te quería marcar por ahí la distinción, no es algo que organiza el Banco, no; el Banco acompaña y lo organizan empleados del Banco, para todo el Banco y familias.”</p> <p>“Una de las actividades bastante interesante que se hizo en Marzo fue una inducción, pero en realidad fue una inducción de 2 años para acá, o sea participaron veintipico de personas. Fueron dos jornadas que se hicieron acá en Santa Rosa, jornadas completas donde se hicieron recorridos...”</p> <p>“Vinieron desde todas las sucursales del Banco donde hubo estos ingresos. La idea es ahora antes de fin de año hacer una nueva con algún remanente que quedo y los ingresos que hemos tenido en este año. Eso si apunta a una inducción muy interesante y muy global.”</p>
--	--

Anexo 5: Resultado de las encuestas realizadas al personal del Banco

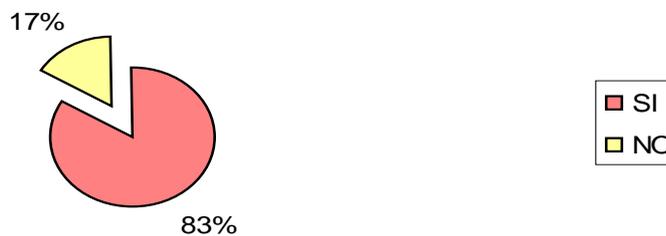
1. ¿Tiene conocimiento sobre la misión del Banco de La Pampa?

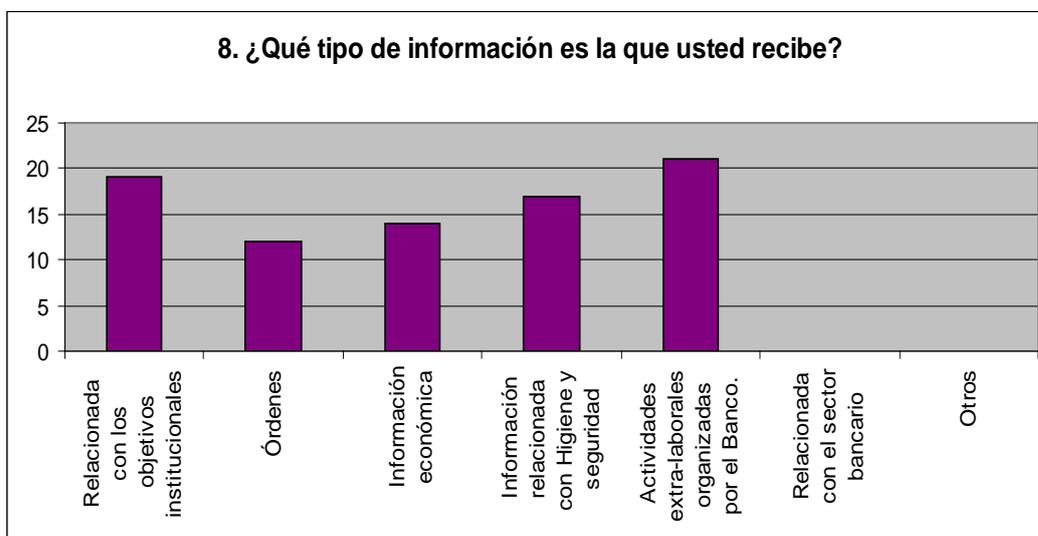
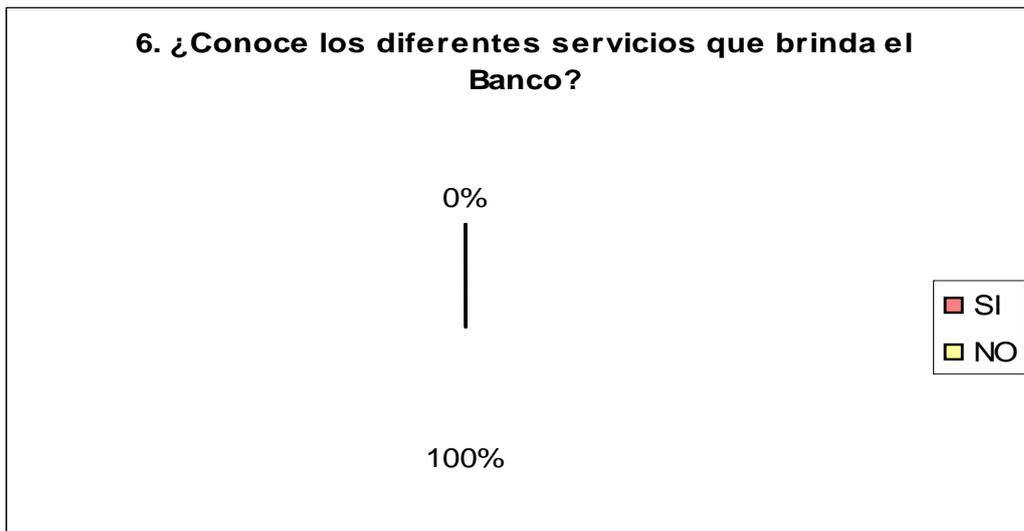


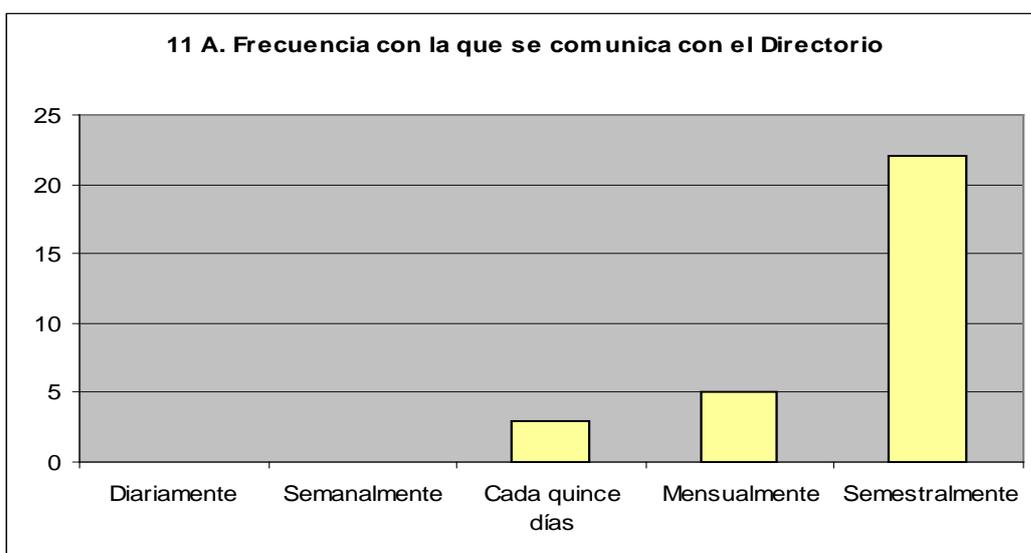
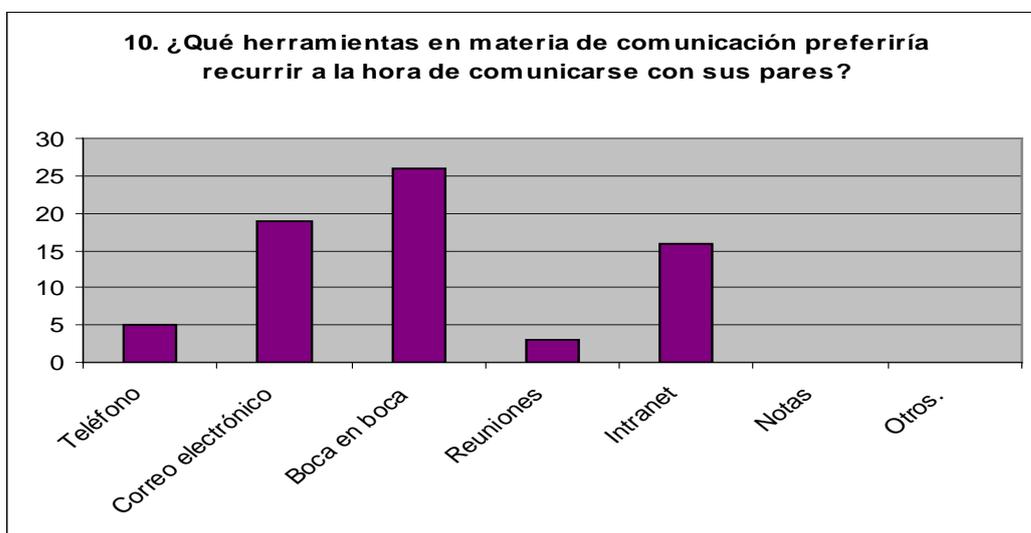
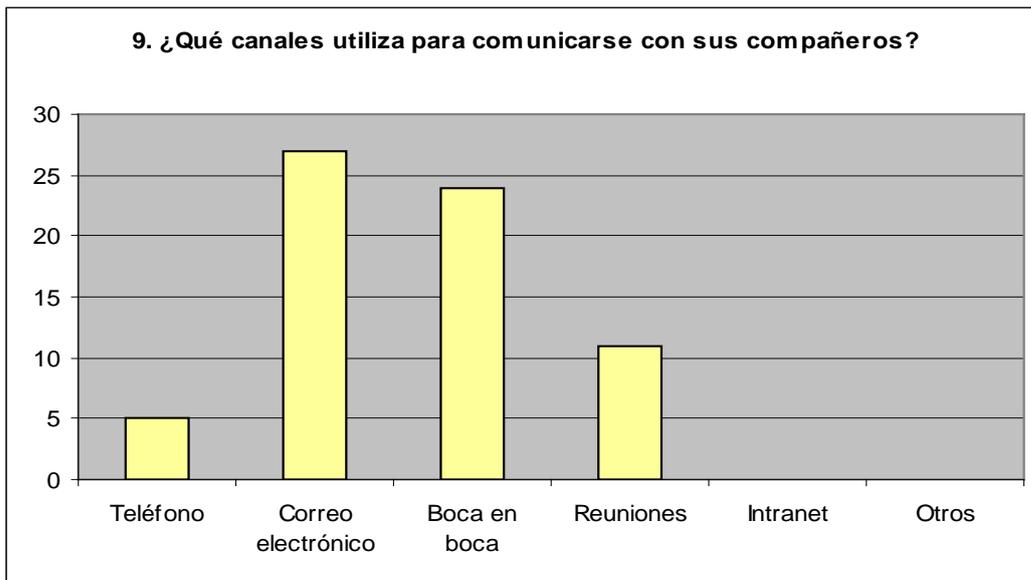
3. ¿Conoce los objetivos de la organización?

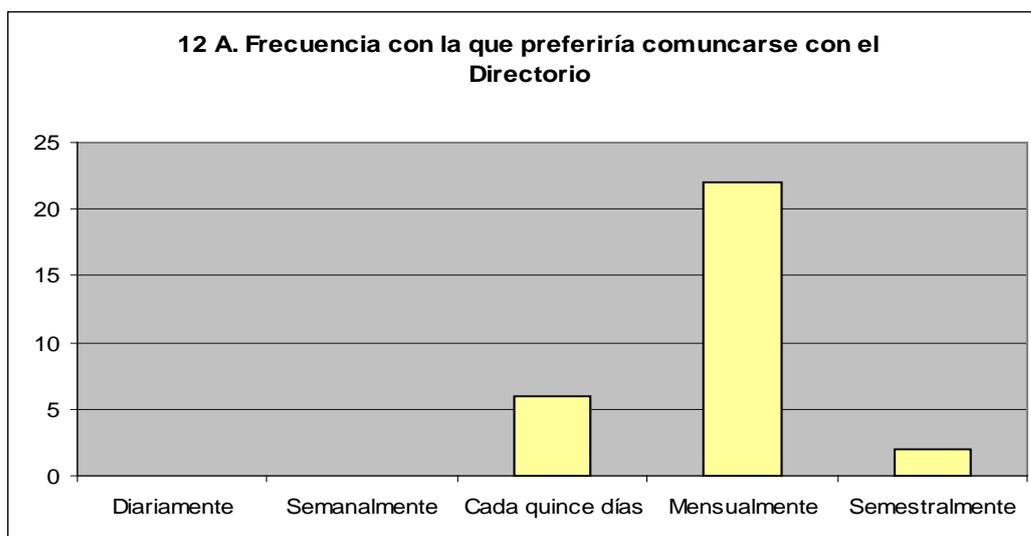
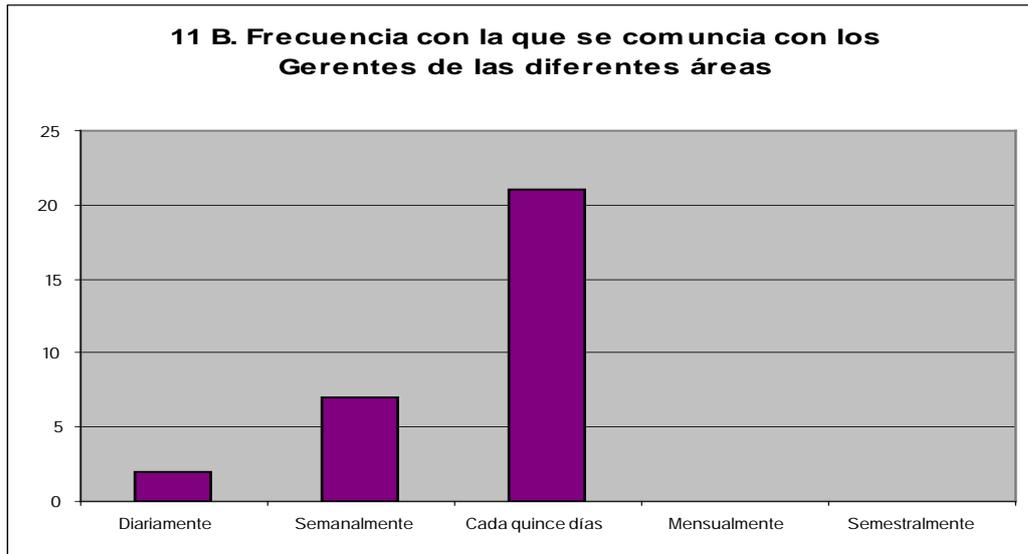


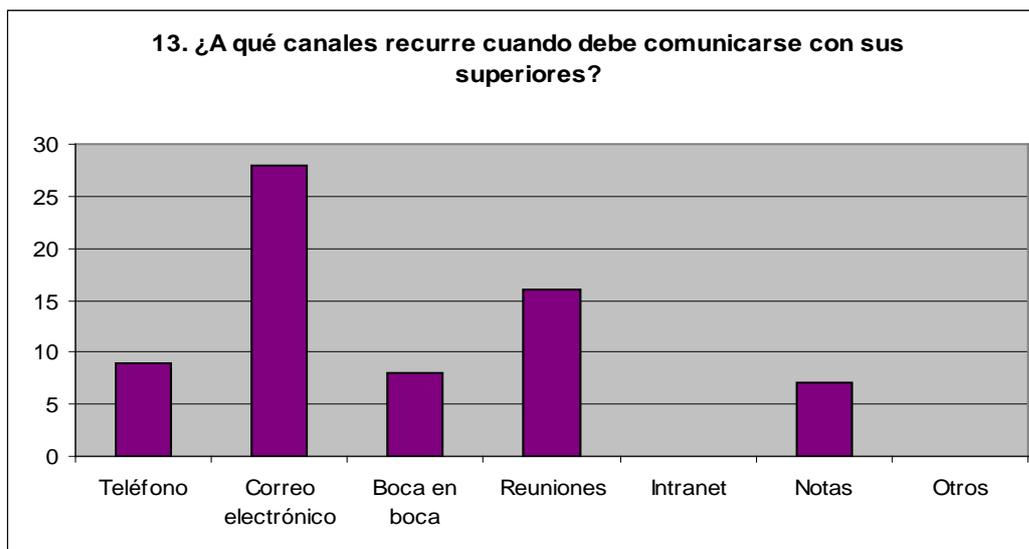
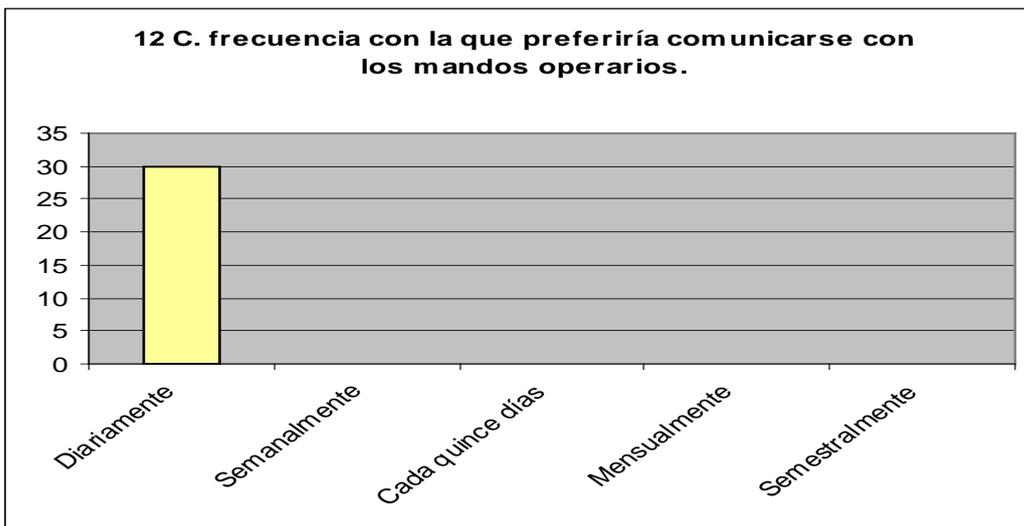
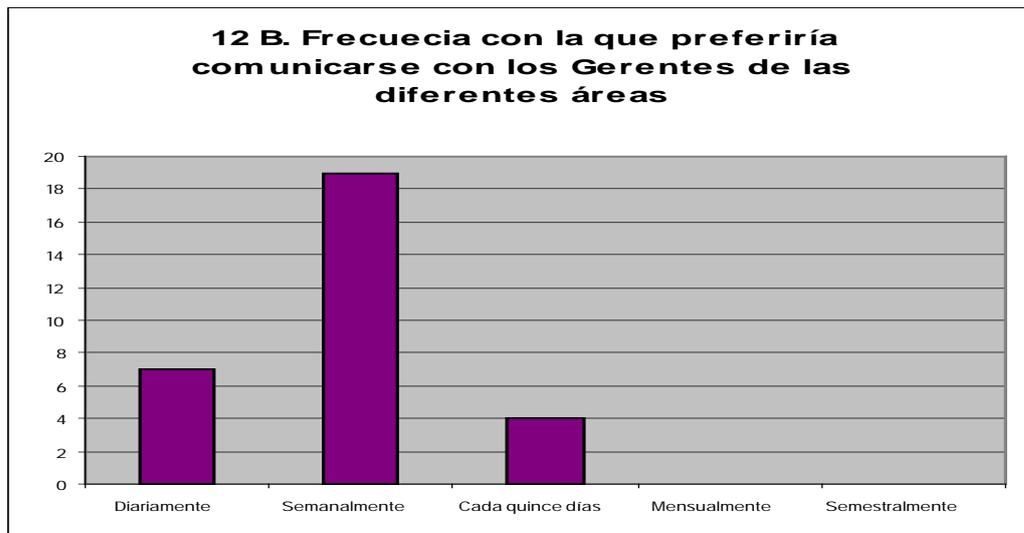
4. ¿Tiene conocimiento sobre los valores de la institución?

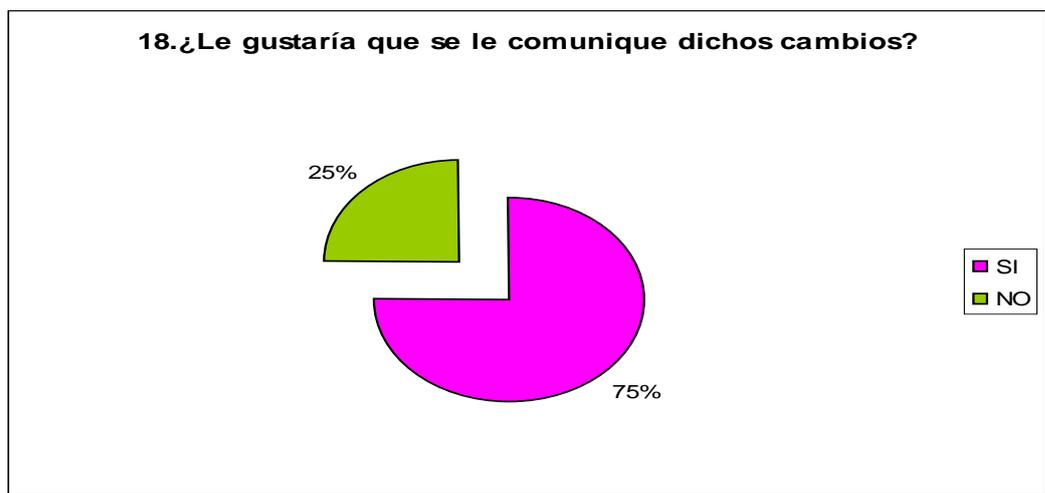
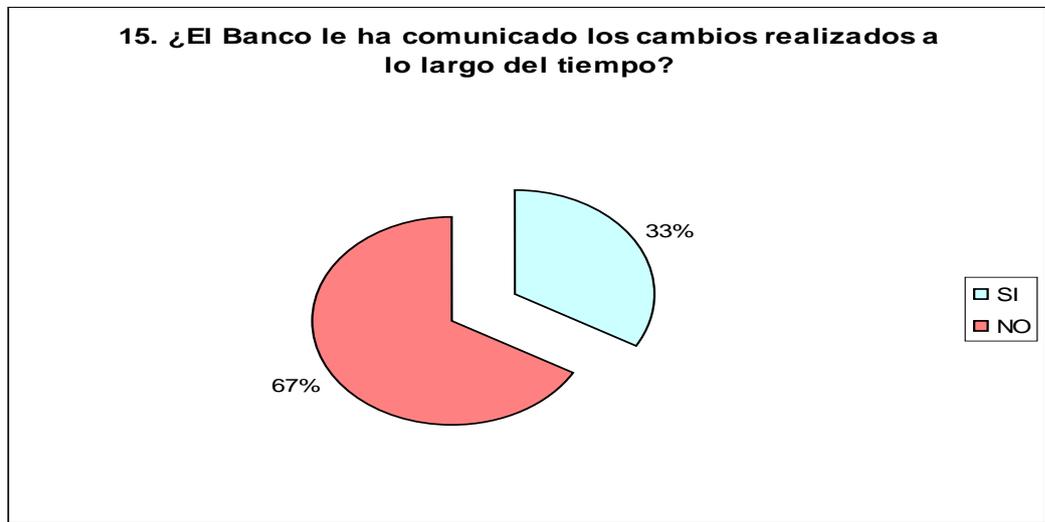
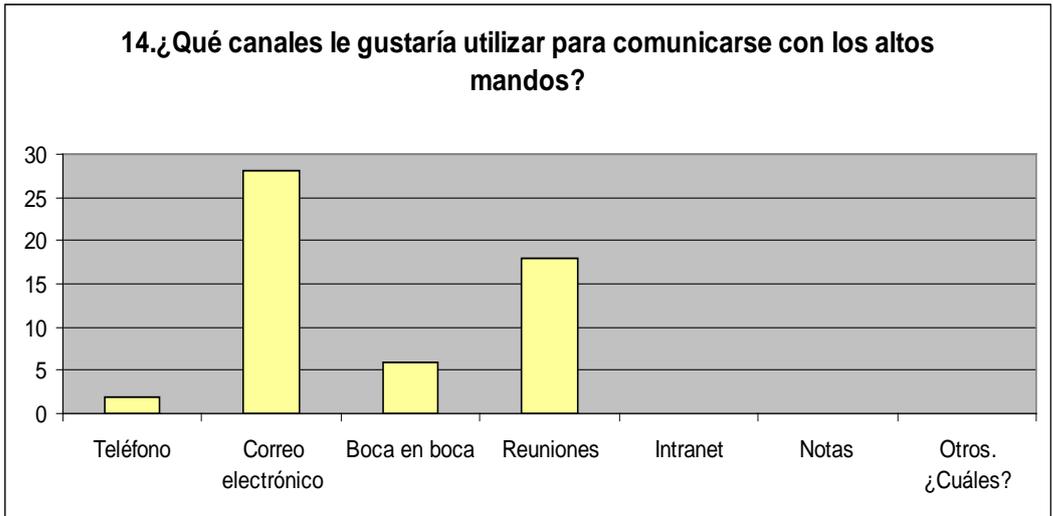




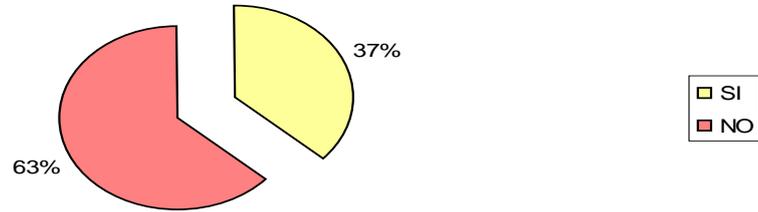








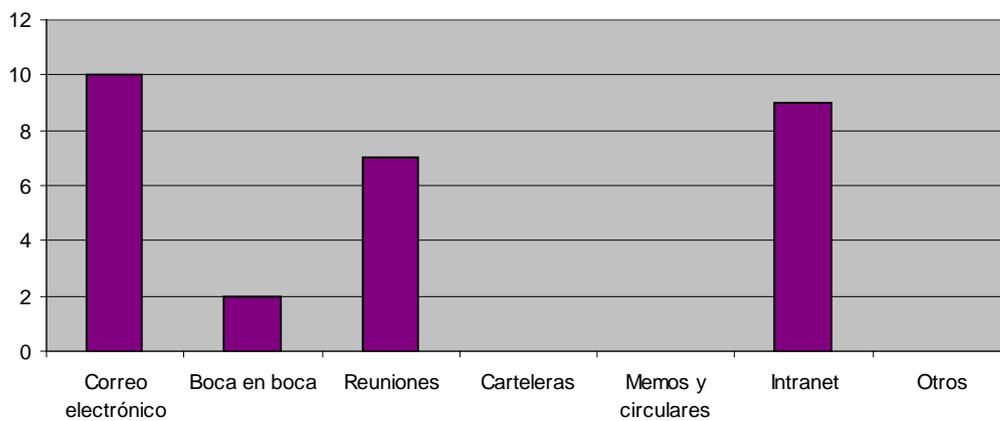
19. ¿ Se le notifica sobre los nuevos proyectos de la organización?



20. ¿Le interesaría recibir este tipo de notificaciones?



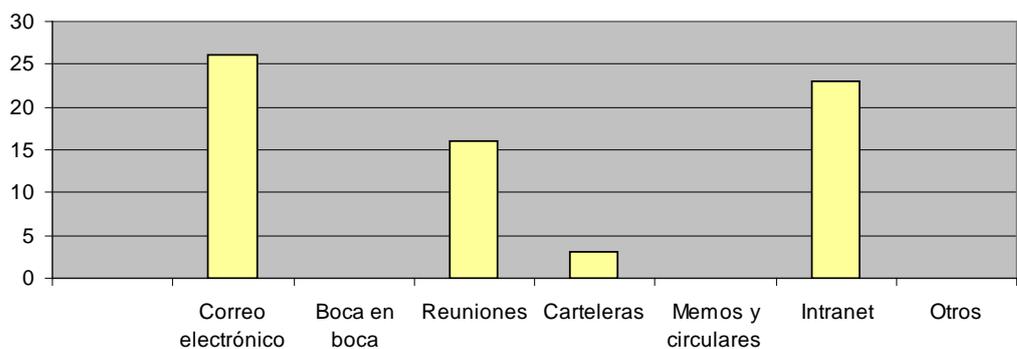
21. ¿A través de qué canales recibe usted ésta información?



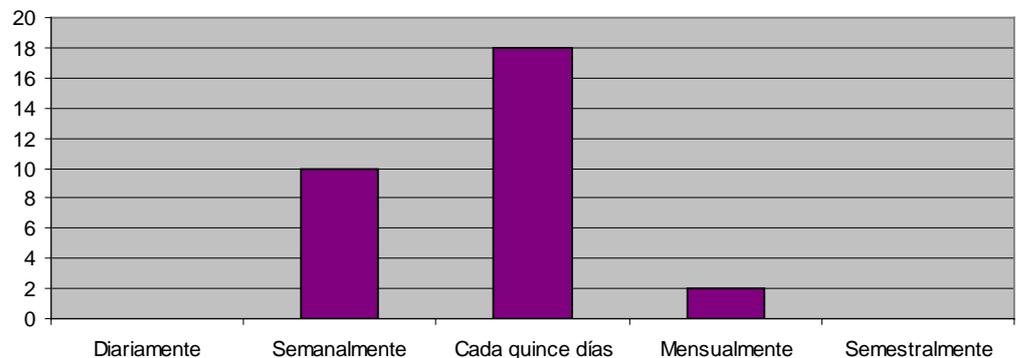
22. ¿Desearía recibir más información sobre las actividades que realiza la institución?

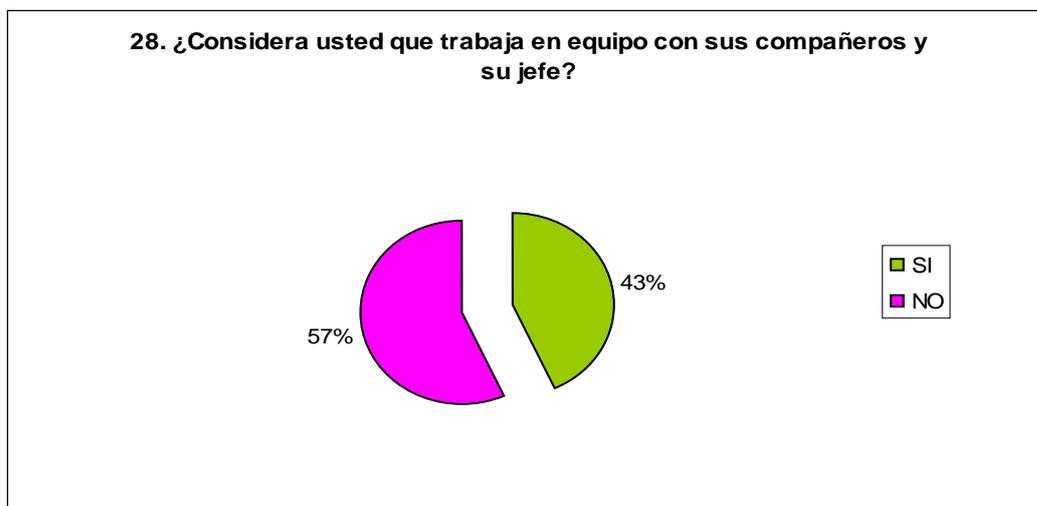
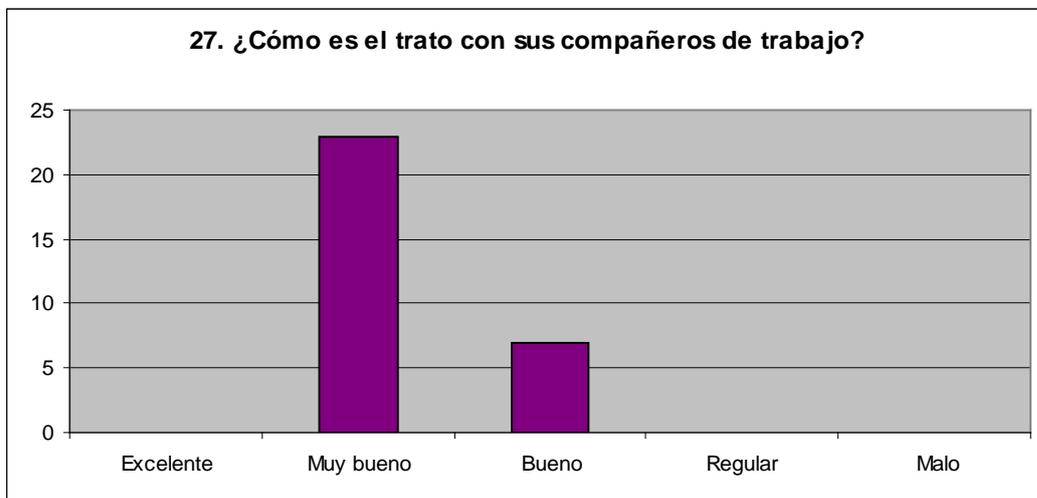
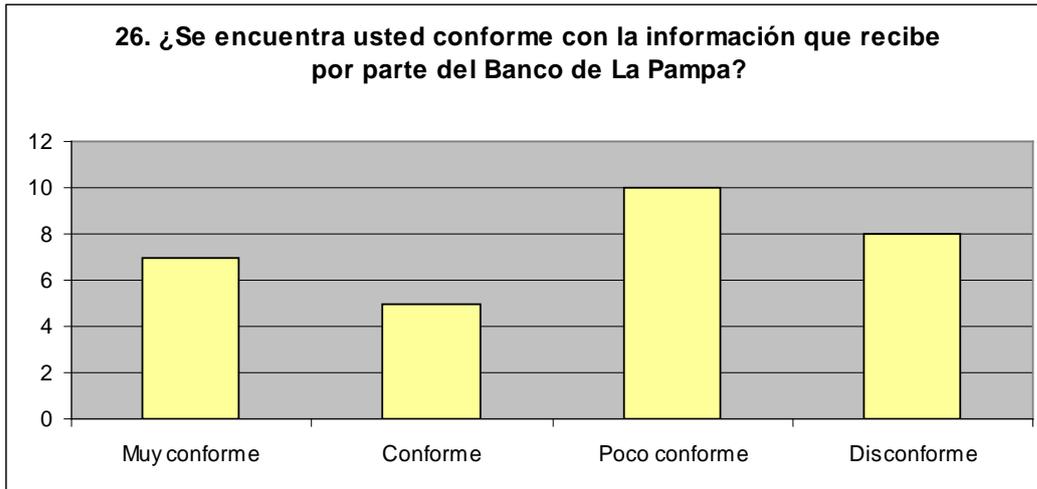


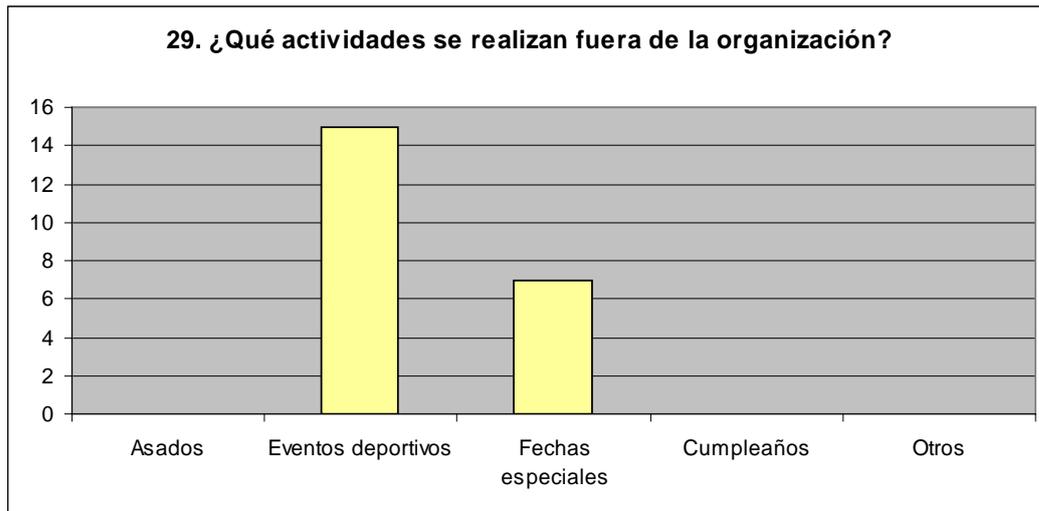
24. ¿A través de qué medios desearía recibir este tipo de información?



25. ¿Con qué frecuencia preferiría usted que se le notifique sobre estas actividades?







Anexo 6: Modelo de la hoja Contacto

A continuación se exhibirán algunos modelos de e-mails y un modelo de la hoja *Contacto*.

E-MAIL 1

De: Nicolás Norberto Esteban

Enviado el: Jueves, 29 de Marzo de 2012 12:00 p.m.

Para: Colombatti Reynaldo Lidio

Asunto: AUTOEVALUACIÓN

Sr. COLOMBATTI REYNALDO LIDIO (Leg.1420)

En cumplimiento de la metodología semestral de Evaluación de Desempeño, debemos iniciar el proceso comenzando con la fase de autoevaluación, como paso previo a la intervención de los evaluadores 1 y 2.

Esta evaluación abarca el período comprendido entre el 1 de Julio y el 31 de Diciembre de 2011.

De igual modo que en las anteriores, los evaluadores 1 y 2 no podrán cargar datos en el sistema hasta tanto no se haya ingresado la autoevaluación. **Solicitamos que la misma sea concretada hasta el martes 10 de abril inclusive**, de manera tal de permitir a los evaluadores 1 comenzar su tarea a partir de ese momento.

Detallamos brevemente los factores en los cuales deberá evaluarse:

- **Conocimiento de la tarea:** Se debe evaluar el grado de dominio de las tareas, métodos y procedimientos, habilidades organizativas y administrativas, necesarios para cumplir con la función asignada.
- **Cantidad de trabajo:** Se debe evaluar el volumen de lo producido por el empleado en la jornada de trabajo considerando niveles razonablemente lógicos.
- **Rendimiento:** Se debe evaluar la productividad, el grado de éxito en el logro de metas.

- **Calidad de atención:** Se debe evaluar la capacidad para encarar acertadamente contactos personales, el tacto, la diplomacia y la aptitud para estimular la buena atención y la comunicación con clientes internos y externos.
- **Iniciativa e Innovación:** Se debe evaluar la habilidad para actuar correctamente sin haber recibido instrucciones previas, como su disposición o aceptación al cambio ante situaciones poco comunes. Se deben identificar los recursos con aptitud para iniciar la acción, presentar nuevas ideas, imaginar diversas posibilidades futuras, anticipar consecuencias futuras. Detectar quienes tienen la habilidad para actuar correctamente por propio razonamiento. Todo ello si resientir la confianza que merece a sus superiores.
- **Cualidades personales:** Se debe evaluar la perseverancia, voluntad de logro, dominio de sí mismo, firmeza de convicción sin ser obstinado, habilidad en la expresión verbal y escrita y la forma en que emplea su tiempo y energía.
- **Conducción y liderazgo:** Se debe evaluar, en quienes tienen personal a cargo, la habilidad para desarrollar en otras personas la voluntad de trabajar en equipo en pos de objetivos en común, instruyendo y brindando posibilidades de desarrollo.
- **Delegación:** Se debe evaluar quienes son eficaces al delegar, fijando objetivos asignando responsabilidades y estableciendo correctos procesos de control.
- **Desarrollo de Personal:** Se debe evaluar la efectividad en seleccionar, evaluar y desarrollar los recursos humanos bajo su responsabilidad, quienes tienen la habilidad para estimular a sus subordinados a aumentar su capacidad para realizar trabajos cada vez de mayor dificultad y responsabilidad.
- **Confiabilidad:** Se debe evaluar el grado de responsabilidad asumida y confianza que merece su proceder,

particularmente en aspectos de mucha importancia, su capacidad para trabajar libre de errores.

- Resolución de problemas y tomas de decisiones: Se debe evaluar la capacidad de análisis que permita reformular un problema complejo en términos prácticos y operativos, la imaginación para abordar situaciones y anticiparse al futuro, la seguridad para elegir el curso de acción más conveniente y la disposición para asumir con responsabilidad las decisiones que debe tomar.
- Compromiso: Se debe evaluar el grado de compromiso para con la institución detectando a los recursos identificados con el Banco.

Quedamos a su disposición por cualquier duda o consulta.

Cordialmente.

GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS

E-MAIL 2

De: Cykala Juan Pablo

Enviado el: Lunes, 22 de Octubre de 2012 05:00 p.m.

Para: Colombatti Reynaldo Lidio

CC: Albamonte Norberto Javier; Simon Juan Carlos; Scaletta Alba Virginia; Cykala Juan Pablo

Asunto: Objetivos - Avance COMPLETO al 30-Sep-12

Buenas tardes,

Les enviamos en adjunto el avance completo al 30-Sept-12 de los objetivos comerciales.

Saludos,

Juan Cykala

Gcia. de Planeamiento Comercial

Objetivos Comerciales Año 2012 - 2º Semestre

Avance al: 30-sep-12

 Sucursal / Zona: BAHIA BLANCA
BUENOS AIRES

Avance Mensual

Productos y Servicios	Unidad de Medida	% Cumpi 1º Semestre	BASE 2º Semestre	Crec Obj 2º Sem	Avance Mensual						% Cumpi 2º Semestre	Var. Absoluta a/BASE
					Jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12		
Cuenta Corriente	Clas Vigentes Sector Priv No Fictio	57,1%	464	8	466	469	473	-	-	-	114,3%	9
Caja de Ahorro	Clas con Sido Prom >= \$10	100,0%	692	0	693	682	679	-	-	-	100,0%	-13
Cuentas Sueldos	Clas con Sueldo Acreditado	-1073,8%	1.469	10	1.462	1.351	1.363	-	-	-	-1320,0%	-106
Anticipo Cuenta Jubilados	Anticipos adheridos	354,7%	101	67	321	322	322	-	-	-	564,6%	221
Cartera Banca Personal	Sido Capital fin de mes en Area Credito Sucursales	106,7%	14.144.754	1.518.000	14.363.351	14.974.439	15.149.865	-	-	-	77,3%	1.005.112
Compra de Cheques	Sido Capital Promedio Diario del Mes	203,8%	5.765.945	2.000.000	5.781.986	6.304.549	9.489.659	-	-	-	122,2%	3.723.714
Cartera Pyme y Agro	Sidos Capital fin de mes en Pmos + Comex + Descubierta (prom)	0,0%	21.012.470	0	19.200.489	16.499.114	17.894.117	-	-	-	-15,0%	-3.118.353
Anticipo de Sueldos	Anticipos de Cuentas con Sueldo acreditado	42,4%	1.118	90	1.161	1.154	1.156	-	-	-	74,3%	38
Tarjetas de Crédito	Calden MasterCard + Caldén Visa vigentes	-269,4%	1.903	64	1.909	1.912	1.898	-	-	-	8,9%	-5
Tarjeta Empresa (Agraria + Empresa)	Calden Agraria + VISA Business + MC Corporate vigentes	-71,4%	79	6	79	81	83	-	-	-	57,1%	4
Recaudación por Canales Alternativos	Imp. y Servicios mediante DA en Tarjeta de Crédito, DAB y Pagos Link en los últimos 2 meses	45,4%	2.436	320	2.557	2.457	2.433	-	-	-	25,4%	-2
Seguros Hogar	Seguros Vigentes	28,6%	335	30	361	365	380	-	-	-	192,4%	45
Seguros Robo en ATM + Acc. Personales	Seguros Vigentes	-146,8%	1.751	43	1.842	1.924	1.868	-	-	-	506,3%	117
e-banking Empresas	Cientes sector Priv y Pub que realicen mov de fondos (Propias, Tercecos, Sueldos)	14,3%	81	13	81	79	84	-	-	-	4,4%	3
H-banking Personas	Cientes con uso en los últimos 2 meses	15,1%	601	85	606	619	612	-	-	-	22,9%	11
Comercio Exterior	Transacciones en el semestre: Cobros, Pagos, Transf. y Financiones en Stock en c/ mes	n/c	6	obj zonal	4	3	2	-	-	-	n/c	-4
Depósitos Totales	Depósitos Vista + Plazo Sector Privado	155,6%	69.768.156	7.594.507	73.263.951	68.863.177	67.992.464	-	-	-	6,1%	-1.775.691

Información de uso interno - Banco de La Pampa - Subgerencia Gral. Comercial

E-MAIL 3

Oscar Enrique; Guarini Eduardo Mario; Guerra Carlos Alberto; Schwaab Mario Raul; Goitia Hector Oscar; Bogino Ruben Nelso; Bruno Gustavo Ariel; Roldan Jose Maria; Bruna Julio Cesar; Pinto Rodolfo; Auad Julian Arnoldo; Chamas Eduardo Alberto; Colombatti Reynaldo Lidio; Sergio.Arrieta@bancodelapampa.com.ar; Pirinu Herminio Manuel; Graffigna Miguel Angel; Pintado Victor Hugo; Martinez Mario Hector; Rach Guillermo Daniel; Anton Ramiro Julian; Blanco Jose Fernando Carlos; Medina Susana Haydee; Baleani Carlos Ignacio; Arroyo Gaston Hernan

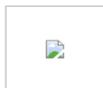
Asunto: Novedad de Intranet - Normas - Normas y Procedimientos

Se ha publicado una novedad en la Intranet del Banco de La Pampa. Seleccione el link que se indica más abajo para proceder a su lectura. Recordamos que esta novedad es de lectura obligatoria.

Muchas Gracias.

Seleccione el siguiente link:

[Comercio Exterior - Normas Generales de Comercio Exterior - Manual de Productos - Normas de Mercado Único y Libre de Cambios](#)



Antes de imprimir, piense en el medio ambiente.
Banco de **La Pampa**

E.MAIL 4

Cuando nos desempeñamos en las tareas diarias, ponemos en práctica conocimientos teóricos y técnicos necesarios para llevar adelante los procesos de los que somos responsables. Debido a las exigencias de una organización que crece y un contexto que va modificándose continuamente, es fundamental el continuo perfeccionamiento de nuestras capacidades y es aquí donde las acciones de capacitación adquieren gran importancia.

El Banco de La Pampa ya ha dado los primeros pasos en la construcción de su estrategia de capacitación y de manera gradual irá consolidándose para responder a los requerimientos de sus empleados. En este sentido, presentamos a continuación la estructura del **Plan de Capacitación 2012**, detallando objetivos, destinatarios y acciones de cada línea:

	Objetivo	Destinatarios	Tipo de acción
 <p>Capacitación en Competencias (*)</p>	<p><i>Desarrollar las competencias organizacionales.</i></p>	<p><i>Todos los colaboradores del Banco de La Pampa</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> . Cursos / talleres Presenciales . E-learning . Semi presencial . No presencial
 <p>Capacitación Técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> . <i>Desarrollar conocimientos específicos de un área.</i> . <i>Desarrollar conocimientos relacionados a un proceso de trabajo transversal a la organización.</i> 	<p><i>Colaboradores de las áreas involucradas o que participen de un proceso de trabajo específico</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> . <i>Cursos / talleres presenciales en sedes Banco de La Pampa o externas</i>

(*) Las **competencias** se refieren al 'cómo' hacemos las cosas y son el resultado de combinar los conocimientos, las habilidades y las actitudes en un contexto laboral determinado. Constituyen los comportamientos esperados para cada puesto de trabajo hacia los que debemos orientar nuestro quehacer diario.

Continuaremos acercándoles más detalles de esta propuesta que irá instalándose de manera paulatina en nuestra realidad organizacional.

Cordialmente,

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	
E-mail:	
Título de grado que obtiene:	

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	
Título del TFG en inglés	
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	
Integrantes de la CAE	
Fecha de último coloquio con la CAE	
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente
- Si, después de mes(es)
- No autorizo

Firma del alumno



Banco de La Pampa

Salud – Programa de Exámenes Médicos.

El 29 del mes pasado iniciamos el plan de trabajo orientado a relevar la condición de salud de cada uno de nosotros. Transcurridos 16 días de trabajo, en primer término queremos compartir con ustedes el grado de avance:

- Se han recibido 795 respuestas al relevamiento de consentimiento, un 91,7 %.
- El 97,2 % de quienes enviaron el formulario, han aceptado los estudios.
- Se comenzaron los análisis de laboratorio y las placas radiográficas en 3 ciudades; ya se efectuaron la siguiente cantidad de estudios:
 - Santa Rosa: 277 (70 % *)
 - General Pico: 40 (54,8 % *)
 - Buenos Aires: 36 (82 % *)
- * Los porcentajes están referidos a quienes enviaron respuesta positiva a los estudios.
- A partir del martes próximo comienzan su trabajo los Doctores Diego Roca, Daniel González Savioli y Rogelio Roldán en Santa Rosa y General Pico.

Fruto de la experiencia recogida en el año 2010, hemos definido con el equipo médico que resulta conveniente segmentar el trabajo en 2 etapas, la primera de aquí a mediados del mes de diciembre y la segunda a partir de fines de febrero del próximo año; de este modo se podrán organizar mejor los circuitos de visitas a las sucursales, asegurando además que entre el momento de los estudios (análisis y placas) y el de la revisión médica, no exista una significativa diferencia de fechas.

La etapa I comprenderá las dotaciones de Casa Matriz, Casa Central, General Pico, Buenos Aires y Bahía Blanca, alcanzando al 65 % del personal. Por tal motivo, los estudios de quienes se desempeñan en las restantes sucursales, se llevarán a cabo a partir de fines de febrero del año próximo, buscando articular los mismos con el cronograma de visitas de los doctores, que comenzará a principios de marzo.

En paralelo al Programa de Exámenes Médicos, complementando las conclusiones que surgen del mismo a nivel individual y del conjunto, se está diseñando un Programa de Prevención y Protección de la salud, con el objetivo de desplegar acciones enfocadas a los hábitos y conductas de cada uno, En nuestro próximo Contacto les ampliaremos la información sobre este punto.

Cr. Rafael Pérez
Gerente de Recursos Humanos

Cr. María Liz Giordanino
Subgerente General de Administración

Higiene y Seguridad – Contratación de un servicio externo.

En nuestro país, la ley 19587 del año 1972, dispuso la creación de servicios de Seguridad e Higiene en el trabajo y de medicina del trabajo, de carácter preventivo y asistencial. Al respecto, el Decreto 1338/96 precisó que los establecimientos deberán contar con carácter interno o externo, según la voluntad del empleador, con Servicios de Higiene y Seguridad en el Trabajo, con el objetivo fundamental de prevenir todo daño que pudiese causarse a la vida y a la salud de los trabajadores por las condiciones de su trabajo, creando las condiciones para que la salud y la seguridad sean una responsabilidad del conjunto de la organización.

En tal contexto, el Banco de La Pampa ha formalizado la contratación de un servicio externo de Higiene y Seguridad para la prevención de riesgos laborales, enunciando seguidamente su alcance:

- Relevamiento general de riesgos laborales, formulando recomendaciones.
- Asesoramiento técnico y legal.
- Capacitación al personal, inicialmente diseñando un programa que aborde riesgos específicos y primeros auxilios.
- Planes de actuación en situaciones de emergencia para cada sucursal. Simulacros y contingencias.
- Coordinación con la ART. Representación ante terceros (Secretaría de Trabajo, organismos municipales, etc.).
- Análisis de accidentes de trabajo.
- Elaboración de Normas operativas de seguridad.
- Auditoria del grado de cumplimiento de las medidas de mitigación de riesgos recomendadas.
- Visitas de relevamiento a empresas constructoras y de servicios en obras de construcción del Banco de La Pampa.
- Informes periódicos.

A tales efectos, los especialistas de Higiene y Seguridad autorizados para la prestación del servicio son el Ingeniero Civil Adrián Pérez Habiaga y la Ingeniera Industrial María Pilar Ziaurriz.

Se articulará con ambos profesionales un cronograma de relevamiento de nuestra Casa Matriz, Sucursales y Agencias, como punto de partida para determinar nuestro estatus inicial y delinear un programa de acciones de mejoras.

Cr. Rafael Pérez
Gerente de Recursos Humanos

Alberto Raúl Balestri
Gerente de Servicios Internos

Comentarios relativos a nuestro sueldo - XXVIII.

Aumentó el TOPE para el cálculo de aportes, de \$ 19.070,55 a \$ 21.248,45 (importe máximo sobre el cual corresponde realizar aportes a las Obras sociales y a la Caja de Previsión Social), con vigencia a partir del mes de septiembre. Por tal motivo:

- 1) Quienes tengan conceptos remunerativos mensuales inferiores a \$ 19.070,55, no verán mermados sus salarios como consecuencia de la aplicación de la nueva normativa.
- 2) Por el contrario, quienes tengan conceptos remunerativos mensuales superiores a \$ 19.070,55, a partir de la presente liquidación sufrirán mayores retenciones bajo el concepto Jubilación (COD 800) y Obra Social (COD 806). Si bien esta situación generará que su sueldo de bolsillo se vea levemente impactado, deberá tenerse en cuenta que los mayores importes retenidos por ambos conceptos serán deducidos de la base de cálculo del impuesto a las ganancias generando una disminución del concepto "Retención Ganancias" y su Obra Social tendrá incrementado el importe derivado en tal concepto.

Aclaración: Dicho Tope es de Liquidación Mensual, implicando que para su aplicación deben considerarse todos los conceptos remunerativos que se liquidan en el mes base.

Cr. Vanesa González
Dpto. Liquidación de Haberes

Cr. Rafael Pérez
Gerente de Recursos Humanos