

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
Postgrado en Comunicación Social
Opción: Comunicación Organizacional

Trabajo especial de grado

**LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS COMO HERRAMIENTAS DE APOYO PARA
LA COMUNICACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA GLOBAL: CASO
INTRANET GLOBAL SANTANDER.**

Presentado por:
Mary Alejandra Ballesta Estrada;
para optar al título de
Magíster en Comunicación Organizacional

Tutora:
Daniela Corredor

Caracas, abril de 2008

“Somos lo que pensamos.
Todo lo que somos surge de nuestros pensamientos.
Con nuestros pensamientos hacemos el mundo”

Buda

A mis padres, mis hermanos y especialmente a mi esposo,
por ser parte indispensable para continuar en esta, la aventura de mi vida.

A todos los que creyeron en el proyecto
y me impulsaron en su consecución.

Mary

AGRADECIMIENTOS

Agradecer es sólo una palabra, por ello parece que escribirla resultaría una tarea fácil. Lo cierto es que dar gracias significa engrandecer el recuerdo de un apoyo que fue fundamental para continuar.

En este sentido, debo DAR GRACIAS a mi familia, porque desde siempre, y para siempre han constituido para mi un apoyo y una base firme. Son ustedes los que han ganado en mis victorias y es a ustedes a los que dedico mis aprendizajes.

GRACIAS a mi esposo Fernando, porque sin su comprensión y paciencia en los largos encierros de fines de semana, sin su compañía incondicional, no estaría hoy en el lugar al cual he llegado. Mi futuro es caminar contigo a mi lado.

A mi incansable amiga Iva, que a pesar de la distancia geográfica ha estado siempre a mi lado, siempre que lo he necesitado. Eso definitivamente es algo que debe agradecerse.

A Santander y todos sus integrantes, porque gracias a toda la información y confianza que depositaron en mi proyecto conseguí adentrarme en la estrategia y en la comprensión de la organización como un todo.

Por último quería agradecer a mis amigos, a mi abuelo, a quien les dedico todo mi esfuerzo y todas mis noches de vela. Esto es un inmenso GRACIAS a todos los que alguna vez se cruzaron en mi vida para decirme que vale la pena hacer las cosas bien.

A Dios y la Virgen por darme la vida, la salud y la felicidad.

Mary

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	11
Antecedentes, delimitación y planteamiento del problema.....	12
Objetivos de la investigación.....	18
Capítulo II. 1. Marco Teórico	19
Capítulo II. 1.La visión sistémica de la organización.....	19
II. 1.1 Dibujando a la organización.....	19
II. 1.2 Definición de Sistemas.....	21
II. 1.3 Aproximaciones a la Teoría General de Sistemas.....	21
II. 1.4 La empresa desde la visión Sistémica.....	22
II. 1.5 Definición y características de los sistemas abiertos.....	23
II.1.6 Las organizaciones como sistemas abiertos.....	23
II.1.6.1 Homeostasis o estado de equilibrio.....	25
II.1.6.2 Morfogénesis.....	26
II.1.7 La nueva realidad de las organizaciones.....	28
II.1.7.1. Nueva realidad en el control estratégico de las multinacionales.....	29

II.1.7.2 La Estrategia de globalización en las empresas.....	30
II.1.7.3 El conflicto <i>glocal</i>	31
Capítulo II.2 La comunicación en las organizaciones.....	34
II.2.1 La comunicación como proceso.....	34
II. 2.2 Aproximación teórica a la comunicación organizacional.....	35
II.2.2.1 La acción-interacción organizacional.....	37
II.2.2.2 La comunicación productiva.....	38
II. 2.3 La comunicación en las organizaciones de hoy.....	39
II. 2.3.1 La comunicación como estrategia organizacional.....	40
II. 2.3.2 La Intracomunicación.....	43
II. 2.4 Cultura, imagen e identidad corporativa.....	46
II.2.4.1 Cultura organizacional.....	46
II.2.4.2 Identidad organizacional.....	49
II.2.4.3 Imagen corporativa.....	50
II.2.4.4 Las auditorias de comunicación.....	51
II.2.5.1 El mix de medios en las organizaciones.....	53
II.2.5.1.1 Los micro media.....	55
Capítulo II.3 La organización en la nueva era tecnológica.....	57
II.3.1 Desafíos de la comunicación en la nueva era.....	57
II.3.2 Las Nuevas tecnologías de la infomación (TICS).....	59
II.3.3 La globalización en las comunicaciones organizacionales.....	60
II.3.4 Redes de comunicación.....	62
Capítulo II.4 Internet en la comunicación corporativa.....	63
II.4.1 Internet: rompiendo paradigmas.....	63
II.4.2 Las claves del cambio comunicacional.....	66
II.4.3 Hacia nuevas formas de comunicación.....	69
II.4.4 Los Portales.....	69
II.4.5 Intranet, la puerta hacia la red corporativa.....	71

II. 4.5.1 Principales ventajas de las intranets en las organizaciones....	73
II.4.5 La Intranet global.....	74
Capítulo III. Marco Metodológico.....	78
III. 1.1 Procedimiento.....	78
III. 1.2 Tipo de investigación.....	81
III.1.3 Población y muestra.....	82
III. 1.4 Operacionalización de las variables.....	83
III. 1. 5 Instrumento de medición.....	86
III. 1.5.1 Diagnóstico organizacional.....	88
III. 1.5.2 Cuestionario de comunicación.....	90
Capítulo IV. Análisis organizacional.....	94
IV. 1.1 Análisis externo.....	94
IV. 1.1.1 Ámbito político-económico.....	94
IV. 1.2.1 Ámbito Legal.....	95
IV. 1.3.1 Ámbito Tecnológico.....	97
IV. 1.4.1 Ámbito Competitivo.....	98
IV. 2.1 Análisis DOFA.....	99
IV. 3.1. Análisis de las 7´s de McKinsey.....	104
IV. 4.1. Auditoria de la cultura y comunicación.....	105
IV. 4.1.1 Grupo Santander.....	105
IV. 4.1.1.1 Breve historia.....	105
IV. 4.1.1.2 Organigrama Santander.....	107
IV. 4.1.1.3 Valores Grupo Santander.....	107
IV. 4.1.1.4 Modelo de gestión sostenible.....	109
IV. 4.2.1 Banco de Venezuela/Grupo Santander.....	111
IV. 4.2.1.1 Identidad visual.....	111
IV. 4.2.1.2 Ubicación Geográfica.....	111
IV. 4.2.1.3 Historia de la institución en Venezuela.....	112
IV. 4.2.1.4 Filosofía organizacional.....	114

IV. 4.2.1.5	Portafolio de productos.....	117
IV. 4.2.6.1	Públicos.....	118
IV. 4.2.6.1.1	Públicos clave estratégicos.....	118
IV. 4.2.6.1.2	Públicos clave tácticos.....	119
IV. 4.2.6.1.3	Públicos clave con conocimiento del negocio.....	120
IV. 4.2.6.1.4	Públicos clave de apoyo.....	120
IV. 4.2.7.1	Identidad conceptual.....	120
IV. 4.2.7.1.1	Identidad mercadológica.....	121
IV. 4.2.7.1.2	Identidad económica.....	121
IV. 4.2.7.1.3	Identidad de servicio.....	122
IV. 4.2.8.1	Objetivo de imagen.....	122
IV. 4.2.9.1	Áreas que gestionan la comunicación.....	123
IV. 4.2.9.1.1	Comunicaciones Corporativas.....	123
IV. 4.2.9.1.2	Mercadeo y publicidad.....	125
IV. 4.2.10.1	Elementos de la comunicación publicitaria.....	125
IV. 4.2.11.1	Recursos de comunicación de la organización.....	128
IV.4.2.12.1	Unidad de Intranet del Banco de Venezuela/ Grupo Santander.....	130
IV.4.2.12.1.2	Características Intranet Banco de Venezuela/ Grupo Santander.....	131
IV.4.3.1	Modelo Global Santander.....	134
IV.4.3.1.1	Crecimiento del negocio global.....	134
IV.4.3.1.2	Negocios globales apalancados en negocios locales.....	135

IV.4.3.1.3 Principales ejes de la transformación global.....	137
IV.4.3.1.3.1 Marca Global.....	140
IV.4.3.1.3.2 Tecnología Global.....	144
IV.4.3.1.3.3 Proyecto Intranet Global Santander.....	146
Capítulo V. Análisis e Interpretación de los resultados.....	152
V. 1.1 Descripción del perfil de la muestra.....	153
V. 1.2 Gestión y cultura de la comunicación organizacional.....	157
V.1.2.1 Tipología de los mensajes organizacionales.....	157
V.1.2.2 Medios de comunicación organizacional.....	161
V.1.2.3 Satisfacción y eficacia de la comunicación.....	168
V.2.1 La Intranet como medio de comunicación organizacional.....	172
V.2.1.1 Beneficios de una Intranet Global.....	184
V.3.1 Principales Conclusiones.....	187
V.3.1.1. Ficha técnica del estudio cuantitativo.....	187
V.3.1.2 Resumen del análisis de resultados.....	188
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones.....	196
VI.1.1. Organizarse en la globalización.....	196
VI.1.2. La comunicación: estrategia básica hacia la consolidación global...202	
VI.1.3. La eficiencia de la realidad comunicacional.....	205
VI.1.3.1 Comunicación local versus global.....	206
V.1.3.1.1 Funcionalidad de la comunicación.....	206
V.1.3.1.2 Tipología de las informaciones.....	206
VI.1.3.1.3 Satisfacción de los empleados.....	207
VI.1.3.1.4 Los medios de comunicación en Santander.....	208
VI.1.4.1 Impacto tecnológico en las comunicaciones.....	209
VI.1.5.1 La intranet como mediador del cambio.....	211

VI.1.5.1.1 La Intranet local: Banco de Venezuela/Grupo Santander.....	213
VI.1.5.1.2 La intranet global Santander.....	217
VI.1.6.1 Conclusiones finales.....	219
VI.1.7.1 Recomendaciones.....	223
Capítulo VII. Propuesta de plan de comunicación.....	226
VII.1.1 Estrategias Maestras.....	227
VII.1.2 Plan estratégico.....	229
Fuentes de información.....	233
Anexos	
Glosario de términos.....	241
Anexo A.....	245
Anexo B.....	248
Anexo C.....	252

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Capítulo II

Figura 1: Estrategia corporativa (Prahalad, 2006)	28
Figura 2: Características Organizacionales de las corporaciones internacionales (Bassi, 2001).....	32
Cuadro 1: Cuadro Comparativo entre la Comunicación Interna Tradicional y la Intracomunicación (Elías y Mascaray, 2003).....	45
Figura 3: Presentación Realizada al Comité Directivo Proyecto Intranet Global (Ballesta, 2006)	76

Capítulo III

Tabla 1: Operacionalización de variables (Ballesta, 2007)	85
---	----

Capítulo IV

Figura 4: Modelo de las 7's (McKinsey).....	104
Figura 5: Organigrama de Santander Global (Santander, 2007)	107
Figura 6: Modelo de gestión global Santander (Ballesta, 2006).	110
Figura 7: Atributos de la imagen corporativa Santander (Manual Corporativo Santander, 2006)	127

Figura 8: Organigrama Área de Canales Complementarios / Internet e Intranet (Santander, 2006)	131
Figura 9: Ejes de la globalización (Ballesta, 2007)	139
Figura 10: Evolución de la Marca Santander (Santander, 2006)	143
Figura 11: Redimensionamiento a nivel comunicacional (Ballesta, 2006)...	149
Figura 12: Redimensionamiento a nivel tecnológico (Ballesta, 2006).....	150

Capítulo V

Gráficos de las preguntas del cuestionario aplicado a los empleados del Banco de Venezuela/Grupo Santander

Figura 13: ¿En qué área trabaja?	153
Figura 14: ¿Sexo?	154
Figura 15: ¿Edad?	154
Figura 16: ¿Qué cargo ocupa?	155
Figura 17: ¿Tiempo de antigüedad en Santander?	156
Figura 18: Tipo de información que recibe de la organización (local).....	157
Figura 19: Tipo de información que recibe de la organización (global).....	159
Figura 20: Finalidad de utilización de la información recibida.....	160
Figura 21: Identificación de los medios de comunicación organizacional...	161
Figura 22: ¿Con qué frecuencia utiliza los canales de comunicación organizacional?.....	162
Figura 23: Información local que gustaría recibir a través de los canales de la organización.....	163
Figura 24: Información global que gustaría recibir a través de los canales de la organización.....	164
Figura 25: Cantidad de información local que recibe.....	166
Figura 26: Cantidad de información global que recibe.....	167

Figura 27: Nivel de satisfacción sobre la información recibida.....	168
Figura 28: ¿Por qué está o no satisfecho con la comunicación organizacional?.....	169
Figura 29: Jerarquización de la ayuda de los medios de comunicación.....	171
Figura 30: Frecuencia de utilización de la Intranet.....	173
Figura 31: ¿Qué usa en la Intranet y con qué frecuencia?.....	174
Figura 32: ¿Nivel de satisfacción con la Intranet?.....	176
Figura 33: ¿Considera que la Intranet del Banco puede ser un canal estratégico de comunicación de la cultura corporativa?	179
Figura 34: ¿Por qué considera que la intranet es un canal estratégico?.....	180
Figura 35: Indique si considera que una Intranet Global Santander podría.....	182
Figura 36: Beneficios de implantar una Intranet Global Santander.....	184
Figura 37: ¿Considera que la implantación de una Intranet Global es acción positiva para la organización?.....	185
Figura 38: ¿Por qué considera que la implantación de una Intranet Global es positiva para la organización?.....	186

INTRODUCCIÓN

La era digital se ha instalado definitivamente en el acontecer mundial y como cada revolución tecnológica, este fenómeno ha creado incertidumbre, esperanzas, industrias y en general, nuevas formas de reinventar lo social.

La realidad actual obliga a los individuos y organizaciones a adoptar enfoques novedosos y maneras de operar para responder de forma adecuada a los retos planteados por los nuevos escenarios sociales, políticos y económicos.

En este sentido, cabe destacar los esfuerzos significativos que se realizan con relación al fortalecimiento de las gestiones de comunicación de las empresas de vanguardia a través de Internet, una herramienta tecnológica con múltiples posibilidades. Muchas empresas están usando Internet para mejorar su imagen corporativa, como canal de comunicación (interna y externa) y de atención al cliente de mayor eficiencia y rapidez, para reducir costos operativos y hacer transacciones comerciales.

Pero los efectos del nuevo desarrollo tecnológico no sólo aparecen hacia fuera de las organizaciones. Las Intranets se han convertido en poderosas herramientas de optimización de la gestión interna de las empresas: cada vez más este tipo de “redes” están generando ambientes de intercambio, sinergias e identidad corporativa, elementos clave para sustentar a las empresas de hoy.

Desde este punto de partida se genera el interés por la realización de un trabajo investigativo que pueda descifrar las claves para convertir a estos nuevos soportes técnicos en verdaderos gestores de la difusión y comunicación de la cultura corporativa en el ámbito de una empresa global.

CAPÍTULO I

DELIMITACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes

En la actualidad y desde principios de los 90, la estructura de las sociedades ha sido profundamente modificada y condicionada en su dinámica de crecimiento por la interacción de tres grandes procesos históricos interrelacionados:

- *Una Revolución Tecnológica*, que organizada en torno a las Tecnologías de la Información; ha cambiado nuestra forma de producir, consumir, gestionar, informar y pensar. Las actividades estratégicamente dominantes están organizadas en redes globales de decisión e intercambio.
- *Una Economía Global* que representa la estructuración de todos los procesos económicos mundiales, definiéndose como "aquella que se articula o funciona cotidianamente en tiempo real como una unidad en un espacio mundial, tanto para el capital como para la gestión, el trabajo, la tecnología, la información o los mercados "(1997 citado por Sánchez y Saorín, Anales de documentación, n.º 4, 2001 p. 218).
- *Una Economía Informacional*, caracterizada por el hecho de que la productividad y la competitividad se basan, de forma creciente, en la generación de nuevos conocimientos y en el acceso al procesamiento de la "información adecuada", según Castells. (1997 citado por Sánchez y Saorín, Anales de documentación, n.º 4, 2001 p. 218)

Sin duda, los nuevos procesos de globalización e información han provocado la transformación de las sociedades y por ende de las organizaciones, incluyendo el manejo de la dimensión espacial. En dicha metamorfosis, la nueva lógica espacial se caracteriza por la dominación de un terreno de *flujos*, estructurado en circuitos electrónicos que se ligan en *nodos estratégicos* de producción y gestión, superando una estructura territorial como forma de organización cotidiana.

Hoy día, son las Tecnologías de la Información el instrumento fundamental que permite a la nueva lógica organizativa manifestarse en la realidad. Dentro de ellas, Internet constituye uno de los casos más notables de entorno tecnológico de rápido crecimiento cuyo resultado ha sido el paso de la Sociedad Industrial a la Sociedad de la Información y cuya estrategia ha pasado, hasta ahora, por tres etapas (Cornella, 1997).

1. *Estar como sea*: con la llegada de la Web (como sistema hipermedia que funciona sobre una red) el interés de empresas, organizaciones o instituciones consistía en la mera presencia comercial, utilizando este entorno como instrumento para la comunicación de imagen corporativa, para darse a conocer, sin tener en cuenta otras posibilidades.
2. *Dar valor a cambio de nada*: en muy poco tiempo el número de sistemas digitales a través de Internet se multiplica y como consecuencia se crean servicios de almacenamiento y búsqueda de información, ante la necesidad de crear redes con información pertinente a la gestión organizacional.
3. *Fundar Comunidades Virtuales*: Actualmente los canales web en las empresas permiten la convergencia entre servicios de almacenamiento, búsqueda de información y servicios de comunicación en una sola plataforma. Especialmente en las grandes corporaciones, Internet ha permitido crear comunidades laborales integradas por la cultura corporativa global.

Pero las organizaciones virtuales, están dando un paso a más en la estructuración comunicativa, a través de la creación de *puertas*, que facilitan la entrada a servicios, comercio e información: Los Portales.

El crecimiento de estos, ha sido significativamente fuerte en las organizaciones en la última década, tanto que actualmente está transformando la

forma de realizar los procesos y servicios no sólo hacia afuera, sino también hacia adentro.

Y es que con el mundo organizándose en torno a grandes cambios, cuyos procesos globalizantes son tan complejos que desestabilizan el propio ambiente de influencia interna de las empresas, el recurso de la difusión de la cultura corporativa a través de las herramientas tecnológicas puede resultar realmente un diferencial competitivo. (Johann, 2006, 3)

La pretensión de este trabajo de investigación se centra en dar a conocer la visión de un Portal Corporativo Global como una ventana al mundo interno de una trasnacional a través de la red de redes, pero muy especialmente, su orientación hacia la conformación de redes de comunicación institucional utilizadas para la homologación de los valores corporativos en función de la eficiencia y el cambio comunicacional. En este sentido, la principal atención de esta labor investigativa gira en torno a:

- Teorizar la influencia de las nuevas tecnologías de información en las organizaciones modernas.
- Definir términos relacionados al mundo web como: redes de comunicación, globalización y portales corporativos.
- Definir el impacto de la cultura corporativa en las organizaciones globales.
- Identificar el apoyo que las nuevas tecnologías brindan a la comunicación y cultura corporativa dentro de las organizaciones globales: caso Santander.
- Analizar el impacto organizacional actual del Portal Corporativo (del Banco de Venezuela/Grupo Santander) en contraposición a la nueva Intranet Santander Global.
- Realizar una propuesta estratégica para comunicar los beneficios del cambio hacia una Intranet Global.

Planteamiento del problema

El dominio de todos los procesos de comunicación dentro de las empresas se ha convertido en una parte fundamental de la gestión corporativa moderna.

Los nuevos criterios de exigencias en materia de comunicación de redes globales, el comportamiento de factores externos a la realidad informática actual y la introducción del Internet working, han obligado a las empresas del mundo entero, en especial aquellas cuya actuación es multipolar, a disponer de los conocimientos necesarios para utilizar estos recursos como herramientas fundamentales de la gestión de la cultura organizacional.

Esta problemática despierta, gran interés, en este momento, para quien realiza este proyecto de grado, de modo que los resultados de éste puedan servir como punto de partida para la recolección de información sobre este fenómeno organizacional.

¿Cómo Internet y la globalización están cambiando los esquemas tradicionales de la difusión de la cultura corporativa en las empresas trasnacionales? ¿La Intranet ha cambiado la forma de comunicación hacia vías de unificación de la imagen global corporativa? Son algunas de las preguntas que se busca resolver en esta investigación.

Además se desglosan otras interrogantes a responder:

1. ¿Cómo Internet está cambiando la forma de comunicarnos dentro de las empresas?
2. ¿Cómo la globalización ha modificado las formas de gestión de la comunicación dentro de las organizaciones trasnacionales?
3. ¿Podemos entonces hablar de nuevos medios de comunicación corporativa digital, con características propias como demostración de cambios de paradigmas?
4. ¿Cuál es la influencia de los medios digitales en la difusión de la cultura corporativa?

5. ¿Cuál es el impacto que a nivel local surge en la implantación de medios globales digitales de comunicación?
6. ¿Qué lecciones pueden aprenderse a partir de proyectos existentes de Portales Corporativos Globales?
7. ¿Cómo pueden las Intranets Globales apoyar eficientemente la estandarización de la cultura corporativa global de una organización?
8. ¿Qué tipo de acciones de comunicación pueden ayudar en la implantación de la nueva Intranet Global?

Justificación de la Investigación

Como la evolución lo ha demostrado, cada vez más en las sociedades, y en las organizaciones se hace necesario el manejo de los recursos de la Tecnología de la Información como un complemento cultural para lograr un ambiente de comunicación y eficiencia.

Internet, es la palabra que parece estar de moda; pero más allá de una tendencia, está moviendo a la sociedad actual hacia un mundo virtual o electrónico, en donde el poder de la información tiene gran demanda y hay que estar preparado para estos cambios que se están presentado en el mundo en todas sus esferas. En este sentido, esta investigación se justifica porque permitirá demostrar que las empresas tradicionales, y más aún aquellas que se han transformado en *multilocales* requieren evolucionar en su actuación y gestión en conjunto con los nuevos avances tecnológicos globales.

La investigación tiene un largo alcance, por cuanto, el estudio arroja información valiosa para la comprensión del funcionamiento estratégico de las comunicaciones y los medios de comunicación interna, así como el inmenso apoyo que las redes digitales, especialmente la web, han posibilitado para su optimización. Este entorno cambiante ha obligado a las grandes corporaciones a ser más eficientes a través de la adopción de nuevas estrategias administrativas, tecnológicas y

gerenciales para enfrentar los nuevos escenarios, con el uso de Internet y sus aplicaciones.

Las limitaciones del estudio están relacionadas con la confidencialidad que implica, el suministro de la información de la empresa estudiada: Banco Santander, debido a la propia naturaleza de la misma y la sensibilidad de la información que maneja.

El propósito de este estudio es ofrecer una visión sobre los nuevos paradigmas comunicacionales que están naciendo con la aparición de las herramientas en red y que apoyan a los nuevos procesos y estrategias de comunicación de la cultura corporativa, especialmente en grandes corporaciones como Santander, cuya complejidad de comunicación global requiere de medios eficientes e innovadores.

Delimitación de la investigación

Hay que resaltar que esta investigación está delimitada por el desarrollo de los temas relacionados con la comunicación corporativa y la comunicación global, enfocada en el uso de Intranets como factores de cambio y rompimiento de los esquemas tradicionales, así como la necesidad de las estrategias corporativas de acoplarse a estos cambios. Las referencias hechas están enfocadas en la empresa Santander, aunque la información tecnológica de actualidad está basada en artículos especializados, consultas bibliográficas y online realizadas durante la ejecución de la investigación

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Estudiar la influencia de las nuevas tecnologías como herramientas de apoyo para la unificación de la comunicación de la cultura corporativa global en empresas transnacionales: caso Intranet Global Santander.

Objetivos Específicos

- Definir las nuevas tendencias en la gestión de comunicación de corporativa en una empresa global.
- Conocer la influencia del uso del canal Internet como nueva herramienta de comunicación cultural en las organizaciones.
- Realizar un diagnóstico sobre los canales de comunicación internos y sus usos, dentro del Banco de Venezuela/Grupo Santander
- Conocer la influencia de las comunicaciones globales dentro de los canales de comunicación interna del Banco de Venezuela/Grupo Santander.
- Identificar las principales características de las intranets locales como herramientas de comunicación organizacional en Grupo Santander.
- Reconocer las ventajas de una Intranet Global para la difusión de la cultura corporativa de una organización global.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

II.1 LA VISIÓN SISTÉMICA DE LA ORGANIZACIÓN

II.1.1 Dibujando a la organización:

Las organizaciones nacen de la necesidad humana de cooperar entre sí para conseguir aquellos fines personales que por sus limitaciones, sólo podrán alcanzarse a través del esfuerzo colectivo. Sin embargo, para que exista una organización es necesario se cumpla con cierto grado de coordinación, y por ende, la conciencia del objetivo que se desea alcanzar.

De acuerdo con Garrido (2001; 20:23) al definir a la organización se pueden considerar dos tendencias o visiones generales de su conceptualización:

- Por una parte, puede ser vista como forma particular de agruparse, de entrar en acuerdos, de interactuar y generar espacios de encuentro entre emprendedores.
- Por otra parte, se puede recurrir a una perspectiva de la organización como una unidad planificada y estructurada en torno a objetivos interconectados; en efecto, esta idea de organización es la más recurrida por parte de los autores contemporáneos, donde de modo global se privilegia la idea de un eje que logre cohesionar las partes de la organización más allá de la relación corporativa.

En ambos casos la columna vertebral de las acciones resultantes del hecho de “*organizarse*” es la interacción misma entre las partes involucradas, es decir, la comunicación, ya que al margen de ella no sería posible la agrupación, la cohesión y el logro de objetivos, centro de búsqueda de interacción de las partes.

A fines de la investigación desarrollada, Bassi (2001) en su libro *Globalización en los negocios: Construyendo estrategias competitivas*, proporciona un concepto cercano al objetivo de estudio. Define a la organización como aquella “base” sobre la cual las personas actúan y se relacionan mutuamente, constituyendo una cultura organizativa, una estructura, unos procesos de gestión, unos sistemas de informaciones y recursos humanos diferenciadores. Todos estos factores actúan en el conjunto organizacional formando un sistema integrado, adaptado en menor o mayor grado a las demandas del ambiente.

“La empresa como organización es una de las instituciones más arraigadas en la sociedad... Pero no sólo toma una parte activa en la configuración de esa sociedad, sino que al estar inmersa en ella, se ve influida y condicionada por las características esenciales de esa misma sociedad; y lo que es más importante, al mismo tiempo que contribuye a generar el cambio social, debe adaptarse a la nueva situación surgida de ese cambio.” (Elías y Mascaray, 2000, pág 31)

Desde esta visión, hoy en día la empresa que quiera sobrevivir en su entorno deberá tener muy en cuenta las características o elementos determinantes de las revoluciones y cambios socio-tecnológicos para lograr adaptarse a ellos de forma exitosa en conjunción con sus propios objetivos.

Elías y Mascaray (2000) explican los llamados ejes nucleares que hoy se presentan a las organizaciones ante la necesidad de adaptación a su entorno:

- *La empresa debe ser vista como un sistema*
- *La organización de hoy es una red*
- *La participación y la visión compartida como núcleos de gestión.*

Es precisamente sobre estas tres ideas que se explicará el acercamiento teórico sobre la comunicación corporativa actual de las organizaciones, en un entorno de intensos cambios y continuas adaptaciones a nuevas realidades, necesidades y formas de gestión administrativa.

Para efectos de esta investigación, se estará abordando el enfoque sistémico con la intención de demostrar la red de interrelaciones que se construyen hacia dentro y hacia fuera de las empresas actuales, en la constante búsqueda por alcanzar la cohesión hacia el objetivo organizacional, a la vez de lograr la adaptación al complejo entorno que la rodea.

II.1.2 Definición de sistemas

Elías y Mascaray (2000, p.31) definen al sistema como “un conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados que constituyen un todo organizado y estructurado cuya finalidad es alcanzar un objetivo concreto”.

II.1.3 Aproximaciones a la teoría general de sistemas

En general, una filosofía de sistemas es una manera de pensar acerca de los esfuerzos humanos complejos. Facilita el reconocimiento del contexto dentro del cual operan las organizaciones y destaca la comprensión de las relaciones existentes entre las actividades que deben realizarse para alcanzar los objetivos.

Chin, R. (1976) hace énfasis en que psicólogos, sociólogos, antropólogos y políticos han venido descubriendo y utilizando modelos de sistemas. El modelo de sistemas es considerado por algunos teóricos como universalmente aplicable a los sucesos sociales y físicos y las relaciones humanas en unidades pequeñas o grandes.

El desarrollo y difusión de la moderna perspectiva de sistemas puede ser atribuido en parte, a la preocupación de varias disciplinas por tratar sus temas de estudio como un todo, una entidad con propiedades únicas comprensibles solamente

en términos del todo, especialmente frente al tradicional enfoque mecanicista sobre de las partes separadas, o la simplista, de la integración de éstas entre sí.

En su obra el autor Von Bertalanffy (1999, citado en Chiavenato) explica que la organización es vista como un sistema, un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes componentes o subsistemas interdependientes que actúan de forma recíproca y que están delineados por límites identificables de su *suprasistema ambiente*.

Estas afirmaciones retóricas consiguen aproximarse al concepto del sistema como un todo completo y coherente, en el cual el cambio en una de las partes, ocasiona un cambio en todas las demás así como en el sistema en conjunto.

II.1.4 La empresa desde la visión sistémica

Los teóricos del enfoque sistémico afirman que la empresa, desde su dimensión social, puede ser vista como un sistema que se estructura para obtener unos fines, con una distribución de funciones, al servicio de un sistema superior que es la sociedad.

Y es que las organizaciones poseen una estructura autónoma con capacidad de reproducirse e interrelacionarse que puede ser estudiada a través de una teoría de sistemas, capaz de propiciar una visión de un sistema de sistemas, de la organización como totalidad.

El enfoque de sistemas ofrece entonces una base para la integración al permitir visualizar la organización total en interacción con su ambiente y la concepción de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas. Estos conocimientos, representan el marco de referencia básico para el desarrollo de estrategias (acciones) sobre las organizaciones y su administración.

En este sentido, de acuerdo a lo expuesto por Katz y Kahn, en su libro *Psicología Social de las Organizaciones (1990)*, resulta evidente que:

“las teorías tradicionales de la organización han estado inclinadas a ver la organización humana como un sistema cerrado... a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de la dependencia organizacional respecto del ambiente... (esta visión) también llevó a la excesiva concentración en los principios de funcionamiento organizacional interno y a la consiguiente falla en el desarrollo y la comprensión de los procesos de retroalimentación esenciales para la supervivencia”

Hoy, las organizaciones no pueden volver a ser vistas como sistemas cerrados; en realidad funcionan como conjuntos sociales abiertos donde el entorno modifica y moldea constantemente las formas del quehacer organizacional.

II.1.5 Definición y características de los sistemas abiertos:

Un sistema abierto es aquel que, a diferencia del cerrado, tiene límites permeables entre sí y un entorno más amplio de acción. Son estos límites adaptables o “abiertos” los que fijan el ámbito de las actividades de la organización.

En un sistema cerrado, el sistema se dirige hacia la entropía y la desorganización. En contraste, los sistemas abiertos dan la impresión de tener la tendencia contraria y avanzan hacia una mayor diferenciación y un nivel más elevado de organización; es decir, existe una tendencia entre las organizaciones complejas a lograr una mayor especialización y por ende efectividad entre los subsistemas internos.

II.1.6 Las organizaciones como sistemas abiertos:

Katz y Kahn (1990) señalan que la organización puede ser considerada como un sistema abierto en constante interacción con su medio ambiente, que logra un estado estable o equilibrio dinámico al tiempo que retiene la capacidad para trabajar la transformación de energía.

Por su parte, Berreen, K. (1976) afirma que “todo sistema que sobrevive debe ofrecer algún producto aceptable, generalmente a un *suprasistema* o sistema colateral”. Las organizaciones empresariales tienen entradas de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información: las transforman en productos, servicios y recompensas para que los miembros de la organización sigan participando.

En este sentido, la teoría sistémica reconoce que el éxito de la organización se orienta básicamente a lograr sus objetivos (propósitos) y las metas productivas, es decir, el fin último de su razón de ser como negocio, actuando como una unidad (globalismo). Es por ello que las empresas obtienen del medio ambiente los recursos que requieren (*entradas*), ya sea financieros, técnicos, materiales o humanos; que luego al combinarlos mediante procesos específicos ligados a su propia funcionalidad (*transformación*), los regresa al medio en forma de bienes y servicios producidos (*salidas*). El entorno puede bien rechazar estas producciones de modo que la organización se vea presionada a cambiar de inmediato sus procesos y productos o servicios, hasta que sean aceptados.

El ambiente entonces es todo aquello que rodea externamente a una organización (o *sistema*). No hay sistemas fuera de un medio específico (*ambiente*): existen en un medio y son condicionados por él. Los límites (fronteras) definen qué es el sistema y cuál es el ambiente que lo envuelve.

Para evitar su *entropía* o desgaste ante la presión del ambiente externo, la organización tiene que estar informada de los cambios que ocurren en él y realizar los ajustes que sean necesarios para adecuarse a estas necesidades.

Pero las presiones no sólo vienen de afuera. Cada organización está imbuida en los valores dominantes que se encuentran en su entorno. Así, los miembros de una organización son simultáneamente miembros de muchos otros grupos, que compiten entre sí o mantienen una lealtad complementaria. Esta relación también alimenta el quehacer organizacional de modo que:

“Toda organización crea su propia cultura con sus propios tabúes, costumbres y usos. La cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema informal y las disputas internas y externas de los tipos de persona que la organización atrae, de sus

procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivas que se transmiten a los nuevos miembros del grupo.” (Katz y Kahn, 1990)

En este sentido, Perrow (1990; 79:80) expone su idea sobre las organizaciones como una casa abierta:

“Quienes transitan por ella traen consigo señales muy fuertes del mundo exterior; es como si trajeran los pies cubiertos de lodo callejero al entrar en la casa. Además las ventanas y puertas están siempre abiertas porque la organización industrializa la materia prima que entra por una puerta, se procesa y luego sale por otra. Este proceso exige además otras puertas y ventanas para la entrada de maquinaria, know-how, etc”

Sin embargo, y como James Thompson (1967) sostiene, cuando se habla de organizaciones como sistemas abiertos se debe decir “relativamente” abiertos. La organización está “selectivamente” abierta a los insumos pues ésta no puede responder a todas las influencias ambientales posibles: debe establecer un ámbito para sus actividades, y límites que la separan del medio ambiente externo.

La influencia del ambiente sobre la organización no es del todo una relación *causa-efecto*. La información del exterior pasa a través de procesos perceptivos-cognitivos, originados por la *retroalimentación*, de donde se obtiene la información que posteriormente produce las decisiones que afectan las características internas de la organización.

II.1.6.1 Homeostasis o “estado de equilibrio”:

Los sistemas abiertos se caracterizan por un estado estable que no significa una condición estática o inmóvil; más bien se trata de un estado de permanencia en el carácter del sistema, en la proporción de los intercambios de energía y en las relaciones entre los subsistemas que lo constituyen. Cualquier factor interno o externo que provoque rupturas en el sistema

tropieza con fuerzas que restauran el mismo, dejándolo lo más parecido a su estado anterior.

Para Millar, (1965, citado en .E. Emery, op.cit, p. 9) la organización sólo puede alcanzar un “*estado de equilibrio*” cuando se presentan dos condiciones: *unidireccionalidad* y *progreso*.

La *unidireccionalidad* o constancia de dirección se expresa en el sentido que a pesar de los cambios del ambiente o de la empresa, esta continúa orientándose hacia el mismo fin, alcanzando los mismos resultados a través de otros medios.

La cultura de la empresa resulta uno de los factores más importantes para mantener la unidireccionalidad hacia el propósito principal por el cual fue conformada la organización.

Sin embargo, en un mundo de complejos cambios, la esencia de una organización, no puede ser rígida, sino que debe sustentarse de forma flexible en el tiempo. Por esto, a pesar de que el sistema se mantiene con relación al fin deseado, un grado de *progreso* está inmerso dentro de los límites definidos como tolerables. Tal grado puede mejorarse cuando la empresa alcanza la condición prevista con menos esfuerzo y mayor precisión, en condiciones de gran variabilidad.

La organización no en tanto como sistema abierto, necesita conciliar los procesos opuestos de *adaptabilidad* y *homeostasis* imprescindibles para su supervivencia: rutina, ruptura, permanencia e innovación. Estabilidad y cambio son los procesos que garantizan la viabilidad de la organización.

II.1.6.2. Morfogénesis:

En esa dinámica de adaptación, el sistema organizacional, a diferencia de los sistemas mecánicos y aún de los sistemas biológicos, tiene capacidad

para modificar sus formas estructurales básicas: *propiedad morfogénica* de las organizaciones según Burkley (1974; 92:102)

Los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias, que exigen diferentes estructuras organizacionales. Sin embargo, cada organización en la búsqueda de su propia dirección enfrenta estos cambios y puede bien adaptarse o no, de acuerdo a su propia cultura empresarial.

Del logro de las organizaciones para adaptarse al entorno se deriva la *eficacia organizacional*. Como sistemas abiertos, las organizaciones sobreviven solamente cuando son capaces de mantener *negroentropía*, es decir, cuando logran la importación de cantidades de energía mayores de las que devuelven al ambiente como producto.

El logro de la eficacia organizacional puede ser materializado si se toman en consideración los siguientes aspectos de la realidad sistémica:

1. El medio ambiente es relativamente incierto e inestable.
2. Los objetivos son diversos y cambiantes.
3. La tecnología es compleja y dinámica.
4. Hay muchas actividades no rutinarias en las que son importantes la creatividad y la innovación.
5. El control y la coordinación se producen mediante ajustes recíprocos. Así, el sistema es menos jerárquico y más flexible.

Las organizaciones del futuro estarán aún más sujetas a fuerzas externas y deben estar preparadas para adaptarse a ellas. Cuando el medio ambiente es dinámico y heterogéneo, generalmente es necesario establecer departamentos funcionales dentro de la organización para manejar un conjunto específico de insumos, productos o procesos.

En general, la Teoría de Sistemas ha resultado una aportación importante al ser precursora de la nueva concepción administrativa. Este el único enfoque que realmente permitió “reconceptualizar los fenómenos dentro de un enfoque global para lograr la interrelación e integración de aspectos que son, la mayor parte de las veces, de naturaleza completamente diferente” (Chiavenato, 1999).

II.1.7. La nueva realidad de las organizaciones

A partir de la década de 1980, la realidad económica de las empresas comenzó a enfrentar un nuevo desafío, pues las mejoras de eficiencia promovidas en las actividades internas dejaron gradualmente de garantizar su supervivencia y su crecimiento.

“El aumento de la competencia internacional por los mercados impuso nuevos niveles de desempeño productivo, tecnológico y mercadológico a las empresas que pretendían alcanzar un nivel de competitividad global”. (Bassi, 2001,47)

En ese ámbito, la principal transformación ocurrida en las multinacionales fue que, la antigua competitividad derivada de la atención de la demanda pasó a transformarse en la necesidad de adaptar estratégicamente el negocio a las crecientes economías de escala y nuevas realidades sociales. La competitividad global actual ya no depende de uno u otro modo de operar sino que requiere de la capacidad de adaptación de la empresa en sus mercados locales y regionales a la vez.

INEVITABILIDAD DE LOS CAMBIOS GLOBALES EN LAS ORGANIZACIONES



Fuente: Prahalad, 2006, Estrategia corporativa, 13

En esta búsqueda de aprovechar economías de escala y sinergias, las empresas multinacionales están adoptando estrategias de integración y expansión de sus actividades internacionales, o sea, globalizando el negocio.

II.1.7.1. Nueva realidad en el control estratégico de las multinacionales

De acuerdo con Prahalad (2006, 15) el control estratégico puede ser definido como el alcance de la influencia que la sede tiene sobre una filial en relación a las decisiones que afectan a la estrategia de la organización como un todo.

El principal objetivo de la estrategia de la matriz en una empresa multinacional es asegurar la adecuada dirección estratégica de las filiales, en función de obtener beneficios atribuibles sobre los activos y operaciones extranjeras en cada uno de los países en los que opera. No obstante, el crecimiento acelerado de las unidades, productos y tamaño de las empresas multinacionales, provocadas por la globalización, han comprometido la eficacia de esta labor.

Las organizaciones internacionales ya maduras están enfrentándose a los mercados globales sufriendo la consecuencia de esta evolución: una significativa reducción del control estratégico de la matriz sobre la gestión y operación de sus filiales, volviéndose éstas últimas cada vez más autónomas con relación a la estrategia de centralizada.

Los nuevos escenarios obligan a la sede principal de una empresa global a concentrarse en ir más allá del control de las filiales a través de la dependencia en recursos estratégicos; en este sentido, para Prahalad (2006, 36), la empresa debe encontrar mecanismos que ayuden a crear un contexto organizativo sofisticado: un tipo de estructura organizativa, sistemas de información y comunicación, sistemas de medida y recompensa, planificación

profesional y el fomento de una cultura organizativa común, es decir elementos que puedan compensar el desgaste de la capacidad de la sede principal para controlar a sus filiales.

Y es que una adecuada estrategia global empresarial debe estar enfocada a traspasar las fronteras de los mercados nacionales a la hora de determinar los patrones de proveedores, estrategias de precio, diseños de producto, nivel de tecnología y financiación.

De este modo, las sedes principales de la organización deben introducirse poco a poco en las actividades de las filiales a través de la naturaleza cambiante de la competitividad interna, para conformar desde ellas las necesidades de la nueva estrategia global.

II.1.7.2. La estrategia de globalización en las empresas:

Existen tres tipos básicos de estrategia para convertir a una empresa internacional en una corporación global. Estas acciones pueden llevarse a cabo de forma aislada o combinándolas, de acuerdo a la efectividad que se quiera obtener.

Integración de las actividades internacionales:

Este tipo de estrategia es aplicada de forma plena por multinacionales que actúan en diversos países ya que, a través de la integración de sus actividades internacionales, pueden alcanzar economías de escala y sinergias en producción, compras, marketing, finanzas e investigación y desarrollo. Empresas con actuación local pueden integrar sus actividades al comercio internacional, pero en menor grado, por la importación de materias primas, componentes y productos finales con menores costos y mejor calidad (Bassi, 2001, 48).

Expansión internacional:

Este tipo de estrategia tiene como objetivo ampliar la participación en los mercados internacionales a través de exportaciones, *franchising* internacional, implantación de unidades o adquisiciones de empresas en el exterior.

Alianzas estratégicas internacionales:

Con su implementación se procura desarrollar asociaciones formales o informales con proveedores de productos tecnológicamente diferenciados, con clientes globales y con competidores internacionales.

Cuando la estrategia de globalización se escoge adecuadamente a través de un diagnóstico y análisis detallado sobre la realidad organizacional y el ambiente donde opera puede llegar a tornarse una ventaja competitiva. Pero para lograr este resultado la empresa debe alcanzar un equilibrio dinámico entre uniformidad y diversidad.

En general, el desafío actual que enfrenta una empresa internacional es dirigir los esfuerzos y la creatividad de todos en sentido hacia lo global, utilizando el talento de cada miembro y área de la organización (Sina, 2002: 34)

II.1.7.3. El conflicto *glocal*

En las organizaciones multinacionales, el conflicto global *versus* local es permanente. Las necesidades específicas de mercado, diversidades culturales, intereses “parroquiales” de grupos e individuos, constituyen factores limitantes para la creación de una organización que equilibre esos aspectos dispares, condición clave que requieren las organizaciones para alcanzar simultáneamente la adaptabilidad y las economías de escala (Bassi, 2001, 52).

Para Bassi, (2001) a raíz de la influencia de la organización en el éxito de una estrategia de globalización, es fundamental que la decisión de globalizar la empresa sea tomada por su más alto ejecutivo y divulgada claramente para todos los niveles jerárquicos involucrados, constituyendo una decisión típica de la cumbre base (top-down).

A partir de ese entonces, es necesario involucrar en el proceso a todos los ejecutivos y técnicos que se ocupan de la integración y expansión internacional en la empresa, procurando sensibilizarlos y capacitarlos para la nueva forma de gestión globalizada. La participación activa de los miembros de la organización resulta fundamental tanto para la formación de una base de apoyo para los cambios que ocurrirán, como para enriquecer los proyectos de globalización con detalles relevantes de las operaciones locales. El apoyo con participación al proceso de la base para la cumbre (*boffom-up*) da viabilidad a los cambios deseados con un menor grado de resistencia (Bassi, 2001, 99:130).

En este sentido, Prahalad (2006,48) afirma que la visión del nuevo enfoque estratégico propone que todas las unidades y personas de una organización global estén entrelazadas en una red corporativa de productos, recursos y flujos de valor que pueden ser orquestados por los directivos, con ayuda de herramientas administrativas de gestión y comunicación.

Finalmente, el principal objetivo estratégico que plantea la globalización de las empresas se basa en lograr que el todo optimizado de la corporación (es decir la matriz y sus sucursales) sea mayor que la suma de las partes, o sea, de sus unidades internacionales.

La necesidad de una columna vertebral fuerte, que sostenga la razón de ser organizacional, pero que al mismo tiempo consiga con relativo éxito la adaptación a los nuevos modelos u objetivos de negocio, resulta inminente para las empresas. En este sentido, la comunicación vista como una acción para alcanzar la cohesión de la cultura corporativa resulta una oportunidad estratégica para la sobrevivencia y evolución organizacional actual.

II. 2. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: la visión compartida

II.2.1 La comunicación como proceso:

Desde los primeros tiempos, el deseo de comunicación entre los hombres ha sido de vital importancia para la supervivencia humana. Sin la comunicación no habría transmisión de conocimientos, ideas, pensamientos, sentimientos, es decir, no habría cultura.

A pesar de la evolución humana, todas las formas de comunicación desde sus inicios hasta hoy tienen algo en común: todas transmiten un mensaje. Y es que el proceso de comunicar consiste en la transmisión de información a través del espacio y del tiempo, consiguiendo en los actores procesos de retroalimentación, acción o información.

Según Shannon y Weaver (1949, citado en Garrido, 2004), en todo sistema de comunicación por lo menos debe existir:

- El mensaje o información que se desea transmitir.
- El emisor que envía los mensajes.
- El receptor que recibe los mensajes del emisor.
- El medio por donde viajan los mensajes desde el emisor al receptor.

Bajo el enfoque de Antonio Pasquali (1978) este concepto va más allá, pues la aparición de la comunicación se logra sólo cuando existe una interrelación humana, es decir, cuando estos elementos se conforman en un ambiente social humano, sin importar los medios utilizados para facilitar la interacción.

Y es que los cambios que nuestras sociedades enfrentan también han traído alteraciones importantes en el concepto de comunicación tradicional.

“Los profundos cambios ocurridos en el campo de las comunicaciones debido a la convergencia de tecnologías y mercados globales, han revolucionado las formas de producción, de difusión y de recepción de la información, han alterado las relaciones de intercambios entre emisores y receptores y entre usuarios mismos hasta el punto de permitir otras modalidades de interrelación” (Pineda, 1999)

Esas modificaciones en la forma de entenderse comúnmente, están obligando a la revisión de los conceptos de información y de comunicación que han venido siendo utilizados en las ciencias, ya que han sufrido la inexorable alteración de las dimensiones del tiempo y del espacio sobre las cuales se habían sostenido al inicio.

II.2.2. Aproximación teórica a la comunicación organizacional:

En el pasado, fue definida la comunicación como el proceso por medio del cual se producen, se hacen circular y se consumen mensajes, para lograr un intercambio de conocimiento. Pero sobre este tema han surgido nuevas aproximaciones teóricas; la diferencia más importante entre ellas está en la fundamentación de los mensajes que intervienen en el hecho de comunicación:

“La ciencia de la comunicación surge desde distintas vertientes, por lo que las metodologías desarrolladas desde sus perspectivas aplicadas responden a búsquedas de predicción y análisis en situaciones específicas donde ellas, a su vez, se constituyeron como objeto científico de estudio en el siglo XX” (Garrido, 2004, 38).

En tan sólo cinco décadas de investigación, la comunicación ha sido objeto de múltiples explicaciones: desde una perspectiva física en Shannon, *lingüística* en Jakobson, de teoría social *antropológico-cognitiva* en la *comunicación de masas* para Laswell, Lazarsfeld, Berelson y Hovland; centrada en la organización desde una *perspectiva estructuralista y funcional* en Rogers, Daniela y Putnam o en una *perspectiva sistémica* en Katz y Kahn, Conrad y Costa.

No es sino a partir de los años ochenta que comienza a notarse la potencialidad de la comunicación más allá del ámbito de la difusión de mensajes, como un factor determinante de progreso organizacional.

El concepto central de la nueva visión sería difundido por Rogers y Kincaid (Rogers, E, 1981, citado en Garrido, 2004; 62) al hablar de la “eficiencia” de la comunicación en la empresa, definiéndola como un proceso de *convergencia* en el que los “participantes crean y comparten información” en la búsqueda de procesos de mutuo conocimiento dentro del marco y objetivos de una cultura corporativa particular.

En este período surge un especial interés en la integración de variables provenientes del entorno que inciden en la forma en cómo las empresas se comunican con sus públicos. Pero este intento resulta aún incipiente pues los paradigmas imperantes en los pensadores de la comunicación aplicada todavía se encontraban muy arraigados en las empresas.

A partir de la década de los noventa, algunas corrientes de pensamiento comienzan a revalorizar los principios de la teoría de los sistemas en la comunicación, ante el influjo del concepto de “marca” y de los “mercados globales” y, en especial, sobre los constantes y veloces cambios que sufrían las organizaciones ante la aparición de las nuevas tecnologías de la información como motores impulsores de la gestión empresarial.

Así, la teoría de sistemas abiertos fundada por Ludwig Von Bertalanffy comienza a revisarse, hacia la relación de su concepción con la de los sistemas de comunicación organizados complejos y cambiantes en las realidades empresariales.

Las nuevas teorías de la comunicación de tendencia corporativa, que tienen su base en el estudio de los modelos sistémicos, exponen la complejidad organizacional “a partir del análisis de los actos (o comportamientos) y mensajes (o información) de modo de que ayuden en la búsqueda de la predicción de comportamientos” (Costa, J, 1995, citado en Garrido, 2004; 37).

Bajo esta visión, la organización reproduce y recodifica su realidad inmediata percibida, y la transmite a través de “símbolos que tienen posibilidades de ser

internalizados e interpretados” (Garrido, 2004; 38), de modo de construir una realidad social, organizacional, grupal e interpersonal.

Pero como fue definido anteriormente, hasta este punto, no necesariamente se podría hablar de comunicación. La comunicación sólo ocurre con la interacción de los significados compartidos y su reciclaje continuo:

“La naturaleza de la comunicación requiere de la presencia de componentes significantes propios del mensaje para su existencia; sin embargo, nunca debemos olvidarnos especialmente en el ámbito de la empresa su apego connatural y congénito a la acción” (Costa, 1999, citado en Garrido, 2004;38).

Así, a la luz de las teorías sistémicas actuales, comunicar en la organización se puede definir como la capacidad de una entidad organizada para hacer que sus actos se transformen en mensajes entendidos y compartidos por todos sus integrantes, y que a través de ellos, se vuelva a recodificar la realidad social en torno a la sinergia de los objetivos sustentables para el negocio. Se trata entonces de una simbiosis mensaje-acción que se genera en la interacción y retroalimentación constante entre supra y subsistema.

Los constantes e interdependientes intercambios de las organizaciones con sus públicos, sus clientes, sus accionistas, con otras empresas y con la sociedad en general han sido el foco de la preocupación de los directores de negocios, al verse en la necesidad de considerar un diseño exhaustivo de acciones estratégicas que contemplen la compleja situación relacional.

II.2.2.1. La acción-interacción organizacional:

La interacción resulta un elemento esencial y connatural a toda conducta humana, bien sea grupal u organizacional. En las empresas, el proceso interactivo ocurre con mayor fuerza, especialmente “a través de los actos de las personas involucradas en el proceso y con mayor frecuencia en los mensajes” (Garrido, 2004, 43).

Las interacciones entre la empresa y sus clientes, al constituirse, pueden llegar a desarrollar lazos y símbolos compartidos que van tejiendo una red social cohesionada a través de las comunicaciones y la cultura.

Es así como la mayoría de las organizaciones eficaces entienden la importancia de controlar la interacción de sus públicos, y esta importancia se materializa en el hecho de concebir a la comunicación organizacional como el centro de toda estrategia, es decir la necesidad que tiene la empresa para transmitir “algo de sí misma” a la sociedad y que dicha idea sea evaluada positivamente.

II.2.2.2. La comunicación productiva

Nosnik (2000) plantea una propuesta sobre la nueva concepción del proceso de comunicación de una forma más cercana a nuestra realidad social actual: la comunicación productiva. Esta nueva visión tiene su origen en “la continua concientización del receptor y sus características desde el papel del emisor o fuente”.

Según este autor (2000, p.83), la comunicación es efectiva no por el poder del emisor ni por la retroalimentación del receptor, sino por el proceso mismo de aprendizaje de los sistemas que se relacionan a través de ella.

Así, comunicar productivamente no es otra cosa que accionar y aprender conocimientos útiles y productivos a través del contexto de redes comunicacionales más participativas. Estas redes, hoy en día, son más posibles que nunca, debido a la propia estructuración y avances en el mundo de los ambientes conectados por los dispositivos tecnológicos.

II.2.3. La comunicación en las organizaciones de hoy

Para Elías y Mascaray (2003), “la comunicación es el entramado –el sistema nervioso- que mantiene unidos a los elementos componentes de una organización”. Pero para que el sistema nervioso funcione, la organización debe poder reaccionar eficazmente a las nuevas y complejas realidades que el entorno le depone. Los cambios que la sociedad contemporánea imprime en las organizaciones les obliga a transformar la gestión de comunicación de una forma más competitiva, pues es a través de este proceso que logra la empresa, integrar sus recursos en un sistema funcional.

Sin duda, el cambio en el entorno social y comunicacional en las empresas ha repercutido en una nueva manera de abordar el quehacer organizacional en los mercados diversificados y tecnificados:

“El consumo de información ha crecido de modo estrepitoso, efectuando cambios notables en las conductas de los individuos y públicos de la empresa, quienes parecen evolucionar generacionalmente hacia una ecología del consumo comunicacional, o bien hacia lo que podríamos llamar una mayor conciencia del *yo consumidor y actor de las comunicaciones*” (Garrido 2004, 22).

Esta nueva conciencia de los públicos, demanda hacia la empresa una mayor integración coherente, de modo que cada una de sus partes se conforme en una constituyente sinérgica de su mensaje hacia la sociedad. Alcanzar esta condición requiere una gestión de comunicación estratégica, eficiente y rentable, que no permita que quede ningún elemento al azar.

Para Garrido, (Garrido, 1999, citado en Garrido, 2004), la nueva comunicación requiere para la organización de un cauce que le entregue un norte y sentido, y que finalmente, evite los llamados *gaps* o energías disipadas de comunicación e imagen, que significarán más que una subutilización del potencial empresarial, pues ofrecen espacios de mayor eficiencia a nuestros competidores:

“La desvalorización y pérdida de credibilidad global de la publicidad como técnica homogénea de promoción (con clara tendencia a saturarse) al servicio de los

intereses de la empresa (así como de los medios masivos) y el descubrimiento gradual de los principios rectores de la comunicación corporativa (se revaloriza el *below the line*, las relaciones públicas, la comunicación cara a cara y el *lobby* entre otros)...es la bajada de telón de las tendencias de este siglo que produjeron la evolución y el desarrollo de la comunicación al servicio de la empresa y del mismo modo, generaron el impulso que esta área aplicada de la comunicación requería como sustento teórico , para proyectarse hacia el siglo XXI” (Garrido, 2004, 65).

De allí que las organizaciones globales de hoy deban tener una revalorización de aquello que es intangible en la empresa, porque resulta el eje central y estratégico conforme a las necesidades de sus mercados actuales.

La cultura corporativa, y por consecuencia la comunicación corporativa, toma valor estratégico como resultado de un proceso que la empresa busca desarrollar deliberadamente o por lo menos potenciar, para lograr, sus objetivos de negocio.

II.2.3.1. La comunicación como estrategia organizacional:

La comunicación, como eje estratégico, es el sustento, la guía y el centro en torno al cual gira la dinámica organizacional. Por tal motivo, supone para la organización inscribir todos sus procesos administrativos, productivos, comerciales, etc., así como sus diferentes públicos (desde sus colaboradores, proveedores, consumidores, gobierno, profesionales del sector, competencia, agremiaciones, entre otros) en una permanente interacción estructurada e integral (Garrido, 2004).

Sin embargo, para que la comunicación sea rentable para las empresas se debe tratar de apuntar hacia la coherencia con los objetivos de negocio de la misma.

Pizzolante (1996) afirma que la comunicación, ciertamente, se hace estratégica en la medida en que se sabe donde está y a dónde se quiere llegar, y para lograrlo se debe contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente aquello que rodea la empresa y las diferentes situaciones que vive.

La comunicación corporativa se expone entonces como el resultado de la conceptualización y planificación estratégica de aquellas formas, acciones y mensajes que las organizaciones emplearán para lograr instalar un estadio de diálogo entre ella y la sociedad.

Desde esta óptica, la estrategia de comunicación organizacional se concibe como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización (Fernández, 1999).

Es así como la comunicación corporativa tiende al desarrollo y mantenimiento de la relación con un entorno interno o externo a ella. En este sentido, serán fines internos cuando el propósito sea interactuar con los subsistemas que integran a la organización; será externa, cuando dicha relación se establezca con aras de llegar a una audiencia que no pertenece a la organización, pero que definitivamente repercutirá en su eficacia ante el entorno.

Sin embargo, trazar una estrategia de comunicación corporativa en una empresa no es un proceso tan sencillo. Sobre este problema, Italo Pizzolante (1996) propone tres dimensiones de la organización para “organizar” de manera transversal un programa integral de comunicaciones:

“La primera dimensión de la comunicación se refiere al entorno empresarial que es todo lo que circunda o rodea a la empresa, es el espacio donde se forma la imagen corporativa; la segunda dimensión es el contorno empresarial, que es la superficie tangible o intangible que separa lo externo de la organización de lo interno, es decir, visto desde afuera, es el borde externo que comunica en forma voluntaria o no, los rasgos particulares de la personalidad empresarial y que en el lenguaje de la comunicación empresarial recibe el nombre de identidad corporativa”, explica Pizzolante en su conferencia.(1996)

La tercera dimensión – según Pizzolante - es la parte no tangible de la empresa donde están anclados los valores, normas y principios, y que se conoce como cultura corporativa: “El entorno empresarial encierra la forma de ser y hacer las cosas en una organización. Es estilo de vida de un ser humano que compartido con otros, dentro de la empresa, la caracterizan y la hacen particular”, menciona.

En resumen, y como lo explica Garrido (2004; 45:46), la finalidad de planificar los actos y mensajes de la comunicación corporativa se concentra en:

“...el mantenimiento y el crecimiento de la compañía tanto internamente como en la sociedad. En tal sentido, la estrategia de comunicación puede estar orientada por un norte benéfico, y tender hacia la senda del logro de una causa (social, patrimonial, cultural) que redunde en un bienestar social que no existía previo al desarrollo de las acciones implementadas por la compañía” (Garrido, 2004).

Pero la importancia última de gestionar la comunicación corporativa radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial, especialmente, por tratarse del proceso que involucra de modo permanente a todos los empleados y a la cultura organizacional, apoyando cualquier gestión de cambio que se requiera realizar dentro y fuera de la empresa:

“La comunicación organizacional es la gestión de la cultura corporativa. Asegurar que ésta está vinculada con la razón de ser de la empresa y permite disminuir errores, facilitar el aprendizaje organizacional, generar ventajas competitivas, elaborar estrategias proactivas, anticipar crisis y situaciones especiales, asimilar desarrollos tecnológicos, incrementar la creatividad de la organización, prever tendencias del mercado y, en suma, disponer a la organización a lograr la lealtad de sus clientes y promover su permanencia en el mercado” (Fernández Collado, 2003, 247).

Las empresas líderes del mercado ven hoy más que nunca la necesidad de crear planes estratégicos de comunicación que vayan más allá de la publicidad. Se trata de crear ideas que tornen única a la organización en su ambiente, y esto involucra, efectivamente, la fuerza de la organización a

través de sus miembros y de la utilización de herramientas que fortalezcan su núcleo de valores (hacia dentro y hacia fuera).

II.2.3.2. La Intracomunicación

En este momento en el que las organizaciones se encuentran más que nunca comprometidas con su entorno, inmersas en complejos procesos de cambio, y donde el verdadero capital de la empresa, es la propia empresa y sus miembros, el concepto de Intracomunicación que Elías y Mascaray (2003) exponen en su libro *Más allá de la Comunicación Interna*, perfila el elemento vital que ha roto con todos los paradigmas tradicionales de lo que se entiende como la comunicación interna en las organizaciones:

“La Intracomunicación es la estrategia que enlaza en doble dirección a la comunicación interna y los medios para comunicarla con el objeto de conseguir una mayor efectividad. Si a la comunicación interna la consideramos como un proceso intrínseco de las organizaciones, como un fluir espontáneo de las relaciones de una organización, podremos decir que la Intracomunicación es el proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella”, Elías y Mascaray (2003; 50:55).

Desde la visión tradicional de la comunicación interna, en las organizaciones podrían encontrarse sólo tres sentidos de comunicación: la ascendente, descendente y la radial. Sin embargo, los cambios organizacionales se han forjado tan profundamente, que en la actualidad los flujos de comunicación no necesariamente adquieren dicha dirección, sino que cada vez más se tienden a generar “a la medida” de los cambios estructurales que se van produciendo.

Las organizaciones han notado la importancia que tienen sus clientes. En este sentido, los empleados son clientes internos de la organización, de modo que a través de la Intracomunicación se pretende “generar modelos que permitan visualizar globalmente todo aquello que está implicado en la eficiencia de la organización” (Elías y Mascaray, 2003; 55).

La evolución de las empresas actuales debe centrarse en lograr alcanzar una visión compartida, por todos quienes la integran, pero a la vez, respetar los puntos de vista de todos los demás y aceptarlos (y aún más provocar que se produzcan) como aportaciones positivas e incorporarlos como material importante en la morfogénesis y el cambio de la organización frente a su ambiente.

En este sentido, “el papel de la Intracomunicación se convierte en facilitador y posibilitador de que se aporten todos los puntos de vista, y colaboren a obtener la necesaria síntesis de todos ellos hasta convertirse en la buscada misión compartida” (Elías y Mascaray 2003).

La Intracomunicación más que una estrategia, se trata de una nueva forma de concebir a la organización, sus sistemas y sus medios de comunicación de modo de que a través de ella se logre crear valor en la cultura organizativa, la toma de decisiones y la identidad empresarial.

El principal cometido de esta novedosa concepción es el actuar como potente y eficaz agente de cambio, dirigido a facilitar la adecuación de las empresas a las variantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica, económica y social.

Bajo esta nueva realidad, la aplicación de estrategias de comunicación ha tenido que incorporar el modelo de Intracomunicación organizacional. A seguir se observa un cuadro con los impactos derivados de este nuevo escenario:

Cuadro Comparativo entre la Comunicación Interna Tradicional y la Intracomunicación

Comunicación Tradicional	Intracomunicación
Como finalidad	Como medio
Como información	Como catalizador
Para normalizar	Para relacionar
En crisis	En permanencia
Como técnica	Como estrategia
Afecte al empleado	Afecte la cultura
Lejos de la realidad	Cerca de la realidad
Sin mensaje	Con mensaje
Separada de la formación	Involucra la formación
Horizontal, vertical y radial	Es transversal
Mandos pasivos	Mandos activos
Los medios son todos	Los medios son medios
No hay mix estratégico	Hay mix estratégico

Fuente: (Elías y Mascaray, 2003, 64)

Es por esto que al departamento de Comunicación Interna de las organizaciones actuales le está reservado un importante papel como “dinamizador y generador de las condiciones propicias para la fecundación y gestación de la comunicación en la empresa”. (Elías y Mascaray, 2003, 65).

Y es que el mayor aporte que otorga este nuevo modelo conceptual de comunicación corporativa es su estrecha intervención en el fortalecimiento de la cultura corporativa. De allí que la función del departamento de Comunicaciones hoy en día está mucho más cerca del apoyo a la consolidación de un eje organizacional cohesionado que a la de divulgación de informaciones institucionales.

II.2.4 Cultura, imagen e identidad corporativa

Cualquier empresa que quiera hoy posicionarse a través de sus elementos comunicativos, con relativa ventaja competitiva, debe adelantarse a los acontecimientos e, incluso, influir en la configuración de su entorno a través de ellos. Para ello resulta indispensable acondicionar dichos elementos de modo de conformar una cultura, una imagen y una identidad empresarial clara que conviertan la estrategia en un factor diferenciador para el negocio.

II.2.4.1 Cultura organizacional

La cultura en las organizaciones es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas. Se trata entonces de una interrelación de significados y significantes creados en el seno de la organización y que la regulan en su acción:

“Constituye las reglas del juego no escritas, a menudo inconscientes, que colman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en realidad. Es en suma una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización”. (Elías y Mascaray, 2003, 74)

Los valores inmersos en la cultura corporativa son al mismo tiempo, elementos de integración interna y de construcción social de la identidad corporativa. También son un factor clave para la adaptación a las realidades existentes fuera de la organización:

“La cultura corporativa, cuando es trabajada – o gerenciada- adecuadamente ofrece un sentido de pertenencia a las personas que actúan en una organización, dándoles un profundo significado en común, en forma de una visión del futuro, de unos objetivos e de metas desafiantes” (Johann, 2006)

Gracias a la cultura corporativa los integrantes de una organización pueden cristalizar determinadas formas de actuación dentro de la gestión empresarial, así como ésta puede constituirse como una guía clara para la solución de problemas que plantea el entorno externo sobre la supervivencia y capacidad de adaptación de la empresa.

Sin embargo, la cultura corporativa, como lo indica Garrido (2004), no es el resultado espontáneo de las interacciones diarias de los sujetos en el sistema, sino además el resultado de las restricciones y espacios, de los estímulos y límites que la organización permite a sus empleados en función de sus objetivos comerciales, productivos y de servicios.

Lo realmente importante de la conformación de la cultura organizacional es que su desarrollo se encuentra determinado por las características de la empresa actual y del futuro más inmediato:

“... la empresa, para enfrentarse a entornos inciertos, deberá dotarse de marcos y procedimientos flexibles y cambiables, y ello requiere disponer de un sólido cuerpo de valores últimos compartidos que sirvan de orientación a todos y eviten la confusión. Es decir un futuro donde las organizaciones sin organigramas, donde las decisiones estarán pegadas al problema, sin mandos a que acudir, el comportamiento espontáneo aumentará, y lo único válido para el funcionamiento de una organización será su cultura y los valores que la conforman” (Elías y Mascaray, 2003, 77)

En este sentido, para Johann (2006) la cultura corporativa puede ser considerada como una especie de personalidad colectiva que es elaborada y reelaborada a lo largo del tiempo, por medio de la interacción continuada de las personas que actúan en una misma organización: “cuando la cultura de una empresa se consolida, confiere una identidad a sus miembros, quienes pasan a tener una visión compartida del mundo que los rodea y del lugar que en él ocupan”.

En un ambiente globalizado, en tanto, caracterizado por una intensa competencia y una vertiginosa evolución tecnológica, se percibe que algunas

corporaciones han elegido la administración y gestión de la cultura corporativa como uno de los factores críticos de éxito en la búsqueda de diferenciación.

También resulta cierto que las posibilidades tecnológicas han servido de efectivos conductores de los valores nucleares de la cultura corporativa, modelando y comunicando cada vez con mayor eficiencia el denominado *self organizacional*.

- ***El self organizacional:***

Cada organización tiene una cultura única. Pero, para que esta cultura diferenciada de una organización prospere en el mundo real, debe permitir la incorporación de valores adyacentes provenientes del entorno.

Según Collin y Porras (citado en Johann, 2006, p. 6), el éxito de una empresa se relaciona con la actuación sinérgica de dos conjuntos de factores: la existencia de una ideología central fuerte y la absorción y práctica de nuevos valores culturales que movilicen a la organización, hacia nuevas metas y desafíos.

Los valores clave de una cultura pueden tanto ayudar a la organización a adaptarse a los nuevos tiempos –y sobrevivir- o aferrarse al pasado y sucumbir.

Según Johann, (2006) el *self organizacional* se sitúa en el punto central del núcleo de la cultura de una organización, representando la interfaz reguladora de la totalidad de la cultura.

Así, conocer a profundidad el *self* de una determinada organización abre las posibilidades para entrar y gerenciar los aspectos del colectivo organizacional que influyen fuertemente sus valores culturales.

“Tal como los organismos biológicos, el self organizacional da forma a una red de relacionamientos entre individuos y grupos y su ecología social, es decir, un sistema abierto en constante proceso de adaptación al ambiente externo, con sus *inputs* que se transforman en *outputs* (usando el mecanismo regulador del feedback), controles homeostáticos (para la corrección de eventuales desniveles), mecanismo para detener la entropía (que es la tendencia a la desorganización), subsistemas interconectados y fronteras con otros sistemas” (Johann 2006, p. 32).

Al organizarse y reorganizarse para lidiar con la incertidumbre, las organizaciones globales se fortalecen y se convierten en empresas que “aprenden a aprender”, teniendo así más condiciones para procesar los aprendizajes originados por estas mudanzas.

II.2.4.2 Identidad organizacional

La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Las organizaciones como entes sociales también tienen identidad: hay empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva, y por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos; hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer, convirtiéndose ésta en un freno para su desarrollo. (Costa, 1995; 42)

Para que la personalidad de la organización logre insertarse en la cultura corporativa y sea percibida por todos de la misma manera, debe valerse de códigos de comportamiento y de ideas claras que la delimiten y la fortalezcan de cara a la comunidad integrante de la empresa.

De igual forma, la identidad puede estar apoyada por la imagen corporativa y el *self organizacional* en cuanto a su difusión, comprensión y gestión, ya que no pueden ser entendidas como fenómenos aislados.

II.2.4.3 Imagen corporativa

El concepto de imagen corporativa define a este elemento como el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización.

Dowling (1994: 8) define la imagen corporativa “como la impresión total (*creencias* y *sentimientos*) que una organización genera en la mente de los públicos”.

Sin embargo, no es posible hablar de una sola imagen corporativa. Pretender tener una percepción total y global de la empresa puede resultar una labor imposible; es por ello que al hablar de imagen corporativa debemos basarnos en los fragmentos que la integran: entre ellas, la *imagen de empresa* (imagen institucional), la *imagen de marca* (signos que representan a la organización en la mente de los públicos) y la *imagen de producto* (posición que ocupan los productos y servicios que ofrece la organización con respecto al mercado).

Y es que la formación de la imagen corporativa es un proceso generalmente largo y siempre complejo:

“Como todo proceso de creación de imagen, la corporativa también es el resultado de una abstracción y, por lo tanto, en su formación cada individuo ejecuta una operación de simplificación en la que la organización queda reducida en su mente a un conjunto de atributos más o menos representativos. Esos atributos no están aislados, sino que forman una totalidad, una suerte de unidad en la que hay una cierta interdependencia y complementariedad” (Dowling, 1994).

Pero estos atributos no son estrictamente invariables, sino que pueden estar sujetos a cambios, a evoluciones a lo largo del tiempo. De esta forma, cada *input* del entorno se traduce en una capacidad reestructuradora de la imagen corporativa que sirve para adecuarla a la nueva información obtenida.

Se puede percibir que las compañías del alto desempeño son aquellas que capitalizan fuertemente en la construcción de su marca (imagen corporativa y *self organizacional*) así como en la creación de un *brand-equity*. La diferencia entre empresas y otras está en que las primeras consiguen alcanzar elementos únicos traducidos en tres campos de acción – tecnología, personas y marca- tres áreas que son difíciles de conectar entre sí. Sólo la comunicación tiene el efecto multiplicador y homogenizador sobre las tres.

En general la comunicación se ha transformado en el instrumento que permite tanto la invariancia como el cambio de las organizaciones frente a su entorno. La imagen, como la cultura y la identidad de las organizaciones son las adaptaciones internas y externas resultantes de la participación activa (red) de todos los elementos integrantes de la empresa, en la búsqueda de la *eficacia sistémica*.

Para Sina (2002, p.160), la importancia de enfocarse en la construcción de una estrategia de comunicación interna no es apenas una acción de propaganda, de marketing o de identidad corporativa. Es una importante herramienta para definir valores únicos que dirigen a los negocios y sus estrategias.

Pero trazar estrategias de comunicación corporativa exitosas requiere de planos de acción y análisis del entorno integral de la empresa. En este sentido, un recurso valioso para los equipos de comunicación corporativa, que les permite diagnosticar cómo se encuentran los elementos comunicativos que conforman la imagen, identidad y cultura corporativa en una empresa son las auditorias:

II.2.4.4 Las auditorias de comunicación

Las auditorias constituyen una herramienta reconocida como útil y confiable para el buen juicio y evaluación del estado de un campo específico de la compañía, previo el inicio de un nuevo período organizacional. El mismo instrumento es pie forzado en grandes compañías para anteceder a la toma de decisiones y planificación de ciertas áreas, ya que se toma como

parámetro para definir el volumen de la inversión que realizar. (Capriotti, 1992, 120)

Garrido (2004; 121) define a la auditoría de comunicación como:

“un método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la empresa”. Este método de diagnóstico tiene por objetivos la indagación y reconocimiento de los procesos (integrados) de comunicación que ocurren en la organización al momento de actuar sobre ella, lo que desde un ángulo general ocurre desde la perspectiva de su reconocimiento, análisis de gestión y procesos de planificación (Garrido, 2000, citado en Garrido, 2004,122)

En los últimos años se ha difundido un mayor número de métodos de auditoría y diagnóstico de la comunicación en la empresa: “algunos abordados desde la perspectiva del diseño y la gráfica como el método Chávez, otros centrados en una perspectiva general de la imagen” como Villafañe o Greener, así como otros que apunta a la comunicación desde una perspectiva integral como Costa, Garrido, Weil, Capriotti y Sanz (Garrido, 2004,123).

Entre algunos de los elementos que pueden ser diagnosticados a través de una auditoría se encuentran:

1. *comunicación entre los empleados,*
2. *comunicación de autoridades-supervisores y empleados,*
3. *comunicación interdepartamental,*
4. *comunicación con los stakeholders,*
5. *impacto de las intranets,*
6. *evaluación y conocimiento de la comunicación por parte de los clientes,*
7. *impacto de la notoriedad y notabilidad en la empresa,*
8. *evaluación comparada y retención de la imagen, entre otros.*

En general “*Las auditorías de comunicación*” son vistas como herramientas que facilitan el trabajo de análisis del responsable de la comunicación en la empresa, hecho que facilita la selección apropiada de los

componentes del mix de medios y de los “Instrumentos de Comunicación Estratégica” que facilitarán o no el espacio comunicativo (Garrido, 2004, 14).

Por su parte, explica Joan Elías (citado en Pizzolante 1996), “los medios de comunicación corporativos ayudan a fortalecer la red interna de la organización”, apoyando, corrigiendo o reafirmando la cultura corporativa organizacional.

Este mensaje (nuevo o constitutivo) necesita de un soporte para lograr la transmisión de los nuevos valores, atributos y creencias organizacionales; la Intracomunicación se apoya en la estrategia de los medios de comunicación interna para lograr su éxito.

Es a través de estos “soportes de comunicación” que puede sustentarse el cambio organizacional (adaptación al entorno), especialmente en los tiempos en los cuales las organizaciones requieren hacerlo rápidamente sin perder su esencia.

II.2.4.5 El mix de medios de las organizaciones:

Los medios son un elemento importante dentro de la estrategia de comunicación de las organizaciones. Su conocimiento y adecuada utilización constituyen parte imprescindible del tratamiento profesional de la Intracomunicación.

Sin duda, la innegable incidencia de los medios en la forma de desarrollar las comunicaciones es lo que hizo afirmar a Mc Luhan aquello de: “*El medio es el mensaje*” (Elías y Mascaray, 2003).

La comunicación de la cultura empresarial se cristaliza en acción a través de estos instrumentos y soportes, los que a su vez tenderán a ser enlazados en un *mix* de medios coherente y sinérgico que les confiera un sentido de totalidad eficiente desde el punto de vista de solución y objetivos estratégicos. (Garrido, 2004, 127).

Las nuevas tecnologías propician que el “mundo se haga más pequeño”, que la comunicación se realice más rápidamente y por consecuencia, que las decisiones se tomen con mayor prontitud y oportunidad. En este sentido, la comunicación en las organizaciones también ha sentido el impacto de estos cambios tecnológicos, situación que incide directamente en la estrategia interna a ser implementada.

Por otra parte, la escogencia de los soportes que se utilizan en la comunicación interna está generalmente referida a la función de comunicación que se busca llevar a cabo, y muy especialmente ajustada a las necesidades de las audiencias a las que pretendemos llegar con dichos medios.

Garrido (2004, 128) menciona que existen ciertas divisiones o categorías de los soportes de acuerdo a las posibilidades de personalización en la entrega del mensaje. En este sentido, el autor los distingue como:

- *Macromedia*
- *Micromedia*
- *Contactos Personales*

Para efectos de esta investigación sólo se contempla a los micromedia debido a que dichos medios, devienen cada vez más imprescindibles para el logro de resultados eficientes en materia de comunicación organizacional, y más específicamente de Intracomunicación. Su acertada utilización puede promover la inteligencia organizacional y la comunicación productiva en una red integrada de subsistemas en interacción.

II.2.4.5.1 Los micro media:

Garrido (2004; 130) define a los *micro media* como:

“...soportes, instrumentos o medios que permiten un contacto entre la empresa y su público de interés, de un modo más personalizado que los medios estrictamente masivos y menos personal que en el caso de los puntos de contacto personal, pero que pueden aportar importantes sinergias en la complementariedad del mix de medios o en la llegada a clientes más seleccionados”.

Estos tipos de medios resultan instrumentos que, por lo general, conforman parte de las campañas de comunicación de las empresas debido a que otorgan una vía fácil para lograr el espacio de interacción deseado, debido a su cierto nivel de personalización y velocidad de respuesta, por lo que garantizan una alta efectividad.

Algunas de las plataformas técnicas que puede denominarse como los micro media de las organizaciones son por lo general aquellos sistemas electrónicos que se constituyen para funcionar y ofrecer posibilidades de cercanía (real o virtual) a los públicos (usuarios): (Garrido, 2004, 131)

- Folletos
- Boletines
- Revistas institucionales
- Buzones de sugerencias
- Contacto telefónico
- Mailings

- Diarios murales
- Videos institucionales
- Páginas web
- Intranets

El auge de estos medios, hasta el punto de reemplazar muchas formas de contacto personal de comunicación, se debe en gran medida a las nuevas potencialidades de la comunicación, posibles hoy gracias a la convergencia de redes telemáticas que permiten moverse entre los límites de lo global a lo local de manera simultánea.

Sobre este referente Migdalia Pineda (1999) cita:

“Con la convergencia telemática, el tiempo de la comunicación se reduce hasta hacerse prácticamente instantáneo (tiempo real) y el espacio no queda constreñido a límites geográficos o de distancias sino que puede ser alterado por las tecnologías de la información que nos acercan a los hechos sin movernos de nuestro sitio y nos trasladan a espacios virtuales, cibernéticos, donde podemos experimentar sensaciones interactivas diferentes (Vega citado en Pineda, 1999)”

En este sentido, lo global se refiere a la condición de apertura, y por lo tanto de incertidumbre y complejidad de las cosas.

En la comunicación corporativa, lo global corresponde los nuevos modelos, los nuevos canales (nuevas tecnologías) y los nuevos mensajes que son utilizados para articular y apoyar la constante adaptación de la empresa a la nueva era.

II. 3. LA ORGANIZACIÓN EN LA NUEVA ERA TECNOLÓGICA

II.3.1. Desafíos de la comunicación organizacional en la nueva era digital:

Como se señala a lo largo de esta investigación, la comunicación para la empresa de este nuevo siglo requiere de un nuevo eje estratégico. Y es que en un escenario donde la acción organizacional se caracteriza por la primacía de los valores y procesos intangibles: “el consumo de objetos y elementos físicos ha dado paso a la cultura del *bit* (del dato) y en tal sentido el éxito será de quien entregará mayor diferenciación al producto, la mayor valorización inmaterial del actuar de la empresa, de sus servicios y valores relevante para ellas” (Garrido, 2004; 74).

El paso de una cultura del dominio de la información (como antiguamente se afirmaba: la información es poder) hacia una cultura de la atención y los servicios (el cliente está primero), implica atender y dar solución a las necesidades reales de los clientes. De allí que cada día se torna más importante el papel que la comunicación juega en esta tarea. Ya no se puede pensar en una organización aislada en sus objetivos de negocio, sino como una entidad que se estructura en función de una plataforma de satisfacción de sus *stakeholders*.

Conseguir este dominio no es fácil. Aún quedan muchos desafíos que las empresas deberán superar y ante los cuales deberán adaptarse, pues ellos también afectarán a sus estructuras de comunicación. Entre ellos se encuentran:

- *La importancia primera del servicio para la imagen de empresa* obligará a las organizaciones a volver su mirada atentamente hacia las personas. El foco de atención se ha trasladado del mercado a las capacidades de la empresa y las habilidades de las personas que la conforman: ello provoca que los factores

determinantes de la rentabilidad sean propios de cada empresa: por la motivación de las personas, sus aspiraciones y el talento ejecutivo.

El éxito que el marketing o la publicidad podían ofrecer a las empresas ya no es garantía de éxito, ya que no toma en cuenta ni las opiniones de los trabajadores, ni la de los públicos, sino que se concentra en los esfuerzos de venta y colocación de unidades de producto en el mercado.

- *Importancia de acercarse a las personas.* La revalorización de la relación con el cliente ha generado un acercamiento a la realidad inmediata de éste; las empresas deberán trabajar de forma inteligente las comunicaciones y el conocimiento que de sus públicos ellas generan de modo de lograr anticiparse ante las necesidades y poder establecer una mejor relación con ellos.
- *Actuar localmente y competir globalmente.* La globalización y el impacto de los mercados de libre comercio traerá aún mayores transformaciones en las pequeñas y medianas empresas, lo que requerirá implementar mayores estrategias de adaptación por parte de las mismas para su supervivencia. Lo que podría parecer una desventaja en cuanto a tamaño y facturación, puede llegar a ser un mérito en cuanto a flexibilidad, adaptabilidad y respuesta.
- *Empowerment como una constante.* Los trabajadores serán cada vez más movedizos, independientes y mucho menos leales que en el escenario industrial. El contrato psicológico que la empresa tejía a partir de su seguridad, no se sustentará más. El valor del crecimiento personal y aprendizaje será una variable central para los ejecutivos de la nueva economía. (Garrido, 2004, 25)
- *Límites difusos en la estructura organizacional.* Los límites de la organización se tornan difusos, producto de las incidencias del *parthnering*, *outsourcing* y de las alianzas estratégicas con otras empresas (Garrido, 2004, 25). Éstos permitirán que las estructuras temporales y no jerarquizadas sean cada vez más una realidad recurrente en la empresa. Ante ello se requiere un equipo flexible de profesionales de comunicación, que sepa ayudar a la organización a adaptarse al cambio sin perder su identidad.

- *Redes conectadas en área multidisciplinarias de la organización.* Las empresas transnacionales dependerán cada vez más de sus redes de trabajo (*networking*) para gestionarse localmente. Los nuevos medios online proporcionarán plataformas cada vez más potentes y con posibilidades inimaginables en cuanto a la comunicación corporativa interna y con los principales proveedores de la organización.

Aquellas organizaciones que logren sortear y adaptar sus propias culturas a estos y otros cambios que se plantean en un mundo cada vez más mediatizado y comunicado, tendrán una ventaja competitiva frente a su mercado que la apoyará en la consecución de sus objetivos de negocio.

Las nuevas tecnologías se han tornado recursos que pueden constituir dinamizadores o destructores del quehacer organizacional. El desafío de las empresas de hoy es convertirlas en eficientes recursos de sobrevivencia al entorno.

II.3.2 Las nuevas tecnologías de información (TICS):

Pueden definirse como nuevas tecnologías de la información, o las denominadas TICS, al conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software) que han transformado los paradigmas sociales convencionales.

Hoy, debido al extensivo uso y apropiación de las nuevas tecnologías de comunicación, éstas se han constituido en herramientas para la comunicación y el encuentro de nuevos espacios de interacción.

En el ámbito de las organizaciones, estas herramientas técnicas son, definitivamente, instrumentos de competitividad empresarial (costos y velocidad), de allí que uno de los grandes retos que tiene el comunicador organizacional es la de generación de sentido de trabajo en torno a las nuevas tecnologías.

En la actualidad, los soportes audiovisuales apoyan la mayoría de las acciones de comunicación que realizan las empresas. Su amplia diversificación a través de los nuevos avances tecnológicos le ha proporcionado la flexibilidad que requieren las organizaciones para adaptarse a los cambios.

Ya bien lo anticipaba hace unas décadas atrás Marshall McLuhan en su exposición sobre “El medio es el mensaje” (1987): "cada nueva tecnología transforma de tal manera la sociedad que impone una nueva mirada":

“El impacto de los adelantos tecnológicos en las comunicaciones unido al desarrollo y a las reducciones en los precios de equipos de informática, han transformado la gestión de los negocios internacionales al permitir la transmisión y el procesamiento de las informaciones a velocidades sin precedentes, disminuyendo el tiempo de maduración de las negociaciones, ampliando las posibilidades de planificación, coordinación y control de las operaciones internacionales y agilizando la toma de decisiones”. (Bassi, 2001)

Este ámbito tecnológico ha afectado no sólo a la capacidad de producción y de rapidez y calidad de la información, sino que supone un rediseño de la forma de trabajar la comunicación y un replanteamiento de las relaciones personales (laborales) de la empresa.

II.3.3 La globalización de las comunicaciones en la organización

La hiperorganización de la sociedad, los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las empresas.

Hoy el caudal de la información se materializa en las organizaciones, a través de los soportes digitales que proporcionan las nuevas tecnologías: el conocimiento entonces se distribuye a través de redes de intercambio ilimitado. Las empresas viven en constante *organización* en la época de la gran velocidad y de la intensidad de los

cambios, donde la información y la comunicación se han constituido en los bienes más preciados.

El eje articulador de la llamada Sociedad de la Información ha sido sin duda, "el proceso de globalización o mundialización", que significa el achicamiento del mundo por la erosión de las fronteras y la reconfiguración de los ejes de decisión. Esto imprime una especial búsqueda para mejorar la eficacia organizacional, frente a un entorno hipercompetitivo y comunicado.

“La organización que, a través de una estrategia globalizada, consiga tener la mejor tecnología disponible y aplicarla bien a sus productos y servicios; el que pueda lograr mayor economía de escala por actuar en forma global y, como consecuencia, sea en extremo competitivo en los costos; y principalmente, el que sepa traducir todo eso de una manera ventajosa para sus consumidores y clientes locales, sin duda habrá encontrado una importante ventaja competitiva”. (Bassi, 2001)

Pero el que esta ventaja realmente sea tal, va a depender casi exclusivamente de la propia capacidad de la organización de combinar sus acciones de comunicación globales y locales de una forma rápida y más eficiente que el resto de sus competidores: se trata de una carrera contra reloj para administrar de forma positiva ese aparente conflicto global *versus* local.

Para Elías y Mascaray, (2003) la empresa de hoy no puede permitirse desaprovechar el enorme potencial de inteligencia, iniciativa y creatividad que tiene a su disposición en el conjunto de sus trabajadores. En este sentido, la dirección de las empresas debe ser capaz de integrar a todo el personal a través de redes de comunicación que unifiquen y promuevan la participación activa de todos sus integrantes.

Las Tecnologías de Información han propiciado espacios de interconexión y participación nunca antes pensados en el contexto de la comunicación organizacional.

II.3.4 Redes de comunicación

Hablar de redes de comunicación, significa referirse a la posibilidad de compartir con carácter universal la información entre individuos o grupos de personas, bien sea a través de computadoras o de otros modernos dispositivos proporcionados por la tecnología.

Sin embargo, más allá de la mediación tecnológica, una red de comunicación está íntimamente ligada a las nuevas exigencias de intercambio y eficiencia como componente vital de la información, es decir, del proceso de una comunicación productiva para beneficio de los integrantes de esta red.

El desarrollo creciente de las redes informáticas ha sido posible gracias a la existencia de Internet, red de redes, con la cual a través de una computadora se puede intercambiar fácilmente información con otras situadas en regiones lejanas del planeta.

Como consecuencia de esta convergencia tecnológica en el ámbito de la organización, la estructura tradicional, jerárquica y burocrática, que tenía su representación gráfica en el organigrama, está siendo sustituida por otra más real, no jerárquica, basada en las relaciones interpersonales y cuya representación gráfica refleja el flujo de información que se genera en ella, y adopta forma de red. Es decir, la organización comienza a concebirse como una red de relaciones y de contactos (de comunicación en suma) entre personas y grupos de trabajo (Elías y Mascaray, 2003).

Las empresas conectadas en red persiguen básicamente movilizar la inteligencia colectiva, “estableciendo comunicaciones formales e informales entre sus diferentes partes con objeto de desarrollar una flexibilidad en su adaptación al entorno” (Vasques Bronfman, 1991, citado Elías y Mascaray, 2003, 36). La comunicación por su parte apoya este proceso al potenciar el cambio hacia el nuevo diseño organizativo.

En este sentido, la generalización del ordenador o computadora personal (PC) y de la red de área local (LAN) durante la década de los ochenta ha dado lugar a la posibilidad de incrementar el conocimiento dentro de la organización a través de un

acceso sencillo y oportuno de las acciones comunicativas y administrativas de la empresa.

Las nuevas posibilidades de los sistemas en línea han sido decisivos en el establecimiento de las redes de información dentro de las organizaciones. La aparición de herramientas y sistemas de trabajo interconectados, han propiciado un mundo ilimitado de diálogo y conocimiento organizacional.

II. 4. INTERNET EN LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

II.4.1 Internet: Rompiendo paradigmas

La creciente expansión de Internet ha transformado su propia concepción desde una tecnología de información a constituirse en una herramienta de comunicación, en el sentido que reúne emisores y receptores de los mensajes en un mismo espacio (*cibespacio*), permitiendo la interactividad mediante un mensaje bidireccional o multidireccional y la capacidad de retroalimentación, distintiva a la comunicación, a diferencia de lo unidireccional de la información.

Según José Luis Orihuela (1999, p.187), Internet ha derribado gran parte de los paradigmas que hasta ahora ayudaban a comprender los procesos de comunicación en cualquier ámbito social. Este autor intentó realizar una sistematización de los siete cambios de paradigmas que dan lugar a la e-Comunicación, ese nuevo paisaje mediático que emerge con la Red:

Primer paradigma: Interactividad

Frente a la unidireccionalidad propia del modelo de difusión punto-multipunto, de los medios tradicionales de comunicación, la Red genera un modelo bilateral, debido a su arquitectura cliente-servidor.

La interactividad cristaliza en sistemas de feedback más dinámicos, inmediatos y globales, que paulatinamente se transforman en mecanismos de retroalimentación y conocimiento y participación activa de las audiencias.

Segundo paradigma: Personalización

La Red ha permitido un grado más en esta evolución de la personalización de los medios: “a la medida”. Los servicios de información online no sólo se orientan a *targets* con perfiles demográficos, profesionales o económicos similares, sino que se orientan a los “individuos”, ya que la Red permite responder a las demandas de información específicas de cada usuario en particular.

La desmasificación de la comunicación mediante la personalización de las acciones de información ya se verifica en las versiones electrónicas de los medios tradicionales. El viejo sueño de la *información a la carta* se hace realidad, pero no sustituye las bondades del “*menú del día*”, clásica oferta de los medios masivos generalistas.

Tercer paradigma: Multimedialidad

La tecnología digital permite la integración de todos los formatos de información (texto, audio, video, gráficos, animaciones) en un mismo soporte. Este carácter multimedia de la Red ha permitido la convergencia de los diversos medios de comunicación en Internet. Boletines, revistas, emisoras de radio, canales de televisión y hasta películas de cine se han integrado en un mismo soporte, junto a multitud de nuevos servicios de información, diseñados originalmente como recursos multimedia.

Por una parte, la evolución de las tecnologías de la información muestra que la dinámica que opera entre viejos y nuevos medios es la de complementariedad, no la de sustitución. Por otra parte, gracias a los medios clásicos que han proyectado su presencia en la Red, Internet constituye un *meta-medio*; mientras que considerando los nuevos servicios de información surgidos originalmente para la Red, Internet es un nuevo medio.

Cuarto paradigma: Hipertextualidad

Frente al modo lineal o secuencial que ordena la estructura del discurso en los medios tradicionales, los soportes digitales permiten un modelo de construcción narrativa caracterizado por la distribución de la información en unidades discretas (*nodos*) y su articulación mediante órdenes de programación (*enlaces*).

El hipertexto es la última frontera tecnológica de la escritura, y exige nuevas destrezas comunicativas. La desarticulación del texto, su fragmentación y la posibilidad de enlazarlo con cualquier otro texto disponible en la Red, desvanece el paradigma lineal, y con él desaparece también la unidad, la autonomía, la estructura y a veces hasta la coherencia y el sentido propios de los textos escritos y audiovisuales. Motores de búsqueda, metabuscadores, índices temáticos, portales y páginas de recursos, ayudan a los navegantes a encontrar información y, en el mejor de los casos, a darle sentido.

Quinto paradigma: Actualización

El carácter periódico de la renovación de la oferta informativa es uno de los paradigmas centrales de la comunicación y base de las industrias informativas.

La Red hace posible el seguimiento al minuto de la actualidad informativa. Esta nueva temporalidad mediática caracterizada por la velocidad y la obsesión de inmediatez, hace olvidar -en muchas ocasiones- los mecanismos de control, verificación y contraste de fuentes, sacrificados en aras de lograr la oportunidad de la difusión.

Sexto paradigma: Abundancia

El espacio, en los medios impresos, y el tiempo, en los medios electrónicos, han sido tradicionalmente los recursos escasos en el sector de la comunicación. Además, en los medios electrónicos, se suma otro recurso escaso: el espectro electromagnético.

Los medios digitales también trastocan el argumento del recurso escaso, ya que multiplican los canales disponibles, transmitiendo mayor cantidad de información en menor tiempo y a escala universal. No hay límites a la cantidad de medios que pueden existir en la Red, no hay límites tampoco sobre el volumen de información que cada uno de ellos puede ofrecer al usuario, y además el costo de hacer pública la información en la Red es prácticamente equivalente para todos.

Séptimo paradigma: Mediación

Finalmente, y como consecuencia, la Red ha puesto en cuestión el último paradigma que quedaba en pie: el de sustentar las comunicación a través de la mediación del director o experto profesional de la comunicación.

El paradigma de la nueva mediación multiplica el número de voces, pero a la vez diluye su autoridad al haber fracturado el sistema de control previo a la difusión pública de información.

Frente a todos estos cambios se ha producido la aparición de la Red en nuestra cotidianidad y en la dinámica social Abraham Nosnik (2001) plantea que:

“Los nuevos escenarios de la comunicación pública que plantea Internet han de interpretarse no de un modo apocalíptico, sino como la ocasión para redefinir el perfil y las exigencias profesionales de los comunicadores organizacionales... Los soportes utilizados dejan de ser el factor distintivo de la profesión -ya que todos los soportes se funden en la Red-, y una vez más emergen los contenidos como factor diferencial de identidad y calidad ”

II.4.2 Las claves del cambio comunicacional:

Ciertamente, tanto la globalización, la *glocalización* y el nacimiento de Internet como medio, han trastocado gran parte de los paradigmas que hasta ahora ayudaban a comprender los procesos de comunicación dentro de las organizaciones.

Pero quizás lo más relevante de estas modificaciones sufridas se refiere a que los actores e investigadores del proceso comunicacional también deben cambiar su visión del proceso para adaptarse de forma eficiente a sus nuevos roles.

A esto se refiere José Luis Orihuela (1999, p.190) diciendo:

“Ahora los comunicadores deben centrarse en el nuevo paisaje mediático que emerge con la Red: el usuario como eje del proceso comunicativo, el contenido como vector de identidad de los medios, la universalización del lenguaje multimedia, la exigencia del tiempo real, la gestión de la abundancia informativa, la desintermediación de los procesos comunicativos, el acento en el acceso a los sistemas, las diversas dimensiones de la interactividad, el hipertexto como gramática del mundo digital y la revalorización del conocimiento por encima de la información”

El desafío profesional al que se enfrentan los medios corporativos en el terreno de la comunicación, no consiste simplemente en "adaptarse al cambio". Lo que se plantea como exigencia es mucho más radical y pasa por comprender y controlar las nuevas características de los medios digitales y de la comunicación empresarial.

Esto quiere decir que ahora es el tiempo de entender la comunicación desde una visión todavía más amplia, que involucre no sólo la transmisión de los mensajes, sino también todo el contexto de interacción que este proceso implica. Los investigadores, las organizaciones y los individuos, ya no pueden pretender enfocarse en la linealidad de la información, o el dinamismo pasivo de la recepción; ha llegado el tiempo de la retroalimentación productiva a través de los mensajes.

A continuación Orihuela (1999) expone una serie de convergencias y transiciones que constituyen las notas dominantes del nuevo paisaje mediático:

1. La clave de la comunicación se ha desplazado desde la transmisión de información hacia la producción de contenidos, propia de la era digital. ***El foco de los procesos de comunicación pública está ahora centrado en los contenidos, no en los medios***; en los usuarios, no en los editores; y tiende a centrarse más en los servicios que en la tecnología que los hace posibles.

2. ***El público sedentario de los medios tradicionales se ha reconvertido en usuario activo***, que no se limita al consumo de medios interactivos, sino que también participa en la producción de contenidos.

3. ***La distinción entre medios personales y medios colectivos se diluye en un entorno de confluencia*** bautizado por De Kerckhove (citado en Orihuela, 1999) como conectivo, una forma personalizada de la colectividad.

4. ***Las cibercomunidades y los portales surgen como ámbitos de confluencia entre los servicios de información personalizada y los medios de información***. Su influencia es notable ya en las versiones electrónicas de los medios tradicionales, que tienden a reemplazar la tradicional estructura comunicativa en las organizaciones.

5. ***Internet ha provocado la disolución de las fronteras que separaban a los medios en función de su soporte y de los formatos de información***. Según (Orihuela, 1999), los medios sólo virtuales, así como las versiones electrónicas de los medios convencionales constituyen nuevas realidades mediáticas que ya no se explican mediante los viejos paradigmas de la comunicación.

6. ***La Web tiende cada vez de modo más evidente hacia la confluencia entre herramientas tecnológicas***. El lenguaje audiovisual multimedia se impone como una suerte de *lengua* de la cultura digital. Lo importante es que por esta convergencia se utilizan distintos medios para satisfacer las necesidades de información, comunicación, conocimiento y gestión profesional. Nos movemos hacia un entorno dominado por la comunicación visual, el sonido y el movimiento.

7. ***Por primera vez en la historia de la comunicación pública, disponemos de un medio de alcance mundial***, que permite orientar la comunicación a usuarios individuales recogiendo sus requerimientos de configuración particulares. Esto se resume en difusión universal, personalizada, interactiva y bilateral.

II.4.3 Hacia nuevas formas de compartir información:

La idea de comunidad ha sido el corazón de la Internet desde sus orígenes. Durante muchos años, los científicos han utilizado este nuevo medio para compartir datos, cooperar en investigaciones e intercambiar mensajes. En esencia, los científicos formaron comunidades de investigación que existían ya no en un terreno físico sino en el mundo web; en los últimos años, millones de usuarios de ordenadores de todo el mundo han comenzado a explorar la Internet y servicios comerciales online.

También las organizaciones han hecho uso de las nuevas tecnologías en línea para integrar sus procesos y comunicaciones internas. Gracias a Internet, las organizaciones se han convertido en comunidades globales interesadas en consumir comunicación, información y conocimiento.

Los sistemas en red propiciaron entonces otras formas de organización no previstas en la acción empresarial. Se trata de otra alternativa de encuentro, que a partir de ciertos elementos comunes, encuentra en el ciberespacio su centro de reunión. Los liderazgos quedan diluidos, o se establecen en virtud del avance tecnológico y / o de los niveles de participación de los miembros integrantes de la comunicación; la iniciativa y la promoción del conocimiento ya no proviene de un ente centralizador, sino que se genera a lo largo de toda la organización.

II.4.4 Los Portales:

En el libro Portales de conocimiento Walter y Marcos (2003) afirman que las tecnologías han evolucionado desde los sistemas de conocimiento basados en la memoria humana, hasta la información masiva que permiten las comunicaciones y tecnologías informáticas de finales del siglo XX y principios del XXI. A lo largo de estas revoluciones, hay una serie de observaciones que han demostrado ser verdades inmutables:

- Los seres humanos valoran el hecho de recopilar, compartir y utilizar la información de forma mencionada.
- Los sistemas de escritura fueron diseñados para mejorar los sistemas de memoria.
- Los seres humanos han inventado objetos físicos para almacenar y manipular la información.
- Los seres humanos son conscientes del valor que tiene la recopilación del conocimiento.
- Los seres humanos necesitan organizar el conocimiento para garantizar el acceso al mismo.

Los avances en la tecnología digital permitieron el empaquetamiento de toda clase de mensajes, incluidos sonidos, imágenes y datos, formándose una red capaz de comunicar toda clase de símbolos sin utilizar centros de control. “La universalidad del lenguaje digital y la pura lógica del funcionamiento en red del sistema de comunicación crearon las condiciones tecnológicas para la comunicación horizontal y global” (Claudia Bennassini, 1996 citada en Walter y Marcos, 2003).

Un portal es un modelo que inspira y ordena la construcción en Internet, así como la organización de la información. Puede ser al mismo tiempo una expresión y un modelo, una palabra y una forma de pensamiento.

Los portales pueden considerarse como un avance de las empresas hacia nuevas formas de gestión de la información, basados en la necesidad de una práctica de comunicación más abierta, apoyada en la oportunidad y productividad (rentabilidad) de los mensajes que contiene: gracias a ellos la empresa llegó a una verdadera intracomunicación, un paso por encima de la difusión información, pues se trata del aprendizaje compartido a través de dicha transmisión:

“...los portales son lugares estimulantes para la búsqueda y el descubrimiento, para el trabajo en soledad y en grupo, para comunicarse y documentarse, para compartir y recibir, para negociar y superarse, en fin, para todo lo que sea capaz el hombre de crear y concebir por lo que las comunidades virtuales

existirán mientras tengan sentido para un grupo de personas” (Walter y Marcos, 2003).

II.4.5 Intranet, la puerta hacia la red corporativa:

La materialización de Internet dentro de las organizaciones son las llamadas *Intranets*.

Se puede concebir entonces a la Intranet como una red de información corporativa privada (de cara a la organización) establecida por una corporación utilizando tecnología Internet (conectada en red). Su origen es reciente y proviene de la evolución observada durante los últimos años, en los cuales el uso empresarial de Internet se ha expandido más allá del correo electrónico para abarcar otras áreas, que podrían dividirse en dos grupos: uno *dirigido hacia Internet* (entretenimiento en línea, intercambio de información, comercio electrónico, etc.) dentro de ciertos parámetros de seguridad; y otro *hacia lo interno de la organización*, abarcando portales con las aplicaciones críticas para la misión corporativa de modo de lograr constituir una herramienta de apoyo en las decisiones del negocio.

“En no pocas organizaciones, los medios de comunicación internos se utilizan de manera aislada, fragmentada. No se tiene un sistema para planear, organizar usar y evaluar a dichos medios como un conjunto, de forma global... Cada medio difunde mensajes en su propia dirección y no hay esfuerzos coordinados ni intervenciones entre ellos, mucho menos estrategias multimedias en pro de una misma causa”. (Fernández Collado, 2003, p. 209:210)

La tecnología Internet posibilitó la uniformidad y la estandarización en cuanto a los sistemas de información y comunicación organizacional; su difusión y rápido crecimiento permitieron migrar hacia una nueva concepción en cuanto a la red corporativa de comunicación; este cambio no se trata más que de la implementación de tecnologías usadas para internet en el uso interno de la organización, la cual es fruto de la convergencia de las redes corporativas.

En resumen, Intranet es básicamente una red corporativa a la que se le añade el mismo aspecto y funcionamiento que la interfaz gráfica de un portal Internet y que siempre está disponible para el uso exclusivo de los empleados y de otros usuarios.

Además de ofrecer a sus usuarios similares ventajas (en recursos) que posee Internet, las Intranets tienen una finalidad más específica que la de soporte técnico: unifica a la gente, los procesos del negocio, el conocimiento corporativo, los proveedores, los socios y los clientes a través de la tecnología de Internet.

En este sentido, las *Intranets* proporcionan una tecnología para la colaboración y una infraestructura de comunicación (gente, procesos, procedimientos) que permiten que la organización se comporte como una sola entidad, un grupo, un sistema donde cada quien conoce su papel, comparte una base común de conocimientos, sus estrategias coinciden con la misión, las metas y los objetivos de la organización, y produce elementos intelectuales que tienen la forma de páginas Web para uso compartido en toda la organización.

“Una intranet permite no sólo el recibir información sino interactuar con ella y con otros usuarios... una intranet también es colaborativa porque en ella (o a través suyo) el esfuerzo conjunto de varios miembros por interactuar resulta en una colaboración que enriquece las aportaciones individuales” (Fernández Collado, 2003, p. 168)

Y es que como resulta un espacio donde convergen miles de voces de la empresa (todos aquellos que aportan información), se convierte en la voz y la inteligencia de la todas las partes de la organización combinadas. De esta forma se alcanza la inteligencia a través de un aprendizaje dinámico, capaz de crear una fuerza de trabajo cohesionada y comprometida con la realidad organizacional.

En este sentido, a la hora de plantear una estrategia de comunicación global que unifique, integre y haga partícipes a los miembros locales de la organización sobre la identidad corporativa, la estrategia de selección del mix de medio y el plan de acciones, la Intranet aparece como un instrumento pionero de la comunicación productiva.

Cualquier organización que quiera ser líder, necesitará un sistema que administre el uso de todos los mensajes de comunicación, que los conciba holísticamente, de modo de crear un espacio para establecer esfuerzos y objetivos comunes a la realidad del negocio. Las Intranets llegaron a constituirse los soportes de comunicación más íntegros conocidos en la actualidad empresarial.

II.4.5.1 Principales ventajas de las Intranets en las organizaciones:

En "The Intranet: A Corporate Revolution" (de JSB Computer Systems, ubicada en el Reino Unido), Rob Barrow (1996), ejecutivo en jefe, identifica "el impacto de la intranet en la operación, eficiencia, desarrollo e incluso la cultura de una corporación."

Las Intranets están revolucionando las formas tradicionales del quehacer organizacional. Las empresas se están volviendo más inteligentes, están desarrollando pensamientos más críticos y están más conectadas.

Entre las principales ventajas que pueden destacarse de esta nueva herramienta de comunicación y gestión, son:

1. *Eliminación de los sistemas operativos complejos y especializados en las organizaciones.*
2. *Basada en estándares de Internet para crear un cuerpo completo de aplicaciones centradas en red.*
3. *Interoperabilidad entre plataformas para hacer expedito el flujo de trabajo.*

4. *Impulsor de la cultura corporativa* a través de la acción de compartir conocimiento entre trabajadores que colaboran mutuamente, dando como resultado el mejoramiento de la productividad.
5. *Aplicaciones, datos, multimedia y correo electrónico integrado* para compartir información.
6. *Soprote integrado*: bases de datos, mercados de datos, almacenes de datos y sistemas heredados integrados para acceso al mundo de los datos corporativos.
7. *Acceso abierto a todos los integrantes de la organización*.
8. *Ganancias importantes en rentabilidad* frente a costos de inversión reducidos.

En general, el valor que agrega una Intranet a la organización va más allá de la eficacia en la comunicación. Además de incorporar elementos valiosos como la presencia en línea, acceso a la información de la organización en la punta de sus dedos y reducción de los ciclos de desarrollo, La Intranet agrega valor al proporcionar a la organización importantes formas para hacer transformaciones (bien sean orgánicas o impulsadas) que llevadas a cabo le permitirán sobrevivir en el mercado.

III.4.5.2 La Intranet global:

La naturaleza de la Intranet es la evolución. Así como las organizaciones cambian de acuerdo a su entorno, una Intranet debe cambiar de forma de resultar ventajosa ante las adaptaciones de la empresa hacia el ambiente. La intranet debe diseñarse para evolucionar al nivel que refleje las contribuciones y las aportaciones no sólo de cada uno de los miembros de la organización, sino de la organización como un todo.

En este sentido, la economía global actual demanda de las empresas un cambio integral en sus gestiones a nivel internacional. Es decir, la globalización de las empresas está requiriendo un atractivo internacional y sensibilidad cultural.

Esta sensibilidad se trata de la necesidad de la empresa por desarrollar una gestión global que presente sus negocios, servicios y productos, distribución y comunicación de modo integrado a escala universal, de modo de reintroducir la lógica de lo *holista*, integrado e integrante, como parte de su propia gestión comercial, hacia fines de siglo (Garrido, 2004; 64:65).

De esta forma, la apertura de las fronteras que propicia una intranet lleva a la organización a completar el círculo en cuanto a su necesidad de comunicación internacional única.

La conformación de un canal de Intranet global en una organización tiene como objetivos centrales:

- Establecer un espacio común para **todas las sociedades organizativas que pertenecen a un grupo empresarial** (a través de una plataforma tecnológica sencilla y accesible).
- Servir de soporte para la extensión y consolidación de la imagen del Grupo **generando sinergias y creando vínculos** de fidelidad interna.

Como lo expone Sina (2002, p. 155): una empresa que no conoce su promesa de marca global, no consigue estandarizar su cultura corporativa. Así, una Intranet global tiene como propósito lograr una identidad común entre los integrantes de la organización de modo que refuerza su valor y crea vínculos internos de pertenencia y externos de notoriedad, confianza y credibilidad.

Pero como se ha señalado a lo largo de la revisión teórica, establecer una estrategia de comunicación global, apoyada a través de un micro medio

como lo es la Intranet, requiere de un fuerte apoyo sobre la planificación y control de todos los ámbitos que se abarcarán en este nuevo diseño.

“Las empresas que actúan internacionalmente pueden contar con algunas estrategias relacionadas a la comunicación para la construcción de la marca global. El objetivo será siempre expandir y posicionar mejor los negocios, expandir la información y desarrollar totalmente comunicación... Sin embargo, transformar una marca local en global implica un esfuerzo continuo y de largo plazo y no es una actividad inmediata” (Sina, 2002, p. 289:290).

A continuación se expone un cuadro que propone un modelo de orientación estratégica para la implantación de una Intranet global en una organización:

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO		
	NIVEL LOCAL	NIVEL GLOBAL
ADECUACIÓN ENFOQUE “GLOCAL”	Acoplación a diferencias globales Innovación	Eficiencia global Mejores prácticas
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	Flexibilidad para responder creativamente ante las diferencias Explotar habilidades de la casa matriz	Aprendizaje mundial Consolidación de la identidad grupal
ORGANIZACIÓN DE VENTAJAS Y CAPACIDADES	Descentralización de contenidos Centralización de habilidades clave	Ambiente comunicacional múltiple: Especializado Masivo

Fuente: Ballesta, 2006: *Presentación Realizada al Comité Directivo Proyecto Intranet Global*

La creación de un canal de información y comunicación único, ubicado a un sólo clic de distancia de cada uno de los integrantes de una organización resulta una indudable y poderosa herramienta de difusión y

consolidación de la cultura corporativa, especialmente cuando en ésta se introducen cambios y novedades.

La finalidad de este trabajo teórico va más allá de exponer los beneficios de plantear una estrategia de comunicación organizacional a través del soporte de los medios tecnológicos. El propósito central es entender cómo la gestión de la comunicación puede apoyar el proceso de cambio de una organización en los tiempos en que las empresas tienen que acoplarse al mundo global a través de una visión cultural única y diferenciada.

Como se observa en el cuadro anterior, la organización que quiera utilizar la Intranet como medio de comunicación de su nuevo enfoque global de mercado, debe hacerlo de forma de aprovechar las ventajas de los nuevos valores estratégicos globales, pero nunca olvidando el núcleo de valores locales que constituye el corazón del quehacer de la empresa. Se trata entonces de implantar una filosofía de comunicación que sea lo suficientemente flexible para aprender tanto de lo local como de lo global.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El propósito inicial del presente estudio está concentrado hacia la comprensión del impacto de una estrategia de comunicación, que apoyada en las inmensas posibilidades que brindan las nuevas tecnologías, propicie la construcción de una red única de interacción y cohesión organizacional, más eficiente y adaptada a las transformaciones que se presentan en el quehacer organizacional actual. Especialmente se estudió, la influencia de las nuevas herramientas de comunicación interna, como elementos catalizadores de este fenómeno de cambio en la gestión empresarial.

Con esta preocupación como punto de partida, se analizaron las características procesos, cultura y comunicación de la empresa Banco de Venezuela/Grupo Santander, en relación a las correspondientes de la matriz española, con miras a avanzar en una acción de unificación de la cultura corporativa, gracias a las posibilidades técnicas que ofrece una Intranet Global.

Así, a partir de la obtención de la información básica de estudio se intentó anticipar la efectividad de una homologación comunicacional, como recurso de apoyo en la gestión y difusión de la nueva cultura corporativa global Santander.

III.1 Procedimiento

Una vez establecidos los objetivos de la investigación, se asistió a las bibliotecas de las grandes casas de estudio como la Universidad Católica Andrés Bello, la Universidad Central de Venezuela y la Universidad Metropolitana. Allí se

revisó bibliografía que abordaba los tópicos básicos del mundo de las nuevas tecnologías y la comunicación corporativa, así como trabajos de grado anteriores y documentación proporcionada por el Grupo Santander y el Banco de Venezuela, que ayudaron a determinar los antecedentes para este proyecto.

Además de esta revisión documental, se realizó una búsqueda exhaustiva de información a través de Internet. De esta y la exploración bibliográfica, se determinó cuáles métodos serían los más adecuados para estudiar a profundidad el entorno de difusión de la comunicación interna de Santander, frente a las particularidades de la gestión local, logrando así obtener una comprensión más profunda sobre las ventajas de las nuevas tecnologías como palancas de apoyo en el proceso de unificación de la cultura e identidad corporativa para todos los empleados del Grupo.

En este sentido, en principio se realizó una auditoria organizacional a la filial local Banco de Venezuela/Grupo Santander de modo de obtener informaciones que ayudaron en el reconocimiento del funcionamiento y estilo de gestión empresarial. Este diagnóstico permitió a fines de esta investigación, distinguir el poder las comunicaciones, la toma de decisiones, los roles de la estructura jerárquica, así como la diferenciación de las mismas, el diseño interno y los factores relacionados a las actitudes de los participantes de la organización estudiada.

Seguidamente fue aplicado un análisis completo sobre las características de la organización Santander, de modo de lograr comprender y comparar las diferencias de perfil y gestión empresarial que existen entre la filial local y la corporación como un todo.

De inmediato se realizó un análisis detallado sobre los medios de comunicación existentes en la organización, y en especial sobre la importancia e influencia de la Intranet como canal estratégico; para ello, se empleó un cuestionario para aplicar a una muestra seleccionada de empleados de la filial en Venezuela. Este instrumento, realizado con base en las variables extraídas de los objetivos específicos, fue revisado por expertos en materia de comunicación, para verificar su validez metodológica.

Una vez determinada la muestra, se aplicó el instrumento y se procedió a la tabulación de los resultados. La información alcanzada sirvió entonces de base para el análisis estratégico de la organización a través de modelos metodológicos como el de las 7S de McKinsey y la matriz DOFA.

Concluidas estas etapas, se finalizó el estudio diagnóstico, como primera fase del trabajo de campo.

De igual forma, durante todo este período de campo, se revisó de forma continua la bibliografía relativa a las variables de la investigación, así como con la recopilación de material corporativo relevante para la misma.

Asimismo, se procedió a una revisión y análisis, de la información que se encuentra publicada en el site dedicado a los lineamientos básicos del Proyecto Corporativo de Imagen Global. Una vez revisado, se procedió a realizar una entrevista semiestructurada a los directivos responsables del mismo para conocer la importancia organizacional de la homologación técnica y de imagen de una herramienta “en línea” de comunicación multilocal.

Además, se efectuaron una serie de entrevistas a personas claves del mundo de la comunicación organizacional en Santander, así como expertos en comunicación interna y las nuevas tecnologías. Esta indagación, proporcionó información que no se encuentra presente en las bibliografías consultadas. El material recopilado en las entrevistas tuvo uso como complemento del marco teórico y del diagnóstico organizacional.

Seguidamente se finalizó la aplicación del cuestionario para proceder a la tabulación y análisis de los resultados obtenidos. Así, se logró recopilar información relevante sobre las características y beneficios tangibles que podrían aportar las nuevas tecnologías como medios de apoyo a la difusión y comunicación de los valores globales de Grupo Santander.

Con toda la información colectada y analizada, se inició la estructuración de las conclusiones de la investigación y finalmente, se elaboró una propuesta de acciones recomendadas para una lograda implementación de la Intranet Corporativa hacia un doble propósito: como canal integrador adaptado a las necesidades de la cultura global y a su vez, a los diferentes estilos de gestión local.

III.2 Tipo de investigación

El diseño metodológico se logra a través de una serie de actividades sucesivas y organizadas que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación, y que indica las pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos. Es una estrategia general que se ha podido determinar una vez alcanzada una claridad teórica suficiente, que esclarece las etapas que habrán de acometerse posteriormente (Sabino, 1992).

Para lograr este cometido el estudio adoptó los métodos de una Investigación documental, con carácter exploratorio. Documental porque se emplearon fuentes secundarias para el enriquecimiento teórico, y exploratoria porque sobre ese conocimiento se abordó desde un análisis sistemático del problema en estudio, con el propósito de describir la situación actual, así como entender cómo influye en empresas transnacionales el empleo de las nuevas tecnologías como un nuevo espacio de intracomunicación e integración global y su cambio de paradigmas en la forma de ejercer la comunicación dentro de las organizaciones.

El carácter de contraste comparativo delimitó el tema a través de la indagación del contexto real donde está ocurriendo la situación de estudio (Intranet Banco de Venezuela/Grupo Santander *versus* Proyecto Corporativo Intranet Global Santander). El análisis estuvo sustentado en la diferenciación de información con aportes de estudios realizados por profesionales del mundo de la comunicación empresarial y la obtenida del proceso de exploración; por otra parte se estableció una relación con diversas unidades de análisis, con apoyo documental, de modo de poder profundizar los conocimientos de la temática abordada.

Asimismo, según la estrategia empleada, la investigación es de campo con apoyo documental (Sabino, 1992). El diseño de campo se refiere a los métodos utilizados con la finalidad de recopilar datos en forma directa de la realidad, es decir, datos primarios.

Y es que en el presente trabajo de grado, los datos medulares fueron obtenidos a través de entrevistas a fuentes vivas, entre las que se encuentran directivos y expertos de la organización (información que se empleó para complementar el capítulo de diagnóstico organizacional), y la realización de encuestas a los empleados de la organización.

Por otra parte, en la fase documental se revisó bibliografía correspondiente a la globalización en las empresas, las nuevas tecnologías, redes de comunicación en las organizaciones y la comunicación interna, con la finalidad de estudiar la información teórica base de la investigación. Asimismo, se investigaron páginas en Internet con información relativa a esta temática.

Finalmente, resultado de la labor investigativa (tanto documental como de campo) se obtuvieron los lineamientos básicos, para analizar el impacto de las nuevas tecnologías en la efectiva comprensión de los valores organizacionales globales en una entidad local de la organización estudiada y crear la propuesta de un plan de acciones sostenidas para lograr la consolidación de una estrategia que apalanque la comunicación de la cultura corporativa tanto local como globalmente.

III.3 Población y muestra

Para Sabino (1992), una población es el conjunto de unidades o fuentes de datos de interés a la investigación, que son necesarios reducirlos a proporciones manejables para explorarlos. Esta porción se denomina muestra y a partir de su estudio se obtienen conclusiones semejantes a los que se lograrían si se estudiara la población completa.

En este sentido, la necesidad de establecer un diagnóstico sobre la situación real en la que se encuentran los medios de comunicación interna de la organización estudiada, así como establecer puntos clave sobre el flujo de comunicación corporativa global en un ambiente local de la misma, hace necesario el establecimiento de una muestra de empleados que puedan determinar las características y variables del estudio.

Con este objetivo, se extrajo una matriz muestral no probabilística intencional, ya que como explica Sabino (1992), es en la que se escogen las unidades en forma arbitraria, al azar, designando a cada unidad según las características que para el investigador resultan de relevancia; tomando en cuenta que siempre existirá un error muestral. Este fragmento fue de 107 empleados del Banco de Venezuela /Grupo Santander, los cuales representan 1% del total de la población delimitada.

Para la selección de los sujetos integrantes de la muestra privó exclusivamente el criterio de antigüedad, puesto que sólo las personas que tuviesen más de dos años dentro del de la organización, tendrían las herramientas y la información sólida requerida para responder el cuestionario de manera correcta. Ellos conocen con mayor detalle la situación de los medios de comunicación internos del Banco, así como la evolución del flujo de información corporativa.

III.4 Operacionalización de las variables

De los objetivos específicos propuestos en esta investigación, relacionados con la indagación del impacto de las nuevas tecnologías como herramientas de apoyo para la unificación de la cultura corporativa de una empresa global, se desprenden las siguientes variables:

- Estilo de gestión, cultura y comunicación del Banco de Venezuela/ Grupo Santander *versus* Santander.
- Valoración de los canales de comunicación interna de la empresa (a nivel local).
- Identificación de las nuevas tendencias comunicación en la organización: Intranet local *versus* Intranet Global.
- Análisis DOFA del impacto local de la globalización en la comunicación interna.
- Definición estrategia de comunicación para la nueva Intranet Global.

La identificación de las características predominantes de una empresa resulta el punto de partida para cualquier intento de consolidación o reestructuración de los puntos clave de la gestión estratégica. En este sentido, el proceso de observación explica las experiencias de la organización y su manera de operar, para distinguir el poder los flujos de información, la toma de decisiones, los roles de la estructura jerárquica, entre otros procesos, vitales para la interpretación comunicacional y cultural de la empresa.

De acuerdo con Mintzberg (1993) el diagnóstico organizacional como instrumento metodológico ayuda al investigador a reconocer e interpretar los problemas y dificultades más relevantes en la empresa, para así posteriormente conseguir realizar afirmaciones y recomendaciones sobre el funcionamiento y la posibilidad de efectuar cambios que mejoren los procesos dentro de la misma.

La auditoria cultural, se concentró en la identificación (valorativa-descriptiva) de las principales variables que componen el *self organizacional* y, en general, la gestión empresarial Santander (tanto a nivel local como a nivel global).

Así, partiendo de la evaluación de estas variables auditadas, y a través de la observación detallada sobre los modelos de comunicación y cultura corporativa local y global, fue posible realizar una interpretación de las ventajas competitivas y desafíos que aparecen en la búsqueda de la unificación de la identidad conceptual de la corporación a nivel global. En este punto el impacto que las nuevas tecnologías han propiciado en los ambientes empresariales, tanto como facilitadores tanto como impulsores de cambios estratégicos, es uno de los propósitos centrales de análisis en este estudio.

Las fortalezas y las debilidades de la gestión de comunicación interna local en contraposición a la visión de comunicación gestionada como un todo corporativo, más eficiente e interconectado, así como las amenazas y oportunidades que se presentan ante este nuevo enfoque, resultan los fundamentos determinantes al momento de realizar la propuesta sobre la estrategia comunicacional a seguir. Y es que parece indispensable elevar las fortalezas y aprovechar las oportunidades internas y garantizar la sobrevivencia de la empresa en el entorno competitivo de mercado.

En resumen, las variables empleadas en esta investigación, sus dimensiones y los indicadores se desarrollan en la siguiente tabla:

Tabla 1: Operacionalización de variables

Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores
1. Definición de las características de gestión e identidad organizacional de Santander (Venezuela y Matriz)	Estilo, comunicación y cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilo administrativo: <ul style="list-style-type: none"> - Observación participante - Metodología Diagnóstico Stage ▪ Gestión estratégica <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de las 7 S ▪ Self organizacional: <ul style="list-style-type: none"> - Auditoría de Imagen - Auditoría de Comunicación 	<p>Historia, Organigrama, autoridad-liderazgo, portafolio de productos y servicios, y entornos de mercado.</p> <p>Visión, Misión, Valores, Estrategia, Entornos.</p> <p>Comunicación, Identidad y Cultura.</p>
2. Valoración de los canales de comunicación interna de la empresa.	Hábitos de uso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preferencia de medios ▪ Frecuencia de uso Intranet 	<p>Emails, boletines, correo físico, revistas institucionales, intranets</p> <p>1 vez a la semana, cada 2 días, 1 vez al día, varias veces al día, ninguna</p>
	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalidad ▪ Evolución 	<p>Comunicación, procesos, colaboración.</p> <p>Calidad de la información, Cantidad de información, Facilidad de uso Diseño Herramientas tecnológicas</p>
	Impacto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canal difusor de la cultura organizacional ▪ Espacio de Inclusión y sinergia ▪ Horizontalización de la estructura 	<p>Presencia o ausencia de estos aspectos</p> <p>Relación canales/procesos/cultura organizacional</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia organizacional ▪ Adaptabilidad a nuevos entornos. 	
3. Identificación de las nuevas tendencias comunicación en la organización: Intranet local <i>versus</i> Intranet Global.	<p>Look and feel</p> <p>Funcionalidades</p> <p>Administración y gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interfaz de uso ▪ Nuevas funcionalidades ▪ Gestión local versus Gestión global 	<p>Navegación, colores, identidad corporativa.</p> <p>Comparativo Intranet Local versus Intranet Corporativa.</p> <p>Responsabilidades, funciones, reportes.</p> <p>Estrategia de seguimiento y control de proyectos.</p>
4. Análisis DOFA del impacto local de la globalización en la comunicación interna	Análisis DOFA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presente: <ul style="list-style-type: none"> - Fortalezas - Debilidades ▪ Futuro y entorno <ul style="list-style-type: none"> - Amenazas - Oportunidades 	Presencia y ausencia de estos aspectos
5. Estrategia de gestión de comunicación de la Intranet Local hacia Intranet Global.	Transformación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferencias locales versus cohesión global ▪ Conocimiento de nuevas tecnologías ▪ Gestión del cambio ▪ Sinergia en línea 	Escenario estratégico para la correcta implementación de una Intranet Global.

III. 5 Instrumentos de medición

Los instrumentos que se utilizaron para la presente investigación, están encaminados hacia el establecimiento de un diagnóstico de los procesos y canales de comunicación de la cultura organizacional Santander, para la identificación de planes de acción estratégica. En este sentido, a continuación se describe el uso de las herramientas metodológicas:

Para el diagnóstico de la organización:

- *Cuestionario diagno-stage*: aplicado a los empleados para obtener valoración sobre la cultura, relaciones y funciones de la organización.
- *Modelo 7 S de McKinsey*: análisis descriptivo de los siete aspectos (estructura, estrategia, metas superiores, habilidades, personal, sistemas y el estilo) que interactúan a nivel interno, en la efectividad de la organización.
- *Auditoria cultural*: método de diagnóstico del funcionamiento de los procesos internos de comunicación de la empresa.

Para el análisis de la estrategia de comunicación:

- *Cuestionario*: aplicado a los empleados de las diferentes áreas de la organización para la valoración de los canales de comunicación interna de la empresa.
- *Análisis DOFA*: matriz que proporcionó información acerca de los factores internos (Fortalezas-Debilidades) y externos (Oportunidades-Amenazas) de la organización. La aplicación de esta herramienta brindó una visión sobre los factores claves del éxito o fracaso organizacional de acuerdo al escenario actual de comunicación local y global.
- *Entrevistas semiestructuradas*:
 1. *Entrevistas a los responsables del Proyecto Corporativo* para recoger la visión del equipo responsable de la gestión de comunicación global de la empresa.
 2. *Entrevistas a la estructura intermedia de gestión*: de modo de recoger percepciones sobre el clima laboral global por parte de

los directivos medios de Santander, quienes son los principales transmisores "hacia abajo y hacia arriba" de la comunicación interna.

III.5.1 El Diagnóstico organizacional:

Como se mencionó con anterioridad en el presente capítulo, realizar un diagnóstico organizacional resulta una metodología compleja que más allá de la recopilación de información, brinda una estructura de observación capaz de conseguir un análisis e interpretación profundo de los datos, generando los insumos necesarios para detectar los puntos sobre los cuales se mejorará la eficiencia organizacional.

En la realización del diagnóstico de la empresa auditada Banco de Venezuela/Grupo Santander y Santander (matriz) fue preciso seguir las siguientes etapas investigativas:

1. Obtener información sobre estrategias de la organización, su misión y visión.
2. Conocer los elementos de la imagen e identidad corporativa.
3. Indagar sobre los roles de los distintos públicos inmersos en el proceso comunicativo de la organización.
4. Disponer de datos y valoraciones sobre la percepción de: la imagen de la empresa, los valores y atributos que se le asocian.
5. Conocer valoraciones sobre los canales y productos de comunicación de la empresa (tanto a nivel local como global)

6. Determinar los niveles de satisfacción de los empleados con los medios de comunicación de la organización.
7. Conocer la valoración de los flujos de comunicación e información internas (local y global).

Con miras a recopilar la información necesaria para completar las etapas del diagnóstico organizacional en Santander, la metodología de observación fue complementada con la utilización del cuestionario Diagno-Stage. Este instrumento se aplicó en diversos departamentos del Banco a nivel local, siendo los participantes, escogidos de forma aleatoria.

Entre las áreas que participaron en la aplicación de este cuestionario están: Tecnología, Canales Complementarios, Fidelización, Recursos Humanos y Comunicaciones.

Por cada una de las áreas seleccionadas se consultaron 6 personas al azar de acuerdo con las tendencias metodológicas de investigación en las ciencias sociales y empresariales. Para la tabulación de los resultados se identificaron cuáles de los ítems de ambas partes del cuestionario se asocian con cada una de las etapas de una organización.

Por último, a través del análisis de los datos obtenidos con el cuestionario, se intentó establecer un esquema claro sobre el comportamiento y las interrelaciones de los procesos y sistemas internos que ocurren en la organización.

A través del modelo de las 7S, propuesto por McKinsey, fue consolidado finalmente el perfil los entornos organizacionales de Santander en Venezuela, en la búsqueda de oportunidades de mejora, especialmente en lo que compete al objetivo de este estudio: la comunicación de una cultura corporativa global a partir de los beneficios tecnológicos.

III.5.2 El cuestionario de comunicación

El instrumento que determinó las conclusiones relativas al impacto de las nuevas tecnologías en la gestión de comunicación interna, resultó el cuestionario aplicado a los diferentes grupos seleccionados de empleados del Banco de Venezuela/Grupo Santander. Con esta herramienta se intentó requerir la información relevante de estudio a un grupo significativo de personas, para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, establecer las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.

El cuestionario es un tipo de instrumento que se utiliza para estudiar las características o las percepciones de un determinado grupo de personas. A través de preguntas claras, directas, imparciales y fácilmente comprensibles, se indagó sobre las necesidades, exigencias, solicitudes y opiniones de la muestra escogida acerca del tema estudiado.

Los ítems que componen el cuestionario son de diversos tipos: abiertos (el encuestado puede responder con unas líneas o frases); cerrados (sólo puede responder con un 'sí' o un 'no'); en abanico o de elección múltiple (podrá elegir entre varias respuestas), y de estimación o evaluación (las preguntas presentan grados diferentes de intensidad). Como se trata de un estudio sobre percepción y valoración el estilo predominante usado en la estructura debe ser el de preguntas de evaluación.

Para lograr resultados efectivos y fieles a la realidad de los encuestados, el instrumento, antes de su aplicación, se sometió a varias etapas de validación, de modo que fuera metodológicamente correcto y válido para sustentar la investigación.

Estructura del cuestionario

El cuestionario definitivo, luego de la aprobación de los expertos, consta de tres partes: la primera se encuentra estructurada en 6 preguntas para el conocimiento de los datos personales del encuestado (área, departamento, sexo, edad y cargo). En la segunda parte del instrumento se exponen 2 interrogantes referentes a la comunicación interna en la organización (tipos de información y finalidades de uso); la tercera sección, que contiene 7 preguntas, busca obtener información acerca de los medios de comunicación organizacional que existen actualmente en la organización; la cuarta parte del cuestionario donde se presentan 7 preguntas, está dedicada a entender la percepción de los empleados del Banco de Venezuela/ Grupo Santander con respecto a este medio de comunicación organizacional. Y por último la quinta sección, presenta 5 preguntas que miden la valoración de una Intranet Global como medio de cohesión organizacional.

Partiendo de esta estructura, el planteamiento de las preguntas fue diseñada con el objetivo de permitir un análisis sobre la combinación de las respuestas. De este modo, la observación fue enriquecida a través del cruce de las respuestas obtenidas.

Validación del instrumento:

La validación del instrumento se realizó a través de cinco personas expertas en la materia de comunicación, tecnología, Internet, metodología y estadística.

El proceso de validación consistió en una entrevista con cada jurado, en la cual se les dio a conocer los aspectos básicos de la investigación para que realizaran una evaluación minuciosa de los ítems que contiene el cuestionario y expusieran las modificaciones de fondo y forma que debían ser incluidas para mayor efectividad del instrumento a utilizar en el estudio.

Los jueces que formaron parte de este proceso fueron:

- A. Rossana Valero Moreno
- B. Max Römer
- B. Rubino
- C. Ana Carolina Barberi
- D. Betsy Vera

Una vez finalizada la validación individual, por parte de los jueces, se procedió a contabilizar los resultados en la matriz, y a realizar las correcciones sugeridas en cuanto al contenido, forma y redacción

Entre los comentarios más importantes resaltan:

- Se recomendó usar escalas de 5 opciones en todas las preguntas de evaluación de modo de evitar las neutralidades. En algunos casos el cuestionario poseía escalas de sólo 4 valores. Además los expertos en comunicación indicaron que este tipo de alternativas hacen que la gente elija su respuesta en una tendencia hacia el medio.
- El primer modelo de encuesta solicitaba mayor información general sobre la solicitaba los flujos de comunicación en la organización. En este sentido uno de los expertos comentó que es recomendable para la aplicación de esta herramienta la inclusión de menos preguntas que realmente no sean relevantes para el resultado del estudio. Como esta investigación ya recoge datos para el entendimiento de estos puntos, a través de otros instrumentos metodológico, esta sección fue reducida.

- En cuanto a las preguntas los evaluadores indicaron que de manera general el cuestionario estaba estructurado de acuerdo con los objetivos de la investigación: “Me parece que la encuesta está bastante completa en lo que respecta al sentido de la investigación”, “Es un cuestionario útil y provechoso”

CAPÍTULO IV ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

IV.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

Hoy en día, las organizaciones son más que nunca sistemas abiertos que están influenciados por sus entornos tanto el interno como el externo, de una manera contundente.

En este sentido el desempeño de sus gestiones está influido no sólo por la estructura, relaciones y funciones internas, sino también por el entorno de mercados, públicos exógenos, frente a los cuales se desenvuelve. Es por ello que antes de iniciar el análisis interno o auditoría cultural se hace necesario el análisis de algunos ámbitos que de una u otra forma influyen sobre la dinámica de la empresa, para captar de estas situaciones o escenarios, las oportunidades de crecimiento o amenazas relevantes, que podrían meritarse cambios en la estrategia actual de la organización.

IV.1.1.1 Ámbito Político-económico

El Gobierno de turno se encuentra en la búsqueda de satisfacer algunos requerimientos de las clases menos favorecidas del país (entre ellos cubrir necesidades habitacionales, domésticas, empresariales, etc.); en este sentido, ha implementado fuertes acciones en todos los ámbitos económicos y políticos que propicien la ventaja de los que menos tienen. Sin embargo, estas medidas han promovido una creciente centralización del Estado en todos los ámbitos del mercado.

La amplia participación del Estado en las actividades de la banca y el crecimiento de la economía informal, podrían significar una excelente oportunidad para que el Banco de Venezuela /Grupo Santander amplíe su gama de servicios, de manera de aumentar su clientela (predominantemente de estratos C, D y E), ofreciendo créditos a personas naturales y pequeños empresarios, generando nuevos recursos y tratando de insertar a trabajadores de la economía informal al mercado formal.

Sin embargo, esta intervención representa al mismo tiempo una amenaza para la posibilidad de crecimiento libre de la economía del país, lo que podría traer como consecuencia la reducción de las posibilidades de competencia y economías de escala por parte de las empresas privadas.

IV.1.2.1 Ámbito Legal

Como se menciona en el análisis del ámbito económico, las políticas del Gobierno actual se han concentrado en implementar una serie de medidas para mantener el control de la economía del país, a través de acciones jurídicas y de decretos presidenciales.

Una de las medidas implementadas se refiere al control de cambios, cuya implementación derivó en una brusca salida de capitales durante el paro y sabotaje petrolero del año 2002-2003 y que ocasionó un daño a la estabilidad económica del país, con efectos visibles a corto y mediano plazo. Sin embargo, las intenciones principales de esta acción estaban concentradas alrededor de la procura del impulso y recuperación de la liquidez monetaria y de sus tasas de crecimiento.

No obstante, al decretarse la suspensión de las operaciones en divisas se hace innecesario mantener y resguardar la paridad de intereses, esto debido a la imposibilidad para los agentes económicos de trasladar o denominar sus ahorros en dólares. En tal sentido se dice que fue una medida activada para incentivar la reducción de la estructura de tasas de interés, para aliviar la comprometida situación fiscal producto del sobre-dimensionamiento de la deuda interna.

Por otra parte, se creyó que a mediano plazo la represión del ahorro y de los ingresos de los agentes económicos en bolívares permitiría la recuperación de los niveles de monetización de la economía venezolana. Esto significaría que se expandirá la oferta monetaria con mayor fuerza a la mostrada en los anteriores años de la gestión Chávez.

Pero la situación ha sido distinta, Una reducción de los niveles de tasas con las expectativas inflacionarias, entre 45% y 55%, generará indefectiblemente tasas reales negativas, que traerá consecuencias como: destrucción del ahorro (nadie ahorrará hoy para poder comprar menos mañana) compra de activos fijos como estrategia de resguardo; huida hacia el mercado paralelo, falta de liquidez de la banca, entre otros.

El control de cambios y el eventual control de tasas tienen y tendrán un efecto sobre el margen financiero de la banca, por un lado, y por el otro la inflación esperada impacta la estructura de gastos de transformación del sistema financiero, reduciendo la capacidad de maniobrabilidad de la misma, todo esto sin que necesariamente mejoren los índices de calidad de la cartera de créditos. Así, en una primera instancia la disminución de las tasas de interés cobradas por la banca, tanto por sus inversiones en títulos valores, como por su cartera de créditos, provocará una disminución de los ingresos financieros brutos.

Asimismo, la inflación y el incremento en los gastos de transformación produce una baja sobre las tasas pasivas, aún cuando exista el riesgo de que los depositantes encuentren poco atractivo ahorrar a tasas tan bajas. Ante esta compleja situación, la banca nacional se verá forzada a acometer un esfuerzo de racionalización de los gastos de transformación que se traducirán en despidos, evaluación de rentabilidad y de oportunidad de agencias bancarias, e incremento del riesgo al ser forzada a financiar proyectos de mayor retorno e menor incertidumbre.

En cuanto al Sistema de Información Central de Riesgos (SICRI), la Defensoría del Pueblo acudió en diciembre de 2005, al Tribunal Supremo de Justicia para solicitar que este sistema fuese eliminado de los procesos verificadores de la banca, porque para él “viola el derecho a la vida privada, la intimidad y la confidencialidad de las personas”; pero aún el TSJ evalúa esta solicitud. Sin embargo el ente ordenó la suspensión temporal del uso de este sistema hasta tanto no tome la decisión definitiva.

Por ahora la banca continua utilizando la base de datos que contiene información al cierre de octubre, pero a medida que avance el tiempo aumentará la desactualización y por tanto, cuando el público tramite un préstamo, la entidad financiera no podrá saber si el solicitante le debe a otra institución o si se encuentra en estado “moroso” sobre créditos solicitados. Esta acción obligará a los bancos a ser mucho más cuidadosos en el análisis de los riesgos, a solicitar mayores garantías y referencias bancarias a la hora de proporcionar créditos a su cartera de clientes.

Otro de los puntos a tomar en cuenta en el entorno legal que rodea al Banco de Venezuela / Grupo Santander es la eliminación del impuesto al débito bancario. Aunque las entidades bancarias eran simplemente recaudadoras de este dinero, para luego entregarlo al gobierno central, su eliminación beneficiará a este sector debido al incremento de las operaciones y transacciones financieras por parte de los clientes, lo que permitirá que haya una mayor oportunidad para que los bancos realicen sus operaciones e inversiones y en beneficio propio y en el de sus clientes. Esta medida también incide en el cambio en el sistema operativo del banco, es decir, que cada entidad deberá ajustar su plataforma tecnológica (equipos) para eliminar el cobro de este impuesto en las transacciones que hagan los clientes, luego de que salga decretado en gaceta oficial.

De igual forma, el entorno económico y legal para la banca se verá afectado en el 2008 por una nueva Ley General de Bancos, que será reducida en artículos pero que establecerá muchas restricciones al ejercicio de este negocio. Así los Bancos deberán conseguir formas de prosperar y ser competitivos dentro de este ambiente restrictivo.

IV.1.3.1 Ámbito Tecnológico

Hoy en día, los bancos multinacionales, regionales y locales despliegan nuevas tecnologías para reducir sus costos operativos y servir de manera más efectiva a su clientela, cada vez más exigente en sus necesidades. Asimismo, los proveedores globales de tecnología siguen desarrollando nuevas soluciones de comercio electrónico para las instituciones financieras que permitirán cada vez más cubrir con la velocidad de cambio exigido por el entorno.

Ciertamente, el creciente uso de la tecnología apoya varias tendencias importantes de la plaza financiera, según expertos de la industria y analistas de las tendencias de los consumidores de hoy. Más aún, las mismas incertidumbres económicas de la región estimulan, en algunos casos, la decisión de invertir en tecnología, para entregar servicios financieros más eficientes y flexibles.

No obstante, el alto costo de inversión en tecnología, necesaria para que una empresa esté al día en materia de adelantos tecnológicos, incide en la compra de ellos de forma permanente. Muchas instituciones bancarias, como el Banco de Venezuela / Grupo Santander, a veces prefieren invertir de manera cautelosa y estudia muy bien a la hora de usar esas nuevas tecnologías, aún cuando ello signifique que otros bancos de la competencia le tomen la delantera. La idea es sacar provecho del experimento ajeno, de manera de evitar fracasar, al no emplear los recursos apropiados que garanticen la prestación de un buen servicio y, por ende, el buen funcionamiento del banco.

IV.1.4.1 Ámbito Competitivo

Actualmente, la situación política venezolana ha tenido una gran influencia en la competencia entre instituciones bancarias, ya que ha originado nuevos competidores, como los son el Banco del Tesoro, el Banco del Pueblo, el Banco de la Mujer y el Banco Nacional de la Vivienda, que ofrecen oportunidades de créditos para sectores de mediano y bajo poder adquisitivo. Esto en conjunción con las entidades financieras que hoy en día se posicionan como sólidas instituciones en el país, hacen del entorno competitivo un mundo complejo y repleto desafíos.

El Banco de Venezuela /Grupo Santander puede, en estos casos, hacer uso del prestigio, credibilidad y solidez alcanzados durante más de 115 años de operación en el país. Asimismo, puede diversificar su oferta a clientes potenciales y actuales a través de planes innovadores que satisfagan sus necesidades y requerimientos, logrando, incluso, atraer clientes fidelizados en otras entidades bancarias.

IV.2.1 ANÁLISIS DOFA (Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas)

En apoyo a la descripción del esquema de los siete círculos aplicado a este trabajo, otra herramienta de utilidad gerencial, de sencillo desarrollo y propuesta es la denominada Matriz DOFA. Su uso proporciona información acerca de los factores internos (Fortalezas-Debilidades) y externos (Oportunidades-Amenazas) de la organización, que pueden afectar los aspectos determinantes del negocio, sus factores claves de éxito o fracaso para el logro de sus objetivos (Mintzberg y Quinn, 1993)

Entre las debilidades y fortalezas de la compañía deben considerarse todas sus áreas: administrativa, operativa y gerencial; donde fortalezas son todas aquellas cualidades que permiten a la organización colocarse en una posición favorable al alcance de sus metas. En este orden, para descubrir las debilidades y fortalezas son útiles las preguntas como las siguientes: ¿Qué aspectos diferencian a la empresa de la competencia? ¿En qué la supera? ¿En cuáles está igualada? ¿En cuáles la competencia supera?

Respecto a las *amenazas* y *oportunidades*, deben tomarse en cuenta los factores del entorno inmediato y aquellos más alejados que puedan tener una incidencia directa o indirecta en la actividad de la organización: desde los cambios tecnológicos hasta los factores de la naturaleza, pasando por supuesto, por los cambios y movimientos del mercado, de la competencia, elementos de la cadena productiva, aspectos demográficos, culturales, políticos e institucionales. Se deben plantear preguntas como: ¿En qué áreas es difícil alcanzar altos desempeños y en cuáles se podrían generar altos desempeños? ¿Cuáles son las barreras que impiden que este producto alcance sus metas de participación en el mercado?

De este modo se realiza una matriz donde se colocan los elementos del análisis en distintos cuadrantes. Del análisis resultarán visibles fortalezas que minimizan amenazas y disminuyen debilidades. Igualmente, oportunidades que pueden ser beneficiosas dadas nuestras fortalezas y crecer sin que las debilidades permanezcan sino que desaparezcan.

Fortalezas:

- Institución líder en tecnología financiera
- Personal altamente cohesionado
- Orientación hacia el cliente
- Conocimiento interno de las políticas y procedimientos de gestión
- Altos niveles de solvencia y liquidez de la institución
- Banco de amplia trayectoria en el país
- Éxito y respaldo del Grupo Santander

Oportunidades:

- Crecimiento en el nivel de penetración tecnológica en el país.
- Reducción de la brecha de bancarización
- Modernización de los sistema de pagos
- Buenas relaciones con el gobierno actual.
- Mala gestión de otros bancos

El hecho que exista una penetración cada vez más fuerte de los avances en materia tecnológica en el país, y que la organización tenga como fortaleza estar a la vanguardia en el ámbito de la tecnología financiera, puede proporcionar importantes oportunidades para mejorar el nivel de servicio y gestión operativa de cara a los clientes (actuales y potenciales).

De igual forma otra oportunidad puede presentarse en la propia deficiencia aparente en la gestión de las entidades bancarias, develada a través de la opinión del colectivo al referirse sobre las experiencias con los diferentes bancos que hay en el país. Esta condición puede ser aprovechada por el Banco de Venezuela/Grupo Santander, pues el equipo de trabajo que lo integra posee un alta cohesión y conoce las políticas y procedimientos de gestión, lo cual podría ayudar a maximizar la eficiencia y efectividad en cada uno de los procesos internos lo que redundaría en un mejor servicio a los clientes.

Otra fortaleza que posee el Banco de Venezuela/Grupo Santander se trata de su amplia e impecable trayectoria en el país. Con una historia de 115 años y siendo el único Banco que recibe el nombre del país, ha obtenido una reputación indudablemente favorable que podría cada vez más conquistar clientes hacia los servicios de la institución.

Por otro lado la cultura crediticia sólida y arraigada en todos los estratos de la institución, también se presenta como una fortaleza ya que les permite resguardar los ahorros de sus clientes frente a cualquier riesgo. También enfatiza que manejan un eficiente control de los gastos que les permite reinvertir en tecnología de punta.

Además, el hecho de que esta institución pertenezca también a uno de los grupos financieros más importantes de Europa y América en la actualidad, representa claramente una ventaja competitiva: el intercambio de valor entre las filiales y sus estrategias de éxito a nivel global podrían contribuir el éxito de la organización en sus mercados de actuación local.

En general, la eficiencia operativa del Banco de Venezuela/Grupo Santander puede complementarse con el mantenimiento de relaciones estables con el actual Gobierno: en vista de su posición apolítica, podrían propiciarse escenarios de posibles negociaciones y alianzas financieras.

Debilidades:

- Lenta adaptación a los cambios
- Organización reactiva
- Exageradas conductas de control
- Verticalidad en los flujos de información
- Pesada estructura operativa

Amenazas:

- Mantenimiento de la regulación estatal de divisas.
- Disminución de tarifas en otros bancos
- Políticas financieras o económicas no favorables
- Reducción del poder adquisitivo y aumento de la pobreza
- Posibles conflictos del gobierno con empresas españolas
- Nuevas regulaciones gubernamentales
- Tasas de interés negativas

El sistema económico y político del país mantiene un ambiente de incertidumbre, por lo que es impredecible prever cuáles serán las políticas económicas que aplicará el Gobierno, y si éstas serán favorables para la banca. Especialmente resulta necesario seguir de cerca las delicadas relaciones del Ejecutivo con el Gobierno Español, que podrían afectar seriamente la actuación de las empresas ibéricas en el país.

Aunado a este escenario condicionante, la debilidad del Banco de Venezuela / Grupo Santander de tener una exagerada conducta de control interna puede impedir que los cambios organizacionales fluyan rápidamente, desmejorando la capacidad de brindar respuestas adecuadas y oportunas a las necesidades del mercado, y por ende, de los clientes.

En general, la reactividad de los procesos que se desarrollan dentro del Banco de Venezuela/Grupo Santander, ha comprometido su posición de líder en esta etapa de madurez empresarial; de perpetuarse esta situación cada vez más la institución no podrá mantenerse a la vanguardia con respecto a otras entidades financieras.

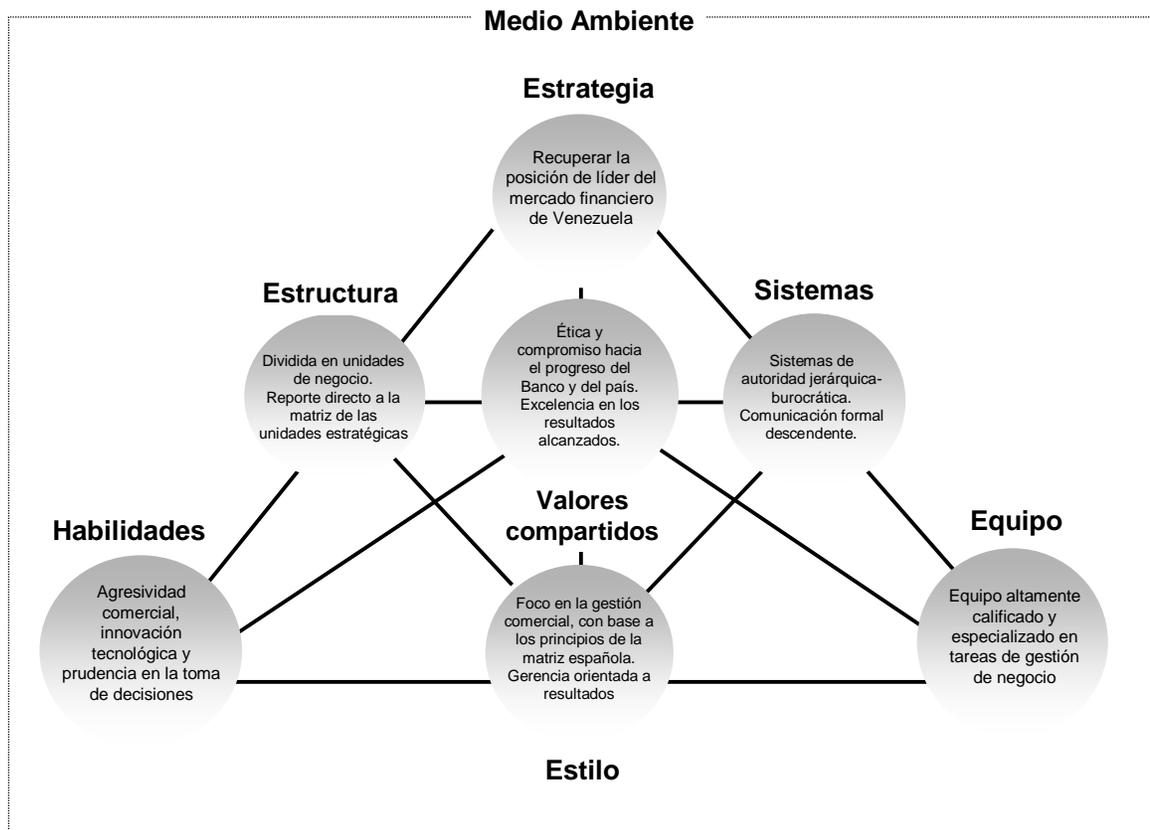
Asimismo, la principal percepción negativa de los clientes con respecto a las entidades bancarias, y especialmente de las españolas, gira en torno al incremento indiscriminado de las tarifas por sus servicios. La imposibilidad por reducir estas comisiones y obtener ganancias provenientes de los productos financieros propiamente, puede comprometer la vinculación de clientes potenciales y cautivos. Actualmente otros bancos ya se encuentran desarrollando estrategias de reducción de tarifas para conquistar clientes de la competencia.

IV.3.1 ANÁLISIS DE LAS 7'S DE MCKINSEY

El modelo de las siete "S" o círculos, propuesto por el investigador gerencial James McKinsey, ofrece una visión estratégica de conjunto precisando siete aspectos que interactúan para definir la efectividad de las organizaciones, a nivel interno (Mintzberg y Quinn, 1993)

Entre las esferas de estudio que abarca este modelo se encuentra: la Estructura (Structure), estrategia (Strategy), metas superiores (Superordinate goals), habilidades (Skills), personal (Staff), sistemas (Systems) y el estilo (Style).

Las consideraciones de este esquema permiten la interrelación y análisis del comportamiento o desempeño de los elementos mencionados y el establecimiento del perfil de la organización, conociendo sus fortalezas ante el entorno en el cual ejecuta sus actividades y sus oportunidades para mejorar.



IV.4.1 AUDITORIA DE LA CULTURA Y COMUNICACIÓN

IV.4.1.1 Grupo Santander

IV.4.1.1.1 Breve Historia

Grupo Santander conforma su identidad, su presente y su futuro sobre la historia de cuatro grandes entidades españolas, que han jugado un papel de primer orden en la vida financiera y económica española: Banco Santander, Banco Central, Banco Hispano Americano y Banco Español de Crédito. Cuatro grandes bancos que, a su vez, se fueron construyendo a lo largo del tiempo mediante la absorción y adquisición de otras entidades más pequeñas. A título meramente orientativo, se destacan a continuación algunas fechas básicas:

Los inicios de esta entidad financiera se remontan a 1857 donde en la ciudad por la cual lleva su nombre, Santander, nace el Banco, como una de las organizaciones más prometedoras de lo que sería el intercambio comercial y económico con América. Pero no es sino hasta 1952 cuando expande sus horizontes abriendo la primera oficina en Osorno (Palencia), fuera de la zona de Cantabria.

La expansión continúa y es en 1946 cuando Banco Santander adquiere el Banco Mercantil de Santander, su principal competidor; esta adquisición sería la primera piedra del gran edificio que hoy constituye el Grupo como organización y que ha fortalecido e impulsado el proceso de expansión económica y financiera de España.

Pero Banco de Santander que había sido un pionero en relaciones comerciales con el nuevo continente, sabía que su oportunidad de crecer podía extenderse más allá de las fronteras del Atlántico. Así en 1950, da un paso adelante y crea el Departamento

Iberoamericano, con oficinas en México, Argentina, Venezuela y Cuba. Sería entonces el comienzo de una larga historia de cooperación intercontinental y de visión de negocio con ambición multilocal.

No sería sino después de dos décadas cuando la Institución comienza a valorar como una oportunidad importante el obtener una participación de mercado más activa en algunos países americanos, por lo que a partir de 1976 y durante la década de los años 80, comienza la adquisición de importantes entidades financieras de países como Puerto Rico, Chile, Venezuela entre otros.

Fueron estas acertadas decisiones estratégicas de alianzas, adquisiciones y coparticipaciones, las que propiciaron durante los años 90 un crecimiento acelerado de la organización tanto en Centro y Sur América como en algunos países de Europa, donde el nombre de Banco Santander cada vez tenía mayor importancia económica.

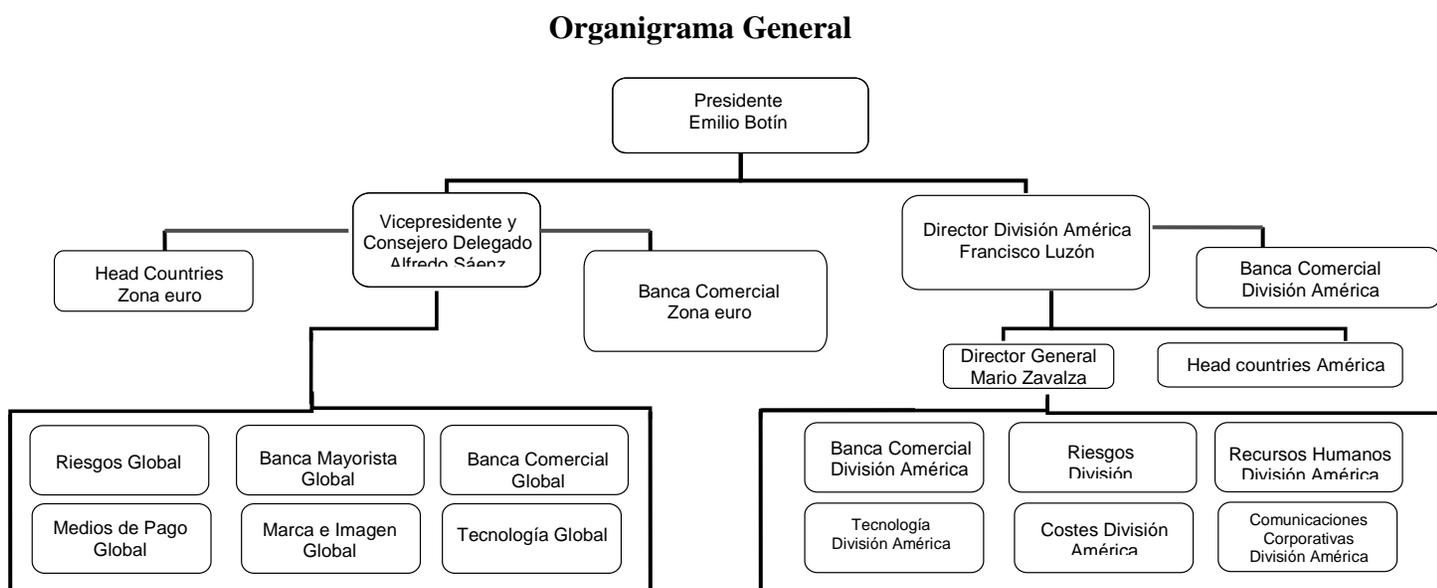
Es así como para el primer trimestre del 2004, ya el dividendo resultante del ejercicio de Banco Santander alcanzaba los 1.185 millones de euros de beneficio atribuido, superando cualquier expectativa de crecimiento prevista en el mercado.

El “Mejor Banco Global de Mundo” (según Euromoney) supera sus objetivos para el 2005 alcanzando el mayor beneficio de su historia, 6220 millones de euros, un 72,5% más que en 2004. La acción Santander se ha revalorizado un 22,12% y desde la compra de Abbey en el Reino Unido, la total revalorización ha sido de un 43%. Si llevamos estos números al mercado, la institución se ha convertido en la primera de la zona euro por capitalización bursátil.

En Iberoamérica, Santander se ha convertido en la mayor franquicia, obteniendo excelentes resultados como consecuencia de un fuerte impulso de la actividad comercial y la focalización de negocios en aquellos países que se consideran como prioritarios. La reciente compra de ABN en Brasil, ha posicionado a la institución como una de las más competitivas del continente.

En definitiva, Santander se ha consolidado como un Grupo Financiero con una profunda implantación local en los países en los que opera (más de 40 países en todo el mundo). Se trata de un Banco que cuenta con negocios que se gestionan globalmente y con políticas corporativas comunes, que permiten aprovechar sinergias y ventajas competitivas a escala internacional.

IV.4.1.2.1 Organigrama Santander:



IV.4.1.3.1 Valores Grupo Santander

- **Dinamismo:**

Iniciativa y agilidad para descubrir y explotar las oportunidades de negocio antes que nuestros competidores y flexibilidad para adaptarnos a los cambios de mercado.

- **Innovación:**

Búsqueda constante de productos y servicios que cubran las necesidades del cliente y nos permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a los de nuestros competidores.

- **Fortaleza:**

La solidez de nuestro balance y la prudencia en la gestión del riesgo son las mejores garantías de nuestra capacidad de crecimiento y de generar valor para nuestros accionistas a largo plazo.

- **Orientación comercial:**

El cliente es el foco de nuestra estrategia. Aspiramos a mejorar de manera continua la captación, la satisfacción y la vinculación de los clientes a través de una amplia oferta de productos y servicios y de la mejor calidad de servicio.

- **Liderazgo:**

Vocación de Liderazgo en todos los mercados donde estamos presentes, contando con los mejores equipos y una constante orientación al cliente y a los resultados.

- **Ética profesional:**

Más allá del estricto cumplimiento de los códigos de conducta y de las normas internas, se exige a todos los profesionales del Grupo Santander actuar con máxima honestidad y transparencia, anteponiendo siempre el interés del Grupo a la posición personal.

IV.4.1.4.1 Modelo de gestión sostenible:

Actividad Sostenible: oferta de productos y servicios financieros a los distintos segmentos que se atienden en el negocio.

- *Clientes:* una gran base de Clientes con los que se establecen relaciones duraderas
- *Productos, Servicios*
- *Proveedores:* una relación que contribuye al desarrollo de una actividad bancaria eficiente.

Estructura Sostenible: una estructura sólida y eficaz con capacidad de adaptación, que garantiza la estabilidad del negocio bancario y su perspectiva de futuro.

- Un capital estable, con más de 2,4 millones de accionistas.
- Un Gobierno Corporativo transparente, eficiente y adaptado a los estándares internacionales más exigentes.
- Unos Profesionales comprometidos con los objetivos de la empresa.
- Una Marca común que proporciona identidad y reputación a todas las ramas de actividad en el Grupo.

- Una Gestión del Riesgo especializada, con una amplia experiencia adaptada a cada mercado y a cada entorno económico.
- Una tecnología basada en la innovación y apoyada sobre sistemas contrastados.

Entorno sostenible: favorecer un Entorno Sostenible que impulse el desarrollo social y cultural y preserve el medio ambiente.

- Un programa global de colaboración con las Universidades que apoya la educación superior como motor futuro en una alianza única en el mundo entre la universidad y empresa.
- Programas locales de Acción Social adaptados a las circunstancias de cada comunidad en la que el Banco está presente.
- Una política activa de protección al Medio Ambiente, tanto en el control y la reducción de sus propios consumos como en las operaciones de financiación.

En conclusión se puede identificar 3 ejes claves que soportan la gestión estratégica local y global del grupo financiero:



Fuente: Mary Ballesta, 2006: Trabajo para la cátedra de Evaluación del Entorno.

IV.4.2.1 Banco de Venezuela/ Grupo Santander

V.4.2.1.1 Identidad visual:

- **Logotipo:** Llama Grupo Santander. En impresos se utiliza de color rojo con el fondo blanco, mientras que para otros medios y recursos comerciales se utiliza la pastilla roja con la llama en blanco.
- **Colores corporativos:** rojo, gris y blanco.

IV.4.2.2.1 Ubicación Geográfica

Casa Matriz:

- España. Boadilla del Monte, Ciudad Financiera Grupo Santander.

División América:

- Coordinación a nivel grupo y América: Madrid, Boadilla del Monte.

En Venezuela:

- Torre Servicios Centrales: Avenida Universidad, esquina de Traposos a Sociedad, Municipio Libertador, Caracas.
- Torre HP: Avenida Francisco de Miranda, Municipio Chacao, Caracas.
- Más de 350 agencias de la red comercial distribuidas en todo el país.

IV.4.2.3.1 Historia de la Institución en Venezuela:

El 2 de septiembre de 1890 el entonces llamado Banco Comercial, se inscribe ante el Registro de Comercio con el nombre de Banco de Venezuela. La institución que fungía como recaudador y financista del gobierno inicia entonces sus actividades con un capital de Bs. 8.000.000.

Aún cuando los primeros años fueron difíciles, a partir de 1897 la situación financiera del país comienza mejorar. En 1917, inicia su ampliación con el suministro de servicios y créditos a agricultores y comerciantes, con el nuevo descuento de efectos comerciales a su clientela.

De Banco de Emisión a Banco Comercial 1930-1950

En 1936, como parte de su diversificación operativa y gracias al crecimiento económico del país, el Banco sólo participa activamente en el negocio del oro por cuenta del Gobierno. Pero no es sino hasta 1938, con motivo de la nueva Ley del Trabajo, que se crea el Departamento de Ahorros, el cual marca el inicio del pago de intereses sobre los Depósitos.

Consolidación de la Operación Urbana

La década entre los años 60 y 70 se caracterizó por ser una época de expansión y diversificación financiera a nivel nacional e internacional. Además de extender las actividades bancarias a través de la inclusión de depósitos a plazo fijo, el Banco amplía el rango de acción comercial al realizar la primera operación bancaria en línea del país.

En 1981, se constituye en el Banco de Venezuela International, para ofrecer un servicio internacional más amplio.

Más tarde, en la década de los 80, con una nueva sede, nuevos productos crediticios como las Tarjetas de Crédito Visa y Mastercard, así como nuevos canales de atención automatizada, el Banco de Venezuela se coloca a la vanguardia de la tecnología financiera.

Finales del Siglo XX

El 27 de abril de 1993, como consecuencia de un conflicto accionario de casi tres años de duración, una alianza financiera encabezada por el Banco Consolidado y respaldada por los Grupos Financieros Progreso y Unión, toma el control accionario del Banco de Venezuela, provocando la ruptura de la gestión administrativa anterior.

A los 15 meses de conformada dicha alianza, el Estado Venezolano resolvió, en 1994, estatizar y adquirir la mayoría accionaria del Banco de Venezuela. Dos años después, la Institución estaba lista para la privatización y FOGADE llevó a cabo su subasta, acto en el cual el Grupo Santander se adjudicó el 93,38% del paquete accionario de la institución por un monto de US\$ 351,5 MM.

El 15 de enero de 1999, los Consejos de Administración del Banco Central Hispanoamericano S.A. y Banco Santander S.A., acordaron

proponer la fusión de los dos bancos. La instrumentación se llevó a cabo mediante la técnica de absorción del primero por el segundo.

En el 2000, el Banco de Venezuela firmó un acuerdo con los accionistas mayoritarios del Banco Caracas para la adquisición de esa entidad, pasando dicha institución a pertenecer al Banco Santander Central Hispano, a través de su filial Banco de Venezuela.

Con esta adquisición se consolidan las ventajas competitivas que el Grupo había apuntalado en el país, avanza en su penetración de los segmentos medios y altos de la población venezolana e incrementa su presencia en el Área Metropolitana de Caracas.

El Banco de Venezuela líder del sistema financiero nacional, y con el sólido respaldo del Grupo Santander, cuenta ahora con más de 115 años de experiencia acumulada por las dos instituciones financieras más antiguas del país, unidas bajo una nueva y moderna imagen corporativa. Con presencia en todo el territorio nacional, a través de una red de más de 300 oficinas; 661 cajeros automáticos y más de 12.000 puntos de venta, esta institución tiene aún muchos retos que enfrentar en su objetivo de marcar pauta a través de innovaciones financieras y tecnología de vanguardia.

IV.4.2.4.1 Filosofía Organizacional

Misión

Consolidar la mejor institución de servicios financieros en Venezuela, mediante un modelo de gestión orientado a la creación permanente de valor para nuestros clientes, nuestros accionistas, nuestros empleados y para el país.

Visión

Ser los Primeros, Ser los mejores....

"Ser los primeros, los mejores para nuestros clientes, empleados y accionistas, y contribuir así al desarrollo y bienestar de la sociedad venezolana. Esto se logra con una filosofía centrada en la experiencia del servicio y sustentada en recursos humanos capacitados, con alta ética profesional, y comprometidos con los valores del Banco Santander Central Hispano".

Valores Corporativos

Los Valores del Banco de Venezuela/Grupo Santander representan aquellos principios que guían el comportamiento de nuestra organización, haciendo que los empleados no pierdan el rumbo independientemente de las circunstancias que se presenten.

Integridad

Los empleados del Banco de Venezuela/Grupo Santander profesamos una adhesión a principios morales, reflejando el más alto sentido ético y moral en cualquier situación. Durante la ejecución de nuestro trabajo diario actuaremos de buena fe y sin segundas intenciones

Excelencia

En todo momento aplicamos adecuadamente nuestros conocimientos y habilidades para crear el máximo valor posible para

nuestros accionistas, empleados, clientes y sociedad. En tal sentido, permanentemente buscamos las mejores soluciones para incrementar nuestra competitividad y productividad empresarial.

Respeto

En el Banco de Venezuela/Grupo Santander confiamos en la gente y tenemos una alta consideración por ella; pensamos que en el factor humano reside la fuerza y vitalidad fundamental de nuestra Institución. Es por esto que continuamente fomentamos una comunicación abierta y fluida entre la gerencia y los empleados, respetando el derecho y dignidad de nuestros empleados. Asimismo, aplicamos estos principios en las relaciones con nuestros clientes.

Trabajo en equipo

Los empleados de Banco de Venezuela/Grupo Santander poseemos habilidades y conocimientos complementarios, compartimos una única visión, metas de desempeño, y enfoque comunes por los cuales nos consideramos mutuamente responsables. Por eso trabajamos en equipo para lograr la máxima eficiencia.

Compromiso mutuo

El Banco de Venezuela/Grupo Santander promueve el compromiso mutuo entre nuestra Institución y sus empleados, basado en relaciones justas y equitativas que posibiliten la realización recíproca y el logro de objetivos comunes. Por un lado la Institución les brinda a sus empleados respeto en su dignidad humana y profesional, estabilidad laboral y los medios para que cada quien progrese de acuerdo a la calidad de su trabajo y capacidad. Por otra parte, los empleados manifestamos nuestro compromiso

identificándonos con los objetivos e intereses de la empresa y damos el mayor esfuerzo que sea requerido para el logro de los resultados.

Proyección social

En el Banco de Venezuela/Grupo Santander nos sentimos plenamente identificados con los objetivos, ambiciones y esperanzas de progreso de nuestro país. Es por eso que concedemos especial atención a las necesidades de los sectores con los cuales nos relacionamos con acciones concretas que estimulen su progreso.

IV.4.2.5.1 Portafolio de productos:

El Banco de Venezuela/Grupo Santander posee productos y servicios adaptados a las diversas necesidades de cada uno de los segmentos de clientes que atiende. En este sentido, encontramos productos de ahorro y cuenta corriente diseñados tanto para los segmentos de la base piramidal, productos para los clientes jurídicos, como para aquellos estratos de clientes preferenciales de la Institución. Cada uno de ellos tiene la posibilidad de escoger las cuentas con las tasas y los beneficios más adecuados a lo que busca debido a la fuerte orientación estratégica hacia la banca comercial,

También es notable su oferta de productos de financiamientos dedicados a particulares (créditos de toda índole: autos, vivienda, construcción, personales, etc) que cada vez se tornan más competitivos con respecto a sus competidores más cercanos, de modo de superar las diversas ofertas existentes en el mercado.

De igual forma ha sido valioso el liderazgo de la institución frente a la oferta de microcréditos para el segmento PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), cubriendo así, una necesidad patente de la sociedad venezolana.

Por otra parte la confiabilidad de sus instrumentos de crédito como son las múltiples opciones de Tarjetas y las tasas que ofrecen (alta carta crediticia), y su nivel de aceptación, presenta una ventaja importante para sus clientes a la hora de la decisión de la adquisición o uso de estos productos.

Además, los servicios electrónicos (canales complementarios) se han convertido en uno de los bastiones fundamentales de la actividad bancaria, de la institución en el país, siendo que un 28% de las operaciones de clientes se realizan a través de esta vía. Las alternativas en canales como son los cajeros, call center, kioscos, clavemóvil, y por supuesto, la Banca por Internet, han constituido innovaciones en calidad de atención, servicio y liderazgo en el ámbito tecnológico, que apuntan a la rentabilidad a través de la orientación hacia los clientes y sus cambiantes exigencias.

No se colocó el organigrama porque está en espera de ajustes por parte del área de Calidad y Organización, debido a cambios estructurales.

V.4.2.6.1 Públicos

V.4.2.6.1.1 Públicos claves estratégicos

Clientes Internos:

- Empleados Nivel Directivo (personas emprendedoras y comprometidas que logren estar alineados con los valores de la institución y en liderazgo de los procesos del negocio)
- Empleados Nivel de Staff (personas de apoyo, claves en el seguimiento de los objetivos organizacionales)
- Empleados Nivel Operacional (especialistas y analistas dedicados a la gestión y control operativo)

Clientes externos:

- Particulares: (personas naturales, mayores de edad, originarios del país o naturalizados que cuenten con capital para invertir en negocios financieros)
- Jurídicos (personas jurídicas, que cuenten con el capital para invertir en negocios y servicios financieros)
- Banca Privada: (clientes naturales de estratos socioeconómicos elevados, que requieran trato preferencial a la hora de invertir su capital)
- Universitarios. (Jóvenes estudiantes universitarios que deseen adquirir productos y servicios financieros).

Accionistas

Grupo Santander: Directivos otros Bancos del Grupo, Directivos División América, Directores generales de la Corporación.

IV.4.2.6.1.2 Públicos claves tácticos:***Organizaciones Nacionales:***

- Presidencia de la República
- Asamblea Nacional
- Banco Central de Venezuela
- Superintendencia de Bancos (SUDEBAN)
- Unidad de Administración de Divisas (CADIVI)
- Bolsa de Valores de Caracas

Organizaciones Mundiales:

- Fondo Monetario Internacional
- Basilea (Suiza)

IV.4.2.6.1.3 Públicos claves con conocimiento del negocio:

- *Líderes de opinión:* en el área de finanzas, económica y política
- *Periodistas:* fuente economía, finanzas, ciudad, responsabilidad social.

IV.4.2.6.1.4 Públicos claves de apoyo:

- *Medios de comunicación social:* periodistas, jefes de información
- *Élites de poder*
- *Comunidad*
- *Organizaciones no gubernamentales*

IV.4.2.7.1 Identidad conceptual: ¿Cómo se define la organización?

Dentro toda organización existen diferentes características estratégicas, los valores, las pautas y creencias internalizados y compartidos por los participantes que definen la razón de ser de la organización.

En cuanto a la Identidad Conceptual de Banco de Venezuela/Grupo Santander encontramos ciertos elementos invariantes que consolidan a la organización. En este sentido, esta institución resulta altamente comprometida con su entorno (stakeholders, públicos y sociedad) a través de una estrecha relación y comunicación con sus clientes y sus públicos estratégicos. Fundada en valores humanos altamente arraigados como la honestidad, el trabajo en equipo y la calidad, sus actividades estratégicas se enfocan hacia la rentabilidad y el desarrollo de la organización y la sociedad.

IV.4.2.7.1.1 Identidad mercadológica:

Este campo es definido por Tejada (1987, 82 pp) en su obra "Gestión de la Imagen Corporativa" como *"la capacidad y la competencia de la empresa en el mercado"*.

De acuerdo a esta premisa, Banco de Venezuela/ Grupo Santander se autodefine como una empresa líder en el mercado por la aplicación de estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes, de una forma productiva, rentable y eficiente.

IV.4.2.7.1.2 Identidad económica:

En este punto Tejada (1987, pp 85) se refiere:

"a la solidez de la empresa como buena salud económica"

A partir de la revisión de identidad de Banco de Venezuela/Grupo Santander se puede afirmar que es una de las instituciones líderes del mercado financiero venezolano, con más de 115 años de experiencia y pionera de esta actividad en el mercado local evidenciando una posición estratégica frente a sus competidores

más cercanos. Esta actitud demuestra de manera clara, la solidez que la empresa ha logrado con su trayectoria y su amplia cartera de clientes.

IV.4.2.7.1.3 Identidad de servicio:

El servicio es entendido, según Tejada (1987, 88 pp), desde dos puntos de vista: “de las necesidades del cliente, la satisfacción de las exigencias materiales y la satisfacción de las exigencias psicológicas de reconocimiento”

Para Banco de Venezuela/Grupo Santander el servicio que presta a sus clientes debe ser de alta calidad, orientado a dar valor a sus ideas, a sus necesidades y satisfacerlas a través de la más amplia gama de productos y servicios financieros.

IV.4.2.8.1 Objetivos de imagen

Estudios contratados por el Banco en la medición de la percepción de los clientes durante el 2005-2006, describieron la imagen que para este entonces se tenía de la institución con los siguientes atributos:

Hombre, adulto contemporáneo, resistente a los cambios, lento, cómodo en su posición, que no tenía que esforzarse, de estrato socioeconómico medio, poco moderno, conservador, confiable, amable pero poco innovador y adaptable.

En este sentido, y frente a la necesidad de comunicar los atributos de marca del Grupo que se enfilan a la eficiencia, calidad e innovación, el objetivo de imagen del Banco se orienta a comenzar un cambio de imagen y percepción del público hacia la proyección del Banco de Venezuela/Grupo Santander como una institución joven, dinámica,

flexible, innovadora, confiable, amigable, amable, responsable y entusiasta.

IV.4.2.9.1 Áreas que gestionan la comunicación

En el Banco de Venezuela/Grupo Santander, las comunicaciones de identidad de la institución, así como el monitoreo de la imagen percibida en sus diversas audiencias o públicos, se encuentra centralizado en la VPD de Asuntos Corporativos y Marca.

Son estas áreas, divididas en dos grandes ámbitos de acción como son las Comunicaciones (internas y externas), así como el Mercadeo y Publicidad, las responsables de alcanzar el posicionamiento de la imagen del Banco de Venezuela/Grupo Santander, mediante adecuadas estrategias comunicacionales y de acuerdo con el Plan de Negocios establecido, tanto interna como externamente, contribuyendo de esta manera a facilitar la actividad financiera y generar negocios para la institución.

Sin embargo, la relativa independencia de estas áreas en su gestión real produce, en determinadas ocasiones, incongruencias sobre las estrategias de comunicación y mercadeo de identidad, lo que repercute inevitablemente en la imagen discordante que tiene la institución para algunos de sus mercados.

IV.4.2.9.1.1 Comunicaciones corporativas:

Esta área se encarga de planificar, coordinar y supervisar las actividades de información y comunicaciones corporativas internas y externas; entre sus objetivos de gestión encontramos:

- Garantizar, la ejecución y coordinación de una política, a fin de conocer y proyectar una imagen favorable y coherente del Banco.

- Contribuir al mantenimiento de un clima interno de cohesión grupal e identificación asegurando el flujo de información desde la alta gerencia hacia el personal.
- Participar en la toma de decisiones más convenientes para la empresa en materia de comunicaciones públicas.
- Garantizar la información a las distintas instancias gerenciales que participan en el proceso de toma de decisiones, sobre aquellos acontecimientos públicos de real o potencial impacto en las actividades e imagen del Banco.
- Contribuir al mantenimiento de las buenas relaciones con todos los medios de comunicación social del país, a través de contactos regulares.

Dentro de las áreas de atención enmarcadas en la VPD de Comunicaciones Corporativas están:

- *Gerencia de Comunicaciones Internas*: encargada de la efectiva comunicación y obtención y de toda la información del Banco, a fin de que sea procesada y difundida internamente de acuerdo a los objetivos corporativos.
- *Coordinación de Producción Gráfica*: responsable de velar por la imagen gráfica de la institución, (diseño, diagramación y edición de las publicaciones que se producen).
- *Gerencia de Comunicaciones Externas*: responsables de apoyar y mantener una oportuna presencia informativa de la organización en los medios de comunicación social del país, bien a través del mercadeo o de eventos donde el Banco y sus voceros tienen presencia.

IV.4.2.9.1.2. Mercadeo y publicidad

Esta área se encarga de coordinar y hacer seguimiento al proceso de lanzamiento de nuevos productos y/o servicios y a la promoción de los ya existentes, basándose en un profundo conocimiento de los productos del Banco, con el propósito de alinear la estrategia a los objetivos de la Organización.

- *Mercadeo Institucional*: esta división atiende toda la promoción y marketing relacionado con el posicionamiento Institucional.
- *Investigación de Mercados*: se encarga de indagar sobre las opiniones y percepciones de los clientes del Banco con el fin de conocer sus mercados de acción a profundidad.
- *Publicidad y mercadeo comercial*: responsables de la asesoría, seguimiento y control de todas las acciones de mercadeo y promoción comercial y publicitario de los productos y servicios del Banco.

IV.4.2.10.1 Elementos de la comunicación publicitaria

Independientemente de la estrategia regional de cada mercado, canal o producto, la comunicación de Grupo Santander también debe prevalecer en la comunicación corporativa; en este sentido, debe responder a una única visión, idea y posicionamiento.

La imagen que transmite la marca integra una serie de valores fundamentales: liderazgo, dinamismo, innovación y fortaleza.

Para transmitir estos valores, el tono del Banco de Venezuela se enfila en las siguientes premisas a la hora de erigir su tono de comunicación:

Líder:

- Único, diferenciado. No sujeto a modas y con argumentos
- Capitalizador de experiencia, logros y progresos.
- Capaz de inspirar confianza. Admirable y no prepotente.
- Comprometido
- De alta calidad en contenidos y forma.

Universal:

- Multilocal: respeta la pluralidad y la identidad local.
- Reflejo aspiracional de la sociedad.
- Universalmente entendible
- Presencia internacional.

Creativo:

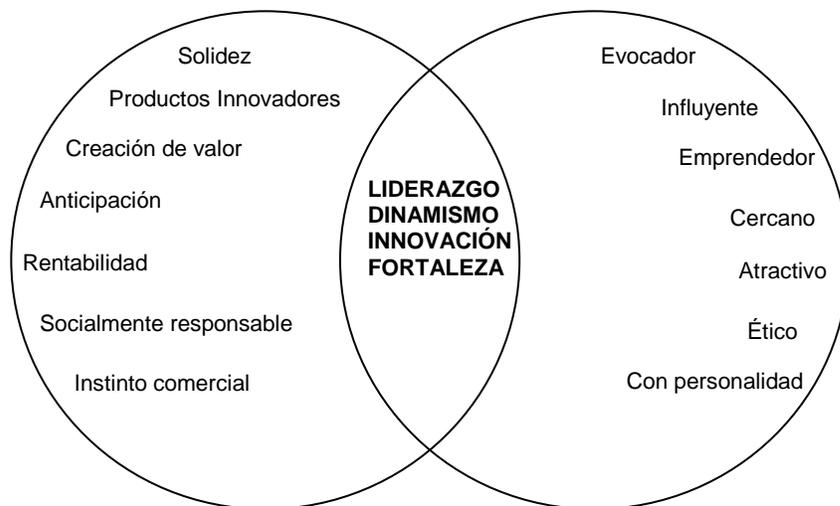
- Con una gran idea, notorio y memorable
- Actual y moderno
- Inteligente pero inteligible

Con pasión:

- Expresivo, con vida.
- Fuerza y personalidad

Con visión del futuro:

- Metas y objetivos claros
- Promesas de presente y de futuro
- La experiencia como fuente de progreso
- Innovador



Fuente: Manual de Estilo Comunicacional Corporativo Grupo Santander, 2006

IV.4.2.11.1 Recursos de comunicación de la organización

Interna:

- Intranet- Portal Corporativo
- Terminal Financiero
- Correo electrónico
- Boletines
- Folletería y material publicitario
- Circulares y Manuales de procesos
- Revistas (Carácter e Ideas)
- Sobres
- Cartas
- Regalos especiales a los empleados

Externa:

- Página web Comercial
- Clavenet Personal y Empresarial
- Centro de Contacto
- Call Center
- Folletería y material publicitario
- Buzón de correo institucional
- Email marketing
- Agencias Bancarias de la Red Comercial
- Fuerza de venta

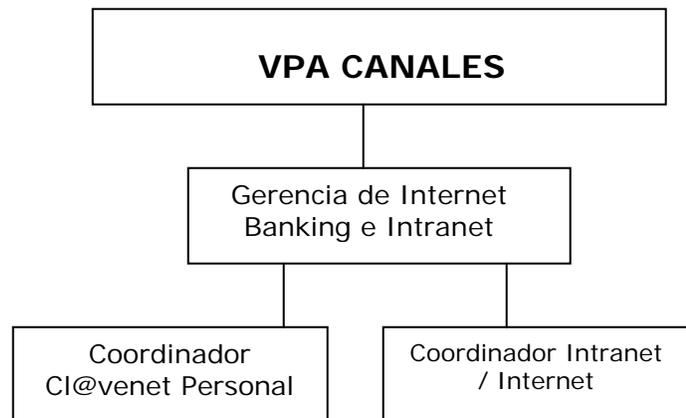
- Estados de cuenta
- Plásticos de crédito y débito
- Ferias académicas
- Autoshow
- Medios de comunicación tradicionales y no tradicionales: Televisión, Radio, Prensa, Internet, Vallas, Cine, Revistas.
- Eventos institucionales
- Eventos de conservación y responsabilidad social
- Donaciones
- Uniformes
- Personal
- Recepcionistas torre SSCC
- Presidente del Banco
- Figuras públicas: Anna Vacarella, William Echeverría, Fausto Malavé, Nelson Bocaranda
- Pull de locutores en diversos programas radiales
- Camiones-valla
- Comercios afiliados al Programa Juntos
- Tiendas y comercios
- Cartilla de contacto de bancos en Venezuela.
- Google (y otros buscadores web)
- Invitaciones a eventos
- Banners en sitios webs
- Patrocinios
- Vallas gigantes CCCT
- Material promocional en tiendas

- Alianzas y promociones comerciales
- Eventos deportivos
- Patrocinios
- Cartas a los clientes
- Campañas publicitarias
- Vocería
- Free press
- Regalos especiales a los invitados en eventos

IV.4.2.12.1 Unidad de Intranet del Banco de Venezuela/ Grupo Santander

Misión del área:

El área de Banca por Internet, además de representar el área que atiende todos los asuntos relacionados con los servicios de e-banking (cl@venet personal) y la página web institucional del Banco, tiene como misión el desarrollo y mantenimiento del Portal Corporativo (Intranet) a objeto de ofrecer a la comunidad de empleados del Banco una herramienta concebida de forma amplia y evolutiva que sirva de medio de comunicación electrónico on-line masivo para el acceso y permanencia del empleado en la ejecución de procesos automatizados orientados al negocio, administración recursos humanos, operaciones, entre otros, bajo un modelo que permite agilizar la producción en cada puesto de trabajo, apalancados en el activo mas importante: la generación del conocimiento, brindando facilidad en la comunicación oportuna general, especializada y personalizada y permitiendo incrementar la productividad y eficiencia operativa en los procesos.

Organigrama del área:**IV.4.2.12.1.2 Características Intranet Banco de Venezuela/ Grupo Santander****Reseña Histórica:**

El Portal Corporativo nació en septiembre de 2003 como un medio electrónico masivo dirigido a la comunidad de los empleados del Banco de Venezuela/ Grupo Santander.

Para el momento de su lanzamiento, sus principales beneficios se exponían como:

- ✓ Acceso a información y herramientas necesarias de forma rápida y fácil.
- ✓ Ahorro de tiempo.

- ✓ Optimización de procesos de distintos tipos.
- ✓ Reducción de costos.
- ✓ Incremento del sentido de pertenencia por parte del personal.

El principal objetivo del Portal sería la creación de un canal de información y comunicación ubicado a sólo un clic de distancia, de modo de consolidar una poderosa herramienta para la difusión y consolidación de la cultura corporativa. Esto ayudaría a incrementar los niveles de compromiso del empleado y disminuir los índices de rotación.

Ficha técnica:

- ✓ Herramienta tecnológica: Oracle Portal
- ✓ Áreas de responsables del Portal: Intranet y Tecnología (área Intranet)
- ✓ *Tipo de administración:* Descentralizada. Cada área es responsable de la edición de sus contenidos. El área de Intranet sólo es canalizadora de requerimientos y solucionadora de incidencias funcionando como apoyo estratégico.
- ✓ *Recursos humanos a cargo:* Por la parte usuaria 2 recursos, por la parte tecnológica, se trabaja con 4 recursos fijos y la modalidad de contratación por proyectos de área.
- ✓ *Perfilación:* los accesos se encuentran perfilados de acuerdo a la identificación del cargo (single-sign-on)
- ✓ *Interactividad:* No posee herramientas en sincronía (webconference, chat o livestreaming). Por el contrario permite la participación asincrónica a través de webmail y descargas de archivos (actualmente no cuenta con servicio de foro, aunque en sus inicios surgieron varios intentos por brindar el servicio)

Funcionalidades y Herramientas:

- ✓ *E-banking*
- ✓ *Buscador avanzado de contenidos*
- ✓ *Directorio de empleados*
- ✓ *Directorio de oficinas*
- ✓ *Buscador de manuales*
- ✓ *Buscador de formularios*
- ✓ *Buscador de circulares*
- ✓ *Otros (sección de cumpleaños diaria, calendario)*
- ✓ *54 Aplicaciones externas*
- ✓ *13 módulos de autogestión de procesos (RRHH, administración, caja de ahorros)*

IV.4.3.1 Modelo Global Santander

IV.4.3.1.1 Crecimiento del negocio global

Santander ha sido una de las empresas de mayor crecimiento bursátil a nivel mundial: en los últimos veinte años, la entidad ha pasado de 750.000 a 66 millones de clientes, y ha aumentado su capitalización en un 71 por ciento pasando de 1.028 millones a 88.436 millones de euros (para el cierre del 2006).

La impresionante transformación hacia una gestión comercial impecable ha consolidado a la organización y sus operaciones, hasta el punto de ser calificada actualmente como una de las 10 entidades más grandes del mundo, tanto en resultados como en presencia internacional.

En especial el modelo de gestión sostenible de sus decisiones y su estructura estratégica integrada le han propiciado el título del mejor negocio global del mundo, de acuerdo con la Revista Euromoney (2005).

Es por esto por lo que no resulta exagerado afirmar que el Santander ha desempeñado un papel fundamental en la transformación reciente del sector de la banca *retail* a nivel global.

Para lograr este crecimiento sostenido, Santander ha centrado su actividad en el negocio de banca comercial, liderando los mercados de Europa e Iberoamérica. Actualmente también se encuentra impulsando otros negocios con potencial para un alto crecimiento, como son financiación al consumo, banca mayorista, seguros y banca privada.

En Europa, el Banco ha logrado un crecimiento importante gracias a la implantación de una maquinaria comercial dinámica que le permite anticiparse a la competencia, innovando y estrechando la relación y vinculación con sus clientes. Todo ello en concordancia con la prudencia y transparencia en la toma de decisiones y en la administración de los riesgos.

Por otra parte en Iberoamérica, Santander ha invertido cada vez más en las redes comerciales en una estrategia de crecimiento hacia la meta de la bancarización creciente de las sociedades.

En general, la cartera de negocios de Santander cuenta con un buen equilibrio entre mercados maduros, con tasas de crecimiento sostenidas, y mercados emergentes, con mayores tasas de crecimiento y elevado potencial. Una posición estratégica diversificada que garantiza un crecimiento estable y recurrente a medio plazo.

IV.4.3.1.2 Negocios globales apalancados en negocios locales

La nueva visión de Santander pretende desarrollar áreas de negocio global, apalancadas en la cercanía con los clientes que le es proporcionada a través de sus potentes bancos comerciales locales. Se trata entonces de gestionar globalmente las unidades claves de negocio para aprovechar las sinergias y ventajas competitivas en el ámbito internacional.

En este sentido Francisco Luzón, máximo responsable de la División América de Santander en una entrevista realizada por la revista Latin Finance, afirma (Peruprensa, 2007):

Ningún otro banco trabaja desde el enfoque de una entidad comercial regional integrada en un grupo global. Esto genera valor en lo relativo a nuestra capacidad de gestión de las unidades locales y genera economías de escala que escapan al alcance tanto de los bancos locales y como de los gigantes internacionales.

En resumen, el modelo de gestión global Santander tiene como principal objetivo convertir al grupo financiero en el Banco comercial de referencia a nivel de cada uno de los mercados en que opera. Esta ambición tiene como pilares fundamentales (Memoria de sostenibilidad Santander, 2006):

- Ser el Banco más rentable;
- El que ofrece mejor servicio y productos de mayor valor añadido a sus clientes;
- El más eficiente;
- Ser considerado el mejor lugar para trabajar.

La búsqueda estratégica está concentrada hacia la eficiencia, en la tecnología, el control de riesgos e intercambio de mejores prácticas entre países. Es sobre esta base que se ha consolidado la clave de la exportación y crecimiento del negocio para este grupo financiero.

Especialmente el modelo ha sido aplicado a las unidades clave conformando los nuevos negocios globales como son la banca mayorista, la banca privada, seguros y Tarjetas de Crédito, que fueron desarrollados para el aprovechamiento de las ventajas competitivas que la institución obtiene de su presencia internacional, y de compartir los desarrollos tecnológicos, identificando oportunidades de negocio a nivel mundial y trasladando mejores prácticas de unos mercados a otros.

Pero además de enfocar la estrategia hacia las unidades clave de negocio, Santander se encuentra en la búsqueda incesante para que el Grupo valga más que la suma de las partes. De esta forma trabaja constantemente en las mejoras hacia la eficiencia y las iniciativas globales que procuren el liderazgo en calidad de servicio e innovación de productos y servicios.

Por último, la estrategia global adoptada por la corporación también está relacionada con la necesidad de conformar una organización cohesionada con los valores y objetivos principales de la casa matriz. Se trata entonces de una estrategia para mantener el control de las operaciones locales, cada vez más diversificadas y autónomas, de una forma más sutil y coherente: a través de una cultura y estructura corporativa compartida y entendida por todos en la institución.

IV.4.3.1.3 Principales ejes de la transformación global

Todo proceso estratégico conlleva ajustes sobre las fuerzas contradictorias que existen dentro de la organización y que se enfrentan en el nuevo escenario global. Estas diferencias deben ser equilibradas para conseguir los resultados esperados a partir del nuevo modelo.

De acuerdo con Prahalad (2006,47) para conseguir alinear los objetivos de un negocio global, la sede principal, en este caso de estudio, Santander, debe trabajar en mecanismos que tengan impacto sobre las siguientes categorías:

- *Mecanismos de gestión de dirección*: entre estos se encuentra el poder para asignar directivos a puestos clave, planes de compensación ejecutiva, programas de desarrollo de gestión, evaluación de rendimiento y patrones de socialización.

En Santander uno de los pilares del modelo global es el desarrollo de una gestión global de los recursos humanos. El principal objetivo de plan estratégico está concentrado en desarrollar una gestión de personas y equipos acorde con su posición competitiva y sus

aspiraciones a nivel global. Para ello ha puesto en marcha una gestión de recursos directivos con dimensión corporativa y está desarrollando un modelo que asegure el equilibrio entre la agilidad de la gestión local y la coherencia e integración de la gestión corporativa.

- *Mecanismos de negociación:* se refiere a las capacidades de la organización para aumentar la eficiencia en la gestión y administración del negocio a nivel global.

Con miras al aprovechamiento de las economías de escala y del aprendizaje de la operación local en los países en donde está presente, Santander ha identificado puntos clave para la implantación del control estratégico bajo el modelo global:

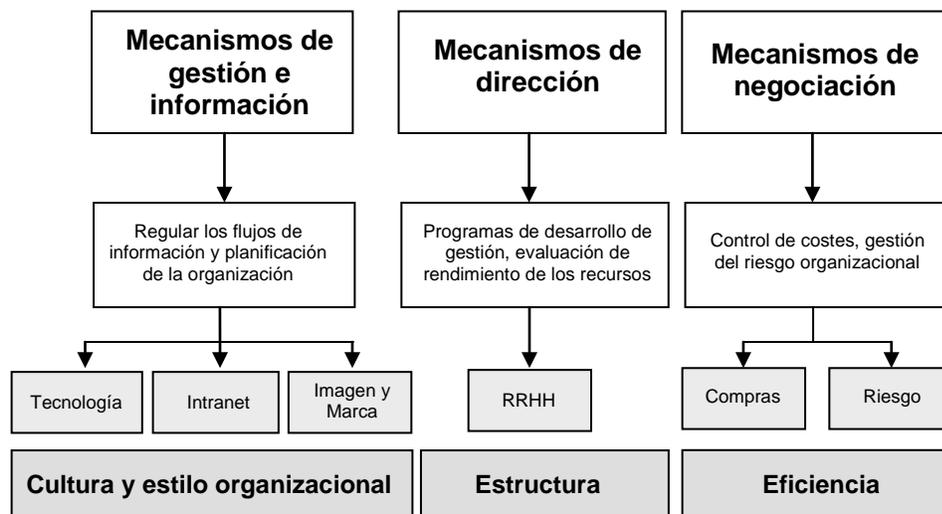
1. *Gestión del Riesgo:* Santander implantó un nuevo modelo común de gestión del riesgo que se adapta a las características de los mercados locales, pero también a los estándares globales.
2. *Calidad de servicio:* como la orientación al cliente es una de las claves del modelo Santander, se creó una Unidad Corporativa de Clientes que desarrolla un nuevo modelo homogéneo en todos los países basado en métricas de clientes y de servicio. El reto es conseguir las más altas cotas de satisfacción entre nuestros clientes como base para una relación estable y duradera.
3. *Gestión de compras:* a través de un modelo global de compras Santander puede aprovechar las ventajas de la escala y la diversidad del Grupo en los procesos de negociación y maximización de los costos.

- *Mecanismos de gestión e información:* en esta categoría están los mecanismos que generan y regulan el flujo de información y gestión dentro de la organización.

En este sentido, Santander se encuentra trabajando en grandes proyectos de homogenización de los mecanismos de gestión e información organizacional.

La unificación de las herramientas tecnológicas, así como de las herramientas comunicacionales se ha tornado una de las prioridades estratégicas de cambio hacia la consolidación de una empresa global, coherente y cohesionada.

El principal reto de estos mecanismos es transformar a las filiales en una verdadera red corporativa de productos, recursos y flujos de competencia que pueden ser orquestados por los directivos de la sede principal, con ayuda de herramientas administrativas de gestión y comunicación organizacional.



Fuente: Mary Ballesta (2007) con referencia al trabajo de investigación de Prahalad 2006.

IV.4.3.1.3.1 Marca Global

La marca es uno de los principales activos de cualquier organización ya que refuerza los vínculos con los clientes y el sentido de pertenencia de los empleados. Es por esto que Santander ha construido una marca fuerte buscando identificar al Grupo en cada uno de los mercados en la que se encuentra operando.

Sin embargo, no basta que la marca sea fuerte, debe ser un valor común para todas las instancias que componen a la empresa. De esta forma la personalidad de la marca Santander, la estrategia de comunicación y la identidad visual, deben ser coherentes entre las sedes locales aunque dejando espacio para las particularidades que den sentido al posicionamiento de cada mercado.

Y es que una marca consistente supone una garantía a largo plazo para la empresa ya que ésta representa la relación que crea y asegura las ganancias futuras de la compañía al retener la preferencia del cliente, y al unificar la cultura corporativa.

La visión global que ha construido Santander sobre sus negocios requiere igualmente de una gestión global de la marca. Una identidad común consigue que el Banco se vea, desde fuera e desde dentro, cada vez más como un banco globalmente integrado.

Ente sentido, desde el 2005 se ha avanzado considerablemente hacia la consolidación y consistencia de las marcas, con el objetivo de operar bajo una única marca global a medio plazo. Y es que cada vez más la percepción sobre la importancia de una marca unificada está convirtiéndose en un objetivo primordial para los directivos de Santander, percibiéndose a este atributo como un activo estratégico.

El nuevo plan de imagen de marca a través del cual confluirán todas las unidades del Grupo entre 2007 y 2009 tiene como principal objetivo situar a Santander entre las primeras marcas financieras del

mundo. La celebración del 150 aniversario marcó el inicio de la unificación de todas las unidades del Banco las cuales trabajarán bajo el paraguas de la misma marca y compartiendo la misma imagen corporativa (identidad visual).

Así, con este modelo global no sólo busca el construir una marca como reflejo de los valores liderazgo, dinamismo, innovación, impulso comercial, fortaleza financiera y ética profesional, sino que también sintetizará un ambicioso plan para reforzar la identidad, esencia y posicionamiento del Grupo, transmitiendo una realidad de éxito a nivel global.

Pero, el plan de imagen y marca global Santander no sólo se concentra en acciones a nivel de publicidad y comunicación, sino también a través de nuevos canales que permitan llegar de forma más cercana a los clientes, a los empleados y a los stakeholders.

Plan de imagen y marca Santander 2007-2010:

El Plan de Imagen de 2007-2010 tiene el objetivo de situar al Banco en el *top ten* de imagen y marca en el sector financiero internacional, y reforzar su posicionamiento como banco global y líder. Las medidas del plan para conseguir este objetivo son (Informe anual Santander, 2006):

- Campaña publicitaria para el refuerzo de la imagen internacional. Esta campaña, la primera común para todo el Grupo, transmite la dimensión internacional y líder del Santander desde la cercanía y atención de calidad a los clientes.
- Patrocinios deportivos de dimensión global, empezando en 2007 por la escudería McLaren, dentro del campeonato mundial de Fórmula 1. Este patrocinio permitió a Santander acceder a una audiencia de más de

2.000 millones de personas en 200 países, exponiendo el potencial de marca de la organización.

- Plan de inversión en publicidad en prensa internacional de prestigio, creación de un logo conmemorativo para aplicar en todos los soportes y elementos de comunicación, tanto internos como externos, a nivel global, etc.

Otro elemento clave en la constitución de la nueva identidad visual es la uniformidad de la marca en las oficinas de la red comercial: la oficina es el espacio de interacción con el cliente y la imagen más tangible frente al público, además de constituir el entorno de trabajo común para los equipos comerciales que integran la operación del Banco (Informe Santander 2006).

De igual forma el plan de marca también abarcará acciones de comunicación e imagen interna que refuercen los valores y cultura corporativa a nivel global. En este sentido, se están tomando las siguientes medidas para la gestión de cambio:

- Plan de unificación del nombre de las sedes locales que operan en cada uno de los países hacia la consolidación del nombre de Santander a nivel internacional.
- Proyecto Corporativo de Intranet Global: que busca la homologación de todas las intranets locales de los países que componen Santander hacia la construcción de un canal de comunicación, gestión tecnológica y cultura corporativa único, reflejo de la identidad única de la organización.
- Proyecto de creación de workplaces Santander para la unificación de los criterios de aplicación de la imagen corporativa, así como constitución de espacios de intercambio, sinergia y know how institucional.

El sueño corporativo que comenzó en 2004 sobre la convergencia a la marca Santander es hoy una realidad. Todos los países y unidades de negocio están aplicando un Código de Comunicación único, y se ha comenzado la implantación de una imagen unificada en oficinas en un proyecto que culminará en 2010.



Fuente: Santander, 2006 Informe anual. Apartado de evolución de la marca

IV.4.3.1.3.2 Tecnología Global

En el mundo actual, pautado por la dinámica de los cambios veloces, la agilidad de las empresas para crear valor más rápido que el resto de competidores constituye un factor diferenciador. En este sentido la inversión en tecnología parece ser un elemento clave para asegurar la competitividad de las organizaciones en la carrera por mejorar o mantener su posición en el mercado.

En los últimos años, la preocupación de las empresas por invertir en TI se ha convertido en sinónimo de conseguir beneficios que impactan directamente en el negocio. Esto concede a la tecnología un importante papel inductor en lo que a la evolución y el crecimiento de la empresa se refiere.

La tecnología es la clave del modelo de negocio Santander. En este sentido, el Grupo ha puesto en marcha un Modelo de Gestión de la Tecnología orientado a encontrar soluciones corporativas que sean aplicables a todas las entidades y bancos del Grupo.

Y es que esta búsqueda del valor tecnológico en Santander tiene un propósito más estratégico: crear una plataforma común que permita mejoras continuas en la eficiencia y el aprovechamiento global de las economías de escala de la organización.

En este sentido, la evolución tecnológica del Banco no es más que el reflejo de su propia evolución, representada a través de las mejoras en los sistemas. Es justamente este modelo el que garantiza la permanencia del *know-how* dentro de Santander, aumentando la seguridad de la información gestionada y favoreciendo el que distintas áreas de negocio puedan aprovechar todas las innovaciones tecnológicas como herramientas de ventaja competitiva frente al mercado.

Y es que la tecnología resulta un elemento crítico para poder gestionar una red comercial como la que ha construido Santander: con 10.852 oficinas en más de 40 países y más de 68 millones de clientes. Así, la constante innovación hacia sistemas de vanguardia permiten agilizar la operación comercial que es el elemento clave del crecimiento de la organización en los últimos años.

Gracias a este modelo de innovación tecnológica, desde 2005 se han llevado a cabo proyectos corporativos que apoyan el desarrollo de negocios globales como Tarjetas, Gestión de Activos, Banca Mayorista global y que permiten desarrollar sinergias a escala internacional

Las actuaciones en 2006 han continuado centradas en la implantación de las soluciones corporativas estratégicas (Partenón en Europa y Altair en Iberoamérica), como primer paso en la convergencia tecnológica del Grupo.

Otros proyectos como el sistema de Riesgos, o la nueva intranet del Grupo tienen como objetivo fundamental contribuir en la mejora de la eficiencia en la gestión, aumentando la aplicación de mejores prácticas y la homogenización de criterios dentro de la organización.

.Lo más resaltante es que en Santander los desarrollos tecnológicos parten siempre de las necesidades de innovar en el quehacer del negocio: la tecnología es el valor adicional que permite que la innovación se materialice a satisfacer a los clientes de Santander a través de una eficiente y ágil gestión.

IV.4.3.1.3.3 Proyecto Intranet Global Santander

Objetivo:

El Proyecto Corporativo tiene como propósito lograr una identidad común entre los integrantes del Grupo Santander de modo que refuerza el valor de la organización y crea vínculos internos de pertenencia y externos de notoriedad, confianza y credibilidad.

Se trata de única Intranet multiplicada en vistas locales por cada país:

- *Intranet local pública:* las intranets locales contendrán contenidos corporativos públicos comunes a todas las intranets y de carácter público.
- *Santander al día:* Contenidos corporativos comunes para todas las entidades del Grupo Santander (diario electrónico)
- *Intranet local privada:* inclusión de elementos privados que podrán tener carácter corporativo a local. Cada empleado verá a aquellos que le correspondan de acuerdo con su perfil.

Características del Redimensionamiento:

- **Intervención de la División Corporativa**

El proyecto Corporativo tuvo su inicio en la preocupación de la unidad corporativa de España por crear un espacio único de comunicación y sinergia organizacional aprovechando los avances tecnológicos y de gestión que sobre el área de Intranet ya poseían las filiales locales del Banco Santander.

En este sentido, la consecución efectiva de los objetivos de este proyecto integrador son constantemente monitoreados y acompañados por las siguientes divisiones corporativas en España:

División Global:

Se encarga de la estrategia global de gestión y control de los canales Internet e Intranet. Esta División define los lineamientos básicos que regirán las tácticas a ser implementadas en la operación de cada sede local.

División América:

Son los responsables por el seguimiento próximo de los avances en los proyectos y estrategias definidos por la División Global, de modo de garantizar su adecuada implementación en las sedes locales correspondientes a América.

El Proyecto Corporativo de nueva Intranet Global está liderado en América por los responsables de esta unidad de negocios. Ellos están en constante comunicación con las unidades de Intranet e Internet locales, orientando hacia la consecución de los objetivos corporativos, de acuerdo con los planes estratégicos de imagen y marca y tecnología global.

Para efectos de este proyecto de Intranet Global, la División América creó mecanismos de control y seguimiento del mismo, a través de un site que no sólo proporciona una biblioteca de material sobre cómo será realizado el cambio en estos canales, sino también con toda la información relativa a los avances de los países filiales con relación al mismo.

- **Etapas del redimensionamiento local**

La efectiva implantación de un canal único de comunicación corporativa requiere del compromiso de las unidades locales que gestionan la Intranet en cada una de las filiales, de modo de conseguir alinear los objetivos estratégicos de la Intranet Global de la forma más adecuada conforme las características de cada realidad local.

Un plan de acciones enfocado hacia una transformación participativa e integradora, puede reducir la tensión natural que conlleva el cambio de la principal herramienta de comunicación de la organización.

En este sentido, el Banco de Venezuela/Grupo Santander se encuentra trabajando en dos ejes fundamentales de acción para la implantación del Proyecto Corporativo de Intranet Global:

1. *Redimensionamiento Comunicacional:* esta etapa fue dedicada a la definición, discusión y análisis con los responsables de las secciones de la intranet local, de modo de avanzar en la participación y comunicación de los cambios que se llevarán a cabo en la Intranet local.
2. *Redimensionamiento Tecnológico:* esta fase está dedicada a la unificación de la plataforma tecnológica, así como la implantación técnica de los cambios estructurales hacia la Intranet Global.

Estos ámbitos de acción en los que ha estado concentrada la ejecución local, son en realidad pasos previos para el acercamiento hacia la consolidación del Proyecto Corporativo. Siendo que Venezuela no se encuentra formalmente iniciada en el cambio hasta el 2009, desde el 2006 los responsables de la Intranet vienen trabajando en alinear sus objetivos y plataformas para el momento de la transformación definitiva.

Redimensionamiento a nivel comunicacional



Fuente: Proyecto Corporativo Intranet Global, Mary Ballesta 2006.

El punto de partida del redimensionamiento comunicacional en la espera hacia la unificación corporativa fue el proceso de incorporación de los empleados del Banco en Venezuela, hacia la construcción de una visión compartida sobre los puntos en común entre las necesidades de mejoras locales y los cambios necesarios que debían impactar a la herramienta a raíz del Proyecto Corporativo.

Con este objetivo, durante todo el 2006 los responsables de la Intranet en Venezuela se encargaron de crear mesas de trabajo donde las “intraunidades” estarían analizando de forma colaborativa y participativa la creación de los nuevos mensajes que serían distribuidos en la organización a través de la nueva herramienta corporativa global-local.

Del material recopilado en estos grupos de trabajo, se recopilaron las principales directrices de la comunicación que debía ser utilizada en la Intranet en Venezuela. Una vez enviadas las propuestas y analizadas por la División América, se incorporaron los principales lineamientos de comunicación global solicitados por la matriz, para finalmente construir un

Manual de Intranet Corporativa- Venezuela, que si bien contenía informaciones específicas sobre la gestión local, también lograra reunir y unificar los nuevos objetivos globales para la gestión de contenidos a través de la Intranet.

Por último, como todo proceso de cambio requiere de un compromiso a largo plazo por parte de todos los responsables de la gestión, para 2007 la gerencia de Intranet en Venezuela trabajó en el levantamiento de acuerdos de servicio con las diferentes áreas que participan de forma activa y recurrente en la Intranet local, de modo de mantener los estándares y lineamientos planteados en el cambio.

Redimensionamiento a nivel tecnológico



Fuente: Proyecto Corporativo Intranet Global, Mary Ballesta 2006.

La aplicación de las mejores prácticas tecnológicas obtenidas del aprendizaje alcanzado desde los inicios de la intranet en el 2003 hasta hoy, permitirán la consecución de significativas mejoras en términos de rendimiento, descarga, y navegación.

Esta es una fase que comprende la sensibilización sobre la tecnología y la detección de necesidades en la construcción de la nueva Intranet. Para determinar las necesidades de cambio se trabajó en paralelo al análisis comunicacional, en una definición de los factores tecnológicos que favorecían el redimensionamiento.

Una vez determinada la necesidad técnica que representaba el cambio en la herramienta, el área de Tecnología levantó plan de desarrollo y creación de las nuevas plantillas donde estaría soportada la nueva plataforma.

Por último el redimensionamiento tecnológico concluyó con la creación y certificación integral de los desarrollos realizados.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el análisis diagnóstico sobre la comunicación de una empresa, resulta necesario situarse en las necesidades estratégicas y características corporativas, y desde este punto de partida realizar el abordaje de los diferentes fenómenos de interacción e información del público en relación con la cultura de su organización.

En general, la visión integral de cómo funciona la comunicación interna de una empresa debe considerar tres aspectos básicos: la cultura de innovación de la organización, las personas que la conforman y la estructura de gestión. Así, al momento de indagar sobre la realidad de las interacciones que genera la comunicación dentro de este sistema, se debe profundizar en el conocimiento de “qué” quiere conocer el empleado, “cuáles” son sus fuentes preferidas, os canales de información, así como el “cuándo” y “cómo” someter los problemas y dudas.

Una auditoria organizacional no puede realizarse con seriedad sin contemplar el estudio perceptual de los públicos, a través de las posibilidades que brindan las técnicas cuantitativas para el apoyo metodológico efectivo.

Con este objetivo se realizó la aplicación de un cuestionario, para una muestra de 107 empleados del Banco de Venezuela/Grupo Santander, de modo de entender a profundidad las percepciones e impactos que las nuevas tecnologías han causado sobre la gestión de la comunicación corporativa interna (local y global).

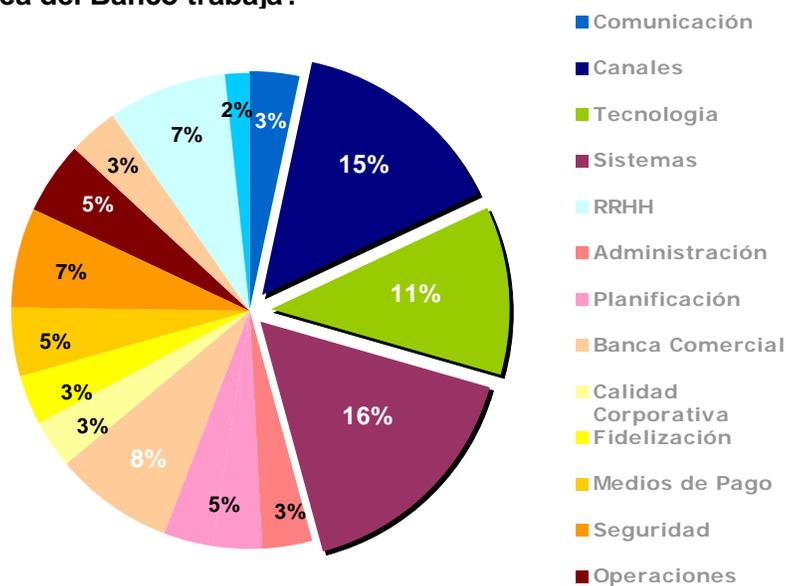
El principal foco de interés sobre el cual fue desarrollado el instrumento se concentró en el diagnóstico de la percepción de los empleados sobre la situación actual de los medios y mensajes utilizados en la comunicación organizacional, así como también proporcionar una fuente de extracción de las opiniones sobre lo que

podría convertirse en un escenario futuro de comunicación: ideal o estratégico para los empleados y para la corporación.

Los datos obtenidos en el muestreo fueron agrupados según las variables definidas en la operacionalización metodológica. A continuación se analizan los resultados encontrados en el análisis global de la comunicación interna de Santander, donde se consideran todas las respuestas obtenidas a través de la recolección instrumental:

V.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LA MUESTRA

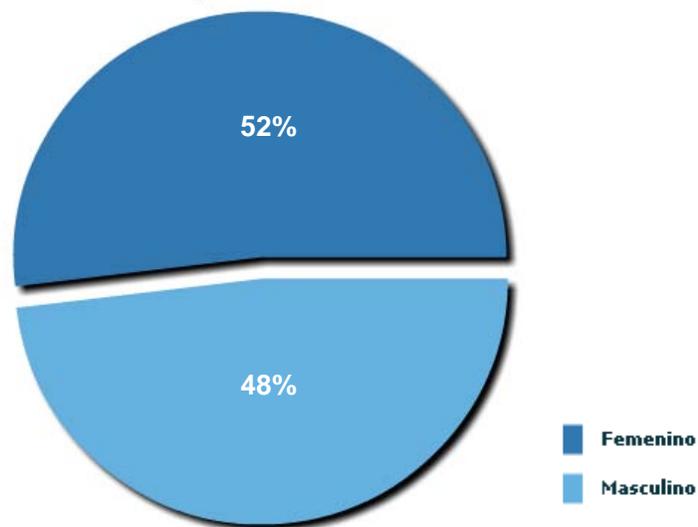
¿En qué área del Banco trabaja?



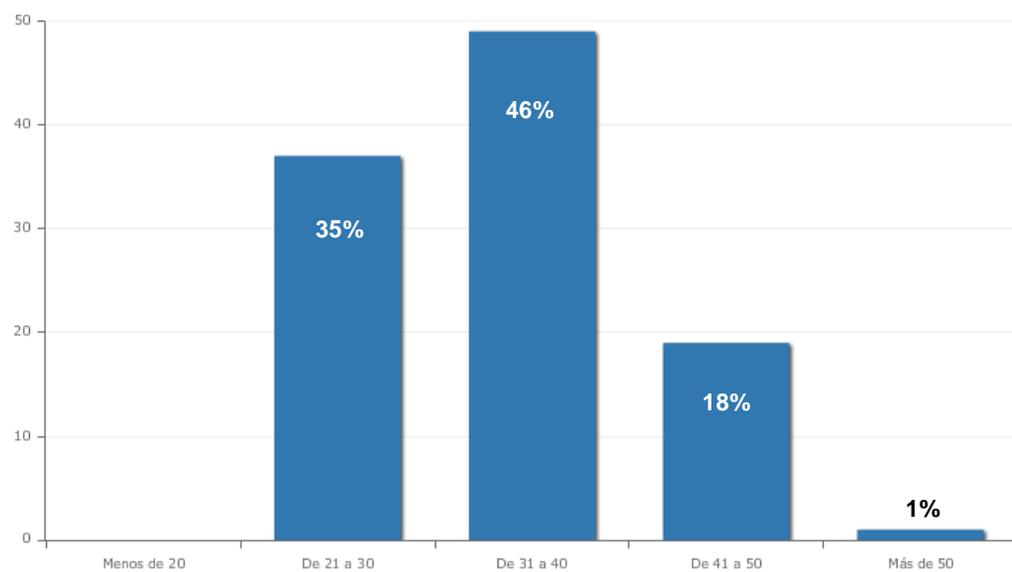
Para que el estudio tuviese un resultado veraz, la encuesta fue distribuida hacia el mayor número de áreas posibles dentro de las que integran la estructura del Banco de Venezuela/Grupo Santander. En este sentido, la concentración resultante fue: un 42% de los entrevistados pertenecían las áreas de Canales, Tecnología y Sistemas, 19% a áreas relacionadas con el negocio comercial del Banco, 15% a áreas administrativas y de planificación,

7% al área de Recursos Humanos, 3% a áreas de comunicación y el restante 14% distribuido en otras áreas de apoyo como Seguridad, Operaciones, Fidelización y Calidad Corporativa.

Sexo

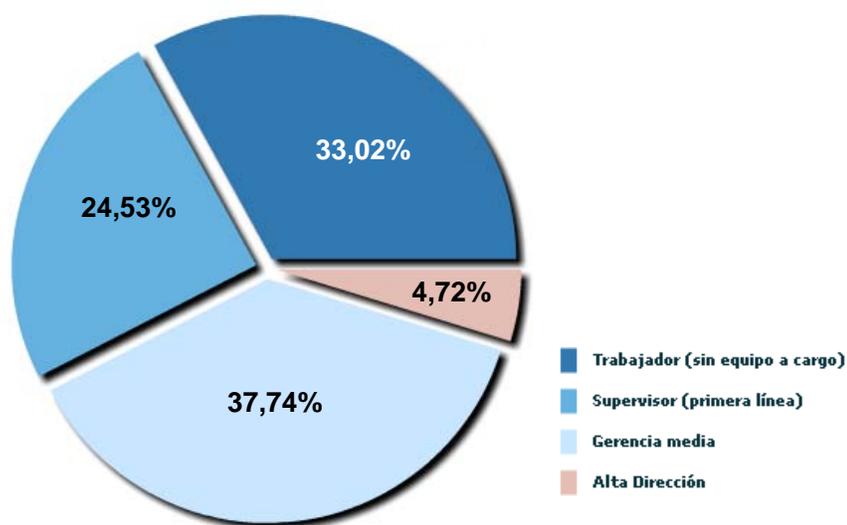


Edad



Los resultados del cuestionario determinaron que el 52% de la muestra estaba representada por mujeres con edad predominante entre 21 a 40 años. Solamente un 18% de la muestra se encuentra en la faja entre 41 a 50 años de edad y menos de 1% con más de 50 años.

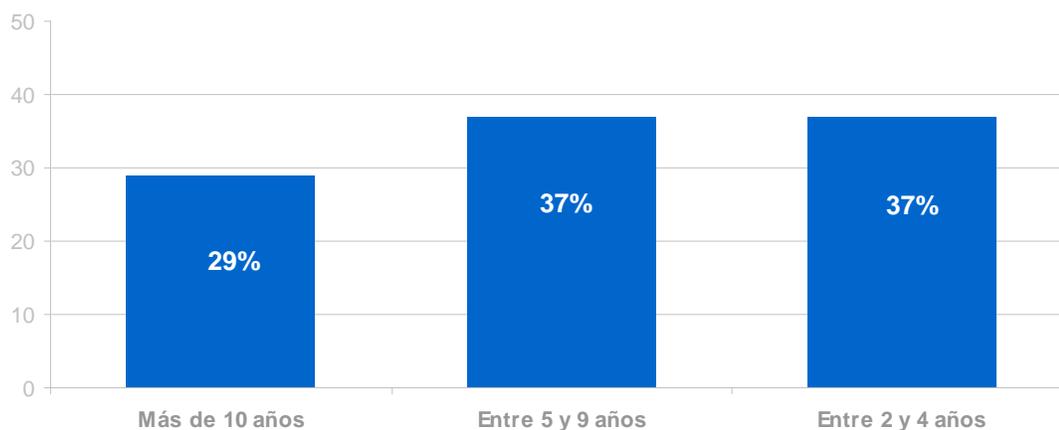
Cargo que ocupa



El estudio cuantitativo arrojó igualmente que el 38% de los entrevistados pertenecían a un cargo dentro de la gerencia media, un 33% a un cargo sin responsabilidad de equipo y solamente un 4% identificó su posición dentro de la organización como de Alta Dirección.

En este sentido, la encuesta muestra un resultado representativo de la realidad organizacional en cuanto a edad, distribución de cargos (pirámide de jerarquía) y distribución de las diferentes áreas que componen el todo de la institución.

Tiempo de antigüedad en Santander



Sobre la consulta sobre el tiempo de antigüedad en la institución, esta muestra sólo está considerando personas con más de 2 años de laboro en el Banco de Venezuela/Grupo Santander. Por ser un filtro importante para el objetivo del estudio, fueron retiradas del análisis las encuestas que no cumplían con esta condición.

En este sentido, la descripción del perfil de los entrevistados que cumplían este requisito reveló que el 37% tienen entre 2 y 4 años trabajando en la organización, mientras que un 63% están a más de 5 años en la misma.

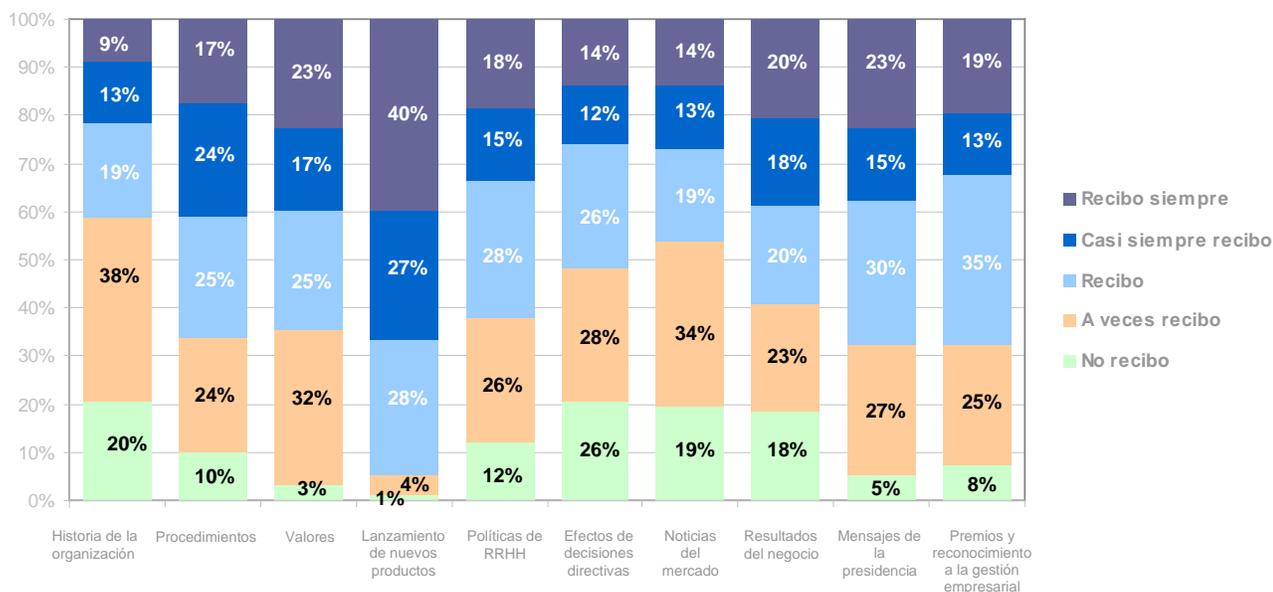
Ciertamente este resultado es el reflejo de una organización madura y estable que mantienen vinculados a sus empleados en relaciones laborales a largo plazo.

V.1.2.1 GESTIÓN Y CULTURA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En el estudio cuantitativo uno de los propósitos principales fue el de conocer la percepción de los empleados del Banco de Venezuela/Grupo Santander sobre el tipo y la calidad de la información que genera la organización, así como la funcionalidad de las mismas en la realización de los procesos y funciones organizacionales.

V.2.1.1 Tipología de los mensajes organizacionales

Tipo de información que recibe de la organización (local)



Las principales informaciones locales que los entrevistados afirmaron “recibir siempre” o “casi siempre”, resultaron ser las correspondientes con el lanzamiento de productos (67%) y los procedimientos de la empresa (40%).

Por otra parte, entre los contenidos declarados como “recibidos a veces”, aparecen los relativos a la historia de la organización (38%), noticias del mercado (34%) valores corporativos (32%) y los efectos derivadas de las decisiones directivas (28%).

Sin embargo, una parte importante de la muestra indicó que “no reciben” comunicaciones sobre la Historia de la organización (20%), informaciones sobre los efectos de las decisiones directivas (26%) ni informaciones sobre los resultados del negocio (18%).

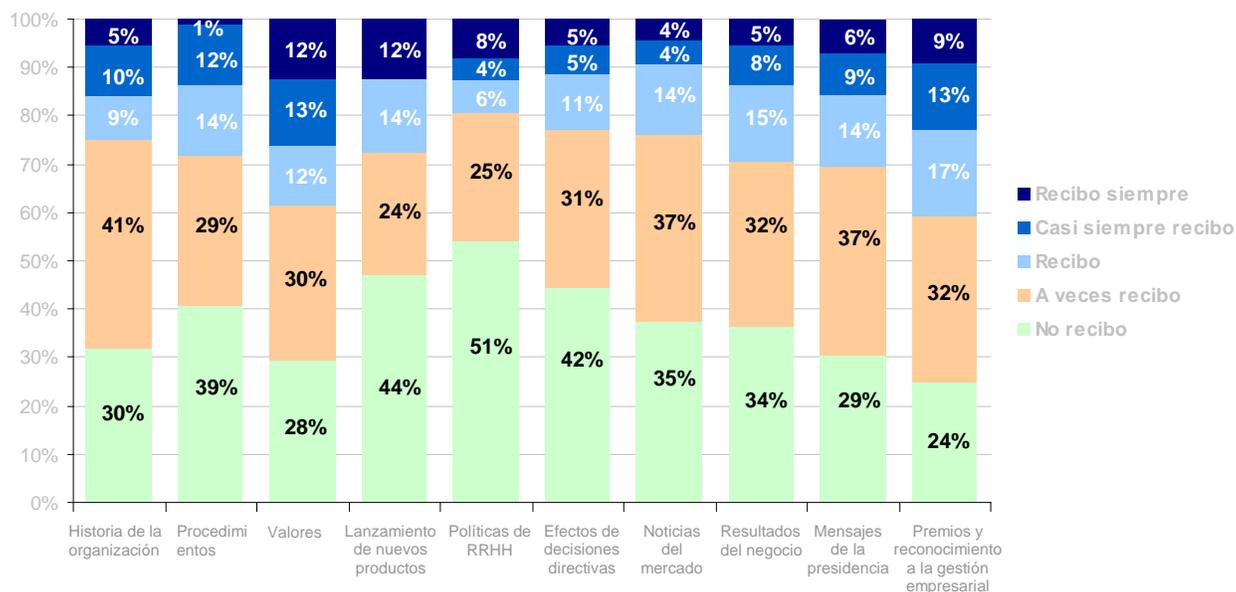
Contenidos relativos a premios y reconocimientos de la organización, mensajes de la presidencia y valores organizacionales, parecen ser percibidos como informaciones recibidas de forma oportuna y alineada a las necesidades de la organización.

Ahora, el contenido que se muestra como el más recibido en la organización es el correspondiente con el lanzamiento de productos, los procedimientos y las informaciones de la presidencia. Este resultado expone la naturaleza de la comunicación organizacional, compuesta por mensajes ascendentes relacionados con los puntos críticos que sustentan el negocio comercial.

Por otra parte, los empleados perciben que informaciones relativas al posicionamiento e identidad organizacional, tanto internamente como externamente, son las que menos se reciben dentro de la institución.

Los factores que delimitan las características básicas de la identidad organizacional resultan indispensables tanto para el posicionamiento interno, como para garantizar la coherencia de las acciones estratégicas hacia fuera de la empresa. En este caso, se muestra que el Banco de Venezuela/Grupo Santander los mensajes recibidos se encuentran destinados principalmente a la comunicación de los principios del negocio, dejando en un segundo plano la base que dará soporte a la estrategia: la identidad organizacional que cohesionada y diferencia todas las acciones.

Tipo de información que recibe de la organización (global)



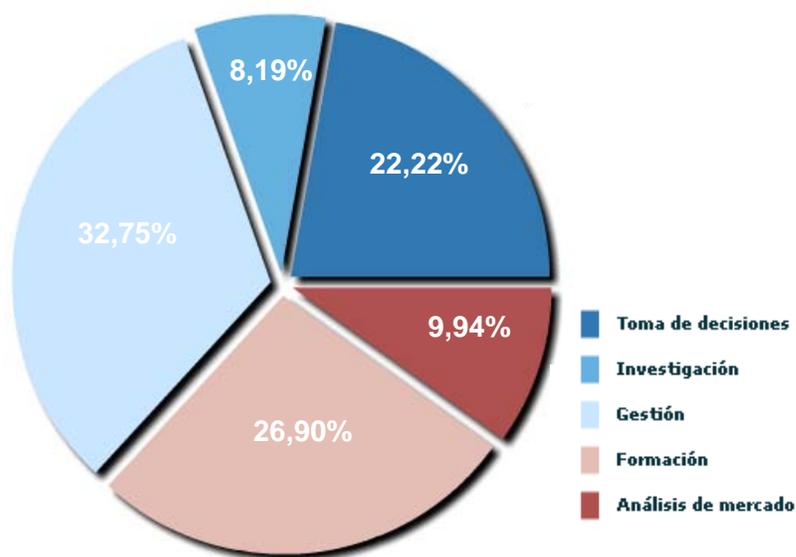
Sobre el diagnóstico en cuanto al tipo de información recibida en una organización global, debe contemplarse no sólo la realidad de la comunicación local, sino también de la que proviene de la matriz y que se distribuye de forma centralizada hacia los distintos niveles de la organización local.

En este sentido, el resultado de la encuesta demostró que existe en general en los entrevistados una menor percepción del recibimiento de mensajes de carácter global dentro de la organización. Los valores (25%), la información relacionada con los premios y reconocimientos a la gestión empresarial (22%) y la historia de la organización (15%) se mostraron como los contenidos recibidos “siempre” o “casi siempre” por los empleados locales.

Por otra parte, mensajes relacionados con la historia de Santander (41%), los emitidos por la presidencia de Santander global (37%) y las noticias de Santander con relación al mercado global (37%) fueron seleccionados por una parte de la muestra como contenidos “a veces recibidos” en la organización.

En relación a la información categorizada como “no recibida”, en la percepción de los entrevistados, aparecen predominantemente los mensajes correspondientes con las políticas de recursos humanos (51%), el lanzamiento de productos (44%) y los efectos de las decisiones directivas (42%).

Finalidad de utilización de la información recibida



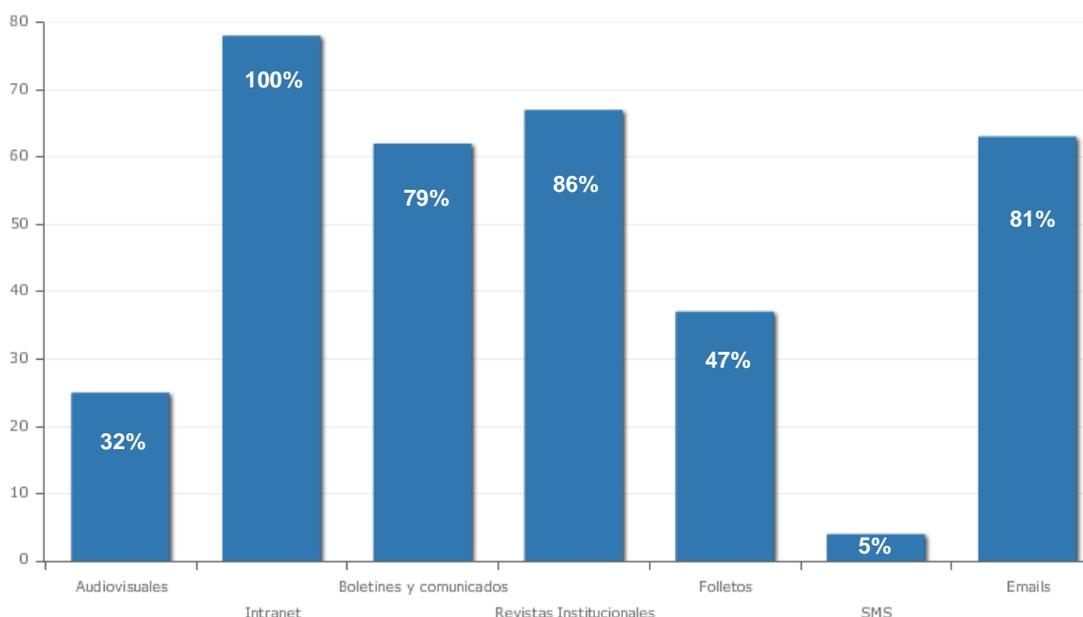
A grandes rasgos, la función de la comunicación en las organizaciones es la de servir hacia tres objetivos: guiar el quehacer institucional (negocio y estructura), crear un proyecto común (espíritu e identidad) y dar coherencia a las acciones estratégicas.

En el entendimiento de la interrogante sobre la finalidad de la información recibida por los empleados del Banco de Venezuela/Grupo Santander, las respuestas revelaron que el 33% de la muestra utiliza la información recibida de la organización para “realizar la gestión laboral”, 27% con la finalidad de “formación profesional” y por último 22% como información base para la “toma de decisiones”.

Sólo un 15,22% de los entrevistados declararon que utilizaban las comunicaciones internas para “investigación” y “análisis de los mercados” donde la empresa se encuentra.

V.1.2.2 Medios de comunicación organizacional

Identificación de los medios de comunicación organizacional



Los canales de comunicación interna resultan los medios por los cuales la organización garantiza la distribución de sus informaciones, sus estrategias y su cultura. De este modo, la importancia que ellos adquieren para contribuir a la coherencia y cohesión de los empleados y acciones empresariales resulta fundamental.

En las organizaciones globales, que por su naturaleza multi-actuante se encuentran dispersas en varios mercados de forma simultánea, las necesidades de redes de comunicación que consigan interconectar a todas las filiales con los mensajes y procedimientos de la matriz han ido desplazando los medios tradicionales de comunicación interna.

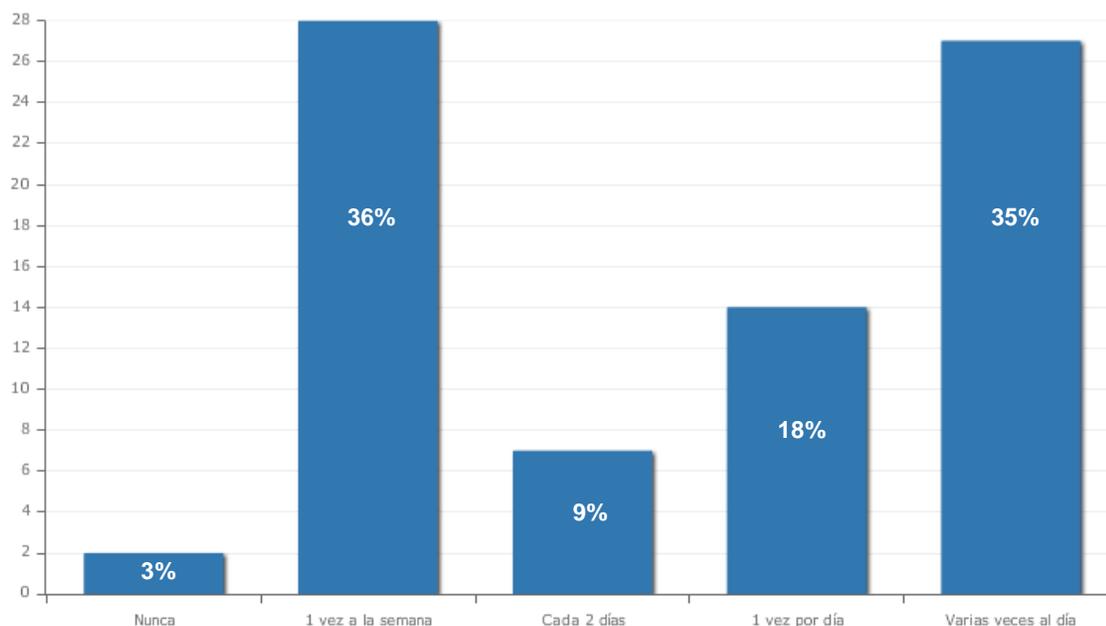
En este sentido, al solicitar la identificación de los medios de comunicación de Banco de Venezuela/Grupo Santander, el 100% de los entrevistados identificaron a la Intranet como el principal medio de comunicación organizacional. Las revistas institucionales y los emails también

ganaron importancia, aunque menor presentándose con un 86% y 81% respectivamente.

Por su parte los medios tradicionales como los audiovisuales, así como los folletos impresos, no consiguieron llegar a un 50% de preferencia como canales de información dentro de la organización.

La opción con menos peso fue la de SMS que representó escasamente un 5%.

Frecuencia de uso de los canales de comunicación organizacional



Sobre la frecuencia de uso de los medios de comunicación interna, 53% afirmó utilizarlos diariamente: entre “varias veces al día” y por lo menos “1 vez al día”.

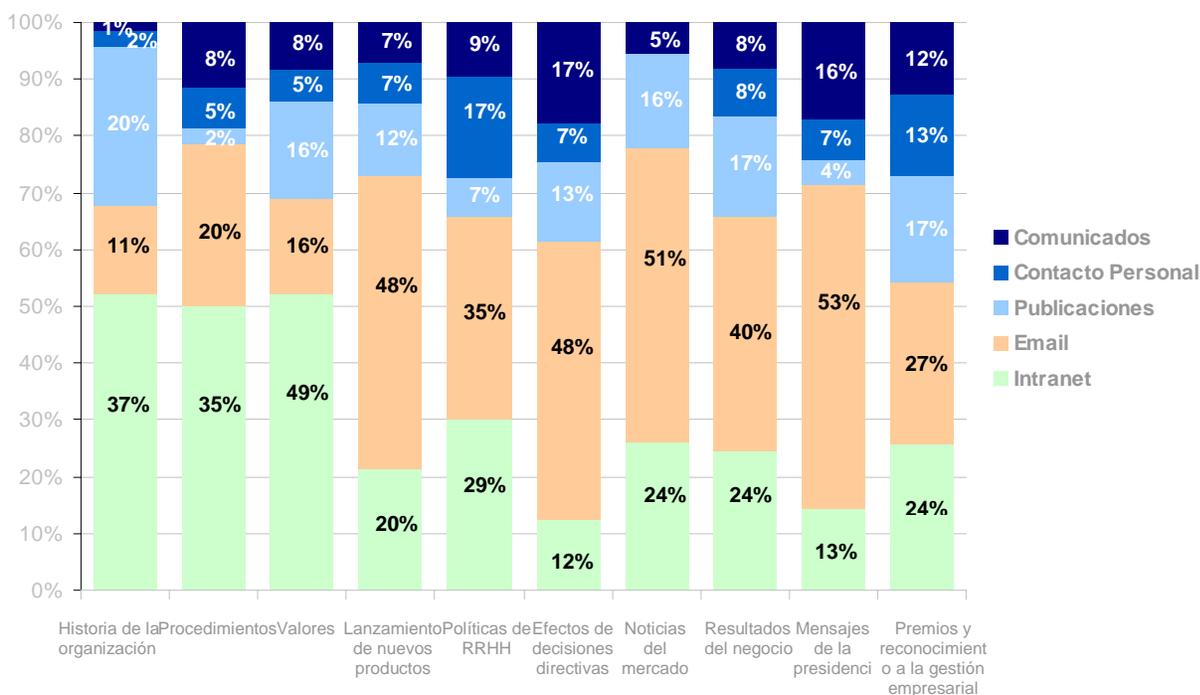
Un 9% de los entrevistados respondió que la frecuencia de uso de los canales de comunicación es de “cada 2 días”.

El uso semanal (1 vez a la semana) fue escogido por 35% de las 107 personas entrevistadas. Y por último sólo un 3% confesó “no utilizar nunca” los canales de comunicación organizacional.

En general, conforme lo resultados obtenidos, el índice de utilización de los canales de comunicación institucional se revela como bajo para la totalidad de la muestra.

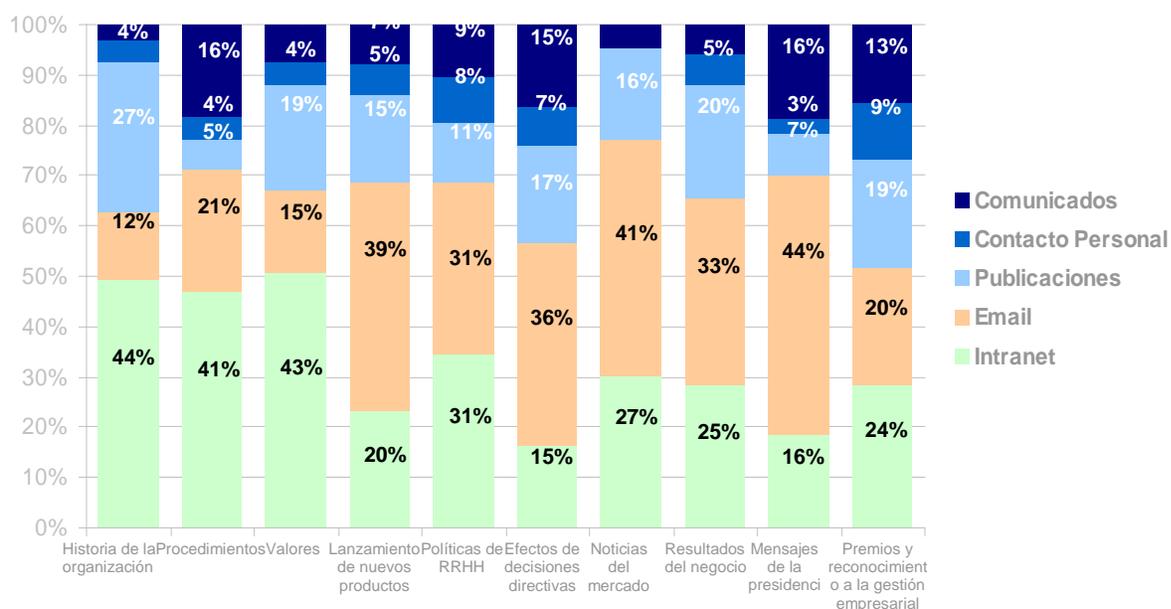
Para una organización global es de vital importancia el apoyo de la comunicación para el éxito del quehacer organizacional. Características fundamentales que poseen estos medios como son: la generación de sinergia, el aprendizaje institucional y especialmente el hecho de compartir informaciones esenciales para guiar la toma de decisiones, se encuentran todavía subutilizados y poco comprendidos por la organización local.

Información local que gustaría recibir a través de los canales de la organización



Hacia la comprensión de cuáles son los medios ideales en relación a los tipos de información recibida, se orientó a los entrevistados a seleccionar por cada uno de los principales canales de comunicación interna, los contenidos que predominantemente deberían presentarse a través de los mismos.

Información global que gustaría recibir a través de los canales de la organización



El email aparece como el canal prioritariamente escogido por la muestra entrevistada. Para todos los contenidos mencionados, el 35% resultó favorable a utilizar este medio de comunicación. Entre los mensajes que deberían distribuirse por email aparecen las informaciones relativas a los mensajes de la presidencia (53%), las noticias del mercado (51%), los efectos de las decisiones directivas y los lanzamientos de productos (con 48% cada una).

La Intranet aparece en segundo lugar de preferencia en cuanto a utilización para la comunicación organizacional con un 27%. Entre las informaciones señaladas como ideales para conducirse a través de este canal se encuentran los valores de la institución (49%), historia de la organización

(37%), procedimientos empresariales (35%) y políticas de recursos humanos (29%) entre otros.

Medios tradicionales de comunicación como los comunicados y las publicaciones, obtuvieron nuevamente poca relevancia en cuanto al deseo de los entrevistados para recibir información institucional. Sin embargo cabe mencionar que dentro de las respuestas correspondientes con estos canales, la información deseada se refiere a políticas, historia y comunicados puntuales de la organización hacia sus empleados.

El contacto personal aparece con mayor fuerza especialmente hacia informaciones que tienen algún impacto en la gestión organizacional, y que necesitan de este medio para generar opiniones colectivas hacia soluciones o cambios necesarios en la estrategia habitual.

De la misma forma que se cuestionó a los empleados del Banco sobre los medios de comunicación a ser utilizados en la distribución de la información local, los entrevistados respondieron acerca de sus expectativas al recibir informaciones globales a través de los medios locales actuales.

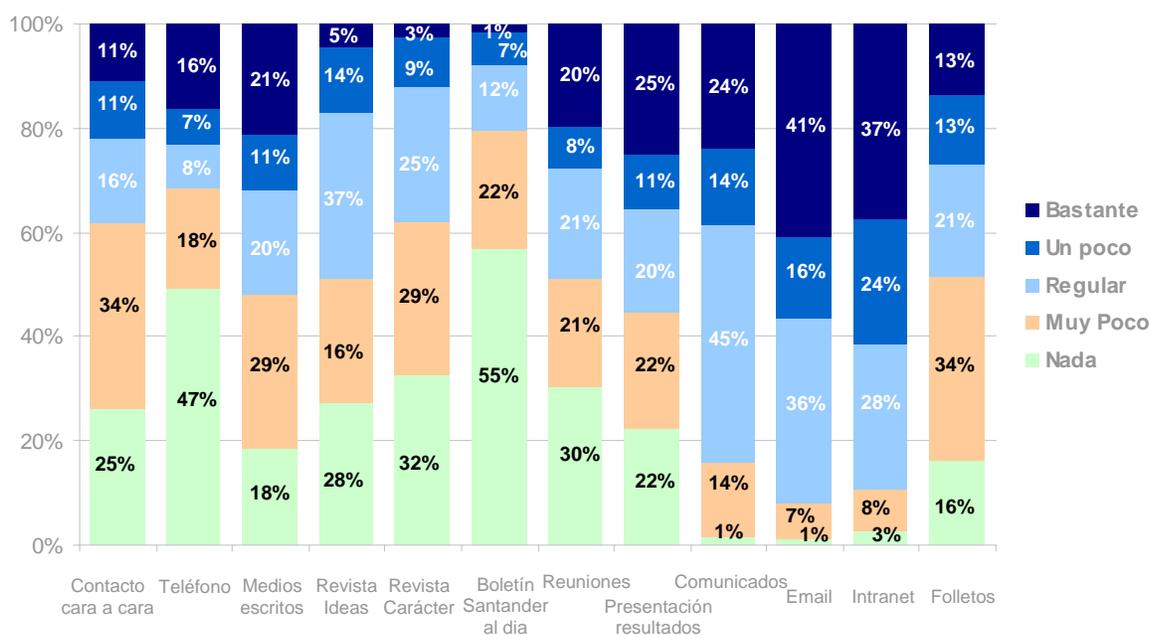
Nuevamente aparecen los emails como el canal de comunicación de preferencia con un 29%; sin embargo, el porcentaje disminuye significativamente con relación a la percepción de este canal a nivel local.

Entre las informaciones que podrían, conforme el resultado del estudio, distribuirse vía email se reafirma la necesidad de encontrar mensajes de la presidencia (44%), las noticias de los mercados locales donde actúa Santander (41%) y el lanzamiento de nuevos productos (39%).

Por su parte el resultado de la encuesta refleja también la preferencia de un 29% sobre la Intranet, ganando así mayor protagonismo en las soluciones para la comunicación global. Entre los contenidos que los entrevistados declararon gustarían de recibir a través de este medio se reveló que se refiere primordialmente a las informaciones de historia de la organización (44%), los valores (43%) y los procedimientos organizacionales (41%), entre otros.

También resultó una tendencia clara el que los medios tradicionales como lo son las publicaciones ganen relevancia en la comunicación global. Las informaciones corporativas como la historia, los resultados totales del negocio y premios /reconocimientos de la gestión, se muestran como los más favorables para este tipo de canales.

Cantidad de información local que recibe

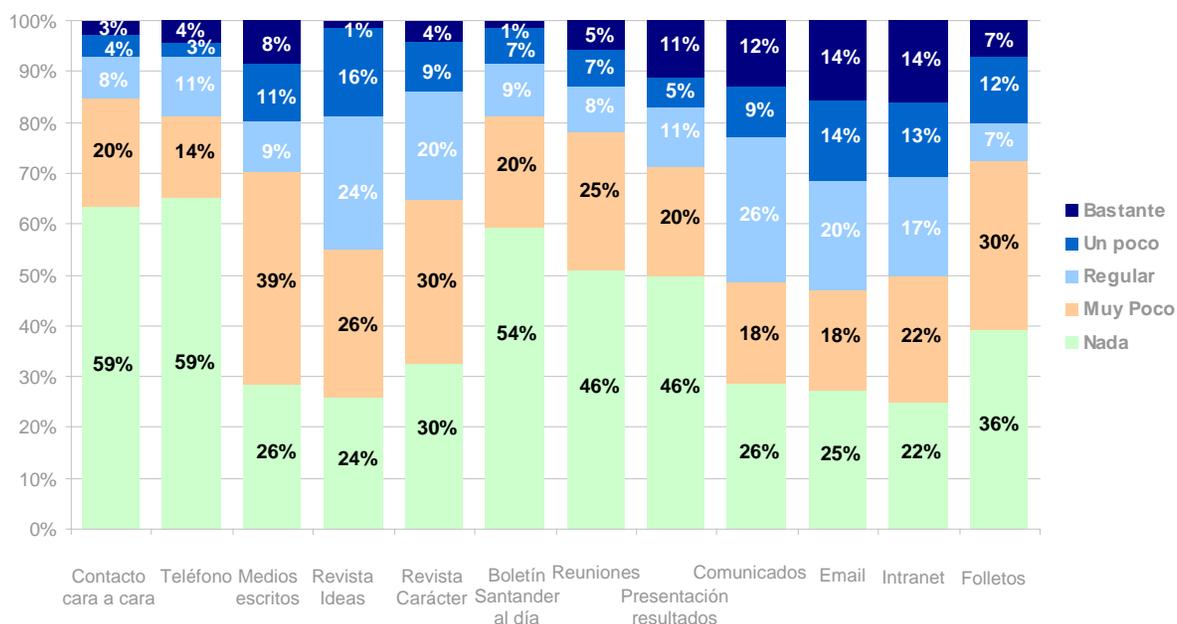


En relación a la cantidad de información generada por la filial Banco de Venezuela/Grupo Santander, a través de los diferentes canales de comunicación existentes, el cuestionario reveló una distribución visiblemente heterogénea entre los diferentes medios elegidos.

Los resultados confirmaron los resultados anteriores: la mayor cantidad de información local es recibida principalmente a través de email 41%, seguido de la Intranet 37% y por último a través de la presentación mensual de resultados 25%.

En contraposición, canales como el boletín Santander al día (77%), el canal telefónico (69%), la Revista Carácter (61%), y los folletos (50%), se presentan como los medios que proporcionan “poca” o “nada” de la información local para los empleados del Banco.

Cantidad de información global que recibe



Sobre la cantidad de información global que reciben los empleados locales del Banco de Venezuela/Grupo Santander, los resultados se muestran más homogéneos en la distribución por cada canal de comunicación interna mencionado.

Si bien la Intranet (27%) y los comunicados (34%) se mantienen también como principales medios de recepción de la mayor parte de la información, en este caso global, en los resultados obtenidos de las encuestas, los comunicados (21%) aparecen con una valoración próxima.

Los principales medios de comunicación que se presentan como aquellos que proporcionan “muy poca” o “nada” de información global, están

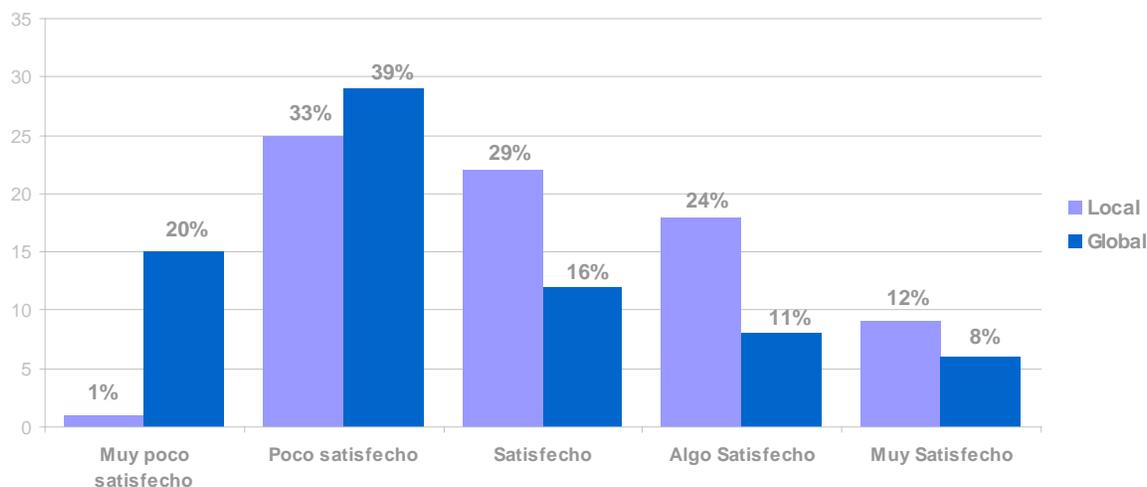
representados por el contacto cara a cara (79%), el boletín Santander al día (74%), el teléfono (73%), y las reuniones (71%) entre otros.

En síntesis, la principal observación sobre los resultados de la indagación correspondiente con la cantidad de información global recibida, se centra en que los medios de comunicación específicamente de origen corporativo como la Revista Carácter y el Boletín Santander al día, no son percibidos como canales de distribución de información global. En este sentido, más del 60% de la muestra consideró que la transmisión de contenidos corporativos a través de estos medios es escasa o nula.

Esta percepción podría ser el reflejo del desconocimiento de estos canales, por parte de los empleados locales, bien sea por restricción de acceso o por reducido interés en los contenidos que los mismos proporcionan.

V.1.2.3 Satisfacción y eficacia de la comunicación

Nivel de satisfacción sobre la información recibida



En toda organización es importante el "clima comunicacional"; éste se refiere al grado de interacción y motivación de los empleados con relación a la cultura corporativa a la que pertenecen.

Existe una estrecha relación entre la satisfacción en la percepción de la comunicación y la motivación de los empleados de una organización. La transmisión de informaciones no sólo da poder de gestión sino que brinda sinergia y fortalece los vínculos internos que identifican a los empleados con los valores y estrategias de la institución.

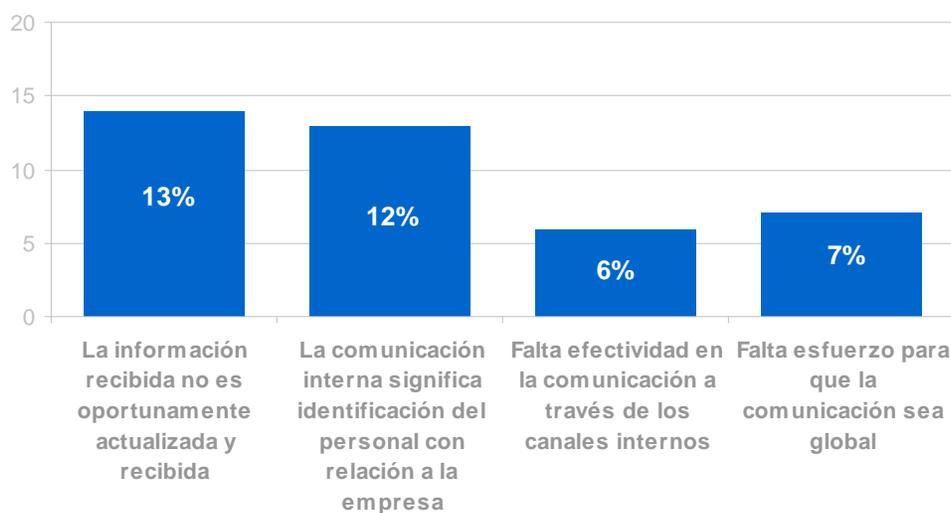
En este sentido, al indagar sobre el nivel de satisfacción de los empleados del Banco de Venezuela/Grupo Santander sobre las comunicaciones locales y globales recibidas, se encontró que la mayor parte de la muestra se encuentra “poco satisfecha” con relación a la recepción de ambos tipos de información.

Ahora, un hallazgo importante fue el relativo a que la insatisfacción por la información global es mayor que la demostrada por la información local, alcanzando un 59% de la muestra entrevistada.

Los resultados obtenidos demuestran que la percepción de satisfacción sobre la información local es mayor que sobre la revelada con relación a las comunicaciones provenientes de la corporación como un todo.

De este modo, sólo un 10% de los entrevistados declaró sentirse “muy satisfecho” con relación a la comunicación tanto local como global recibida de la organización.

¿Por qué está o no satisfecho con la comunicación organizacional?



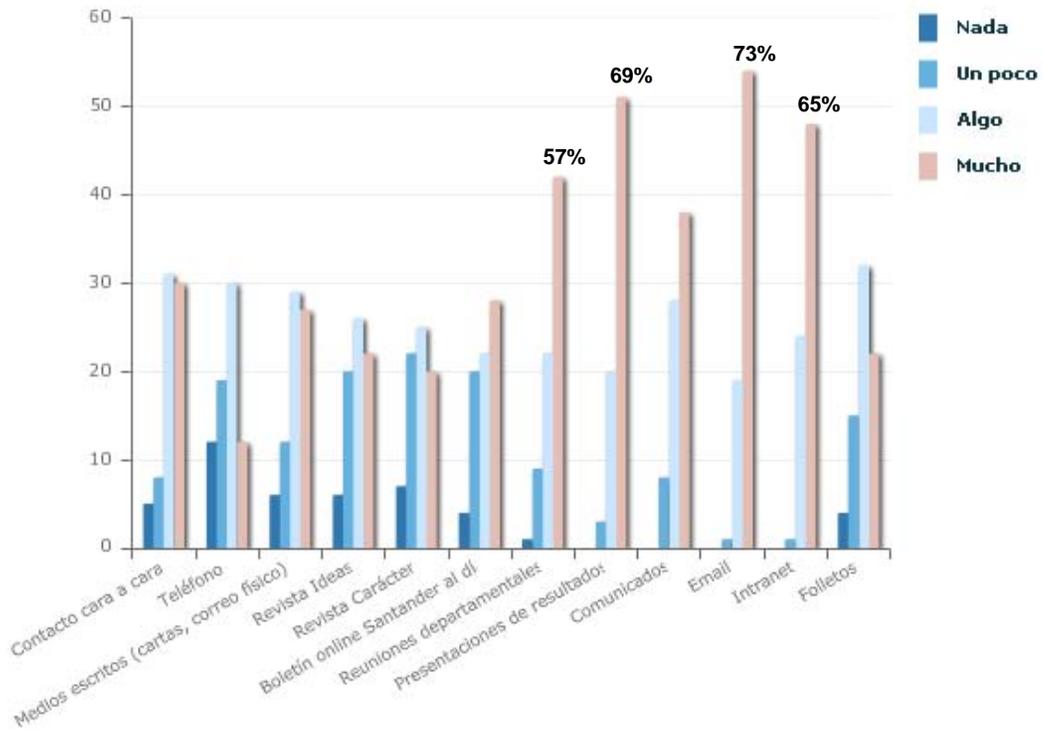
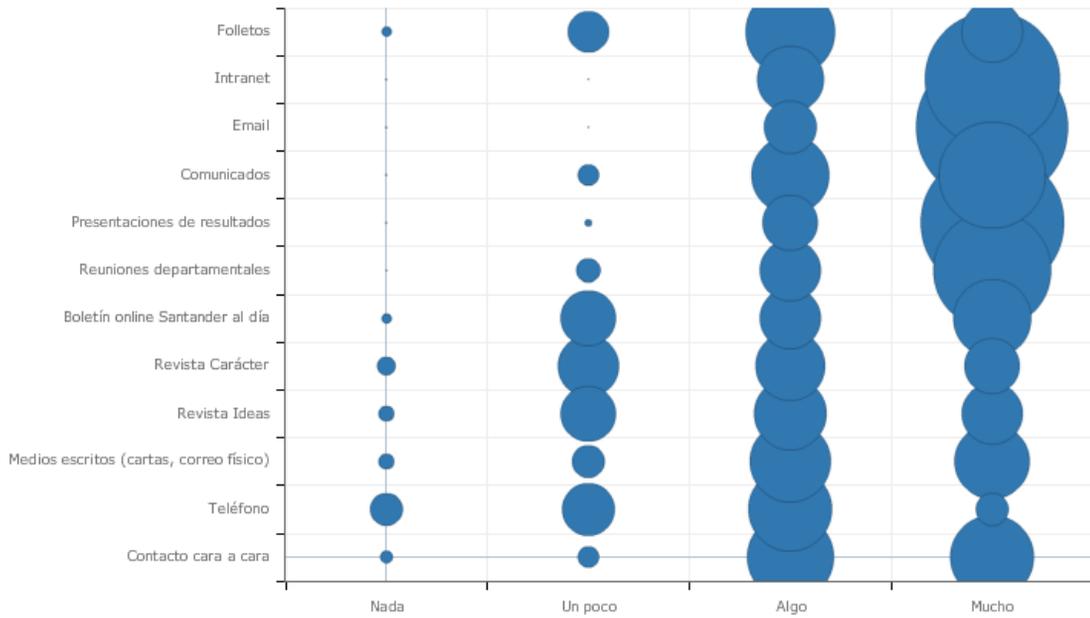
Igualmente y conforme otras impresiones recogidas en el cuestionario aplicado, la eficiencia de la comunicación dentro de la organización se ha visto comprometida por causa la disgregación de los mensajes a través de múltiples canales, perdiendo la efectividad de la centralización para la distribución de los mensajes globales.

En contra parte, la razón por la que el 12% de la muestra atribuyó su satisfacción por las informaciones recibidas resultó la percepción de la comunicación interna como vínculo para la identificación personal con la empresa donde se labora.

A seguir se exponen algunos de los comentarios más resaltantes de los entrevistados sobre el tema de la percepción de satisfacción de las comunicaciones en Banco de Venezuela/Grupo Santander:

- “...Significa que soy de interés para la organización y se toma en cuenta nuestro sentir del rol que se desempeña...”
- “...Porque es muy importante tener información general tanto local como a nivel de grupo; mejora la gestión...”

Jerarquización de la avuda de los medios de comunicación



En relación con el impacto de los diferentes medios de comunicación interna sobre la gestión empresarial, se indagó sobre la percepción de los 107 empleados del Banco a quienes se aplicó el instrumento de investigación.

Los resultados más importantes de esta búsqueda fueron:

El 97 % consideró a la Intranet como un canal que ayudaba “mucho” o “algo” en la gestión y comunicación empresarial. En realidad de acuerdo con la jerarquización de medios solicitada a la muestra encuestada, este canal de comunicación resultó el segundo en cuanto a percepción de importancia organizacional.

Por su parte un 99% consideró que la influencia de los emails es de “mucho” o “algo” en relación a la optimización de la gestión empresarial del Banco de Venezuela/Grupo Santander.

En tercer lugar los entrevistados seleccionaron los comunicados como otro canal de importancia al servicio del quehacer y la toma de decisiones de la institución.

V.2.1 La Intranet como medio de comunicación organizacional

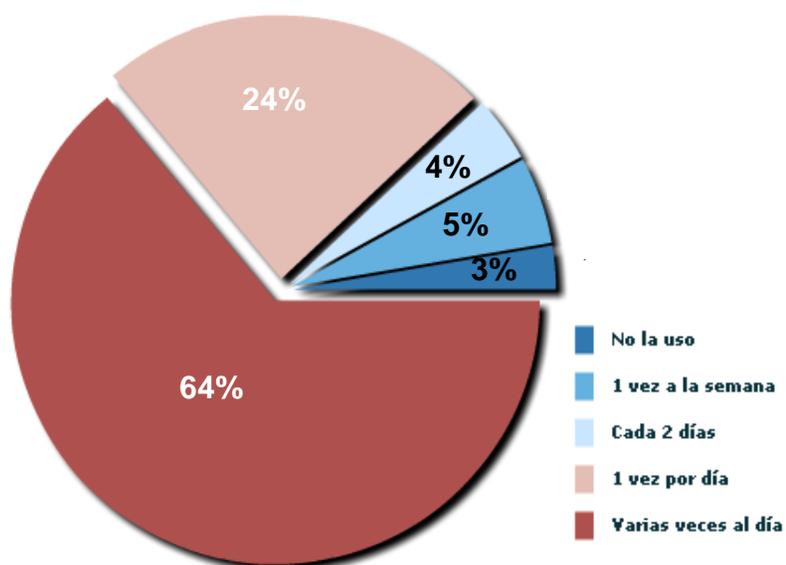
La Intranets han demostrado ser importantes canales de comunicación interna, que utilizados correctamente en función de los objetivos organizacionales, proveen a la institución de una herramienta fundamental para la gestión de la información contribuyendo hacia la gestión del conocimiento y la mejora organizacional.

Sin embargo, la efectividad de este tipo de tecnología, no depende exclusivamente de su implantación sistémica; su propósito final se concreta sólo cuando los empleados participan en su construcción y la adoptan

activamente como espacio para la disponibilización y creación de cultura empresarial.

En este apartado del instrumento se recogieron especialmente los hábitos de los usuarios de la Intranet y los niveles de satisfacción derivados de su utilización.

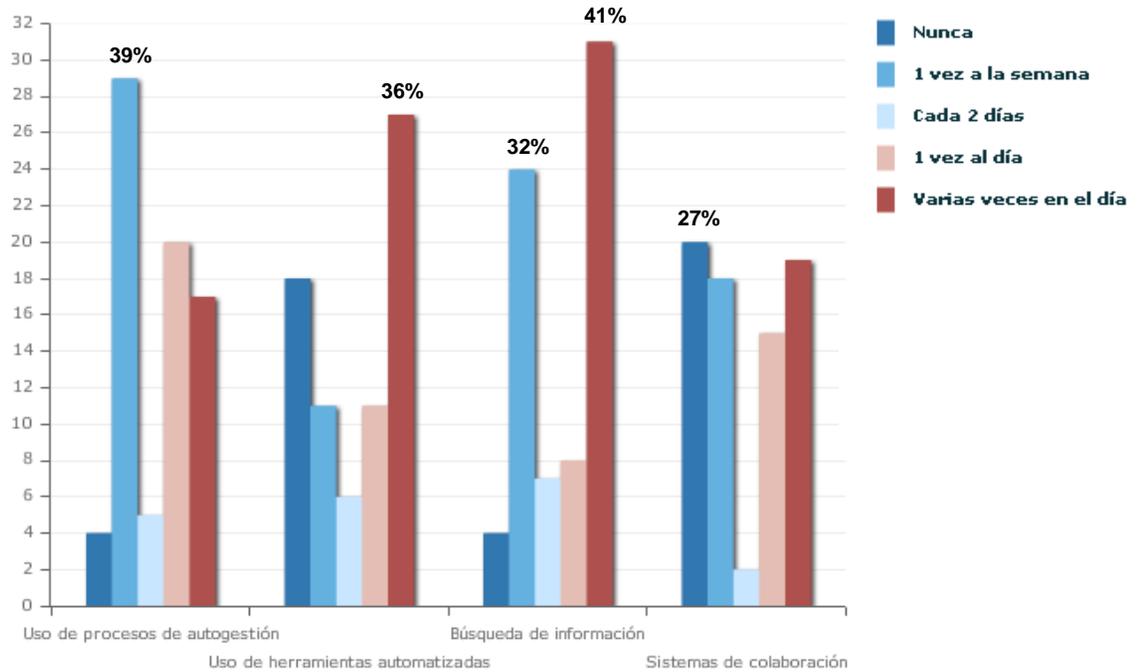
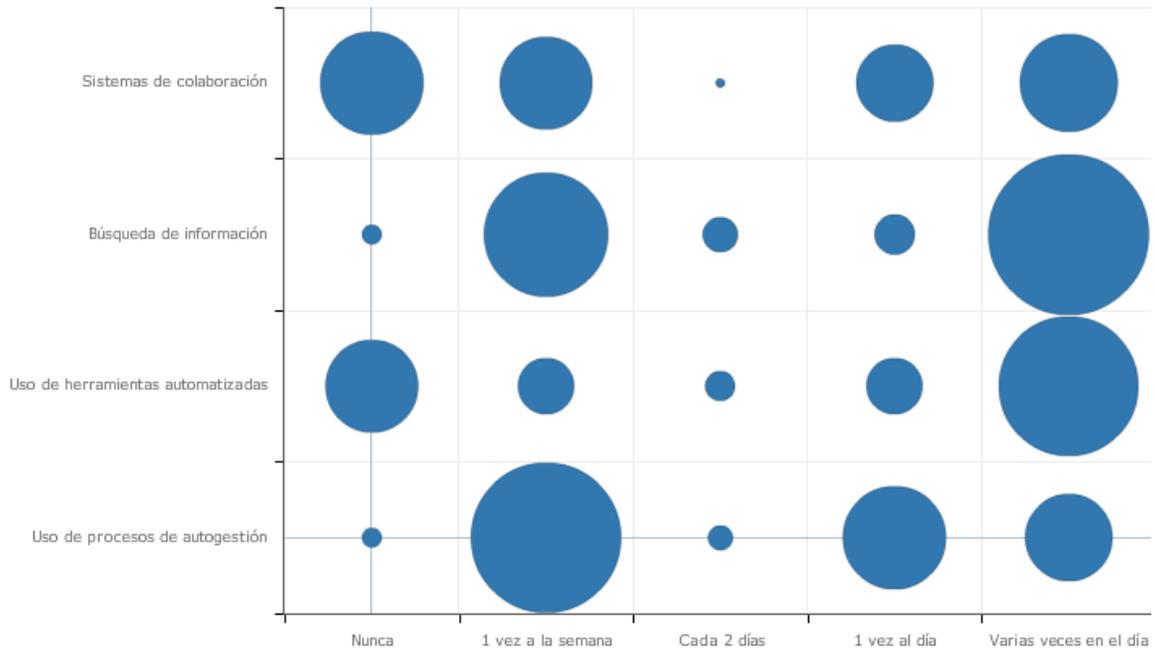
Frecuencia de utilización de la Intranet



Sobre la frecuencia de utilización de la Intranet, los resultados muestran que 64% de los entrevistados usan este medio “varias veces por día”. Otro 24% por lo menos la utilizan “1 vez al día”.

Un 88% de los entrevistados se confesaron *heavy users* de este canal institucional. Sólo un 3% declara no utilizar la Intranet.

¿Qué usa en la Intranet y con qué frecuencia?



Con referencia al uso de las principales funciones contenidas en la Intranet, la búsqueda de información y el uso de herramientas automatizadas se revelan como los atributos con mayor frecuencia procurados por los usuarios de este canal.

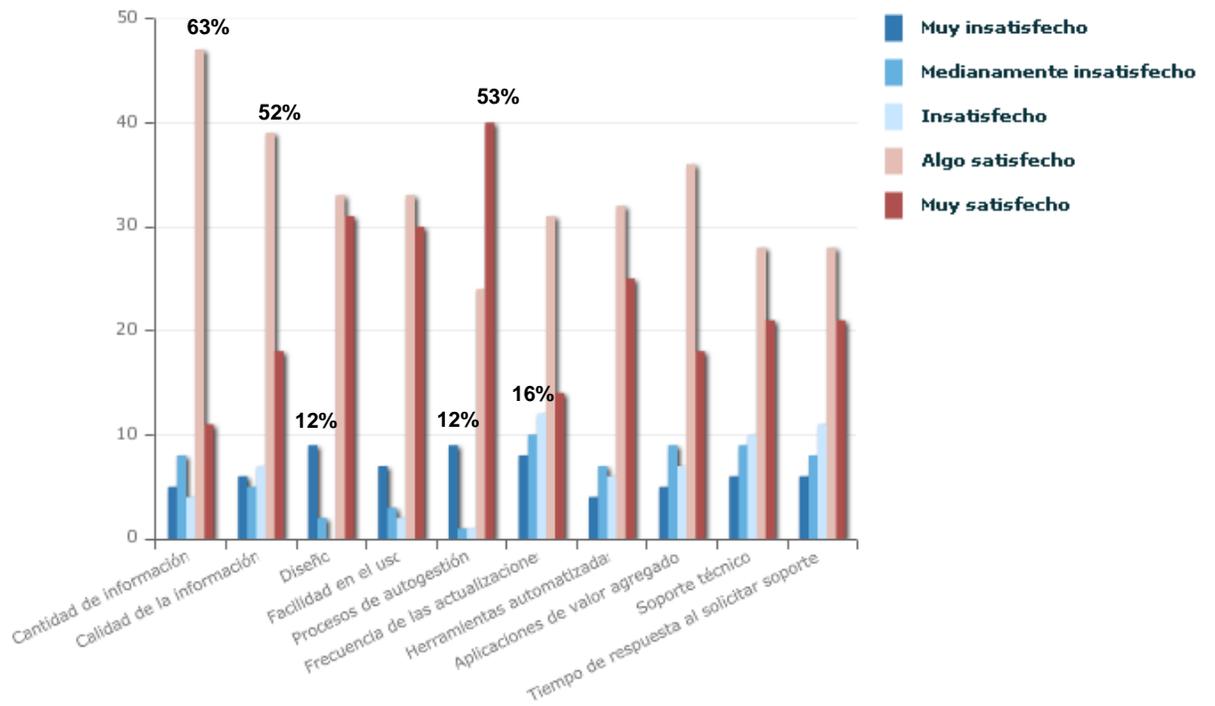
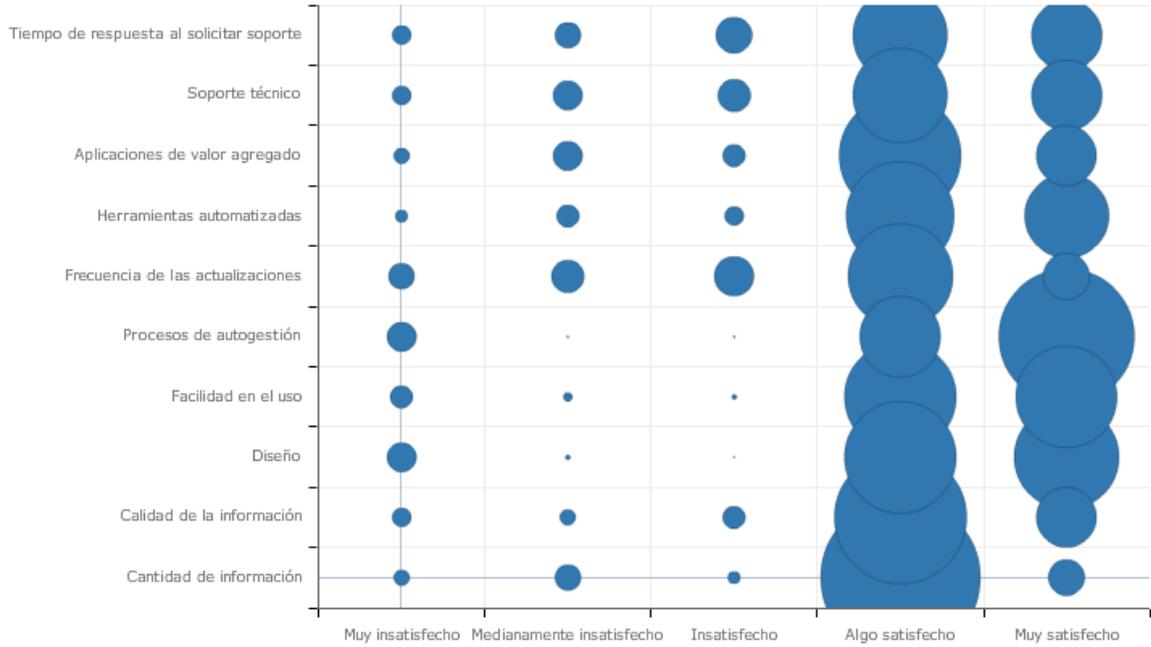
En este sentido, 44% de los entrevistados declaró que “no usa” o usa sólo “1 vez a la semana” los procesos de autogestión, mientras que el 27% los usa “1 vez al día” y 23% “varias veces al día”.

Sobre las herramientas de autogestión los entrevistados afirmaron que el 24% no las usa “nunca”, mientras que un 23% las usa “1 vez la semana” o “cada 2 días”. Por otra parte el 51% de la muestra utiliza la intranet entre “1 vez al día” y “varias veces”.

La búsqueda de información en la Intranet es usada por el 52% de los entrevistados entre “1 vez” y “varias veces al día”.

Los sistemas de colaboración en cambio, no son usados por un 27% de la muestra, pero son usados por el 45% entre “1 vez” y “varias veces al día”.

¿Nivel de satisfacción con la Intranet?



Sobre el nivel de satisfacción con relación a la Intranet, se seleccionaron las principales cualidades que caracterizan a este tipo de canal dentro de las organizaciones actuales, y se colocaron como las categorías a ser valoradas por los entrevistados en la encuesta.

El resultado determinó que el 63% de los entrevistados están “algo satisfechos” con relación a la cantidad de información que actualmente la Intranet del Banco de Venezuela/Grupo Santander ofrece. Sin embargo, un 18% se mostró “muy poco satisfecho” al cuestionar igualmente esta característica.

Ahora, con respecto a la calidad de la información, el 76% de la muestra afirmó estar “algo satisfecho” o “muy satisfecho” en este sentido.

En cuanto al diseño de la Intranet, el nivel de satisfacción de la muestra fue de 88%, siendo por otro lado que un 12% de los entrevistados declararon estar “muy insatisfechos” con el mismo.

La facilidad de uso también se mostró como una cualidad importante en el alto nivel de satisfacción de los entrevistados, siendo que el 84% revelaron encontrarse “algo satisfechos” o “muy satisfechos”.

Sobre la funcionalidad técnica relacionada con la capacidad de brindar procesos de autogestión para los empleados, los resultados obtenidos mostraron este punto como uno de los objetivos de uso con mayor satisfacción de la muestra. En este sentido un 53% se mostró “muy satisfecho” y 32 % “algo satisfecho” frente a este asunto.

La frecuencia de actualización en cambio, se mostró como el punto con menor índice de satisfacción siendo que 67% de los entrevistados afirmó que se encuentra entre “muy insatisfecho” e “insatisfecho” con este ítem:

“...la información no esta actualizada, al no estar actualizada no es de ayuda y no es necesario utilizarla por lo que no tiene valor” (Comentario extraído de los resultados del cuestionario).

Por otro lado un 41% se muestra “algo satisfecho” con la actualización de los contenidos en la Intranet.

En relación al soporte técnico y el tiempo de respuesta aparecen con niveles iguales de satisfacción e insatisfacción siendo que 65% se encuentran “satisfechos” y 34% se consideraron “insatisfechos”.

El 76% se mostró entre “algo satisfecho” y “muy satisfecho” con las herramientas automatizadas que se encuentran disponibles en la Intranet. En este sentido las aplicaciones de valor agregado también fueron percibidas como de gran satisfacción con un 72% de las respuestas.

En general los resultados obtenidos en la consulta sobre la percepción de los principales atributos de la intranet, los niveles de satisfacción parecen estar más elevados en relación a las características técnicas como diseño, herramientas automatizadas, procesos de autogestión y facilidad de uso, sin embargo, con relación a calidad de la información, frecuencia de actualizaciones y aplicaciones de valor agregado la muestra revela altos índices de insatisfacción:

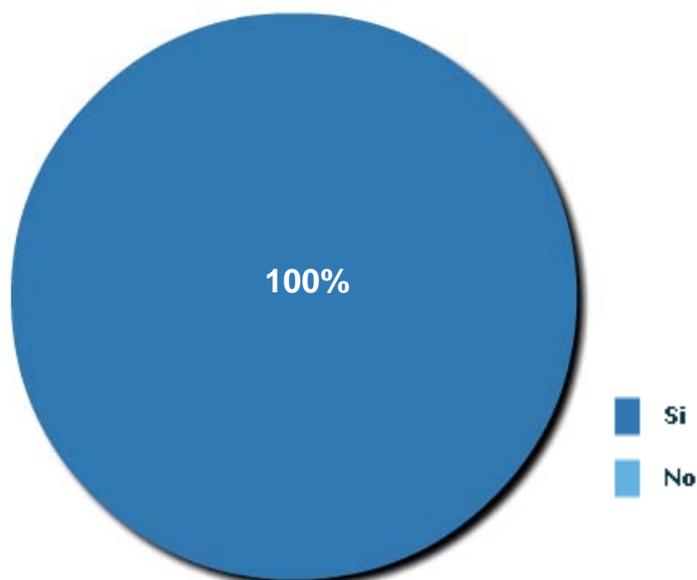
“...Siento que la herramienta apunta a proceso tecnológico avanzado, sin embargo se puede abordar su revisión y optimizar item's que son de gran ayuda...” (Comentario extraído de los resultados de la aplicación del cuestionario)

“...hay que mejorar la incorporación de redes colaborativas, net meetings, y actualizar constantemente este canal...” (Comentario extraído de los resultados de la aplicación del cuestionario)

Sintetizando los comentarios recogidos de los entrevistados, se puede concluir que las principales expectativas de mejora para la Intranet local deberán estar enfocadas en los siguientes aspectos:

- La información debe ser generada y actualizada de forma oportuna.
- La Intranet actual está siendo subutilizada; ella constituye una importante herramienta de comunicación con todos los empleados de la organización.
- Este canal precisa incorporar mecanismos de feedback con los usuarios, así como incentivar a mejorar la participación dentro de este ambiente colaborativo.

¿Considera que la Intranet del Banco puede ser un canal estratégico de comunicación de la cultura corporativa?



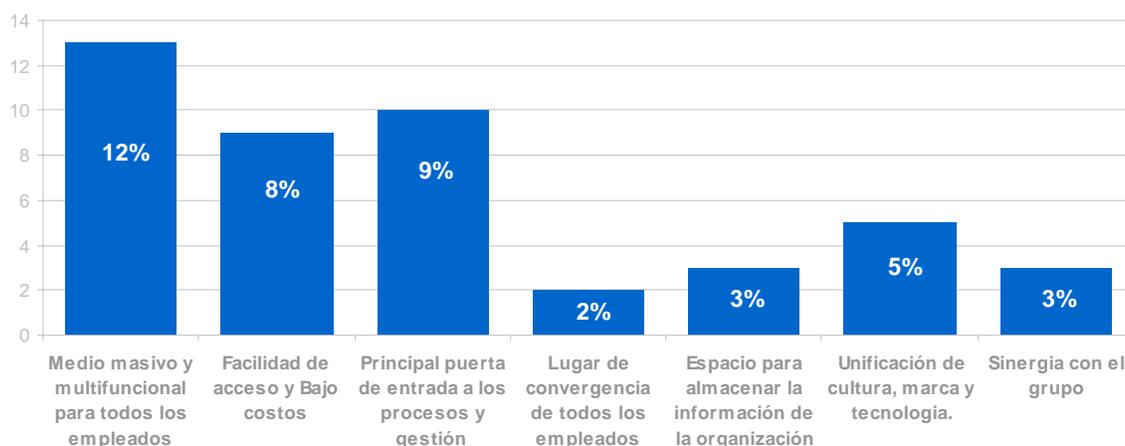
Las intranets son sistemas que ayudan a crear, organizar y utilizar la información disponible de una compañía, así como sirven como espacio que facilita la relación entre los colaboradores y por tanto beneficia el incremento de la productividad dentro de la organización.

Al abordar la valoración de la Intranet como un canal estratégico potenciador de la comunicación y cultura corporativa Santander el 100% de

los entrevistados confesó estar de acuerdo con esta visión para este canal organizacional.

Al abordar la valoración de la Intranet como un canal estratégico potenciador de la comunicación y cultura corporativa el 100% de los entrevistados confesó estar de acuerdo con esta visión para este canal organizacional.

¿Por qué considera que la intranet es un canal estratégico?



Profundizando sobre las razones por las cuales se puede considerar a la Intranet como un canal estratégico, el principal atributo revelado fue el de funcionar como un medio de comunicación masiva para todos los empleados del Banco de Venezuela/Grupo Santander (12%).

Otra razón expuesta a través de los resultados fue la consideración de la Intranet como la principal puerta de entrada a los procesos de autogestión que brinda la organización (9%). Esta característica es, por consecuencia, un indicador del incremento de la auto-eficiencia y participación de los empleados en la organización.

La Facilidad de acceso y el bajo costo que también son aspectos relacionados con la reducción de costos y la eficiencia organizacional,

aparecieron en tercer lugar como otro de los indicadores del apoyo estratégico de la Intranet dentro de la institución (8%).

Por último la unificación de la cultura, marca y tecnología parece también ser un atributo inherente a la función de este canal en línea, siendo valorado igualmente como importante para el negocio.

A seguir se resumen algunos de los comentarios más importantes obtenidos en relación con las percepciones de los entrevistados sobre la visión de la Intranet como canal estratégico dentro de la organización:

Espacio de eficiencia organizacional:

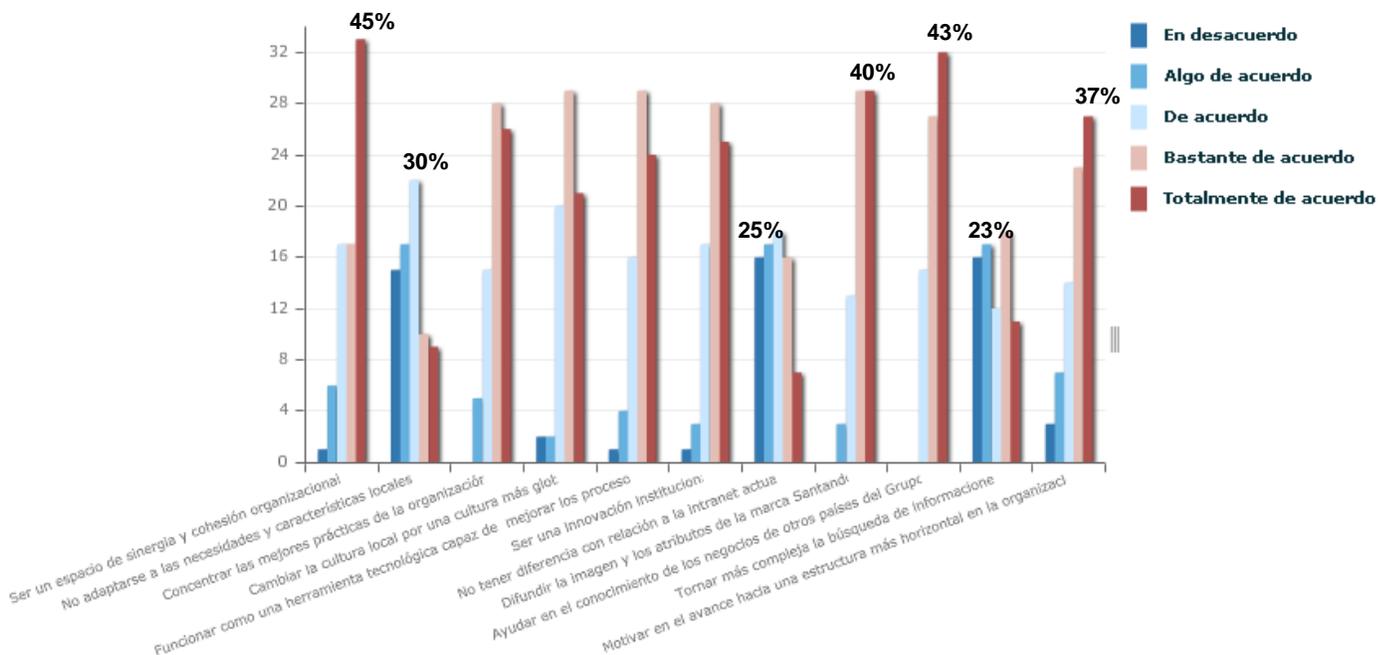
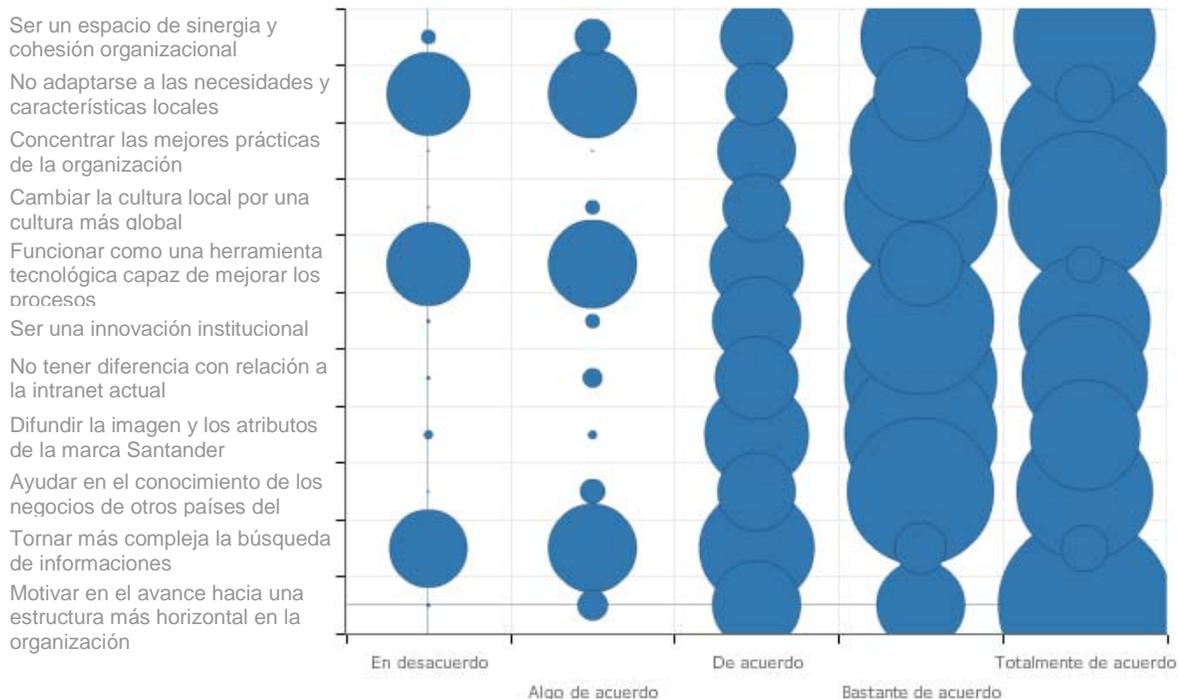
La Intranet es una herramienta tecnológica percibida como de fácil acceso para todos, con gran capacidad de almacenaje de información (mayor que otros canales) y es un espacio que habilita la comunicación oportuna sobre informaciones relevantes para la organización.

Lugar de convergencia e identificación:

Debido a que es el medio más utilizado por todos los empleados del Grupo Santander, es valorado como un ambiente propicio para el intercambio y el incentivo a la cultura corporativa. Este canal permite la unificación de criterios, valores y acciones entre las diversas áreas del Banco:

“El banco por ser un Grupo tan numeroso debe mantener una imagen corporativa que refleje su cultura a través del tiempo y sus avances tanto en negocios como en su tecnología” (Comentario extraído de los resultados de la aplicación del cuestionario).

Indique si considera que una Intranet Global Santander podría...



Las herramientas de comunicación y gestión en línea están cada vez más convirtiéndose en espacios necesarios para la acción estratégica de las organizaciones de hoy. Las características de una Intranet local, si bien deberían ser semejantes, pueden estar demasiado limitadas a los objetivos de la filial. Una Intranet global, por el contrario debe tener una visión más amplia del todo corporativo y servir para generar una red de valor organizacional.

Para conocer las diferencias entre las cualidades exigidas a una Intranet local y los principales atributos que podría tener una Intranet global, se recurrió a solicitar a los entrevistados sus opiniones sobre este referente.

En este sentido, un 68% indicó estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, en la afirmación de que la intranet global podría ser un espacio de sinergia y cohesión organizacional.

Por otro lado, el 72% reveló que esta herramienta podría convertirse en una innovación institucional importante para la productividad y eficiencia organizacional.

También un 72% se mostró “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con el concepto de que una Intranet global podría funcionar como una herramienta tecnológica capaz de mejorar los procesos dentro de la organización.

Además en los resultados se revelaron algunas características que parecen estar atribuidas exclusivamente a una Intranet global; entre estas características se encuentran: ser un espacio para concentrar las mejores prácticas de la organización con un 73%, el de difundir la imagen y los atributos de la marca Santander con 78% y ayudar en el conocimiento de los negocios de otros países del Grupo con un 74%.

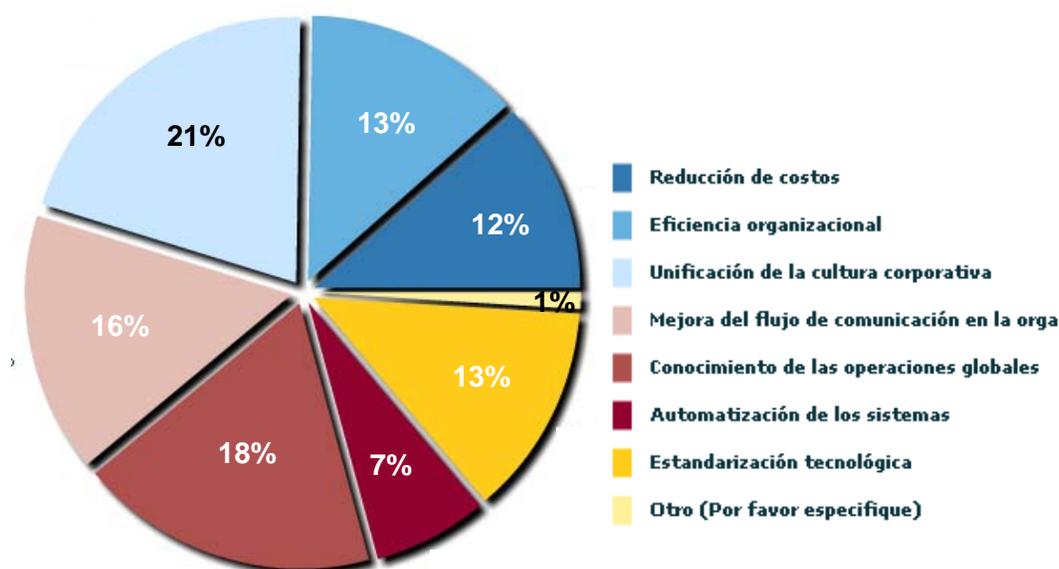
Para la muestra aplicada existe una diferencia evidente entre las funcionalidades de una intranet a nivel local y una a nivel global. En este sentido, el 22% de los entrevistados se mostraron en desacuerdo con la idea que la nueva intranet global no tendría diferencia con relación a la intranet actual.

El 15% también discordó con la idea que esta Intranet global podría tornar más completa la búsqueda de informaciones en este canal de comunicación y en general, dentro de la organización.

Por otra parte, el 4% de los entrevistados se mostraron igualmente en “desacuerdo” con la idea que este canal podría motivar un avance hacia una estructura más horizontal en la organización.

V.2.1.1 Beneficios de una Intranet Global

Beneficios de implantar una Intranet Global Santander



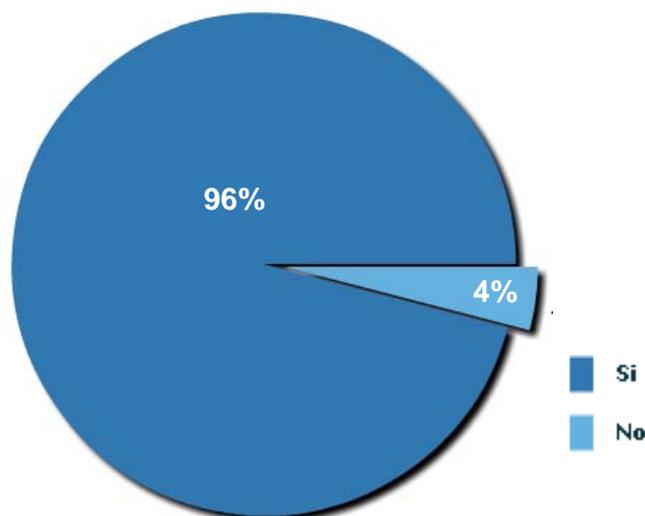
Entre los principales beneficios identificados como consecuencia de la futura implantación de una Intranet Global en Santander, las respuestas de los entrevistados arrojaron que para un 21% la principal ventaja sería la de unificación de la cultura corporativa, y en segundo lugar con 18% de las respuestas, el conocimiento de las operaciones globales de la organización.

Una intranet global optimizaría el trabajo y la relación entre todos los colaboradores de una organización. Por eso podría generar nuevas oportunidades para la comunicación empresarial. En este sentido, un 16% afirmó que la implantación de una permitiría una mejora del flujo de comunicación integral en la organización.

Otras ventajas señaladas por una importante parte de la muestra entrevistada estuvieron relacionadas con la eficiencia organizacional (13%) y la estandarización tecnológica.

Lo cierto es que al pensar en la implantación de una Intranet que atienda las necesidades globales de una corporación, de acuerdo a los resultados arrojados a partir del cuestionario, se debe pensar en un espacio que genere sinergia y conocimiento, identificación con la estrategia y productividad de toda la organización.

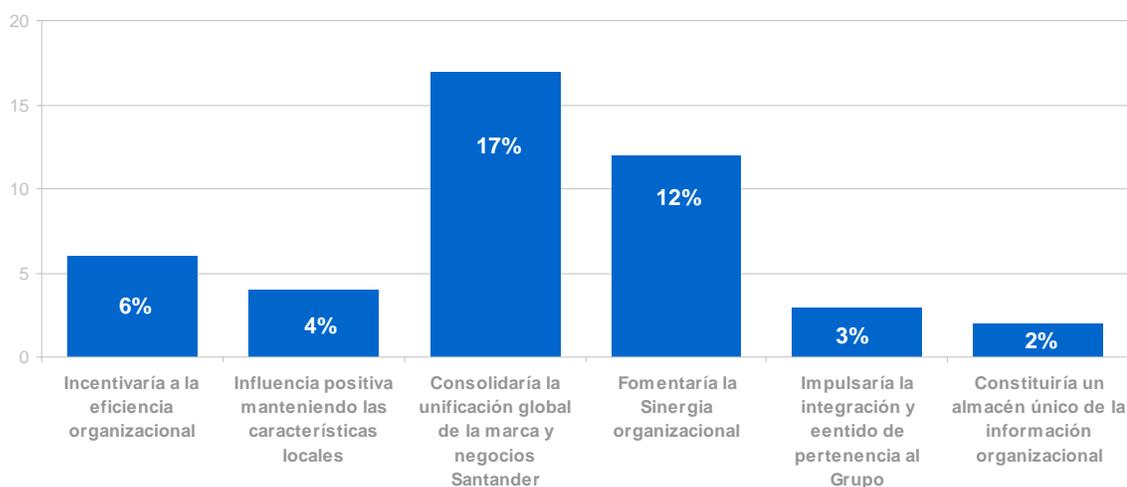
¿Considera que la implantación de una Intranet Global es acción positiva para la organización?



Resultó evidente la percepción de la mayor parte de las personas entrevistadas quienes consideraron como una acción positiva la implantación de una intranet global en Santander.

Sólo un 4% de los entrevistados mostraron su desacuerdo con la idea que este canal podría causar un impacto positivo dentro de la estrategia y gestión corporativa.

¿Por qué considera que la implantación de una Intranet Global es positiva para la organización?



Refiriéndose a las razones por las cuáles se considera positiva la implantación de una Intranet Global Santander, los entrevistados identificaron que esta acción consolidaría la unificación global de la marca y de los negocios de Santander a nivel de los mercados mundiales donde opera:

“... (mi percepción sobre la implantación de una Intranet Global es) muy positiva, ya que nos ayudaría a actuar de forma global unificando criterios y beneficios...” (Comentario extraído de los resultados de la aplicación del cuestionario)

Otro aspecto relevante fue que un 12% identificó en una Intranet Global un espacio para fomentar la sinergia organizacional:

“...porque todo empleado del grupo tendría acceso a la información Corporativa, estaría mejor y mas enterado de lo que pasa en el grupo y en los

diferentes países...”(comentario extraído de los resultados de la aplicación del cuestionario)

Por último otras condiciones como la de incentivo a la eficiencia organizacional, influencia en las características locales, impulsador del sentido de pertenencia al Grupo, y espacio de almacén único de la información organizacional, parecieron no ser tan notorias como las anteriormente expuestas.

V.3.1 Principales Conclusiones

V.3.1.1. Ficha técnica del estudio cuantitativo

1. **Universo:** Todos los empleados del Banco de Venezuela/Grupo Santander.
2. **Tamaño Muestral:** de los 4.000 empleados activos en el Banco, la encuesta fue aplicada a 107 personas a través de un envío masivo aleatorio.
3. **Tipología de estudio:** Encuesta cuantitativa con preguntas semi-abiertas.
4. **Máximo margen de error:** 3,1 % y un nivel de confianza del 95%.Este margen de error es aplicable sólo a los resultados totales de la encuesta.
5. **Método de Muestreo:** Encuesta en hogares a personas residentes habituales de 18 ó más años. Sorteo aleatorio del hogar y la persona a encuestar.
6. **Fecha de Aplicación:** entre el 11 de Noviembre 2007 y el 01 de Enero de 2008.
7. **Tasa de Respuesta:** media de 95,3% para todos los cuestionarios respondidos.

V.3.1.2 Resumen del análisis de resultados

De los resultados obtenidos, se puede identificar que la muestra utilizada en esta recolección de datos pertenece a empleados de Santander, que oscilan entre 21 a 40 años, con predominancia de concentración de mujeres, especialmente gerentes del medio mando y supervisoras de la primera línea, que poseen de 2 a 9 años en la organización.

Variables del estudio:

Gestión de la comunicación interna local:

El fenómeno comunicativo puede calificarse como el sistema nervioso de las organizaciones actuales.

La forma en que este sistema nervioso funciona es través de las relaciones entre los mecanismos de comunicación que tienen lugar dentro de la empresa: interlocutores, tipos de comunicación, los canales de comunicación, la interacción entre los canales de comunicación, los individuos y los grupos y las mismas redes de intercambio empleadas.

En el estudio de las interrelaciones entre los públicos y las informaciones generadas en la organización Banco de Venezuela/Grupo Santander, los principales hallazgos revelan la naturaleza de la gestión de la comunicación y la cultura interna.

En Banco de Venezuela/Grupo Santander, la información predominantemente enviada por la organización local es la relacionada con temas del negocio bancario: lanzamiento de productos, así como normativos y procedimientos del quehacer organizacional.

Por el contrario, informaciones relativas al posicionamiento e identidad organizacional, tanto interna como externamente, son identificadas como las menos recibidas por parte de los empleados.

Este resultado expone la naturaleza de la comunicación organizacional, compuesta por mensajes ascendentes relacionados con los puntos críticos para sustentar el negocio comercial.

Ciertamente, al consultar con los entrevistados sobre la finalidad de utilización de la información recibida, el 33% declaró que el uso principales refiere a realizar la gestión laboral y como información base para la toma de decisiones laborales.

Sin embargo, los factores que delimitan las características básicas de la identidad organizacional resultan igual de indispensables tanto para el posicionamiento interno, como para garantizar la coherencia de las acciones estratégicas hacia fuera de la empresa.

La gestión de las comunicaciones dentro del Banco de Venezuela/Grupo Santander se encuentra principalmente orientada a la comunicación de los principios del negocio local, dejando atrás la base que dará soporte a la estrategia: la identidad organizacional que cohesiona y diferencia todas sus acciones.

Gestión de la comunicación interna global:

El resultado de la encuesta demostró que existe en el público entrevistado en general, la percepción de un menor grado de recepción de mensajes de carácter global dentro de la organización local. La comunicación de mensajes relacionados con los valores, las recompensas y la historia de la organización se perfilaron como los únicos contenidos importantes en materia de información global proveniente de Santander.

En contraparte las informaciones correspondientes a las políticas de recursos humanos, el lanzamiento de productos y los

efectos de las decisiones directivas fueron expuestos como los menos recibidos.

En este sentido se evidencia todavía una dificultad en la distribución eficiente de la información corporativa del negocio hacia las unidades estratégicas en cada país.

Siendo que la muestra estaba constituida en su mayoría por profesionales de la gerencia media, este resultado es un reflejo de una escasa credibilidad en la utilización de los medios de comunicación organizacional o de la estructura comunicativa, para servir como espacio de sinergia y de intercambio de información estratégica interlocal.

Medios de comunicación organizacional

Al solicitar la identificación de los medios de comunicación de Banco de Venezuela/Grupo Santander, el 100% de los entrevistados identificaron en la Intranet el principal medio de comunicación organizacional.

En segundo lugar aparecieron las revistas institucionales y los emails como otros canales de importancia en la gestión de información institucional.

Por el contrario, al detallar la importancia por separado de cada uno de estos canales con relación a la información recibida, el email aparece como el canal prioritariamente escogido por la muestra entrevistada.

En cuanto a los contenidos que los entrevistados expusieron deberían distribuirse por cada uno de los medios de comunicación organizacional es evidente la necesidad de separación entre informaciones rápidas y cambiantes, e información más estáticas.

Así, en el caso de los emails, debido a la inmediatez de envío y recepción, los empleados prefieren sea el canal para la distribución de informaciones críticas para el negocio: noticias del mercado, resultados del negocio, lanzamiento de productos, que les permitirán de forma rápida tomar decisiones de negocio.

En contraposición, para la Intranet los principales contenidos que podrían conducirse tienden más a referirse a la identidad, estrategia y conocimiento empresarial, información que podrá utilizarse como directriz para la ejecución de acciones más consistentes y duraderas en el tiempo.

Medios tradicionales de comunicación como constituyen los comunicados y las publicaciones, obtuvieron poca relevancia en cuanto al deseo de recibir información institucional por parte de los entrevistados

Ya en lo que se refiere a la comunicación global, la Intranet gana protagonismo en comparación con los restantes medios de comunicación empresarial. Conforme los resultados, este medio serviría como un espacio común para la unificación de la cultura corporativa entre todos los países integrantes del grupo empresarial.

También resulta una tendencia clara el que los medios tradicionales como lo son las publicaciones ganen relevancia en la comunicación global. Las informaciones corporativas como la historia, los resultados totales del negocio y premios /reconocimientos de la gestión, se muestran como los contenidos principales de este tipo de canales.

En general, el principal hallazgo se centra en que los medios de comunicación específicamente de origen corporativo como son la Revista Carácter y el Boletín Santander al día, no son percibidos localmente como canales de distribución de información global. En este sentido, los resultados mostraron que se considera que la transmisión de contenidos corporativos a través de estos medios es escasa o nula.

Esta percepción podría ser el reflejo del desconocimiento o poca utilización de estos canales, bien sea por restricción de acceso o por reducido interés en los contenidos que los mismos proporcionan.

Eficacia de la comunicación:

Existe una estrecha relación entre la satisfacción en la percepción de la comunicación y la motivación de los empleados de una organización. La transmisión de informaciones no sólo da poder de gestión sino que brinda sinergia y fortalece los vínculos internos que identifican a los empleados con los valores y estrategias de la institución.

En este sentido, al indagar sobre el nivel de satisfacción de los empleados del Banco de Venezuela/Grupo Santander con referencia a las comunicaciones recibidas, se encontró que la mayor parte de los empleados entrevistados se encuentran “poco satisfechos” con los niveles de información, tanto local como global, recibida.

La principal causa de esta insatisfacción está relacionada con la frecuencia de actualización y por tanto, la oportunidad de recepción de la información que es distribuida por la organización.

Por otra parte, también se demostró que la identificación de la comunicación como un vínculo organizacional, es un punto a favor en los niveles de satisfacción de los mensajes recibidos.

En este sentido, un 97 % de los entrevistados consideró la Intranet como un canal que ayuda en la gestión de la comunicación empresarial haciendo de ésta un instrumento para la identificación con la cultura corporativa.

La Intranet en Banco de Venezuela/Grupo Santander:

Con relación a los hábitos de uso de la Intranet, los resultados muestran que la mayor parte de los empleados del Banco de Venezuela/Grupo Santander se definen como *heavy-users* o usuarios frecuentes de este canal, entendiendo las principales funcionalidades de esta herramienta en el apoyo para la gestión del día a día.

Sobre el uso de las principales funciones contenidas en la Intranet, la búsqueda de información y el uso de herramientas automatizadas se revelan como los atributos con mayor frecuencia procurados por los usuarios de este canal.

Por otra parte, en la consulta sobre la percepción de los principales atributos de la intranet, en general los niveles de satisfacción parecen estar más elevados particularmente hacia las características técnicas como diseño, herramientas automatizadas, procesos de autogestión y facilidad de uso, sin embargo, con relación a calidad de la información, frecuencia de actualizaciones y aplicaciones de valor agregado la muestra revela altos índices de insatisfacción.

Del análisis de la medición cuantitativa, se puede concluir que las principales expectativas de mejora para la Intranet local deberán estar enfocadas en los siguientes aspectos:

1. Actualización de la información: oportuna y pertinente.
2. Incorporación de mecanismos de feedback y colaboración efectivos.

Ahora, al abordar la valoración de la Intranet como un canal estratégico potenciador de la comunicación y cultura corporativa el 100% de los entrevistados confesó estar de acuerdo con esta visión para este canal organizacional.

Entre los principales atributos de la Intranet del Banco de Venezuela/Grupo Santander, que fueron señalados como importantes para la organización se mencionaron:

1. La Intranet funciona como un medio de comunicación masiva para todos los empleados.
2. Este canal constituye la principal puerta de entrada a los procesos de autogestión de la organización.
3. Facilidad de acceso y bajo costo de este canal (relacionados con la eficiencia organizacional).

Por último un atributo especialmente importante conforme el estudio se refiere a la capacidad de la Intranet para unificar la cultura, marca y tecnología en el apoyo estratégico del quehacer organizacional.

La Intranet global Santander:

Una Intranet global no es más que la extensión de los atributos ya conocidos que caracterizan a las intranets locales, hacia un espacio común de gestión y comunicación creado para ser compartido por todos los miembros de la organización multinacional de forma rápida, fácil y eficiente.

En este sentido, al indagar la percepción de los empleados locales de la filial de Santander en Venezuela sobre la posibilidad de implantar una Intranet Global Santander, el 68% de la muestra se mostró de acuerdo con la idea de crear un espacio en línea donde se promueva la cohesión y sinergia organizacional.

Otro valor percibido de poseer una intranet global sería el de la innovación: una Intranet Global representa un paso al frente en materia de tecnología y gestión empresarial. Esta herramienta podría sin duda, contribuir a la mejora de los procesos y respuestas de la organización a su entorno de mercado.

Entre las características que los entrevistados parecen atribuir exclusivamente a una Intranet global, en comparación con las de una local, el estudio arrojó las siguientes:

1. La Intranet Global sería un espacio para concentrar las mejores prácticas de la organización.
2. Herramienta eficaz para difundir la imagen y los atributos de la marca Santander.
3. Espacio para el conocimiento de los negocios globales y regionales de otros países del Grupo.

La intranet global, en conclusión, es percibida como un canal que optimiza la eficiencia y promueve las relaciones de intercambio entre la organización y todos los colaboradores que a ella pertenecen.

Lo cierto es que al pensar en la implantación de una Intranet que atienda las necesidades globales de una corporación, de acuerdo a los resultados arrojados a partir del cuestionario, se debe pensar no sólo en el intercambio de información sino en un espacio que genere sinergia y conocimiento, identificación con la gestión y productividad de toda la organización.

En conclusión, la principal razón por lo que la implantación de este tipo de intranet sería positiva para la organización, conforme arrojaron los resultados de la encuesta, es debido a que resultaría un canal de consolidación y unificación global de la marca y de los negocios de Santander a nivel de los mercados mundiales donde opera.

Y es que este atributo se muestra especialmente relevante en la estrategia organizacional actual de Santander, debido a que estos últimos años han sido de consolidación de imagen y marca hacia una sólida, consistente y con poder para competir en los nuevos y cambiantes escenarios.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.1.1. Organizarse en la globalización

Las organizaciones son unidades dinámicamente estructuradas y planificadas en torno a objetivos, que se encuentran interconectados al ambiente a través de relaciones de intercambio de información, energía y materia.

En la búsqueda por alcanzar los objetivos que se propone, la organización actual necesita generar espacios de interacción interna y externa que permitan la construcción de un *self* o entidad cohesionada, capaz de adaptarse a los cambios y exigencias de los entornos a los que pertenece.

En este sentido, se estableció que la capacidad que desarrolla una empresa para adaptar sus sistemas, cultura organizativa, procesos de gestión, canales de información y recursos humanos, frente a los cambios y presiones constantes del ambiente, resulta un elemento clave para garantizar su competitividad – eficiencia y eficacia- y por tanto, su sobrevivencia a lo largo del tiempo.

Y es que los nuevos escenarios del mercado internacional requieren de nuevas estructuras empresariales con una gestión diferente que impulse sus recursos hacia nuevos niveles de productivos, operativos, tecnológicos y mercadológicos.

Es así que entre los resultados más importantes que arroja este estudio se encuentra la idea de que los factores de éxito organizacional en un mundo global ya no se basan en las ventajas competitivas tradicionales, sino que dependen de la construcción de una estructura administrativa en redes cuyos activos más importantes

sean la innovación tecnológica, la generación y difusión del conocimiento, y el desarrollo del capital humano, en una actitud abierta a la transformación y a la incertidumbre.

Entre los principales cambios que han tenido lugar en las organizaciones producto de la globalización, se pueden mencionar:

- *Mercados de conocimiento:* el foco de atención se ha trasladado del mercado a las capacidades de la empresa y de sus miembros.
- *Revalorización en la relación con clientes:* acercamiento de las empresas a la realidad de sus públicos, a través de nuevas formas de comunicación y conocimiento profundo de sus necesidades.
- *Actuación local y competición global:* toda empresa que quiera sobrevivir en los mercados locales, deberá enfrentarse a los impactos de los competidores globales en su economía regional.
- *Empowerment:* El valor del crecimiento personal y aprendizaje será una variable central para los ejecutivos de la nueva economía.
- *Redes conectadas en área multidisciplinarias de la organización.* Las empresas transnacionales dependerán cada vez más de sus redes de trabajo (*networking*) para gestionarse localmente.

En síntesis, la globalización ha provocado una nueva lógica empresarial caracterizada por un terreno de *flujos*, estructurados en sistemas interconectados que se ligan en *nodos estratégicos* de producción y gestión, superando una estructura territorial como forma de organización cotidiana y creando un contexto organizativo sofisticado.

Sobre esta línea de pensamiento se identificaron los impactos de la globalización en la gestión de una multinacional como Santander, así como los detalles relacionados con la puesta en marcha de los diversos planes estratégicos para conseguir sostenerse de forma eficiente.

En el estudio se observó que si bien Santander, una de las más sólidas multinacionales de Europa, con más de 150 años de historia, presencia en más de 42 países, con más de 128.000 empleados ha alcanzado una implacable gestión comercial, por la propia naturaleza de su acelerado crecimiento, a través de fusiones y adquisiciones, se ha visto obligada a sortear las dificultades generadas por el cambio en cuanto a la consolidación integral de la gestión empresarial.

De allí que, Santander en la actualidad, requiera de forma imprescindible garantizar el control de sus crecientes operaciones dispersas geográficamente, de modo de conseguir consolidar su estructura, comunicaciones y procesos únicos como principales diferenciadores en el mercado.

Al realizar la auditoria organizacional, pudo constatarse que uno de los pasos iniciales de la puesta en marcha de esta nueva estrategia de globalización de Santander, ha estado orientada hacia la unificación de los valores corporativos.

El principal propósito que el Grupo se propone al poseer valores en común para todas las filiales en el mundo, es que éstas consigan identificarse de forma integral con la empresa, y orienten su estrategia y sus metas hacia criterios corporativos semejantes y homogéneos, pero que al mismo tiempo aporten conocimientos apropiados para actuar frente a las particularidades de los mercados locales.

La orientación al cliente, la innovación, el liderazgo, dinamismo, fortaleza de balance y ética son algunos de los fundamentos enunciados desde la matriz con los que pretende garantizar el éxito comercial sostenido en la nueva estructura global. Así cada filial Santander deberá sobre estos principios centralizados, dar forma a una operación comercial descentralizada.

Sin embargo, el cambio no puede restringirse a esta acción: la creación de una cultura corporativa integradora del conocimiento y la gestión resulta indispensable para alcanzar la competitividad requerida en la actualidad.

De allí que el principal desafío que se propone esta organización financiera en la actualidad, está concentrado a dirigir los esfuerzos y la creatividad de todos en sentido hacia lo global, utilizando el talento de cada miembro y área de la

organización hacia la consolidación de los cimientos fundamentales que sustentarán a la corporación – y su negocio- en el futuro:

1. ***Una Marca común*** que proporciona identidad y reputación a todas las ramas de actividad en el Grupo.
2. ***Una tecnología basada en la innovación*** y apoyada sobre sistemas contrastados.
3. ***Una gestión eficiente que logre generar valor*** para los empleados, clientes y accionistas.

Son estos focos de actuación con los que Santander está intentando crear desde el 2004 un Banco que no sólo posea negocios que se gestionan globalmente, sino con políticas y bases corporativas comunes a todos, que permitan la identificación y el aprovechamiento de sinergias y ventajas competitivas a escala internacional.

Para concluir el análisis sobre el modelo de negocios global de la organización española, se deben mencionar también aquellos ejes donde el impacto de los nuevos mercados resulta significativo:

- ***Mecanismos de gestión de capital humanos:***

El aprovechamiento del talento es una condición necesaria para el crecimiento de cualquier corporación en la actualidad. La rotación del capital humano y en especial el foco en la formación de líderes contribuyen a perpetuar la sinergia y conocimiento organizacional.

Dentro del modelo Santander global uno de los pilares fundamentales se refiere al desarrollo de profesionales globales, que consigan transmitir el conocimiento y la cultura corporativa. Ahora, todavía las políticas de captación y formación de estos talentos ejecutivos son de impacto reducido frente al tamaño y dispersión de la organización.

Otra acción consecuencia de la estrategia global, se refiere a fomentar el orgullo de ser empleado Santander. En este sentido, el Banco se encuentra haciendo esfuerzos a través de la puesta en marcha de un programa que se convirtió en un hito en la acción de recursos humanos de la empresa. El Programa Santander eres tú, puesto en marcha a partir del 2007, es una acción de alcance global y corporativo que tiene como objetivo integrar a todos los empleados en una sola voz, y lograr estilos de dirección más integradores.

Los puntos débiles que muestra este programa se concentran en su reducida capacidad de generar espacios no sólo para el conocimiento de las gestiones y políticas de RRHH sino especialmente para constituir un espacio de diálogo y comunicación entre los líderes y los equipos. Hoy, esta acción está aún mayormente concentrada hacia la distribución de informaciones corporativas y no hacia la generación de sinergia empresarial.

- ***Mecanismos de negociación:***

La estrategia global de Santander resulta definitivamente un modelo con miras claras hacia la reducción de costos y eficiencia operacional, derivado del aprovechamiento de las economías de escala y del aprendizaje de la operación local en los países en donde está presente.

En especial, los puntos clave donde Santander ha alcanzado avanzar desde el control local hacia control corporativo son:

1. **Gestión del Riesgo:** siendo uno de los principales pilares del modelo de negocio de Santander, desde el 2006 se implantó un nuevo modelo común de gestión del riesgo que, a través de estándares globales, consigue adaptarse a las políticas particulares de mercados locales.
2. **Calidad de servicio:** como la calidad de servicio resulta una característica vital para atraer clientes, se creó un nuevo

modelo con la visión de clientes, homogéneo en todos los países, y basado en métricas y políticas semejantes de servicio.

3. **Gestión de compras:** a través de la implantación del modelo global de compras Santander, se ha logrado minimizar los costos que localmente serían más elevados, garantizando así eficiencia organizacional a través de economías de escala y construcción de alianzas estratégicas.
4. **Gestión tecnológica:** denominada el núcleo de la gestión estratégica, la tecnología representa un elemento crítico para que Santander consiga a través de un sistema de vanguardia mantener una operación comercial eficiente e interconectada en todos los mercados.

- ***Mecanismos de gestión e información:***

Siendo que es un Banco que ha crecido a partir de la adquisición continua de otras entidades -en su mayoría líderes o de importante posicionamiento local- la gestión de las comunicaciones y la cultura corporativa requiere de un esfuerzo mayor hacia la unificación.

En este sentido, desde el 2006 Santander se encuentra trabajando intensivamente en la consolidación de la imagen y marca del Grupo a nivel mundial, con un plan agresivo y bien estructurado que abarca no solamente los mensajes, sino los canales de comunicación como espacios estratégicos de identificación e interacción empresarial.

Por otra parte, los planes de aprovechamiento tecnológico constituyen factores esenciales de apoyo hacia las mejoras en los sistemas de información y comunicación, así como en la consecución de una cultura organizativa común; todas estas son acciones que permitirán compensar el desgaste de la capacidad de la sede principal en España para controlar a sus filiales Santander en todo el mundo.

En conclusión, si bien existen diversos pilares estratégicos que actúan como bases para sostener la competitividad empresarial, la compleja realidad global actual

ha puesto al descubierto la importancia atribuida a los espacios que generen valor, es decir, interacciones que se deriven en relaciones de conocimiento.

La comunicación, el intercambio y la eficiencia operacional que la tecnología ha habilitado, sin duda constituyen apoyos fundamentales para la transformación de las empresas en redes sinérgicas competitivas tanto interna como externamente.

El estudio reveló que los avances de Santander hacia una organización global se encuentran adelantados en lo que se refiere a la gestión del negocio comercial; sin embargo, la confluencia hacia un pensamiento y voz organizacional única, está sólo comenzando. La inserción de los principios globales, la conjunción de canales de comunicación y gestión global, y en general la visión de una cultura única Santander, constituyen proyectos de reciente inserción en la mayoría de las filiales, por lo que su efecto todavía se encuentra incipiente en el quehacer local.

VI.1.2. La comunicación: estrategia básica hacia la consolidación global

Las compañías que consiguen alto desempeño en la actualidad, son aquellas que vencen los retos planteados por los nuevos escenarios políticos, sociales y económicos, no sólo a través de la creación de productos y servicios de vanguardia, sino mediante la construcción de una imagen organizacional coherente.

A la luz de los resultados de este estudio, se identificó que comunicar es una capacidad que tiene la entidad organizada para hacer que los mensajes y las informaciones se conviertan en conocimiento, de forma que ayuden a recodificar la realidad social en torno a los objetivos de negocio.

Para ser más eficientes con los clientes, la empresa debe igualmente, ser eficiente en el desempeño de la gestión interna: datos, información, conocimiento y control sobre las interacciones que se desarrollan en el seno de sus sistemas.

Y es que una organización que no es capaz de reconocerse en cuanto a su promesa, sus valores y su cultura corporativa, no consigue sostenerse en el mercado.

De este modo, la comunicación al actuar como un entramado de interrelaciones “un sistema nervioso” mantiene unidos a todos sus elementos y les impulsa a la consecución eficiente y clara de los objetivos de negocio.

Los principales responsables de construir la imagen y marca en Santander reconocen el poder que representa el compartir una visión única de la organización: esta búsqueda que ya comienza a generar acciones para encontrar el valor en la comunicación interna, constituye sin duda un apoyo fundamental hacia la estrategia organizacional global.

Y es que la comunicación en las organizaciones actuales, se refiere no sólo a una gestión de transmisión de mensajes corporativos, sino de dirección de la cultura y estrategia organizacional. Así comunicar significa también:

1. Disminuir los errores,
2. Facilitar el aprendizaje organizacional,
3. Generar ventajas competitivas,
4. Anticipar crisis y situaciones especiales,
5. Asimilar desarrollos tecnológicos,
6. Incrementar la creatividad de la organización,
7. Prever las tendencias del mercado,
8. Disponer de la lealtad de los clientes y empleados

Sin embargo, para que la personalidad de la organización logre realmente insertarse en una percepción unísona para los miembros de la empresa, ésta debe valerse de códigos de comportamiento, de ideas claras que la delimiten y la fortalezcan a la comunidad integrante de la empresa.

Con el propósito de erigir una visión global del Grupo, Santander ha tenido que trabajar en un plan agresivo de unificación de comunicación que le permita obtener sinergias de los países locales, imprimir conocimientos de carácter global de cara a los clientes y accionistas y fomentar la identificación de los empleados con la empresa a nivel mundial.

Ciertamente la instauración de una marca única tiene como principal objetivo facilitar el intercambio de experiencias entre las diferentes unidades diseminadas

internacionalmente y comunicar los atributos esenciales que permitan crear un ambiente participativo propicio para la incubación de la cultura corporativa global.

Una de las realidades que la auditoria organizacional permitió desvelar, se refiere a que la comunicación en Santander aún se produce de forma lineal descendente y ascendente. Las filiales locales en su mayoría conservan los vestigios de una estructura burocrática característica de los modelos tradicionales de las organizaciones financieras; así los mensajes son predominantemente centralizados y distribuidos desde arriba, por la alta dirección de la corporación, de modo de proporcionar información detallada sobre cómo y qué deben hacer y actuar dentro de la organización.

El principal problema de este tipo de comunicación es que posee un contenido demasiado específico. Siendo que los mensajes que predominan están referidos a la ejecución y las especificaciones sobre el cumplimiento de las tareas, esta condición se convierte en un factor limitante hacia la creación de un ambiente más integrador.

Y es que para que una empresa global consiga ser suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno, internamente, las comunicaciones deben también ser los suficientemente ágiles para integrar las relaciones y dar autonomía en la generación del valor organizacional, con las variaciones de estilo correspondientes a cada una de las localidades donde opera. En este sentido, la comunicación ascendente puede resultar poco eficiente.

La nueva gestión comunicativa en Santander requiere la generación de espacios para los flujos de transmisión e intercambio, de modo que vayan ajustando la cultura corporativa hacia los cambios estructurales producidos por las presiones de los entornos. La globalización de la comunicación si bien no acabará con la jerarquía existente, debe tener un foco mayor hacia los mecanismos de coordinación del conocimiento y las funciones de la institución.

De ahí que el papel del departamento de Comunicación interna de cada filial Santander debe ser el de actuar como dinamizador y impulsor de las condiciones propicias para la gestación de la comunicación empresarial. La función de estos gestores de la comunicación hoy en día está mucho más cerca de la inteligencia para el apoyo a la consolidación de un eje organizacional cohesionado, que a la de divulgación de informaciones institucionales.

Partiendo del estudio se identificó que en el nuevo plano de unificación de Santander, la gestión de la comunicación está siendo forjada bajo el enfoque de la intracomunicación. Este concepto se refiere a convertir los mensajes en procesos estratégicos multidireccionales enlazados en hacia un doble objetivo: la comunicación interna y los medios de comunicación organizacionales, de modo de conseguir una mayor efectividad en la distribución del conocimiento corporativo.

Definitivamente los nuevos criterios de exigencias en materia de comunicación hacia la conformación de redes globales, el comportamiento de factores externos a la realidad informática actual y la introducción del Internet *working*, han obligado a las empresas del mundo entero, en especial aquellas cuya actuación es multipolar, a disponer de los conocimientos necesarios para utilizar estos recursos.

VI.1.3. La eficiencia de la realidad comunicacional:

La posibilidad de utilizar la comunicación interna de una organización como una herramienta de gestión hacia la rentabilidad y el cambio sólo es posible si esta atiende la importancia de todos los elementos que la componen: canales, contenido y públicos.

Para garantizar el funcionamiento adecuado de la gestión de comunicación, debe conocerse su realidad, las causa de sus posibles problemas y el acierto en la gestión de su eficiencia y eficacia. En este sentido se aplicó un cuestionario cuyos resultados permitieron verificar la adecuación de las acciones de comunicación tanto local como global hacia la consecución de los objetivos empresariales.

Así, con el objetivo de completar el análisis de la gestión de la comunicación en Santander, se utilizó como instrumento metodológico un cuestionario, para una muestra de 107 empleados del Banco de Venezuela/Grupo Santander, de modo de entender a profundidad las percepciones e impactos que las nuevas tecnologías han causado sobre la gestión de la comunicación corporativa interna (local y global), siendo sus principales hallazgos los siguientes:

VI.1.3.1 Comunicación local versus global:

V.1.3.1.1. Funcionalidad de la comunicación:

En general se pudo observar que los empleados locales ven la función de Comunicación Corporativa como una herramienta de gestión hacia tres objetivos: guiar el quehacer institucional (negocio y estructura), crear un proyecto común (espíritu e identidad) y dar coherencia a las acciones estratégicas.

Al indagar sobre cuál es la finalidad recurrente en la utilización de la comunicación en la gestión local, se conoció que un 33% de la muestra la utiliza para “realizar la gestión laboral”, el 27% con la finalidad de “formación profesional” y por último el 22% como información base para la “toma de decisiones”.

V.1.3.1.2. Tipología de las informaciones:

Sobre la tipología de la información recibida, se pudo conocer que el contenido local declarado como el más recibido (67%) es el correspondiente al lanzamiento de productos, los procedimientos y las informaciones de la presidencia. Este resultado expone la naturaleza de la comunicación organizacional, compuesta por mensajes descendentes relacionados con los puntos críticos para sustentar el negocio comercial.

Además, los empleados consideraron que informaciones relativas al posicionamiento e identidad organizacional, tanto internamente como externamente, son las que menos se reciben dentro de la institución (20%).

Por su parte, al revisar las respuestas sobre la tipología de la comunicación global, el resultado de la encuesta demostró que existe en general en los entrevistados, una menor percepción del recibimiento de mensajes de carácter global dentro de la organización.

Los valores (25%), la información relacionada con los premios y reconocimientos a la gestión empresarial (22%) y la historia de la organización (15%) se mostraron como los contenidos globales recibidos “siempre” o “casi siempre” por los empleados locales.

En relación a la información categorizada como “no recibida”, en la percepción de los entrevistados, aparecen predominantemente los mensajes correspondientes con las políticas de recursos humanos (51%), el lanzamiento de productos (44%) y los efectos de las decisiones directivas (42%).

Todos estos elementos delimitan que las características de los contenidos en las comunicaciones parecen estar restringidos hacia el ámbito en el que operan. Así las comunicaciones que son indispensables para la coherencia de las acciones estratégicas corporativas, se muestran como las que provienen de un origen global, mientras que la correspondiente a los productos y servicios derivados de la gestión operacional, se perciben como más locales.

Ahora, la consecuencia directa de que los empleados perciban como global las informaciones básicas que cohesionan y dan estructura a la identidad organizacional, es que no lleguen a sentirse parte integrante de unos valores considerados exógenos a su realidad local.

VI.1.3.1.3 Satisfacción de los empleados:

Al indagar con relación al nivel de satisfacción de los empleados del Banco de Venezuela/Grupo Santander sobre las comunicaciones locales y globales recibidas, se encontró que un 59%

se encuentra poco satisfecho con relación a la recepción de ambos tipos de información.

La principal causa de insatisfacción expresada por los empleados en Venezuela, frente a la recepción de los contenidos – locales y globales- tiene su origen en especial, en la oportunidad de los mensajes recibidos.

De esta forma los resultados obtenidos demuestran que la percepción de satisfacción sobre la información tanto local como global, todavía no es utilizada en la organización como una verdadera herramienta de gestión y generación de valor. En este sentido, Santander debe aún continuar realizando esfuerzos hacia 2 ejes de acción:

1. Generar comunicaciones oportunas y que cubran las expectativas locales de gestión comercial.
2. Reforzar la naturaleza de identificación de los mensajes globales para que estos vayan convirtiéndose en los contenidos que cohesionen las complejas relaciones organizacionales.

VI.1.3.1.4 Los medios de comunicación en Santander

Para comprender el impacto de los diferentes medios de comunicación interna sobre la gestión empresarial, se indagó sobre la percepción de los empleados locales del Santander en Venezuela, en cuanto a la importancia de los mismos.

La Intranet (97%) resultó ser el segundo canal en importancia dentro de la organización local después de los *emails* (99%). En tercer lugar los entrevistados seleccionaron los comunicados como otro canal de importancia al servicio del quehacer y la toma de decisiones de la institución.

Unos de los hallazgos más interesantes es que los medios tradicionales como lo eran los folletos, las revistas institucionales y hasta el contacto cara a cara han dado paso en su percepción de valor para los nuevos medios en línea.

Estos resultados demuestran sin duda que la gestión de comunicación en cualquier empresa actual está cada vez más determinada por las nuevas herramientas de comunicación y gestión en línea. Como hemos mencionado anteriormente, el quehacer organizacional se ha transformado dando valor a las relaciones en red, que cada día más en empresas diversas geográficamente encuentran viabilidad a través de las nuevas tecnologías.

VI.1.4.1 Impacto tecnológico en las comunicaciones

En la actualidad, la organización que esté encaminada hacia la globalización debe de forma imprescindible, orientarse a conseguir a través de su estrategia, la mejor tecnología disponible para aplicarla a sus productos y servicios y, así, traducir sus beneficios de una forma ventajosa para construir una ventaja competitiva.

Entre los principales impactos que la tecnología ha propiciado en las organizaciones se puede mencionar:

- *Impacto en la realización del trabajo:* la rapidez de los sistemas y su condición independiente al espacio geográfico ha posibilitado la diseminación e instantaneidad de las informaciones necesarias para la gestión del trabajo.
- *Impacto en los modos de interacción:* las relaciones interpersonales dan paso a las relaciones virtuales, que si bien se tornan más complejas, también contribuyen a generar espacios de sinergia nunca antes vistos.
- *Impacto en la estructura de los sistemas de comunicación:* tanto el carácter de la información como los canales por los cuales se distribuye

estarán cada vez más orientados a producir conocimiento a través de la participación multipolar de los miembros de la empresa.

Y es que en un mundo interconectado y sistematizado, la competitividad de una empresa multinacional depende fundamentalmente de la eficacia con que consiga gerenciar sus recursos tecnológicos en función de la generación de información y la eficiencia de sus procesos (es decir su nivel de calidad, su velocidad de producción y su flexibilidad o adaptabilidad a los cambios del entorno). Así, el uso eficiente de la tecnología en una empresa puede convertirse en una herramienta para la creación de una nueva lógica organizativa centrada en redes de valor y de intercambio.

Las empresas globales utilizan entonces las nuevas tecnologías como oportunidades adicionales para mantenerse e innovar en su manera de llegar a sus públicos, de obtener información “actualizada en línea” y poder tomar decisiones y difundirlas de forma estratégica dentro de la organización.

A partir de los resultados de la auditoria organizacional se pudo conocer que la tecnología representa la clave del nuevo modelo de negocio Santander. En este sentido, el Grupo ha identificado la necesidad de un Modelo de Gestión de la Tecnología orientado a encontrar soluciones corporativas que sean aplicables a todo nivel y a todas las entidades y bancos del Grupo en apoyo a la gestión estratégica del negocio.

El principal reto que tiene la organización al utilizar estos mecanismos es a través de ellos, transformar a las filiales de Santander en una verdadera red corporativa de productos, recursos y flujos de competencias que puedan ser orquestados por los directivos de la sede principal, con ayuda de herramientas administrativas de gestión y comunicación organizacional.

Santander ha reconocido también la importancia de utilizar a las nuevas tecnologías en sus esfuerzos por apoyar la eficiencia de los canales de comunicación. Junto al plan de unificación de imagen, la corporación española se encuentra realizando acciones para el fortalecimiento de las gestiones de comunicación de los medios a través de nueva tecnología.

De este modo, el proyecto tecnológico de Santander no sólo ha dado prioridad a la unificación de las herramientas tecnológicas que posibilitan la administración,

sino también a la convergencia de las herramientas comunicacionales a través de nuevos sistemas online como una red al alcance de todos los empleados.

En especial las posibilidades de estandarización y accesibilidad que trajo la Internet, han viabilizado la nueva concepción de red corporativa como un espacio para la interacción empresarial que contribuya en el alineamiento de la comunicación interna con el fin de “hablar con una sola voz”.

Pero los nuevos medios de comunicación utilizan la tecnología como soporte, no como fin. El foco de los procesos de comunicación dentro de las organizaciones debe estar centrado en los contenidos, no en los medios.

En este sentido, Santander dentro del plano estratégico de unificación de imagen y marca se encuentra trabajando en la mejora de los canales de comunicación existentes dentro de la organización, así como en la creación de espacios de información participación y conocimiento global clave para la eficiencia de la nueva forma administrativa.

Las herramientas tecnológicas no debe ser más que medios de aprendizaje, que posibilitan la integración de la gente, de los procesos, de los formatos y de los principios empresariales, para formar una cultura intelectualmente creativa, que movilice la efectividad total de la organización.

VI.1.5.1 La intranet como mediador del cambio

Las intranets son sistemas que, utilizando la tecnología web, ayudan a crear, organizar y utilizar la información disponible de una compañía, así como también sirven como espacio que facilita la relación entre los colaboradores, la innovación empresarial, las transacciones y por tanto beneficia el incremento de la productividad dentro de la organización.

La finalidad de este tipo de medios no se limita a la de soporte técnico: unifica a la gente, los procesos del negocio, el conocimiento corporativo, los proveedores, los socios y los clientes en torno a los objetivos empresariales últimos.

Entre las principales ventajas de utilizar este medio en una estrategia corporativa global están:

9. *Eliminación de los dispersos y complejos sistemas operativos complejos* especializados en las organizaciones locales.
10. *Su base en estándares web* permiten crear un cuerpo completo de aplicaciones centradas en red.
11. *Interoperabilidad entre plataformas* para hacer expedito el flujo de trabajo.
12. *Impulsor de la cultura corporativa* a través de la acción de compartir conocimiento entre trabajadores que colaboran mutuamente, dando como resultado el mejoramiento de la productividad.
13. *Soporte integrado*: bases de datos, mercados de datos, almacenes de datos y sistemas heredados integrados para acceso al mundo de los datos corporativos.
14. *Acceso y participación abierta a todos los integrantes de la organización.*
15. *Ganancias importantes en rentabilidad* frente a la reducción de costos operacionales.

Pero el reto de una Intranet es aún mayor: debe integrar todos estos beneficios hacia un ambiente de colaboración e intercambio electrónicamente compartido por los trabajadores. Esto significa que el objetivo único de tener una Intranet debe ser el de contribuir de manera permanente y sistemática al desempeño en términos de excelencia y competitividad de los trabajadores. De otra manera, la empresa estará perdiendo el tiempo y los recursos de los accionistas de la organización.

En la actualidad, cada localidad donde Santander tiene presencia posee su propia red interna de comunicación. En este sentido, si bien el plan de unificación contempla la homologación tecnológica de las plataformas Intranet, para que estas puedan comunicarse entre sí, el objetivo último es la de crear una Intranet Corporativa que a través del intercambio de experiencias de gestión logre impulsar la fuerza necesaria para garantizar el éxito del cambio organizacional.

VI.1.5.1.1 La Intranet local: Banco de Venezuela/Grupo Santander

Desde sus inicios en el 2003, El Portal Corporativo del Banco de Venezuela/Grupo Santander fue concebido como un medio electrónico masivo dirigido a la comunidad de los empleados para servir de puerta de entrada y permanencia en la ejecución de procesos automatizados orientados a negocios, administración y servicios al personal. Con el nacimiento de esta herramienta en la organización local se logró de manera importante facilitar las comunicaciones de forma general -especializada y personalizada- incrementando la productividad y eficiencia operativa.

Y es que uno de los principales presupuestos para la creación de un canal a un solo clic de distancia, era el de consolidar una poderosa herramienta para la difusión de la información corporativa local. Esto ayudaría a incrementar los niveles de compromiso del empleado y mejorar la eficiencia en la consecución de los objetivos globales.

Ciertamente, la mayor parte de las organizaciones dependen de los datos, la información y el conocimiento para crear productos, servicios, educación y entretenimiento. La Intranet del Banco de Venezuela /Grupo Santander como se observó, se comporta como repositorio único para garantizar la calidad de la gestión empresarial. Además, la intranet ayuda a la organización con las siguientes tareas:

- *Gestión de Control:*
 - De procesos
 - De diseño
 - De documentos y datos
 - Seguimiento de Productos y servicios
 - De calidad (ISO)
 - Inspecciones y auditorias
 - Control de acceso a la información

- *Gestión de Compras:*
 - Sistema de proveeduría online

- *Automatización de procesos:*
 - Automatización de flujos de información
 - Servicios de atención al cliente interno
 - Procesos de autogestión de RRHH
 - Capacitación (existen cursos de inducción online)

En general, las ventajas más importantes que aporta este canal se refiere a la consolidación de un instrumento útil, de fácil acceso e inmediato para las informaciones claves del quehacer organizacional, de modo que se incremente la productividad administrativa de toda la empresa.

Otros atributos apreciados en la Intranet a través de los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a los empleados locales son:

- Sobre la funcionalidad técnica relacionada con la capacidad de brindar procesos de autogestión para los empleados, los resultados obtenidos mostraron este punto como uno de los objetivos de uso con mayor satisfacción de la muestra. Un 53% se mostró “muy satisfecho” y 32 % “algo satisfecho” frente a este asunto.
- En cuanto al diseño de la Intranet, el nivel de satisfacción de la muestra fue de 88%.
- La facilidad de uso también se mostró como una cualidad importante en el alto nivel de satisfacción de los entrevistados, siendo que el 84% revelaron encontrarse “algo satisfechos” o “muy satisfechos”.
- 76% de la muestra afirmó estar “algo satisfecho” o “muy satisfecho” con respecto a la calidad de la información publicada

Estos resultados muestran que las Intranets no son más que un reflejo, en términos de información, de la estructura de la empresa, de sus comunicaciones y roles en su interior. En este sentido, esta intranet está claramente orientada a los procesos, proporcionando un ambiente para que los empleados afinen la manera en que se hace el trabajo. Esto ciertamente resulta una ventaja para el mantenimiento del control de la organización a nivel administrativo, sin embargo, puede resultar una desventaja si el próximo escalón de la evolución de esta herramienta quiere orientarse a la potenciación de las comunicaciones como motor de una acción empresarial renovada y flexible.

En este aspecto se recomienda un esfuerzo dirigido a una acción de reposicionamiento para motivar la participación activa de los usuarios. Se trata entonces de implementar campañas que logren corregir la visión de este canal, potenciar la creación de valor y conocimiento a través de este medio. De este modo podría llegar a convertirse aún más, en un espacio para compartir y trabajar en conjunto, dando como resultado el mejoramiento de la productividad.

El Portal Corporativo del Banco de Venezuela/Grupo Santander ciertamente ha vivido y seguirá viviendo las etapas lógicas de desarrollo desde su aparición hasta los momentos actuales. Ha llegado el momento de comenzar su ciclo de perfeccionamiento; ya no es un proyecto, es una herramienta de trabajo consolidada que al igual que la organización requiere evolucionar en la búsqueda de ofrecer mejores soluciones para la institución y sus integrantes de acuerdo a su nuevo modelo global.

Sintetizando los comentarios recogidos de los entrevistados, se puede concluir que las principales expectativas de mejora para la Intranet local deberán estar enfocadas en los siguientes aspectos:

- La información debe ser generada y actualizada de forma oportuna.
- La Intranet actual está siendo subutilizada; ella constituye una importante herramienta de comunicación con todos los empleados de la organización.

- Este canal precisa incorporar mecanismos de participación y colaboración con los usuarios, así como incentivar a la identificación con la cultura corporativa global.

Un trabajo consistente sobre estos puntos podrían convertir a la intranet en verdadero canal estratégico de la organización. A través de ella los proyectos pueden vincularse, los procesos se enlazarían y se unificarían los estándares. La información transformada en bits se convierte entonces en el activo más importante para la calidad y eficiencia organizacional.

En conclusión, la visión de la Intranet local como lugar donde se comunica la estrategia y se genera sinergia empresarial, pueden ser resumidas en:

Espacio de eficiencia organizacional:

La Intranet es una herramienta tecnológica percibida como de fácil acceso para todos, con gran capacidad de almacenaje de información (mayor que otros canales) y es un espacio que habilita la comunicación oportuna sobre informaciones relevantes para la organización.

Lugar de convergencia e identificación:

Debido a que es el medio más utilizado por todos los empleados del Grupo Santander, es valorado como un ambiente propicio para el intercambio y el incentivo a la cultura corporativa. Este canal permite la unificación de criterios, valores y acciones entre las diversas áreas del Banco.

En este sentido y siendo que el Grupo Santander se ha convertido en un conglomerado, disperso y complejo, necesita de un canal que refleje y unifique los criterios básicos de su cultura, su negocio y su tecnología. La Intranet Global parece ser una solución para esto.

VI.1.5.1.2 La intranet global Santander

Las intranets como soluciones escalables, deben diseñarse para evolucionar en el tiempo de modo que reflejen y acompañen las adaptaciones y cambios estructurales que sufra la organización como un todo y las relaciones entre sus miembros.

Así como una organización global tiene como principal propósito buscar la mayor eficiencia a través de estrategias administrativas comunes en los mercados donde opera, una Intranet Global tiene como objetivo principal lograr una identidad común entre los integrantes de la organización a nivel mundial de modo que refuerza su valor y crea vínculos internos de pertenencia y externos de notoriedad, confianza y credibilidad.

Santander en su orientación hacia la consolidación de una organización cohesionada en su marca, imagen y comunicaciones, percibió la necesidad de poseer un canal al alcance de todos, que orientase a las sedes locales en los principales cambios que tendrán lugar hacia la unificación corporativa.

Una Intranet Global Corporativa contribuye entonces a la construcción de un sistema que apoye la creación de valor global en los procesos regionales, para garantizar la eficiencia frente a sus clientes, socios, aliados y trabajadores en todo el mundo.

Ahora, unificar no significa colocar todo en talla única. Esta acción tiene como objetivo principal, colocar las bases que delimitarán la flexibilidad de acción de las sedes locales en función de los objetivos del negocio corporativo. Pero para conseguir un canal *glocal*, es necesario tener en cuenta los requerimientos de información y conocimiento del tipo institucional, del trabajador, de los productos y servicios, de los documentos, del contenido; pero sobretodo de los procesos medulares del negocio y de las localidades que darán formato a la gestión del mismo.

Al identificar y comunicar misiones, metas, procesos, relaciones, interacciones, estándares, proyectos, calendarios, presupuestos y cultura de forma estándar a través de una interfaz en línea "única y universal", una intranet puede convertirse en la voz y la inteligencia de la organización combinadas.

De las entrevistas realizadas, los propios empleados de una de las sedes como lo es Banco de Venezuela/Grupo Santander demostraron su opinión positiva frente a la posibilidad de implantar una Intranet Global.

Entre las características de mayor peso que los entrevistados percibieron como las principales ventajas de poseer una Intranet global están:

- Ser un espacio para concentrar las mejores prácticas de la organización
- Difundir la imagen y los atributos de la marca Santander
- Ayudar en el conocimiento de los negocios de otros países del Grupo

Y es que una intranet global optimizaría el trabajo y la relación entre todos los colaboradores de una organización. Por eso podría generar nuevas oportunidades para la comunicación empresarial. En este sentido, un 16% afirmó que la implantación de una permitiría una mejora del flujo de comunicación integral en la organización.

Otras ventajas señaladas por una importante parte de la muestra entrevistada estuvieron relacionadas con la eficiencia organizacional (13%) y la estandarización tecnológica.

Lo cierto es que al pensar en la implantación de una Intranet que atienda las necesidades globales de una corporación, de acuerdo a los resultados arrojados a partir del cuestionario, se debe pensar en un espacio que genere sinergia y conocimiento, identificación con la estrategia y productividad de toda la organización, permitiendo que esta se comporten como una sola entidad, un grupo, una familia, donde cada quien conoce su

papel, comparte una base común de conocimientos, sus estrategias coinciden con la misión, las metas y los objetivos de la organización.

La nueva intranet traerá unicidad, identidad corporativa y estandarización de la plataforma tecnológica de trabajo y comunicación: todos los empleados de Santander, independiente de dónde se encuentren podrán acceder a este canal y conocer la realidad de cada uno de los países que han ido uniéndose a esta plataforma y crear oportunidades sinérgicas de experiencias de gestión.

Ahora bien, el verdadero aporte de este trabajo estuvo centrado, entonces, en una aproximación analítica, sobre las condiciones que imperan en la nueva estructura global versus el diagnóstico de valoración local de Santander y como esto puede resultar en impactos en el quehacer organizacional. Un plan estratégico de comunicaciones, puede ayudar a que la transformación de una Intranet local a una global sea realmente percibida como eficiente dentro de las organizaciones locales.

VI.1.6.1 Conclusiones finales:

- El vertiginoso desarrollo de la sociedad actual obliga a las organizaciones de hoy a alcanzar un alto grado de eficiencia y competitividad, para poder responder a las cambiantes y complejas demandas que aparecen ante ellas. Para actuar en este escenario dinámico se requiere desarrollar una gestión global competitiva como piedra angular organizacional.
- Especialmente las corporaciones internacionales están sufriendo la consecuencia de los mercados globales: una significativa reducción del control estratégico de la matriz sobre la gestión y operación de sus filiales. De allí que los principales planes estratégicos deben concentrarse en unir gente, procesos, y competencias para retomar el control organizacional.
- En el camino para consolidar un proceso de integración *glocal* exitoso, las corporaciones no pueden basar su actuación exclusivamente en la generación de productos y servicios innovadores; el plan estratégico de la matriz debe orientarse a trabajar hacia tres pilares estratégicos:

1. La unificación de las comunicaciones
 2. La mejoría de la operación a través de la plataforma tecnológica
 3. La integración del capital humano hacia sinergia del negocio.
- La invasión de las nuevas tecnologías ha apoyado la transformación del entorno organizacional hacia ambientes integrados que permitan la mejoría y mejor aprovechamiento de los recursos en la gestión medular. Su influencia se evidencia especialmente en:
 1. Elevación de la inteligencia y conocimiento general de la organización
 2. Creación de un punto de contacto único
 3. Optimización del objetivo organizacional del negocio
 4. Aseguramiento de un ambiente de comunicación e intercambio
 - En la era de la información y del conocimiento, la gestión de la comunicación también ha sido fundamental: ésta actúa en las empresas como un sistema nervioso, un entramado, que permite la cohesión de todos los miembros de la organización hacia los objetivos del negocio. Entre las ventajas que aporta la comunicación en las empresas se pueden mencionar:
 1. Disminuir los errores,
 2. Facilitar el aprendizaje organizacional,
 3. Generar ventajas competitivas,
 4. Anticipar crisis y situaciones especiales,
 5. Asimilar desarrollos tecnológicos,
 6. Incrementar la creatividad de la organización,
 7. Prever las tendencias del mercado,
 8. Disponer de la lealtad de los clientes y empleados

Tecnología y comunicación unidas en la organización, son sin duda, las armas más poderosas para trabajar la diferenciación y la flexibilidad en un mundo cada vez más mediatizado.

- Pero llegar a este estadio implica que todos los miembros de la organización deben conocer, participar y construir una cultura corporativa común. Esto sólo es posible a través de un plan de gestión que incluya: canales de comunicación, contenidos y conocimiento de los públicos locales.
- Las empresas globales están utilizando las nuevas tecnologías como oportunidades para mantenerse e innovar en su manera de llegar a sus públicos, de obtener información “actualizada en línea” y poder tomar decisiones y difundirlas de forma estratégica dentro de la organización.
- En este sentido, las Intranets son sistemas que, utilizando la tecnología web, ayudan a crear, organizar y utilizar la información disponible de una compañía, así como también sirven como espacio de relaciones entre los colaboradores, hacia innovación empresarial, las transacciones y el incremento de la productividad de la institución.
- Pero la finalidad última de este tipo de medios no se limita a la de soporte técnico sino a: unificar a la gente, los procesos del negocio, el conocimiento corporativo en torno a los objetivos empresariales últimos. De allí su valor estratégico para la implantación de una marca y valores globales.
- Santander está desde el 2004 realizando esfuerzos para la consolidación y maximización del conglomerado internacional en relación a sus objetivos de negocio, su cultura y su tecnología. Los planes que están siendo desarrollados recientemente si bien todavía tienen resultados incipientes, son el reflejo de la importancia que estos elementos tienen dentro de la aportación de ventaja competitiva en el mercado.
- El Plan de Imagen y Marca que comenzó en 2006 tiene como principal objetivo facilitar el intercambio de experiencias entre las diferentes unidades diseminadas internacionalmente comunicando los atributos esenciales que permitan crear un ambiente participativo propicio para la incubación de la cultura corporativa global Santander. Este plan tiene tres objetivos básicos:
 1. Crear canales de comunicación comunes y accesibles para todos los empleados

2. Reforzar los valores globales Santander
3. Contribuir a la generación de conocimiento medular

Sin embargo, la principal limitación de conseguir este fin se refiere a la propia naturaleza de la organización: Santander creció de forma acelerada a raíz de múltiples adquisiciones en los mercados donde opera hoy; esto trae como consecuencia una dificultad evidente para poder insertar la nueva cultura y estructura global en ambiente caracterizados por la actuación eminentemente local, descentralizada y burocrática.

- La Intranet para Santander representa una oportunidad única para a través de un medio de bajo costo y de alcance global, construir relaciones de interacción, comunicación y sinergia vitales para la organización y su estabilidad.

Sin embargo, la realidad hacia la consolidación de una Intranet global es que debe acoplarse bien con los beneficios que ya hoy tienen las Intranet locales en cada filial, para poder sobre estas funcionalidades y características, aportar un conocimiento de valor corporativo.

Al revisar las características que son percibidas por los empleados de acuerdo a la muestra dentro del Banco de Venezuela/Grupo Santander se identificó que:

1. La mayor parte de los empleados se definen como *heavy-users* de este canal, que después de los emails aparece como el más preferido en la gestión del día a día.
2. Las principales funciones utilizadas en la Intranet local corresponden con la búsqueda de información (lanzamiento de productos y procesos) y el uso de herramientas automatizadas se revelan como los atributos con mayor frecuencia procurados por los usuarios de este canal.
3. Los niveles de satisfacción de los usuarios parecen estar más elevados particularmente hacia las características técnicas

como diseño, herramientas automatizadas, procesos de autogestión y facilidad de uso, sin embargo, con relación a calidad de la información, frecuencia de actualizaciones y aplicaciones de valor agregado la muestra revela altos índices de insatisfacción.

En este sentido, pareciera que la Intranet local tiene una visión centrada en los aspectos operacionales y de negocio, dejando un poco de lado las necesidades de cohesión, colaboración y sinergia hacia los valores y marca de la corporación.

La Intranet global debe no sólo dar un valor diferencial sobre las herramientas técnicas que posee el canal local, sino debe enfocar toda su fuerza comunicativa hacia la creación de un espacio único para el intercambio de información e identificación con la gestión y productividad de toda la organización.

- La nueva intranet traerá unicidad, identidad corporativa y estandarización de la plataforma tecnológica de trabajo y comunicación para todos los empleados de Santander, sin importar dónde se encuentren. Además se convertirá en una herramienta de control y seguimiento de las estrategias de negocio regionales frente a la matriz corporativa.

El principal reto que tiene la organización al utilizar estos mecanismos es a través de ellos, transformar a las filiales de Santander en una verdadera red corporativa de productos, recursos y flujos de competencias que puedan ser orquestados por los directivos de la sede principal, con ayuda de herramientas administrativas de gestión y comunicación organizacional.

VI.1.7.1 Recomendaciones

- Unificar en la organización no se trata de colocar una talla única que endurezca la capacidad de respuestas ante el entorno.

Al adoptar un enfoque orientado hacia las redes de información y la capacidad organizativa, si bien las directrices deben tener su origen en la gestión y planificación corporativa central, también la organización debe proveer espacios descentralizados donde puedan surgir las oportunidades de creación e innovación local.

Los planes corporativos, deben contemplar la participación activa de las unidades que gestionan los procesos afectados por el cambio. El conocimiento debe ser entonces distribuido no de forma descendente, sino de forma integradora.

- La Intranet local del Banco de Venezuela/Grupo Santander debe, antes de transformarse en canal global debe poner en marcha un plan de mejoras, especialmente con relación a los puntos donde los usuarios se muestran menos satisfechos:
 1. La escasa actualización de la información hacia información oportuna y eficiente
 2. La incorporación de mecanismos de feedback y colaboración efectivos.

Inversión de tiempo, recursos y compromiso podrán apoyar las bases principales del futuro cambio en la gestión de comunicación online. En este el principal reto de Santander -local y global- es el de realizar esfuerzos hacia dos ejes de acción:

1. Generar comunicaciones oportunas y que cubran las expectativas locales de gestión comercial.
 2. Reforzar la naturaleza de identificación de los mensajes globales para que estos vayan convirtiéndose en los contenidos que cohesionen las complejas relaciones organizacionales.
- Una estrategia de cambio hacia una actuación global debe ser lo más amplia posible. En este sentido, el nuevo modelo global debe además de contar con unidades estratégicas que estén trabajando hacia el mismos, contemplar:

1. ***Un plan de comunicaciones consistente*** con acciones de información permanentes para distribuir la información correspondiente con el cambio y sus impactos.
2. ***Acciones y políticas de RRHH*** cada vez más próximos a la realidad global: ampliación de oportunidades internacionales, generación de equipos interdisciplinarios, creación de espacios de intercambio entre la alta dirección y el resto de la organización.

Estos eventos agrupados hacia un plan estratégico donde el canal principal de interconexión sea la Intranet, facilitarán sin duda la transformación de una visión centralizada e impuesta desde la matriz, en una oportunidad de construir de forma creativa respuestas flexibles para cada realidad local.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN

Posterior a la realización del análisis diagnóstico tanto local del Banco de Venezuela/Grupo Santander, así como global de Santander y con el conocimiento de la orientación actual de la organización hacia la consolidación de una cultura corporativa homogénea, se propone a continuación el apoyo estratégico de comunicación a implementar:

El plan de comunicación principalmente se orienta hacia el beneficio de incorporar todos los elementos organizacionales hacia el involucramiento de la totalidad de empresa local en los planes de unificación global.

Objetivo principal:

Fortalecer las insuficiencias de comunicación interna en apoyo a la creación de espacios institucionales para la divulgación y conocimiento de los cambios en la cultura corporativa local hacia una de carácter global.

Resultado deseado:

Esta nueva visión, estará orientada a superar las debilidades existentes en el entendimiento de los empleados locales sobre los cambios que sufrirá tanto la gestión como la cultura corporativa participando activamente y generando sinergias en

función de generar valor para alcanzar el nivel global deseado por la matriz. Especialmente será utilizado el canal Intranet como poderoso instrumento mediador en la comunicación del cambio.

VII.1.1 ESTRATEGIAS MAESTRAS

- ❑ Fortalecer el intercambio de información sobre el cambio hacia lo global de modo de incrementar la identificación del personal local.
- ❑ Formar equipos multidisciplinarios que actúen como portadores del cambio organizacional.

La primera *estrategia maestra* de las formuladas es la de “Fortalecer el intercambio de información sobre el cambio hacia lo global de modo de incrementar la identificación del personal local”, dado que a través de los distintos análisis realizados se puede observar que el principal problema de la organización tiene que ver con la cantidad y calidad de la información que apoye la identificación y sentido de pertenencia de una empresa local hacia una empresa Santander Global.

La segunda *estrategia maestra* es la de “Formar equipos multidisciplinarios que actúen como portadores del cambio organizacional”, porque es necesario que los empleados sean los protagonistas del cambio dentro de la organización. La búsqueda de líderes que enarboleden y transmitan la nueva cultura organizacional puede convertirse en el factor de éxito de la adaptación local.

La finalidad de las estrategias antes descritas es que el Banco de Venezuela /Grupo Santander, en principio *supere su principal debilidad*, la cual consiste en la escasa distribución de información para que pueda *crear valor* en la nueva realidad empresarial global. En segundo lugar, el objetivo de este plan de comunicación también está en la utilización de la herramienta Intranet como espacio líder para gestionar el cambio organizacional.

Para mantener la posición alcanzada se procederá entonces a aplicar una estrategia de integración, cuya función será garantizar el flujo de información y comunicación necesaria para hacer partícipes del cambio a los públicos estratégicos de la organización local. Del mismo modo, esta estrategia permitirá ganar ventajas sobre el uso de los medios de comunicación y la consolidación de los atributos de la marca.

Puntos estratégicos clave:

Lo que se busca alcanzar con las estrategias maestras está centrado a los siguientes propósitos (Mintzberg, 1993):

- **Formar y comunicar:** a todos los involucrados en el cambio, de modo de lograr comprometerse con el cambio.
- **Participar e involucrar:** vincular a los resistentes en las actividades de implementación del cambio. Esta estrategia puede ser muy útil cuando los que introducen el cambio no poseen todos los conocimientos para diseñarlo y ponerlo en práctica.
- **Facilitar y apoyar**
- **Posicionar:** Generalmente involucra el uso selectivo de información y la deliberada estructuración de ciertos hechos.

En este sentido, la Intranet brinda el ambiente propicio, ya que al ser una plataforma que concentra los beneficios de diversos sistemas de gestión, todos estos puntos clave tienen lugar para su desarrollo a un solo clic de distancia.

VII.1.2 PLAN ESTRATÉGICO

Estrategia 1:

Fortalecer los flujos de información sobre el cambio global de modo de incrementar la identificación del personal a nivel local.

Programa:

Comunicaciones

Objetivos Generales:

1. Alinear los valores del personal con las promesas básicas de la corporación.
 2. Desarrollar espacios participativos destinados a que los empleados conozcan la organización y puedan brindar ideas para la nueva gestión global.
 3. Realizar una campaña para posicionar las funcionalidades y ventajas de los medios de comunicación empresarial (locales versus globales)
 4. Reforzar el conocimiento sobre los productos y servicios del Grupo a nivel mundial.
-

Estrategia 2:

Formar equipos multidisciplinares que actúen como portadores del cambio organizacional.

Programa:

Recursos Humanos

Objetivos Generales:

1. Realizar encuentros periódicos de empleados medios con líderes del cambio organizacional.
 2. Convertir a los empleados en portadores de la buena imagen de la Institución, a través de la selección de los Embajadores Santander.
 3. Hacer partícipes a los empleados de las ideas y proyectos globales del Banco.
-

PROGRAMA DE COMUNICACIONES

Actividad	Producto	Cronograma	Dirigido	Responsable
Alinear los valores del personal con las promesas básicas de la institución.	Charlas de inducción, Publicación de misión, visión y valores en los principales medios de comunicación. Campaña de identificación de valores corporativos globales través de trivias, material pop, y concursos en Intranet	<i>Segundo semestre 2008</i>	Todos los empleados y contratados	<i>Recursos Humanos, Comunicaciones Corporativas, Mercadeo</i>
Desarrollo de programas participativos destinados a que los empleados conozcan la organización y puedan brindar ideas para su mejor funcionamiento	Concurso "Conoce tu Banco" a ser publicado en la Intranet, con preguntas sobre la hitos más importantes de la gestión global. Jornadas "Conoce tus productos" donde los empleados tendrán la oportunidad de hacer propuestas sobre el mejoramiento de los productos y servicios existentes. Ambos programas otorgarán premios.	<i>Primera semana de cada trimestre (Concurso)</i> <i>Primera semana de cada semestre (Jornadas)</i>	Todos los empleados	<i>Distintas áreas de la organización, Comunicación Corporativas, Recursos Humanos, Banca Comercial, Calidad Corporativa</i>
Realizar una campaña para posicionar las funcionalidades y ventajas de los medios de comunicación empresarial (locales versus globales)	Eventos, charlas y espacio en la Intranet con los enunciados básicos sobre el objetivo comunicacional y contenidos de cada uno de los medios de comunicación organizacional.	<i>Permanente</i>	Todos los empleados	<i>Legal, Administración, Fundación, Recursos Humanos, Comunicaciones Corporativas</i>
Reforzar el sentido de pertenencia	Espacio "Así lo hacemos" para la publicación periódica a través de e-mails o avisos atractivos en la Intranet sobre las innovaciones empresariales en materia de productos y servicios a nivel global.	<i>Permanente</i>	Todos los empleados	<i>Banca Comercial, Mercadeo, Comunicaciones Corporativas.</i>

PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

Actividad	Producto	Cronograma	Dirigido	Responsable
Realizar encuentros con la alta dirección	<p>Crear equipos multidisciplinares de encuentro entre la alta y media dirección para discutir de la gestión global "1 hora en el mundo Santander"</p> <p>Los resultados de esta gestión serán publicados semanalmente en la Intranet.</p>	<i>Primer semestre 2009</i>	Alta y media gerencia	<i>Recursos Humanos</i>
Convertir a los empleados en portadores de la buena imagen de la Institución, a	<p>Selección de los Embajadores Santander, con el fin de representar al Banco local en eventos de Santander a nivel global. Postulación a través de la Intranet.</p> <p>Concursos para participar de eventos cultural /deportivos orientados al reconocimiento de los empleados a través de su participación activa.</p>	<i>Una vez por semestre Durante el 2009-2010</i>	Todos los empleados	<i>Recursos Humanos</i>
Hacer partícipes a los empleados de las ideas y proyectos globales del Banco.	<p>Realizar encuestas de percepción sobre los cambios que se han producido en la organización. Canal de acceso: Intranet</p> <p>Abrir un espacio de chatroom en la Intranet para la exposición de ideas sobre el impacto de la gestión corporativa global.</p> <p>Realizar una campaña con incentivo para pedir sugerencias de cómo lograr una cultura global más cercana a la realidad local.</p>	<p><i>Encuesta: (Una vez al año)</i></p> <p><i>Chatroom (tema semana dirigidol)</i></p> <p><i>Campaña (Segundo semestre 2008)</i></p>	Todos los empleados	<i>Recursos Humanos, Canales Complementarios, Comunicaciones Corporativo.</i>

FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes bibliográficas

- Bassi, Eduardo (2001) Globalización en los negocios. Construyendo estrategias competitivas, México: Editorial LIMUSA
- Bertalanffy, L.V (1990) Teoría General de los Sistemas: fundación, desarrollo y aplicación, España: 10ma, edición
- Burkley ,Walter (1974) Sociología e a Moderna Teoría de Sistemas, Sao Paulo: Ed Cultrix, pp. 92-102
- Capriotti, P. (1992): La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada, Consejo Superior de Relaciones Públicas, Barcelona.
- Castells, Manuel (2001) La galaxia Internet, Madrid: Editorial Arete,
- Costa, Joan (1995) Comunicación Corporativa y revolución de los servicios, Madrid: Editorial Ciencias Sociales
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 5ª Edic.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración, México: McGraw Hill Editores.

- Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa*. Bogotá: Legis
- Elías J. y Mascaray, (2003) J. Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados, Barcelona: Gestión 2000.
- Fiske, J. (1982) *Introducción al Estudio de la Comunicación*, Colombia: Editorial Norma.
- Elías J. y Mascaray, (2003) J. Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados, Barcelona: Gestión 2000
- Freemont, E., Kast & Rosenzweig, J. (1972). *General Systems Theory: Applications for Organizations and Management*.
- Garrido, Javier (2004) *La Comunicación Estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, España, Barcelona: Gestion2000.com
- Hernández, R. y Fernández, C. & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Edit. Mc Graw Hill.

- Johan Luiz, Sílvio (2006) *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. Sílvio. Editora Saraiva, Brasil
- Katz y Kahn (1990) *Psicología Social de las Organizaciones*, México: Editorial Trillas.
- McLuhan, Marshall (1987) *El medio es el mensaje*. Barcelona: Paidós.
- Mintzberg, Henry y Quin James (1993): *El proceso estratégico*, México: Editorial Prentice May.
- Nosnik, Abraham (1999) *Productividad de la comunicación en la era de Internet*, en Islas Octavio y Fernando Gutiérrez, (2000) *PROYECTO INTERNET, Internet: el medio inteligente*, México, D.F.: CECSA
- Orihuela, José L. (1999) *Nuevos paradigmas comunicativos en la era de Internet*, Madrid: Anaya Multimedia
- Pasquali A (1978) *Comprender la Comunicación*, Caracas: Monte Ávila Editores.
- Perrow, Charles (1990) *Análisis Organizacional: Un enfoque sociológico*. Madrid, Mc Graw Hill, 3era edición
- Pineda, M. (1997) *Sociedad de la información, nuevas tecnologías y medios masivos*. Maracaibo: Ediluz.

- Pizzolante, Italo, (2004) El poder de la Comunicación Estratégica. España: Ed. Pontificia, Universidad Javeriana.
- Pizzolante, Italo, (1996) Ponencia en el 1er Encuentro Iberoamericano sobre estrategias de comunicación.
- Porter, M (1985) Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia.
- Prahalad, C.K. (2006) Estrategia corporativa, España: Editorial Deusto.
- Sabino, Carlos (1994) Cómo hacer una tesis, Caracas: Editorial Panapo.
- Strizinec, G. (1999). Internet en un solo libro. México: Editorial Trillas.
- Tejada, L. (1992). Un Marco Teórico y Metodológico para la Identidad Conceptual.
- Thompson, James D. (1967) Organizaciones en acción, Mc Graw- Hill.
- Villafañe, Justo (1993) Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Wattersn, B. y Marcos, R. (2003) Portales de conocimiento: Colaboración y productividad de nueva generación, México: Mc Graw Hill, 1era edición.

Fuentes electrónicas

- Alvarez. C. (1999) Nuevos retos comunicativos ante las nuevas tecnologías de la comunicación [Investigación online], Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/consocicomunica.htm>.
- Carlos. C. (2000). Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ grupo Santander [Investigación online], Disponible en: <http://www.monografias.com>
- Formanchuk. A. (2004). Comunicación interna, externa e imagen corporativa: Nuevos paradigmas para una economía global. [Artículo electrónico], Disponible en: <http://www.arearh.com/psicologia/comunicacion.htm>
- Interbrand (2007) Las mejores marcas españolas: Ranking por valor de marca [Documento electrónico] Disponible en: http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/BSB_RANKING_07.pdf
- Santander, (2006). Informe anual Santander [Artículo electrónico], Disponible en: http://www.santander.com/cs/cs/Satellite?channel=CAccionistas&cid=1148970501286&empr=SANCorporativo&leng=es_ES&pagename=SANCorporativo/Page/SC_ContenedorGeneral
- Salinas, Guerra (2007) Peruprensa [Artículo electrónico], Disponible en: <http://64.233.169.104/search?q=cache:UXbLxRAqn-AJ:peruprensa.org/Ia131107.htm+El+Mejor+Banco+Global+del+mundo+Euromoney&hl=es&ct=clnk&cd=17>

Fuentes hemerográficas:

- Ferrari, Solange (2008) O mundo em um clique. Revista Idéias (Brasil), Año 2 (N°16) p. 16 y 17.
- García, Maria D (2006) Valiosos como o ouro, essenciaís como ar. Revista Idéias (Brasil) Año1 (N° 7) p.16-19
- Pineda, M. (2000). Los paradigmas de la Comunicación: Nuevos enfoques teórico metodológicos. Revista Diálogos de la Comunicación.
- Paiva, José (2007) Santander, mais que um nome, uma marca. Revista Idéias (Brasil), Año 2 (N°12) p.18-21.

Tesis y trabajos académicos

Bock y Paz Paz (1998) Imagen corporativa, esquema para su desarrollo. Tesis para optar por la Licenciatura en Comunicación Social. Universidad Católica Andrés Bello.

Contreras, Hectony (2000) Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional. Tesis de Maestría para optar por el título para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional

Fernández, Parrat (1998). La glocalización de la comunicación [documento en línea] Universidad Carlos III de Madrid, España.

Hernández y Assunto Balestrazzi. (1990)Evaluación de identidad e imagen corporativa: (caso: Banco Nacional) Tesis para optar por la Licenciatura en Comunicación Social. Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Red:** conjunto de cosas, personas o programas de la misma naturaleza que se comunican, entrelazan y actúan para compartir recursos en favor o en contra de un fin o un intento.
- **Online:** todo sistema que se encuentre conectado a una red en internet.
- **Off-line:** todo sistema que no se encuentre conectado a una red en internet.
- **Cultura Corporativa:** es la construcción social de la identidad de la organización expresada a través de un conjunto de presunciones y valores compartidos por la mayoría de sus miembros. La cultura corporativa se convierte es una especie de ideología.
- **Intranet:** es un ambiente de computación heterogéneo que conecta diferentes plataformas de hardware, ambientes de sistema operativo e interfaces de usuario, permitiendo la integración de gente, procesos, procedimientos y principios para formar una cultura de comunicación, colaboración y efectividad dentro de una organización.
- **Internet:** Es una Red informática de transmisión de datos para la comunicación global que permite el intercambio de todo tipo de información

(en formato digital) entre sus usuarios. El nombre proviene del acrónimo de las palabras inglesas International Network (red internacional).

- **Imagen Corporativa:** Imagen corporativa: es el estado de opinión que resume la percepción que un determinado público tiene de una organización a partir de la síntesis de criterios básicos como: el comportamiento de la organización, su cultura y su personalidad corporativa.
- **Personalidad Corporativa:** se trata de aquellas manifestaciones que la organización efectúa voluntariamente con el fin de proyectar una imagen positiva entre sus públicos. Se expresa mediante la comunicación y también a través de la identidad visual corporativa. (también puede entenderse como la personalidad pública).
- **Globalización:** Llamamos globalización al proceso político, económico, social y ecológico que está teniendo lugar actualmente a nivel planetario, gracias al cual se han desarrollado nuevas formas de interrelación sin límites geográficos, propiciadas por la hiperconectividad e interactividad que ofrecen las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- **Glocal:** término que derivó del ámbito de la globalización en los entornos locales. Viene de la conjunción de la palabra global y local glo-cal.
- **Nuevas tecnologías de información:** conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software) que han transformado los paradigmas sociales convencionales.

- **Identidad corporativa:** Sinónimo de Realidad Corporativa; es el conjunto de atributos asociados a la historia, el proyecto empresarial y la cultura corporativa que definen la esencia de una organización, identificándola y diferenciándola (no debe confundirse con identidad visual corporativa).
- **Soporte:** dispositivo destinado a registrar o grabar información, imágenes o sonido: soporte digital; esta información se la podemos remitir en soporte magnético; los soportes de alta capacidad permiten realizar copias de seguridad sin la intención del usuario; el soporte de todos los paquetes de software más importantes garantiza un trabajo eficaz.

ANEXO A

ENTREVISTA A DÉBORA MIDORI

Ficha técnica:

Nombre de entrevistado(a): Débora Midori

Área representada: Oficina Corporativa Internet - Intranet Santander - España

Pregunta 1: ¿En qué consiste el Proyecto Corporativo Intranet?

Creación de una plataforma tecnológica común y la potenciación del concepto de Grupo. El objetivo final de la Intranet es ser el desktop del empleado. Por tanto debe ser la plataforma centralizadora de todos los contenidos y aplicaciones que necesiten los empleados.

Pregunta 2: ¿Cuáles son las ventajas o beneficios de unificar las intranets de todas las sedes locales Santander?

- Estandarizar la tecnología a nivel grupo y obtener sinergias por concentración y reutilización. Permite la intercomunicación a nivel Grupo.
- Potenciar el concepto Grupo mediante la unificación de la imagen y la generación de información compartida.
- Mejorar la Efectividad mediante:
 1. Unificación de entorno de trabajo
 2. Incorporación de elementos de valor añadido
 3. Estructura de Intranet adaptada a los procesos de negocio y necesidades de trabajo diarias.

- Eficiente la Gestión Comercial mediante:
 1. Ayuda a la estructuración de roles/funciones
 2. Creación de un canal de comunicación directo e integrado con los miembros de la red, con mensajes diferenciados.
 3. Gestión de Grupos. Herramientas de Colaboración.
 4. Establece parámetros homogéneos

Pregunta 3: ¿Cuáles podrían ser las desventajas o riesgos de la implementación de este proyecto?

Riesgos:

- Proyecto que abarca a todo el Grupo (+ de 130.000 empleados) y que tiene unos plazos de ejecución muy amplios. Posibilidad de "quedarnos a medias" por cambio de estrategia.
- No implicación de las entidades locales (resistencia al cambio y perder capacidad de gestión)

Pregunta 4: ¿Cómo describiría la nueva Intranet que será implantada? ¿Cuál será la diferencia principal de este canal con relación a los ya existentes en la organización?

- *Santander al día*. Canal de Comunicación Corporativo. Público y común (primera página que aparece al arrancar el PC) para todo el Grupo.
- *Intranet Pública*. Acceso público. Incluye contenidos corporativos y locales. Punto de acceso vía login a la intranet local privada
- *Intranet Privada*. Acceso restringido. Información, procesos y aplicaciones estructurada en portales según el role del usuario final.

Antes de la intranet no existía otro canal de comunicación con capacidad para llegar a todos los empleados

Pregunta 5: ¿El Proyecto Corporativo Intranet será desarrollado junto con otras estrategias y planes de comunicación global?

Comunicación Corporativa + Tecnología Corporativa + Operaciones Corporativa

Pregunta 6: ¿Cuál es la función de la División Global y de la División América en el desarrollo de este proyecto?

División América, no ha intervenido excepto para consensuar con ellos la priorización del proyecto en los países LATAM. División Global interviene en las áreas antes citadas.

Pregunta 7: ¿Cuál es el papel de la Intranet en Santander?

El que debería ser: La Intranet será el desktop del empleado. Por tanto debe ser la plataforma centralizadora de todos los contenidos y aplicaciones que necesiten los empleados.

ANEXO B

ENTREVISTA A RAÚL RIVERA GONZÁLEZ

Ficha técnica:

Nombre de entrevistado(a): Raúl Rivera González

Área representada: Comunicaciones Corporativas Globales – Santander, España

Pregunta 1: ¿Cuál es la importancia y los beneficios de la unificación de la marca Santander?

La marca Santander es uno de los principales activos del Banco. Es una marca global fuerte con la que se le identifica en todos los mercados en los que está presente y en los que goza de un alto grado de notoriedad. El liderazgo del Santander en los mercados locales refuerza la imagen global y permite competir en mejores condiciones con los grandes bancos internacionales.

La visión global del Grupo, que se une a una presencia multilocal y un excelente conocimiento de los mercados donde estamos presentes, requiere una marca global.

Hasta 2003, el Grupo estaba compuesto por marcas locales sin una identidad común entre ellas. A partir de 2004, se estableció un mismo código de comunicación y se implementaron normas de gestión de la identidad para todos los países y negocios del Grupo, para consolidar nuestra estrategia de marca única y generar un carácter global:

- Convergencia de marca 2007. Marca única Santander.
- Código de comunicación común.
- Implantación de imagen unificada en oficinas.

Para reforzar el posicionamiento del Santander como banco global y líder está en marcha el Plan de imagen de 2007-2010, que tiene como objetivo colocar al Banco en el Top Ten de imagen y marca en el sector financiero internacional.

Dentro de este ámbito, otro proyecto esencial para el Banco es la imagen unificada de oficinas, ya que Santander posee la mayor red internacional de oficinas bancarias del mundo. La identidad visual de las oficinas es clave en la percepción de la marca: la oficina es el espacio de interacción con el cliente y la imagen más tangible frente al público, además de constituir el entorno de trabajo de nuestros equipos comerciales.

Pregunta 2: ¿Cuáles podrían ser las desventajas o riesgos de la implementación integral de este proyecto?

La imagen que Santander proyecta en los países filiales es muy positiva, y tiene una excelente evaluación local. Sin embargo, cada país aporta a la marca diferentes atributos. En este sentido, todavía trabajamos en una imagen global, ya que en algunos países prevalece la imagen de la entidad local sobre el Grupo, como en Reino Unido (Abbey) o Argentina (Banco Río), marcas de transición a Santander.

En este sentido, para supervisar y evaluar el proceso de implementación de la marca unificada -y de esa forma evitar riesgos en su implementación- existe una gestión coordinada con los países y divisiones de negocio en el Comité Corporativo de Marketing Corporativo y Marca -presidido por el Consejero Delegado- que vela y analiza la consistencia y coherencia de la estrategia y posicionamiento del Grupo.

En tanto, el Comité de Sourcing y Publicidad -presidido por el Director General de la División de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios- ayuda a la construcción internacional de la imagen y marca, lo que asegura la mejor alineación de los gastos de marketing con las prioridades estratégicas y presupuestarias del Grupo.

Pregunta 3: ¿Cómo ayudan los canales de comunicación interna en la solidificación de la cultura corporativa Santander?

A través de los canales de Comunicación Interna podemos asegurar que todas las personas de la Organización conozcan los objetivos y los negocios de Santander, con el fin de garantizar el máximo aporte individual de cada una de ellas a las metas comunes.

Al respecto, nuestro modelo de Comunicación Interna se caracteriza por la comunicación interpersonal (“cara a cara”), característica que permite la transmisión y recepción óptima de mensajes. Además, creemos que el valor de la comunicación interna se encuentra en su capacidad de apoyar el negocio, por lo que debe ser un socio en la consecución de nuestros objetivos comerciales.

Por esta razón, apostamos por una comunicación ágil, transparente y honesta; utilizamos un lenguaje sencillo, directo y adaptado a las peculiaridades de las diferentes culturas que conviven en Santander; fomentamos el uso de las nuevas tecnologías como base para incrementar la eficacia y eficiencia de los canales de comunicación interna; y alineamos la comunicación interna con el resto de mensajes de la Organización, con el fin de “hablar con una sola voz” a todos nuestros stakeholders

Pregunta 4: ¿El Proyecto Corporativo Intranet está siendo desarrollado como una de las estrategias y planes de comunicación global? ¿Por qué?

Nuestra posición como Grupo multinacional nos obliga a tener planes de comunicación de carácter global. Con este objetivo, tenemos un equipo global de Comunicación Interna que posee la capacidad de responder a las necesidades del Grupo Santander.

También es fundamental la existencia de canales de Comunicación Interna eficaces, eficientes y bien valorados por las audiencias, que tengan como fin último entregar su apoyo al Negocio. Por esta razón, el equipo de Comunicación Interna debe tener la reputación necesaria entre su audiencia para afrontar los retos de un Grupo e innovar de forma constante en materia de Comunicación Interna.

Pregunta 5: ¿Cuál es la función de la División Global y de la División América en el desarrollo de esta nueva imagen y estilo de comunicación global?

Como te mencioné, el desarrollo de una Marca Única Global es un proyecto de Grupo, que tiene como objetivo que la marca Santander sea identificada en todos los mercados. Por este motivo las estrategias son de carácter global. En este sentido, un punto de inflexión en el Plan de imagen de 2007-2010 fue la celebración de los 150 años del Banco, un hito que sirvió para incrementar la notoriedad y el conocimiento del Santander en el mundo. En este marco, se desarrollaron diferentes actividades, como la Campaña internacional de publicidad: “El Banco con más oficinas del mundo”; la creación de un logotipo conmemorativo; y la publicación de un libro y documental sobre los 150 años de historia del Banco. Además, se realizaron actos de Aniversario en todos los países y territoriales en España.

Otra acción fue el Patrocinio Deportivo de Dimensión Global, tanto en la Fórmula 1 a través de la escudería Mc Laren Mercedes, como en competiciones internacionales de fútbol. (Copa Santander Libertadores).

ANEXO C

IDENTIDAD Y CAMBIO

Teoría de la complejidad:

En el marco del paradigma de la complejidad, los autores destacan que las relaciones entre las dimensiones específicas no tiene por qué ser necesariamente armónicas y sus influencias pueden generar continuamente contradicciones.

Por otra parte, “el orden y el desorden, la estabilidad y la inestabilidad, la certeza y la incertidumbre (entre otros) coexisten de manera simultánea y antagónica”. “Estos pares parecen comportar formas diferentes de actuar y pensar que no se eliminan unas a otras sino que están asociadas de un modo simbiótico. La simbiosis resulta entonces un ejemplo perfecto de autoorganización.

En resumen, se observa una identidad organizacional que tiene una estructura autónoma conectada a un significado subjetivo, que es compleja en sí misma, porque se nutre de complejidad y que es auto organizadora porque se computa a sí misma en lugar de reaccionar ante estímulos internos

Sin embargo cuando una organización pasa por un período de incertidumbre o transición, es necesario entonces identificar los elementos constitutivos de la organización, sus esquemas de valores y la estructura de poder. Ignorar estos elementos, lleva a forjar ilusiones sobre la posibilidad de introducir cambios generalizados y fáciles de la maquinaria o la tecnología. Es esta última una ilusión omnipotente que se enfrenta con la naturaleza compleja del cambio por la existencia de desarrollos congénitos en las organizaciones sociales.

La complejidad considera a las organizaciones como sistemas activos y autónomos, no sobredeterminados externamente y con capacidad para producir sus propias condiciones de existencia.

La complejidad en las organizaciones según Bernardo Kliksberg:

Las organizaciones deberán sufrir profundas mutaciones para hacer frente a la explosión de la complejidad.

Los gerentes asumirán el trabajo incesante de bajar al campo, tener contacto directo con el contexto y lograr captar las claves de la realidad, probablemente en muchos casos ignoradas o aguadas por interpretaciones de la línea.

La comprensión de los procesos que llevan a la coexistencia entre la invariancia y el cambio organizacional permitirá a los gerentes sociales superar las limitaciones del modelo racional y del formalismo organizacional.

Concepto de estructura:

Cuando se habla de estructura lo hace para referirse a las formas de acoplamiento con el medio ambiente, de manera que el concepto también explica la manera como las organizaciones sociales contribuyen en forma activa a modelar el curso mismo del proceso histórico.

Identidad:

El concepto de identidad se presenta como una explicación de los modos invariantes como las organizaciones procesan internamente las variables de enlace con el contexto. La identidad se entiende en una dimensión antropológica por estar enmarcada en la atmósfera cultural del medio social global y también en una dimensión sociológica por tratarse de una construcción que emerge de las relaciones entre individuos y grupos en la organización

Dominios de la organización:

En el funcionamiento de las organizaciones coexisten dimensiones de orden político, social, antropológico y administrativo. Las dimensiones coexisten, interaccionan pero también presentan sus propias leyes de regularidad, que en el texto se identifican como “dominios” de la organización. El comportamiento organizacional sólo será inteligible en su integridad, totalizando el conjunto de estas dimensiones y comprendiendo que cada dimensión cambia su poder de enmarcar a las restantes.

Invariancia y cambio según Etkin:

Conocer las invariancias de las organizaciones permite a sus participantes saber cuáles son las condiciones para la supervivencia del sistema en donde trabajan.

Para explicar las configuraciones estructurales utilizamos el concepto de relaciones dialógicas, es decir, la coexistencia en igual momento de conceptos no complementarios, tales como el orden-desorden o permanente-transitorio.

Cambio de identidad:

Sostenemos que los rasgos de identidad también son susceptibles de transformación pero ellos significa que hay una refundación de la organización.

La nueva identidad no significa que sea peor sino diferente. Sólo corresponde decir que se ha mantenido o no. En el nivel de la identidad, no hablamos de elementos conflictivos, problemáticos o mejorables. Estos calificativos corresponden al dominio de las estructuras que es el modo en que manifiesta la identidad.

Un cambio de identidad no es una modificación localizada, sino que se generaliza, se dispersa por toda la organización a través de su estructura, sus relaciones de poder, sus propósitos y su tecnología utilizada.

Los procesos de cambio para concretarse necesitan coexistir con un núcleo estable y que esta coexistencia permite observar y hablar del cambio en un sistema. La organización es precisamente el conjunto de relaciones que otorgan cohesión, permanencia y continuidad en un entorno aleatorio. El otro cambio es de la organización en sí misma (del todo, de la entidad) cuando se sustituyen los elementos constituyentes de la identidad

La identidad como invariancia:

Las invariancias consolidan y distinguen a la organización. No hablamos de la imagen externa de la organización, su proyección hacia el entorno, sino de las pautas, valores y creencias internalizados y compartidos por los participantes.

La invariancia se manifiesta por la racionalidad dominante y continuada en los actos sustantivos de la organización, en la permanencia de ciertos modos de hacer y pensar.

Enfoque de la autoorganización:

Esta perspectiva explica el funcionamiento de las organizaciones sociales como una realidad basada en la capacidad de los sistemas de producir y mantener por sí mismos los componentes y relaciones que ellas necesitan para seguir operando sin pérdida de identidad.

Las organizaciones:

Se caracterizan como entidades autónomas por su capacidad para fijar sus propias reglas de operación, y estas reglas no están subordinadas a las relaciones con el contexto. Las reglas provienen del contexto, y que implican restricciones para el funcionamiento de la organización, son procesadas de modo tal de preservar las coherencias internas y asegurar así la supervivencia del conjunto.

La autonomía:

En la búsqueda y ejercicio de autonomía se explicitan los estados internos, procesos y resultados de la organización, y sus manifestaciones, a través de bienes y servicios, el fenómeno de la cohesión interna y la evolución del sistema en el tiempo.

La autonomía es relativa y las organizaciones sociales funcionan con acoples estructurales (no dependientes) respecto de otros entes también autónomos.

Este tipo de abordaje privilegia las ideas de autonomía, identidad, los procesos de regulación compensatoria, el orden instituido, y la actividad instituyente de las partes componentes y su comportamiento autónomo.

En este modelo de funcionamiento, la organización se integra con 3 sistemas de actividades básicas:

1. Las unidades operativas, prestadoras de bienes y servicios, que reflejan la razón de ser del sistema en su conjunto y materializan los acoples estructurales de la organización con su entorno. Ellas disponen de sus órganos de conducción, sus capacidades de autoprogramación y también se caracterizan por poder potencialmente separarse del sistema mayor para acoplarse con otros organismos.
2. Un segundo conjunto incluye mecanismos de regulación, asociados y pertenecientes a las unidades operativas. Se trata de

regulaciones de las oscilaciones en las actividades básicas y están enlazadas entre sí de modo tal de mantener la actividad del conjunto dentro de los paradigmas fijados para la operación.

3. El metasistema que provee a las unidades operativas del marco ético y normativo para el funcionamiento como elemento de un conjunto mayor. En el metasistema reside la autopercepción de toda la organización, y en este lugar, se encuentra la conciencia de la organización sobre sí misma.

Recursividad:

Los sistemas componentes son en realidad autorreferentes y autosuficientes, sólo que en niveles diferentes de análisis de la organización. Este modelo de funcionamiento aplicable a una determinada organización, se reproduce en cada una de las unidades componentes, o sea que cada nivel contiene todos los niveles en que está incluido o que se les incluyen, y es isomorfo con ellos (comportamiento sistémico).

Evolución:

Todas las organizaciones sociales evolucionan en el tiempo, y este cambio evolutivo se produce alrededor de ciertos rasgos invariantes que distinguen a dichas organizaciones como singulares y únicas.

Estructura organizacional y los dominios:

La estructura organizacional está constituida por las relaciones establecidas entre personas, sus fines, modos tecnológicos y las formas de intercambio con el entorno, así como también las normas y valores establecidos en la organización. Cada uno de estos elementos, a los efectos de su estudio, se han agrupados en espacios homogéneos que se denominan “dominios de la organización”.

Los elementos que constituyen pueden ser agrupados en tres grandes dominios. En cada uno de ellos se ubican elementos de igual naturaleza y que

cumplen funciones homogéneas respecto del sistema. Entre ellos conseguimos:

1. El dominio de las relaciones entre los participantes de la organización, articulados por un sistema de roles.
2. El dominio de los propósitos, como el espacio en el cual se expresa la intencionalidad de la organización
3. El dominio de las capacidades existentes, compuesto por los recursos, memorias, tecnología y cultura disponibles en la organización.

La teoría de la autoorganización:

Se utiliza el concepto de autoorganización para referirse a una capacidad de las organizaciones sociales consideradas como sistemas. Los componentes básicos de esta capacidad son:

1. Producirse por sí sola, dado que el sistema social selecciona internamente y realiza las actividades que él necesita para seguir operando, incluyendo la elección de sus objetivos.
2. Capacidad de operar en condiciones diferentes de las de origen, sin perder continuidad ni cohesión entre las partes;
3. Autonomía, en el sentido que el sistema dispone como elementos constitutivos a sus propia unidades de gobierno.
4. Presencia de procesos internos de control mediante los cuales se regulan las operaciones del sistema y se delimitan las fronteras de la organización.
5. Capacidad del sistema para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis o catástrofes.

Este concepto no se relaciona con las políticas de conducción o estrategias de la dirección. Se trata de una referencia a la realidad, una visión complementaria de otros modos de explicación.

La autoorganización incorpora en el análisis la idea del cierre en los sistemas, pero no lo hace de manera absoluta. Las organizaciones operan en un medio social más amplio, y las instituciones del contexto están presentes en las decisiones cotidianas de los participantes. Pero autoorganización significa que el sistema dispone de capacidades propias para articular sus nuevos comportamientos en el marco de su identidad y su autonomía. Significa que las organizaciones sociales no están determinadas desde fuera, que su realidad también debe comprenderse desde la óptica interna, de sus propias leyes de funcionamiento.

Los cambios en la organización preservan ciertos rasgos que distinguen a cada sistema, y esta invariancia permite al observador afirmar que dicho sistema existe, que es diferenciable de otros. Estos rasgos no son una propuesta, un atributo asignado por el observador, sino que resulta de la presencia de invariancias en el funcionamiento de la organización a lo largo del tiempo.

La invariancia y el cambio se requieren mutuamente para explicarse, y el concepto de autoorganización es su articulador.

Las crisis internas son señales de desajustes, pero también demuestran la capacidad de la organización para compensar perturbaciones.

Características del concepto de la autoorganización:

- Este concepto es el argumento de un observador externo cuando su ubicación le permite analizar la evolución y el acople a través del tiempo entre varios sistemas.
- La noción de propósitos ya no es necesaria para explicar la racionalidad de las conductas de la organización. Esto implica pasar de la perspectiva externa hacia el dominio de la lógica interna de la organización. En este sentido este enfoque refleja tres conceptos utilizados en el análisis organizacional:

1. Noción del tiempo: En la autoorganización no hay una flecha de tiempo, no hay una dirección inevitable, y los procesos se degradan por su propia naturaleza, pero también se enriquecen por la propia capacidad de cambio de la organización. El tiempo puede asociarse con un rasgo de identidad organizacional

2. **Concepto de control:** este enfoque no lo toma como un dispositivo adicional ni orientado por el logro de una meta externa al sistema. Se entiende el control como un sistema interno que, al igual que los restantes, opera frente a perturbaciones. Es el observador quien califica estas perturbaciones como errores o desvíos.
3. **Idea de cambio organizacional:** Implica una manera diferentes de pensar sobre la existencia de las fuerzas de la organización. La fuerzas son entonces una manifestación de la trama de las relaciones internas y de acoples con el exterior. Esta trama es cambiante al igual que las tensiones en el sistema, de manera que no puede decirse que un componente dispone de una fuerza que actúe en un sentido determinado, sin considerar su interacción con otros factores.

Propósitos del enfoque:

El enfoque de la autoorganización pretende proporcionar nuevos marcos conceptuales para:

- Una mejor explicación de la realidad organizacional
- Disponer de fundamentos teóricos que respalden las políticas de los administradores y otros operadores organizacionales.
- Disponer de nuevas bases para las técnicas de gestión administrativa y de intervención organizacional, para operar sobre la realidad de las instituciones, en el sentido para el cual están preparadas y consideran apropiado sus propios participantes.

Valores subyacentes:

- La idea básica del enfoque no es encontrar para los directivos soluciones específicas a problemas de organización, sino ofrecer a todos los niveles del sistema un esquema conceptual y operativo a través del cual puedan desarrollarse las políticas de gestión.
- El enfoque no considera que los objetivos, propósito o proyectos de la organización social sean un elemento más importante que

otras variables para la comprensión del funcionamiento organizacional. En cambio, se preocupa por los elementos constituyentes por el sistema sociocultural.

- Los cambios en el sistema social autónomo no dependen del flujo de ingresos y sus respuestas no son una conducta refleja de los estímulos externos.
- Los procesos de adaptación no son una copia o asimilación ni reflejo interno del contexto. Son modos de relación generados y admitidos por la propia organización a través de su variedad y no de un orden externo impuesto o condicionante.
- Los procesos de adhesión de una organización se inician a través de elementos como:

1. *La comunicación*
2. *La motivación*
3. *Y el ejercicio del poder*

Paradigmas en el análisis organizacional:

Los paradigmas se refieren por lo tanto a un modo básico que justifica el hacer o algo determina una particular forma de pensar acerca de algo. Un paradigma es reconocible por debajo de muchas afirmaciones superficiales, y este reconocimiento requiere exhibir las premisas que sustentan dichas afirmaciones.

Los paradigmas incluyen valores subyacentes que son utilizados por el observador, el analista o el operador organizacional, y que constituyen el marco de referencia para explicar sus conclusiones.

Los elementos del paradigma son premisas que influyen en las políticas de gestión. En el campo de la conducción institucional, un paradigma se exterioriza en la estructura de razonamiento y modelo de decisión que utilizan los directivos.

El paradigma no es la única fuente de supuestos que subyacen a los enunciados del analista organizacional, pero son aquellos que están más relacionados con las ideas sobre el funcionamiento de las organizaciones sociales.

Características básicas de todo paradigma:

1. Hablar de paradigma implica negar la posibilidad de una posición neutral, carente de valoraciones al estudiar las organizaciones. El observador impone su concepción del mundo circundante.
2. Los paradigmas conservan una parte importante de sus contenidos en un nivel implícito. El paradigma se integra con la observación, de manera que el analista organizacional puede decirse que está preparado para ver sólo ciertos hechos que fijan los límites a los que dirige su atención; el paradigma se basa en hechos que se dan por aceptados.
3. El alcance y los contenidos del paradigma se refieren a una concepción de la organización social, a las formas de abordaje de la realidad. Los contenidos paradigmáticos no son técnicos o instrumentales y se refieren a las leyes que regulan el funcionamiento de las organizaciones, la naturaleza de sus participantes y sus modos de relación.
4. Los paradigmas que intervienen en el análisis organizacional no derivan del orden instituido o de las ideologías del medio social. Los paradigmas son premisas, valores, ejemplos que se elaboran en un medio científico, una disciplina, un pensamiento.
5. En sus contenidos se encuentran premisas de valor sobre la realidad. Entre los elementos del paradigma no hay una necesaria conexión lógica. No son hipótesis o teorías susceptibles de confirmación empírica.
6. Dados sus contenidos subyacentes y valorativos, los paradigmas no reemplazan en forma programada o por acumulación de nuevos estudios, sino por efecto de las crisis derivadas de la contraposición o enfrentamiento entre paradigmas. Este proceso lleva a la renovación y sustitución del paradigma vigente, y un aporte a las construcciones teóricas sobre las organizaciones.

Niveles de recursividad: autonomía y acoples ambientales:

En el análisis se debe llegar a la distinción de dos niveles de recursividad en los cuáles está incluida la organización:

1. El dominio de la dinámica interna del propio sistema, al cual se describe como sistema cerrado (el observador percibe al objeto de estudio como una totalidad)
2. El dominio de las interacciones del sistema con el medio, incluyendo en la explicación a otros organismos y a la relación con el propio observador. (funcionalidad del sistema, sus finalidades y se ponen de manifiesto las relaciones de causalidad entre sus elementos y otros sistemas del medio – acople-)