



## Acercamiento al estado de la comunicación interna en la banca española: la voz del empleado

M<sup>a</sup> Carmen Carretón Ballester,  
Universidad de Alicante.

### ABSTRACT

Gran parte del éxito de la comunicación organizacional externa se encuentra en la adecuada gestión de su comunicación interna, pues creemos que los empleados, públicos activos de comunicación, son importantes portavoces de dicha comunicación.

Teniendo en cuenta que el financiero es el sector que muestra mayor preocupación por su imagen corporativa (última edición del MERCO<sup>1</sup>) y que el BBVA, BSCH, La Caixa y Banco Popular se encuentran entre las ocho primeras empresas españolas con mejor reputación corporativa, entendemos que su apuesta por la política de comunicación es hoy uno de los ejes sobre los que gira su política empresarial en un entorno cada vez más complejo, dinámico y altamente competitivo.

Toda organización debe ser igualmente responsable con sus públicos -tanto internos como externos- y diversos estudios evidencian que la actividad de comunicación interna sigue siendo una tarea pendiente para la mayoría de las organizaciones. En este sentido, hemos observado que la actual banca española centra sus esfuerzos en satisfacer comunicativamente a todos los colectivos con los que interacciona, concediendo gran importancia a sus empleados<sup>2</sup>

Por tanto, la presente investigación descriptiva<sup>3</sup> aspira conocer la situación y el funcionamiento de la política de comunicación interna de las entidades bancarias, estudiando, entre otros, cómo es la relación de las entidades con sus

---

1. Monitor Español de Reputación Corporativa. En <http://www.analysiseinvestigacion.com/merco>

2. Memorias o informes anuales y páginas web de los bancos españoles

3. Este tipo de estudios, "examinan un fenómeno para describirlo más completamente o para diferenciarlo de otro. Tratan de reflejar, en una instantánea lo más fiel posible, la realidad". GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> J. (1997): Metodología de la investigación social. Técnicas de recolección de datos. Alicante. Aguacilara, p.38.



empleados, qué medios o instrumentos se utilizan para tal efecto o la opinión que les merece la gestión de la comunicación interna.

## **METODOLOGÍA**

Las entidades objeto de estudio se encuentran entre los bancos de capital español que pertenecen a la Asociación de la Banca Española, cuyo campo de operaciones abarca como mínimo el ámbito nacional y que disponen de una plantilla superior a 1000 empleados.

Dada la complejidad de acceder a todos los empleados de las entidades bancarias por motivos como, la confidencialidad de datos que algunas entidades comentaron y el elevado número de los mismos, se decide optar por un muestreo no probabilístico<sup>4</sup>

Los directores de comunicación nos facilitaron el acceso por una parte, a estudios mixtos (internos/externos) sobre la eficacia de su política de comunicación interna y por la otra, a una base aleatoria de empleados que trabajan en las oficinas principales y que se distribuyen por todo el territorio nacional.

Un cuestionario<sup>5</sup> de 18 preguntas fue la herramienta metodológica utilizada para lograr los objetivos de la investigación. Desde la oficina principal de Alicante, a través de su sistema de valija interna, enviamos la encuesta junto a una carta del director de comunicación y del mismo modo, recibimos los cuestionarios una vez cumplimentados.

## **ACERCAMIENTO AL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA BANCA ESPAÑOLA: LA VOZ DEL EMPLEADO**

---

4. *"Especialmente útil cuando se quiere cualificar; todos los casos no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para la muestra; el investigador elige los casos que más le interesan. Aquellos que pueden aportar una información más rica; requiere un conocimiento elevado de la población que se va a estudiar y permite hacer inferencias lógicas"*. GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> J. (1997): Op.Cit., p.101

5. *El cuestionario o la encuesta "obtiene datos que proceden de los informes verbales dados por los entrevistados. Las entrevistas suelen ser estructuradas y estandarizadas, lo que significa que el entrevistador lleva un formulario y no puede introducir otras preguntas, así como tampoco cambiar el orden de las mismas ni de las alternativas de respuesta"*. *Ibíd.*, p.41



## **1. Introducción**

Si bien diversos estudios revelan que la comunicación interna va ocupando un lugar importante en las organizaciones, sigue siendo uno de sus grandes retos ya que continúa resultando paradójica la relación que existe entre la importancia atribuida a la gestión de la comunicación interna y el tiempo, el personal y el presupuesto que se destina para su desarrollo.

Para considerar que una organización es responsable socialmente, bajo nuestro entender, requiere de una actuación responsable con todos los públicos con los que interactúa diariamente y, por tanto, en los programas, en las acciones y en las actividades que lleven a cabo deben tener cabida los empleados, su público activo interno.

Como apuntábamos en el resumen, el sector bancario español es el más concienciado con la responsabilidad social corporativa, no solamente por los datos que ofrece el informe del MERCOS, sino también, por la información pública que ofrecen sus sitios web y por la que aparecen en los medios de comunicación propios que emplean para comunicarse y relacionarse con sus diferentes públicos.

En este sentido, a pesar de que el estudio llevado a cabo sobre la comunicación interna de las entidades bancarias evidencia una preocupación patente por su adecuada y eficaz actividad -como política de gestión empresarial para desenvolverse en un entorno altamente competitivo y complejo-, el presente trabajo tiene como finalidad conocer la opinión que le merece dicha política a los propios empleados de una de las entidades de nuestra muestra de estudio y poder determinar si la bidireccionalidad, tan necesaria y básica para asegurar su eficacia y utilidad, concurre en el seno de la misma.

## **2. Metodología**

### **2.1 Objetivos**

1. Conocer si los mensajes dirigidos al Público Objetivo son relevantes para su trabajo diario (formación específica, perfeccionamiento, procedimientos o procesos de trabajo, normas, ...)
2. Observar si la comunicación que se ofrece es transparente y objetiva en



momentos difíciles que atañen, entre otros, a todo el colectivo interno.

3. Describir la importancia que el empleado otorga a la comunicación interna con respecto a la actividad comunicativa global que desarrolla su entidad.

4. Saber si el empleado cree que una buena gestión en la comunicación interna de su entidad permite la mejora y el mantenimiento de un clima laboral positivo y si por consiguiente esto implica un aumento en su rendimiento de trabajo.

5. Averiguar cómo percibe el empleado la comunicación interna de su entidad.

6. Conocer el interés que suscitan en el empleado los medios o técnicas de los que su entidad hace uso para comunicarse con el colectivo interno.

7. Detectar las carencias que encuentra el empleado en la política de comunicación interna que la entidad profiere en los medios que utiliza para comunicarse con él.

8. Con respecto a los diferentes espacios que aparecen en el medio, advertir el interés que suscita al empleado, la adecuación a sus necesidades comunicativas y la congruencia que estos reflejan con respecto a la imagen que la entidad transmite al exterior.

## 2.2 Muestra de estudio

En primer lugar, partimos justificando metodológicamente la muestra de estudio, puesto que aun conociendo inicialmente el marco muestral y por tanto, se podría haber elegido un muestreo probabilístico<sup>6</sup>, la complejidad de acceder a todos los empleados de la entidad bancaria por motivos como, la confidencialidad de los datos y el elevado número de los mismos, nos lleva a optar por un muestreo no probabilístico<sup>7</sup>.

---

6. "Especialmente útil cuando se quiere cuantificar; todos los casos presentes en el marco muestral tienen la misma probabilidad de estar en la muestra final o, al menos una probabilidad que es conocida para cada caso, es ciego a la hora de seleccionar los elementos muestrales finales; no requiere un conocimiento elevado de la población que se va a estudiar y permite inferencias estadísticas" (GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> José, 1997: 100)



Esta elección ha supuesto partir de una regla para identificar a los elementos de la muestra que se basa en un acuerdo con la entidad bancaria en cuestión seleccionando -aleatoriamente- al 20% de los empleados que trabajan en las oficinas principales (OO.PP.) distribuidos geográficamente por todo el territorio español. De esta forma, el muestreo aplicado es el denominado, muestreo por cuotas que, siguiendo a GONZÁLEZ (Op.Cit.: 111) se caracteriza porque *"rompe la cadena de aleatoriedad en la fase de extracción del elemento muestral, es decir, en la selección del entrevistado"*

La base de datos final (200 empleados) fue proporcionada por la propia entidad bancaria elaborada a través de un programa informático que, sin interferencias, en primer lugar ordena alfabéticamente a todos los empleados; en segundo lugar, se obtiene un desfase calculado como tamaño total/tamaño muestral extrayendo un número aleatorio dentro del mismo que establece quién es el primero y finalmente, se suma esa diferencia y se van obteniendo el resto con una distribución uniforme.

### 2.3 Hipótesis

1. Los medios de comunicación propios internos utilizados por la entidad bancaria, casi siempre son los adecuados para el público objetivo al que habitualmente son dirigidos.
2. Los empleados consideran que la adecuada gestión de la comunicación interna juega un papel muy importante en sus relaciones con la entidad.
3. Los contenidos informativos de los medios o herramientas, motivan involucran al empleado.
4. Los empleados de la entidad bancaria sienten que tanto los contenidos, como los medios, son los adecuados para satisfacer sus necesidades comunicativas.

---

7. *"Especialmente útil cuando se quiere cualificar; todos los casos no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para la muestra; el investigador elige los casos que más le interesan. Aquellos que pueden aportar una información más rica; requiere un conocimiento elevado de la población que se va a estudiar y permite hacer inferencias lógicas"* (GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> José, Op.Cit:100)

5. La política de comunicación interna desarrollada por la entidad es eficaz.

**2.4 Instrumento metodológico**

Antes de abordar la técnica de investigación social elegida para alcanzar los objetivos expuestos, es necesario comentar que el director de comunicación de la entidad bancaria elaboró una carta en la que, no solo invitaba al empleado a colaborar en el estudio, sino que además, ponía de manifiesto el gran interés de la entidad en la investigación y la relevancia que suponía su participación.

Esta carta se adjuntó a la encuesta<sup>8</sup>, como herramienta elegida en la recogida de información y, a través del sistema de valija interna, se envió a todos los empleados que configuraban la muestra definitiva, de forma anónima y con un plazo límite para ser devuelta una vez cumplimentada a la oficina principal de Alicante, desde donde fue enviada. A continuación, presentamos la encuesta utilizada:

**P.1** ¿En qué colectivo o categoría encaja su puesto de trabajo? Indique además

Sexo del entrevistado	V	M
¿Desde qué año trabaja para esta entidad?		

puesto

- 1. Técnicos
- 2. Administrativos
- 3. Servicios generales ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**P.2** ¿Cómo considera la información interna que recibe? Multirrespuesta.

Ponga una X donde crea oportuno

---

8. El cuestionario o la encuesta "obtiene datos que proceden de los informes verbales dados por los entrevistados. Las entrevistas suelen ser estructuradas y estandarizadas, lo que significa que el entrevistador lleva un formulario y no puede introducir otras preguntas, así como tampoco cambiar el orden de las mismas ni de las alternativas de respuesta". GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> José (Op.Cit.: 38)



1. Muy transparente, suficiente y útil para mi trabajo diario
2. Poco transparente y nada útil
3. Insuficiente en la mayoría de los casos
4. Creo que nos ocultan la información importante
5. Creo que ocultan parte de la información importante
6. Otros \_\_\_\_\_

**P.3** ¿Qué importancia concede como empleado a la comunicación interna de su entidad con respecto la actividad global comunicativa que desarrolla?

**Escala Likert<sup>9</sup>**

Muy impor- tante	B a s t a n t e importante	Ni mucho ni poco	Poco impor- tante	Nada impor- tante	No sabe/ No contesta
---------------------	-------------------------------	---------------------	----------------------	----------------------	-------------------------

**P.4** En términos generales, ¿Cómo considera la manera en que su entidad se comunica con usted?

**P.5** ¿Con qué frecuencia utiliza la Intranet como herramienta de comuni-

Muy eficaz	Bastante eficaz	Regular	Poco eficaz	Nada eficaz
------------	-----------------	---------	-------------	-------------

cación interna?

**P.6** Siguiendo la siguiente escala valore en términos generales qué interés le suscita los medios que recibe o los eventos a los que asiste:

Siempre	Frecuentement e	A veces	Raras veces	Nunca
---------	--------------------	---------	-------------	-------

**P.7** Siguiendo las siguientes escalas valore la percepción que tiene de los espacios que se destinan en los medios: (lo interesante que le resulta el espacio, si se adecua a sus necesidades profesionales y/o personales y si existe coherencia<sup>10</sup> con la imagen que transmite la entidad al exterior) *Señale con una X su valoración en cada escala.*

---

9. Muchas veces el empleado no es consciente de lo que realmente se le está preguntando cuando hablamos de comunicación. Por este motivo, para evitar respuestas poco significativas, hemos decidido añadir el ítem, NS/NC. Además, evitaremos la conformidad en las respuestas con la alternativa media.

	Medios/Técnicas	Muy interesante	Bastante interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
1	Revista Interna					
2	Boletín de Inform. interno					
3	Revista Externa					
4	Informe /Memoria Anual					
5	Informes Especiales					
6	Manual del empleado					
7	Buzón de sugerencias					
8	Tablón de anuncios					
9	Congresos /eventos					
10	Ferías					
11	Intranet					
12	Otros _____ _____					

10. "Coherencia y sinergia en el contenido: es necesario que cada elemento de comunicación transmita el mismo mensaje que tendremos que encontrar bajo diferentes modos de expresión". (REGOUBY, C.,1989: 67)



		Muy interesante	Bastante interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
1.	Carta del presidente	Muy adecuado	Bastante adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	Bastante congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	Bastante interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
2.	Mensajes o sobre puesto de trabajo ocupado, sucursales	Muy adecuado	Bastante adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	Bastante congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	Bastante interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
3.	Actividades y eventos de la entidad	Muy adecuado	Bastante adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	Bastante congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	Bastante interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
4.	Información e financieras	Muy adecuado	Bastante adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	Bastante congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente

		Muy interesante	B a s t a n t e interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
5.	Informaciones sobre empleados	Muy adecuado	B a s t a n t e adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	B a s t a n t e congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	B a s t a n t e interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
6.	Informaciones escritas por empleados	Muy adecuado	B a s t a n t e adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	B a s t a n t e congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	B a s t a n t e interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
7.	Espacios para ruegos y preguntas	Muy adecuado	B a s t a n t e adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	B a s t a n t e congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	B a s t a n t e interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
8.	Entrevistas	Muy adecuado	B a s t a n t e adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	B a s t a n t e congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	B a s t a n t e interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
9.	Mensajes referentes a situaciones de crisis o momentos difíciles de la entidad	Muy adecuado	B a s t a n t e adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	B a s t a n t e congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente

**P.8** ¿Cree que los medios que recibe engloban los siguientes aspectos?  
 Multirrespuesta Señálelos con una X



		Muy interesante	Bastante interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
10.	Premios o logros	Muy adecuado	Bastante adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	Bastante congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	Bastante interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
11.	Obra social	Muy adecuado	Bastante adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	Bastante congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente
		Muy interesante	Bastante interesante	Regular	Poco interesante	Nada interesante
12.	Otros _____	Muy adecuado	Bastante adecuado	Regular	Poco adecuado	Nada adecuado
		Muy congruente	Bastante congruente	Regular	Poco congruente	Nada congruente

1. Reflejan el esfuerzo del empleado
2. Muestran una relación cercana y continua con el empleado
3. Resaltan los aspectos positivos del trabajo y la labor del empleado
4. Comparten acontecimientos personales
5. Permiten un espacio destinado a opiniones o sugerencias del empleado
6. Otros \_\_\_\_\_

**P.9** ¿Cuáles de las propuestas de mejoras en la comunicación interna que le planteamos considera que su entidad debería tener en cuenta? Multirrespuesta. Señálelos con una X

1. Mejoras en el soporte de la comunicación
2. Aumentar espacios para participación de los empleados
3. Mayor implicación por parte de la Dirección
4. Mejoras en el conjunto de la organización
5. Desarrollo de la función de la comunicación interna
6. Mejoras en el flujo de la comunicación



7. Incrementar la transparencia informativa
8. Creación y difusión de la cultura corporativa
9. Otros \_\_\_\_\_

**P.10** ¿Considera que la buena gestión de la comunicación interna favorece y alimenta el buen clima interno en el trabajo?

1. Sí, totalmente
2. A veces
3. No, nunca

**P.11** ¿Cree que un buen clima de trabajo revierte en un aumento de su rendimiento laboral?

1. Sí, totalmente
2. A veces
3. No, nunca

### **3. Desarrollo**

A pesar de que los resultados obtenidos no pueden extrapolarse al total de la población de empleados de la banca española, se considera haber obtenido un referente sobre la eficacia de los medios de comunicación propios que las entidades bancarias utilizan para comunicarse con sus empleados. La encuesta, como instrumento metodológico utilizado, aporta la información necesaria para la consecución de los objetivos y, por tanto, permite un acercamiento a uno de los aspectos que hoy por hoy preocupa, tanto a los investigadores, como a los académicos de las relaciones públicas, la eficacia de la actividad. Asimismo, las conclusiones nos aportan pistas que despiertan un mayor interés en seguir estudiando en este campo.

Para conocer la tipología de empleados estudiada, se tienen en cuenta las variables de: la edad, el sexo, año en que comienza a trabajar en la entidad bancaria y la categoría profesional.

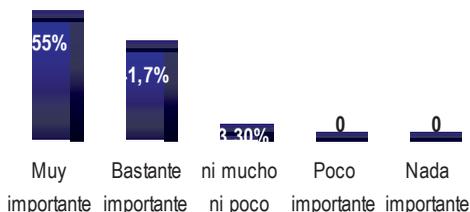
Disponiendo de unos datos de edad comprendidos entre un mínimo de 22 y un máximo de 53, y con muy poca dispersión, la media de edad del encuestado se ubica en 37.98 años y el menor valor de la moda se encuentra en 34. Por lo



que respecta al año en el que el empleado comienza su relación profesional con la entidad bancaria, los resultados señalan que la media está ligeramente por encima de 1988, la mediana se encuentra en 1989 y la moda en 1988. Igualmente, el gráfico muestra que 10 puntos porcentuales son los que separan la presencia de mujeres con respecto a la de hombres, siendo esta última de un 53.3%. En cuanto a la categoría profesional, cabe destacar que más del 58% de los empleados corresponden a la categoría de técnicos, un 33.3% a la de administrativos, mientras que el índice de frecuencia de los directores de oficina se reduce a un 8.3%.

### Gráfico 1: Importancia que los empleados conceden a la comunicación interna

Una vez descrita la tipología, nos adentramos en el análisis de las opiniones que los empleados tienen sobre la gestión de la política de comunicación interna de la entidad bancaria. De los resultados obtenidos cabe destacar, en primer



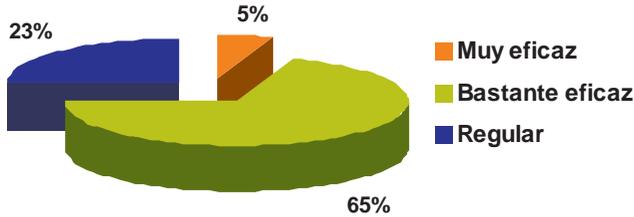
lugar, que la mayoría de los encuestados consideran que la comunicación interna tiene mucha importancia; como vemos en el gráfico anterior, sumando los ítems positivos, obtenemos que casi un 97% poseen dicha opinión, frente a un 3,3% que le otorga una importancia relativa.

En segundo lugar, los datos recogidos en la cuestión que pretende medir la eficacia, tampoco presentan diferencias significativas ya que podría afirmarse que el 70% de los empleados considera eficaz a la comunicación interna ("bastante eficaz", alcanza un 65% sobre el total, y tan solo un 5% considera que es "muy eficaz") Un 23.3% piensa que la eficacia es "regular", quedando una presencia escasa para los ítems negativos.



### Gráfico 2: Eficacia de la comunicación interna

En lo que respecta a los diferentes medios o instrumentos propios de comunicación utilizados, la Intranet, como nuevo instrumento de comunicación



interna, representa uno de los desafíos de los bancos en la gestión del conocimiento. El importante papel que comienza a jugar esta plataforma es el motivo de que se pregunte al empleado sobre su utilización. La siguiente tabla recoge que el 88.4% afirma utilizar la Intranet, siempre o con mucha frecuencia, mientras que un 8.3% lo hace algunas veces y un 1.7% en contadas ocasiones.

**Tabla 1: Frecuencia de uso de la Intranet**

	Frecuencia
Siempre	46.7%
Frecuentemente	41.7%
A veces	8.3%
Raras veces	1.7%
Nunca	0
NC	1.7%

Si bien se consideraba importante determinar la utilización de este instrumento, resulta de análoga importancia conocer el interés que suscita cada uno de los medios e instrumentos de comunicación interna utilizados por la entidad bancaria con los empleados, puesto que la experiencia muestra que las enti-



dades, en general, siguen confiando en los más tradicionales.

Asimismo y para comprobar que tanto los medios elegidos, como sus contenidos, son los adecuados para el público interno, se cuestiona sobre el interés de cada uno de ellos, tanto los considerados internos como los externos.

### **1. De los medios o instrumentos dirigidos mayoritariamente al colectivo interno se desprende que:**

La **revista interna** es considerada como interesante en un 48.3%, un 11.7% cree que es poco interesante, mientras que un 38.3% la considera de un interés regular. Asimismo, el 43.4% dice que el **boletín interno** es interesante, frente a un 15% que lo considera poco interesante. Un 25% dice originarle un interés medio.

De los resultados de la **memoria anual** se extrae que un 51.7% piensa que es un medio interesante, mientras que un 26.7% se mantiene en medio y un 18.3% cree que no lo es.

Al 61.7% le produce interés los **informes trimestrales**, un 21.7% lo considera regular y un escaso porcentaje (6.7%) cree que su interés es mínimo.

El **manual del empleado** es considerado como de un interés regular en un 30% de los casos, mientras que a un 55% le provoca interés y un 6.7% piensa que este medio despierta poco su interés.

El **buzón de sugerencias** es catalogado por un 45% como interesante, frente a un 10% que lo considera de poco interés. Un 33.3% lo define como de un interés regular. Por otra parte, tan solo un 10.2% afirma que el **tablón de anuncios** es un instrumento interesante, un 16.7% piensa que suscita poco interés y un 35% lo considera regular.

La **Intranet** es considerada por el 93.3% como interesante, frente a un 3.3% que piensa que su interés es medio y a un 1.7% que le induce poco interés.

### **2. De los medios o instrumentos dirigidos mayoritariamente al colectivo externo se desprende que:**

Un 50% cree que la **revista externa** es interesante, mientras que un 20% le



otorga un interés medio y un 15% dice provocarle poco interés.

Los **congresos** son considerados en un 28.3%, interesantes, aunque un 15% cree que son de poco interés y un 35% se mantiene en medio de ambas posturas. En ningún caso se concede la opción de "muy interesante" a las **ferias**, aunque un 21.7% cree considerarlas de bastante interés, frente a un 15% que piensa que tienen un interés bajo. Un 33.3% se localiza en "regular" y un porcentaje bastante elevado (30%) en "no contesta".

Igualmente, en lo que respecta a los contenidos o espacios en los que se dividen los medios y en lo que concierne al interés que promueven, a su adecuación a las necesidades o intereses de los empleados y a su congruencia, cabe señalar un índice de abstinencia bastante elevado en todos los espacios contemplados. Aun así, hemos podido obtener los resultados más significativos para cada espacio: en cuanto a la carta del presidente, tanto el interés que suscita, como la congruencia del mensaje se concentra en "bastante interesante y bastante congruente" y la adecuación en "muy adecuado"; En el espacio denominado, informaciones sobre puestos de trabajo, los tres aspectos contemplados obtienen el máximo porcentaje en "bastante interesante, bastante congruente y bastante adecuado"; Ocurre lo mismo en el espacio de informaciones financieras y en el espacio de informaciones sobre actividades de la entidad; en lo que se refiere a las informaciones sobre los empleados, los valores más altos se concentran en "muy interesante", en "bastante adecuado" y en "muy congruente"; en las informaciones escritas por los mismos empleados, los datos apuntan a que son "bastante interesantes", "muy adecuadas" y "bastante congruentes"; En cuanto al interés que suscitan los espacios para ruegos y preguntas, se da un empate porcentual entre "muy interesantes" y "bastante interesantes", mientras que la adecuación se considera "muy adecuada" y la congruencia "bastante congruente"; las entrevistas consiguen mayores pesos en "muy interesante", en "bastante adecuado" y en una congruencia "regular"; los apartados de crisis son valorados como "muy interesantes y bastante adecuados y congruentes"; los premios y la obra social obtienen porcentajes más significativos en "muy interesantes" y "muy adecuados", asimismo, difieren en la congruencia destacando en los primeros el valor de "bastante congruentes" y en los segundos, el de "muy congruentes".

Igualmente, se logra una descripción más cualitativa sobre cómo perciben los empleados la comunicación interna que la entidad bancaria les dirige.



Como indica la tabla 2, más del 70% de los empleados considera que la comunicación interna que reciben es muy transparente y útil para desarrollar su trabajo diario, frente a un índice reducido a un escaso 2% que piensa todo lo contrario. Asimismo, y aunque en un porcentaje menos significativo, casi un 19% cree que la entidad le oculta parte de la información importante, mientras que un 5.17% piensa que aun siendo útil, la información tiene un acceso difícil y por tanto, un uso complicado.

**Tabla 2: Cómo perciben los empleados la comunicación interna**

Del mismo modo, los empleados señalan los aspectos que caracterizan los medios o instrumentos propios de comunicación interna, de los que destacamos que más del 50% señala que los medios permiten un espacio destina-

	Frecuencia
Muy transparente y útil para mi trabajo diario	70.69%
Poco transparente y poco útil	1.72%
Insuficiente en la mayoría de los casos	8.62%
Creo que ocultan la información más importante	8.62%
Creo que ocultan parte de la información importante	18.97%
Muy útil pero muy complicada su utilización	5.17%
Es suficiente para ciertos temas	1.72%
NC	3,45 %

do para ruegos y preguntas; en un 33.3%, los medios muestran una relación cercana y continua con el empleado, casi un 32% dice que se comparten acontecimientos vencidos y un 30% afirma que los medios también resaltan los aspectos positivos del trabajo de los empleados. Los porcentajes más bajos hacen referencia a mensajes que reflejan el esfuerzo del empleado y a opiniones aisladas como que carecen de información al inicio de la relación laboral o que aunque se escriban dichos aspectos, dudan en que la entidad realmente los valore.

Por otro lado, los empleados instan a la entidad bancaria con una serie de

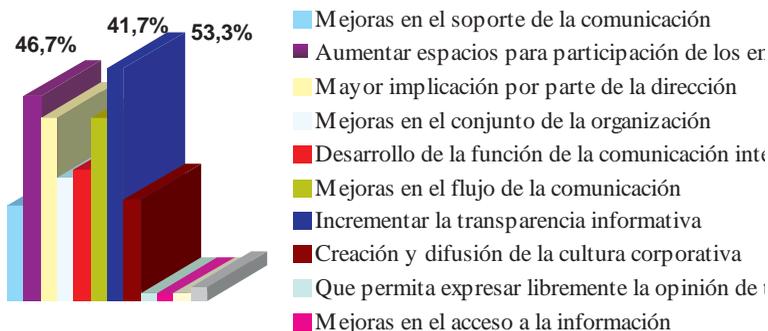
propuestas a mejorar su comunicación interna, que como se vislumbra en el gráfico 3, las que mayores índices merecen son la de transparencia informativa, en un 53.3% y la de incrementar los espacios para opiniones de los empleados, en un 46.7%. Además, un 41.7% propone mejorar el flujo de comunicación, al igual que más involucración por parte de la alta dirección, un 28.3% cree que las mejoras deben realizarse también en el conjunto de la organización y un 23.3% plantea crear y difundir la cultura corporativa.

En lo que respecta a la última parte del cuestionario, el 83.3% considera que una buena gestión de la comunicación favorece el disponer de un buen clima de trabajo, mientras que un 15% cree que solo a veces. Asimismo, un buen clima interno contribuye en el 98.3% de los casos a aumentar el rendimiento laboral frente a un 1.7% que no contesta esta pregunta.

### Gráfico 3: Propuestas para mejorar la comunicación interna

#### 4. Aportaciones

Las conclusiones que a continuación se presentan intentan ser tratadas a partir de la confirmación o no de las hipótesis de partida.



A pesar de que inicialmente la tipología de los empleados no era objetivo del presente estudio, se cree conveniente conocer qué público cumplimenta el cuestionario, extrayendo que se trata de una plantilla joven, cuya media no supera los 38 años de edad y en la que los hombres predominan en detrimento de las mujeres. En cualquier caso, ninguno de los empleados comienza su relación laboral en la entidad bancaria antes de 1988. Igualmente, la proporción de categorías profesionales de los empleados encuestados coincide con



la distribución de las mismas en la globalidad de la organización, aunque hubiera sido relevante conocer, además, la formación académica con objeto de averiguar si ésta se ajusta al puesto de trabajo ocupado.

La primera hipótesis del estudio "*Los medios de comunicación propios internos utilizados por la entidad bancaria, casi siempre son los adecuados para el público objetivo al que habitualmente son dirigidos*" puede ser demostrada por los motivos siguientes: En primer lugar, el uso diario y frecuente que el empleado hace de la Intranet, como instrumento de gestión de la comunicación interna, facilita una información de peso al cruzarla con el interés que despiertan los diferentes medios o instrumentos de comunicación interna. En este sentido, los que más interés provocan en el colectivo de empleados son, por este orden: la Intranet, los informes trimestrales, el manual del empleado, la memoria anual, la revista externa, la revista interna, el buzón de sugerencias, el boletín interno, y en últimos lugares, los congresos, las ferias y el tablón de anuncios. Esta clasificación deja en sexto y en séptimo lugar, a los medios -considerados tradicionales en la comunicación interna- de la revista interna y del boletín interno, evidenciando la importancia y el lugar que ocupa la Intranet. Igualmente, cabe destacar que de los medios impresos, levantan mayor interés los informes trimestrales que cualquier otra publicación con la misma o con una periodicidad mayor. Además, los contenidos que pudiera englobar el tablón de anuncios, se encuentran, hoy por hoy, en la Intranet y de ahí que sea considerado por los empleados como el instrumento que menos interés despierta. De cualquier forma, es curioso que la revista externa, dirigida a los públicos externos de la entidad, suscite mayor interés que las publicaciones que son exclusivas del colectivo interno. Esto puede deberse a que la publicación externa contiene informaciones que las internas no contemplan y que los empleados buscan de manera activa. Del mismo modo, se concluye, tras observar el interés que provoca la memoria anual, que este tipo de medio ya no es exclusividad del accionariado, puesto que recoge informaciones que interesan también al empleado. De cualquier manera, queda patente que los empleados consideran la Intranet, como el canal más interesante por el que su entidad se comunica e informa.

Asimismo, podemos afirmar la hipótesis 2 "*Los empleados consideran que la adecuada gestión de la comunicación interna juega un papel muy importante en sus relaciones con la entidad*" porque por un lado, los empleados consideran que la comunicación interna es muy importante y además, creen en su mayor parte que una gestión adecuada y eficaz de la comunicación interna,



favorece al clima de trabajo interno y que éste, si es positivo, contribuye a mejorar y a aumentar el rendimiento laboral.

Podemos decir que la hipótesis 3 "**Los contenidos informativos de los medios o herramientas, motivan e involucran al empleado**" quedaría, bien parcialmente demostrada, bien, no del todo refutada. Llegamos a esta conclusión porque a pesar de que los empleados piensan que la información que reciben es muy transparente y útil para su trabajo diario, algunos creen que se les oculta parte de información que suponen es importante. Además, las propuestas que plantean para mejorar la comunicación interna de su entidad, lleva a detectar las carencias de su política comunicativa, localizadas en la falta de transparencia informativa y el poco espacio destinado a contribuir al feedback, promoviendo opiniones y sugerencias de los empleados. Igualmente, consideran que el flujo de comunicación tiene deficiencias, y que la Alta dirección debería involucrarse más en los aspectos de comunicación interna.

El interés mostrado por los contenidos o espacios, su adecuación a las necesidades comunicativas y la congruencia de los mensajes que les son dirigidos con respecto a la imagen que la entidad proyecta al exterior, evidencia la demostración de la hipótesis 4 "**Los empleados de la entidad bancaria sienten que tanto los contenidos, como los medios, son los adecuados para satisfacer sus necesidades comunicativas**"

La última hipótesis "**La política de comunicación interna desarrollada por la entidad es eficaz**". Podríamos decir que se demuestra a partir de algunos datos obtenidos, pero también debemos considerar que existen muchas carencias. Por un lado, se desprende que es un proyecto muy inmaduro y que aun mostrando interés en su gestión, se siguen cometiendo graves errores, como la inadecuada elección de medios o herramientas para el público interno o como la falta de bidireccionalidad en la comunicación.

## 5. Bibliografía

1. ALIN, Frédéric, LAFONT, Denis y MACARY, Jean-François (1997): *El proyecto Intranet. Del análisis de las necesidades de la empresa a la implantación de soluciones*, Barcelona: Gestión 2000.
2. ALMENARA ALOY, Jaume (2005): *Comunicación interna en la empresa*: UOC.
3. ARRIBAS, Amaia (1999): Nuevos retos comunicativos en la empresa ante las nuevas tecnologías de la comunicación, en *Revista Latina de Comunicación Social*, número 24, de diciembre de 1999, La Laguna (Tenerife), en (URL):



<http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999adi/05amaia.html>

4. ARRIBAS, Amaia (2000): "Comunicación en la empresa. Importancia de la información interna en la empresa" en *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 27, Marzo. La Laguna (Tenerife). ISO. En: <http://www.ull.es/publicaciones/latina>
5. ARRIBAS, Amaia (2003): *Las nuevas tecnologías para la comunicación interna en la empresa*, Bilbao: Universidad del País Vasco.
6. BLACK, Sam (1994): *ABC de las Relaciones Públicas: todos los secretos y fundamentos de las Relaciones Públicas*, con ejemplos reales, Barcelona, Gestión 2000.
7. CAPRIOTTI, Paul (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona: Ariel Comunicación.
8. CUTLIP, Scott y CENTER, Allen (2001): *Relaciones Públicas Eficaces*, Barcelona: Gestión 2000.
9. DEL POZO, Marisa (2000): *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: Casos de empresas*, Pamplona: EUNSA.
10. ELÍAS, Joan y MASCARAY, José (2003) *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*, Barcelona: Gestión 2000.
11. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos (2002) *La comunicación en las organizaciones*, Méjico: Trillas.
12. FERNÁNDEZ, J. & co. (1995): *La comunicación en la empresa*, Madrid: ADC Dircom.
13. GARCÍA, Jesús (1998): *La comunicación interna*, Madrid: Díaz de Santos.
14. GARCÍA, Jorge (1994): *La revista interna: Análisis de las comunicaciones en el interior de la empresa vasca de gran tamaño (1988-1992)*. Tomo I, Vizcaya: Universidad del País Vasco. Tesis Doctoral.
15. GARCIA, M<sup>a</sup> Teresa (1995): "La organización: Fuente, referente y destinatario de las relaciones públicas internas" en *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas* nº 2. Universidad Complutense de Madrid, pp.79-90.
16. GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> José (1997): *Metodología de la investigación social. Técnicas de recolección de datos*. Alicante: Aguacilara
17. GONZALO MOLINA, Pablo (1989): *La comunicación interna en la empresa*, Ed. de la Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Tesis doctoral.
18. LEBEL, Pierre (1995): *Organizar la comunicación interna*, Barcelona: Gestión 2000.
19. LÓPEZ LITA, Rafael (2003): *Introducción a la comunicación financiera*, Castellón: Universitat Jaume I.
20. LUCAS MARÍN, Antonio (1997): *La Comunicación en la Empresa y Organizaciones*, Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.
21. MARTÍN MARTÍN, Fernando (1999): *Comunicación empresarial e institucional*, Madrid: Universitas.
22. MORALES, Francisca (2001): "Comunicación interna" en *La Dirección de la comunicación institucional y empresarial*, Barcelona: Gestión 2000.
23. ONGALLO, Carlos (2001): *La comunicación interna en la empresa española*, Cáceres: La Coria.
24. ORGAZ CARVAJAL, María (1997): "La Comunicación Interna en tiempos de



cambio. Propuesta de un modelo dinámico" en *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas* nº 4, Universidad Complutense de Madrid. Pp.53-60.

25. REGOUBY, C. (1989): *La comunicación global: cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Gestión 2000

26. SOUSA, Jorge Pedro (2004): *Planificando a comunicação em relações públicas*. Florianópolis, Brasil: Letras contemporáneas.

27. VELAZ, Iñaki (2001): "Las tres etapas de la comunicación interna", en *De la Estética a la Ética de la Comunicación Interna. Cuadernos Empresa y Humanismo* nº 69 Instituto. Marzo de 2001. Universidad de Navarra.