

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Campaña de Comunicación Global para una Institución Financiera

Mylene Grace Erazo Herrera

Gustavo Cusot, M.A., Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de Titulación presentado como requisito para la obtención del título de Licenciada
en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, enero 2014

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Campaña de Comunicación Global para una Institución Financiera

Mylene Grace Erazo Herrera

Gustavo Cusot, M.A.
Director de la tesis

Hugo Burgos, Ph.D.
Decano del Colegio de
Comunicación y
Artes Contemporáneas

Quito, enero 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Mylene Grace Erazo Herrera

C. C.: 0911117638

Lugar: Quito Fecha: Enero 2014

DEDICATORIA

A Luis,

por su ilimitado amor, por su ayuda, apoyo, comprensión e inmensa paciencia.

Por reemplazarme con mis tareas de madre con los hijos

A Jorge Alberto,

por su innata personalidad, madurez y por sus contribuciones teóricas

A Juan José,

por el apoyo con sus conocimientos empíricos y creativos

y por tolerarme en situaciones de estrés

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios Amado,

por las bendiciones que nos ha dado a mi familia y a mí. Por haber sido tan bueno,
comprensivo y tolerante conmigo.

A Hugo Yepes, renombrado científico,

mi profundo agradecimiento y respeto por apoyarme en este reto y darme la
oportunidad de obtener información para trabajos de análisis dentro del Instituto Geofísico.

A Daniela Suárez, Psicóloga,

por enseñarme un mundo donde rescaté la importancia de la labor social y el valor
de la vida durante mi paso por el ABEI

A todos mis profesores y personal de Educación en Línea de la USFQ,
quienes aportaron grandes conocimientos para formarme de manera profesional en
este reto alcanzado en la madurez de mi vida.

A mis amigas más cercanas y compañeros de trabajo,

quienes me apoyaron y motivaron para culminar mis estudios.

DECLARACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD

El presente Trabajo de Titulación se desarrolla sobre la base de una Institución Financiera del país, que por restricciones de confidencialidad no se declara su nombre, debido a la privacidad de la información que en este documento se describe. Por lo tanto, se mencionará como “Institución Financiera”.

RESUMEN

El presente estudio está basado en una Institución Financiera regulada por la Superintendencia de Banco y Seguros del Ecuador. Su trayectoria en el tiempo la ha llevado a convertirse y constituirse en un referente en la sociedad ecuatoriana, más cuando la Institución Financiera tiene una participación relevante del sector Financiero del medio. El tiempo de vigencia de la Institución Financiera se ha caracterizado por la solidez financiera y administrativa con una alta gerencia, que ha sabido sobrellevar todo tipo de contingencias, desde catástrofes físicas, naturales, económicas y políticas. Para esto es necesario generar un proyecto comunicacional global, en términos de comunicación interna y externa que consiga encontrar los mejores mecanismos para manejar una buena comunicación entre los directivos, empleados y stakeholders y demás aliados estratégicos, para un mejor entendimiento de las actividades que realizan las diferentes áreas de la institución como las vicepresidencias, direcciones y departamentos, para que este conocimiento se vea reflejadas de manera positiva en los distintos públicos. Como consta en la Visión de la Institución, el ‘desarrollo del personal’ es una de sus metas, por lo tanto, en este trabajo se han creado estrategias de comunicación interna y externa para que los funcionarios se mantengan informados sobre las actividades que realiza la institución, que a su vez creará confianza en los clientes y en el resto de sus aliados estratégicos.

ABSTRACT

The present study is based on a Financial Institution regulated by the Banking Superintendency and Insurance of Ecuador. Its trajectory in time has led it to develop and become a benchmark in Ecuadorian society, especially when the institution has a relevant participation in the financial sector. The lifetime of the Financial Institution has been characterized by the financial strength and sound management with senior management, which has managed to cope with all sorts of contingencies, from physical, natural, economic and political disasters. For this it is necessary to generate a global communication project, in terms of internal and external communication to get find de the best ways to manage good communication between management, employees and strategic partners and also other stakeholders for a better understanding of the activities carried out between different areas of the institution, as the vice, divisions and departments, in order to reflect them positively in the different audiences. As stated in the Vision of the institution, 'staff development' is one of its goals; therefore, in this study has been created strategies for internal and external communication, so that employees are kept informed about the activities of the institution, which in turn, it will create customer confidence and also in the rest of its strategic allies.

TABLA DE CONTENIDO

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS	2
© derechos de autor	3
Dedicatoria	4
Agradecimientos.....	5
DECLARACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD	6
Resumen.....	7
Abstract	8
Tabla de contenido	9
Introducción.....	10
Antecedentes.....	11
Valores de la institución	11
Justificación	13
MARCO TEÓRICO.....	16
Concepto de comunicación	17
Comunicación organizacional	17
La identidad, la imagen y la reputación	20
La comunicación interna y externa	21
LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA	28
Mapas de públicos internos y sus características	29
Estrategias y tácticas de comunicación que utiliza	30
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA	50
Objetivos comunicacionales	50
Descripción de las estrategias comunicacionales.....	51
Cronograma de la planificación operativa de las estrategias	55
Presupuesto por campaña	56
Cuadro de resumen	57
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL	58
Establecer mapas de públicos externos.....	58
Objetivos de la investigación.....	61
Determinación de los problemas comunicacionales	64
Selección cuatro públicos.....	64
Cronograma	67
Presupuesto.....	69
La comunicación global: comercial e institucional.....	70
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES	73
Bibliografía	76

INTRODUCCIÓN

La Institución Financiera tanto interna como externamente se ha convertido en una importante organización en el país. Ha trabajado a través de estos años en mantener una identidad corporativa sólida de atención al cliente. Por diferentes aspectos, de enfoque y priorización, no existe una muy buena comunicación interna, en las entrevistas se conoce que no existe conocimiento sobre lo que realizan las distintas vicepresidencias y departamentos de la Institución Financiera, lo que repercute en la comunicación externa. Para ello se realizará una auditoría interna que es un proceso que realiza la Alta Gerencia de la institución para el logro de sus objetivos, entre los cuales se destaca el establecimiento de estrategias de comunicación con efectividad y eficiencia.

Luego de este primer trabajo de investigación se realizará una campaña de comunicación interna y, complementando y cerrando este trabajo, se realizará una campaña de comunicación global para integrar todas las iniciativas de comunicación y relacionamiento con los diferentes públicos de la Institución Financiera.

De esta manera, se podrá conocer de forma conceptual toda la información relacionada con la comunicación organizacional y relaciones públicas de la institución, iniciando por el concepto general de comunicación y desarrollando todos los temas relacionados con la comunicación organizacional en un contexto global.

Antecedentes

Esta Institución Financiera está constituida por distintas áreas que forman grupos, y estos a su vez, están conformados por personas. Toda la actividad que realiza se mueve en función de la comunicación que allí se genera; por lo tanto, la comunicación es un elemento esencial para el funcionamiento de la misma. Una buena coordinación de esfuerzos consigue los objetivos y metas deseadas por la organización y por sus empleados. Esto quiere decir que el buen manejo de la comunicación, tanto interna como externa tiene la misma importancia y debe ser gestionada de manera estratégica por la alta gerencia, tomando siempre en cuenta a todos sus públicos de interés.

Valores de la institución

Misión.

Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador y los países donde tenga presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.

Visión.

Ser la Institución Financiera líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas.

Valores Corporativos.

- SOLIDARIDAD: Necesidades de los más pobres.
- LABORIOSIDAD: Esfuerzo.
- COMPETENCIA: Rendimiento.
- HONESTIDAD: Respetamos la ley.
- AUSTERIDAD: Ser más que tener.
- VOLUNTAD DE SERVICIO: Razón de nuestro desarrollo.
- OPTIMISMO: Crecimiento.
- ORDEN: Respetamos la organización.
- PERMANENCIA: Clientes a largo plazo.
- CAPACITACIÓN: Superación.
- COMPROMISO: Apoyo del Equipo.
- AUTENTICIDAD: La verdad, quiénes somos.

Filosofía.

“UNA INSTITUCIÓN DE PERSONAS PARA SERVIR A PERSONAS”

Sistema Normativo de la Institución.

La normativa de la Institución Financiera está regida a la Superintendencia de Bancos y Seguros vigente a la fecha. Existen procedimientos y normas internas propias de la Institución Financiera que rigen la operación normal de la organización, que están restringidas para el uso público. Por lo tanto su contenido no puede ser publicado.

Identidad Visual.

El Institución Financiera, ha mantenido el mismo de sus logotipos como en sus primeros años. Su slogan, así como también el color que lo ha caracterizado en el tiempo. Ahora es una Institución Financiera moderna, que mantiene su tradición Financiera en el país.

Se puede apreciar un sistema de identidad visual nuevo y moderno con otro enfoque que lo posiciona como una Institución Financiera reconocida del país por sus años de experiencia en banca, en todas las sucursales en diferentes provincias del país.

Justificación

La comunicación debe considerarse como el sistema nervioso de la institución (Puchol, 1997), es decir que debe existir una comunicación integral entre los directivos y empleados. Debido a que está comprometida la confianza de los clientes y del público en general. Cualquier situación que no sea manejada coordinadamente tiene un impacto sobre la imagen que el cliente se hace de la institución. Si bien la buena imagen corporativa de una organización trasciende en el tiempo, por el que la institución debe continuar manejando estrategias de comunicación interna, ya que de esto dependerá el éxito o el fracaso de cualquier situación relacionada con el cliente en un determinado momento.

Esta investigación se justifica con un enfoque teórico basado en la reflexión de los conceptos organizativos fundamentales que rigen una institución de forma general

independiente de su propósito, categoría y tamaño. Dentro de estos pilares se destaca cada vez con mayor intensidad, lo que representa la comunicación en todos sus sentidos, como un elemento catalizador de las Relaciones Públicas, de forma obligatoria en cualquier dinámica comercial o actividad mercantil.

La innovación que el estudio genera en torno a la Comunicación, toma como herramientas los novedosos mecanismos de comunicación que el medio está demandando, con mayor avidez sobre el uso de tecnologías sociales, e increíblemente la fusión entre medios sofisticados con mecanismos tradicionales de contacto directo.

El estudio refleja la tendencia a explotar una inmensidad de opciones y combinaciones de medios, herramientas, mensajes, estrategias y estilos que enriquecen un descuidado y árido campo de información que ha sido limitadamente utilizado en las organizaciones.

El valor de la investigación se fortalece en el potencial y alcance que la Comunicación bien utilizada aporta a las personas y organizaciones. Partiendo de elementos básicos de entendimiento del entorno, pasando por difusión de procesos, hasta llegar a conceptos de imagen que proyecta la organización.

Para el público en general la información y cómo se la transmite ha sido una fortaleza o debilidad de cualquier tipo de organización. Demostrado en el manejo positivo o nocivo de una noticia. Por lo tanto la educación del público en poder interpretar y filtrar de mejor forma un mensaje, hace a una sociedad o público madurar frente a comunicaciones diversas que recibe permanentemente. Con esto se le brinda un enfoque de cómo asimila el público objetivo una noticia.

Si bien se recogen diferentes experiencias y recomendaciones de las buenas prácticas comunicacionales, así también se aporta con juicios críticos el nivel de éxito de un mensaje, considerando las diferentes variables que intervienen en un simple mensaje y lo delicado y diferente que sólo genera el momento de ser enviado. Esto nos deja un amplio terreno de discusión analítica, que puede dejarnos la enseñanza o lección aprendida, que todas las teorías aceptadas pueden ser tesis cuestionadas en cualquier momento.

Por lo tanto, las enseñanzas históricas son netamente un punto de referencia válido pero no determinante y definitivo en la práctica comunicacional, donde los paradigmas impuestos o respetados, pueden cambiarse radicalmente cuando los seguidores inquietos de nuevos estilos de vida buscan incansablemente mecanismos de comunicación e interacción más participativos que les permita, por ejemplo, interactuar con un amplio grupo de personas.

La importancia de la Comunicación se ratifica cuando organizaciones de avanzada han utilizado la comunicación como una herramienta vital en su crecimiento, logrando sostener operaciones exitosas que superan el siglo de existencia. Muchas de estas han basado su estrategia organizacional a sustentar su imagen y valores en el mensaje que logran impregnar desde el interior en su propio personal, hacia los clientes externos, donde se aprecian las bondades de la organización dentro de estudiado mensaje comunicacional que coordinadamente refuerza la mente de sus públicos.

Si las organizaciones requieren profesionalizar la comunicación, no quedan exentos sus principales ejecutivos que deben lograr una excelente comunicación interpersonal, fundamental para desarrollar sus proyectos y funciones primordiales, que de hecho deben

ser comunicadas a diferentes niveles para transmitir estrategias, planes, seguimiento y la toma de decisiones que pueden cambiar del éxito al fracaso por una mala comunicación.

El estudio plantea realizar una investigación que identifique los principales hechos que han delineado la evolución de la comunicación organizacional, utilizando así como una necesidad informativa, que eduque la organización y su gente a recibir información y aprovecharla positivamente.

En su fondo el estudio puede ser de gran utilidad como marco referencial para individuos o instituciones que busquen desarrollar iniciativas de comunicación más estructuradas en entidades financieras, con casos de éxito probados y que definitivamente reflejan el conocimiento adquirido en la carrera de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas.

MARCO TEÓRICO

La comunicación organizacional es parte fundamental dentro de las ciencias de la comunicación. Está encargada de mejorar, el ambiente de trabajo y la productividad. Todo el proceso de comunicación al interior y fuera de una empresa necesita de estrategias bien establecidas para que exista una coherencia entre las acciones que se realizan en la institución con la realidad que representa comunicarse adecuadamente a los diferentes públicos. Es de interés de este estudio profundizar en el campo organizacional que aporte al buen uso y desarrollo evolutivo de las comunicaciones globales.

Concepto de comunicación

Considerando que la comunicación es tan antigua como la vida misma, se han formulado a través del tiempo muchos conceptos para definirla. Comunicación es la trasmisión de información o mensaje a un receptor determinado, mediante el uso de símbolos comunes que pueden ser verbales o no verbales (Rodríguez 2008). La comunicación también es la transferencia de conocimientos (Editorial Vértice, 2007). Es considerada el medio para establecer contactos nivel personal y empresarial, genera intercambio de ideas y crea espacios de diálogo a todo nivel en la vida del ser humano; es decir que la comunicación incluye sentimientos, actitudes y emociones no expresables con palabras. La comunicación es bilateral y mediante la retroalimentación aporta un elemento interactivo al proceso (Rodríguez 2008).

Comunicación organizacional

La teoría de la comunicación organizacional se relaciona a la comunicación aplicada a las organizaciones. Se define también como la totalidad de mensajes que se intercambian entre los miembros de una empresa y, entre ésta y sus públicos de interés. En definitiva, la comunicación organizacional es una herramienta importante para las empresas e instituciones privadas, públicas y sin fines de lucro para favorecer la integración de sus públicos, tanto internos como externos, generando espacios de trabajo adecuados para el desarrollo de sus funcionarios y de la empresa en sí. Es decir, que el personal debe identificarse con la misión, visión, valores y filosofía de la empresa y ésta a su vez pueda relacionarse en forma adecuada con sus públicos externos.

En la organización la comunicación es una actividad importante. Permite que la información llegue a todas las unidades que la componen. Si no hay una buena corriente

de información sobrevendrán problemas que serán difícil de manejar, dependiendo de nivel al que haya llegado. Es importante entender que aunque exista una Dirección de Comunicación o de Relaciones Públicas, la comunicación debe ser dirigida por la Gerencia General, por los Jefes Departamentales y por todos los empleados de la institución. La información es la materia prima de la toma de decisiones dentro de una institución (Andrade, 2005), por lo tanto, la importancia de comunicación organizacional residen en que debe mantenerse dentro de todas las actividades de la institución e involucra de forma obligatoria a todos sus funcionarios de manera permanente.

Aparece un nuevo concepto en comunicación organizacional llamado “Intracomunicación” por Elías y Mascaray (2003), en su obra: Más allá de la Comunicación Interna” como un método comunicación que optimiza al tradicional, que consiste en facilitar la adaptación de una institución al cambiante entorno. Dice “Al departamento de Comunicación Interna le está reservado un importante papel en la Intracomunicación: De partida ha de jugar de papel de dinamizador y de generador de las condiciones propicias para la fecundación y gestación de la comunicación en la empresa. Cuando ya haya arraigado la comunicación, el papel a desempeñar será más de consultoría y asesoría” (Elías, Mascaray 2003).

Este nuevo enfoque de comunicación organizacional aporta una nueva visión dentro de la comunicación organizacional tradicional que vale la pena presentar a continuación.

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

La identidad, la imagen y la reputación

La identidad depende de la organización, lo menciona Cristina Aced. Recalca además, que la institución define su identidad corporativa y la comunica a sus públicos quienes reciben el mensaje y lo interpretan, lo que perciben es la imagen de esa organización. Una definición simple sería la de Shannon-Weaver, quien dice que la identidad se sitúa en la zona de emisión, mientras que la imagen en la parte de recepción. Esta es una definición que nos ayuda a diferenciar entre el concepto de identidad e imagen en el campo de la comunicación.

Para crear una identidad positiva de la empresa, es importante crear un grupo de talento humano con características y perfil de liderazgo que interactúe con los medios de comunicación actuales, para luego definir en conjunto, primeramente, cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar, la idea que se quiere transmitir, evaluar el presupuesto con el que se cuenta, escoger los medios y con qué frecuencia serán usados. Como menciona Francisca Serrano, la gestión de la imagen de una empresa es una tarea permanente que jamás finaliza y la empresa debe vigilar que la imagen que proyecta corresponda a su realidad o identidad.

Hoy en día se encuentran nuevos canales de comunicación que generan un reto importante a los empresarios y que proporcionan una excelente retroalimentación a través de las comunicaciones electrónicas, tanto internamente como hacia afuera, entre el proveedor y el consumidor. El uso de estos medios obliga a la empresa a comprender de mejor manera las necesidades del cliente y demás públicos, ya que presenta una visión más clara de lo que estos necesitan, pero sobre todo, de cómo perciben y califican la imagen de la empresa.

Se hace necesaria por lo tanto la investigación de la imagen que los públicos se hacen de las empresas de las cuales obtienen servicios. Primero porque debemos entender que la sociedad es un mundo en constante cambio y segundo porque los estímulos comunicacionales que reciben pueden no estar siendo codificados adecuadamente. La imagen de una empresa puede verse deteriorada por los cambios que experimenta el entorno social y se hace sensible con el paso del tiempo. Se debe entender entonces, que la imagen que se genera de una empresa está ligada al sector de su actividad. Por lo tanto, esta imagen se forma a través de los juicios de comparación y será importante investigar si la empresa está siendo percibida tal y como se quiere que se perciba.

En cuanto a la reputación de una marca, Villafañe (2003) la define como “la identificación racional y emocional de un consumidor de una marca cuando reconoce en esta sus valores emocionales, sociales y de autoexpresión de su personalidad, que le proporciona una experiencia positiva en relación a ella” (46). Se puede apreciar que el consumidor se identifica con los valores de la marca y satisface sus necesidades; por lo tanto, mantener una buena reputación a través del tiempo requiere de mucho esfuerzo ya que se compete en el camino con otras instituciones que tienen la misma actividad.

La comunicación interna y externa

En una organización la comunicación interna y externa es el soporte para una para el funcionamiento de una empresa, ya que ayuda a cumplir con los objetivos establecidos por la misma, basados en la implementación de estrategias guiados por un plan de comunicación que ayudará a la empresa dentro de un mercado global cada vez más competitivo. En este plan de comunicación el punto de partida será la filosofía de la empresa para de esta manera transmitir dentro de la organización y fuera de ella la Identidad

Corporativa que estará presente en todas las actuaciones de comunicación, transmitiendo de manera directa a los diferentes públicos que la conforman.

Se entiende como Comunicación Interna al “conjunto de actividades realizadas por la institución para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados internamente, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Andrade, 2005). Es decir que es una comunicación donde intervienen la dirección y sus públicos internos

En tanto que la comunicación externa es el “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener y mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.” (Andrade, 2005)

Con esta base, para poder desarrollar una estrategia de comunicación primeramente se debe realizar un diagnóstico tanto interno como externo de las gestiones llevadas a cabo en temas de comunicación y mejorar ésta a través de la emisión de mensajes sencillos y claros, pero que al mismo tiempo llegue y sea entendido por todos sus públicos, valorando así mismo sus reacciones y siempre abiertos a la retroalimentación.

Una institución que no tiene estrategias de comunicación interna y externa está completamente limitada en cuanto a su alcance y efectividad. Estas estrategias están relacionadas con la elaboración de un plan integrado para obtener ciertos resultados que a la larga resulten en beneficios para el éxito de un proyecto empresarial. La comunicación

manejada de forma estratégica es un recurso tan importante como el control de presupuesto o planificación de mercadeo en una empresa.

La comunicación interna es la base para una buena comunicación externa, considerando que los empleados son el primer público de una empresa. Una buena estrategia de comunicación debe ser integral dentro de una variedad de modalidades según Andrade, y estas modalidades deben estar presentes en cualquier organización.

Los canales de comunicación para transmitir mensajes dentro de una organización relacionados con las actividades inherentes de sus funcionarios fluyen de un nivel jerárquico a otro, para asignar metas, instruir en las actividades laborales, informar sobre políticas y procedimientos, mencionar y resolver problemas junto con una bien manejada retroalimentación, tanto de manera vertical, horizontal y lateral, siendo esta última la usada más frecuentemente en la actualidad ya que la conforman equipos de trabajo conformado por funcionarios de distintos niveles y diferentes áreas y de una institución.

La estrategia para una buena comunicación será planificada por el líder o director de la institución a través de un plan estratégico que proporcionará las herramientas necesarias para transmitir a sus públicos de interés, sean estos los empleados, los accionistas, inversionistas, proveedores, gobierno, distribuidores, medios de comunicación, competidores o público en general, tomando en cuenta y analizando la cultura organizacional interna, así como del resto de los públicos de interés.

La comunicación interna muchas veces es abandonada dentro de las estrategias de comunicación de la organización. Una buena comunicación interna es indispensable, ya que sus miembros son el motor para gestionar una buena estrategia hacia afuera. Los

miembros de la empresa deben conocer muy bien los movimientos y las funciones que ésta realiza, desde la dirección hasta el área de mantenimiento. El seguimiento de esta comunicación impulsa a la motivación para que sus miembros puedan expresar sus requerimientos, sus sentimientos de satisfacción o de rechazo y esto se realiza a través de canales formales e informales mediante un proceso de comunicación entre el emisor o la fuente y el receptor que utiliza un canal de transferencia.

Dentro de la comunicación interpersonal en la empresa aparecen los canales formales de comunicación que los establece la empresa, y los temas que tratan se relacionan con las actividades profesionales de sus empleados, es decir que siguen la cadena de autoridad o jerarquía de los miembros de la empresa. Por otra parte, los canales informales se relacionan con los mensajes sociales o personales denominados también “ruido” que generalmente se da de boca en boca y que muchas veces son mensajes que se reciben distorsionados, debido en algunos casos a la percepción del individuo o cuestiones de pensamiento cultural.

Una vez que se ha conseguido afianzar la comunicación interna se puede conseguir una buena imagen corporativa y de la marca de sus productos a través de la planeación de los canales y del mensaje que se transmitirá a los diferentes públicos. Son muchos los canales que se han venido usando en el tiempo. Algunos han sido la promoción directa del producto y otros a través de los medios de comunicación audiovisuales como radio, televisión, prensa escrita como diarios y revistas, vía telefónica y fax y los medios electrónicos que incluyen el correo electrónico, mensajes de texto, correos de voz, software de redes, internet, web blogs, chats, redes sociales, blogs, Facebook, twitter, videoconferencias y otros que día a día se van incorporando.

El mecanismo actual en la comunicación interna es el uso de intranet o red social interna que facilitan la interacción entre los funcionarios. Esta red se ha convertido en una herramienta no solo de comunicación sino también de intercambio de conocimientos muy útil para trabajar en equipo, especialmente cuando el tamaño de la institución y la cantidad de empleados está distribuida por agencias o departamentos en distintas localidades o ciudades o en diferentes países.

En la comunicación externa, por otra parte, el uso de internet constituye una herramienta de comunicación cada día más importante y, a diferencia de los medios tradicionales como la radio o televisión, es interactiva, ya que permite conocer las preferencias y tendencias de consumo de los clientes potenciales, así como también desplegar información personalizada acorde con cada uno de ellos.

El internet constituye una alternativa cada vez más utilizada por empresas, a fin de difundir y promocionar sus productos y servicios de una manera más directa y económica, siendo de verdadera importancia para el marketing en internet por su poder infinito. La creación de páginas webs institucionales aportan para un conocimiento más exacto de lo que ofrece una empresa y ahora está más a la mano. La creación de revistas corporativas también es un logro importante, pues en ellas también se difunden en línea muchas de las actividades empresariales del momento.

La prensa también ocupa un espacio muy importante pues la noticia se la obtiene casi al momento de ocurridos los hechos, dejando la prensa escrita para un público más selecto. Los canales radiales también utilizan este medio para obtener información sobre entrevistas que quedan grabadas para que el público pueda escucharlas durante el día y se mantienen también en comunicación con la audiencia on-line.

La Web 2.0 que es la red bidireccional en generación de contenidos, es el medio que permite estar en permanente contacto entre la empresa y el usuario. El uso de las redes ha transformado la comunicación sin duda, ya que abre las puertas para que exista una retroalimentación entre el proveedor de un servicio o producto y el cliente o consumidor. El uso de los blogs permite que el cliente publique en él sus comentarios sobre un producto determinado de una empresa, aunque pueden también ser utilizados para enviar información mal intencionada y que puede perjudicar la reputación de la empresa.

La globalización nos ha llevado a la necesidad de acortar distancias y para ello se están utilizando nuevos medios de comunicación ya no tradicionales como el teléfono. Ahora las videoconferencias permiten realizar reuniones virtuales tanto internas como externas, usando las herramientas de oficina para realizar cualquier tipo de presentaciones. Anteriormente se realizaban estas reuniones en salas especiales para el efecto, pero ahora permite realizarlas en cualquier parte dentro de la oficina o fuera de ella, sin restricciones ni limitaciones. No se necesita nada más que tener un buen proveedor de servicio de internet y a través de sistemas inalámbricos como WiFi.

La comunicación, tanto interna y externa debe manejarse de forma integrada. Para ello es necesario trabajar en un plan de comunicación que viene a ser la vía por la cual va a fluir la comunicación de manera estratégica (Aced, 2013). Dentro de este plan se deben definir los objetivos de comunicación, los mapas de públicos, los mensajes que se transmitirán, la estrategia, cronograma de planificación operativa de las estrategias, presupuesto para las campañas de comunicación bajo un plan concreto para comunicar el mensaje, métodos para evaluar los resultados para cambiar las estrategias si fuera necesario y todo esto deberá hacerse para un periodo de tiempo determinado.

Dentro de la investigación se deben tener bien definidos y bien procesados, la Misión, Visión y Valores de la empresa, su cultura, su identidad, la imagen que refleja y sus objetivos, centrándose en lo que le hace diferente a la institución es una marca y como tal debe mantener su imagen íntegra hacia sus públicos. Una visión clara permite llegar a la meta.

En el plan debe definirse el mapa de públicos internos y externos que dependen mucho del tipo de organización, es decir que pueden tener más o menos públicos tanto internos como externos. Una buena estrategia de comunicación deberá manejar un mapa de públicos coherente con las necesidades de la empresa, es decir que ésta se convierte en una tarea ardua donde participarán tanto la gerencia general y gerentes departamentales junto con los estamentos que manejan relaciones públicas. Según Palencia-Lefler (2008), los seis grandes públicos sobre los cuales se debe centrar la atención son:

- Los medios de comunicación
- Líderes de opinión
- Autoridades y reguladores
- Grupos de presión y activistas
- Analistas y comunidad financiera
- Sindicatos y comités de empresas

No se debe olvidar que los públicos son el “ser” de toda empresa. Los públicos no son solo instituciones en sí, son más que eso, son el grupo humano que las conforman y con una buena estrategia, es a su corazón donde se quiere llegar.

LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Una auditoría de comunicación interna “constituye un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas” (García 1998). La auditoría permitirá obtener evidencias para formular diagnósticos, opiniones, recomendaciones y previsiones para corregir errores, realmente se vuelve una guía para la acción gerencial.

Surge de la necesidad que tiene una institución con los públicos de interés de su organización para gestionar una buena comunicación relacionada con el conocimiento de las necesidades de los empleados basados en la demanda de información por parte de estos.

Actualmente el empleado exige una mayor participación de su parte dentro de la organización. Dentro de sus objetivos está el sentirse importante dentro de la misma y esta transferencia de información y de conocimiento genera una mayor motivación personal, reduciendo los conflictos y mejorando el clima laboral.

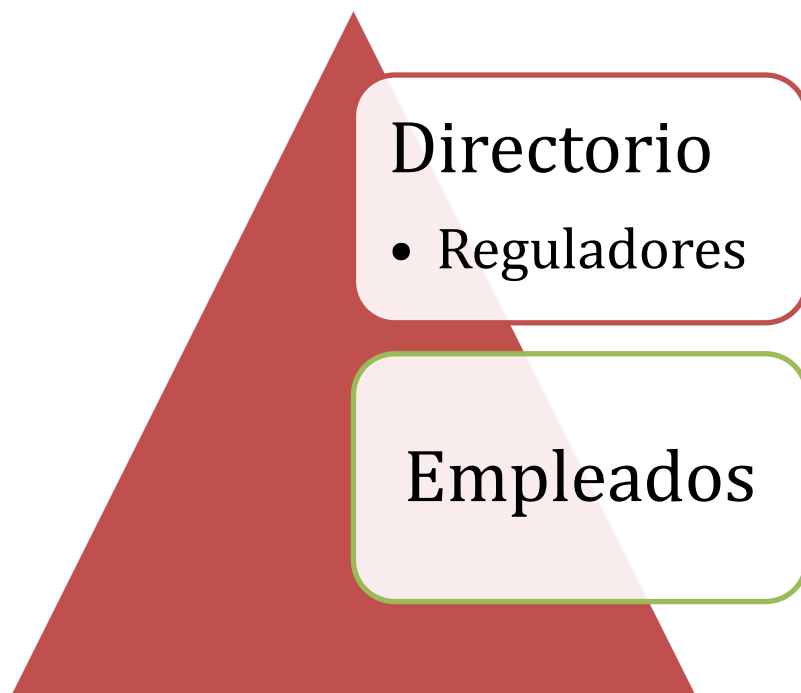
Se requiere evaluar asimismo, la calidad de los canales de comunicación e importante también, es no perder de vista las comunicaciones que recibe de los diferentes

públicos internos para poder realizar de mejor manera un análisis que permita desarrollar mejores estrategias de comunicación interna.

El entendimiento de la organización y su cultura es parte importante dentro de la auditoría interna en la Institución Financiera. La comprensión de los valores institucionales y la adopción de los mismos por parte de los funcionarios es un elemento fundamental. La Misión, la Visión, los Valores y la Filosofía de la Institución Financiera son parte de esta cultura, por lo que es importante conocer el nivel de entendimiento de las mismas.

Mapas de públicos internos y sus características

Se revisan dentro de la Institución Financiera los públicos internos:



Estrategias y tácticas de comunicación que utiliza

Directorio: Está conformado por el equipo gerencial de la Institución Financiera, que estará a cargo de dirigir el Sistema de Comunicación a los diferentes públicos. Dentro de este grupo se ubica a los organismos regulatorios.

Empleados: Es el personal de la Institución Financiera a nivel nacional.



Sistema de auditoría.

El Sistema de Auditoría de Comunicación Interna en el Institución Financiera se establece para ingresar en un modelo de mejora continua, del proceso de comunicación. Partiendo del hecho que la comunicación es una falencia de la organización tanto interna

como externa. Este Sistema analiza los diferentes aspectos como son los medios, herramientas, públicos objetivos, planes de acción y resultados.

Objetivos de la auditoría de comunicación.

- Mejorar la calidad de los procesos comunicacionales al interior de la Institución Financiera.
- Validar que la transmisión de mensajes llega con claridad a los públicos objetivos
- Mejorar el entendimiento integral entre áreas.

Herramientas de investigación utilizada.

- Determinar el universo y el tamaño de la muestra

Universo de Estudio

Se hace extensivo a todo el personal a nivel nacional, por lo que constituye su universo.

El tamaño de la muestra es determinado estadísticamente con la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple:

$$n = \frac{N * p * q * (z * z)}{(B * B(N - 1)) + (p * q * (z * z))}$$

n= Tamaño muestra

N= Tamaño Población

p= Proporción acierto estudio

q= Proporción fracaso

z= Nivel de confianza

B= Límite en N error de estimación de las proporciones

La proporción de acierto del estudio (p) basado en encuestas anteriores es del 90%, por lo tanto la proporción de fracaso (q) es del 10%.

El nivel de confianza (z) determina la probabilidad de acierto de todo el estudio, es calculado de la siguiente forma:

$$Z = 95\% = 0.95/2 = 0.47$$

El valor obtenido (0.47) es consultado en la tabla de distribución normal estándar, la cual proporciona dos valores: horizontalmente 1.9 y verticalmente 0.06, al sumar ambos valores obtenemos: $1.9 + 0.06 = 1.96$

Parámetro	Valor
N= Tamaño Población	7000.00
p= Proporción acierto estudio	0.90
q= Proporción fracaso	0.10
z= Nivel de confianza	1.96
B= Límite en N error de estimación de las proporciones	0.06
n= Tamaño muestra	95

$$(N * p * q * (z * z)) \quad 2420.21$$

$$(B * B * (N - 1)) \quad 25.20$$

$$(p * q * (z * z)) \quad 0.35$$

- Entrevista

Entrevista personal Gerente de Operaciones.

1. ¿Cree Ud. que todos los funcionarios conocen cuál es la Misión del Institución Financiera?

Creo que en general todo el personal conoce la Misión de la Institución Financiera. Los funcionarios que recién se integran, especialmente en el área de servicio al cliente, que son jóvenes bachilleres, se resisten a conocer más sobre las actividades de la institución, centrándose únicamente en las actividades a ellos encomendadas.

2. ¿Cree Ud. que los canales de comunicación, que en este caso son los Vicepresidentes y Jefes de Departamento, proporcionan a los funcionarios de su área información clara y precisa de las actividades que deben realizar?

Sí. Los Jefes de Departamento son los encargados de instruir sobre las actividades que deben realizar en cada área. Mantienen reuniones semanales por áreas con sus subalternos para proporcionar la información adecuada.

3. ¿Cree Ud. que las herramientas de comunicación que son utilizadas para la comunicación interna entre departamentos son eficientes y aportan información inmediata entre los funcionarios?

No siempre, algunas herramientas son necesarias todavía implementar.

Existen funcionarios, especialmente del personal antiguo, que tienen

resistencia a proporcionar información a los nuevos miembros que se integran, produciéndose ciertos vacíos que son indispensables tener claros para completar datos precisos o llevar un mejor control de las actividades a realizar. Creo que en este tema, el jefe inmediato debe ejercer más autoridad, pues se cae en el mismo error una y otra vez.

4. ¿Cree Ud. que el ambiente de trabajo es adecuado en la Institución?

Creo que en toda institución es difícil manejar personal que tiene diferentes culturas y costumbres. Como se trabaja a nivel nacional, a veces se torna complicada la comunicación entre agencias de provincias, por ejemplo. Sin embargo, la institución trata de crear un ambiental más informal a través de pequeñas reuniones motivacionales por áreas. También se realizan juegos deportivos una vez, paseos por departamento y los festejos correspondientes de Fiestas de Quito, Navidad y Fin de Año. Como punto débil podría mencionar que existe a veces resistencia de participar en este tipo de actividades por parte de ciertos funcionarios, siendo una minoría.

- Modelo de Encuesta

1. Conoce Ud., ¿cuál es la misión de la Institución Financiera?	
	SI
	NO
2. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a la Institución?	

a) Profesionalismo
b) Responsabilidad
f) Servicio
h) Compromiso
e) Ética profesional
c) Confianza
i) Liderazgo
j) Actitud positiva
d) Eficacia
g) Calidad
3. De las siguientes opciones. Señale con una X, el logo correcto de la Institución Financiera
a) Conocen el Logo
b) No Conocen el Logo
4. Ordene las herramientas de comunicación por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en la Institución Financiera (Siendo, 1 la más utilizada y 5 la menos utilizada)
a) Email – Outlook
b) Reuniones departamentales
c) Rumores
d) Carteleras
e) Memorandos internos

5. Califíque -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 10 excelente)
a) Email – Outlook
b) Reuniones personales
c) Rumores
d) Circulares
e) Vía telefónica
6. De las siguientes opciones que posee email - Outlook, ¿cuál es la que más utiliza? (siendo 1 la más utilizada y 5 la menos utilizada)
a) Correo
b) Calendario
c) Contactos
d) Tareas
e) Notas
7. Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente?, (siendo 1 lo más común y 5 el menos recibido)
a) Temas referentes al trabajo
b) Circulares
c) De la Alta Dirección
d) De las Áreas específicas
e) De RRHH
8. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre la Institución Financiera,

para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.
a) Información sobre la Institución Financiera
b) Información sobre las Áreas específicas
c) Sociales (cumpleaños, buenas noticias)
d) Responsabilidad Social
e) Proyectos y Convenios Nuevos
f) Talleres, seminarios, maestrías, etc.
9. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la comunicación dentro de su área de trabajo: (poner nombre de su Área)
a) Se mantiene constante comunicación
b) Adecuada balance comunicación verbal y escrita
c) Las instrucciones son claras y precisas
d) Se escuchan mis comentarios
e) Se busca consenso para decisiones relevantes
f) Se comunica en su área el nivel de cumplimiento de objetivos
10. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de la Institución Financiera? (Siendo, 1 la más utilizada y 3 la menos utilizada)
a) Del Jefe al Funcionario
b) Del Funcionario al Jefe
c) En Reuniones
11. ¿A través de qué medio le gustaría que su Jefe se comuniqué con Ud.?

Escoja 2 opciones de las siguientes
a) Memorando
b) Reunión departamental
c) Entrevista personal
d) Correo electrónico
e) Llamada telefónica
12. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la Dirección de la Institución Financiera?
No
SI
13. Marque con una X en cada uno de los criterios, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por la Institución Financiera
a) Criterios
b) Actualizada
c) Oportuna
d) Precisa
e) Necesaria
f) Suficiente
g) Fiable
14. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo

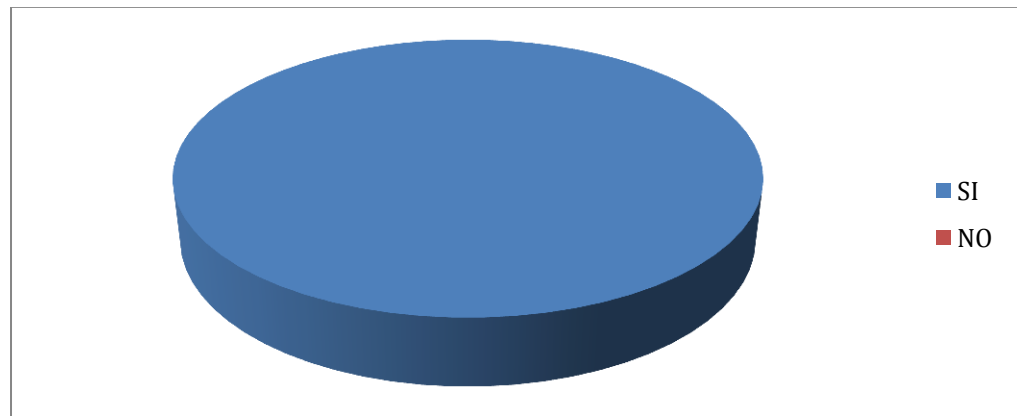
a) Fácil
b) Técnico
c) Aburrido
d) Satisfactorio
e) Seguro
f) Interesante
g) Rutinario
h) Sin perspectivas
i) Cansado
j) Motivante
15. Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en su lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).
a) Organización
b) Efectividad
c) Calidad
d) Honestidad
e) Relaciones humanas
16. Enumere por orden de importancia, los aspectos que a Ud. le gustaría que mejore la Institución Financiera (siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia)
a) Organización
b) Efectividad

c) Calidad
d) Honestidad
e) Espacio Físico
f) Relaciones humanas
17. Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la comunicación interna dentro de la Institución Financiera.
Evaluar la comunicación
Desconcentrar el conocimiento
Desarrollar relaciones interpersonales
Reuniones efectivas y frecuentes
Información permanente
Integrar procesos
Charlas de motivación
Portal interno (intranet)
Uso de email
Participación en decisiones

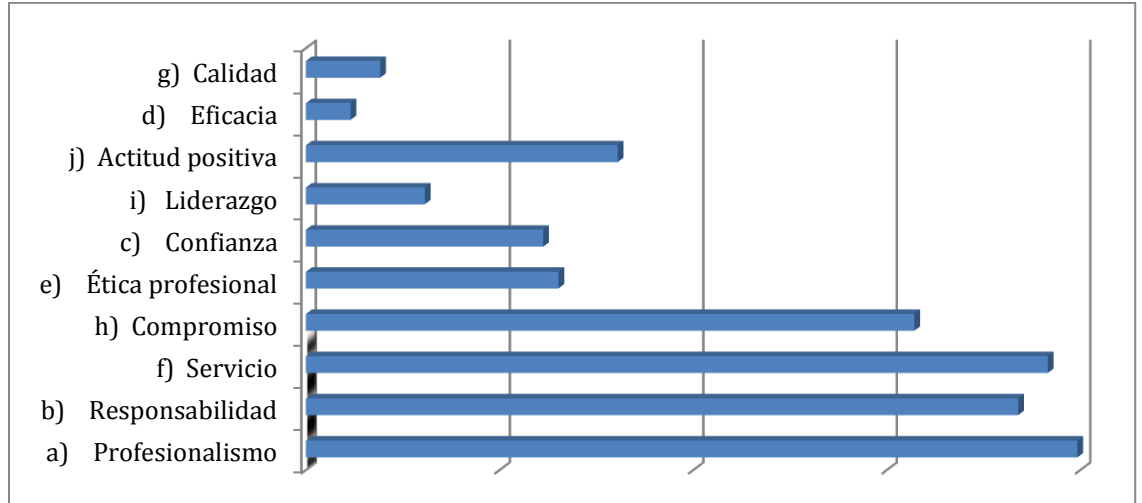
Análisis de los resultados.



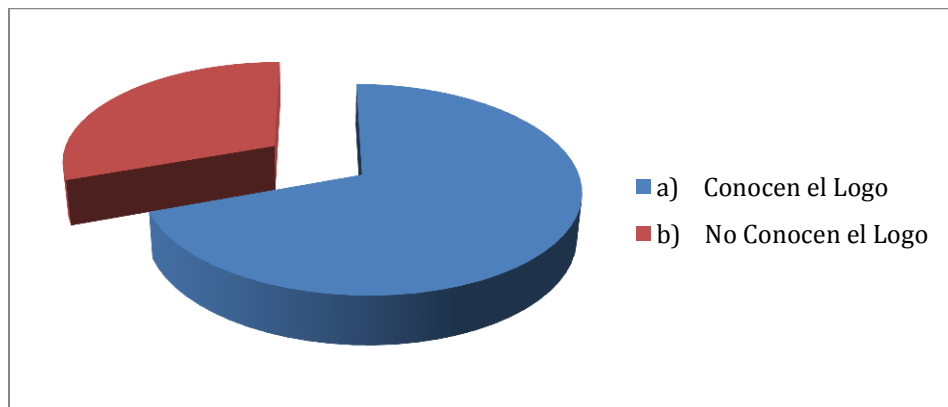
1. Tamaño de la Muestra.



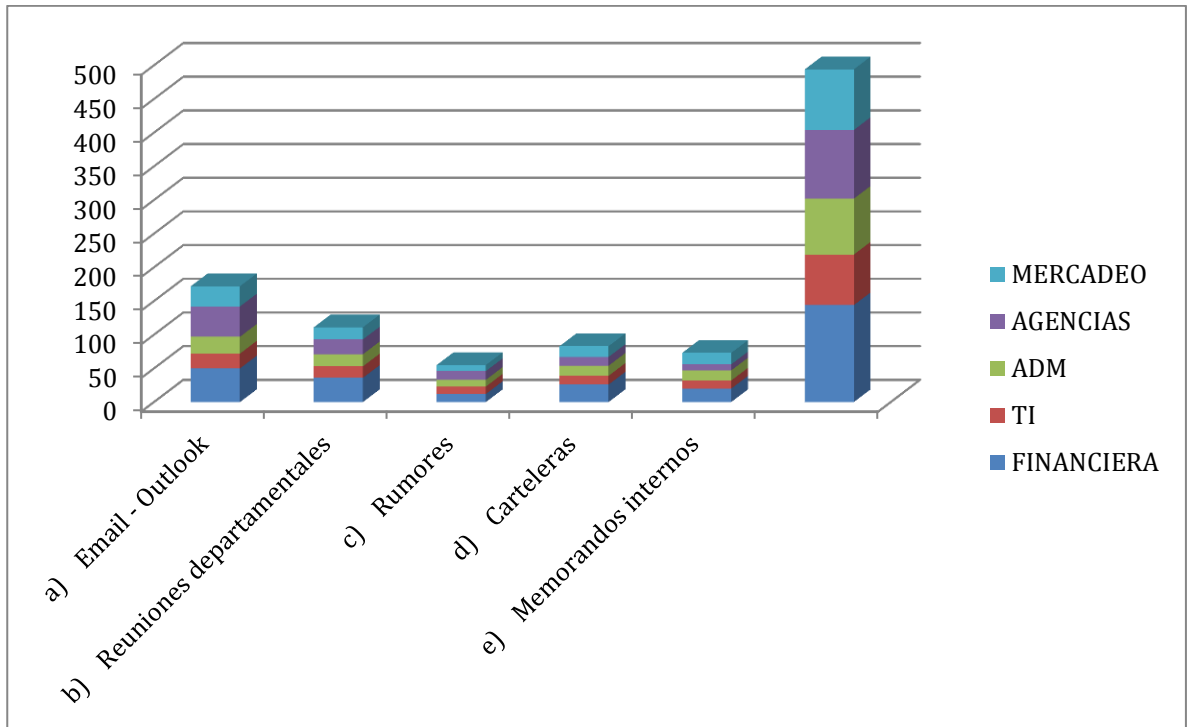
2. El Personal declara conocer la misión de la Institución Financiera



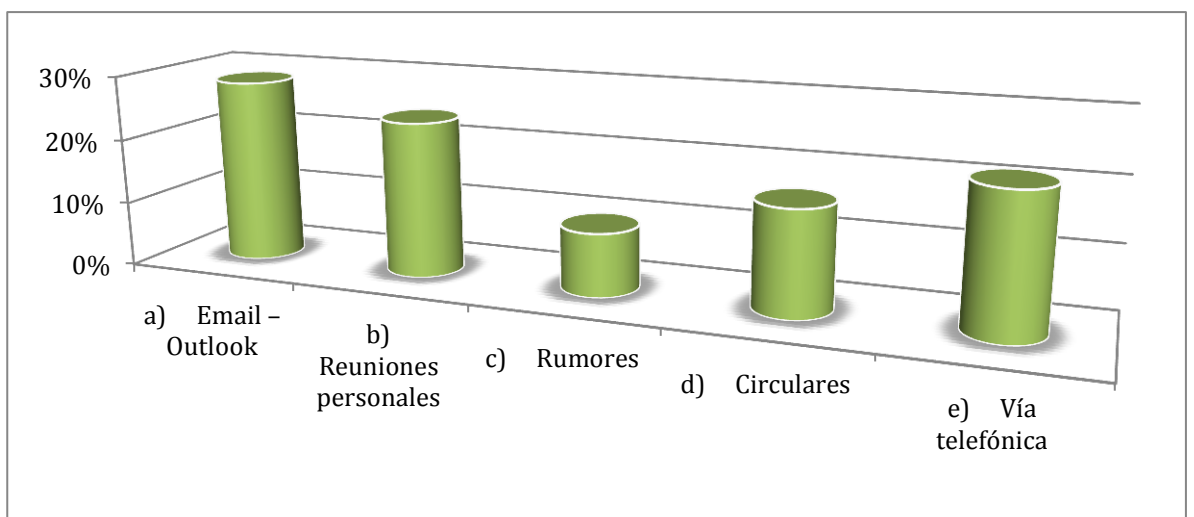
3. Los tres valores que mejor identifican a la Institución Financiera



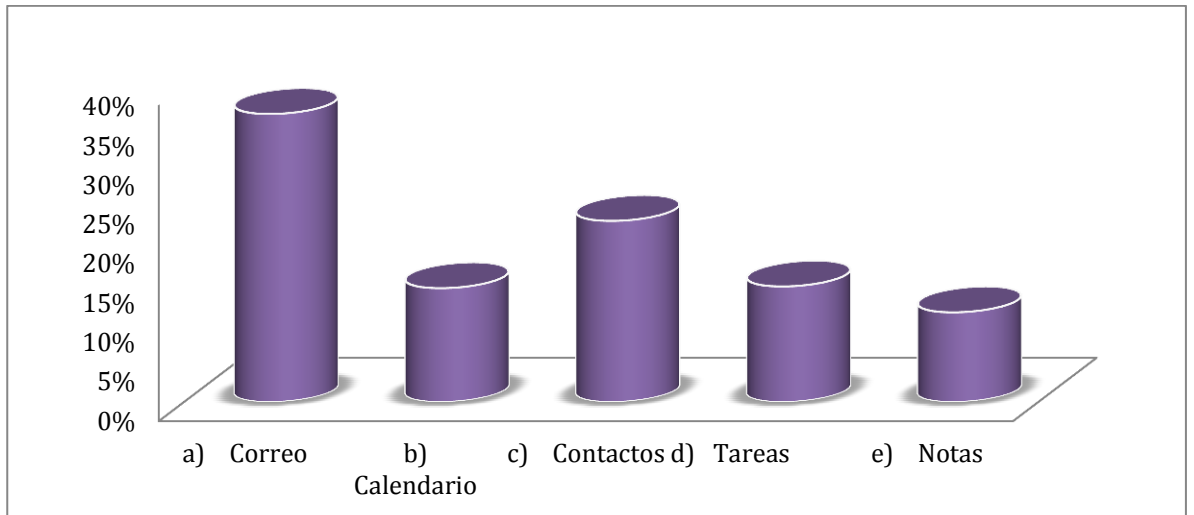
4. Conoce el personal LOGO de la Institución Financiera



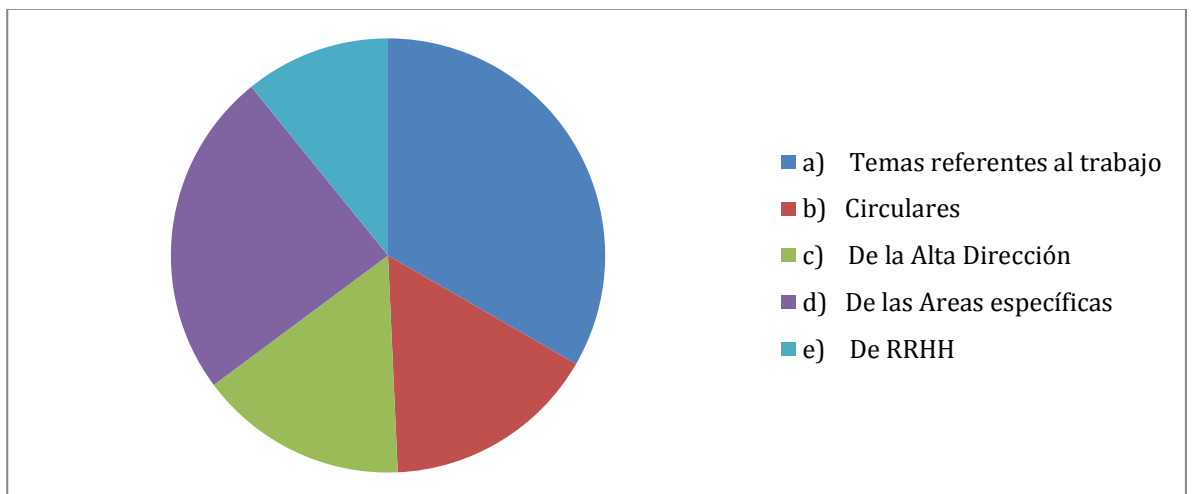
5. Las herramientas de comunicación que usa diariamente la Institución Financiera



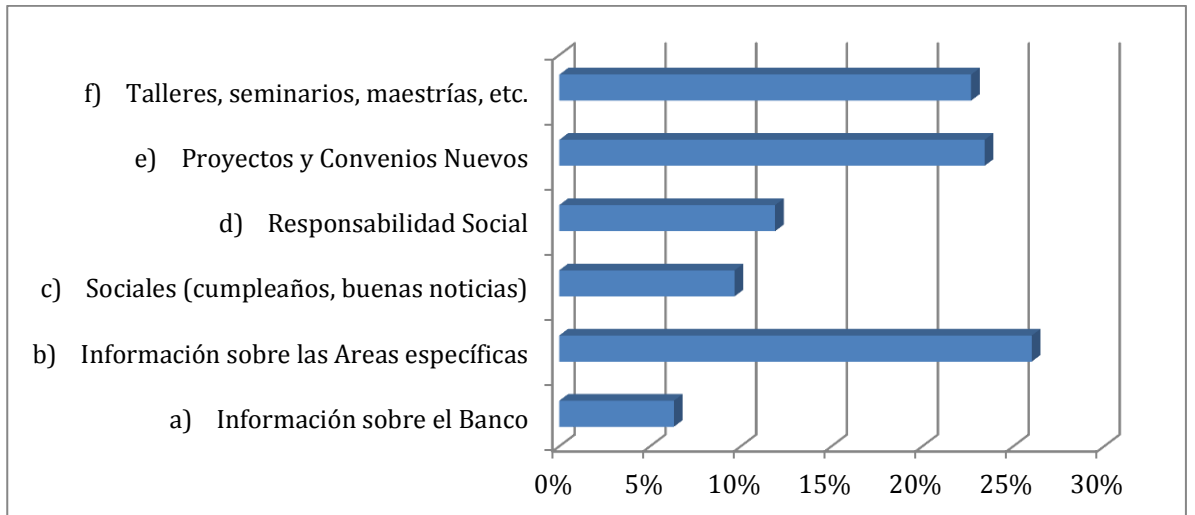
6. Las herramientas de comunicación según su grado de eficacia



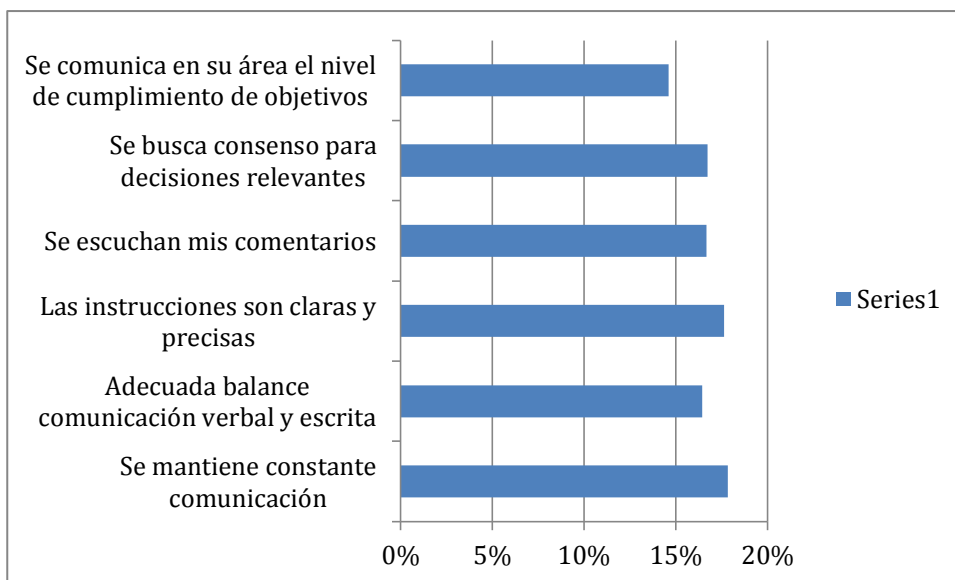
7. De las siguientes opciones que posee email - Outlook, ¿cuál es la que más utiliza?



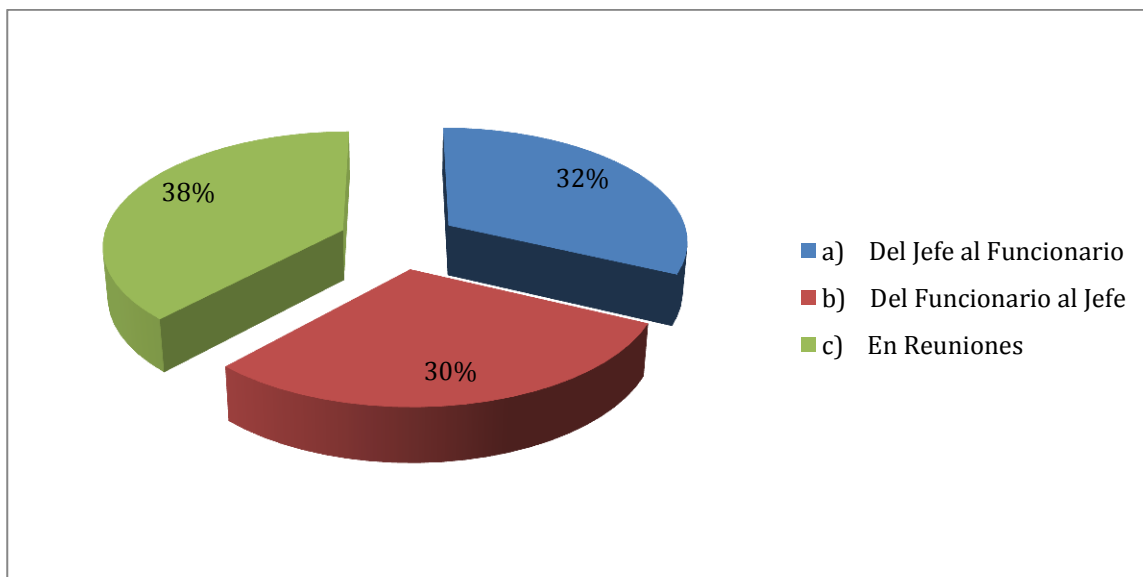
8. ¿Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente?



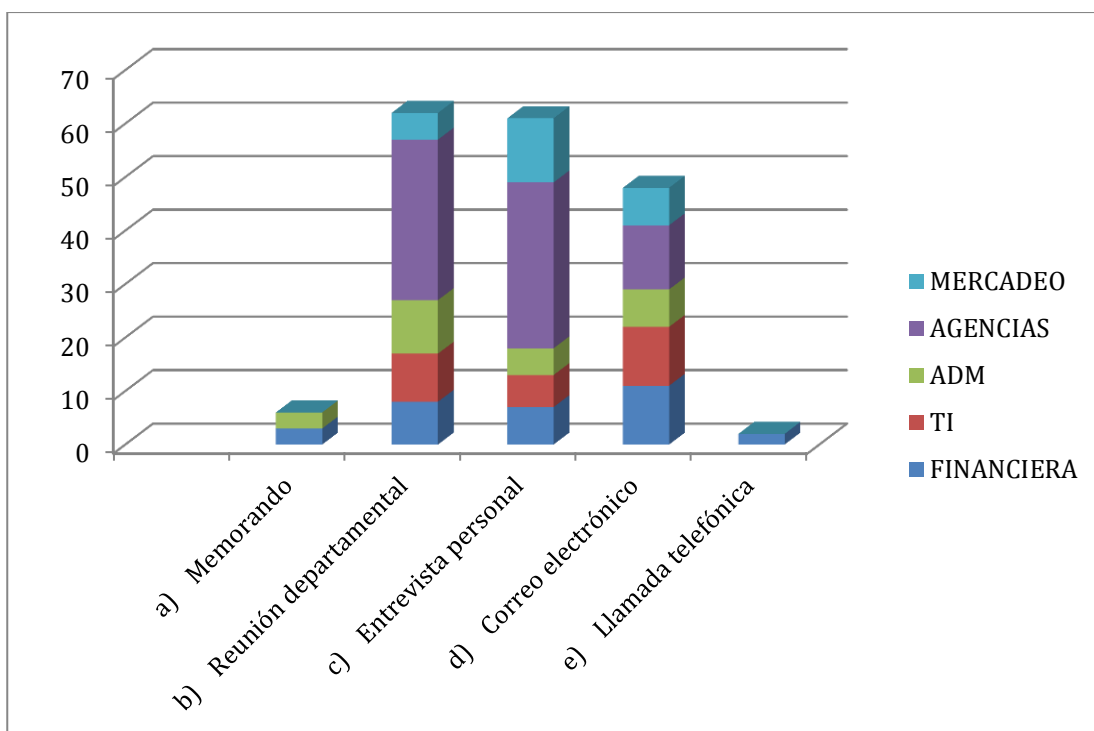
9. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre la Institución Financiera?



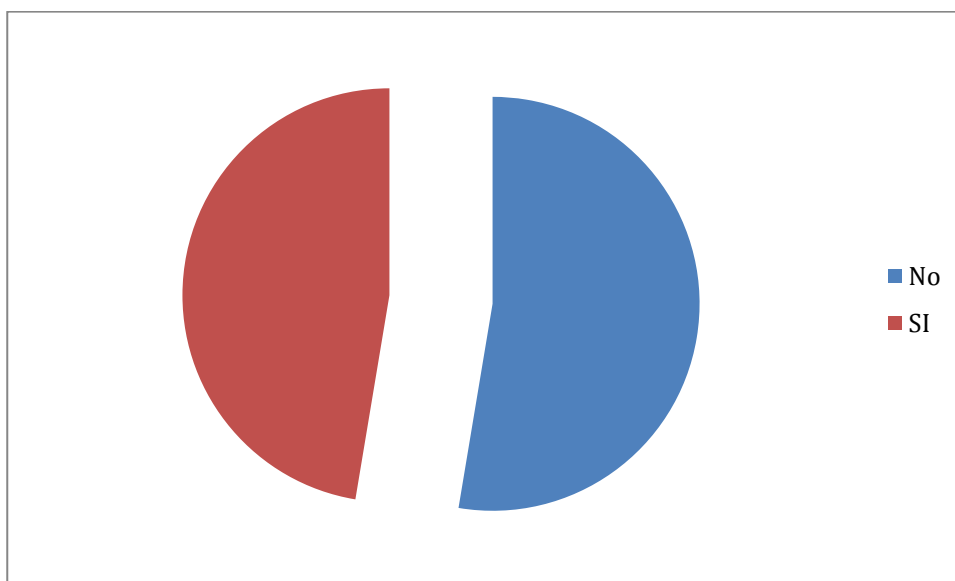
10. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la comunicación dentro de su área de trabajo.



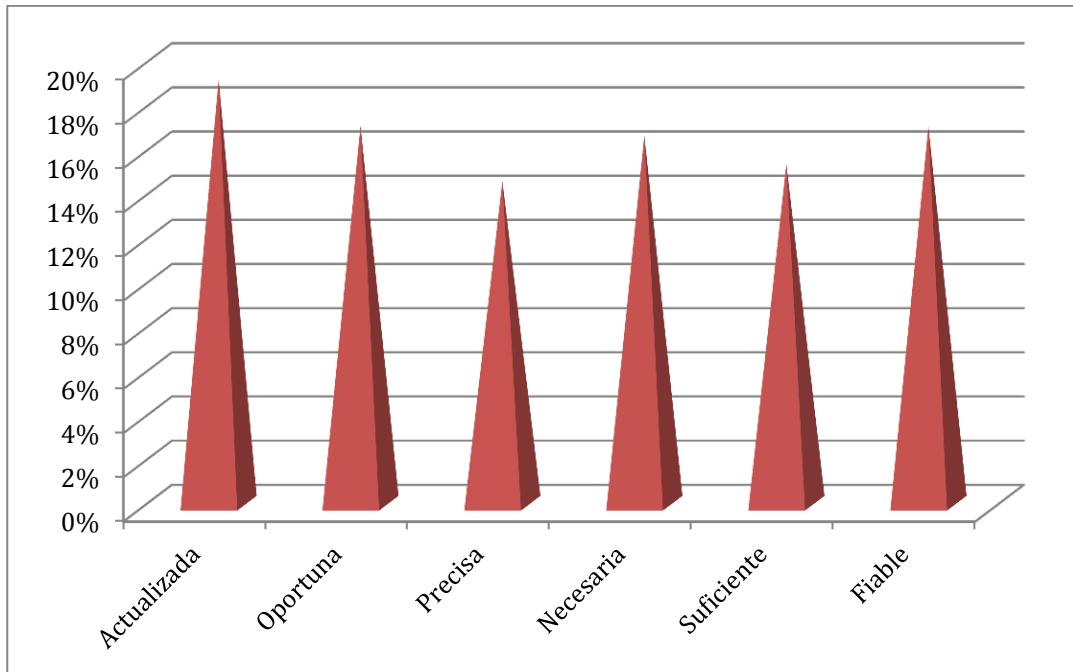
11. ¿A través de qué medio le gustaría que su Jefe se comunique con Ud.?



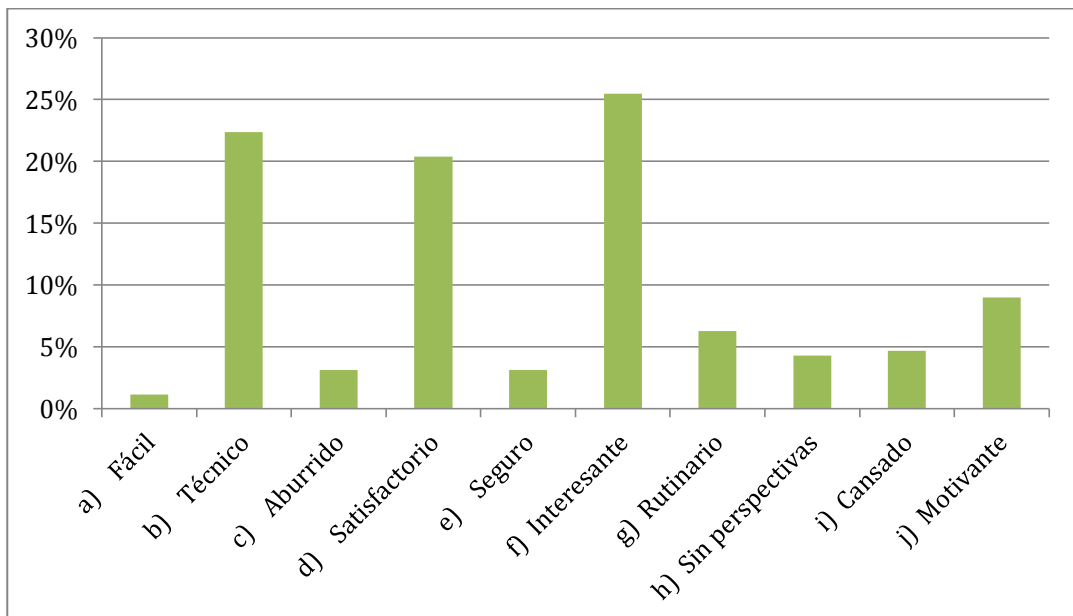
12. ¿A través de qué medio le gustaría que su Jefe se comunique con Ud.? Escoja 2 opciones de las siguientes



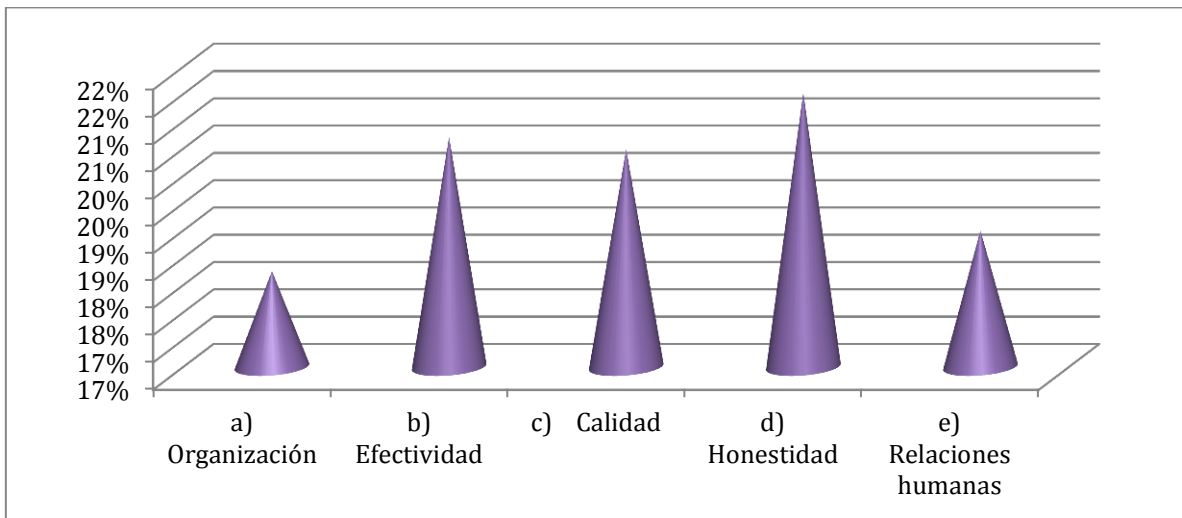
13. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la Dirección de la Institución Financiera?



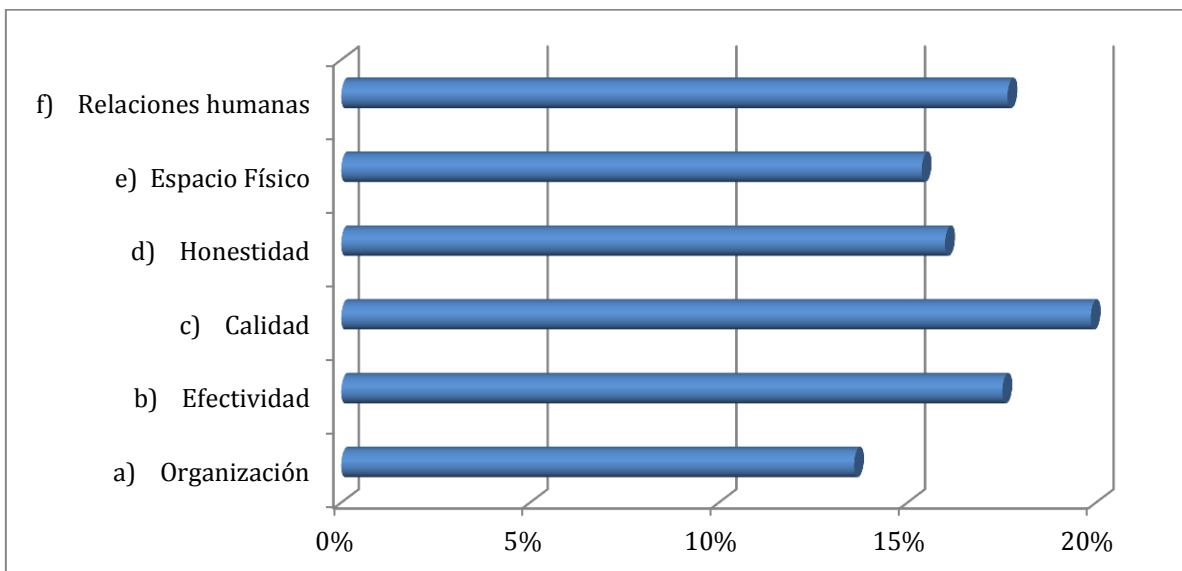
14. Califique la información oficial emitida por la Institución Financiera



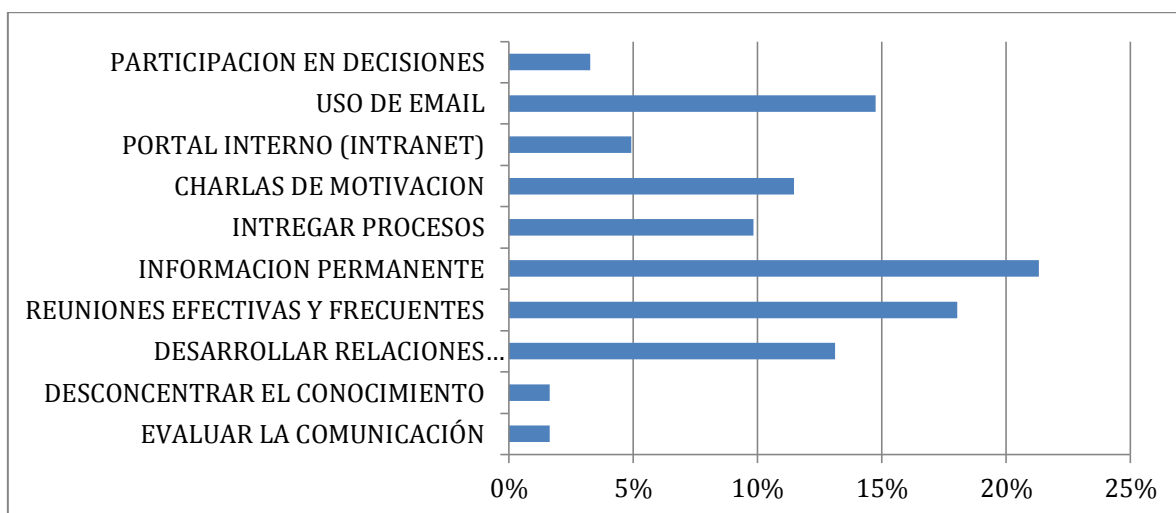
15. Señale como mejor describe su trabajo



16. Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en su lugar de trabajo



17. Aspectos que a Ud. le gustaría que MEJORE la Institución Financiera



18. Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la comunicación interna dentro de la Institución Financiera

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Una vez conocida la realidad, las necesidades y las prioridades de los miembros de la institución a través de la auditoría interna, se realiza un diagnóstico de la situación comunicacional interna. Esto permite trazar el plan estratégico de comunicación organizacional con todas las mediciones que permiten modificar lo que se considere necesario

Objetivos comunicacionales

Objetivo general.

Mejorar la calidad de los procesos comunicacionales al interior de la Institución Financiera, a través de mensajes más apropiados con un alto componente de creatividad.

Objetivos específicos.

- Lograr un conocimiento de la Misión y Visión del 80% del personal de la Institución Financiera en el 2014.
- Evaluar la efectividad de los medios de comunicación utilizados durante el 2014, que deben llegar al menos a un 70%.
- Incorporar al menos un mensaje informativo trimestral por Vicepresidencia en la revista interna Impacto Express, acerca de su rol y proyectos.
- Implementar un mecanismo de integración comunicacional entre el personal durante el 2014.

Descripción de las estrategias comunicacionales

Las estrategias del plan comunicacional se describen en el siguiente cuadro:

Estrategias	Mensaje	Tácticas
1. Campaña de Identidad Corporativa	Misión y Visión de Institución Financiera	
Expectativa	Masificar el conocimiento de la Misión y Visión con al menos el 80% de alcance	Email corporativo afirmando la importancia

<p>Informativa</p> <p>Recordación</p>	<p>Crear conciencia en el personal</p> <p>Medir el entendimiento</p>	<p>Email corporativo con frecuencia trimestral enfatizando la Misión y Visión de la Institución Financiera</p> <p>Test de conocimiento y reforzamiento trimestral</p>
<p>2. Encuesta de uso de medios</p>	<p>Evaluar efectividad de medios</p>	
<p>Expectativa</p> <p>Informativa</p> <p>Recordación</p>	<p>Medir si la efectividad de medios está sobre el 70%.</p> <p>Publicitar los medios utilizados.</p> <p>Fortalecer los medios</p>	<p>Encuesta de evaluación.</p> <p>Utilizar carteleras en cada oficina de la Institución Financiera.</p> <p>Circular semanal por email corporativo, durante el primer mes.</p> <p>Trimestralmente emitir una</p>

	masivos.	circular por email corporativo. Reconocimiento (premio) a los mejores usuarios.
3. Mensajes informativos	Conocer nuestra organización	
Expectativa	Comunicación de novedades de cada Vicepresidencia.	Artículo en la revista interna.
Informativa	Revelar rol, funciones y proyectos de cada VP.	Entrevistas a Vicepresidentes.
Recordación	Participar el Aporte de Valor de cada VP a la Misión y Visión de la Institución Financiera	Abrir sección permanente para VP en Publicación mensual.
4. Integración comunicacional	Intégrate a la red social de la Institución Financiera	
Expectativa	Participación masiva	Invitación por email

Informativa	del personal. Difundir los mecanismos de integración del personal.	corporativo y revista. Instruir sobre los medios vía Intranet de la Institución Financiera.
Recordación	Activar la red social de la Institución Financiera.	Estructurar al menos dos redes sociales que operen durante el año.

Cronograma de la planificación operativa de las estrategias

COD	ACTIVIDAD / SUBACTIVIDAD	RESP.	CRONOGRAMA 2014												RECURSOS NECESARIOS	
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
			1	Campaña de Identidad Corporativa	RRHH											
	Email corporativo afirmando la importancia	RRHH														emailing
	Email corporativo con frecuencia trimestral enfatizando la Misión y Visión de la Institución Financiera	RRHH													emailing	
	Test de conocimiento y reforzamiento trimestral	COMU													Sistema de Tests Online	
2	Encuesta de uso de medios	COMU														
2.1	Encuesta de evaluación.	COMU													Sistema de Encuestas Online	
2.2	Utilizar carteleras en cada oficina de la Institución Financiera	COMU													Carteleras	
2.3	Circular semanal por email corporativo, durante el primer mes.	COMU													emailing	
2.4	Trimestralmente emitir una circular por email corporativo.	COMU													emailing	
2.5	Reconocimiento (premio) a los mejores usuarios.	COMU													Premios	
3	Mensajes informativos	COMU														
3.1	Artículo en la revista interna	VPs														
3.2	Entrevistas a Vicepresidentes.	VPs														
3.3	Abrir sección permanente para VP en Publicación mensual.	COMU														
4	Integración comunicacional	COMU														
4.1	Invitación por email corporativo y revista.	RRHH													emailing	
4.2	Instruir sobre los medios vía Intranet de la Institución Financiera	COMU													Intranet	
4.3	Estructurar al menos dos redes sociales que operen durante el año.	COMU													Sistema de Red Social	

Presupuesto por campaña

Se planifican las actividades y se estiman los siguientes valores:

COD	PRESUPUESTO CONCEPTO	TOTALES
1	Campaña de Identidad Corporativa	
	Email corporativo afirmando la importancia	\$ 200.00
	Email corporativo con frecuencia trimestral enfatizando la Misión y Visión de la Institución Financiera	\$ 800.00
	Test de conocimiento y reforzamiento trimestral	\$ 400.00
2	Encuesta de uso de medios	
2.1	Encuesta de evaluación.	\$ 400.00
2.2	Utilizar carteleras en cada oficina de la Institución Financiera	\$ 22,500.00
2.3	Circular semanal por email corporativo, durante el primer mes.	\$ 800.00
2.4	Trimestralmente emitir una circular por email corporativo.	\$ 800.00
2.5	Reconocimiento (premio) a los mejores usuarios.	\$ 1,000.00
3	Mensajes informativos	
3.1	Artículo en la revista interna	\$ 2,400.00
3.2	Entrevistas a Vicepresidentes.	\$ -
3.3	Abrir sección permanente para VP en Publicación mensual.	\$ 500.00
4	Integración comunicacional	
4.1	Invitación por email corporativo y revista.	\$ 200.00
4.2	Instruir sobre los medios vía Intranet de la Institución Financiera	\$ 200.00
4.3	Estructurar al menos dos redes sociales que operen durante el año.	\$ 400.00
	TOTAL	\$ 30,600.00

Cuadro de resumen

El siguiente cuadro resume las actividades generales del plan de comunicación organizacional.

COD	Estrategia / Táctica	Mensaje	RESP.	CRONOGRAMA 2014												Presupu.	Indicadores	Evaluación
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Campaña de Identidad Corporativa	Misión y Visión de la Institución	RRHH															
	Email corporativo afirmando la importancia	Masificar el conocimiento de la Misión y Visión con al menos el 80% de alcance	RRHH														\$ 200.00	
	Email corporativo con frecuencia trimestral enfatizando la Misión y Visión de la Institución	Crear conciencia en el personal	RRHH														\$ 800.00	
	Test de conocimiento y reforzamiento trimestral	Medir el entendimiento	COMU														\$ 400.00	
2	Encuesta de uso de medios	Evaluar efectividad de medios	COMU															
2.1	Encuesta de evaluación.	Medir si la efectividad de medios está sobre el 70%.	COMU														\$ 400.00	
2.2	Utilizar carteleras en cada oficina de la Institución	Publicitar los medios utilizados.	COMU														\$ 22,500.00	
2.3	Circular semanal por email corporativo, durante el primer mes.	Publicitar los medios utilizados.	COMU														\$ 800.00	
2.4	Trimestralmente emitir una circular por email corporativo.	Fortalecer los medios masivos.	COMU														\$ 800.00	
2.5	Reconocimiento (premio) a los mejores usuarios.	Fortalecer los medios masivos.	COMU														\$ 1,000.00	
3	Mensajes informativos	Conocer nuestra organización	COMU															
3.1	Artículo en la revista interna	Comunicación de novedades de cada Vicepresidencia.	VPs														\$ 2,400.00	
3.2	Entrevistas a Vicepresidentes.	Revelar rol, funciones y proyectos de cada VP.	VPs														\$ -	
3.3	Abrir sección permanente para VP en Publicación mensual.	Participar el Aporte de Valor de cada VP a la Misión y Visión de la Institución	COMU														\$ 500.00	
4	Integración comunicacional	Intégrate a la red social del Banco	COMU															
4.1	Invitación por email corporativo y revista.	Participación masiva del personal.	RRHH														\$ 200.00	
4.2	Instruir sobre los medios vía Intranet de la Institución	Difundir los mecanismos de integración del personal.	COMU														\$ 200.00	
4.3	Estructurar al menos dos redes sociales que operen durante el año.	Activar la red social de la Institución	COMU														\$ 400.00	
												\$ 30,600.00						

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL

Tomando en cuenta que comunicar es más que hacer publicidad, una campaña de comunicación debe determinar siempre los objetivos para el público receptor, cualquiera sea este, para que lo pueda asimilar adecuadamente. Una estrategia de comunicación necesita basarse en sus propias teorías y en la creatividad que el Dircom o el Gerente General quien dirigirá el mensaje. Por tal motivo, la comunicación debe ser directa, es decir, original y debe centrarse en los deseos humanos para canalizarlos hacia el producto o lo que queremos transmitir con empatía. Sin embargo, debe ser al mismo tiempo incisiva y agresiva pero usando mucha creatividad para que la información llegue en una forma nueva de decir las cosas, siempre con honestidad y sobre todo con unicidad. Esto quiere decir, comunicar con una sola idea para que la gente pueda asimilar lo que se quiere transmitir. Los aliados estratégicos de la Institución Financiera juegan un papel muy importante en las actividades que realiza esta entidad financiera. Trabajar de una manera coordinada es la meta, por lo tanto la comunicación será apropiada, pero sobre todo estratégica a todos los niveles.

Establecer mapas de públicos externos

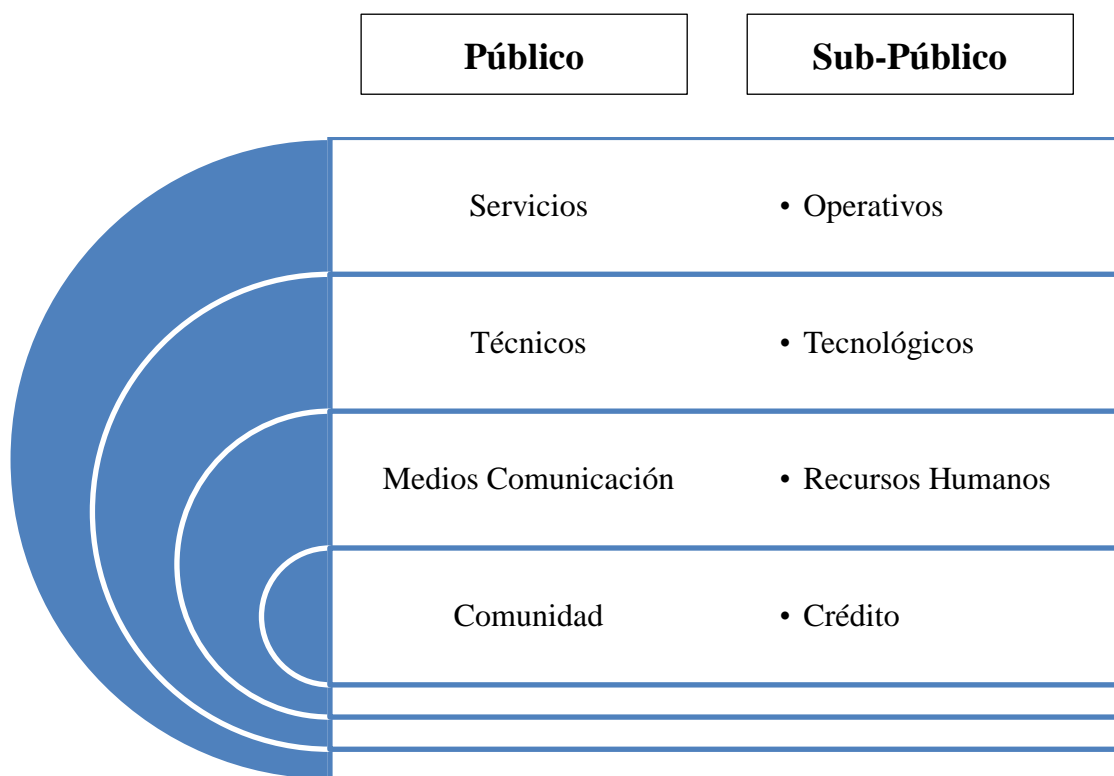
Aliados estratégicos.

Los públicos externos seleccionados son para el presente estudio, algunos Aliados Estratégicos de la Institución Financiera, que han sido seleccionados por su importancia en la operación de la Institución y alto valor agregado en sus servicios, que aportan decididamente en los resultados cualitativos y cuantitativos de la organización.

Es importante puntualizar a excepción de los Medios, estas organizaciones prestan servicios como empresas del Grupo Financiero o con gran penetración en la operación, por lo tanto trabajan de forma coordinada con las políticas y directrices del Grupo, generando economías de escala que fortalecen el Grupo Financiero en su conjunto.

El caso específico de Medios, el Grupo se apoya en la Comunicación Interna de cada organización, sin contar con un ente o equipo único de Comunicación Corporativa. Por esta razón se hace énfasis en las iniciativas y estrategias comunicacionales que utiliza principalmente Institución Financiera, que tiene una estructura sólida y profesionalizada para el efecto.

Estos son:



Empresas Aliadas Seleccionadas:

Servicios Operativos

Empresas locales e internacionales, que viene prestando servicios técnicos y de operaciones de fábrica, a la Institución Financiera y su Grupo.

Servicios Técnicos

Empresas parte del Grupo Financiero, que se especializan en servicios de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones. Que prestan sus servicios a la Institución

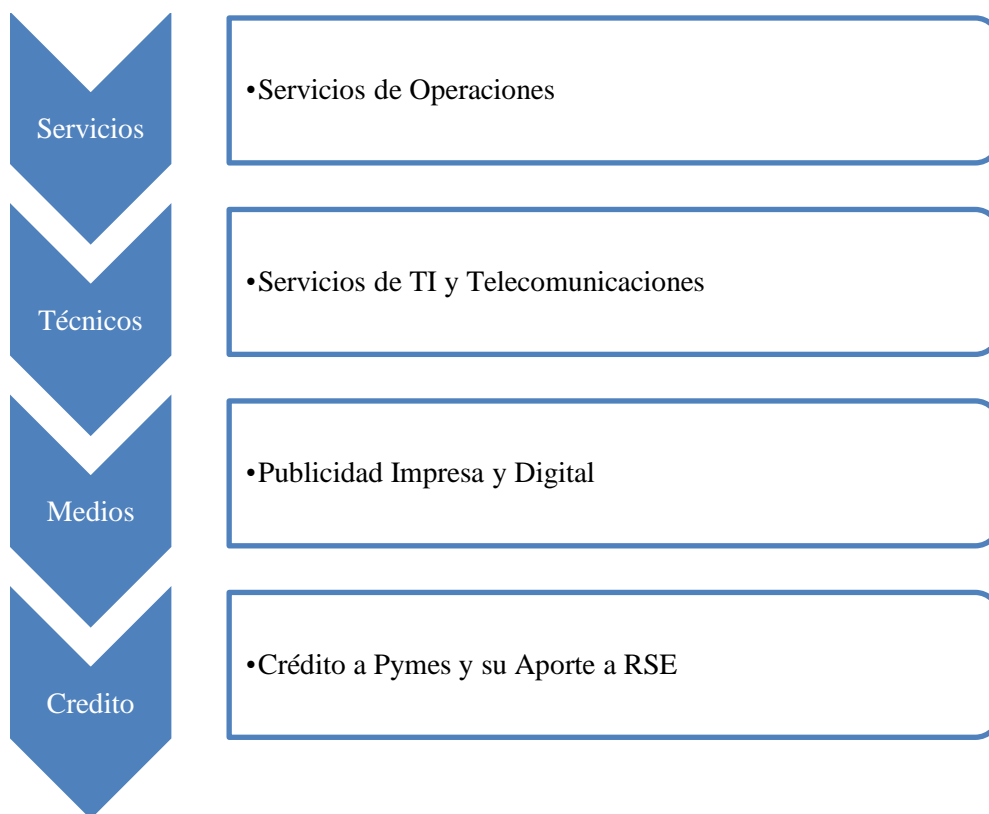
Comunidad

Empresa parte del Grupo Financiero, que fue creada para orientar servicios financieros y bancarios al sector de la pequeña empresa y Pymes especialmente. Una organización reconocida por su gran aporte a la comunidad y sector social de bajos recursos.

Medios de Comunicación

Área de Comunicación de la Institución Financiera, que se encarga de producir periódicamente todo el material impreso y digital. Coordinando acciones comunicacionales con el Grupo Financiero. Tiene una serie de publicaciones recurrentes y de gran lectura entre los usuarios y personeros del Grupo.

Modo de Relación:



Objetivos de la investigación

Método.

Se trabajó levantando información estratégica de la Institución Financiera, que se refleja a nivel de los organismos de control, como es la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). Esta información se concentra en los planes estratégicos y globales que tiene la Institución Financiera como directrices para los próximos años. Lo que hace entender su mapa estratégico en el mediano y largo plazo.

Sobre estos pilares estratégicos, se analizó el aporte y significado que tiene cada organización en el contexto organizacional de la Institución y su Grupo Financiero. Esto delineó las sinergias que favorecen la integralidad que debe tener en cuanto a Comunicación Organizacional Global, a los diferentes niveles de gestión de la Institución Financiera, buscando que los mensajes comunicacionales logren el impacto y objetivo deseado.

Técnicas y operativas.

Se incluyen dos entrevistas al área técnica y operativa de la Institución, que trabajan directamente con Proveedores que son parte del estudio.

Los entrevistados son:

- Gerente de Operaciones
- Gerente de Proyectos

Las entrevistas se enfocan a evidenciar la integración que tienen estas organizaciones tanto Técnicas como de Operaciones, a los servicios de la Institución y qué mecanismos de comunicación están explotando para difundir los diferentes y complejos servicios que cada uno brinda.

- **Gerente de Operaciones:** Se profundiza sobre la relación con Proveedores de Operaciones.

El Gerente de Operaciones expresa, que los Proveedores de Operaciones venía brindando estos servicios por varios años a la Institución Financiera, tiempo

en el que se había debilitado el nivel de servicio, principalmente porque estaba radicalizada una división entre los mismos Proveedores, donde no existía una buena coordinación y comunicación.

Siendo los Proveedores operativos importantes en la operación de la Institución Financiera, se hacía necesario reenfocar el servicio y lograr una sinergia entre las empresas Proveedoras, para beneficio de la Institución y su Grupo.

Las primeras acciones se concretaron a mediados del 2013, con la definición de condiciones de servicio con las Empresas Técnicas, donde se enfatiza en el reforzamiento del Staff de cada Empresa, para lograr una coordinación y entendimiento mayor con los demás Proveedores de la Institución.

Hace evidente que existe un camino muy grande por recorrer todavía, para lograr los objetivos planteados y tienen fijadas varias acciones para este nuevo año.

- **Gerente de Proyectos:** Se hace un análisis global de los servicios con los Proveedores de Tecnología y la coordinación con el Portafolio de Proyectos la Institución.

Hace notar que la Institución Financiera enfrenta un importante reto de automatización a gran escala, que obliga a una planificación estricta y coordinación con todas las áreas de la Institución, para lograr un entendimiento de las prioridades que demanda la Institución.

Esto ha exigido una serie de acciones comunicacionales, escritas y presenciales, para lograr difundir a los diversos niveles de la Institución, sobre los planes que se ejecutarán en los próximos cinco años.

Reconoce la importancia de apoyar su gestión en un plan comunicacional estructurado, que acompañe el desarrollo de todas las iniciativas técnicas.

Determinación de los problemas comunicacionales

Los problemas comunicacionales identificados en los públicos analizados son los siguientes:

Servicios Operativos

- Entendimiento de los Servicios que los Proveedores brindan
- Claridad en los Proveedores de las expectativas de la Institución

Técnicos

- Coordinación estrecha con Proveedores de Servicios Operativos
- Entendimiento de iniciativas que la Institución está implementando

Medios

- Renovación de herramientas comunicacionales

Crédito

- Difusión de logros de impacto a la comunidad

Selección cuatro públicos

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Servicios Operativos: Expectativa	Alineamiento Proveedores e	Reuniones Gerenciales de	Institución y Proveedores	Actas de Reunión

<p>Informativa</p> <p>Entendimiento de expectativas</p>	<p>Institución</p>	<p>Alineamiento</p> <p>Circulares al interior de la Institución y Proveedores Operativos</p> <p>Establecer métricas</p>	<p>Operativos</p> <p>Institución (Comunicación) y Proveedores Operativos</p> <p>Institución (Operaciones) y Proveedores Operativos</p>	<p>Respaldo de Circulares</p> <p>Informes de cumplimiento</p>
<p>Técnico:</p> <p>Expectativa</p> <p>Alineamiento Proveedores Operativos y Técnicos.</p> <p>Informativa</p> <p>Alcance de Responsabilidades</p>	<p>Reuniones Gerenciales de Alineamiento</p> <p>Procedimientos para Proveedores Operativos y Técnicos</p>	<p>Proveedores Operativos y Técnicos</p> <p>Proveedores Operativos y Técnicos</p>	<p>Actas de Reunión</p> <p>Entrega de Procedimientos a la Institución</p>	

Recordación	Objetivos Conjuntos	Definir Objetivos específicos para cada uno	Proveedores Operativos y Técnicos	Acta de revisión de Objetivos periódico
MEDIOS:				
Expectativa	Renovación de Herramientas comunicacionales	Implementar mejoras en mecanismos	Comunicación Institución	Plan de Mejoras
Informativa	Inducción a nuevos mecanismos	e-learning	Comunicación Institución	Cumplimiento de Plan
Recordación	Tomar Feedback	Encuesta	Comunicación Institución	Exponer resultado de encuestas
CREDITO:				
Expectativa	Aporte Social	Estrategias de colocación de créditos	Crédito	Plan de Mercado

Informativa	Beneficios a la comunidad	Charlas	Crédito	Plan de exposiciones
Recordación	Crédito a tu lado	Líneas de crédito blandas	Crédito	Cumplimiento de Plan

Cronograma

Presupuesto

Estrategia (Fase)	Tácticas	Responsabilidad	Presupuesto
Operaciones:			\$ 5,700.00
Expectativa	Reuniones Gerenciales de Alineamiento	Institución y Proveedores Operativos	\$ 400.00
Informativa	Circulares al interior de la Institución y Proveedores Operativos	Institución (Comunicación) y Proveedores Operativos	\$ 300.00
Recordación	Establecer métricas	Institución (Operaciones) y Proveedores Operativos	\$ 5,000.00
Técnicos:			\$ 11,400.00
Expectativa	Reuniones Gerenciales de Alineamiento	Proveedores Técnicos y Operativos	\$ 400.00
Informativa	Procedimientos para Proveedores Técnicos y Operativos	Proveedores Técnicos y Operativos	\$ 10,000.00
Recordación	Definir Objetivos específicos para cada uno	Proveedores Técnicos y Operativos	\$ 1,000.00
Medios:			\$ 25,300.00
Expectativa	Implementar mejoras en mecanismos	Comunicación Institución	\$ 20,000.00
Informativa	e-learning	Comunicación Institución	\$ 4,500.00
Recordación	Encuesta	Comunicación Institución	\$ 800.00
Crédito:			\$ 509,000.00
Expectativa	Estrategias de colocación de créditos	Crédito	\$ 4,000.00
Informativa	Charlas	Crédito	\$ 5,000.00
Recordación	Líneas de crédito blandas	Crédito	\$ 500,000.00
		TOTAL	\$ 551,400.00

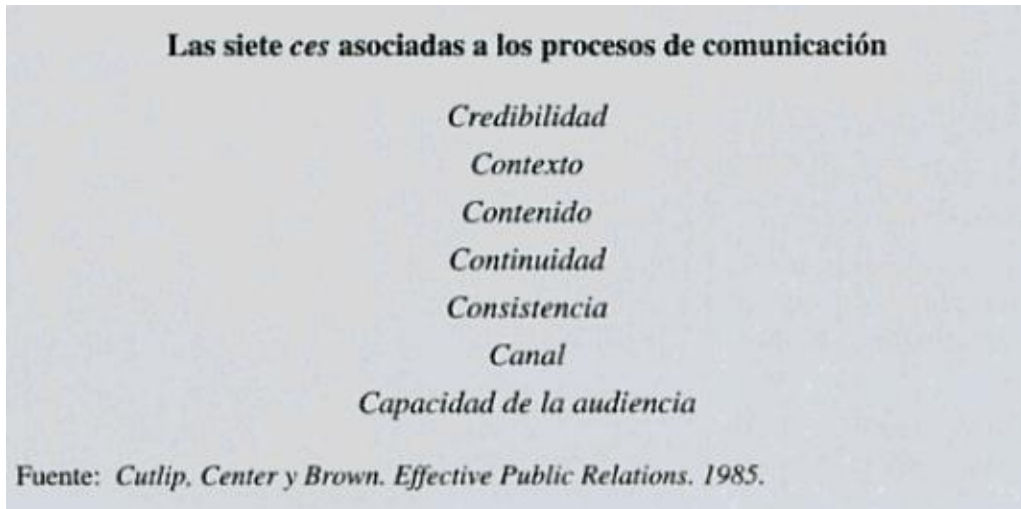
BTL

Se incluye un BTL de la Empresa de Crédito, promocionando sus servicios en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, de la ciudad de Guayaquil.



La comunicación global: comercial e institucional

Su alcance abarca una política de aplicación en todos los ámbitos de una empresa dentro de una estrategia de comunicación corporativa. En cualquier caso la comunicación debe fomentar la confianza que favorece la integración y cohesión en el seno de la empresa.



El Internet como medio de comunicación global ha supuesto un gran cambio en la comunicación en general y en especial en la comunicación publicitaria. Las diferencias con los medios clásicos no van más allá de las capacidades técnicas que ofrece internet, por lo que no cabe considerar a la publicidad en Internet como un fenómeno jurídico que requiere una regulación especial.

Cada rincón del globo está sometido cada vez en mayor medida a comunicaciones comerciales, culturales, sociales y también a malas noticias. La consciencia converge hacia la modernidad y la comunicación global. Se ‘cosmopolitiza’ las preferencias y se homogeneiza el consumo.

Todas estas formas y acciones de comunicación, responden a objetivos diferentes y son planificadas y ejecutadas por áreas empresariales o especialistas y son dirigidas a públicos diferentes. La comunicación corporativa tiene como función principal construir estrategias globales de comunicación, a través de una serie de instrumentos que ayuden a definir la identidad corporativa. Mientras que las técnicas que utiliza la comunicación

comercial están ligadas al producto y a la marca más no a la empresa como tal. La comunicación se vuelve transversal, es decir que atraviesa por una serie de procesos que terminan llegando a un punto de intersección entre ambas comunicaciones, la institucional y comercial. Como indica Joan Costa “Como una Corpus Orgánico” (2005). Por lo tanto, según Villafañe (1998), la gestión individual de las estratégicas de cada una de las comunicaciones debe conjugarse porque al final forman una sola gestión.

CONCLUSIONES

La comunicación organizacional es una herramienta importante para las empresas e instituciones para favorecer la integración de sus públicos, tanto internos como externos, generando espacios de trabajo adecuados para el desarrollo de sus funcionarios y de la empresa en sí.

Como se ha podido apreciar, la estrategia de comunicación en una organización tiene hoy en día muchas alternativas comunicacionales para que una empresa pueda desarrollar una mejor identidad corporativa. Todos los canales de comunicación tienen sus ventajas y los medios permanecen en proceso de continuo avance informativo que lleva a la empresa estar en una permanente actualización. Son otros ahora los medios o canales que se utilizan para mantener y desarrollar la identidad corporativa, pues ya no son solamente el uso de los logos, símbolos, señaléticas, papelería. Estos se han convertido en elementos adicionales que también forman parte del medio de comunicación comercial de la empresa. La comunicación electrónica ha cambiado la visión empresarial para transmitir sus valores, su personalidad y su conducta. Este medio de comunicación ha

cambiado el enfoque a nivel empresarial y ha ubicado otros públicos a través de este medio.

Realizada la auditoría interna se detectó que la Institución Financiera tanto interna como externamente se ha convertido en una de las más importantes organizaciones del país. La institución ha trabajado a través de estos años en mantener una identidad corporativa sólida de atención al cliente. Sin embargo, por diferentes aspectos de enfoque y priorización no existe una muy buena comunicación interna, en las entrevistas se conoce que no existe conocimiento sobre lo que realizan las distintas vicepresidencias y departamentos de la Institución Financiera.

RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar una auditoría de Comunicación Interna para evaluar el comportamiento interno organizacional, tanto de los directivos como de los empleados, las funciones que realizan cada uno de ellos y qué debería realizar el Departamento de Comunicación Organizacional.

Detectados los problemas comunicacionales en la institución financiera se encuentra que:

- La información departamental está aislada
- La comunicación general tiene buena confiabilidad
- El personal demanda más información

- El personal busca información más personalizada
- Se evidencia desconocimiento de lo que otras áreas de la Institución Financiera realizan.
- Los medios de comunicación son adecuados aunque se saturan con frecuencia.

Por lo que se recomienda:

- Fortalecer la comunicación organizacional dirigida a personal específico
- Los medios deben renovarse para no perder efectividad
- EL intranet tiene un gran potencial que debe ser explotado
- Los empleados buscan más formas de relacionarse en diferentes mecanismos y actividades.
- Los esfuerzos de comunicación deben ser medidos periódicamente
- Las estrategias de comunicación deben tener el apoyo incondicional de la Alta Dirección de la Institución Financiera.

En cuanto a la ejecución de una comunicación global por parte de la institución se recomienda:

- La comunicación global debe considerar estratégicamente todas las herramientas de comunicación y presentar con unicidad.
- Se debe combinar, publicidad, marketing, promoción de ventas y relaciones públicas para lograr consistencia y un impacto máximo de la comunicación.
- Crear políticas de comunicación con la finalidad de conseguir efectos positivos en el ámbito de la imagen institucional

- Utilizar nuevas técnicas fuera-media en promociones de venta, relaciones públicas, marketing, diseño corporativo y comunicación interna.
- Tratar los elementos de comunicación como un todo.
- Poner a un único responsable, como por ejemplo al DIRCOM al frente de la comunicación que maneje la marca de imagen global.

BIBLIOGRAFÍA

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Como gestionar la Comunicación Corporativa en el Entorno Digital*. Barcelona: UOC.
- Andrade, H. (2005). *Coomunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Gesbiblo S.L.
- Bigné, E. (2003). *Promoción Comercial*. Madrid.
- Costa, J. (2005, Noviembre 9). El Futuro de la Comunicación en las Organizaciones. In J. Costa Solá, *Comunicación Organizacional para el Cambio*. Quipus Ciespal. Retrieved from RAZÓN Y PALABRA.
- Cusot, G. (2013, Diciembre). Instructivo de Plan Comunicacional. *Universidad San Francisco de Quito*. Quito.
- Editorial Vértice. (2007). *Comunicación Interna*. Málaga: Editorial Vértice.
- Elías, J., & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Fernández López, S. (2007). *Cómo Gestionar la Comunicación*. Madrid: NARCEA, S.A. DE EDICIONES.
- Ferré, J., & Ferré, J. (1996). *Políticas y Estrategias de Comunicación y Publicidad. Cómo Gestionar la Comunicación Global de la Empresa y Cómo Diseñar una Campaña de Publicidad*. Madrid: Días de Santos.
- García Jiménez, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Gerente, P. d. (2013, Diciembre 2). Institución Financiera. (M. Erazo, Interviewer) Quito.
- Levitt, T. (n.d.). *Reflexiones entono a la gestion de empresa*. Ediciones Diaz de Santos.
- Morales, F. (n.d.). Comunicación Interna. In *Dirección de Comunicación Empresarial* (pp. 218-247).
- Palencia-Lefler, M. (2008). *90 Técnicas de Relaciones Públicas. Manual de Comunicación Corporativa*. Barcelona: Bresca.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, V. (2008). *Comunicación Cooperatiiva. Un Derecho y un Deber*. Santiago: rileditores.
- RRHH, “. B.-D. (2013). *“Inducción BP”*. Quito.

Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas.* Pirámide, Madrid. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2003). *La Buena Reputación.* Madrid: Pirámide.