

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PARA LA PAZ

ENTREGA FINAL



JULY STEFANY MANCERA REYES

COD: 2080876

DÉCIMO SEMESTRE

ENTREGA FINAL

BOGOTÁ, D.C

02 DE NOVIEMBRE DE 2012

RESUMEN:

En el siglo XXI las organizaciones buscan elementos de identificación con sus empleados y sus clientes, creando así una conexión que se fortalece gracias a los mensajes emitidos y el contenido que se transmite en ellos, por tanto, es de vital importancia mantener, cuidar y renovar los canales de comunicación con la finalidad de lograr impacto frente a la información, sin dejar de lado la esencia de la empresa.

PALABRAS CLAVE:

Comunicación organizacional, cultura corporativa, identidad corporativa, sentido de pertenencia, comunicación efectiva, comunicación interna, comunicación externa, gestión.

ABSTRACT:

In the 21st century, corporations search for elements that grant them a sense identity and connection with their employees and their customers in order to create a strengthening bond based on the emitted messages and the contents transmitted through them. It is vital to maintain, curate and renew these communication channels in order to achieve a positive impact without stepping away from the corporate quintessence.

KEYWORDS

Organizational communications, corporate culture, corporate identity, sense of belonging, effective communications, internal communications, external communications, management.

TABLA DE CONTENIDO

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. NOMBRE DEL PROYECTO**
- 3. TEMA**
- 4. CONTEXTO**
- 5. FUNDAMENTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**
- 6. ALCANCE DEL PROYECTO**
- 7. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES EN EL TEMA**
- 8. JUSTIFICACIÓN**
- 9. MARCO METODOLÓGICO**

CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

- 10. PROBLEMATIZACIÓN**
- 11. OBJETIVOS**
- 12. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN LA EMPRESA**
- 13. PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**
- 14. ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**
- 15. LINEAMIENTOS DEL ANÁLISIS COMPARATIVO**
- 16. OBJETIVOS**
- 17. ANÁLISIS COMPARATIVO**
- 18. ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA**

19. PLAN DE ACCIÓN PARA QUE LA COMUNICACIÓN SEA EFECTIVA

20. CONCLUSIONES

21. BIBLIOGRAFÍA

22. ANEXOS

22.1 ANEXO 1

22.2 ANEXO 2

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta a continuación tiene como objetivo mostrar la importancia de la cultura corporativa así como el valor y uso adecuado de cada una de las herramientas y estrategias de la comunicación que permiten lograr una comunicación efectiva, en un estudio desarrollado en Suárez & Asociados Ltda. y El Banco de las Microfinanzas Bancamía S.A.

Este documento muestra dos formas distintas de concebir la comunicación, sin embargo, éstas se interrelacionarán para mostrar el camino correcto y las estrategias a desarrollar para contribuir al mejoramiento de estos elementos en ambas organizaciones.

Por medio de diversas herramientas metodológicas como el diagnóstico, la observación, entre otras, se realizó un análisis que determinaron los problemas de la empresa de Consultoría Suárez & Asociados, y que luego en el proceso se compararon con Bancamía y así poder determinar estrategias impactantes para ayudar y aportar al proceso de comunicación.

Es importante resaltar que este trabajo busca fortalecer los procesos comunicativos en las organizaciones sin importar su tamaño, teniendo en cuenta que éstas fueron pensadas para su aplicación en estos espacios y ayudar al crecimiento y solidificación de los elementos que componen a cada una de las compañías.

Apreciado (a) lector (a), se sorprenderá del magnífico camino recorrido a lo largo de la práctica profesional y que llevó a vislumbrar la comunicación desde dos aspectos totalmente diferentes, pero que al final, permitió obtener resultados que

claramente funcionan en cualquier ámbito laborable. Es así, como es invitado a reconocer la importancia del fortalecimiento de la cultura corporativa y su relación con la gestión comunicativa efectiva en cualquier empresa.

2. NOMBRE DEL PROYECTO:

La Cultura Organizacional y La Gestión Comunicativa Efectiva

El proyecto “La Cultura Organizacional y La Gestión Comunicativa Efectiva”, nace de la experiencia de observar, practicar y analizar el manejo que se le da a cada uno de los elementos que conforman la cultura corporativa de cada una de las dos empresas y cómo ésta contribuye al dinamismo de la comunicación en una gestión efectiva. Es así como Suárez & Asociados Ltda. Y Bancamía S.A presentan una gran diferencia en la conformación y aplicación de estos factores así como la apropiación de los mismos dentro y fuera de su entorno.

3. TEMA:

La globalización, la culturización, el conocimiento y la implementación de elementos clave que marcan diferencia en la competitividad que se da en cada sector; sin embargo, es así como se hace necesario mostrar qué se debe hacer y qué no con respecto al tema de la cultura organizacional puesto que con respecto a las necesidades del mercado, la satisfacción de los mismos y la percepción de los públicos con respecto a qué son, para qué lo hacen, cuáles son sus metas a cumplir y cuál es el valor diferencial que se debe notar dentro y fuera de una entidad.

Es en este trabajo que se da a conocer, el por qué es necesario cimentar bases en el nacimiento de una organización sea de 10, 100 o 1000 empleados, así como las dificultades a las que se enfrenta una empresa de trayectoria para poder comunicar a sus diferentes público la cual descartó el uso y apropiación de un sistema de identificación.

4. CONTEXTO:

Los temas de cultura organizacional y la gestión comunicativa efectiva, parten de la necesidad de evidenciar cómo las empresas están aplicando un tema tan importante dentro de la globalización, en los cuales factores como adaptabilidad, eficiencia, competitividad, innovación, entre otros, se han convertido en los elementos clave para tener buenos empleados y captar clientes en el mercado al que las compañías pertenecen. Por tanto, es importante analizar los elementos que las empresas han adoptado para construir su cultura organizacional y así mostrar por qué son diferentes ante la competencia.

A medida que va avanzando el mundo globalizado, las empresas deben responder y estar dentro de los más altos niveles de estándares de calidad para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la empresa, teniendo en cuenta un grado elevado de productividad y eficiencia desde el inicio hasta el final en cada proyecto que Suárez & Asociados y Bancamía S.A se programan en el marco de planeación estratégica, indicadores de gestión y actividades a realizar.

Por tanto, es necesario revisar cómo desde la comunicación transmiten su filosofía, principios, valores, por qué y para qué los tienen, cuál es su valor agregado y hacia qué apuntan, con el fin de ver la evolución del mercado colombiano así como la capacidad de los nuevos empresarios que crean empleo en el país.

5. FUNDAMENTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La cultura organizacional y la gestión de la comunicación efectiva es un tema que en la actualidad está siendo utilizado por las empresas en todo el mundo a partir de la globalización que surgió en el siglo XXI, aunque pocas empresas le están dando importancia, su uso y aplicación ha diseñado la nueva forma de actuar de cada uno de los trabajadores de una organización.

A nivel mundial se han destacado organizaciones en las que el capital humano es la parte más importante del proceso, mostrando un crecimiento en la productividad y un grado elevado en la preocupación del bienestar de sus trabajadores. Asimismo, se hace presente la manera de dar a conocer la empresa más allá de lo interno y lograr un reconocimiento que no fuera sólo por los productos y/o servicios que ofrecen a su nicho de mercado.

La importancia de la cultura organizacional surge a partir del fortalecimiento de la misma a través de diferentes elementos que surgen para dar respuesta a cada uno de esos detalles; sin embargo, cuando la organización no sabe darle el uso adecuado puede dañar su imagen y reputación a nivel interno y externo. En el mundo globalizado, la cultura organizacional y la gestión de la comunicación efectiva hacen parte del corazón de la compañía mostrando su forma de ser, actuar y comprender al mundo que la rodea.

Es importante aclarar que la cultura organizacional busca fomentar la unión entre empresa y empleado, mejorando las relaciones interpersonales y encontrando la vía para que el trabajador sienta una relación estrecha entre lo que es él o ella y la labor que cumple para la misma, sin dejar de lado la relación implícita que se crea entre la empresa y el cliente.

Partiendo de esto, el problema planteado en la sistematización se basa en Suárez & Asociados, mediana empresa colombiana, está internacionalizándose, pero internamente su cultura organizacional no es bien conocida por todos sus empleados causando que exista una distorsión entre el mensaje y una dispersión de los empleados con su entorno, captando superficialmente lo que apenas es notable y no integra de manera total a sus empleados nuevos y antiguos, causando una división laboral en la empresa puesto que trabajaría bajo dos ritmos distintos. También podría afectar a futuro el reconocimiento y posicionamiento que tiene debido a que estaría emitiendo mensajes errados entre lo que verdaderamente es, y lo que aparenta ser. Por otro lado, Bancamía S.A, es una empresa filial del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), tiene raíces y apoyo español, por tanto su cultura organizacional está basada en la

globalización que se ha dado en los últimos años y en las diferentes prácticas internacionales que posicionan la marca en el mercado y en los públicos objetivos; sin embargo, la gestión de la comunicación no logra los objetivos deseados, por tanto es necesario desarrollar actividades y estrategias para impulsar las herramientas e innovarlas y así generar impacto frente a lo que se emite a sus diferentes grupos de interés.

6. ALCANCE DEL PROYECTO

- La investigación se llevó a cabo en la empresa Suárez & Asociados Ltda., empresa encargada de los servicios de consultoría empresarial y en Bancamía S.A, una entidad financiera que presta sus servicio a las personas de bajos recursos.
- La empresa Suárez & Asociados Ltda., aún tiene poco personal lo que lleva a un rápido acceso y comunicación con cualquier empleado. Mientras tanto, en Bancamía S.A la cultura corporativa está definida, por tanto los documentos brindan acceso rápido a los mismos; sin embargo la comunicación no impacta y llega de forma clara a sus públicos objetivos.
- El análisis comparativo de la cultura organizacional sirve para diagnosticar el uso y apropiación del tema en las empresas colombianas así como el grado de prioridad que existe en las mismas.
- Es importante analizar la gestión de la comunicación efectiva para determinar qué elementos la identifican correctamente y cómo debe hacer uso correcto de los mismos.

7. JUSTIFICACIÓN

El tema de cultura organizacional y la gestión de la comunicación efectiva es un tema importante porque es un aspecto relevante dentro de las empresas y más en el mundo de la globalización en el cual las nuevas tendencias marcan el desarrollo y reconocimiento de una compañía a nivel nacional e internacional, es así como las empresas se han preocupado por interpretar de manera adecuada las necesidades de sus públicos y cumplir eficazmente con cada uno de sus

pedidos. Además, se convierte en uno de los temas importantes por los que las empresas deben prestar atención debido a su crecimiento y expansión a nivel nacional e internacional, contando con un respaldo muy significativo dentro del sector.

Arthur Zimmermann afirma que *“La cultura organizacional está configurada en el personal. Es una cultura implícita que tiene el personal en su afiliación a la organización {...} Así, podemos observar que el personal vive y reproduce la cultura en base a la identificación”*¹.

Por tanto, es importante tener en cuenta dentro del sentido de pertenencia e identidad de la misma las pautas o factores clave en las que se mueve el entorno de la organización, los flujos de comunicación, la integración y compactación de los equipos de trabajo y la alineación de metas y objetivos que fortalezcan el camino de la empresa al éxito.

Por otro lado, Miguel Tuñez, profesor del Departamento de Comunicación de la Universidad de Santiago de Compostela, dice que *“la gestión de la comunicación en las organizaciones aborda las bases para esa gestión integral de la comunicación como actuaciones planificadas que ayuden a conseguir el objetivo concreto que se fije cualquier tipo de organización, pública o privada; empresarial, política o institucional: visibilidad, reputación, aceptación social, posicionamiento de marca, control de mensajes públicos, presencia en los medios de comunicación, etc.”*²

También es importante resaltar que la formulación del análisis comparativo sobre la cultura organizacional en pro de la gestión comunicativa, sirve como herramienta para afrontar los cambios demográficos, tecnológicos, económicos,

¹ ZIMMERMANN, Arthur. *Gestión de cambio organizacional: Caminos y herramientas*. Ediciones Abya-Yala. 1ª edición. Impreso en Quito-Ecuador.1998.

² TÚÑEZ LÓPEZ, Miguel. *La Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Impreso en España. 2012.

entre otros, que afectan a la organización, con el fin de consolidar un equipo humano que asuma el cambio organizacional a medida que va cambiando el entorno y el mercado en el cual la efectividad de la comunicación proyecta y emite los mensajes de forma correcta a los públicos deseados. Por lo tanto se plantean cinco aspectos clave en el desarrollo de este tema:

- a. **Adaptabilidad:** La adaptabilidad está encaminada hacia la función de “engranaje” en la cual el empleado es capaz de asumir y responder rápidamente a los objetivos de los proyectos que propone la empresa y a las nuevas necesidades que plantean los públicos a los que llega. También está sustentado en el sentido de integración en el cual la persona se siente identificada con la filosofía de la empresa.
- b. **Competitividad:** La competitividad está basada en la supervivencia de la organización, por ende el personal debe estar en constante capacitación para desarrollar las ventajas competitivas con que cuenta, impulsar y usar de forma estratégica los elementos con los que cuenta y capitalizar el conocimiento, con el fin de no perder vigencia y fortalecer la filosofía de la empresa dentro y fuera de la misma.
- c. **Innovación:** Este punto hace referencia al desarrollo de nuevos esquemas de trabajo que sirvan para tomar decisiones acertadas, prever dificultades, darle un valor agregado a los procesos de la empresa y crear un ambiente de trabajo satisfactorio que a la integración de todo un equipo y al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- d. **Eficiencia:** Hace referencia al uso correcto de los recursos de los cuales dispone la organización, por tanto permite planificar y ordenar las tareas y actividades, lo que permitirá mayor control y seguimiento a cada uno de los objetivos planteados.
- e. **Servicio:** El servicio hace parte de la esencia de las entidades puesto que desde allí está enfocada la planeación estratégica y el modelo de negocio.

Asimismo, se formulan seis de ejes de trabajo para realizar el estudio de la cultura corporativa y la gestión de la comunicación efectiva que establecen efectividad, participación y éxito en los procesos.

- a. **Poder:** Se refiere a la estructura organizacional y a las personas clave dentro de la organización.
- b. **Rol:** Describe las funciones de las herramientas y la proyección de que debe producir para captar a sus grupos de interés.
- c. **Tareas:** Conocimiento de los trabajos y proyectos que tiene la empresa, así como los puntos clave para la obtención de los resultados.
- d. **Personas:** Se refiere a las normas, principios, valores, etc.
- e. **Comunicación efectiva:** Se destaca por hacer el uso correcto de las herramientas y estrategias de comunicación que permita generar impacto entre sus grupos de interés a nivel interno y externo de la organización.
- f. **Capacidad de comunicación:** Hace parte de la metodología, las estrategias y técnicas de comunicación que son consecuentes con la planificación de los objetivos.

8. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES EN EL TEMA

1. Montealegre Quijano, Iván Darío (2009) *“La cultura organizacional de la innovación como generadora de valor en las empresas. Quala S.A. aproximación a un ejemplo exitoso colombiano.”* En la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana, sede Bogotá, para optar por el título de Comunicador Social.

Es una investigación que el estudiante hace una intervención en una empresa del sector de los alimentos con el fin de estudiar cómo potencializar las prácticas de innovación desde la cultura organizacional y así generar un valor agregado a la organización a partir del buen manejo de su capital humano. Sirvió como referencia para realizar la mirada de la cultura organizacional en las empresas colombianas y la relación con su actuar internacional, buscando a través de la misma el mejoramiento e innovación de la compañía gracias a sus empleados.

2. Álvarez Valverde, Shirley Yissela (2001) *“La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología”*. En la Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela de Comunicación Social, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, para optar por el título de Licenciatura en Comunicación Social.

Es una investigación que destacó la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia y productividad del personal en el sector salud. Sirvió como referencia para entender los procesos de evaluación de la cultura organizacional y su relación como elemento motivante, participativo y orientador de procesos.

3. García García, Inmaculada (2006) *“La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo”*. En el Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento, Universidad de Granada, España, para optar por el título de Doctora en Psicología Social.

Es una investigación que sirvió para revisar las formas de relación y comportamiento en el ámbito laboral, mostrando las facetas del liderazgo en el clima y la cultura organizacional, de acuerdo a las conductas adecuadas.

4. De Castro Pinzón, María Paula y Jiménez Rubiano, Laura Liliana (2008) *“Caso Unionconsulting: Estrategias Para El Mejoramiento De La Comunicación Interna”* En la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana, sede Bogotá, para optar por el título de Comunicador Social.

Es una investigación que los estudiantes realizan con el fin de crear y desarrollar estrategias para la optimización de la comunicación y el mejoramiento de los flujos a nivel interno y externo.

5. Mejía Lopera, Carolina y Rodríguez Monsalve, Jhon Mario (2005) *“La Comunicación como Elemento de Fortalecimiento Organizacional”*. En la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas del Departamento de Trabajo Social en la Universidad de Antioquia para optar por el título Trabajador Social.

Es una investigación que destacó el interés por la indagación de las estrategias y enfoques de la comunicación, que permiten estrategias de intervención hacia el fortalecimiento de las organizaciones.

6. Gómez Aguilar, Marisol (2007) *“La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en instituciones y empresas andaluzas”*. En la Facultad de Ciencias de la Comunicación y el Departamento de Comunicación, opta por el título de Doctora en Ciencias de la Comunicación.

Es una investigación que sirvió para revisar las diversas estrategias y formas de diseñar los contenidos en los diferentes ámbitos de la comunicación.

9. MARCO METODOLÓGICO

En el presente apartado se presentará de forma enumerada el conjunto de acciones utilizadas para indagar y analizar más a fondo el problema de comunicación planteado el cual permitirá conocer a través de varios aspectos, los elementos que proveerán la información necesaria para recolectar los datos necesarios y analizar los supuestos del estudio para darles validez y así replantear o afirmar los mismos.

1. Tipo de Investigación:

El tipo de investigación usado para el análisis y la recolección de datos fue la investigación científica o aplicada, basada en la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas que ponen a prueba la hipótesis planteada a partir de los instrumentos utilizados.

Profundidad:

- **Investigación Descriptiva:** Radica en la descripción de características fundamentales que permite obtener notas referidas al estudio realizado para así analizar la estructura y el comportamiento del conjunto estudiado que en este caso es el conjunto de empleados. Todo esto se realiza a partir de los objetivos planteados que determinan el curso de la investigación.

- **Investigación Exploratoria:** No busca dar una explicación al problema pero si determina o ayuda a identificar aspectos relacionados con el estudio, se basa en la documentación y en la observación.

Carácter o Enfoque:

- **Enfoque Mixto:** Este enfoque permite una adaptación del problema con las técnicas de recolección de datos sean cualitativos y/o cuantitativos logrando una visión global del estudio para así producir respuestas más amplias y concretas.

Con el análisis cuantitativo, se recolecta información a partir de la hipótesis planteada por medio de la medición numérica y la estadística que puede mostrar los patrones de comportamiento sobre la cultura organizacional de la población en estudio.

Con el análisis cualitativo, se busca afirmar o replantear las preguntas y los objetivos de la investigación teniendo en cuenta la observación del tema de cultura organizacional, que puede dar paso a la proposición de nuevas ideas que puedan dar solución al problema y a su vez probar el resultado del estudio.

Alcance Temporal:

- **Estudio Transversal:** Este análisis es un estudio temporal que permite el control de los sujetos de estudio, esta investigación tiene delimitado un tiempo de ejecución.

Fuentes:

- **Primarias:** Las fuentes primarias de este proyecto son los trabajadores de la empresa que proporcionan toda la información requerida para llevar a cabo la investigación, no son filtradas, manipuladas o interpretadas, los diarios de campo y los documentos encontrados en el proceso.

- **Secundarias:** Son los comentarios o análisis que se escuchan entre los trabajadores sobre el tema, además de la revisión de los documentos que hay sobre el tema.

Lugar:

Esta es una investigación de campo puesto que se sitúa dentro de un espacio específico que es la empresa Suárez & Asociados, allí se realizó un estudio sobre la cultura organizacional que ayudará a cumplir los objetivos planteados en esta investigación.

2. Nivel de la Investigación:

De acuerdo con el problema de comunicación referido al fortalecimiento de la cultura organizacional y la gestión de la comunicación efectiva, la investigación hace uso de los elementos descritos anteriormente; sin embargo, hay que tener en cuenta el estudio de campo y la observación que contribuyen a la elaboración del proyecto. Sobre el estudio de campo Rebeca Landeau dice que *“en este tipo de estudio se recolecta la información fundamentándose en testificaciones basadas en la realidad, pero que no sirven para dar una validez científica, ya que dependen de interpretaciones subjetivas y carecen de la objetividad precisa [...] Es útil para la planificación del trabajo y la comprensión de datos recolectados”*³.

En relación a esta modalidad de investigación, se propusieron unos periodos de investigación que permitieron poner en marcha el proyecto con el fin de cumplir los objetivos propuestos, para así determinar el proceso de diagnóstico, la planificación de las estrategias y la implementación que proporcionaron las propuestas que al ser implementadas contribuyeron a la mejora y fortalecimiento del problema encontrado.

³ LANDEAU, Rebeca. *Elaboración de trabajos de investigación*. Editorial Alfa 1° edición. Caracas, Venezuela. 2007.

Dentro de este nivel de investigación se desprenden los subniveles de investigación perceptual e interactiva, es perceptual porque corresponde a los procesos de indagación, descripción, caracterización, reconocimiento, clasificación, diagnóstico, entre otros que permiten tener una visión desde varios puntos de vista sobre el problema, también es interactiva, porque a través de los resultados encontrados en el estudio se puede mejorar, promover, modificar, verificar, valorar, entre otros, que cumplan, procedan o contribuyan a la solución en la deficiencia de la cultura organizacional de la empresa Suárez & Asociados Ltda.

En el tema de cultura organizacional se puede hacer una división de subniveles más específica teniendo en cuenta el enfoque mixto:

- **Nivel de los hechos:** Se centra en los hechos concretos, en este caso es todo lo referente a la cultura organizacional que se evidencie en los momentos específicos y en el día a día
- **Nivel de la significación:** Se analiza bajo el contexto cultural e ideológico que compone a la organización, determinando los elementos notorios y los que se pueden inferir desde el campo de la cultura organizacional.
- **Nivel de las motivaciones:** Analiza los elementos de interacción social, apoyado en los procesos de comunicación; sirve para determinar los elementos comunicativos.

3. Diseño de la Investigación:

La investigación propuesta se hizo bajo un estudio no experimental que no influyó en las variables propuestas, observando tal y como es los eventos que sucedieron, como éstos se evaluaron bajo un enfoque mixto permitió visualizar de forma completa los datos y así poder hacer cambios en los momentos necesarios.

Bajo la premisa del fortalecimiento de la identidad corporativa como integrador de todos los elementos de la cultura organizacional, se establecieron unas técnicas de recolección de datos que apoyaron las fases de estudio para cumplir las metas y los objetivos propuestos teniendo en cuenta la delimitación del objeto de estudio y sus

elementos, la evaluación valoración de la cultura organizacional en el sitio de trabajo y el diseño y proposición de herramientas para mejorar los aspectos fallidos.

4. Instrumentos de Recolección de Información:

Para poder desarrollar esta investigación se usaron herramientas de recolección de información que a través de varias técnicas permitieron obtener un conocimiento más amplio sobre el problema enunciado.

En primera instancia, se hizo lectura de la **recopilación documental** que sirvió para ver los antecedentes o elementos existentes relacionados con el tema de cultura organizacional, se consultaron documentos oficiales y algunos documentos que hacen parte de la misma pero, no hacen parte oficialmente de la cultura organizacional de la empresa...

También se hizo uso de la **entrevista** que permitió conocer de primera mano las percepciones de los trabajadores y adquirir información sobre lo investigado, para la misma se tuvieron en cuenta los elementos a analizar, sirvió para profundizar en el tema analizado.

Otro de los instrumentos fue la **encuesta** que permitió valorar conocer la valoración de los elementos u opinión de los trabajadores sobre un suceso o elemento planteado; ayuda a determinar elementos denotativos.

Y por último, también se usó el **diario de campo**, que permitió relatar de forma coloquial los sucesos que son susceptibles a la interpretación, es un método eficaz que permitió recolectar y sistematizar experiencias.

En Bancamía S.A se usó la **observación** que permitió dar primeramente una visión sobre la cultura corporativa y luego sobre el manejo de la comunicación y su relación con sus grupos de interés.

Así mismo, se realizó una **investigación documental** que dejó ver claramente el ciclo de la comunicación y el camino que debe recorrer antes de su emisión oficial.

Población y Muestra:

La población que sirvió como objeto de estudio fueron los trabajadores de la empresa Suárez & Asociados Ltda y la Gerencia de Comunicación e Imagen en el Banco de las Microfinanzas Bancamía S.A

En Suárez & Asociados Ltda., son en total 19 empleados, 15 de planta y 4 auxiliares, contando además los aliados estratégicos que colaboran como outsourcing en algunos servicios que presta la empresa y que ellos cuentan con el conocimiento suficiente sobre esos temas.

En la Gerencia de Comunicación e Imagen de Bancamía S.A., son en total 6 colaboradores, 1 gerente, 2 especialistas de comunicación, 2 analistas de comunicación y 1 practicante de comunicación, que se encargan de toda la generación de contenido para sus públicos internos y externos.

Suárez & Asociados Ltda.

Área de Trabajo	Número de Trabajadores
Gerente General	1
Dirección Comercial	1
Dirección Regional	1
Área Administrativa	5
Área Empresas de Familia	4
Área Gobierno Corporativo	2
Área Derecho Corporativo	3

Banco de las Microfinanzas Bancamía S.A (Gerencia de Comunicación e Imagen)

Área de Trabajo	Número de Trabajadores
Gerente de Comunicación e Imagen	1
Especialistas de Comunicación	2
Analistas de Comunicación	2
Practicante	1

Fases Metodológicas:

Fase 1

Se basó en la descripción y observación del problema con el fin de recolectar información relacionada con el tema de cultura organizacional y gestión de la comunicación efectiva y así poder trabajar bajo la hipótesis planteada.

Se utilizaron herramientas tales como:

- Los diarios de campo (observación directa) para visualizar aquellos elementos que componen la cultura organizacional de la empresa y así poder determinar las categorías de estudio.
- Realización de focus group que permitió obtener de primera mano información requerida sobre el estudio y aplicación de la cultura organizacional de la empresa.
- Revisión de documentos que permitieron visualizar y observar el manejo de la comunicación y su impacto en la empresa.

Fase 2

Se basó en la selección de herramientas o instrumentos que sirvieron para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional en la empresa, con el fin de evaluar cada uno de los elementos que lo componen.

Dichas herramientas usadas fueron:

- Encuestas para evaluar cada uno de los elementos de la cultura organizacional que sirve para medir el manejo y apropiamiento de la misma.
- Entrevistas que sirven para conocer las diferentes perspectivas y opiniones de los trabajadores con el fin de evaluar el conocimiento que tienen ellos sobre la organización (sentido de pertenencia).

Fase 3

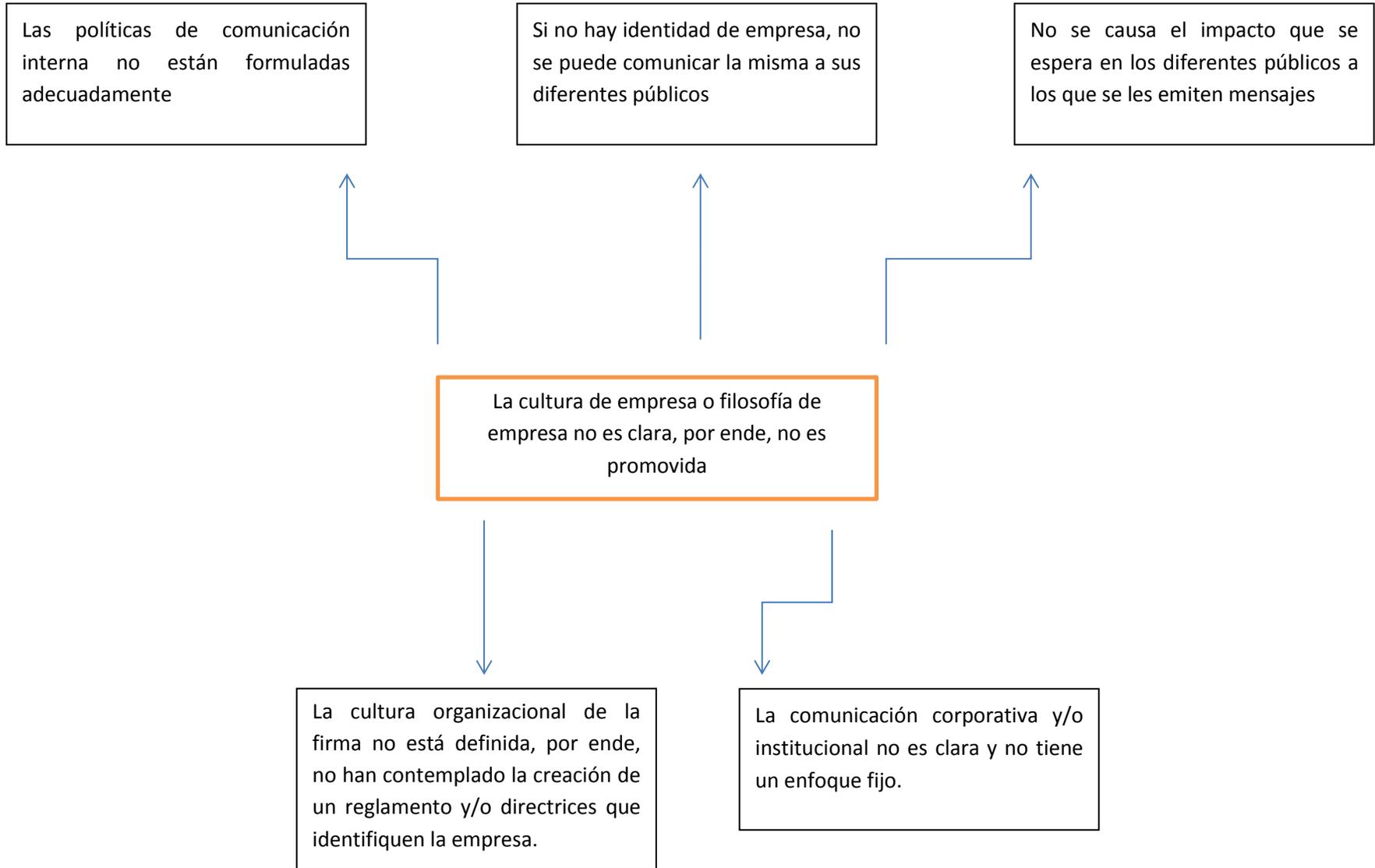
En esta fase se realiza el análisis de los resultados encontrados y se hace una relación con el tema de cultura organizacional en la empresa, para así determinar cuáles son

CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

La cultura organizacional está interrelacionada con el comportamiento empresarial, en el cual los patrones de conducta, filosofía, entre otros, se transmiten a los miembros de una organización; los cuales les permiten tener un equilibrio dinámico, así como unas relaciones armónicas dentro del sistema. Es así como la cultura organizacional, se convierte en la médula de la empresa, la cual está presente en cada una de las funciones y acciones de cada uno de los miembros de la empresa.

Por otro lado, la comunicación efectiva hace parte de las competencias y habilidades con las que cuenta la organización para transmitir de forma correcta el mensaje, de tal modo, es importante comunicar con claridad y así generar impacto entre los públicos objetivos. Es así, como la comunicación efectiva se convierte en el puente de información y comunicación a nivel interno y externo de la organización, que logra compactar los objetivos de la organización, su cultura y sus metas a cumplir.

10. PROBLEMATIZACIÓN:



11. OBJETIVOS:

- a. **Objetivo General:** Fortalecer la cultura organizacional de la empresa Suárez y Asociados Ltda. y Bancamía S.A, con el fin de lograr una consolidación de identidad dentro y fuera de la misma.

- b. **Objetivos Específicos:**
 - 1. Crear la necesidad de mejorar la organización.
 - 2. Comunicar de forma correcta la identidad corporativa al público interno y luego al externo de la empresa.
 - 3. Crear la capacidad de modificación y adquisición de nuevas habilidades, para que sus empleados vayan al ritmo de las necesidades del mercado.

12. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN LA EMPRESA

La cultura organizacional como eje orientador de una empresa, busca integrar a un grupo de individuos para que a partir de doctrinas, elementos y filosofía en común, constituyan y fortalezcan a un grupo de personas para que reflejen dentro y fuera de la empresa su esencia.

En el ámbito empresarial, éstas están compuestas por todos aquellos elementos que identifican a la organización y que de forma inherente influye en los hábitos y comportamientos de las personas, teniendo en cuenta además la identidad corporativa que se forja dentro de la misma para definir la personalidad de la organización, la cual servirá para brindarle posicionamiento y reconocimiento a la organización en el mercado que se desenvuelve.

Antropología de la Cultura Organizacional

Antes de hablar de la cultura organizacional, término utilizado a finales del siglo XX, los seres humanos han estado regidos siempre por la **cultura**, la cual por miles de años ha regido el estilo de vida y la forma de actuar de cada uno de los seres humanos, es así como hombres, mujeres y niños han podido convivir en un mismo espacio, que ha determinado el ordenamiento de la vida en cada uno de sus ámbitos políticos, sociales y culturales.

La cultura se forma en el ser humano a través de la experiencia ya que así ha podido determinar la moralidad del mundo en el que vive, los fenómenos que componen el diario vivir y la necesidad del hombre y la mujer por conocer y descubrir más allá de lo que ve; tal y como la define Clifford Geertz *“la cultura es un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres*

*comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida”.*⁴

Como sistema de organización e integración de los aspectos en común del grupo social, la cultura se rige bajo dos aspectos importantes: *La cosmovisión*, definido como la comprensión e interpretación por parte del hombre y/o mujer que visualiza y entiende cada uno de los elementos que los rodea, logrando una conexión con aquellos elementos con los que siente una afinidad. *El ethos*, es la parte axiológica de la cultura pues el individuo tiende a comportarse y a aprehender aspectos que con el paso del tiempo, se hacen inherentes en su cotidianidad.

Siendo ésta una herramienta que ha ayudado al hombre y la mujer a encontrar su espacio y relacionarse con los otros, ha podido determinar cómo debe vivir para armonizar su entorno en compañía de la naturaleza y los recursos, el entorno social y el sistema religiosos que hace parte de una sinergia en el ritmo de vida individual y grupal.

Cultura Organizacional y la Empresa

Dentro de ese amplio universo se sitúa la **cultura organizacional** como instrumento de observación, orden, desarrollo y mejora para las empresas el cual les ayuda a mediar y perpetuar en los individuos sus objetivos a lo largo del tiempo. *“La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”*⁵, de tal modo, la organización modela a partir de ciertos aspectos específicos tales como:

- **Comportamiento Organizacional:** Hace referencia a los rituales, ceremonias y el lenguaje que se usa en común dentro del espacio laboral.
- **Normas:** Rigen el día a día de la organización dentro de un grupo de trabajo, buscando un fin común que es el salario.

⁴ GEERTZ, C. A. *Interpretação das Culturas*, Edit. Zahar, Río Janeiro, 1973, pág. 103.

⁵ HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, Jr., John W., WOODMAN, Richard W. *Comportamiento Organizacional*. International Thomson Editores, Octava Edición. México, 1999. Pág. 546.

- **Valores:** Representan la finalidad última de la organización, su razón de ser y de servir.
- **Filosofía:** Guía las políticas de la organización dentro y fuera de la misma, atendiendo así a todos sus públicos con la misma intencionalidad del mensaje.
- **Clima Organizacional:** Se transmite en la organización, hace referencia al ambiente que se siente dentro de la empresa, en el cual la forma de interacción con los clientes (forma externa) y la interacción e integración de los empleados (forma interna) determina el trato y refleja la personalidad de la organización.

Existen varios tipos de culturas organizacionales, en las que se destacan la cultura de equipo de béisbol, la cultura de club, la cultura de academia y la cultura de fortaleza, la empresa Suárez & Asociados Ltda. y Bancamía S.A. , responden a dos en común: la **cultura de club** “*se valoran la edad y la experiencia [...] recompensan la antigüedad y ofrecen empleo estable y seguro*” (Hellriegel, pág. 545). Y a la **cultura de academia** “*contratan empleados desde temprana edad, [...] ponen en énfasis en capacitar a los empleados para convertirlos en expertos de una función específica, [...], recalca una y otra vez el servicio, los conocimientos funcionales y el conocimiento institucional*”. (Hellriegel, pág. 545)

Dentro de la cultura organizacional Cummings y Worley (1993) plantean cuatro niveles de la cultura organizacional en los cuales las empresas deben formar y tener en cuenta la forma en la cual deben organizar y priorizar sus elementos de la cultura organizacional

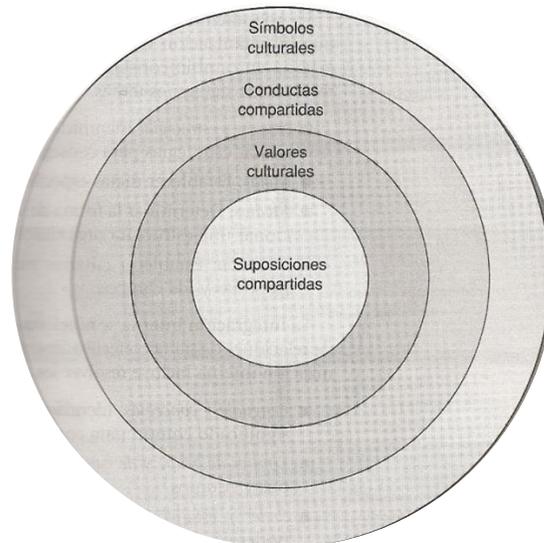


Figura 1⁶

Como se aprecia en la figura 1, los cuatro niveles de la cultura organizacional van interrelacionados con los aspectos nombrados anteriormente; sin embargo, la clasificación de los elementos varía según la importancia que tienen cada uno de ellos y su rango de valoración dentro de la empresa.

- **Las suposiciones compartidas** son los elementos menos visibles de la organización puesto que muchos de los empleados vienen con conocimientos inherentes de la realidad y la naturaleza humana, lo que infiere en los empleados y en los directivos las normas de comportamiento, las actitudes, entre otras.
- **Los valores culturales** representan las creencias y los sentimientos colectivos sobre las experiencias que se viven en la organización, son derivados de la filosofía corporativa y la planeación estratégica con el fin de mostrar a nivel interno y externo lo que es la organización.
- **La conducta compartida** hace caso a todas aquellas normas reglamentarias de la organización que rigen el modo de ser y de actuar, suele trabajar en

⁶ Adaptado de T.G. Cummings y C. G Worley, *Organization Development and Change*, 5a ed., St. Paul, West, 1993, pág. 527

compañía de los valores para que los empleados no pierdan el rumbo y se sientan identificados con la empresa.

- **Los símbolos culturales** hacen parte del nivel más visible de la cultura organizacional puesto que proporcionan un reflejo sobre cómo puede funcionar la empresa por dentro. Entre estos símbolos culturales se encuentran la jerga, la imagen corporativa y los objetos representativos.

Es así que la cultura organizacional tiene unos procesos finalizados y definidos así:

- **Comunicación e Información:** Comprende los flujos y los canales de comunicación.
- **Integración y Trabajo en Equipo:** Es una cualidad de la cultura organizacional, define las condiciones del grupo laboral.
- **Delegación y Empowerment:** Apropiación de los elementos de la cultura organizacional así como de las tareas y funciones de cada empleado dentro de la organización.
- **Motivación y Reconocimiento:** Los estímulos y la importancia del trabajador dentro del grupo laboral, es importante tener en cuenta al empleado en la toma de decisiones y mostrarle cuánto importa su trabajo y su labor dentro del equipo al que pertenece.
- **Creatividad e Innovación:** Permite la generación de nuevas ideas que ayudarán a la organización a contar con distintas alternativas para conseguir o mejorar sus objetivos propuestos.
- **Capacitación y Desarrollo Humano:** Es importante estar actualizado sobre tareas específicas y de importancia para la organización, ayuda a que el personal esté a la par de las necesidades y conocimientos del mercado actual.
- **Toma de Decisiones:** Todos los empleados merecen que sus opiniones sean escuchadas, hace parte del cómo la parte directiva integra sus actividades con las otras jerarquías.
- **Liderazgo:** En la empresa existen líderes múltiples puesto que existe un número mayor de metas que van enfocadas hacia las tareas, que es necesario contar

con un grupo que comande desde sus distintas áreas y así alcanzar de forma oportuna los mismos objetivos.

Otros Factores Claves de la Cultura Organizacional

- **Mitos y Anécdotas:** Hacen parte de la historia de la organización puesto que en el transcurso del tiempo estas narraciones van construyendo, retratando y perpetuando los valores de la organización.
- Refiriéndose anteriormente al **lenguaje**, éste determina el grado de compenetración de un individuo a la cultura organizacional de acuerdo al manejo y empleo del lenguaje de la empresa por parte del trabajador. En éste mismo punto, el lenguaje puede mostrar cómo los empleados determinan a los demás compañeros de trabajo; aquí se presta atención a los rumores y las charlas de la división de grupo.
- Crear una **visión** acerca de lo que debe lograrse, esto hay que compartirlo y divulgarlo con todo el personal.
- La organización debe contar con una **misión y código de valores** los cuales deben ser comunicados y reforzarlos con conductas adecuadas a todos los miembros de la organización.
- Conocer, mejorar y actualizar el **capital intelectual y emocional** de la organización a partir de su expansión y necesidad en el mercado.
- Ser efectivos al **cambio** mejorando en aquellos aspectos donde existen falencias, los líderes de la organización deben ser los mentores del mismo.
- **Capacitación** al personal de acuerdo a la labor que realiza, depende la prioridad y la situación en la que la empresa se encuentre.
- Claridad en los **objetivos, responsabilidades y funciones**. Haciendo un llamado a la sinergia laboral para cumplir con las metas y objetivos que se propuso la empresa.
- **Clima Organizacional:** Hay que fortalecer el trabajo en equipo, mejorando las relaciones humanas y el ambiente en el que se convive.

- Mejora en los **canales y flujos de la comunicación** de la empresa, logrando cambios de actitud, de reconocimiento, de uso y de productividad para con las personas y las tareas.
- **Orientación de resultados** que el líder de la organización debe promover entre los empleados a partir de la adaptabilidad que tengan los mismos en la empresa de la mano con la capacidad de respuesta.
- **Competitividad:** La empresa debe tener en cuenta al cliente, como eje mayor del siglo XXI debido a que la satisfacción del cliente y del mercado, debe ser prioritario para cualquier empresa.
- La **identidad corporativa** es la integración de todos los elementos de la cultura organizacional para darle vida a la personalidad de la empresa, la cual le permite obtener un reconocimiento y posicionamiento en el mercado. De ella también hacen parte el **símbolo** que hace referencia a la marca visual que representa a la organización interna y externamente, va de la mano con el **logotipo** haciendo referencia a un nombre reconocible y único, va de la mano con el **color** y la **tipografía**, que hace referencia a la escritura y ortografía del nombre de la empresa.

Cada uno de los aspectos anteriormente nombrados, le dan a la empresa una diferenciación y un estilo propio reconocible en el mercado o sector al que pertenece.

Con estos elementos, la empresa empieza a desarrollar la cultura organizacional de su empresa para comenzarla a difundir más adelante, de tal modo que al identificarla de modo interno y externo el resultado sea el mismo.

Modo interno: Establecimiento de las relaciones laborales y la comunicación efectiva entre ellos. Incluye los siguientes recursos:

- **Lenguaje y Conceptos:** Métodos de comunicación y significados en común. Por tanto es pertinente hablar de los **canales de comunicación**, que funcionan como el medio de transporte de los mensajes que sirven para comunicar a los empleados de la empresa ya sea desde el flujo ascendente al descendente, o

viceversa, logrando la recepción en el menor tiempo posible y con una efectividad y claridad total de lo emitido.

- **Límite de grupo y de equipos:** Se habla del sentido de pertenencia para tener una relación armoniosa y buena con el equipo de trabajo, es por tal motivo que es importante evaluar las competencias de cada individuo y saber si está capacitado para enfrentar los retos y desafíos del cargo que tiene.
- **Recompensas y Castigos:** Estímulos que se presentan por medio de sistemas o mecanismo que elevan la motivación del empleado y su compromiso con la organización.

Modo Externo: Se relaciona con el nicho de mercado y su frente y adaptación, innovación y competitividad a los factores externos cambiantes. Dentro del mismo hacen parte:

- **Misión y estrategia:** Valoración de la filosofía corporativa y la actualización de la planeación estratégica de la organización.
- **Metas y medios:** Hace referencia a los objetivos y la forma en cómo se van a lograr los mismos, con ellos hace parte la estructura organizacional para determinar los roles y funciones.

Como las organizaciones del siglo XXI no pueden vivir sin la presencia de la cultura organizacional puesto que ejerce influencia en las personas y los procesos de la compañía, es por tanto que Gross y Schichman (1987) plantean la siguiente estructura:

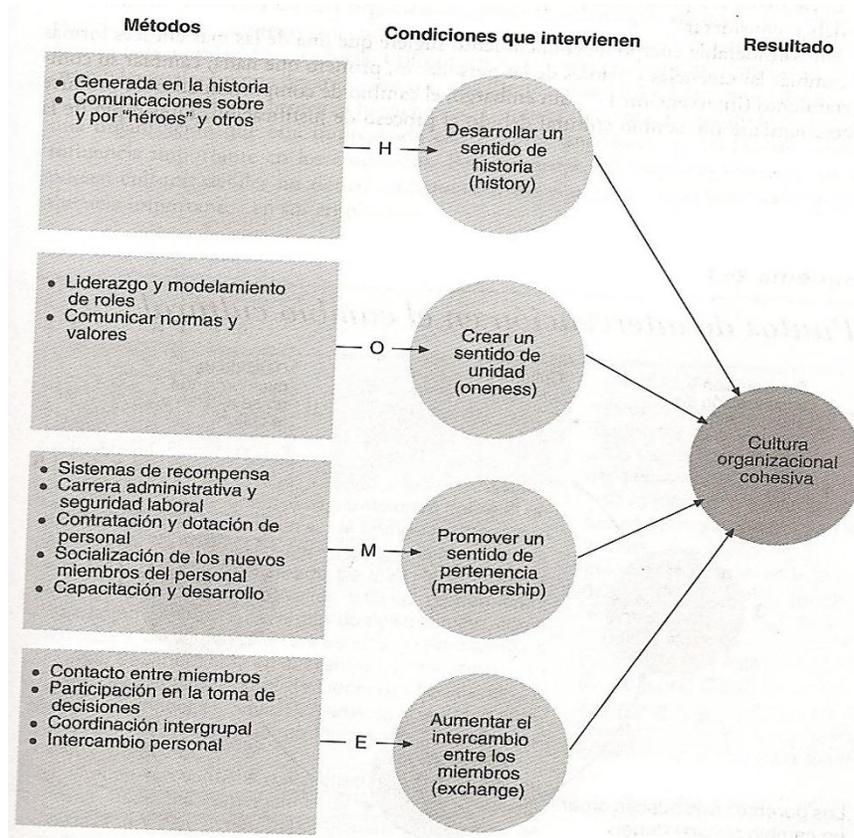


Figura 2⁷

Para hacer efectivo cada uno de estos elementos que proponen los dos autores, las empresas tienen que tener una socialización organizacional efectiva, pues es el primer momento en el cual los empleados nuevos tienen contacto con la organización, con una cultura fortalecida es más fácil adaptarse a ella y reproducirla de modo correcto.

La **socialización** es un proceso en el cual la organización induce a los empleados nuevos en la cultura organizacional existente, ésta se divide en tres etapas:

- **Socialización Anticipada:** Esta etapa se refiere a todas las actividades en las que el individuo busca adquirir información sobre la organización y el cargo que va a ocupar allí.
- **Adaptación:** Sucede cuando el individuo ya es parte de la organización, en esta etapa el individuo reconoce lo que es realmente la organización y el trabajo.

⁷ Warren Gross y Shula Schichman "How to Grow an Organizational Culture", Personnel, septiembre 1987, pág. 52-56. American Management Association, Nueva York. Todos los derechos reservados.

- **Manejo del Rol:** Trata sobre el conflicto y su manejo puesto que pueden haber distintas formas en las que se puede originar.

Sostenimiento de la Cultura Organizacional

Las formas en las que opera la cultura organizacional tienen efectos positivos o negativos, de acuerdo al método y función que se use. Por ejemplo:

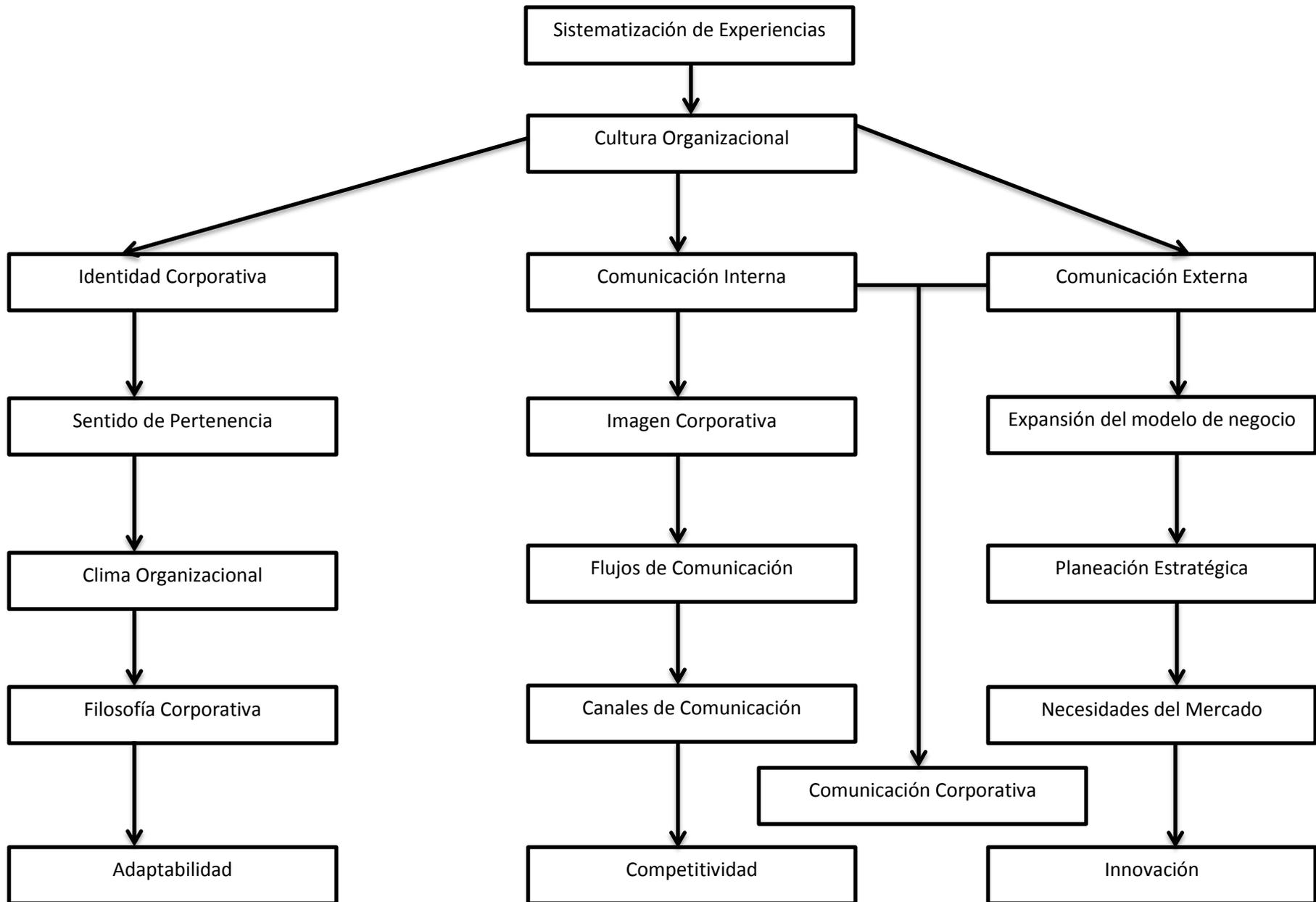
- Los jefes y directivos van a prestar atención a aquello que es observado y comentado, donde su uso sistémico permite la emisión y recepción de señales sobre el tema.
- La forma en que la alta dirección hace frente a la crisis, provoca el surgimiento y cambio de valores y normas de la cultura organizacional en la empresa.
- La incorporación y desarrollo de distintos mensajes, ayuda a que la organización se capacite y se forme en el área de trabajo necesitada.
- El sistema de recompensas también hace parte de la cultura organizacional, en el que cual se muestra el orden y las conductas correctas o esperadas en la organización.
- **Los ritos y ceremonias organizacionales** refuerzan, muestran e integran los aspectos básicos de la cultura organizacional de la empresa, sirven para reflejar una parte de la cultura existente por lo que estos conocimientos son difundidos en toda la organización.

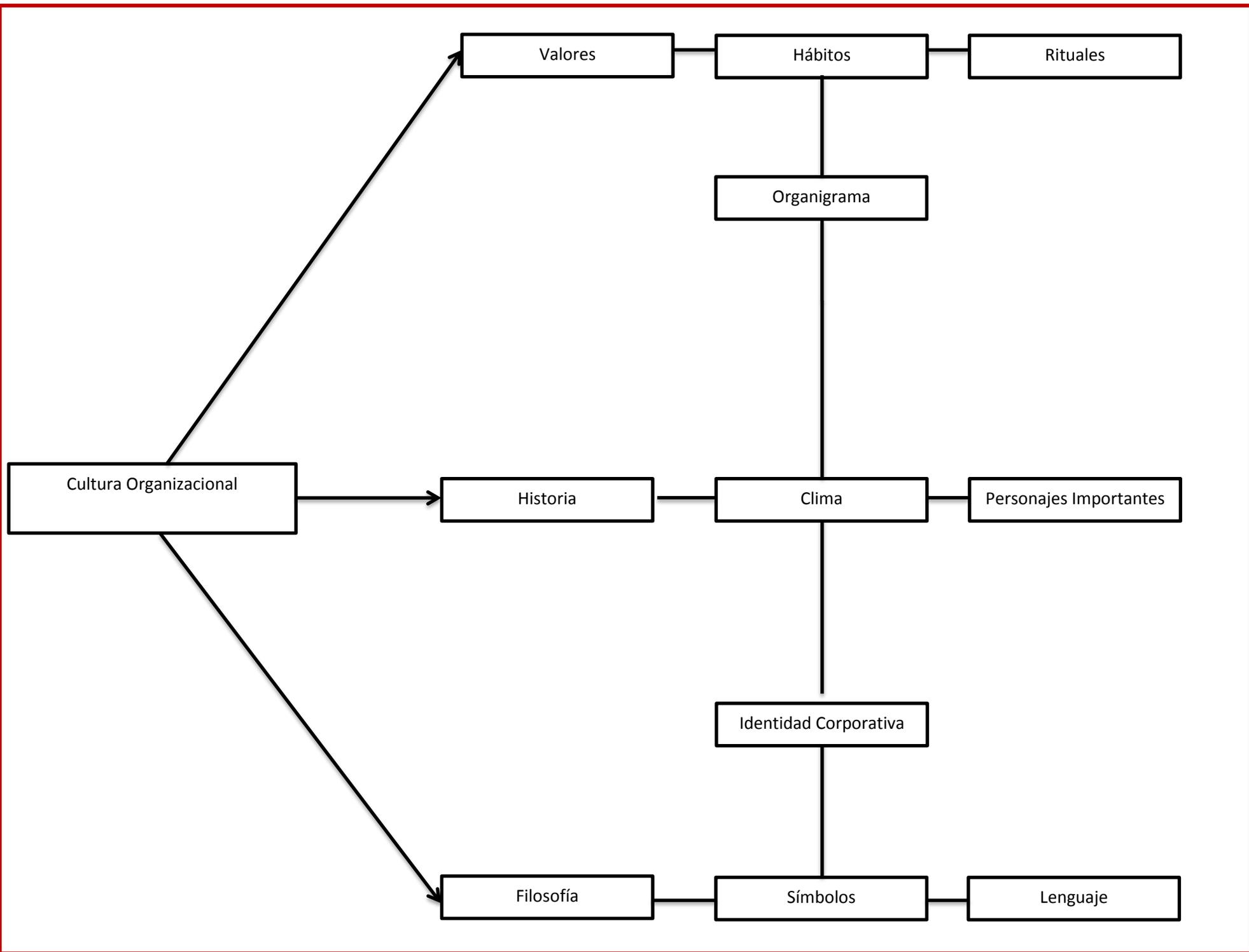
DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Algunos asociados a la empresa no permanecen un tiempo considerable en la organización, lo que dificulta los procesos de asesoría en áreas	La organización cuenta con unas metas claves a cumplir claras.	Aumentar la competitividad de la empresa en el mercado.	Puede existir resistencia al cambio.
Tienen algunas herramientas que conforman la cultura organizacional pero no saben desarrollarlas	La empresa conoce muy bien su trabajo, la labor y la importancia clave de cada uno de sus empleados	La adaptabilidad de los empleados es eficiente frente a los cambios que existen en el entorno del sector.	Otras empresas comunican de forma clara su cultura organizacional al público interno y externo.
El proceso de conocimiento e identificación de la cultura organizacional de la empresa por parte de los empleados nuevos es lento	Existe un clima organizacional agradable.	Lograr una consolidación muy fuerte a nivel nacional y una apertura eficiente a nivel internacional, dentro del marco estratégico en el mercado que se mueven.	A futuro, puede existir un bajo impacto en la emisión de los mensajes a nivel interno y externo
El sentido de pertenencia con la organización y el reconocimiento de la misma son apropiados en su	La planeación estratégica es ordenada y existen buenos elementos para conformar la identidad de la	Puede existir un desarrollo rápido del recurso humano para afrontar los cambios del entorno.	Cuando la organización cuente con más empleados, la empresa puede no tener el control de los mismos, lo que la

totalidad sólo por los empleados más antiguos de la empresa.	empresa		llevaría a una gran desorganización.
Los canales de comunicación son muy informales, por lo que no se hace evaluación de su proceso.	Hay trabajo en equipo	Aumenta la productividad de la organización.	Los clientes pueden notar que la organización no tiene una identidad y una cultura definida
La filosofía organizacional existente no es comunicada de forma eficaz y adecuada.	El equipo de trabajo es un equipo profesional y con experiencia en las áreas especializadas.	Se logra un crecimiento profesional de sus empleados.	
No están estipulados en documentos los procedimientos, funciones y responsabilidades.			

13. PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



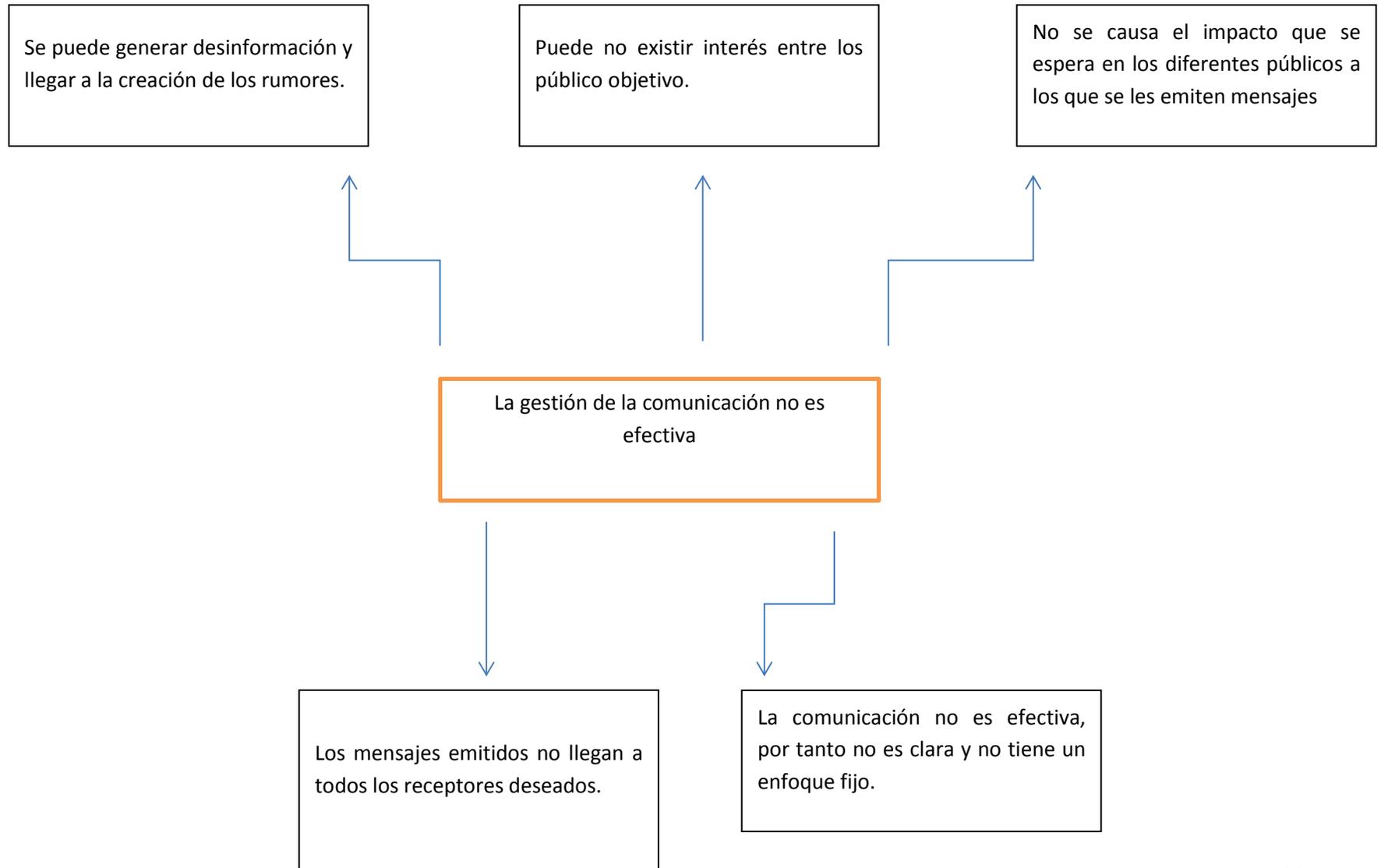


14. ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

ELEMENTOS	DETALLES
Misión/Visión/Objetivos	Sentido de pertenencia y apropiación de los mismos para que cada uno de los miembros de la organización perciba de forma clara las metas a alcanzar, se debe tener en cuenta las normas y conductas que existen para controlar la empresa.
Hábitos de Trabajo	Se refiere a las actividades fundamentales que se llevan a cabo dentro del ambiente de trabajo, la manera en cómo se hacen las cosas, cómo se percibe al cliente, cómo se le trata, cómo se elaboran los informes, los productos y servicios que ofrece la empresa y los canales de distribución de los mismos a sus grupos de interés. (Normas y Procedimientos)
Valores y Creencias	Son una parte importante dentro de la cultura organizacional ya que sustentan la planeación estratégica de la organización, éstos deben ser compartidos de forma clara a todo el personal de la empresa
Ceremonias	Definen de forma clara las situaciones especiales en la que se reconocen a las personas más representativas de la organización y sus símbolos que buscan incentivar y motivar a los empleados, de manera que influya en el comportamiento y en la eficacia de cada uno de ellos.
Ritos	Hace referencia a las acciones que se llevan a cabo de forma regular cuya finalidad es comunicar las ideas y los objetivos concretos a conseguir. Son muy comunes las reuniones, la evaluación de los procesos y la orientación en la toma de decisiones.
Historias	Con este componente se ilustra de forma escrita la historia de la organización y los elementos que poco a poco han ido construyendo la cultura de la empresa
Personajes Importantes	Es un elemento que sirve para identificar a las personas que han sido relevantes para la compañía y que de alguna manera han aportado y dado forma a la identidad corporativa de la empresa.

Símbolos	Se fundamenta en los objetos, hechos concretos y situaciones que conforman la identidad corporativa de la organización, de la misma forma, expresan y transmiten de forma clara los mensajes de la organización
Organización (Organigrama)	Cuenta con los elementos de la estructura de la organización, la coherencia con la estrategia de negocio, desarrollo y claridad para solucionar cambios y problemas en el clima organizacional, tiene en cuenta los conductos regulares y las funciones que cumple cada trabajador.
Comunicación e Información Interna	Dentro de la organización hay manejo de un sistema de información complementado por las áreas de trabajo y la administración y archivación de los datos, además la comunicación de la compañía es informal en la cual no están definidos los canales ascendentes y descendentes, verticales u horizontales, puesto que ellos no hacen uso formal de los mismos.
Lenguaje	Este elemento refleja el estilo y modo de comunicación de la organización dentro y fuera de la misma, entre ellos está el protocolo empresarial.
Características de los Directivos	Se tiene en cuenta el liderazgo, la forma de expresar el poder, la orientación en la toma de decisiones y las vías para buscar las soluciones.
Identidad Corporativa	Hace referencia a la definición y caracterización general sobre la empresa, tienen en cuenta entre otras cosas adicionales a lo escrito anteriormente, como la personalidad, las actitudes, experiencias y percepciones, que se incorporan de forma global a la estrategia global de la empresa dentro y fuera de la misma.

15. LINEAMIENTOS DEL ANÁLISIS COMPARATIVO



16. OBJETIVOS:

16.1 Objetivo General: A partir del conocimiento de la cultura organizacional, desarrollar estrategias que permitan generar impacto e interés por la información entre los públicos objetivos y así contribuir al mejoramiento de la gestión de la comunicación efectiva.

16.2 Objetivos Específicos:

- a. Diseñar contenidos que permitan integrar y generar interés por parte de los públicos objetivos.
- b. Contribuir a la proposición de prácticas y estrategias que logren innovación, eficacia y eficiencia.
- c. Llegar de forma clara y concisa a los grupos de interés.

17. ANÁLISIS COMPARATIVO

Al comenzar este trabajo, se analizaron diferentes aspectos de la cultura organizacional que permitieron la interacción e identificación de elementos claves en dos organizaciones distintas y así determinar de manera clara y oportuna las estrategias que se deben desarrollar en la segunda parte para obtener una gestión de la comunicación enfocada en el público interno y externo.

A continuación, se detalla a nivel conceptual e interpretativo las categorías que apoyan este análisis y su relación con la comunicación interna y externa para así contribuir en la gestión de la comunicación efectiva.

- **Misión/Visión/Objetivos:**

Suárez Asociados Ltda.	Bancamía S.A
La empresa cuenta con un direccionamiento estratégico planteado, enfocado en la divulgación de sus servicios prestados.	La Gerencia de Comunicación e Imagen cuenta con un direccionamiento estratégico planteado, basado lo que debe comunicar y cómo lo debe comunicar.
A pesar de ser pocos empleados, no existe un sentido de pertenencia claro entre lo que es y representa la empresa a nivel interno y externo.	Los compañeros que hacen parte del equipo de trabajo de la Gerencia de Comunicación e Imagen, tienen un sentido de pertenencia claro hacia el área y hacia el banco, replicando la buena imagen interna y externa.
Existen unas metas claras que deben cumplirse para alcanzar los objetivos planteados, sin embargo por ser tan pocos deben unir esfuerzos para sacar adelante la empresa.	Existen unas metas claras de lo que el área debe cumplir, por tanto no se dependen de otras áreas para alcanzar los objetivos planteados internamente en la gerencia.
No existe un manual de normas y conductas para controlar las actividades de los empleados.	Los empleados de la Gerencia de Comunicación e Imagen se rigen por el manual de normas y conductas así como el de prácticas no autorizadas que es de uso y aplicación general a todos los colaboradores del banco.

- **Hábitos de Trabajo:**

Suárez Asociados Ltda.	Bancamía S.A
<p>El horario de trabajo no es controlado, sólo existe una planilla para indicar la hora a la que "supuestamente" se llega.</p>	<p>Para indicar el horario de entrada y salida de cada uno de los colaboradores cuenta con una tarjeta electrónica de marcación y así evitar malentendidos.</p>
<p>No existen manuales ni procedimientos para seguir una tarea o indicarle a otra área cuáles son los pasos a seguir para realizar trabajos conjuntos.</p>	<p>La Gerencia de Comunicación e Imagen cuenta con un manual y unas políticas establecidas para realizar las tareas que se ejecutan y se desarrollan en el área, así como para indicarle a las demás áreas de trabajo los pasos a seguir para realizar trabajos conjuntos.</p>
<p>Se percibe al cliente como un elemento para conseguir los objetivos, sólo pocos empleados lo ven parte del desarrollo profesional adquirido.</p>	<p>Se percibe al cliente como la parte fundamental del desarrollo del negocio pues es la imagen que representa externamente al banco.</p>
<p>Existen lineamientos gráficos y de imagen corporativa que se usan para la presentación de informes y diapositivas, aunque no es imperativo para todas las áreas.</p>	<p>La Gerencia de Comunicación e Imagen planteó y desarrolló un diseño de presentaciones de cartas, presentaciones e informes, en cuanto a la parte del diseño de piezas gráficas se cuenta con un exigente grupo que se apoya en otras áreas del banco para evaluar su contenido dependiendo si es para publicación interna y externa.</p>

- **Valores y Creencias:**

Suárez Asociados Ltda.	Bancamía S.A
<p>La cultura corporativa de la consultora empresarial se ve reflejada en los valores de respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad.</p>	<p>La Gerencia de Comunicación e Imagen se encamina a los principios, valores, pilares y competencias corporativas que identifican al banco: sin embargo, cuenta con una cultura corporativa propia que identifica a cada uno de los colaboradores que conforman el equipo de trabajo, estos valores son respeto, comunicación colaborativa, equidad, confidencialidad, disposición y transparencia.</p>
<p>No existen políticas que definan la actuación de los empleados de la firma, por ende no se puede evaluar cómo están respecto al mercado y su evolución</p>	<p>El banco cuenta con unas políticas de comunicaciones que sirven para comparar sus actuaciones frente al sector financiero y así aprobar o rechazar las propias, creando así sus propios parámetros.</p>
<p>El clima organizacional es agradable aunque pocas veces se respetan los puntos de vista o las opiniones de los demás trabajadores.</p>	<p>El clima organizacional se caracteriza por la eficiencia y amabilidad en el área, esto ha llevado a que las políticas reflejen características como claridad organizacional, confianza, incorporación de los valores, entre otros.</p>
<p>Los valores, comportamientos y creencias no son comunicados ni divulgados de forma rápida a los empleados, por tanto su cultura corporativa no es identificable de forma rápida.</p>	<p>La cultura corporativa entre los que se encuentran los valores, comportamientos y creencias, son comunicados de forma homogénea a los colaboradores en un espacio de capacitación.</p>

- **Ceremonias:**

Suárez Asociados Ltda.	Bancamía S.A
Se celebran los cumpleaños por mes con un ponqué colectivo para todos los empleados.	Se celebran los cumpleaños de cada uno de los colaboradores del área, se decora el lugar del trabajo, se le regala un ponqué o un almuerzo y se le da la mitad de un día libre.
	Se toca una campana cada vez que el banco cumple una meta máxima u ocurre un evento extraordinario.
	La Gerencia de Comunicación e Imagen diseña y desarrolla la Semana Mía como una actividad que permite a los demás colaboradores relajarse, tener sentido de pertenencia hacia el banco e integrarse con los demás compañeros.
	Para la fecha del 14 de octubre se celebra el aniversario del banco, actividad que la Gerencia de Comunicación e Imagen planea para todos los empleados.

- **Ritos:**

Suárez Asociados Ltda.	Bancamía S.A
<p>Hay reuniones de equipo cada vez que se presenta alguna irregularidad en el proceso del caso.</p>	<p>Hay reuniones de equipo cada semana para retroalimentar las actividades realizadas y programar las venideras.</p>
<p>Existe poca evaluación a los procesos internos y externos, sólo se hace en momentos esporádicos y no existe evaluación de desempeño.</p>	<p>En el área de Comunicación e Imagen se realizan actividades para evaluar los procesos como seguimiento de medios, impacto de comunicados y posicionamiento de la marca en el mercado. Internamente se realiza una evaluación de desempeño cada 6 meses.</p>
<p>No existen espacios para escuchar las sugerencias de los trabajadores ni orientarlos a participar en la toma de decisiones.</p>	<p>En el desarrollo y planeación de las estrategias de comunicación, existen espacios para expresar ideas que contribuyan al mejoramiento de una actividad, y así orientar la toma de decisiones.</p>

- **Historia:**

Suárez Asociados Ltda.	Bancamía S.A
<p>La consultora tiene una historia que ha construido a lo largo de 13, sin embargo no es muy conocida entre los trabajadores de la empresa que llevan poco tiempo.</p>	<p>La historia de Bancamía es reconocida por todos los integrantes del área debido a que antes asisten a una capacitación, construyendo elementos de identificación como su reconocimiento por ser una fundación y una entidad microfinanciera a nivel nacional.</p>
<p>No existe un documento escrito que refleje la historia oficial de la firma.</p>	<p>Existe un documento oficial que refleja y cuenta la historia del banco; aunque la Gerencia como tal, no cuenta con un documento que relate su historia ni su fecha de creación.</p>

- **Personajes Importantes:**

Suárez Asociados Ltda.	Bancamía S.A
<p>Existen 4 personas importantes en la consultora que son los que han construido y sostenido a la organización, sin embargo a través de los años se ha perdido la relevancia e importancia que ellos se merecen debido a que los empleados no han mantenido la importancia de su historia.</p>	<p>La Gerencia de Comunicación e Imagen se ha dado a la tarea de divulgar los nombres de las personas que han construido y le han dado forma a la cultura corporativa del banco, sus nombres aparecen en algunos canales de comunicación y en la entrada principal del banco, así mismo, el área también le ha dado reconocimiento a las personas que han dejado huella en el poco tiempo.</p>

La forma y la identidad corporativa la han dado las experiencias y el reconocimiento en el mercado que han abierto su mercado a través de las fronteras.	La Gerencia de Comunicación e Imagen se ha encargado de transmitir esas historias que conforman la identidad corporativa a su público interno y externo.
--	--

- **Símbolos:**

Suárez Asociados Ltda.	Bancamía S.A
El símbolo más importante de la empresa es la imagen corporativa que es usado en todo el merchandising así como en los documentos escritos.	La Gerencia de Comunicación e Imagen trabaja en la construcción y divulgación de los símbolos que construyen la identidad corporativa del banco dentro y fuera del espacio de trabajo.
A pesar de que cuentan con una imagen corporativa que los representa a nivel externo, aún no saben unificarla y regularla a nivel interno, para así sacarle provecho.	La imagen corporativa es el símbolo más importante que existe y comunica toda la cultura e identidad a sus públicos internos y externos.
	El himno es un símbolo en el área de Comunicación e Imagen y en todas las demás, pues representa el inicio y finalización de una jornada laboral, pero a la vez recuerda a cada uno de los colaboradores la importancia y el foco de su labor.
	La Gerencia de Comunicación e Imagen se ha encargado de trabajar cuidadosamente en su imagen, por tanto, tiene un código de colores definido, una tipografía definida, ha creado una plantilla con formatos únicos en Word, Excel y PowerPoint, entre otros.

	La Gerencia de Comunicación e imagen desarrolló la firma institucional para todos los empleados, detallando y definiendo los datos que deben estar, así como el color y la fuente de los mensajes de e-mail.
	Uno de los valores agregados que implantó la Gerencia de Comunicación fue el uso del compromiso verde en los mensajes de Outlook, promoviendo y dando a conocer a los públicos internos y externos su responsabilidad con el planeta y el Protocolo Verde.

- **Organización (Organigrama):**

Suárez Asociados Ltda.	Bancamía S.A
La compañía tiene presente a los jefes de cada área aunque no pongan en práctica su estructura organizacional.	La Gerencia de Comunicación e Imagen tiene definida su estructura organizacional y es reconocida a nivel interno.
No existe un documento escrito que dibuje y explique la forma y la estructura organizacional de la empresa.	El banco tiene definida una gran estructura organizacional que define las dependencias y sus responsables, por tanto el área de Comunicación se encarga de divulgar la correspondiente estructura y de verificarla periódicamente.
No es clara la figura de los conductos regulares para tratar temas y/o tomar decisiones.	Existe la figura de conductos regulares para depurar y tratar con precisión los temas con sus respectivos responsables.

- **Comunicación e Información Interna:**

Suárez Asociados Ltda.	Bancamía S.A
El sistema de información más utilizado es la archivación de datos y recopilación de casos.	Todos los documentos de la Gerencia de Comunicación e Imagen están guardados en una carpeta compartida que cada colaborador puede visualizar en su equipo de trabajo.
La comunicación es muy informal y no tienen definido el uso ni la importancia de la comunicación.	La comunicación es muy formal, haciendo uso de la imagen corporativa y su cuidado, vigilado también por la seguridad de la información.
Hacen uso del voz a voz como su canal más efectivo.	El voz a voz se usa sólo para las reuniones de encuentro, pero no es el canal oficial para corroborar los mensajes.
Hacen uso del correo electrónico corporativo para atender más que todo a los clientes y archivar datos. Muy pocas veces se usa para tener contacto con los empleados.	Es el canal oficial del banco y el que maneja el área de Comunicación e Imagen, toda comunicación que requiera la gerencia, u otra área que necesite comunicarle su mensaje a todos los colaboradores del área principal y/o todo el país. Además, también se usa para tener contacto personalizado con los distintos empleados del banco, según la tarea que se requiera. Sin embargo, en muchas ocasiones los colaboradores no leen los mensajes y los eliminan o a algunos no les llega.

<p>Otro canal del que hacen uso es el teléfono para comunicarse entre empleados y con sus clientes.</p>	<p>El teléfono hace parte de toda una red de extensiones telefónicas que se usa para hacer preguntas rápidas u obtener ayuda o información sobre un tema que no requiera mayores dificultades. El directorio es actualizado por el área de Comunicación e Imagen.</p>
<p>El canal de comunicación que usan para informar a sus clientes sobre sus servicios es la página web.</p>	<p>Entre los clientes el canal más efectivo es el voz a voz, luego la cartelera externa y por último la página web. Todos debidamente planeados y diseñados estratégicamente por el área de Comunicación e Imagen.</p>
<p>No existen carteleras internas por ser tan pocos empleados.</p>	<p>Existen carteleras internas en todas las oficinas a nivel nacional y carteleras externas en las sucursales bancarias. Estas son diseñadas por el área de Comunicación e Imagen. Las carteleras son leídas muy poco debido a su mala ubicación y a su diseño, que se hace poco interesante para quienes se acercan a revisarla.</p>
	<p>A nivel interno se hace uso de la Intranet llamada Intramía, la cual ayuda a comunicar de manera interna todas las actividades del banco, documentos, que sirven para mantener a todos los colaboradores informados. Esta herramienta es manejada por el área de Comunicación e Imagen. La intranet no cuenta con muchos diseños llamativos, así que la mayoría de visitantes son los de la Red de Oficinas por la revisión de documentos, no de las noticias allí</p>

	publicadas.
	Otra herramienta usada es el Synergy que sirve para desarrollar, publicar y procesar tareas entre las distintas áreas del banco, al área de Comunicación por este medio le hacen peticiones para publicación y actualización de documentos en la plataforma de Intramía y así divulgar su respectiva ruta de pauta a todos los colaboradores.
	Otra herramienta que se usa es la plataforma Mosaico que el área utiliza para publicar fotos de eventos u documentos que contribuyen al mejoramiento y fortalecimiento de la cultura corporativa.

- **Lenguaje:**

Suárez Asociados Ltda.	Bancamía S.A
El lenguaje de la comunicación es muy informal en el interior de la compañía, no existe una identificación para identificar a la misma.	El lenguaje de la comunicación del área hace referencia a términos que la identifican y diferencian de las demás.
El protocolo empresarial es una herramienta que se convirtió en la llave para la apertura de sus negocios, por tal motivo, sus empleados debieron implementar el nuevo lenguaje visual.	El área de Comunicación e Imagen se rige por el protocolo empresarial que rige el banco en cuanto a presentación personal y modo de hablar.
Cada área hace uso de su propia terminología para realizar sus labores.	Los colaboradores que conforman el área hacen uso de terminología técnica de la comunicación para realizar sus labores.
	El banco maneja un término que todas las áreas implementan para denominar o llamar a sus empleados, en Bancamía se llaman colaboradores.

- **Características de los Directivos:**

Suárez Asociados Ltda.	Bancamía S.A
Se sabe que el líder es el Gerente General, pero sin embargo su liderazgo está repartido entre otras figuras de la compañía que buscan lograr igual o mayor reconocimiento que él.	La líder es la Gerente de Comunicación e Imagen y no existe en el área el sentimiento de querer abordar toda su responsabilidad y protagonismo.

No existe un espacio para escuchar sugerencias de los empleados ni estimulaciones.	El área permite a los colaboradores participar y proponer nuevas ideas.
El Gerente maneja un lenguaje apropiado con todos sus empleados, aunque intenta pocas veces acercarse a ellos.	La gerente maneja un lenguaje apropiado con su equipo de trabajo, comparte espacios con ellos y mantiene una relación cercana con ellos.
La orientación de la toma de decisiones pocas veces se hace en conjunto y las vías para buscar soluciones se hacen un poco lentas.	La orientación en la toma de decisiones se hace dependiendo la actividad pero la gerente busca que todo su equipo de trabajo participe, por tanto cuando existe algún problema, busca solucionarlo de forma rápida.

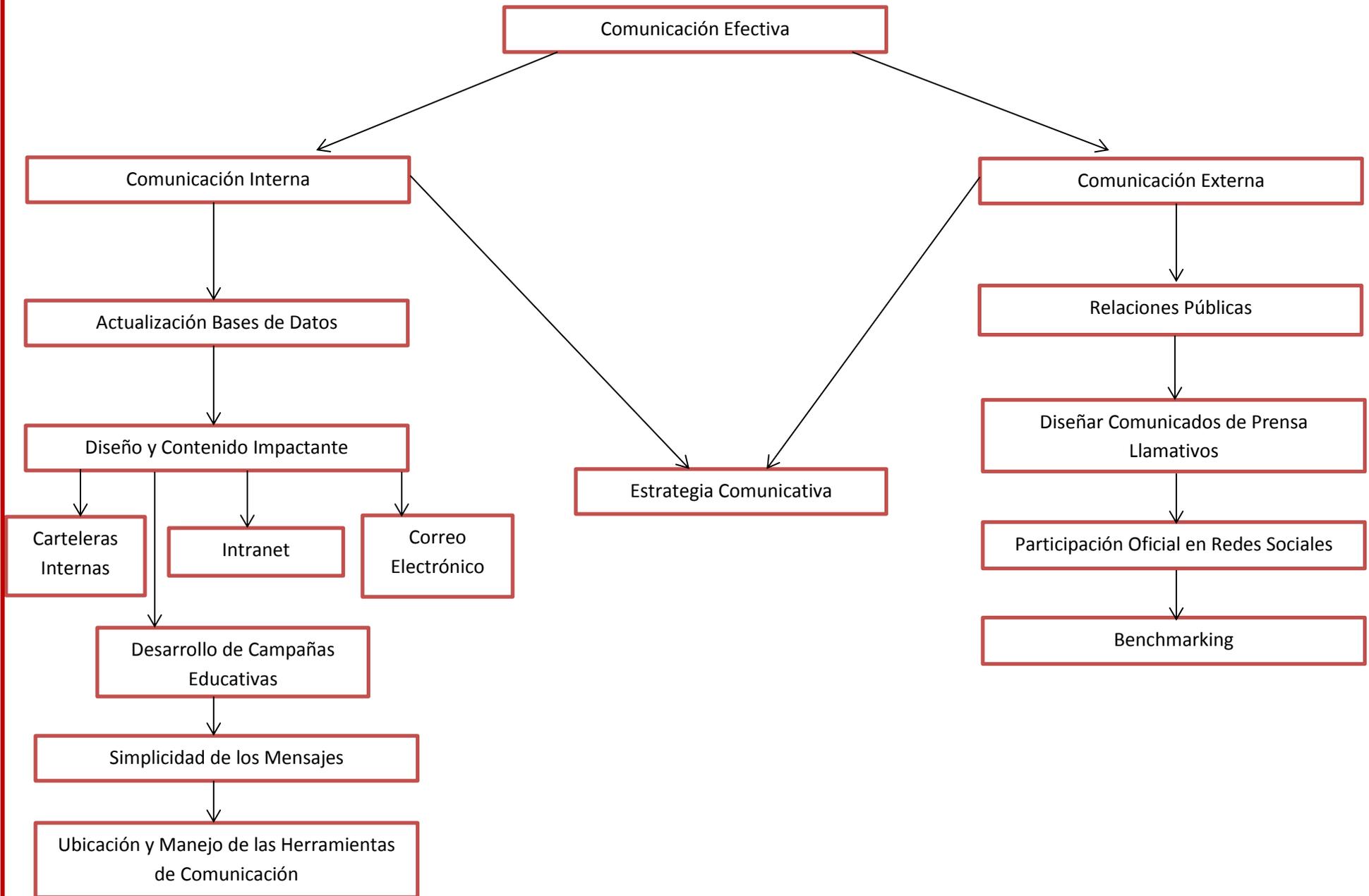
- **Identidad Corporativa:**

Suárez Asociados Ltda.	Bancamía S.A
La identidad corporativa de la consultora se ve reflejada en la filosofía de vender y consolidarse en el mercado, más que el querer tener una serie de elementos que los identifique y diferencie de las demás empresas.	La identidad corporativa del área de Comunicación e Imagen se ve reflejada en mostrar y dar a conocer la responsabilidad que adquiere el banco con la sociedad y el crecimiento económico de las personas.
Su identidad se basa en la experiencia que tienen frente a su competencia y lo que ellos representan para el mercado.	La identidad corporativa se basa en los principios, valores, pilares y competencias que identifican a cada uno de los colaboradores.

Deben fortalecer su identidad para saber vender su valor agregado a su público interno y externo.	Existen características especiales de cada uno de los que hacen parte del área de Comunicación e Imagen, con el fin de formar un departamento integral y eficaz que responda a cualquier situación a nivel interno y externo.
No hay crecimiento y capacitación por parte del personal a menos de que sea por voluntad propia.	Existe capacitación en temas de actualidad y afines por parte del equipo de trabajo.
Su identidad se refleja en el tipo de clientes al que llegan sus mensajes y el público objetivo al que se ofrecen sus servicios. La mayoría son de estratos 4 a 6.	Su identidad se refleja en el tipo de clientes al que llegan sus mensajes y el público objetivo al que llegan sus mensajes. Todos pertenecen al estrato 1, 2 y 3.
Su negocio se basa en grandes contratos y reconocimientos importantes.	Los productos y servicios se orientan en la ayuda e impulso a las personas de bajos recursos, todo con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas de estratos e ingresos bajos.

De acuerdo al análisis comparativo, la gestión de la comunicación no es totalmente efectiva debido a que no existe un aprovechamiento de los recursos comunicativos (herramientas, redes y/o canales de información) que existen en la organización y la información transmitida no impacta al público interno y externo, debido en gran parte al manejo que se le da a la cultura corporativa en las organizaciones, por ende, es importante poner en marcha un plan de acción que unifique y organice la esencia de la empresa con el cumplimiento de los objetivos planteados.

18. ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA



19. PLAN DE ACCIÓN PARA QUE LA COMUNICACIÓN SEA EFECTIVA

La **comunicación en las organizaciones** en empresas grandes se destaca por desarrollar o usar herramientas que permitan mantener informados a todos los empleados de todas las actividades que se presentan o sobre temas que son de interés general en la compañía, haciendo que la comunicación sea formal y oficial para así evitar los rumores, tal y como Carlos Julio Báez lo explica *“Las comunicaciones que se producen en grupos formales, como la empresa, son estructuradas. Existe una jerarquía comunicativa, unas redes y canales determinados para la transmisión de las comunicaciones formales, de arriba hacia abajo.”*⁸

Sin embargo, hay que lograr que la comunicación sea efectiva y llegue a todos sus destinatarios con el fin de que genere impacto y se cumpla el objetivo deseado al emitir cada uno de los mensajes. Por tanto a lo largo de mi práctica profesional en Bancamía, he podido proponer e implementar algunas acciones o tareas que contribuyen al mejoramiento de la **gestión comunicativa** de la empresa teniendo en cuenta que *“la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.”*⁹

La **comunicación empresarial** según Publicaciones Vértice se define como *“el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado.”*¹⁰, por tanto es necesario mejorar la comunicación interna y la comunicación externa con el fin de articular todos los procesos comunicativos y la toma de decisiones, permitiendo así una mayor optimización en el trabajo y el impacto logrado en los diferentes público objetivo. Es así como debe diseñarse, planearse y poner en marcha las **estrategias de comunicación**, las cuales aportarán en la contribución de la gestión efectiva comunicativa de la compañía.

La **comunicación interna** está orientada al público interno conformado por el grupo de personas que hacen parte de la institución y están vinculadas a ella; no obstante, la comunicación es un poco lenta porque debe pasar algunos obstáculos y cumplir con

⁸ BÁEZ EVERTSZ, Carlos Julio. *La Comunicación Efectiva*. Editora Búho. Santo Domingo, República Dominicana. 2000. Págs. 15 y 16.

⁹ PUBLICACIONES VÉRTICE S.L. *Comunicación Interna*. Editorial Vértice. Málaga, España. 2008. Pág. 1.

¹⁰ PUBLICACIONES VÉRTICE S.L. *Comunicación Interna*. Editorial Vértice. Málaga, España. 2008. Pág. 5.

algunas linealidades para que algún mensaje de haga público, por tanto, puede decirse que la comunicación interna en la empresa hace parte de un proceso burocrático. A pesar de esto, es necesario que la comunicación sea efectiva y se deben realizar actividades como:

- **Actualización de Bases de Datos**

Las bases de datos son los patrimonios con los que cuenta la organización puesto que allí está almacenada la información que contribuye y aporta al desarrollo interno de la gestión humana y la gestión comunicativa, es por eso, que se hace necesario que exista una actualización permanente de las mismas para permitir que la información llegue a todos sus destinatarios y no haya desinformación en la red interna, tal y como lo afirman Carmen, José, Santiago, Sonia, Antonio y Juan José *“se puede considerar que el sistema de información empresarial forma parte de la infraestructura de la empresa. [...] Desde un enfoque organizativo, se puede observar que el sistema de información se relaciona con todas las actividades que se desarrollan en la empresa, y estas dependen en su mayoría del sistema.”*¹¹

Así mismo, las actualizaciones de bases de datos permiten regular las comunicaciones de la empresa, además de representar una fluidez inmediata y clara, puesto que existe rotación de personal, logrando así que exista una mayor optimización de los recursos para que así el direccionamiento sea el acertado y aporte datos reales y confiables para que exista comunicación y retroalimentación entre los participantes.

¹¹ DE PABLOS HEREDERO, Carmen, LÓPEZ HERMOSO AGIUS, José Joaquín, ROMO ROMERO, Santiago Martín, MEDINA SALGADO, Sonia, MONTERO NAVARRO, Antonio, NÁJERA SÁNCHEZ, Juan José. *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa: Una visión integradora*. Editorial ESIC-Universidad Rey Juan Carlos. Segunda Edición. Madrid, España. 2006. Pág. 106.

Esta es una herramienta que hace frente a la comunicación no efectiva en la organización y no permite que haya fragmentación en el envío y/o recepción de los mensajes, tal y como lo afirma Sara Díez *“El departamento o responsable de comunicación, en su labor de fuente de información interna, debe manejar una base de datos y un archivo documental, que le permitan acceder con facilidad a cualquier actividad que pueda estar relacionada con la comunicación dentro de la empresa.”*¹²

Por tal motivo, la actualización de bases de datos, permite realizar actividades como **listado con los datos del personal**, que sirven para crear estrategias internas como celebración de cumpleaños u otras fechas importantes, envío completo y sin falta de los correos internos y actualización del directorio interno divulgado entre todos los colaboradores; éstas se complementan con **informes de actividad de la empresa, evaluaciones de resultados y datos de conocimiento general** para los trabajadores. Es así como cada reajuste permite hacer un seguimiento a la divulgación de la información, periodicidad, impacto de la participación y conocimiento de interés general e importante.

- **Diseño y Contenido Impactante**

La comunicación interna, encargada de resaltar y mantener la identidad corporativa en la organización la cual enmarca los roles y comportamientos de todas las personas que pertenecen a la empresa, por tanto, es de vital importancia informar y comunicar de forma atractiva e innovadora a través del diseño y contenido que se presenta en los mensajes, para lograr así integrar a cada uno de los colaboradores en las actividades de la compañía.

¹² DÍEZ FREIJEIRO, Sara. *Técnicas de Comunicación: La Comunicación en la Empresa*. Ideaspropias Editorial. España. 2006. Pág. 74.

Para transmitir mensajes e impactantes se necesita diseño y creatividad para llevar a cabo las estrategias en los diferentes canales de comunicación que permiten comunicar las estrategias adecuadas orientadas hacia los miembros de la organización, impulsando así la participación de los mismos para contribuir al mejoramiento de los cambios en el entorno. Un mal diseño de un mensaje de comunicación *“genera una falta de fluidez, dentro de la cual los individuos con patrones comunicativos minoritarios se verán aislados, quedando en una situación que les impedirá contribuir con su opinión”*¹³

Con la implementación de elementos de comunicación en los cuales las formas, los colores, el texto, el diseño y contenido de la información son impactantes hacia los clientes internos ocasionará incrementar la cohesión interna, enfatizar las relaciones laborales y fomentar la cultura corporativa en la organización.

¹³ VILLANUEVA ALONSO, Pablo. *Diversidad Innovadora: Intangibles para la creatividad colectiva*. Universidade Da Coruña y Editorial Netbiblo S.L. La Coruña, España. 2011. Pág. 105.

- **Carteleras Internas:**

RECOMENDACIONES PARA LA CONFECCIÓN DE CARTELES	
Impresión	Utilizar una impresión correcta que no dificulte su visión.
Texto	<p>Texto legible desde una distancia adecuada.</p> <p>Emplea el texto combinado con la imagen, lo que permite la fácil asimilación del mensaje por parte del destinatario.</p> <p>Si es posible la comunicación solo con imágenes, es preferible, siempre que el mensaje sea fácil de comprender.</p>
Dimensiones y localización	<p>Dimensiones apropiadas al contenido del cartel y al lugar donde se va a colocar.</p> <p>En el interior de las empresas, se colocan en zonas muy transitadas: cerca de los puestos de trabajo, de forma que las miradas se dirijan hacia ellos (pasillos, salas de reuniones, cerca de los servicios, etc.).</p> <p>Las alturas de colocación serán irregulares. Así se evita el cansancio visual y que al cambiar el cartel, el nuevo pase despercebido.</p>
Color	Colorido acorde con el contenido y el destinatario.
Llamadas de atención	Texto o soportes llamativos en aquellos casos en los que se pretende llamar la atención del receptor.

14

Tal y como se observa en la gráfica, las carteleras internas deben proporcionar un efecto llamativo entre los implicados en la difusión de los mensajes puesto que allí se genera toda la emisión y recepción de la información, lo que a nivel organizacional se busca que exista integración y retroalimentación sobre lo divulgado, para que así se logre participación de los colaboradores en las actividades de la compañía.

- **Intranet:**

La intranet sirve para publicar la información, mejorar la comunicación y hacerla conocer de forma inmediata integrando así todas las aplicaciones y necesidades que constituyen la red interna de la empresa. Además permite que los mensajes sean dinámicos y se acomoden de acuerdo a las necesidades de los colaboradores que hacen parte de la compañía tal y como lo afirma Jean-Paul Lafrance *“Intranet es de hecho la instalación de un sistema de información*

¹⁴ ORMEÑO ALONSO, Josefa, VALVERDE MARTÍN, María Ángeles. *Operaciones Básicas de Comunicación: Técnicas Básicas*. Editorial Editex S.A. Madrid, España.

dinámica en el centro de la organización: dicho sistema crea una empresa virtual”¹⁵

Por tanto, se hace evidente que los mensajes corporativos sean rediseñados y que los contenidos tengan una realización más clara para que exista una participación activa de todos los empleados *“Intranet supone una revolución en la definición y tratamiento operativo de las fuentes de información (cuestionarios, entrevistas, informes, estadísticas, etc.) Este nuevo medio de comunicación permite en la gestión del activo humano el paso de una política pasiva a una política activa, que estribe en un proceso de interacción”¹⁶.*

- **Correo Electrónico:**

El correo electrónico es el canal de comunicación que permite informar de manera masiva a todos los comunicadores sobre todas las novedades que sucedan en la organización que además se organizan en diferentes listas de distribución que permiten dividir, clasificar y ordenar el destino de la emisión de la información. Es así como Sara Díez explica *“los mensajes deben ser concisos, transmitir información en tiempo real, interactividad y confidencialidad”¹⁷*

Además la innovación, creatividad, diseño y contenido permiten captar a nuevos lectores que detallan la información y se impactan debido a que el mensaje se convierte en una fuente de distracción atractiva y permite que el receptor atienda los anuncios.

¹⁵ LAFRANCE, Jean-Paul. *Intranet Ilustrada: Usos e impactos organizacionales de intranet en las empresas*. Traducción del francés: Carmen Rico de Sotelo. Ediciones Trilce. Montevideo, Uruguay. 2001.

¹⁶ GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. *La Comunicación Interna*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España. 1998. Pág. 117.

¹⁷ DÍEZ FREIJEIRO, Sara. *Técnicas de Comunicación: La Comunicación en la Empresa*. Ideaspropias Editorial. España. 2006. Pág. 58.

- **Desarrollo de Campañas Educativas**

El desarrollo de las campañas educativas hace referencia a la gestión de conocimiento y cambio en la organización, en la cual por medio de una política de cambio que permite hacer uso de la comunicación interna como motor del cambio.

Estas campañas buscan un cambio transformacional en todos los colaboradores que exigen innovación y aprendizaje, *“los empleados necesitan aprender a realizar las conductas indispensables para implementar las nuevas orientaciones estratégicas.”*¹⁸

Es así, que por medio de estas campañas se permite que la empresa entre en una formación constante, que se adapta a los cambios y permite la construcción del conocimiento a nivel interno, es así como estos dos autores prosiguen *“cuando se aprende a administrar el cambio en forma continua, a la compañía le será más fácil mantener el ritmo dentro de un entorno dinámico. Se logra así la capacidad de adaptarla constantemente a él”*¹⁹

- **Simplicidad de los Mensajes**

La comunicación interna debe tener en cuenta la sencillez, interpretación y comprensión de los mensajes, para que así la información que se emite y transmite a todo el público interno sea clara y no permita que se creen ruidos en la comunicación.

¹⁸ CUMMINGS, Thomas G. y WORLEY, Christopher G. *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Thomson Editores S.A. 8ª Edición. México. 2007. Pág. 482.

¹⁹ CUMMINGS, Thomas G. y WORLEY, Christopher G. *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Thomson Editores S.A. 8ª Edición. México. 2007. Pág. 482.

Es necesario que los mensajes sean simples y fáciles de entender puesto que *“crear y difundir mensajes claros, precisos y fáciles de entender por todos los públicos objetivo, a fin de aumentar el interés de éstos por la institución”*²⁰

Es por eso, que las herramientas de comunicación interna deben transmitir credibilidad y fortalecer la identidad de la organización por medio de la utilización de **palabras claves** o **jerga** que hace parte de la cotidianidad de la empresa; es así como Octavio plantea *“el lenguaje de la comunicación interna tiene características especiales. En ésta deben utilizarse mensajes claros y acordes con la realidad, evitando la retórica y la grandilocuencia.”*²¹

Por ende, cuando existen mensajes claros y fáciles de entender para todos los miembros de la organización, los mismos se sienten comprometidos con la empresa, integra a cada una de las áreas, los motiva a participar en la creación y refuerzo de contenidos, entre otros; esto conlleva al cumplimiento de la comunicación interna tales como:

1. Reforzar la cultura organizacional.
2. Facilitar la adopción de cambios (tecnológicos, de procedimiento, etc.) en el seno de la organización.
3. Apoyar la orientación estratégica de la organización.
4. Dar a conocer los avances en los planes y el logro de los objetivos de la organización.²²

²⁰ RODRÍGUEZ ARDURA, Imma. *Estrategias y Técnicas de Comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. Pág. 334.

²¹ ROJAS ORDUÑA, Octavio Isaac. *Relaciones Públicas: La eficacia de la influencia*. Editorial ESIC. Segunda Edición. Madrid, España. 2008. Pág. 264.

²² LEE, Thomas. *The Twelve Dimensions of Strategic Internal Communications*. Web Melcrum.com. Tomado de ROJAS ORDUÑA, Octavio Isaac. *Relaciones Públicas: La eficacia de la influencia*. Editorial ESIC. Segunda Edición. Madrid, España. 2008. Pág. 265.

- **Ubicación y Manejo de las Herramientas de Comunicación**

La ubicación y manejo de las herramientas de comunicación son factores claves para lograr una comunicación efectiva, puesto que de la visibilidad y el adecuado manejo que se le dé a las herramientas depende que la información no se convierta en spam o decoración de la infraestructura de la organización.

La cartelera interna o tablón de anuncios debe *“ubicarse en un lugar visible de la organización, con el fin de hacer públicas las informaciones que se consideren pertinentes o que tienen que difundirse obligatoriamente.”*²³ Es así, como la ubicación estratégica permite que haya mayor recepción de la información entre los destinatarios y así puedan ser leídos y vistos de forma rápida.

La ubicación estratégica de esta herramienta de comunicación permite tener mayor facilidad para la difusión de los mensajes, son económicas y son flexibles para difundir variedad de información; sin embargo, implica que esta herramienta tenga mayor cuidado puesto que puede recurrir en inconvenientes tales como:

1. **Desatención de la información:** Las carteleras deben mantenerse actualizadas y cuidadas puesto que tal como lo explica Xifra *“su mantenimiento suele ser muy deficiente, hallándose a menudo informaciones obsoletas.”*²⁴
2. **Las limitaciones:** Debido a su corto espacio, no existe lugar para las argumentaciones, llevando así, a que los mensajes deban ser claros y explícitos para evitar confusiones; sin embargo, el mal manejo de esta herramienta puede llevar a que *“debido a que el número de mensajes difundidos es limitado, multiplicado por el número de tablonos, acaban por perder relevancia informativa.”*²⁵

²³ XIFRA, Jordi. *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. Pág. 37.

²⁴ *Ibíd.* Pág. 38.

²⁵ *Ibíd.* Pág. 38.

Es así, como la información debe integrarse a otros proyectos de relaciones públicas internas como la revista corporativa, el boletín interno, el correo corporativo, intranet, y así lograr que el anuncio o mensaje difundido cause **impacto**, sea legible y visible y se diferencie lo importante de lo urgente para no caer en la saturación de los canales de comunicación. Además, debe hacerse una **retroalimentación** de los mensajes para evaluar si los mensajes importantes se han entendido, **simplificar** el lenguaje eligiendo palabras que los demás usan, usar **palabras claves** para resaltar puntos y examinar el verdadero propósito de la comunicación; todo esto con el fin mejorar la capacidad de comunicación y obtener reacciones positivas del público interno frente a la emisión de los mensajes.

En cuanto al correo electrónico como medio de comunicación instantáneo y masivo, en algunos casos suele descuidar el lenguaje, la redacción y si no existe cultura de lecturabilidad entre los colaboradores, puede convertirse en spam. *“Como es muy fácil de utilizar (el correo electrónico), contribuye a que se produzca un exceso de información.”*²⁶

La **comunicación externa** se encarga de informar a sus diferentes públicos (clientes, instituciones, sectores asociados, mercado, medios de comunicación, competencia) los diferentes mensajes que se encargan de mejorar o crear relaciones con ellos, con el fin de proyectar una imagen favorable ante los mismos. Por tanto, es necesario implementar estrategias que permitan generar impacto y convertirse en un punto de referencia en el sector económico en el que se desenvuelve; para conseguir esto pueden realizarse las siguientes actividades:

²⁶ PUBLICACIONES VÉRTICE S.L. *Comunicación Interna*. Editorial Vértice. Málaga, España. 2008. Pág. 32.

- **Relaciones Públicas**

Las Relaciones Públicas (persuasión) en la comunicación externa, son la herramienta para potenciar a la organización de encontrarse como punto de referencia para otras empresas que se desenvuelvan en ese mismo sector, con la finalidad de crear confianza y posicionarse en el mercado *“las relaciones públicas, constituyen una comunicación dirigida a crear un <<clima de confianza>> entre ambos, que se traduzca en un incremento recíproco de beneficios.”*²⁷

Esta práctica está basada en la realidad empresarial en la cual la comunicación desempeña un importante papel persuasivo puesto que de ella depende que los mensajes sean captados y transmitidos entre los públicos objetivos. En este caso, el modelo de relaciones públicas usado es el informativo *“su propósito es la difusión de la información [...], cuyo trabajo es transmitir al público, de manera objetiva, la información sobre su organización.”*²⁸

Igualmente, es necesario provocar la producción de noticias que puedan colocarse de acuerdo a la situación que esté presentando el sector económico para que así el mensaje sea entendido por los públicos objetivos interesados tal y como lo explica José Daniel Barquero *“su mensaje dado al público debe contener suficiente información, calidad, credibilidad y confianza [...] dándole a entender que representa una buena oportunidad.”*²⁹

Es entonces, como deben procurarse mantenerse o formarse algunas o todas las siguientes relaciones, que prevalezcan al posicionamiento de la imagen y la

²⁷ CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, David. *Manual de Relaciones Públicas*. Editorial Visión Net. Madrid, España 2007. Pág. 19.

²⁸ GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. *Dirección de Relaciones Públicas*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España. 2003. Pág. 74.

²⁹ BARQUERO CABRERO, José Daniel. *Relaciones Públicas Financieras*. Ediciones gestión 2000. Barcelona, España. 2001. Pág. 14.

marca que contribuyan a nuevas y mejores conexiones con diferentes sectores de la economía:

1. **Relaciones con la prensa:** Constituye en la práctica de conseguir que un medio de comunicación difunda las actividades o actos programados por la organización que necesitan darse a conocer de forma masiva a todos sus públicos objetivos.
2. **Relaciones con la comunidad:** Las actividades deben enfocarse en mantener una relación con sus clientes y su entorno que les permitan construir y fortalecer un ambiente de beneficio mutuo entre las partes.
3. **Relaciones institucionales:** Deben desarrollarse o participar en actividades con sectores públicos que logren adaptar y posicionar la marca como ente referente y colaborativo en el mercado.
4. **Lobbismo:** Debe procurarse mantener y fortalecer las relaciones con los poderes públicos que contribuyan en la toma de decisiones y buenas referencias frente a otros competidores y demás interesados en la organización.
5. **Relaciones públicas financieras:** Por obvias razones, deben mantenerse la confianza y buena reputación en el sector financiero, que contribuyan al posicionamiento y favorabilidad de la imagen.
6. **Organización de eventos:** Enmarca todas las actividades para mantener y reforzar los vínculos con sus diferentes grupos de interés.

Nota: Las relaciones públicas internas ya están constituidas desde el momento que se hicieron oficiales los canales de comunicación, así mismo, todos los colaboradores del banco tienen conocimiento de la cultura corporativa y su impacto en el público externo, por lo que se han implementado diversas estrategias en cada área de la empresa para preservarla y mantener contacto con los grupos de interés externos.

- **Diseñar Comunicados de Prensa Llamativos**

El comunicado o nota de prensa, informa a los medios de comunicación a través de una nota periodística, sobre temas relevantes o importantes de una organización, que permiten generar noticia entre sus públicos. Es así como el resumen o temas resaltados, deben comunicar de forma clara, sencilla y rápida información relevante y atractiva que permita estimular a los medios para su respectiva publicación.

Este documento debe ser *“atractivo, ya que los periodistas reciben a diario cientos de éstos. Para estimular el interés de los medios, resulta útil tomarse tiempo en elaborar un texto interesante y prever una página atractiva.”*³⁰ Por otro lado, es importante incluir cifras, datos relevantes y en algunos casos información inédita que permita enganchar al ahora nuevo redactor y emisor de la noticia; sin embargo, no hay que olvidarse de los datos de contacto que permitan dar información complementaria o proporcionar gráficos para complementar los mensajes.

Es así como el comunicado de prensa debe responder a los cinco interrogantes: quién, cuándo, dónde, qué, cómo o por qué, manteniendo la imagen institucional y la reputación alcanzada por medio de estos pasos:

1. Debe ser objetiva y no caer en exageraciones que ofrezcan una imagen distorsionada de la realidad.
2. Hay que escribir bajo el modelo de la pirámide invertida para así lograr convertir al periodista que es una información clave e importante para la ciudadanía.³¹

³⁰ NOGUERA TUR, Joan, PITARCH GARRIDO, Maria Dolores y ESPARCIA PÉREZ, Javier. *Gestión y promoción del desarrollo local*. Publicacions de la Universitat de Valencia. Valencia, España. 2009. Pág. 280.

³¹ XIFRA, Jordi. *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007. Pág. 101.

- **Participación Oficial en Redes Sociales:**

La revolución económica que abordó Manuel Castells en *La Era de la Información*, que actualmente se ve reflejada en el manejo de la Banca Relacional³² la cual le permite a más organizaciones del sector financiero tener un contacto más directo con sus clientes, permitiendo mejorar y afianzar la confianza por parte del consumidor “*La creación de redes sociales de ayuda fortalece los lazos de confianza en la comunidad y entre las personas y las instituciones. Todos los participantes aceptan su vulnerabilidad al entorno y confían en una solución anticipada.*”³³

- Twitter se ha convertido en la plataforma más popular, ya que un total de 77% de las empresas, frente al 65% del pasado año, dispone de una o varias cuentas. Además, interactúan más, ya que el pasado año empleaban la herramienta como un medio más para transmitir sus mensajes, mientras que en esta ocasión ha aumentado el número de empresas que responden o retuitean información de otros usuarios. Además, las compañías tienen más seguidores en sus cuentas de Twitter (un 241% más que el año anterior). Un dato curioso es el incremento de los usuarios que hablan de las empresas en Twitter, ya que, según el estudio, los usuarios hablan de 8 de cada 10 empresas de la lista Fortune 100.
- El uso de Facebook también ha crecido (un 13%), así como el número de “Me gusta” que reciben las páginas, que se ha incrementado un 115%. Además, casi el 75% de las compañías permite a los usuarios comentar en sus muros, por lo que se está dando voz a las partes interesadas, a las también se les escucha y responde (un 72% de las páginas corporativas responden a sus usuarios en el muro).
- El uso de YouTube ha pasado del 50 al 57 por ciento.

34

³² Es el arma que usa Bancamía como símbolo de identidad y valor de diferenciación entre su público interno y externo; funciona como principio de actuación en el cual su principal objetivo es atender las necesidades de sus clientes bajo la permanencia de la relación cliente-colaborador en un proceso personalizado y cercano; contribuyendo así al desarrollo de la productividad y así elevar el nivel de la calidad de vida de más colombianos.

³³ ESTEBAN ALBERDI, Cristina; DE LA TORRE PRÁDOS, Isabel; MARTÍN CASTILLA, Juan Ignacio; RODRÍGUEZ ANTÓN, Jose Miguel; DE PUELLES CASTRO, Isabel; VEGA PINDADO, Pilar; CUENCA GARCÍA, Cristina; FERNÁNDEZ LLORENTE, Paloma; ALIA GONZALEZ, Jose Carlos; VIDAL BURGOS, Rosa. *Gestión del Tiempo y Evolución de los Usos del Tiempo*. Editorial Visión Net, Segunda Edición. Madrid, España. Pág. 129.

³⁴ MARTÍNEZ-PRIEGO, Chema. *Quiero ser Community Manager: 10 profesionales y 5 compañías analizan una nueva realidad*. ESIC Editorial. Madrid, España. 2012. Pág. 64.

Es así, como las redes sociales permiten conectar a varias personas sin importar la distancia y el tiempo, para que obtengan respuestas inmediatas u opinen sobre un tema que es de su interés, además logra manejar una red de comunicación más fluida, interactuar con los diferentes públicos externos y captar a clientes potenciales, conocer de primera mano qué se dice de la marca y contribuyen al desarrollo de canales de comunicación menos costosos y más efectivos. Por otro lado, para hacer uso de las redes sociales debe definirse una estrategia coherente que atraiga a sus clientes y públicos. *“Las redes sociales en marketing son una herramienta que pone en contacto directo a una empresa con sus clientes actuales y potenciales. [...] El objetivo es lograr la interacción de los usuarios entre sí, con la marca como nexo de unión entre ellos. Esto fortalece la imagen percibida de la marca, siempre y cuando la imagen sea positiva, y los costes suelen ser infinitamente menores que los dedicados a publicidad tradicional en medios offline.”*³⁵

- **Benchmarking**

El benchmarking es una herramienta que puede contribuir al mejoramiento de la comunicación externa puesto que a raíz de los estudios previos de análisis de mercado y de competencias *“permite investigar las mejores prácticas entre competidores y no competidores para aumentar el desempeño.”*³⁶

Los estudios de benchmarking permiten centrarse en las necesidades de mejora esenciales y así planear qué se quiere alcanzar y cómo debe ser su punto de referencia, logrando rediseñar, redefinir o reafirmar los procesos en los cuales se quiere alcanzar un nivel alto.

³⁵ SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín; PINTADO BLANCO, Teresa. *Estrategias de Marketing para Grupos Sociales*. ESIC Editorial. Madrid, España. Págs. 326 y 327.

³⁶ ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. *Administración*. Editorial Pearson y Prentice Hall. Octava Edición. México. 2005. Pág. 210.



37

Así mismo, es importante documentar y planear las nuevas estrategias que se aplicarán en la organización y luego complementarlas con la planificación estratégica que ayude a mejorar los resultados de la organización ya sean internos o externos.

Es necesario llevar a cabo esta práctica para buscar que la empresa encuentre métodos mejores y actualizados de desarrollar sus funciones y actividades, que permitan innovar todas las áreas del negocio y así orientarlo en un proceso dinámico dentro de la actividad estratégica enmarcada en los objetivos planteados, tal y como lo explica Juan Carrión *“el benchmarking no debe ser un sustitutivo, sino un complemento inteligente de la estrategia, y debe ser usado para generar aprendizaje y mejora continua (no para copiar sistemáticamente estrategias y procesos de otros.)”*³⁸

³⁷ MACDONALD, John; TANNER, Steve. *Aprenda las claves del benchmarking en una semana*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España. 2006. Pág. 14.

³⁸ CARRIÓN MAROTO, Juan. *Estrategia: De la visión a la acción*. ESIC Editorial. Segunda Edición. Madrid, España. 2007. Pág. 139.

Todas estas actividades (estrategias) contribuyen a conformar un plan de acción que permita mejorar la gestión comunicativa en la empresa y así lograr que sea efectiva, en la cual las diferentes tareas se complementan para acaparar a sus diferentes públicos, integrar las percepciones y usar de manera más provechosa los recursos con los que cuenta la organización, para así definir, mejorar y posicionar **la gestión de la comunicación efectiva.**

20. CONCLUSIONES:

- La cultura corporativa enmarca el camino de la organización, es así como la gestión de la comunicación hace parte de los planeación y consecución de los resultados empresariales que generan apropiación de la información, eficiencia, eficacia e innovación frente a los retos planteados.
- La cultura corporativa en relación con la gestión de la comunicación, es clave para ejecutar procesos, desarrollar cambios, activar y fortalecer mercados y enfrentar entornos o situaciones, que permitan construir elementos que identifiquen a la organización a nivel interno y externo.
- La comunicación organizacional crea y fomenta el compromiso de todos los empleados o colaboradores de la empresa con su mercado, por tanto, la transmisión de los mensajes, el enfoque de la información y el sentido de pertenencia que se fortalece en la cultura corporativa, mejora la competitividad de la organización y se convierte en el factor fundamental para comunicar la gestión exitosa de las expectativas y requerimientos que engloban la planeación estratégica desarrollada.
- La comunicación como herramienta de gestión y la cultura corporativa como herramienta de armonización, permiten generar influencia entre los niveles internos y externos; es así como se logra coherencia creando una conexión entre los grupos de interés y así contribuir a la estrategia, identidad e imagen corporativa.
- La gestión de la comunicación efectiva ayuda a que los flujos de comunicación, las redes, los canales y todos los elementos que hacen parte de la emisión, recepción y respuesta de los mensajes, participen de forma correcta en los procesos y así contribuir al éxito de la organización.

21. BIBLIOGRAFÍA

- BÁEZ EVERTSZ, Carlos Julio. *La Comunicación Efectiva*. Editora Búho. Santo Domingo, República Dominicana. 2000.
- BALCELLS I JUNGYENT, J. *La investigación social: introducción a los métodos y técnicas*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas, PPU. 1994.
- BANCAMÍA S.A. *Revista Creer*. Gerencia de Comunicación e Imagen. Bogotá, Colombia. Julio, 2012.
- BANCAMÍA S.A. *Manual de Políticas-Gerencia de Comunicación e Imagen*. Bogotá, Colombia, 2011.
- BANCAMÍA S.A. *Intramía (Documentación, Manuales, Código de Ética y Conducta y Código de Gobierno)*. Bogotá, Colombia. 2011.
- BARQUERO CABRERO, José Daniel. *Relaciones Públicas Financieras*. Ediciones gestión 2000. Barcelona, España. 2001.
- CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, David. *Manual de Relaciones Públicas*. Editorial Visión Net. Madrid, España 2007.
- CARRIÓN MAROTO, Juan. *Estrategia: De la visión a la acción*. ESIC Editorial. Segunda Edición. Madrid, España. 2007.
- CUMMINGS, Thomas G. y WORLEY, Christopher G. *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Thomson Editores S.A. 8ª Edición. México. 2007.
- DAFT, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning Editores S.A 9ª edición. Impreso en México. 2007.
- DE PABLOS HEREDERO, Carmen; LÓPEZ HERMOSO AGIUS, José Joaquín; ROMO ROMERO, Santiago Martín; MEDINA SALGADO, Sonia; MONTERO NAVARRO, Antonio; NÁJERA SÁNCHEZ, Juan José. *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa: Una visión integradora*. Editorial ESIC-Universidad Rey Juan Carlos. Segunda Edición. Madrid, España. 2006.
- DÍEZ FREIJEIRO, Sara. *Técnicas de Comunicación: La Comunicación en la Empresa*. Ideaspropias Editorial. España. 2006.
- ESTEBAN ALBERDI, Cristina; DE LA TORRE PRÁDOS, Isabel; MARTÍN CASTILLA, Juan Ignacio; RODRÍGUEZ ANTÓN, Jose Miguel; DE PUELLES

CASTRO, Isabel; VEGA PINDADO, Pilar; CUENCA GARCÍA, Cristina; FERNÁNDEZ LLORENTE, Paloma; ALIA GONZALEZ, Jose Carlos; VIDAL BURGOS, Rosa. *Gestión del Tiempo y Evolución de los Usos del Tiempo*. Editorial Visión Net, Segunda Edición. Madrid, España.

- FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel, SÁNCHEZ, José C. *Eficacia Organizacional: Concepto desarrollo y evaluación*. Editorial Díaz de Santos S.A. Impreso en Madrid-España. 1997.
- GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. *La Comunicación Interna*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España. 1998.
- GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. *Dirección de Relaciones Públicas*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España. 2003.
- GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONELLY, Jr., James H. *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Editorial Mc Graw Hill, 10ª edición. Impreso en Iztapalapa, México. 2001.
- HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, Jr., John W., WOODMAN, Richard W. *Comportamiento Organizacional*. International Thomson Editores, 8a edición. Impreso en México. 1999.
- LAFRANCE, Jean-Paul. *Intranet Ilustrada: Usos e impactos organizacionales de intranet en las empresas*. Traducción del francés: Carmen Rico de Sotelo. Ediciones Trilce. Montevideo, Uruguay. 2001.
- MACDONALD, John; TANNER, Steve. *Aprenda las claves del benchmarking en una semana*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España. 2006.
- MARTÍNEZ-PRIEGO, Chema. *Quiero ser Community Manager: 10 profesionales y 5 compañías analizan una nueva realidad*. ESIC Editorial. Madrid, España. 2012.
- NOGUERA TUR, Joan, PITARCH GARRIDO, Maria Dolores y ESPARCIA PÉREZ, Javier. *Gestión y promoción del desarrollo local*. Publicacions de la Universitat de Valencia. Valencia, España. 2009.
- ORMEÑO ALONSO, Josefa, VALVERDE MARTÍN, María Ángeles. *Operaciones Básicas de Comunicación: Técnicas Básicas*. Editorial Editex S.A. Madrid, España.

- PALENCIA AVENDAÑO, María Luisa. *Metodología de la investigación: Módulo 2*. UNAD, Universidad Nacional Abierta y A Distancia, Educación para todos. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/52676744/8/Leccion-4-El-enfoque-mixto-de-la-investigacion>.
- PUBLICACIONES VÉRTICE S.L. *Comunicación Interna*. Editorial Vértice. Málaga, España. 2008.
- ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. *Administración*. Editorial Pearson y Prentice Hall. Octava Edición. México. 2005.
- RODRÍGUEZ ARDURA, Imma. *Estrategias y Técnicas de Comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007.
- ROJAS ORDUÑA, Octavio Isaac. *Relaciones Públicas: La eficacia de la influencia*. Editorial ESIC. Segunda Edición. Madrid, España. 2008.
- SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín; PINTADO BLANCO, Teresa. *Estrategias de Marketing para Grupos Sociales*. ESIC Editorial. Madrid, España.
- SILICEO A., Alfonso, CASARES A., David, GONZÁLEZ M., José Luis. *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill. Impreso en Iztapalapa, México. 2002.
- TÚÑEZ LÓPEZ, Miguel. *La Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Impreso en España. 2012.
- VILLANUEVA ALONSO, Pablo. *Diversidad Innovadora: Intangibles para la creatividad colectiva*. Universidade Da Coruña y Editorial Netbiblo S.L. La Coruña, España. 2011.
- XIFRA, Jordi. *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC. Barcelona, España. 2007.

22. ANEXOS

22.1 ANEXO 1

Diario de Campo N°1

July Mancera

Empresa Suárez & Asociados

26/03/2012

Primer día de la semana y van llegando uno a uno los empleados, desde el primer momento se nota la calidez humana del equipo de trabajo, y así como si fuera una fila india se van anotando en la lista de horarios, luego llego a mi oficina que es un espacio amplio el cual comparto con sólo mujeres, porque aclaro, la mayoría de los trabajadores en ésta firma son del sexo femenino.

Me reúno con la Doctora Ángela quien me comparte sus buenos deseos de desarrollar el proyecto de cultura organizacional al cual se le agrega la parte de protocolo empresarial, viendo la necesidad de que ésta haga parte de la identidad corporativa de la empresa.

Por otro lado, hoy contamos con un nuevo servidor de internet y se empiezan a evidenciar los problemas con el Outlook para comunicarnos internamente y externamente, algunos correos no llegan y otros están perdidos; sin embargo, existe un sentimiento de cooperación para ayudarnos los unos con los otros a resolver el inconveniente. Horas más tarde llega Alexandra la recepcionista, quien pega en un sitio visible las fechas de cumpleaños para recordarlas y hacer sentir aún más el sentimiento de unión que existe en la organización.

Afuera, en la sala de espera, se enmarcan en dos cuadros la misión y la visión de la empresa, además de una noticia en la que el gerente de la organización tocaba con su grupo de música andina. Es allí donde los clientes esperan mientras llega Evelia, la persona encargada de las labores domésticas de la empresa, llega ofreciéndoles algo de tomar, lo curioso es que existe todo un conjunto de utensilios para el servicio de mesa que cuentan con el logo de la organización, algo que identifica a la empresa.

Otro elemento que observo y hace alusión a la cultura organizacional, que es muy importante por cierto, es el lenguaje con los clientes a los que las primeras palabras que oyen al hablar por teléfono o al tocar el timbre para ingresar a la compañía es el

nombre de la empresa “Suárez & Asociados”, elemento que muestra la amabilidad y la calidez del equipo humano.

Llega la hora de almuerzo, algunos se van y otros se quedan, casi siempre los que se van almuerzan solos, en cambio los que se quedan, forman todo un ambiente acogedor en el espacio de la cocina, en donde las mujeres se ubican para disponerse a tomar los alimentos. Allí se reúnen, charlan, almuerzan, ríen y hasta “critican” o rumorean sobre algo o alguien.

Al final del día, cada uno ya ha cumplido con sus labores y puede empezar a organizar su sitio de trabajo, otro elemento más que he descubierto: las labores de cada empleado hacen alusión a la planeación estratégica de la empresa, es decir, aquí se trabaja a partir de metas y resultados.

Diario de Campo N°2

July Mancera

Empresa Suárez & Asociados

28/03/2012

El día de hoy transcurre con la misma linealidad de la mañana, la llegada y anotación en la lista de horarios, luego me siento en mi puesto de trabajo, empiezo a analizar el lenguaje de comunicación que manejan en la empresa, la terminología técnica que el personal maneja y los canales que usan para el envío y recepción de la información.

La empresa cuenta con un dominio en .com, a los cuales están suscritos las cuentas de correo electrónico corporativas, cada una de ellas están firmadas con el nombre del dueño de la cuenta y los datos de la compañía, factor importante; sin embargo, no existe uniformidad en la esteticidad del mismo, unos tienen imagen corporativa, otros no, otros usan la misma fuente y el mismo color, otros no, elemento importante a determinar en la cultura organizacional del mismo.

En este momento se llevará a cabo una reunión con empresarios por lo que me enfoco en la esteticidad que existe en las presentaciones que se realizan, todas manejan el mismo fondo y el mismo color, la misma fuente, el tamaño de la imagen corporativa, su ubicación en las diapositivas y en los informes; el trato con ellos y con todos los clientes hace alusión a su misión “brindar consultoría empresarial de forma integral y personalizada” pues el trato con ellos es de forma muy coloquial y cercana, sensación que se siente a nivel interno y externo de la organización.

Horas más tarde se acerca la Doctora Ángela y nos informa que el día de mañana se llevará a cabo la celebración de los cumpleaños del mes de marzo, una de las actividades ícono de la empresa. Minutos después me dirijo a la cocina a tomarme un tinto, por lo que noto alguna sensación de discordia entre algunos empleados y una jefa, pues su manera de actuar no es acorde al clima organizacional que identifica la compañía.

Hoy también noto la estructura física de la empresa, es un espacio abierto y la mayoría de las estructuras son en vidrio, indicando la accesibilidad del personal, incluida la del

gerente de la organización, en la que desde cualquier punto cualquier persona puede observar cada uno de las actividades que él realiza. Por eso la casa, espacio en donde quedan ubicadas las oficinas, es uno de los elementos que representa la hospitalidad y el servicio personalizado.

Diario de Campo N°3

July Mancera

Empresa Suárez & Asociados

30/03/2012

Pasa el mismo rito de la mañana y recordamos la celebración de los cumpleaños que sucedió el día de ayer, la torta, la vela, la reunión de todos los empleados, el sentimiento de unión, fraternidad y familiaridad fueron aspectos importantes. Ayer también el Doctor Suárez (porque pocas personas lo llaman a él por el nombre, es una denominación de jerarquía) nos comenta felices la nueva adquisición de su nueva herramienta de trabajo, un nuevo computador, pues el que tenía anteriormente ya era muy viejo y debido a su tecnología un poco obsoleta hacia más manuales algunos procesos, retrasando el envío de la información. Él y su hijo menor, lucen con imponencia sus nuevas compras, puesto que evolucionaron no sólo en innovación sino también representa el grado de superioridad frente a los otros.

Tiempo después, Evelia le hace entrega a Laura de su pedazo de torta que le fue guardado de ayer, puesto que ella también era una de las homenajeadas pero como sólo trabaja medio tiempo, no estuvo en la reunión que se hizo en horas de la tarde.

Horas más tarde, empiezo a escuchar sobre el Doctor Humberto Serna, un importante aliado estratégico de la organización y del gerente, él ha sido una fuerza importante para la organización y es uno de los íconos históricos que ha contribuido al desarrollo y fortalecimiento de la empresa, con él, el gerente y otros tres asociados de la organización le han dado forma a lo que hoy en día es la organización. A su lado y presentes en la organización, están la Doctora Ángela, la Doctora Mónica, la Doctora María Inés y el Doctor Edgar Suárez, sobre los cuales recae la responsabilidad de divulgar los elementos de cultura organizacional existentes, por ser los empleados y socios más antiguos de la empresa.

La empresa se divide por áreas, cada una de ellas cuenta con su propio espacio de trabajo menos la de empresas de familia quien es la cuenta con más personal y por ende deben repartirse en dos lugares; con ella está el área de gobierno corporativo que por temas de infraestructura realiza su trabajo en un espacio abierto por lo cual no

cuentan con una identificación o elemento de reconocimiento, agregándole al mismo el problema que comparte la misma extensión de teléfono y por tanto no existe una privacidad y confidencialidad entre las dos áreas.

Diario de Campo N°4

July Mancera

Empresa Suárez & Asociados

02/04/2012

Hoy analizo los canales de comunicación de la empresa, que aunque estén formulados y sean conocidos por los empleados de la empresa, no son muy usados, excepto para el manejo de información confidencial, o cuando tiene que ser comunicados para todos los empleados de la organización.

El mail corporativo, el teléfono, el skype (que se usa cuando alguno de los directores de área está fuera de la ciudad) y el google talk (que sólo lo usa el área de gobierno corporativo) son los canales de comunicación para el envío, recepción y retroalimentación de la información; sin embargo, es más usada la comunicación interpersonal porque la infraestructura del área de trabajo se limita a áreas y distancias muy reducidas, lo que conlleva a que el empleado se transporte de un área a otra para buscar la información necesaria, además de echar chisme con los demás empleados y si le quedan tiempo, ganas y tiene hambre o frío pase a la cocina a tomar tinto o agua aromática o a la tienda, espacio creado con el fin de colaborarle a un niño de bajos recursos de una fundación.

Otro medio de comunicación es el llamado “gritofono”, denominado por ellos mismos de esa manera puesto que cuando se necesita a alguien no se le llama por teléfono o se le manda un mail sino que se grita su nombre y esa persona inmediatamente acude al puesto de trabajo de donde fue llamado, debido éste también a la reducida infraestructura de la empresa.

Diario de Campo N°5

July Mancera

Empresa Suárez & Asociados

04/04/2012

Hoy es el último día de ésta semana de trabajo, muchos de los trabajadores no se encuentran laborando puesto que andan de vacaciones, el resto, que podría decirse son los subordinados o empleados al mando de cada director de área son los que se encuentran en la empresa a la fecha de hoy.

Hoy Marcela y yo propusimos hacer el desayuno, puesto que ayer me comenta que hace ya algún tiempo no lo realizaban, la actividad recibe una gran acogida de la mayoría de los empleados, evidenciando la integración del recurso humano. Ayer cuando íbamos camino a casa, también me comenta sobre cómo funciona el pago a los empleados, los estímulos y las ayudas, por ejemplo, a cada empleado le dan un sueldo básico, sin embargo cuando cada área supera los números de facturación estipulados, las ganancias restantes son repartidas entre los trabajadores de esa área, asimismo, al personal de cargos bajos en la organización le dan un bono de compras.

Una hora más tarde, Laura y yo recogemos el dinero para comprar todos los ingredientes del desayuno, así que vamos y compramos lo necesario, volvemos a la empresa y nos dirigimos a la oficina para preparar el desayuno, allí se convierte en momento de risas y diálogo entre mujeres, convirtiéndose así en un espacio de des estrés. Minutos más tarde llega Evelia y Marcela para colaborar con la preparación de los alimentos.

Faltando pocas horas para salir del trabajo y descansar, comemos algunas reunidas en la cocina, charlamos y nos vamos con el estómago lleno a trabajar. Hoy todos están felices porque nos vamos temprano.

Diario de Campo N°6

July Mancera

Empresa Suárez & Asociados

19/04/2012

Hoy hay un pequeño fallo en la comunicación entre el revisor fiscal, el contador y las personas encargadas del área de contabilidad de la empresa puesto que la información no es enviada correctamente al correo.

También se presenta un ruido en la comunicación de los mismos informes logrando que se presenten roces entre Marcela y el gerente.

Diario de Campo N°7

July Mancera

Empresa Suárez & Asociados

08/05/2012

Hoy se rumora una discrepancia entre el director de área de empresas de familia, la encargada del área contable y el gerente puesto que una información confidencial se conoció entre los demás trabajadores de la empresa.

Todo se dio porque el director del área de empresas de familia, revisó algunos documentos que no hacían parte de sus obligaciones, él malinterpretó la información y la comunicó al resto de los empleados. Este hecho hizo que existieran peleas entre la encargada del área contable y el gerente y más adelante entre él y el director del área de empresas de familia.

Diario de Campo N°8

July Mancera

Empresa Suárez & Asociados

11/05/2012

Es temprano y al llegar a la oficina me entero que seré cambiada de lugar de trabajo, me trasladaron al lado de mi jefe y su demás equipo de trabajo argumentando que el área debe estar unida.

Luego de acomodarme, Lina mi compañera le dice a Laura que ahora debe escuchar música con los audífonos puestos, luego de que a ella le llegaron comentarios de que ese ruido molestaba el entorno de las demás personas.

La directora comercial es enterada del tema, quien inmediatamente le avisa al gerente por dos motivos, el primero porque ella se refiere a los audífonos como “incomunicadores” puesto que nadie presta atención a la comunicación interpersonal y el llamado “gritofono”, y segundo, porque es muy cercana al gerente y ella le cuenta todo.

Inmediatamente él al enterarse, mandó llamar a Lina mi compañera a quien le comentó su extrañeza con el asunto y confirmó que él no ha dado la orden de no escuchar música, al contrario que le parece muy agradable ya que hace parte de la libre expresión de la persona.

Lina, minutos después llega a reproducir la información a todos los trabajadores de la firma para evitar malos entendidos y ruidos en la comunicación.

Diario de Campo N°9

July Mancera

Empresa Suárez & Asociados

23/05/2012

Hoy es la celebración de los 50 años del gerente, aunque la fecha es el viernes, se decide hacerlo hoy porque dentro de dos días estará de viaje en la ciudad de Barranquilla: todos hoy llegan temprano y con buena actitud para empezar las labores del día que más adelante se vieron interrumpidas por las tareas de decoración, preparación y acomodación del lugar para el festejo del Doctor Suárez.

Durante toda la mañana hubo personas que se encargaron de la comida, de la decoración, de las compras, entre otras tareas, fomentando así la unión e integración del equipo de trabajo en una fecha especial.

Pasadas las horas, todos nos reunimos en la sala principal, llega la foto oficial del equipo de trabajo y el gerente y la entrega del regalo, él muy feliz acepta el regalo y empieza a compartir con todos. Almorzamos y en este momento, nos enteramos de anécdotas personales que contribuyeron a la creación de la firma como que antes se llamaba Pérez Suárez & Asociados, el apellido Pérez hace referencia a Sara Pérez, una antigua socia. Asimismo, muchos nos enteramos que la Directora del Área Regional es su más vieja pupila pues hace 30 años se conocen.

Finalmente, seguimos departiendo y se evidencia que existe un sentimiento de compromiso, respeto y admiración hacia el gerente de la firma.

HALLAZGOS DEL FOCUS GROUP N° 1

- ✓ Los valores organizacionales fueron planteados individualmente, según lo que cada empleado pensaba que representaba a la organización, luego de la tabulación resultante se decidieron que son responsabilidad, respeto, honestidad y responsabilidad.
- ✓ No hay definido un manual de funciones ni procedimientos al igual que el conducto regular debido a la misma informalidad que existe en la misma.
- ✓ Aún existe dependencia del Doctor Edgar Suárez para el apoyo y realización de los proyectos; no obstante, ya hay un apropiamiento y delegación en cada una de las áreas.
- ✓ Existen tres niveles de jerarquía: Gerencia, Directores de Área y Equipo de Trabajo.
- ✓ La imagen corporativa representa el servicio personalizado que brinda la empresa a los clientes.
- ✓ Los valores organizacionales fueron el resultado de un consenso al que se llegó con los trabajadores antiguos.
- ✓ Los canales de comunicación son muy informales, por ende, no hay una evaluación de su uso y efectividad.
- ✓ El proceso de adecuación de los empleados nuevos con la cultura organizacional de la empresa es lento, pero a los empleados antiguos parece no importarles.
- ✓ La cultura organizacional no es evidente a nivel interno de la organización.
- ✓ Sólo se enfocan en las labores y áreas de trabajo que tienen, no existe o no se evidencia la necesidad de actualizarse y capacitarse.

HALLAZGOS DEL FOCUS GROUP N° 2

- ✓ La mayoría de los trabajadores tienen piensan que sus objetivos personales pueden realizarse en la firma; sin embargo, creen que deben hacerse algunas reformas para lograr un sentido de pertenencia firme con la empresa.
- ✓ Últimamente la empresa ha venido haciendo modificaciones para integrar a la misma, personal capacitado y eficiente que cumpla con las exigencias de la organización y el entorno que la rodea. Hasta hace poco se dan cuenta que es necesario actualizar y capacitar al personal antiguo de la empresa.
- ✓ Las tareas y funciones ya se saben de memoria, pero no existe un documento en el que esté escrito y aprobado; sólo el área de empresas de familia cuenta con un manual de funciones que se usa para dar a conocer el perfil de los trabajadores a los clientes que desean hacer uso de los servicios.
- ✓ Cada empleado conoce lo que hace cada una de las áreas de la organización, pero no conoce su modalidad de trabajo, tiempos y clima.
- ✓ No existe el diseño de una estructura organizacional, cada empleado dibuja la estructura de forma diferente; sólo existe claridad en la división de gerencia y de directores de área (por tareas), pero no en la división de jerarquías.
- ✓ Los empleados antiguos piensan que por falta de no contar con un manual de normas y procedimientos se saltan algunos conductos regulares, conductos que se han quedado sólo en las palabras.
- ✓ Las únicas reuniones que se dan son para diseñar y definir el presupuesto y para definir temas puntuales sobre clientes, no para pensar en la situación interna de la empresa.
- ✓ Si la información no se da a conocer de manera adecuada, se presta para rumores y chismes que causan malos entendidos entre los trabajadores de la organización.

MODELO DE ENCUESTA N° 1



Encuesta N° 1

Área a la que pertenece: _____

Marque con una X la respuesta que usted considere correcta a la situación que se le plantea

1. **¿Para usted, la imagen corporativa de la empresa qué representa?**
 - a) Valores Organizacionales____
 - b) Capital Humano____
 - c) Objetivos____
 - d) Todas las Anteriores____

2. **¿Qué canal de comunicación usa de forma frecuente para comunicarse con los demás compañeros de trabajo y el personal de dirección?**
 - a) Teléfono____
 - b) Correo Corporativo____
 - c) Comunicación Interpersonal____

3. **¿Qué mecanismos de control existen para garantizar la retroalimentación de los mensajes?**
 - a) Reuniones____
 - b) Acta por correo electrónico____
 - c) Memorias____
 - d) Otros____

4. ¿Cuáles son los aspectos que identifican a un trabajador de Suárez y Asociados Ltda.?

- a) Innovación____
- b) Liderazgo____
- c) Trabajo en Equipo____
- d) Competitividad____

Instrucciones: Marque con una X el valor que usted considere oportuno, en los cuales 1 es Totalmente en Desacuerdo, 2 Parcialmente en Desacuerdo, 3 Parcialmente de Acuerdo, 4 Totalmente de Acuerdo.

	AFIRMACIONES	1	2	3	4
5	La organización brinda un contexto personal y afectivo. Es como una gran familia puesto que la gente comparte mucho de sí mismo.				
6	El Gerente de la organización es considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.				
7	El clima dentro de la organización enfatiza en el empleado el dinamismo y la disponibilidad a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes.				
8	El estilo de liderazgo de la organización está caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.				
9	La organización basa su éxito y reconocimiento en el desarrollo de sus recursos humanos, trabajo en equipo e interés por la gente.				
10	El factor de integración en la empresa está constituido por procedimientos formales, reglas y políticas, que mantienen una organización uniforme.				

Análisis Encuestas sobre la Cultura Organizacional de Suárez & Asociados Ltda.

La cultura organizacional de Suárez & Asociados Ltda. se fundamentó en los aspectos de imagen corporativa, liderazgo, estructura organizacional y comunicación, filosofía y comportamiento, siendo éstos los elementos que encierran de forma global la forma de ser y hacer de la empresa.

En esta etapa se encuestaron a la mayoría de los trabajadores de la organización, de los cuales pueden nombrarse tres aspectos importantes:



- **Figura Paterna Marcada:** La empresa ve en el gerente de la organización, una figura paterna, facilitador o mentor, es un ícono a seguir y una referencia importante para los trabajadores.
- **Identificación del Trabajador:** El trabajador piensa que se identifica por su trabajo en equipo, en la mayoría, aunque la competitividad también es un elemento importante que puede tomar fuerza con el paso del tiempo.

- **Contexto de la Organización:** Los empleados ven como aspecto fuerte el sentimiento de apego y familiaridad a la organización, por lo tanto, el trato entre los empleados y las actividades que realizan en su integración, funcionan para hacer sentir al trabajador como en su segunda casa.

Preguntas para el Focus Group/entrevistas

1. ¿Cuáles son sus objetivos personales y profesionales? ¿Existe una sinergia entre sus objetivos y lo que la empresa le ofrece?
2. ¿Existe integración entre las necesidades de la empresa y las necesidades de los trabajadores?
3. ¿Conoce y apropia las tareas y funciones que le corresponden en su área de trabajo?
4. ¿Conoce los servicios que ofrece la organización? ¿Cómo se desarrollan esas actividades?
5. ¿Cómo está esbozada la estructura organizacional? ¿Cómo fueron diseñados los puestos?
6. ¿Cuáles son las normas y procedimientos vigentes en la organización? ¿Son fáciles de cambiar?
7. ¿Existen sistemas o mecanismos que permitan detectar fallas internas en la organización?
8. ¿Existe una comunicación ascendente, descendente y horizontal, que facilite el proceso de participación en la toma de decisiones?
9. ¿Existe el volumen de información requerido entre las diferentes posiciones de la estructura organizacional? ¿La información es clara? ¿Qué tipo de información se ofrece a los trabajadores?
10. ¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los diferentes rangos de la estructura organizacional? ¿Son eficaces?
11. ¿Son frecuentes los conflictos en la organización? ¿De qué manera los resuelven?
12. ¿Cómo ha sido el crecimiento y desarrollo de la empresa? ¿En qué ha cambiado?

22.2 ANEXO 2

Diagnóstico Cultura Corporativa de Bancamía S.A.

Bancamía S.A es un banco que nació en el año 2008 como unión de la Corporación de la Mujer Medellín y Corporación Mundial de la Mujer, ambas funcionaban como ONG's que buscan a través del uso de herramientas financieras, como los microcréditos, incentivar el desarrollo de la economía colombiana. Asimismo, se unió como socio estratégico la Fundación de Microfinanzas del BBVA, entidad autónoma del banco BBVA, para apoyar exclusivamente el sector micro-empresarial.

Los clientes del banco, son personas de estratos bajos que no tienen la posibilidad de acceder a créditos en bancos tradicionales debido a sus ingresos o a su actividad laboral y requieren un apoyo para crecer o mejorar su forma de trabajo. Es por esto, que la misión del banco se sustenta en el *“mejoramiento de la calidad de vida de las familias de bajos ingresos”* y la visión radica en *“facilitar el desarrollo productivo de los clientes que se encuentran en la base de la pirámide económica, a través de la provisión de productos y servicios financieros a su medida”*.

La cultura organizacional de Bancamía S.A se basa en el direccionamiento estratégico, la misión y la visión, creencias, valores, estilos de comportamiento, normativas, competencias, procedimientos, imagen corporativa y canales de comunicación, que se integran como elementos clave para el funcionamiento interno y externo del banco.

Elementos Clave de la Cultura Organizacional de Bancamía S.A

1. Pilares Organizacionales:

Los pilares del banco reflejan la acción mixta de la misión y la visión y así brindar soluciones efectivas con personal capacitado a los clientes.

a. *“Facilitamos el crecimiento rentable y sostenible del cliente en el tiempo”:*

Este pilar hace referencia al servicio integral que se le ofrece al cliente puesto que la idea no es endeudar más y dañar el historial crediticio, sino mejorar y acompañar las oportunidades de crecimiento de la persona y su negocio.

b. *“Profesionales y colaboradores expertos y eficientes con vocación social”:*

Aquí se enmarca ya un nuevo lenguaje, el término *“colaborador”* hace referencia

a los empleados o trabajadores, allí en el banco se les denomina colaboradores puesto que son personas que contribuyen al crecimiento de los clientes.

- c. **“Autosostenibilidad”**: Este término hace referencia a la sostenibilidad que ofrece cada cliente, puesto que la optimización de cada uno de los recursos fortalece el mejoramiento de la calidad de vida y ofrece credibilidad a más personas que deseen adquirir algún producto o servicio con la entidad.

2. Principios Organizacionales:

Los principios organizacionales se basan en los siguientes aspectos:

- a. **Ética y Responsabilidad Social**: Este principio hace referencia a un modelo de negocio establecido, fundamentado en la responsabilidad social de contribuir con las personas de bajos recursos apoyado en la normatividad financiera.
- b. **Orientación Social**: Todos los colaboradores del banco deben contar con vocación para contribuir a la satisfacción de las necesidades de los clientes, mejorando así las condiciones de vida de cada uno de ellos y estimulando el desarrollo productivo y económico del país.
- c. **Estímulo a la generación de riqueza para nuestros clientes**: Para Bancamía es importante construir y mantener las relaciones* con cada uno de sus clientes, llevando así un seguimiento de cada una de sus actividades en el campo productivo.
- d. **Pasión y Excelencia**: El trabajo en equipo y el servicio a los demás son dos requisitos importantes en cada uno de los colaboradores para satisfacer y cooperar con las necesidades de los clientes.

***Banca Relacional:**

Es el arma que usa Bancamía como símbolo de identidad y valor de diferenciación entre su público interno y externo; funciona como principio de actuación en el cual su principal objetivo es atender las necesidades de sus clientes bajo la permanencia de la relación cliente-colaborador en un proceso personalizado y cercano; contribuyendo así

al desarrollo de la productividad y así elevar el nivel de la calidad de vida de más colombianos.

3. Valores Corporativos:

Los valores corporativos o “valores Bancamía” reflejan el compromiso que adquieren los colaboradores con su entorno y con Colombia, es así como cada colaborador se identifica dentro y fuera del banco por las siguientes características:

- a. Honestidad y Honradez:** Hace referencia a la honestidad consigo mismo, siendo correcto y actuando de la mejor manera frente a las decisiones que se deban tomar. La honradez se demuestra en el buen manejo de los recursos institucionales y el cumplimiento de las normas y valores que enmarcan la misión y visión corporativa.
- b. Trabajo en Equipo:** Es la capacidad con la que cada colaborador cuenta para cooperar en pro de la consecución de los objetivos comunes, construyendo y fomentando buenas relaciones con el fin de intercambiar información, brindar apoyo mutuo y estar dispuesto frente a las necesidades que se puedan presentar.
- c. Vocación de Servicio:** Es la disponibilidad y seguridad que cada colaborador tiene para interactuar con los clientes de manera que promueva y mantenga relaciones permanentes con los mismos, haciendo uso de la Banca Relacional, entendiendo sus necesidades, superando así las expectativas de los clientes internos y externos.
- d. Orientación a la Excelencia:** Es un colaborador de calidad, que busca superar su desempeño desde el inicio de sus actividades, entendiendo que la responsabilidad lo llevará a ser el mejor.
- e. Integridad:** Es el valor más importante que identifica a los colaboradores, pues su lealtad, honradez y veracidad les da credibilidad ante el entorno que se desenvuelven, actuando de forma correcta con los principios y valores de casa.

4. Competencias Corporativas:

Las competencias corporativas son aquellas características que cada colaborador tiene y de las cuales debe hacer uso en pro de la misión y la visión que enmarcan la forma de ser y actuar, por ende, son aquellas aptitudes que identifican al colaborador con Bancamía.

a. Pensamiento: La competencia de pensamiento hace referencia a la forma en la que cada uno de los colaboradores aporta, decide y actúa sobre las situaciones que se le presentan en la cotidianidad.

La competencia de pensamiento se divide en tres aspectos:

- **Transformador:** El pensamiento transformador significa el actuar como agente de cambio dentro y fuera de Bancamía, renovando, innovando y aportando con estrategias que aumenten la calidad del servicio.
- **Eficiente:** El pensamiento eficiente es el uso racional de todos los elementos que conforman las estrategias que se llevan a cabo asegurando así una planificación organizativa, optimizada y argumentada que permita alcanzar los objetivos propuestos.
- **Pensamiento Profesional:** Hace referencia al profesional ideal el cual no sólo debe tener vocación social, voluntad para trabajar en pro de la sociedad sino cumplir y aportar con experiencia, conocimiento, gestión de actividades y autonomía que permitan dar respuesta a las necesidades de los clientes y al crecimiento de la compañía.

b. Relación: La competencia relación implica todo el sistema de Banca Relacional que identifica el direccionamiento estratégico de la empresa, en otros términos es la capacidad que debe tener cada colaborador para relacionarse con los demás dentro y fuera de su entorno.

Esta competencia se divide en tres aspectos:

- **Colaborador:** Es uno de los aspectos más importantes pues no es sólo trabajar en equipo sino mantener un clima laboral estable que esté basado en la cooperación, confianza y beneficio mutuo.
- **Capacitador:** El capacitador es un recurso humano clave dentro del proceso interno del banco en relación con los colaboradores y los clientes, pues son personas que están comprometidas con el desarrollo y el éxito de los clientes y demás compañeros de trabajo, estimulando así el logro de retos que contribuyan a las fortalezas y necesidades propias y de los demás.
- **Respetuoso:** Da cuenta del buen trato, la amabilidad, cortesía y relación con los clientes y demás colaboradores sin importar el status social o jerárquico dentro y fuera del banco.

c. Emoción: Esta competencia indica el compromiso con la misión y visión así como con el entorno que lo rodea, pues el colaborador siempre debe estar predispuesto a brindar su ayuda en pro de la transformación de una mejor economía.

Esta competencia se divide en tres aspectos:

- **Espíritu de Servicio:** Implica la necesidad de dar respuesta a las necesidades del cliente anteponiendo las personales con el fin de transformar la comunidad. No hay que olvidar que se trabaja bajo la lupa de la equidad social.
- **Íntegro:** Hace referencia a un motor importante del banco, la motivación y transparencia, con la que se debe trabajar demostrando principios éticos y sólidos en cada una de las decisiones que se toman. Es así como se transmite confianza, responsabilidad, seriedad y cumplimiento ante las debilidades que hay que enfrentar.
- **Comprometido:** El compromiso es la unión de elementos como la motivación personal y profesional, entrega, esfuerzo, talento y pasión , que deben desarrollarse a través de la propia identificación del colaborador con la misión y la visión, apropiando así la cultura corporativa, la “Cultura Bancamía”.

5. Himno Institucional:

El himno institucional es una insignia del banco que transmite a sus colaboradores la cultura corporativa, pues allí rescatan y reflejan la forma de ser, de hacer y de actuar para cumplir con los objetivos y actividades propuestas dentro de la misión y la visión, teniendo en cuenta la vocación social del banco.

Es un himno que consta de un coro y dos estrofas, resaltando el valor diferencial de la banca tradicional “[...] **En Bancamía, mía, mía, la Banca con Corazón [...]**”, en él se destacan valores como entusiasmo, pasión y crecimiento.

Una anotación importante sobre el himno es que para reflejar sentido de pertenencia antes, durante y hasta el final de la jornada laboral, colocan el himno en el edificio a las 8:00am, que enmarca el comienzo de la actividad laboral, y luego a las 5:30pm que ya es la hora de salida del trabajo.

6. Documentación:

En el banco existen varios tipos de documentos que ayudan a coordinar todas las actividades de cada una de las áreas, las cuales sirven para apoyar, regular o informar el proceder sobre una acción que compromete a colaboradores y a clientes, en pro de la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

Esta documentación se divide en cinco áreas:

- a. **Procesos Estratégicos:** Este apartado comprende toda la planeación estratégica del banco, determinando así en manuales, procedimientos, guías y formatos, las pautas a seguir, basadas en las características del negocio, enmarcado en el cumplimiento de los planes y objetivos del mismo.
- b. **Procesos Misionales:** Este apartado contiene los manuales, procedimientos, guías y formatos de las áreas de servicio al cliente, mercadeo, ventas, administración de captaciones inversiones, gestión de créditos y gestión de cartera; todas estas áreas contribuyen al beneficio de los clientes y a la buena gestión interna de las áreas.

- c. Procesos de Soporte:** Este contenido hace referencia a la gestión de operaciones, financiera, jurídica, desarrollo humano, tecnología, servicios administrativos, de riesgo, de calidad, de procesos y de auditoría interna. Estos documentos sirven para regular todas las ayudas internas desde y hacia los colaboradores.
- d. Reglamentos:** Esta parte hace referencia a la reglamentación de cada uno de los comités que existen en el banco, desempeñando así la labor de regulación de las mismas áreas.
- e. Circulares:** Son documentos que informan sobre cambios realizados a alguna de las información publicada o que requiere de una atribución especial. Estas circulares se dividen en dos:
- Circulares Informativas:** Son las que informan sobre algún aspecto relevante, que no ha requerido de atribuciones especiales o de autorizaciones extraoficiales.
 - Circulares Normativas:** Tienen atribuciones especiales en Dirección General y la Red de Oficinas, contribuyendo así al funcionamiento sinérgico de cada uno de los colaboradores.
- f. Boletines Informativos:** Los boletines informativos sirven para brindar información puntual sobre el tema del mes que presenta seguridad bancaria.
- g. Boletines Jurídicos:** Los boletines jurídicos sirven para brindar información sobre el tema del mes que presenta vicepresidencia jurídica. Incluyen temas jurídicos y de relevancia nacional.

7. Códigos de Reglamentación:

El banco cuenta actualmente con dos códigos, **Código de Conducta y Ética** y **Código de Gobierno Corporativo**, ambos son dos elementos que regulan el reglamento interno y su forma de actuar frente a sus órganos sociales en interés de la sociedad, vinculando así los aspectos característicos de la cultura corporativa y la planeación estratégica.

8. Imagen Corporativa

La imagen corporativa del banco refleja la identidad visual a través de unos colores y normativas que detallan el buen uso de la misma para transmitir su valor diferencial ante sus clientes:

- a. **Firma Email:** La Gerencia de Comunicación e Imagen tiene determinado el orden y la fuente en la que debe usarse, por tanto, la firma institucional debe estar autorizada y sólo es posible modificar nombre, cargo, teléfono, correo electrónico y ubicación. No se pueden realizar cambios de logotipo, tamaño y tipo de letra, por tanto siempre debe usarse verdana en tamaño 10. Fomentando así, la uniformidad de la firma corporativa como parte de la cultura Bancamía.
- b. **Tarjetas Personales:** El colaborador sólo se encarga de entregar los datos al área de Compras y ellos se encargarán de imprimirlo en el modelo autorizado.
- c. **Protocolo Telefónico:** Debe nombrar siempre su área, diciendo buenos días o buenas tardes.
- d. **Tipografía:** Todos los documentos producidos en computador deben escribirse en verdana, el formato Dax es sólo para los formatos de imagen.
- e. **Logosímbolo/Logotipo:** Es el elemento más importante de la identidad visual que tiene el banco ante sus públicos, no tiene modificaciones ni debe adaptarse. Este logotipo hace referencia a su slogan *“La Banca con Corazón”*.



- f. **Símbolo:** El corazón, es el símbolo de identidad visual ante los públicos interno y externo, su uso puede hacerse solamente en fondo blanco.



g. Presentaciones en Power Point:

Los colaboradores cuentan con el diseño de la presentación, no se pueden modificar los colores ni la marca. Sólo puede modificarse el contenido de la información.

h. Hojas en Word y Excel:

Asimismo, los colaboradores cuentan con el formato de cartas y tablas, también con hojas membretadas.

9. Personajes Importantes:

Durante los tres años que lleva de fundado el banco, han existido personas que han dejado huella en el largo camino que se ha transcurrido. Algunos de ellos son:

- Margarita Correa
- María Mercedes Gómez de Bahamón
- Margarita María Fernanda Gómez
- Bernardo Carrasco Rojas
- Miriam Zuluaga Uribe
- Maricelo Glen de Tobón
- Ana María Restrepo Zapata
- Ana Sofía Franky Silva
- Juan David Soto García
- Adriana Polidura Castillo
- Marina Cecilia Girón de Restrepo
- María José Castello de Campuzano
- María Consuelo Cárdenas de Santamaría
- Enrique Uribe Ortiz
- Piedad Vélez Mesa
- Juan Fernando Duque Mejía
- Francisco Javier Arias
- Ramiro Jaramillo Sossa

- Nancy Barry
- Margarita Guzmán de la Torre
- Manuel Antonio Méndez del Río Piovich

10. Canales de Comunicación:

En el marco de comunicaciones de la entidad financiera, existe un manual de políticas de comunicación, que definen, aclaran y sintetizan todas las labores, funciones y procesos que deben llevarse a cabo para transmitir o dar a conocer alguna información a sus diferentes públicos. En este orden, existe una definición clara sobre el manejo de cada uno de los canales y la función que cumplen.

Estos son los canales de comunicación existentes en el Banco de las Microfinanzas Bancamía S.A.:

a. Comunicaciones Internas: La comunicación interna de Bancamía hace referencia a todos los mensajes que se emiten al interior de la entidad, en los cuales los procesos y mensaje están orientados hacia el sentido de pertenencia, el diálogo y colaboración de cada una de los colaboradores para así lograr objetivos comunes.

a. a Carteleras Internas: Las carteleras internas son de uso exclusivo para los colaboradores, ésta a su vez se divide en las siguientes secciones: Información institucional, cumpleaños y datos de interés general.

a. b Carteleras Externas: Las carteleras externas son de uso exclusivo para los clientes, ésta a su vez se divide en las siguientes secciones: De interés general, y clasificados.

La edición de las mismas está a cargo de Comunicación e Imagen, su actualización es quincenal, el contenido y publicación del material debe estar aprobado por la misma Gerencia.

b. Boletines Informativos: Es una herramienta que usa la entidad para divulgar los temas de interés que impacta a cada una de las áreas, sirven

para afianzar el sentido de pertenencia con la cultura corporativa del banco a través de temas estratégicos, actualizados y de interés a cada uno de los colaboradores.

- c. **Noticiero Interno:** Es uno de los canales que por los cuales los colaboradores se enteran de manera inmediata sobre los últimos hechos que impactan al banco, explicando de manera general temas corporativos de manera ágil y cercana.
- d. **Aulamía:** Es una herramienta que sirve para fortalecer los conocimientos de cada uno de los colaboradores en el rol que cumple, actualmente dejó de funcionar con ese nombre y sólo se dictan cursos virtuales con la alianza de una institución universitaria.
- e. **Chat con el Especialista:** El chat con el especialista es una conversación virtual o electrónica que los colaboradores tienen con un funcionario que trata temas sobre los cuales existen dudas que son de interés general y de las cuales en esa fecha y hora específica pueden resolverse.
- f. **Revista Corporativa:** La revista corporativa es el medio de comunicación oficial con información de las regiones y los clientes del banco así como temas de interés general, esta revista es de circulación exclusiva entre los colaboradores cada tres meses.
- g. **Intramía:** (La Intranet) Es la herramienta más rápida y accesible que permite a todos sus colaboradores obtener información inmediata sobre algún tema de la entidad así como visualizar toda la documentación que allí se encuentra así como el directorio telefónico y electrónico del banco.
Allí puede encontrarse un portal para que el colaborador lleve un control económico y educativo, también la red Mosaico que funciona como banco de conocimiento e información compartida y elementos descargables para la red de oficinas tales como elementos de mercadeo e imagen corporativa descargables.
- h. **Synergy:** Es un software que permite controlar tareas entre distintas áreas de trabajo, revisar su tiempo de ejecución, y detallar las actividades a

realizar así como sus responsables. Permite mantener una comunicación ordenada y sin distorsiones.

- i. **Correo Electrónico:** El correo electrónico institucional sirve para comunicar solicitudes, proveedores y alojar tareas, se usa como un medio de cercanía más que el teléfono. Cada colaborador tiene su firma institucional, que debe seguir los lineamientos expuestos en el tema de imagen corporativa.
 - j. **Teléfono:** Es un canal que se usa como medio informal entre los colaboradores, cada uno tiene su extensión y desde allí puede comunicarse con cualquier oficina a nivel nacional así como con otros colaboradores que no se encuentren alrededor de su espacio de trabajo.
- b. **Comunicaciones Externas:** La comunicación externa del banco está enfocada al uso y posicionamiento de las relaciones entre la entidad y sus diferentes públicos de interés. Entre éstos se encuentran:
- a. **Página Web:** Sirve como medio de información y comunicación entre sus diferentes públicos, allí se da información sobre las gestiones realizadas, informes públicos del banco y actividades que resaltan el compromiso de la entidad y sus colaboradores en pro de la misión y la visión.
 - b. **Prensa Nacional y Regional:** Es un medio de información y comunicación que permite acercar a los diferentes clientes en distintas ciudades, pueblos, departamentos, etc., con las noticias relevantes que impactan a la población y a la economía de la misma.
 - c. **Radio y Televisión:** Esta es una entidad que no pauta en los medios masivos, así que en dado caso sólo se usa para dar declaraciones de las cuales la única vocera es la Presidenta, la Sra. María Mercedes Gómez de Bahamón.
 - d. **Eventos y Patrocinios:** Es un medio de información y promoción en los cuales la entidad financiera participa para posicionar la marca y dar a conocer los logros obtenidos a través de sus productos y servicios. Entre las siguientes apariciones se encuentran:
 - a. Ruedas de Prensa.

- b. Encuentros con periodistas.
- c. Eventos Promocionales Institucionales que sirven como posicionamiento de marca.
- d. Patrocinios en otros eventos.
- e. Relaciones Públicas.
- f. Manejo de Imagen y Marca.
- g. Eventos Sectoriales.

11. Organigrama

El organigrama de Bancamía S.A hace distribución de los siguientes cargos siendo el primero el cargo más alto.



Así mismo, existe una división de áreas que van de la mano de Presidencia o Vicepresidencia.

Presidencia: Dependen las siguientes áreas o vicepresidencias:

- **Auditoría General.**
- **Vicepresidencia Jurídica:**
 - ✓ **Gerencia Jurídica.**
 - Dirección de Asesoría en Asuntos Contenciosos
- **Vicepresidencia de Riesgos:**
 - Dirección de Control Interno y Riesgo Operacional.
 - Dirección de Continuidad en el Negocio.
 - Riesgo de Mercado y Liquidez.
 - ✓ **Gerencia de Riesgo y Crédito:**
 - Dirección de Riesgo de Crédito.
 - Inteligencia Sectorial.
 - Dirección de Crédito Pequeña Empresa.
 - Dirección de Seguimiento y Recuperación.

Vicepresidencia Ejecutiva: Dependen las siguientes áreas o vicepresidencias:

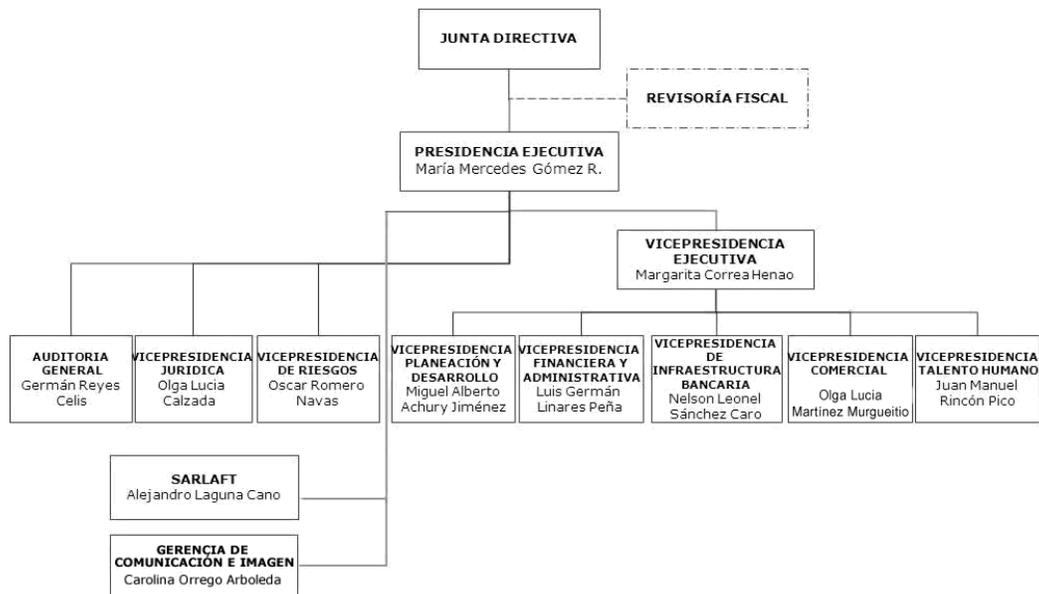
- **Sarlaft.**
- **Comunicación e Imagen.**
- **Vicepresidencia Comercial:**
 - Coordinación de Proyectos.
 - ✓ **Gerencia de Convenios.**
 - ✓ **Gerencia de Investigación de Mercados e Inteligencia de Clientes.**
 - ✓ **Gerencia de Propuestas de Valor y Modelos de Atención:**
 - Dirección de Productos del Pasivo.
 - Dirección de Productos del Activo.
 - Dirección de Canales.
 - Dirección de Certificación.
 - Dirección de Servicio al Consumidor.

- ✓ **Gerencia Nacional del Banca.**
- ✓ **Gerencia Banca Rural:**
 - Dirección Nacional Banca Pequeña Empresa.
- **Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo:**
 - ✓ **Gerencia de Proyectos.**
 - ✓ **Gerencia de la Demanda**
 - Dirección de Sostenibilidad.
- **Vicepresidencia Administrativa y Financiera:**
 - ✓ **Gerencia de Planeación y Control de Gestión.**
 - ✓ **Gerencia de Contabilidad e Impuestos.**
 - Dirección de Proyectos Financieros.
 - Dirección de Impuestos.
 - ✓ **Tesorería**
 - ✓ **Centros de Atención Regional (CAR)**
 - ✓ **Gerencia Administrativa de Compras e Inmuebles y Servicios.**
 - Gerencia de Compras.
 - Gerencia de Inmuebles y Servicios.
 - ✓ **Seguros.**
- **Vicepresidencia de Talento Humano:**
 - ✓ **Gerencia de Talento Humano:**
 - Dirección de Desarrollo y Promoción.
 - Dirección de Selección.
 - Dirección de Administración de Personal.
 - ✓ **Gerencia de Formación:**
 - Dirección de Formación.
- **Vicepresidencia de Infraestructura Bancaria:**
 - Dirección de Seguridad Informática.
 - Dirección de Seguridad Bancaria.
 - Dirección de Procesos y Aseguramiento de Calidad.
 - ✓ **Gerencia de Operaciones:**
 - Dirección de Cartera.

- Back Office.
- ✓ **Gerencia de Tecnología:**
 - Dirección de Producción.
 - Dirección de Infraestructura y Telecomunicaciones.
- ✓ **Mesa de Ayuda.**

También podemos evidenciarlo de manera resumida en el siguiente organigrama:

ESTRUCTURA DIRECCIÓN GENERAL



12. Mapa de Stakeholders

Como ya es conocido, el banco tiene definido quiénes son sus principales clientes, a quién va orientado el modelo de negocio y qué sectores de la sociedad le interesan, por tanto, en este mapa se reflejan las diferentes relaciones que se dan entre los públicos.

Tipo de Público	Nombre del Público
	Cajeros
	Gestores
	Ejecutivos de Microfinanzas
Público Interno	Secretarias
	Colaboradores en General
	Familia
	Servicios Generales
	Proveedores Prestación de Servicios
	Emprendedores
Tipos de Clientes	Empresas Pymes
	Sector Productivo
	Sector Servicios
	Gobierno
	Ministerios
	Embajadas
Público Externo	Banco de la República
	Sector Financiero
	Superintendencia Financiera
	Proveedores
	Diarios Nacionales, Económicos, Regionales
Medios de Comunicación	Televisión: Caracol, RCN, City TV, Cable Noticias, Regionales
	Redes Sociales: Facebook, Twitter

		Nivel de Interés	
		Low	High
Poder	Low	Gobierno Banco de la República Superintendencia Financiera Gobierno Local, Regional y Nacional Ministerios Embajadas	Medios de Comunicación Sector Financiero
	High	Emprendedores Empresas Pyme Sector Productivo Sector Servicios	Cajeros Gestores Ejecutivos de Microfinanzas Colaboradores Proveedores

13. DOFA

Debilidades	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas
	<p>El trabajo sobre cultura corporativa es realmente nuevo, pero existe un equipo de trabajo que ha sabido promoverlo entre todos los colaboradores</p>	<p>Posicionar más la entidad financiera en el sector</p>	<p>Que su forma e idea de trabajo sea robada o plagiada en el mercado</p>
<p>Las carteleras internas no están ubicadas en un sitio estratégico así que la información publicada allí se pierde</p>	<p>Todos los elementos están coordinados de tal forma que su sinergia se denote en los objetivos alcanzados</p>	<p>La adaptabilidad que existe a los cambios y a las necesidades de los clientes, es eficiente entre los colaboradores</p>	<p>Puede existir retraso en algunos procesos</p>

<p>Algunos colaboradores sienten que no trabajan en equipo en la relación jefe-colaborador</p>	<p>El trabajo en equipo, el posicionamiento de la cultura organizacional y demás factores, logran que cada colaborador se sienta identificado con la compañía, generándole una conexión de cercanía</p>	<p>El desarrollo formativo de los colaboradores se da de forma rápida y eficaz, puesto que existen herramientas que la empresa brinda para tal fin</p>	
	<p>La cultura corporativa, imagen e identidad que maneja el banco es conocida entre el público interno y externo del banco</p>	<p>Convertir a la entidad en uno de los mejores lugares para trabajar</p>	<p>Más entidades financieras podrán copiar su modelo de negocio y su forma de trabajo, lo que exigirá más competitividad</p>
	<p>Existe una documentación clara sobre cada proceso y un responsable, por tanto, cada colaborador conoce la cadena o el camino a seguir</p>	<p>Con la misión y visión claras, atraer a más clientes</p>	

