

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IMAGEN INSTITUCIONAL

**"PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL CENTRO DE INFORMACIÓN Y SOPORTE  
(CIS)".**

TESIS DE POSGRADO

**SARA BEATRIZ CARAVANTES ARAGÓN**

CARNET 20080-01

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, MARZO DE 2014  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IMAGEN INSTITUCIONAL

**"PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL CENTRO DE INFORMACIÓN Y SOPORTE  
(CIS)".**

**TESIS DE POSGRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES**

**POR**

**SARA BEATRIZ CARAVANTES ARAGÓN**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

**EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IMAGEN INSTITUCIONAL**

**GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, MARZO DE 2014**  
**CAMPUS CENTRAL**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. LUIS ESTUARDO QUAN MACK
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA:	MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO:	MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA:	MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA:	MGTR. NANCY AVENDAÑO MASELLI

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LICDA. ANA ISABEL MOLLINER ESTRADA

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LICDA. MARIA GABRIELA FERNANDEZ MARTINEZ

Guatemala, 28 de Mayo 2013

M.A. Leonor Lucía Gonzalez Quiñonez  
Coordinadora Maestría en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional  
Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar

Estimada M.A. Leonor Gonzalez :

Es un gusto saludarle y dirigirme a usted para hacer de su conocimiento que he tenido a la vista la tesis titulada "Plan de Comunicación Interna para el Centro de Información y Soporte (CIS)", elaborado por, Sara Beatriz Caravantes Aragón, Carnet 2008001.

A mi criterio, cumple con los requisitos necesarios para ser evaluado por el Departamento de Ciencias de la Comunicación.

Atentamente,



M.A. Ana Isabel Molliner Estrada  
Asesora  
Código: 12279

**FH/ap-NT-41-13**

Guatemala,  
03 de mayo de 2013

Licenciada  
**Sara Beatriz Caravantes Aragón**  
Presente

Estimada licenciada Caravantes:

De acuerdo al dictamen rendido por el Comité Revisor de Anteproyectos de Tesis de esta Facultad, se conoció el anteproyecto de tesis presentado por la estudiante **Sara Beatriz Caravantes Aragón**, carné No. **20080-01**, de la Maestría en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional, el cual se titula: "**Manual de comunicación interna para el Centro de Información y Soporte SIS**". El Comité resolvió **APROBAR** el anteproyecto, y nombrar como asesora a la Licenciada Ana Isabel Molliner Estrada.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

  
Lcda. Lucrecia Arriaga Girón, M.A.  
**Secretaria de Facultad**



\*ap  
Cofie

*En todo amar y servir*  
Iglesia de Loyola

**Orden de Impresión**

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Posgrado de la estudiante SARA BEATRIZ CARAVANTES ARAGÓN, Carnet 20080-01 en la carrera MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IMAGEN INSTITUCIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05594-2014 de fecha 24 de marzo de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL CENTRO DE INFORMACIÓN Y SOPORTE (CIS)".**

Previo a conferírsele el grado académico de MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IMAGEN INSTITUCIONAL.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 24 días del mes de marzo del año 2014.



MGTR. LUCRECIA ELIZABETH ARRIAGA GIRON, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

## DEDICATORIA

A mi primo *Raúl Anibal Zuñiga Aragón* (Q.E.P.D), te amamos y extrañamos. Siempre fuiste ejemplo para toda la familia en todos los aspectos de tu vida. Donde quiera que estés te dedico este logro que tu sabes que significa mucho para mí.

## AGRADECIMIENTOS

### ***A Dios***

Por su infinito amor y sabiduría para lograr terminar este proyecto de vida.

### ***A mi mamá “Sara”***

Por su amor y apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida, por enseñarme a ser quien soy y darme la vida

### ***A mi esposo “Ronald”***

Por su amor y apoyo en las metas que me he trazado y su constante motivación para culminarlas

### ***A mi hijo Diego Pablo***

Por ser el motor que me mantiene viva y seguir adelante

### ***A mis hermanas Mónica y Paola***

Por su apoyo incondicional en los momentos buenos y difíciles, sé que siempre estarán allí para mí

### ***A la familia Zuñiga Aragón***

Por su fe y apoyo para ser quien soy

### ***A mis catedráticos y compañeros de estudio***

Por esa experiencia única de aprendizaje y compañerismo

### ***A mis asesoras***

Ana Karina y Ana Isabel, sin ustedes no hubiese podido finalizar este proyecto

### ***A mis compañeros de trabajo por el apoyo en todo el proceso***

Juan Fernando, Ana Liz, Verónica, Mariana, Luis Pedro, Hsock Yeenn y en especial a ti mi querida amiga ***Maria José***, sabes que tu motivación fue fundamental para el logro de esta meta te agradezco infinitamente

## INDICE

RESUMEN.....	11
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Antecedentes .....</b>	<b>14</b>
<i>Tipo de Organización y Ambiente:.....</i>	14
<i>Servicios que ofrece:.....</i>	15
<i>Estrategia Corporativa:.....</i>	15
<i>Iniciativas de Comunicación Interna que se han trabajado en Corporación Bi: .....</i>	17
<b>1.2 Estado del Arte .....</b>	<b>20</b>
<i>Iniciativas de acción:.....</i>	21
<b>1.3 Fundamentación Teórica .....</b>	<b>29</b>
1.3.1 <i>Comunicación .....</i>	29
1.3.2 <i>Comunicación Interna.....</i>	30
1.3.3 <i>Las Organizaciones .....</i>	31
1.3.4 <i>Cultura.....</i>	33
1.3.5 <i>Cultura Organizacional.....</i>	34
1.3.6 <i>Manual de Comunicación Interna .....</i>	35
1.3.7 <i>Instituciones Bancarias en Guatemala: .....</i>	36
<b>1.4 Planteamiento del Problema.....</b>	<b>36</b>
1.4.1 <i>Justificación:.....</i>	38
<b>1.5 Objetivo General.....</b>	<b>38</b>
<b>1.6 Objetivos Específicos .....</b>	<b>39</b>
<b>1.7 Unidades de Análisis y Categorías.....</b>	<b>40</b>
<b>II. DIAGNOSTICO .....</b>	<b>41</b>
<b>2.1 Análisis situacional FODA.....</b>	<b>41</b>
a) <b>Metodología .....</b>	42
b) <b>Sujetos .....</b>	42
c) <b>Instrumentos .....</b>	43
<b>2.2 Presentación de Resultados del Diagnóstico.....</b>	<b>44</b>
<b>III. PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>60</b>

<b>3.1 Validación del Plan con Expertos .....</b>	<b>67</b>
IV. CONCLUSIONES .....	71
V. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....	76
VI. ANEXOS.....	79
<b>6.1 Encuesta .....</b>	<b>80</b>
<b>6.2 Entrevista .....</b>	<b>81</b>
<b>6.3 Instrumento de Validación.....</b>	<b>82</b>

## **RESUMEN**

La presente investigación fue de tipo descriptivo y tiene como objetivo elaborar una estrategia de comunicación interna para el Centro de Información y Soporte (CIS).

Para llevar a cabo la presente investigación se seleccionaron a dos sujetos: Gerentes de los productos y servicios y usuarios del Centro de Información y Soporte (CIS), con los cuales se utilizaron los siguientes instrumentos: Encuesta y entrevista.

Posteriormente se presentaron los resultados respectivos según el trabajo de campo realizado, se presentó el Plan de Comunicación Organizacional validado por expertos en el tema, y por último se presentó las respectivas conclusiones en base a la elaboración del presente estudio.

Finalmente se presentan las recomendaciones pertinentes, la referencia bibliográfica y anexos que complementan la investigación.

## I. INTRODUCCIÓN

La comunicación es parte esencial en la vida del ser humano, todo acto que se realice conlleva comunicación. La comunicación es la base para las relaciones de los hombres en el intercambio, conocimientos y puntos de vista.

Con la expansión de la economía y los múltiples cambios que se han dado en el país a nivel social, cultural y tecnológico, unido a la era de la globalización, las empresas se han visto obligadas a cambiar sus sistemas administrativos, organizacionales y productivos. Esto ha obligado a las altas gerencias de las empresas a darle prioridad a la comunicación interna con sus colaboradores, y promover la cultura organizacional.

Estamos conscientes que la tecnología ha proporcionado nuevos avances a las empresas, pero esto no reemplaza la necesidad humana fundamental de relacionarles unos con otros.

Hoy en día muchas empresas al darse cuenta de lo importante que es la comunicación, han implementado estrategias agresivas para comunicar la Cultura de la Empresa, así como lo que los clientes externos manifiestan de qué tan satisfechos están con el servicio que se les brindó.

La entidad bancaria en la que se basa la presente propuesta, está creciendo a un ritmo acelerado, potencializando a sus clientes, reteniéndolos y captando gran parte del mercado de la banca financiera regional. Se han realizado iniciativas para mantener la Cultura de Servicio, a partir de las cuales se generó la necesidad de una estrategia de comunicación Interna, que impacte en el cliente externo para dar un servicio de excelencia.

A partir de este punto, surgió la inquietud de determinar cuáles son las políticas adecuadas que promueven la comunicación interna de las áreas hacia el Centro de Información y Soporte (CIS), la cual es una unidad encargada de brindar apoyo a las diferentes áreas y agencias bancarias de Corporación Bi.

En esta unidad se brinda información óptima y procedimientos estandarizados para que el colaborador pueda cumplir con su responsabilidad y brindar un

servicio de excelencia a los clientes externos. Uno de los principales reclamos de los clientes externos es que el personal de Corporación Bi no está debidamente informado acerca de los productos, servicios y cambios de políticas, por lo que es necesario mejorar el flujo de comunicación interna de las áreas y el Centro de Información y Soporte (CIS).

La investigación fue de tipo descriptiva, y se llevo a cabo seleccionando sujetos dentro de la institución financiera.

Para llevar a cabo la presente investigación, se llevo a cabo el siguiente procedimiento: Selección de 2 tipos de sujetos, se identificó y seleccionó los instrumentos que se utilizaron, se presentaron los resultados respectivos según el trabajo de campo realizado, se presentó el Plan de Comunicación Organizacional validado por expertos en el tema, y por último se presentó las respectivas conclusiones en base a la elaboración del presente estudio.

Finalmente se presentan las recomendaciones pertinentes, la referencia bibliográfica y anexos que complementan la investigación.

## 1.1 Antecedentes

### *Tipo de Organización y Ambiente:*

Banco Industrial, S.A. surge por un grupo de empresarios guatemaltecos, visionarios en el año 1969, para ofrecer soluciones financieras a la industria guatemalteca. Poco a poco fue desarrollando sus productos y servicios a diferentes grupos objetivos, donde tuvo éxito cuando lanzó sus productos y servicios específicamente a la banca personal.

Banco Industrial, S.A se mantiene como el único Banco del Sistema Financiero de Guatemala, en ser calificado por las 3 Agencias Calificadoras de mayor credibilidad y trayectoria a nivel internacional. *Fitch Ratings, Standard & Poors* y *Woods*. Esto es un reflejo de la visión del banco en la búsqueda de la excelencia a través de apegarse a los más altos estándares de calidad de la banca internacional.

El objetivo de Banco Industrial, S.A. es convertirse en la primera opción financiera para los centroamericanos y mantener su liderazgo en Centro América.

Durante el año 2009, Banco Industrial, S.A. recibió importantes reconocimientos por parte de las más prestigiosas revistas financieras internacionales destacando la de “Mejor Banco de Guatemala” otorgado por *The Banker* y *Euromoney*, en cinco ocasiones.

Las calificaciones asignadas a Banco Industrial S.A., son reflejo de su fuerte posicionamiento en los segmentos Corporativo, e Individual, su posición de liderazgo en el sistema financiero local, su adecuado desempeño financiero, la buena calidad de sus activos y su amplia base de clientes productos.

*Fitch Ratings* es la única de las 3 Agencias Calificadoras que asigna una calificación nacional; es decir, comparando al banco con sus competidores en

el Sistema Financiero local. En dicha escala, Banco Industrial S.A. ha obtenido una calificación “AA-“, la más alta asignada por *Fitch Ratings* a instituciones financieras locales.

Actualmente cuenta con 7,800 colaboradores, quienes forman la gran familia de Banco Industrial.

*Servicios que ofrece:*

Banco Industrial, S.A., durante 45 años ha sido una de las principales instituciones financieras en nuestro país, participando activamente en el ámbito financiero guatemalteco.

Dentro de los servicios que ofrece están:

- Agencias y Autobancos
- Asesoría Financiera
- Cajeros Automáticos
- Cajillas de Seguridad
- Bi Cheque Electrón
- Créditos
- Inversiones

*Estrategia Corporativa:*

Actualmente, en Corporación Bi, se cuenta con una pirámide estratégica, la cual define su estrategia Corporativa, siendo la siguiente:

## Cuadro 1

### Pirámide Estratégica Bi

#### Pirámide Estratégica



**Fuente:** Manual de Inducción del Colaborador Bi, Corporación Bi 2013

- Sus **valores** son: Integridad, Entrega, Amor a la Patria, Trabajo en Equipo, Innovación.
- Su **Propósito:** El Desarrollo de los Colaboradores, Clientes, Accionistas y Comunidad
- Su **Meta:** Ser la primera opción para los centroamericanos y la institución financiera más grande de Centroamérica.
- Sus **Iniciativas Clave:**

El objetivo de las iniciativas clave que a continuación se describen, es seleccionar éstas iniciativas similares en importancia estratégica y alineada a las metas de la Corporación.

## Cuadro 2

### Iniciativas Clave



**Fuente:** Manual de Inducción del Colaborador Bi, Corporación Bi 2013

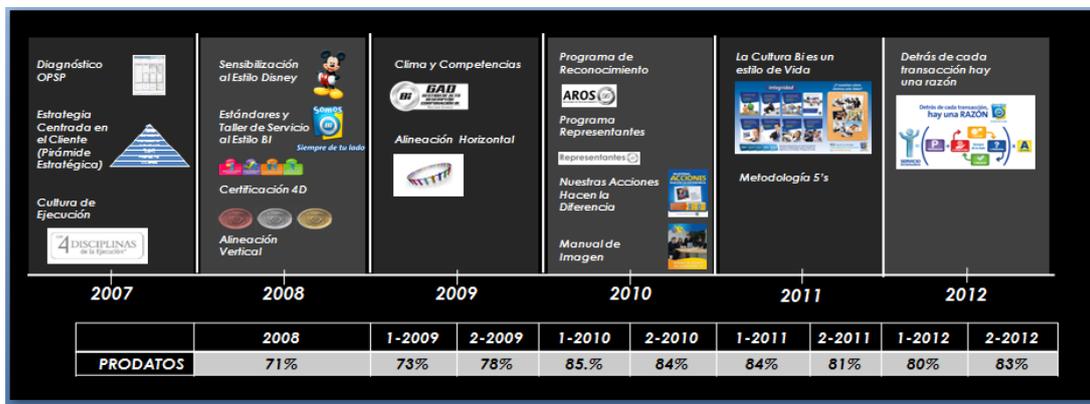
Los siguientes eslabones de la pirámide estratégica, definen la Cultura de Ejecución que actualmente tienen.

*Iniciativas de Comunicación Interna que se han trabajado en Corporación Bi:*

En base a lo anterior, se han realizado muchas iniciativas de comunicación interna con el objetivo de tener una Cultura de Servicio, las cuales detallo a continuación:

### Cuadro 3

#### Iniciativas Corporación Bi



**Fuente:** Timeline de la Estrategia Centrada en el Cliente, Corporación Bi

#### 2007:

- Se diseñó el Plan Estratégico en una página
- Se implementó la Pirámide Estratégica de Corporación Bi
- Se implementó a nivel corporativo la metodología Las 4 Disciplinas de Ejecución

#### 2008:

- El Comité de Estrategia Centrada en el Cliente participó de una forma presencial en un taller de alto nivel Servicio al Cliente al estilo Disney, con el objetivo que conocieran algunas iniciativas claves y fueran aplicadas a la Corporación.
- Se empezó a sensibilizar a todo colaborador de nuevo ingreso con el seminario “La Magia del Servicio”
- Se dio a conocer a todos los colaboradores de la Corporación (aproximadamente 6,000) por medio de un taller Servicio al Cliente al Estilo Bi y nuestros Estándares de Servicio
- Se inició a certificar a todas las áreas la metodología Las 4 Disciplinas de Ejecución.

- Se implementó un Call Center interno llamado Centro de Información y Soporte, (CIS) unidad encargada de brindar apoyo a las diferentes áreas y agencias bancarias de Corporación Bi, con el objetivo de brindar información óptima y estandarizada para que el colaborador Bi pueda cumplir su responsabilidad y brindar un servicio de excelencia al cliente externo. Dentro de sus principales funciones están:
  - ✓ *Brindar apoyo y excelente servicio a los colaboradores de Corporación Bi*
  - ✓ *Contar con información actualizada y procedimientos estandarizados*
  - ✓ *Facilitar el flujo de información y comunicación entre áreas*
  - ✓ *Aumentar la productividad del cliente interno*

## **2009**

- Se realizó la primera evaluación amarrado a la Estrategia Corporativa de Clima Organizacional y Evaluación por Competencias.
- Se implementó una iniciativa denominada Alineación Horizontal.

## **2010**

- Se lanzó el "Manual de Imagen del Colaborador Bi"
- Se implementó el "Programa de Reconocimiento Aros Bi"
- Se comunicó una campaña interna llamada "Nuestras Acciones Hacen la Diferencia"

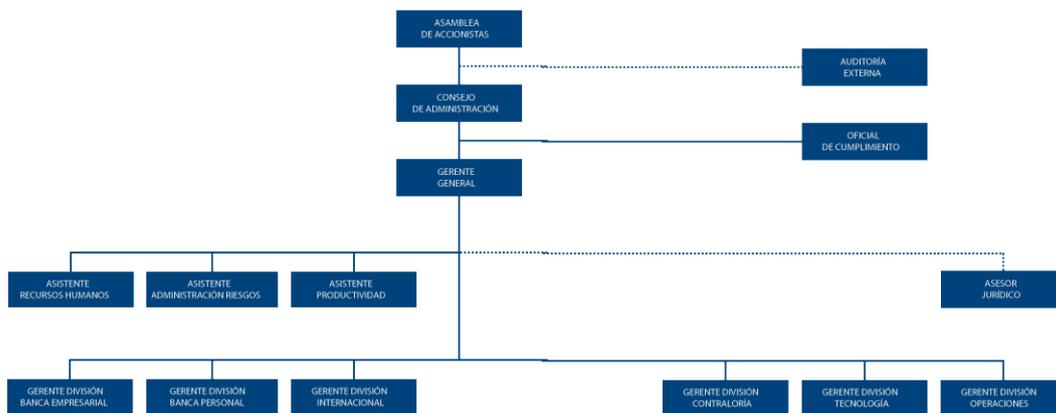
## **2011**

- Se lanzó la Cartelera Somos Bi, con el mensaje principal "*Nuestra Cultura Bi es un estilo de vida para nuestros Colaboradores para cumplir sus objetivos en el trabajo, el hogar y la vida*"

2012

- Se impartió a más de 7,000 colaboradores el taller de Servicio de Excelencia.

**Cuadro 4**  
Organigrama Corporación Bi



Fuente: Organigrama Corporación Bi (2013).

## 1.2 Estado del Arte

En el siguiente apartado se detallan investigaciones previas de referencia según el tema central, enfocados a la comunicación interna y como esta influye en el funcionamiento de las empresas.

### **Universidad Autónoma de Yucatán, “*Elaboración del Plan Estratégico de Comunicación*”, (2010)**

Según el informe de resultados para implementar el Programa de Comunicación Estrategia de la Universidad Autónoma de Yucatán, el estudio expone dentro de sus principales objetivos los siguientes:

- Incrementar el prestigio de la UADY
- Preservar y fomentar la identidad universitaria, así como el orgullo de pertenencia.
- Fortalecer la Integración de la Comunidad Universitaria

- Difundir la política de gestión basada en la Responsabilidad Social Universitaria
- Dar a conocer los impactos en el desarrollo humano generados por la actividad y la educación partida en la UADY.

### Cuadro 5 Plan Estratégico de Comunicación



**Fuente:** Universidad Autónoma de Yucatán (2010).

#### *Iniciativas de acción:*

El estudio también indica que para alcanzar a todas las audiencias y cubrir todas las actividades relevantes de la Universidad se han determinado diez acciones específicas.

Dentro de las iniciativas de acción que el estudio propone son:

1. Difusión de logros y resultados relevantes de la UADY
2. Servicios a los estudiantes
3. Planes institucionales y servicios al personal universitario
4. Rendición de cuentas y participación e inserción social
5. Vinculación con autoridades estatales y nacionales
6. Identidad e Imagen institucional
7. Integración de Campus
8. Difusión de la oferta educativa
9. Educación continua

## 10 . Difusión de eventos educativos, culturales y deportivos

Asimismo el estudio seleccionó las audiencias con las cuales hay que implementar la Estrategia de Comunicación, siendo las siguientes:

### *Audiencias Internas*

- Estudiantes
- Personal Académico
- Personal Administrativo y Manual
- Personal Directivo
- Sindicatos
- Ex alumnos

### *Audiencias Externas*

- Futuros estudiantes de la UADY
  - Padres de Familia
  - Escuelas Incorporadas
  - Comunidades aledañas a instalaciones universitarias
  - Iniciativa privada y cámaras empresariales
  - Autoridades municipales, estatales y nacionales
- 
- **Tesis de la Universidad de las Américas Puebla, “*Diagnóstico de Comunicación Interna en una institución del Nivel Superior*”, elaborado por Sofia Ahuactzin Larios, (2003).**

El principal objetivo del estudio fue diagnosticar la comunicación interna de la UDLAP, con base a la estructura organizacional de la institución, se identificaron las redes y flujos de comunicación entre los individuos que la conforman. De igual manera se detectó cómo se lleva a cabo este proceso, es decir, quien envía información a quién y por qué canal.

A partir de ese análisis se elaboró un cuestionario con los indicadores para medir el nivel de satisfacción que poseen las autoridades con respecto a la calidad de información y los medios de comunicación empleados en la institución.

La metodología que se utilizó fue el “Estudio de Caso” ya que permite responder el cómo y el porqué de una situación o un asunto determinado. En cuanto a la población, la autora del presente estudio expone que son todas las autoridades que emiten y reciben información.

En cuanto a los instrumentos utilizados, se trabajó con entrevista y encuesta, los cuales aportaron datos relevantes para el análisis e interpretación de datos, así como las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

La autora expone que de acuerdo a los resultados obtenidos en cada una de las diferentes áreas, las variables fueron medidas a través de una escala de satisfacción la cual determinó evaluar la calidad de información así como la confiabilidad del medio.

La técnica cualitativa permitió obtener información sobre quien envía información a quien, con el fin de conocer hacia donde se dirige la información y qué medios emplean para el flujo de la información.

En cuanto a los resultados, se encontró que el proceso de cambio de información, fluye de manera formal, el cual se da de manera descendente.

Asimismo, las autoridades consideran que las juntas es el principal medio de información para ellos, ya que con ellas la información fluye con mucha calidad y precisión.

Un punto importante en esta investigación es la aplicación de los instrumentos utilizados, ya que no fue ágil la participación de los encuestados, se visualizó resistencia en los encuestados al contestar dichos instrumentos. Se sugiere hacer una campaña para concientizar sobre la importancia de la comunicación interna en la UDLAP, así como proponer un estudio que se refiera a las causas que originan la baja disponibilidad y apoyo de las autoridades hacia los

estudiantes para investigaciones internas que beneficien al desarrollo de la UDLAP.

- **Tesis de la Universidad Pontificia Javeriana, “Manual de comunicaciones: Propuesta para mejorar la comunicación corporativa de la fundación Proboquilla”, elaborado por Adriana Marcela Murra Falla, (2009).**

El objetivo principal del presente estudio fue estructurar los procesos y procedimientos del manejo de la información y comunicación tanto interna como externa de la Fundación Proboquilla a través de un manual de comunicaciones que especifique y detalle a los empleados los lineamientos que deben seguir para comunicarse y así tener una comunicación unificada dentro de la Fundación.

La autora comenta que se evidenció que los medios que usan, por lo general, no llegan a la cantidad de personas para las diferentes actividades programadas.

Por lo anterior, el objetivo de este proyecto es de estructurar los procesos y procedimientos del manejo de la información y comunicación, tanto interna como externa de la fundación Proboquilla.

La autora utilizó el método de “Observación”; para el presente estudio, donde se analizó el funcionamiento y desarrollo diario de la fundación Proboquilla.

En cuanto a la comunicación, la autora encontró que es deficiente, funciona aisladamente por departamentos, no hay una comunicación centralizada por la Fundación como tal, sino cada uno de los coordinadores lo hace a su manera.

Otra metodología a utilizada fue la entrevista a profundidad, donde el principal objetivo fue conocer a fondo a través de los mismos colaboradores como son manejados los medios de comunicación tanto internos como externos de la fundación Proboquilla. Asimismo se realizó un diagnóstico FODA de la

comunicación interna y externa de Fundación Proboquilla incluyendo los respectivos medios de comunicación.

De la investigación realizada en el presente trabajo se puede concluir, que la comunicación interna y externa de la Fundación Broboquilla funcionan de manera aislada e independiente por las coordinaciones.

A pesar que la comunicación es uno del los valores de la fundación, no existe un departamento o área encargada de planificarla y ejecutarla. Es notoria la carencia en cuanto a organización y estructuración de la comunicación en la fundación, no hay quien revise ni coordine los procesos y medios de comunicación velando que la imagen y objetivos de la institución se cumplan a través de éstas.

Las comunicaciones emitidas son por lo general fotocopias, a blanco y negro, con gran cantidad de texto y letra poco legible. Las carteleras ubicadas en la Fundación se encuentran en mal estado y aunque contienen información importante e interesante son aburridas, y poco llamativas. Es evidente el poco seguimiento que le hacen a estas ya que algunos documentos contenidos en estas están rotos y viejos.

En la Fundación Proboquilla no se evalúan los medios de comunicación emitidos. Hoy en día miden su efectividad guiados por la experiencia o por el número de asistentes a una reunión pero no tienen un proceso estructurado; es precisamente por lo anterior que, desconocen por qué en algunas ocasiones unos medios funcionan y otros no. Hay una falla notable en el proceso de evaluación y retroalimentación de los medios de comunicación.

En cuanto a las recomendaciones, Murra (2009) comenta que las encuestas de satisfacción que cada coordinación lleva a cabo para medir la efectividad de un determinado proyecto, se deberían incluir preguntas de comunicación que la comunidad prefiere, el medio por el cual se enteraron del proyecto, etc. Para conocer a fondo los alcances y preferencias de la comunidad con la que se está trabajando. Además, se debe hacer una encuesta de percepción y efectividad sobre los medios de comunicación empleados por la fundación

para que así los coordinadores de área tengan las herramientas necesarias para escoger el medio efectivo para sus comunicaciones.

- **Manual de Comunicación interna para buenas prácticas, elaborado por USAID (2008)**

El informe de USAID comenta que el siguiente manual está dirigido a las y los trabajadores y empleadores de la fábrica USLC de Nicaragua que se han comprometido a ser parte de la asistencia técnica, siendo este un beneficio agregado a continuidad de un ciclo de capacitaciones que brinda el proyecto el mejoramiento continuo de la Maquila.

El tema de este manual es “La comunicación en el ambiente laboral”, herramienta social importante en todo grupo de individuos y en este caso para un grupo de trabajadores y trabajadoras con diferentes culturas.

A continuación los dos objetivos de este manual:

1. Brindar a la Gerencia y a los trabajadores de la fábrica USLC de Nicaragua, una herramienta de conocimiento en la comunicación interna, responsabilidades sociales algunos elementos de derecho laboral.
2. Fortalecer las buenas relaciones interpersonales haciendo uso de las herramientas de comunicación y los deberes y derechos laborales.

Asimismo, este manual está elaborado para ser usado y compartido en diferentes áreas de trabajo y cualquier circunstancia.

- **Banco Mundial “Instrumentos para la contratación de actividades de comunicación en proyectos financiados por el Banco Mundial” (2005).**

El estudio manifiesta que la comunicación está siendo reconocida cada vez más como un instrumento importante en el desarrollo, y está jugando un papel mayor en los proyectos del Banco Mundial.

En el Banco Mundial la Comunicación para el Desarrollo es manejada por especialistas quienes ayudan al personal de operaciones y a instituciones en

países para hacer uso adecuada de las herramientas de comunicación para construir consenso en iniciativas de procesos de desarrollo, utilizando estrategias innovadoras bidireccionales y sensibles desde el punto de vista cultural. Los especialistas de comunicación participan activamente en todas las regiones y sectores del Portafolio del Banco Mundial.

✓ *La fase uno del estudio está conformada por escuchar y comprender a las partes interesadas, lo cual se logra en la realización de las siguientes actividades del manual:*

- Evaluación de necesidades de comunicación
- Investigación de comunicación

✓ *La fase dos del estudio está conformada por el Diseño de la Estrategia de la Comunicación que puede ser un plan amplio o detallado que involucra:*

- Planteamiento de temas claves
- Segmentación de la partes interesadas según sus posiciones
- Preparación de mensajes adecuados para movilizar apoyo y tratar las inquietudes adecuadas
- Hallazgo de la mezcla más efectivas de canales para llegar a las audiencias
- Creación e capacidades de comunicación en el terreno para ejecutar el proceso
- Construcción de consenso
- Diseño de mecanismos para monitoreo y evaluación (cualitativos y cualitativos)

✓ *La fase tres del proceso es Ejecución de la Estrategia de Comunicación*

Esta fase involucra el uso de herramientas adecuadas para ejecutar las actividades especificadas en el diseño de la estrategia y contratación de la mayoría de las actividades de comunicación, tales como:

- Entrenamiento y construcción de capacidad
- Producción de publicidad para radio y televisión, programas y entrevistas
- Compra de franja de tiempo para transmisión en radio y/o televisión

- Producción de carteles
  - Producción de folletos
  - Producción de páginas web
  - Actividades de movilización de la comunidad tales como talleres,
  - representaciones teatrales, conferencias
  - Organización de foros
  - Compra de equipos de comunicación, computadores y programas, vehículos
  - incluyendo, por ejemplo, vehículos de telecentros, etc.
- ✓ *La Fase Cuatro del proceso es **Monitoreo y Evaluación de la Comunicación**, la cual se prepara generalmente durante la etapa de diseño de la estrategia y luego se incorpora durante la ejecución. Esta fase involucra:*
- Realización de estudios de sondeo de opinión pública.
  - Evaluaciones cualitativas del programa y de los productos.

### **1.3 Fundamentación Teórica**

De acuerdo con Sabino (1992) el marco teórico, marco referencial o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. "Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea".

El fin que tiene el marco teórico es el de situar a nuestro problema dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar nuestra búsqueda y nos ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que utilizaremos.

A continuación se hacen los planteamientos teóricos sobre la presente investigación.

#### *1.3.1 Comunicación*

Anzieu,(1971) define la comunicación como el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas, emisor, emisores, con una o varias personas-receptor, receptores, con el objetivo de alcanzar determinados objetivos.

Para Brandolini, (1998) define la comunicación como el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos desde el punto de vista de la recepción.

Según la Real Academia Española el concepto de "comunicar" es hacer a otro partícipe de lo que uno tiene o hacer saber a uno alguna cosa", es decir, informar o transmitir información.

Para Cedaro, (2007) en su tesis para el grado de Master denominada: Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión

de las Universidades Públicas, indicó en su marco teórico que Aristóteles, en su Retórica, afirmaba que en la comunicación deben considerarse tres componentes: el orador, el discurso y el auditorio. Luego se puede organizar el estudio del proceso de comunicación de acuerdo a los componentes antes mencionados: la persona que habla (emisor); el discurso que pronuncia (mensaje) y la persona que escucha (receptor). De esta manera se puede estudiar la comunicación interpersonal, intergrupala, organizacional interna y externa, entre otras, cada una de ellas desde la disciplina elegida.

Es así que la comunicación se transforma en una herramienta indispensable por medio de la cual los individuos pueden entender la razón de su existencia dentro de cualquier grupo social (Berlo, 1973).

### 1.3.2 Comunicación Interna

La comunicación es uno de los factores más importantes dentro de una organización. Según Robbins (2002) *“la investigación indica que la mala comunicación es probablemente la fuente de conflictos interpersonales que se cita con mayor frecuencia. Puesto que los individuos pasan casi el 70% de tiempo despiertos comunicándose”* (p. 341).

Este es un indicador para cuestionarnos el funcionamiento de cualquier organización, la calidad y calidez de relaciones, rendimiento y satisfacción laboral. Por otro lado, la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización, estas son: control, motivación, expresión emocional e información.

En opinión de Robbins (2002) indica: Ningún grupo puede existir sin la comunicación: la transferencia de significados entre sus miembros. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra se pueden transmitir información e ideas. Sin embargo, la comunicación es algo más que sólo compartir significados.

En éste proceso se logra la comprensión compartida entre los miembros de una organización. El flujo de información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba es un proceso vital que puede facilitar u obstaculizar el funcionamiento normal de una organización. De esa manera como se mencionó anteriormente la comunicación puede fluir vertical o lateralmente. La dimensión vertical puede subdividirse en direcciones descendentes y ascendentes y laterales.

- a) *Descendente*: La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior, es una comunicación descendente. Cuando pensamos en los administradores que se comunican con sus subordinados, generalmente se habla de una comunicación descendente.
- b) *Ascendente*: La comunicación ascendente fluye a un nivel superior en el grupo ó la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas e informar de problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los administradores de nivel superior se mantengan actualizados acerca de la forma de cómo piensan los empleados sobre sus puestos, los compañeros de trabajo y la organización en general. Los administradores también confían en la comunicación ascendente para obtener ideas sobre cómo pueden mejorarse ciertos aspectos en su desempeño.
- c) *Lateral*: Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre administradores al mismo nivel, o entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente, la describimos como una comunicación lateral.

### 1.3.3 Las Organizaciones

Existen en la actualidad diversidad de organizaciones, en el ámbito nacional siendo ellas: Organizaciones micros, pequeñas, medianas, grandes y corporaciones. En un ámbito externo: Organizaciones Internacionales,

Multinacionales, Transnacionales y Globales. Cuando las organizaciones están integradas por muchas personas, adoptan una estructura organizativa.

#### a) Organización

*“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común”* (Chiavenato, Adalberto, 2010. p. 7).

En opinión de Ramió y Ballart (1993) *“considera a la organización como un proceso relativo donde no existen normas específicas para todas las situaciones”*.

Muchos autores consideran que definir organización no es tarea fácil. Shafritz (1987) considera la organización como *una “unidad social con unos objetivos específicos”* (citado en Ramió y Ballart, p. 21) Esta definición aporta, sin embargo, un primer elemento que unifican las demás, considerarlas estructuras creadas para alcanzar finalidades u objetivos que sus miembros: no podrían conseguir con la misma eficiencia al margen de la organización.

Para Serzo (1984) en su artículo publicado en la revista Management Today en español *Sección “Clásicos de la Gerencia”, enero de 1984, pp 33 – 36, indica que Rensis Likert* considera la estructura organizacional como aquella en que grupos se relacionan con grupos y en la que los administradores individuales, desempeñan el papel de alfileres de unión. La principal ventaja de la estructura grupal desde el punto de vista de la comunicación es que propicia la lealtad hacia diversos grupos, permitiendo así un libre intercambio de información. Además reveló que con este modelo se puede ejercer mayor influencia hacia arriba en la jerarquía, lo cual genera cambios en la productividad y el rendimiento de la organización. El comportamiento de los empleados es causada por el comportamiento administrativo y por las condiciones

organizacionales que estos perciben y en parte por sus perfecciones, esperanzas, sus capacidades y sus valores, un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la perfección que tiene de esta, este tipo determina el tipo de comportamiento que la persona va a adoptar, como la forma que ve de las cosas y no la realidad objetiva.

La organización se puede definir como un conjunto compuesto por varios grupos en interacción, por lo mismo la autoridad aparece como una mediación y los poderes se derivan de una doble delegación: de arriba hacia abajo de la jerarquía. Los resultados obtenidos por una organización como lo son la productividad, el ausentismo y la tasa de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados influyen sobre la percepción del clima.

Desde la Teoría General de Sistemas. Una organización es un sistema. Sus partes tienen nombres como Ventas, Compras, Producción, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Finanzas. Estos componentes trabajan todos juntos para crear una utilidad que beneficie a los empleados y a los accionistas de la organización.

#### *1.3.4 Cultura*

A través de una cultura el hombre se expresa, cobra conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, y busca nuevos significados y crea obras materiales y espirituales que la trasciende.

Para E.B. Tylor (1981), dio una definición que ha conservado su valor: “conjunto complejo que incluye saberes, creencias, el arte, los hábitos, el derecho, las costumbres, así como toda la disposición o usanza adquirida por el hombre viviendo en sociedad”.

Para Strauss (1961) por su parte afirmó que la existencia de la cultura es inherente a la condición humana colectiva, es un atributo distintivo y una característica universal.

Para Keesing (s.a.) define que las culturas son sistemas- pautas de comportamiento socialmente transmitido que sirven para relacionar las comunidades humanas con sus entornos ecológicos. La forma de vida de dichas comunidades incluye tecnologías, modos de organización económica, pautas de asentamiento, modos de agrupación social y de organización política, creencias y prácticas religiosas etc.

#### *1.3.5 Cultura Organizacional*

Para Dávila y Martínez (s.a.), La cultura es parte fundamental de cualquier grupo social por lo tanto, los grupos humanos organizados coordinados y dirigidos hacia un objetivo en común las organizaciones poseen cultura. Este tema ha adquirido su fuerza por estar ligado en los campos sociales que distinguen al mundo moderno. El estudio de las organizaciones a través de su cultura, nos permite conocer su esencia. Una esencia que está formada por elementos que necesitamos identificar para comprender la vida organizacional en América Latina.

Para Robbins (1987) La cultura organizacional cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite un sentido de identidad en sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la Organización a proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

Estos conceptos a grandes rasgos, giran en torno a la organización como cultura o a la cultura organizacional como algo que tiene las organizaciones hoy en día, independientemente de la industria o el sector.

Para la Universidad de Cema en Argentina, la Cultura Organizacional es un marco de referencia, son los valores, usos y costumbres, comportamientos esperados, establece prioridades para los miembros que la conforman. Está construida en base a la toma de decisiones de la organización en conexión con sus valores. (Volumen V, Temas de Management, edición especial sobre Cultura Organizacional 2007).

Esto requiere decir que una organización se realiza en la comunicación, es decir, cuando las personas que la integran son capaces de comunicarse, coordinar acciones y tomar decisiones para alcanzar su propósito, (visión y misión).

#### *1.3.6 Manual de Comunicación Interna*

El manual de comunicación interna, o como varias empresas lo definen, el manual del colaborador, es un documento donde se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa.

Según la Asociación de Jóvenes Empresarios del Principado de Asturias (AJE), La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, esto es, al trabajador. Aumenta la satisfacción de personal, y por lo tanto la rentabilidad final. Podemos dividir la comunicación interna en dos tipos: Comunicación ascendente (es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía) y Comunicación descendente (es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía). Entre las herramientas de la comunicación descendente encontramos: Manual del empleado.

En el manual del empleado se encuentra la información necesaria para que logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa.

Puede incluir todo aquello que considere oportuno como: Filosofía, cultura de la organización como los derechos y deberes que tiene cada empleado (recibir un trato uniforme y coherente). Todos los manuales de empleado pueden ayudar a evitar o a solucionar problemas laborales. Una empresa puede comunicar con todo detalle una política a través del manual de empleado.

Con lo anterior, se puede concluir que el manual de comunicación interna o manual del empleado como lo define la Asociación de Jóvenes Empresarios del Principado de Asturias (AJE), es de vital importancia, ya que en este se define las conductas o comportamientos que el colaborador debe aplicar, asimismo, los derechos adquiridos que la empresa debe asignarle al colaborador en todo momento estando laboralmente activo.

### *1.3.7 Instituciones Bancarias en Guatemala:*

Según el Art. 1 y Art. 2 de la Ley de Supervisión Financiera, la Superintendencia de Bancos es un órgano de Banca Central, organizado conforme a esta ley, eminentemente técnico que actual bajo la dirección general de la Junta Monetaria. Superintendencia de Bancos de Guatemala (SIB). (s.a.)

La Superintendencia de Bancos en Guatemala, en su página web tiene los siguientes tópicos, los cuales aportan al presente estudio:

- Entidades supervisadas
- Información del sistema financiero
- Prevención de lavado de dinero
- Normativa y educación financiera

## **1.4 Planteamiento del Problema**

Banco Industrial es una empresa que pertenece al sector Financiero Nacional, es una empresa que se ha expandido en la región, ha crecido aceleradamente

gracias a sus buenas prácticas y cumplimiento con la Ley en el Sistema Financiero Nacional, y a la confianza depositada de parte de sus clientes para la captación y colocación de productos y servicios financieros que ofrece.

Como se planteo en el presente estudio, en la parte de “Antecedentes”, Banco Industrial ha realizado diversas actividades e iniciativas para tener una Cultura de Servicio, basada en la excelencia. Los éxitos pasados no garantizan los éxitos futuros, y para ello es muy importante que el empleado esté bien informado acerca de los productos y servicios que el banco ofrece.

Sin embargo, uno de los principales reclamos del público externo es que el personal no está debidamente informado acerca de los productos, servicios y cambios en políticas, por lo que es necesario mejorar el flujo de comunicación interna de las áreas.

El Centro de Información y Soporte (CIS) es una unidad clave para mejorar el flujo de comunicación de los usuarios hacia el cliente externo.

En esta unidad se brinda información óptima y procedimientos estandarizados para que el colaborador pueda cumplir con su responsabilidad y brindar un servicio de excelencia a los clientes externos. Uno de los principales reclamos de los clientes externos es que el personal de Corporación Bi no está debidamente informado acerca de los productos, servicios y cambios de políticas, por lo que es necesario mejorar el flujo de comunicación interna de las áreas y el Centro de Información y Soporte (CIS).

Si bien es cierto que la herramienta existe, cada área es responsable de capacitar a sus diferentes públicos sobre algún lanzamiento o cambio en políticas de sus productos o servicios, y en estas capacitaciones tiene que estar involucrado el (CIS) ya que es la unidad encargada de brindar información actualizada y centralizada a sus diferentes usuarios.

Las áreas cuentan con un representante especializado en el producto o servicio que se informa al colaborador. Asimismo, el (CIS) cuenta con una Política de Actualización de información, la cual deben implementar si existiera cambio en la información del producto o servicio. En ocasiones esta política no se

cumple, por lo que esto demuestra que hay debilidad en la comunicación entre áreas.

**Por lo tanto se plantea la siguiente interrogante:**

¿Cuáles son las políticas adecuadas que promueven la Comunicación Interna de las áreas hacia el Centro de Información y Soporte (CIS) de Corporación Bi?

#### *1.4.1 Justificación:*

En base a la problemática anterior, se propone realizar una estrategia de comunicación interna para el Centro de Información y Soporte (CIS) para brindar un servicio de excelencia a los usuarios, y así poder impactar positivamente en el cliente externo, ya que el CIS es una de las áreas más importantes de la Corporación en donde se brinda información de productos, servicios, así como apoyo en el soporte de procesos, procedimientos de diversas operaciones y sistemas.

Siendo el CIS la unidad encargada de brindar información estandarizada y actualizada al público interno para que éste pueda cumplir con sus responsabilidades y brindar un servicio de excelencia al público externo, es básico que se tenga la información correcta y actualizada en el momento oportuno; ya que al no cumplir con lo anterior se tiene un impacto negativo en el público externo.

También es importante definir procedimientos de comunicación para determinar las acciones a tomar en cuenta, sugerencias y comentarios de los colaboradores para tomar decisiones, ya que esta parte está muy débil.

### **1.5 Objetivo General**

Elaborar una estrategia de comunicación interna para el Centro de Información y Soporte (CIS).

## **1.6 Objetivos Específicos**

- Identificar las y los encargados de ejecutar o implementar la actualización de la información en el Centro de Información y Soporte (CIS).
- Definir procedimientos de comunicación para gestión y prevención de crisis a nivel interno
- Determinar las acciones para tomar en cuenta las sugerencias y comentarios de los colaboradores usuarios del Centro de Información y Soporte (CIS).
- Determinar la funcionalidad de los medios y canales de comunicación interna para actualizar la información del Centro de Información y Soporte (CIS).
- Establecer el nivel de confianza de la información que se proporciona en el Centro de Información y Soporte (CIS)
- Identificar los medios por los que actualmente el personal se entera de cambios en productos, servicios y políticas.
- Implementar una evaluación de satisfacción del cliente interno para el Centro de Información y Soporte (CIS).

## 1.7 Unidades de Análisis y Categorías

Unidad	Categoría
Proceso de consulta	Estandarización
	Fuentes/Información
	Formatos o machotes
	Información básica del producto, servicio y políticas
	Personas
Flujos	Asesores de información
	Retroalimentación
	Fuentes oficiales
Medios y canales de información	Circulares internas
	Información directa del Jefe de Agencia
	Capacitaciones
	Intranet
	Correo electrónico
Procedimientos	Evaluación
	Actualización
	Implementación
	Conocimiento

## II. DIAGNOSTICO

### 2.1 Análisis situacional FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) a continuación, corresponde a la unidad del Centro de Información y Soporte (CIS). Dicho análisis fue elaborado en base a la experiencia laboral en esta institución.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuenta con colaboradores altamente capacitados y especializados en cada una de sus áreas</li><li>• Unidad certificada en ISO 9001</li><li>• El alcance del CIS es amplio ya que atiende a todas las áreas que cuentan con productos o servicios en la Corporación, entre ellas las 240 Agencias Bi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnología de punta</li><li>• Ampliar el servicio a más áreas internas de la Corporación</li><li>• Expansión en otros países donde opera Banco Industrial</li></ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• No cuenta con control de calidad en la información proporcionada a los usuarios</li><li>• Los horarios de atención no son iguales a los Centros de Atención a Clientes con los que cuenta la Corporación</li><li>• Información no actualizada</li><li>• Tiempos de respuesta al cliente interno</li><li>• Mal servicio brindado a los clientes internos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es un centro de costo</li></ul>

## **a) Metodología**

Para poder realizar un plan de comunicación interno para el Centro de Información y Soporte (CIS), es importante conocer los sujetos al presente estudio, con los cuales se implementó instrumentos que justificaban una metodología mixta (datos cuantitativos y cualitativos) por medio de una entrevista a profundidad y una encuesta.

Johnson y Onwuegbuzie (2004), (citado por Pereira, 2011) plantea que: definieron los diseños mixtos como el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio.

En la misma línea de pensamiento, (Creswell (2008) (citado por Pereira, 2010) argumenta que la investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto del estudio. Aspecto, que en el caso de los diseños mixtos puede ser una fuente de explicación a su surgimiento y al reiterado uso en ciencias que tienen relación directa con los comportamientos sociales.

## **b) Sujetos**

- ✓ *Sujeto 1:* Gerentes de los Productos y Servicios: Colaboradores que tiene a cargo ciertos productos o servicios, y la responsabilidad de cumplir las metas para el año 2014.
- ✓ *Sujeto 2:* Usuarios del Centro de Información y Soporte (CIS): Colaboradores que atienden directamente al cliente externo, resolviendo dudas, con metas de captación y colocación de los productos y servicios de Corporación Bi.

Para la elaboración del presente estudio, se tomó a 6 Gerentes de Productos y Servicios de la Corporación y 462 Usuarios del Centro de Información y Soporte (CIS).

### c) Instrumentos

A continuación se detalla los instrumentos que se utilizaron en el presente estudio:

- Encuesta

Este instrumento se aplicó a los 462 colaboradores usuarios del Centro de Información y Soporte (CIS). Ver anexo 6.1

- Entrevista

Este instrumento se aplicó a los 6 Gerentes de los Productos y Servicios de la Corporación (Agencias, Bi Credit, Soporte Interno, Confiansa, Captaciones, Colocaciones, Compensaciones, Banca Moderna, SAC). Ver Anexo 6.2

Para obtener la validación de los instrumentos que se detallan en el Anexo 6 del presente estudio, se consultó con una experta en Comunicación Interna y Externa, considerando como criterio el siguiente perfil:

- ✚ Denise Mansilla Wever, Licenciada en Ciencias Política con Orientación en Relaciones Internacionales. MBA Executive de la Universidad Católica de Chile.
- ✚ Asesora en Comunicación Interna y Relaciones Públicas.
- ✚ Catedrática de la Maestría en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional en la Universidad Rafael Landívar.

La retroalimentación de la experta en la validación de instrumentos fue la siguiente:

*“Al momento de aplicar la entrevista a los encuestados, cuando pregunte cómo evalúa, ponga una calificación de 1 a 10 explicando los criterios de éxito de cada pregunta, así lo hace estándar para los entrevistados.”*

## 2.2 Presentación de Resultados del Diagnóstico

A continuación se presentan los resultados, clasificando las respuestas de cada pregunta, según las unidades y categorías a las que corresponda.

Los resultados se presentan clasificados según las cuatro categorías definidas: Proceso de Consulta, Flujos, Medios y canales de información y Procedimientos.

### Proceso de consulta

Las preguntas que respondían a esta unidad de análisis fueron la 3, 4, 6, 7 y 9 de la encuesta, las cuales se evaluaron en una escala que se detallará a continuación:

**Resultado pregunta No. 3:** ¿La información de los productos y servicios de la Corporación está actualizada en el Centro de Información y Soporte (CIS)?

La escala que se utilizó para esta pregunta va de 0 a 10, donde cada número representa un nivel de satisfacción del encuestado sobre el cumplimiento de cierto aspecto que en este caso era la actualización de información de productos que se manejan en Corporación Bi, se representa mejor la escala de la siguiente manera:

Número de calificación	Interpretación
Calificación de 0 a 5	Malo/Deficiente
Calificación entre 6 y 7	Regular
Calificación entre 8 y 9	Bueno
Calificación 10	Excelente/Sobresaliente

Fuente: Escala proporcionada por la Unidad de Medición de Corporación Bi. (2013).

A continuación se presenta los resultados obtenidos de la pregunta No. 3

Nivel de Cumplimiento Actualización Info Productos	Cantidad en %
Excelente/Sobresaliente	21%
Bueno	56%
Regular	13%
Malo/Deficiente	10%

Se puede observar que el nivel de cumplimiento que se tiene en la Corporación respecto a la Información Actualizada de Productos es de un 77%, lo cual nos indica que hay una brecha de oportunidad de mejorar en este punto.

Se realizó un análisis adicional utilizando la escala de la pregunta no. 3 para identificar la calificación promedio por puesto de trabajo de los encuestados.

Puesto Laboral	Área de la Corporación que pertenecen	Información Relevante del Puesto	Calificación Promedio Actualización de Info productos
Ejecutivo	Agencias	Captación y Colocación de Productos	5.9
Jefe/Subjefe	Agencias	Captación y Colocación de Productos	8.18
Receptor	Agencias	Captación y Colocación de Productos	8.27
Representante Servicio al Cliente	Agencias/ Bi Credit/ Call Center	Captación y Colocación de Productos	8.11
Total General			8.14

Según la tabla anterior se puede determinar que la calificación promedio más baja es dada por los ejecutivos de la corporación, que son personas claves en la atención de nuestros clientes ya que ellos son uno de los canales por los que se colocan los productos y que los conozcan es de suma importancia para poder colocar más productos a nuestros clientes.

**Resultado pregunta No. 4:** ¿De qué productos o servicios consideras que se necesita mejorar la información en el Centro de Información y Soporte (CIS)?

La pregunta anterior se maneja como campo abierto para que los encuestados nos indicaran en su experiencia cuáles productos o servicios deben mejorar en actualizar la información en el CIS.

Los resultados a la pregunta 4 son los siguientes:

Los colaboradores dejaron 245 comentarios sobre los cuales solicitan se mejore la información de ciertos productos como:

- Tarjetas de Crédito 17%
- Seguros 16%
- Créditos 13%
- Préstamos 10%

**Resultado pregunta No. 6:** ¿Sabes en donde buscar información cuando un cliente te consulta y no conoces la respuesta?

La escala que se utilizó para esta pregunta fue la siguiente:

Número de calificación	Interpretación
Calificación de 0 a 5	Deficiente
Calificación entre 6 y 7	Regular
Calificación entre 8 y 9	Bueno
Calificación 10	Sobresaliente

Fuente: Escala proporcionada por la Unidad de Medición de Corporación Bi.(2003).

En la cual se obtuvo la siguiente información:

Nivel de Cumplimiento Conocimiento Información Disponible	Cantidad en %
Excelente/Sobresaliente	41%
Bueno	53%
Regular	6%
Malo/Deficiente	0%

Se puede observar que el 41% de los encuestados sí saben dónde pueden encontrar fácilmente la información cuando la necesitan, se debe de comunicar al 100% todos los canales donde las personas pueden encontrar la información esto es muy importante por lo que se concluye que hay una oportunidad de mejora en cuanto a la comunicación de donde se publica la información y hay una brecha del 59% ya que el 100% de las personas deben conocer estas fuentes de información para brindar un servicio de excelencia dando información completa a nuestros clientes.

**Resultado pregunta No. 7:** ¿Qué problema has afrontado cuando no cuentas con información adecuada?

En esta pregunta el encuestado tenía que elegir entre las siguientes opciones:

- No has tenido problemas de este tipo
- Cliente Molesto
- Pérdida del cliente
- Otro Problema: Explique qué problema

Los resultados a esta pregunta fueron los siguientes:

Problema Generados por Malo Información	Cantidad en %
No he tenido problemas	52%
Cliente Molesto	33%
Cliente Molesto y Perdida del Cliente	11%
Otro problema (incremento tiempo espera, soluciones no efectivas, entre otros mencionados)	4%

El 48% de las personas han tenido algún problema por la falta de información, esto impacta negativamente en la satisfacción del cliente ya que el cliente se molesta, perdemos clientes, se incrementa el tiempo de espera para clientes, tiempo de solución de problemas y una mala imagen por lo que se concluye que la información es vital y entregar la información completa a los clientes agrega valor en su relación a largo plazo.

### Flujo de Información

Las preguntas que respondían a esta unidad de análisis fue la 2 de la encuesta.

**Resultado pregunta No.2:** ¿En los últimos 6 meses, has utilizado el servicio del Centro de Información y Soporte (CIS)?

La pregunta era cerrada y las opciones de respuesta eran sí y no.

A continuación se presenta una tabla de los resultados estadísticos donde la pregunta fue la siguiente:

¿En los últimos 6 meses has utilizado el CIS?	Cantidad en %
Sí	86%
No	14%

Con la información anterior se puede concluir que el CIS es un canal muy importante ya que el 85% de los encuestados si han llamado al CIS en los últimos 6 meses, lo que se sugeriría es comunicar más este canal para que el 15% que no lo utiliza lo empiece a utilizar.

Puesto de Trabajo	No lo ha utilizado en 6 meses	Sí lo ha utilizado en 6 meses
Receptor	27%	73%
Representante de Servicio al Cliente	3%	97%
Jefe/Subjefe	0%	100%
Ejecutivo	0%	100%

Se realizó un análisis adicional en el cuál vemos que muchas personas si utilizan han utilizado el CIS regularmente en especial los ejecutivos, Jefes y Subjefes; hay una oportunidad en crecer el conocimiento y aumentar su penetración en el receptores y es muy importante esta pregunta ya que tenemos un 14% que no lo utiliza, es decir el 1 de cada 10 no lo utiliza, hay una oportunidad de crecimiento que debe ser aprovechada.

### **Medios y canales de información**

La pregunta que respondía a esta unidad de análisis fue la número 1 de la encuesta.

**Resultado pregunta No.1:** ¿Cuándo hay algún cambio en los productos, servicios o políticas internas, por qué medio te llega la información?

En esta pregunta se utilizaron las opciones de los medios establecidos en la Corporación se utilizan para comunicar la información, los cuales son:

- Circulares Internas
- Información directa del Jefe de Agencia
- Capacitaciones
- Bi Informador
- Bi Portal
- Correo Electrónico
- La mayoría de las veces no tienes la información hasta que un cliente te consulta y tienes que preguntar.

Algo muy importante sobre esta pregunta es que los encuestados pueden elegir más de una opción según sea su experiencia.

A continuación se presenta una tabla de los resultados estadísticos de la pregunta número 1:

Medio para comunicar la información	Resultado en %
Circular	31%
Jefe de Agencia	25%
Capacitaciones	19%
Bi Informador: Sistema de información que tienen acceso las agencias para poder consultar la información.	8%
Email	7%
No llega la información	6%
Bi Portal: Página interna de la Corporación, no llega a todas las agencias por temas tecnológicos como ancho de banda.	4%

Se puede concluir que el medio más efectivo para difundir información es la circular, el 31% de las personas se enteran por este medio cuando hay algún cambio en los productos o servicios, el segundo medio es por el jefe de agencia.

Esto nos da un panorama sobre los canales que se deben impulsar para que las personas se enteren rápidamente de la información que ha cambiado.

Puesto de Trabajo	Circular	Jefe de Agencia	Capacitaciones	Bi Informador	Bi Portal	Email	No llega la información
Ejecutivo	6	8	6	2		2	1
Jefe/ Sub Jefe	54	45	32	20	10	17	7
Receptor	170	135	102	39	20	39	34
Representante de Servicio al Cliente	96	82	57	26	12	22	19
<b>Total general</b>	<b>326</b>	<b>270</b>	<b>197</b>	<b>87</b>	<b>42</b>	<b>80</b>	<b>61</b>

Se realizó un análisis adicional sobre el puesto de trabajo y el medio que eligieron donde se enteran de los cambios en productos y servicios, según el puesto de trabajo se puede observar que para el receptor y el representante de servicio al cliente hay una oportunidad de mejora ya que hay algunos que no les llega la información.

### **Procedimientos**

La pregunta que respondía a esta unidad de análisis fue la 8 de la encuesta.

**Resultado pregunta No.8:** ¿Te gustaría agregar algún comentario sobre la forma en cómo se maneja la comunicación interna en la Corporación?

Esta fue una pregunta abierta donde los encuestados nos brindaron sus oportunidades de mejora respecto a la comunicación interna de la Corporación, entre las opiniones se encuentran las siguientes:

Varios colaboradores coincidieron con las siguientes respuestas:

- Mejorar la capacitación de los asesores del CIS para dar un servicio de excelencia.
- Que no se tarden mucho en contestar las llamadas.
- Que la información esté actualizada, ya que los colaboradores se enteran por medio del cliente y cuando consultan les proporcionan otra información.
- Aplicar los estándares de servicio tales como: Eficiencia, disponibilidad y cortesía.
- Ampliar el horario del CIS para dar un servicio de excelencia a los clientes.

- **Instrumento Entrevista**

Este instrumento fue utilizado para los Gerentes de los dueños de los productos y servicios de Corporación Bi, a continuación se detalla las respuestas que generó dicho instrumento.

¿Qué piensa sobre la Comunicación Interna que se maneja en la Corporación?	¿Cuando usted lanza un producto o se hace cambio de una política en su producto o servicio cómo la comunica y a quiénes?	¿Cómo se entera usted de los cambios en las políticas, productos y servicios?	¿Cuenta su área con algún procedimiento de comunicación interna para gestión y prevención de crisis a nivel interno?	¿Conoce usted la Política de Actualización de Información para el (CIS)?	¿Ha utilizado el formulario de la actualización de datos del (CIS)	¿Qué piensa del formulario?	¿Cómo es su comunicación con el (CIS)?	¿Cuál cree usted que es la forma ideal para que la comunicación interna de la Corporación Bifluya?
<p>Puede mejorar, no existe un canal con una directriz que nos permita tener un canal de comunicación estándar, y Bi-Portal se ha utilizado para diferentes cosas y no es de utilidad, ya es como un SPAM.</p>	<p>La comunicación a: Call Center, Agencias y Cis, En el caso de Call Center y Cis lo hacemos por medio de nuestros Representantes de Banca Moderna; se programan capacitaciones para poderlo viralizar. En el caso de Agencias se hacen capacitaciones y se apoyan con Atención al Público, asimismo se comunica en: Circulares, Bi Portal y mails, y cuando no funciona se hacen refuerzos.</p>	<p>Por el anuncio del Administrador de Bi Portal o alguien me cuenta y de allí me pongo a investigar, pero no soy usuario de visualizar los mensajes de Bi Portal ya que están muy saturados y no cuenta con información relevante o importante.</p>	<p>Existen manuales de procedimientos y a través de ellos se hacen planes de contingencia en caso alguna crisis de área, todo el personal de Banca Moderna está enterado de los mismos.</p>	<p>Si</p>	<p>Sí</p>	<p>No lo conozco a detalle ya que cuento con una persona encargada de actualizar la información por medio del mismo. Solo sé que existe.</p>	<p>Excelente ya que tiene a un líder y participa en todas las reuniones de MCIs que tiene.</p>	<p>Normar la comunicación interna al momento de lanzar un producto o servicio nuevo o cambio de política, dentro de la estrategia de lanzamiento se debiera considerar la comunicación interna como algo crucialmente importante y certificar el conocimiento del mismo. Por ejemplo "hasta que lo vemos en la prensa nos enteramos".</p>

<p><i>Muy efectiva si logra el objetivo del mensaje</i></p>	<p><i>Por capacitaciones con el Represente de Mercadeo del CIS. No se hace una genérica para toda la corporación solo para las áreas que involucradas en el desarrollo de producto.</i></p>	<p><i>Porque alguien me cuenta.</i></p>	<p><i>En el caso de Mercadeo si se cuenta con algún plan de contingencia en algunas promociones en específico si no funcionan.</i></p>	<p><i>Si</i></p>	<p><i>No, porque tengo a una persona que se encarga específicamente de esto, lo conozco pero no lo uso.</i></p>	<p><i>No lo conozco a detalle</i></p>	<p><i>Buena fluye bastante</i></p>	<p><i>Seguir con los correos del Administrador de Bi Portal, es un buen canal de información y todos estamos pendientes del mismo</i></p>
<p><i>A pesar de que ha mejorado en los últimos años, todavía hay muchas cosas que no se comunican internamente y que un no se enteran hasta mucho después.</i></p>	<p><i>Se comunican a las áreas relacionadas con dicho proceso o procedimiento a través de correo electrónico, llamada telefónica o una reunión si es necesario.</i></p>	<p><i>Me entero con el tiempo a través de comentarios de personas.</i></p>	<p><i>Si hay manuales para gestión de algunos casos como los de Contraloría y también puedo mencionar el comité de casos</i></p>	<p><i>Si</i></p>	<p><i>Sí</i></p>	<p><i>Si es completo, un poco monótono porque hay que documentar todo de nuevo aunque no existen cambios, se podría mejorar para que sea más fácil de completar y tenga el aporte deseado.</i></p>	<p><i>Es buena la comunicación y el apoyo que ellos nos brindan es excelente.</i></p>	<p><i>Los canales que están debería explotarse más, por ejemplo Bi Portal poner secciones de Bi así como las noticias relevantes que comunican de la Prensa Libre. Segmentar la comunicación interna.</i></p>

<p>Es buena, porque se ha tenido cambios y avances en materia de que todos estemos enterados e informados en varios temas como: ECC noticias relevantes trámites, colaboradores, productos.</p>	<p>Lo comunico a mis clientes directos tales como: Agencias, lo hace a través del 390 con Bi email; con nuestros asesores del CIS si hace reuniones presenciales; una reunión mensual de seguimiento donde llegan a ver los procesos al área de Soporte Interno; apoyo y seguimiento con ejecutivos; con la unidad de capacitación de RRHH; también utilizamos las alineaciones para la actualización de procedimientos en el sitio.</p>	<p>Bi Portal, en reuniones</p>	<p>Si contamos, a raíz del problema de clonación se afinó una cobertura adicional de los horarios de soporte a las agencias, ampliaron sus horarios en la central ejemplo sábado y CIS por hora. Si tienen procesos para las contingencias en sistemas, ya tiene herramienta en cuestión de 5 minutos minimiza o reduce aproximadamente e 80% retiros.</p>	<p>No, a fondo no la ha leído.</p>	<p>No tengo a una persona asignada para ese proceso.</p>		<p>Es buena, se cuenta con el apoyo necesario y la comunicación ha mejorado considerablemente.</p>	<p>En centro financiero ha sido muy bueno, la estrategia da buenos resultados, ahora con la comunicación interna con los colaboradores del interior de la república deberían de enfocar una buena parte de recurso para que la información llegue correctamente y a tiempo, es necesario ya que hay buena cantidad de colaboradores en los departamentos de varias áreas de negocio y mi percepción es que no se les da seguimiento y esto afecta el servicio a nuestros clientes.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------	----------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><i>Está un tanto despersonalizada en términos de tecnología, por ejemplo muchos tiene en mente y ejecutan la comunicación interna con tan solo mandar un correo electrónico, y piensan que allí terminó el ciclo, debería ser mas ágil, en la actualidad puede estarse volviendo engorrosa, creo que la comunicación interna no se basa en confianza, no hay credibilidad en la misma, se puede mejorar teniendo buena comunicación y relaciones entre las áreas.</i></p>	<p><i>Los primeros en enterarse es internamente en Confiansa, la línea de atención al cliente por ventas y SAC al cliente incluye reclamos. Cis, como una extensión de Confiansa, no está clara para el resto de canales, Confiansa se adapta pero no tienen un procedimiento., al día de hoy no capacitan por costos y convocatorios, una comunicación electrónica interna.</i></p>	<p><i>Se entera por el administrador de bi portal, y por otro lado promociones.</i></p>	<p><i>No se ha dado, sin embargo, no hay ningún procedimiento estándar,</i></p>	<p><i>si</i></p>	<p><i>si</i></p>	<p><i>Es monótono, pero es ventajoso por ser contratos de la SIB no sufre modificaciones severas, pero puede cambiar la forma de comercialización.</i></p>	<p><i>Constante, buena, todos los días tienen comunicación con el Cis mas especializadas.</i></p>	<p><i>no tengo en mente los canales actuales, pero pienso que se puede potencializar, nuevas formas de comunicación interna.</i></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	------------------	------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

De dicho instrumento, se puede observar que todas las respuestas son diferentes, sin embargo, todos indican que hay que mejorar la comunicación interna, no existe una cultura de informarnos los unos a los otros, se enteran de algún producto o cambio de política de los productos y servicios porque terceras personas le contaron. Si bien es cierto que mucha información se publica en la intranet, en el correo del “administrador”, muchos colaboradores no lo leen. Otra tendencia que se puede observar es que todos contestaron que tiene a su líder en el CIS que se encarga de la comunicación interna, basta con que él esté enterado de los cambios para poderlo informar a los demás compañeros que atienden las llamadas entrantes de cada área, no hay estándar de comunicación de los líderes.

Por otro lado, si bien es cierto que existe un formato de Políticas de Actualización de Información en el CIS, los mismos gerentes de los productos y servicios no lo utilizan, indicaron que tienen a un colaborador asignado para que se encargue de darle seguimiento a los requerimientos de dicho formato, y los que lo conocen, lo consideran complicado.

Es muy ventajoso que los sujetos del presente estudio indicaron que su relación con el CIS es buena, hay apoyo y seguimiento, pero en general se tiene que mejorar la comunicación interna.

Otro factor importante es que los gerentes de los productos y servicios al momento de comunicar un lanzamiento nuevo o cambio de política; la mayoría lo comunica solo con los que están relacionados con el proceso, no hay una política o un estándar general que todos deben cumplir, cada quien lo hace según sus necesidades específicas. Dichos gerentes de los productos y servicios son los encargados de capacitar y comunicar a sus públicos internos, lo hacen pero de una forma no uniforme y esto en gran escala impacta en el servicio al cliente externo por no tener información actualizada y estandarizada.

### III. PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Presentación de la propuesta de plan de Comunicación para el Centro de Información y Soporte (CIS)

A continuación se detalla la propuesta del plan de Comunicación para el Centro de Información y Soporte (CIS), la cual busca contribuir desde el componente de la comunicación interna, al servicio de excelencia que se le debe dar a los clientes internos y externos en cuanto a la información proporcionada de los productos, servicios o cambios en las políticas de los mismos. Con base a las necesidades identificadas en los instrumentos de investigación detallados anteriormente. Cada eje de la propuesta, responde a cada una de las unidades de análisis establecidas en esta investigación: proceso de consulta, flujos, medios y canales de información y procedimientos.

La estrategia esta propuesta para ejecutarse en un plazo de 3 a 6 meses, tomando como año uno el 2014, la propuesta incluye los objetivos del plan de comunicación, en el cual se desarrollarán las estrategias, tácticas, metas, presupuesto, cronograma y evaluación.

En base a los hallazgos de la aplicación de los instrumentos en los diferentes sujetos, se plantean los siguientes objetivos:

- ✚ Tener la información debidamente actualizada de todas las áreas que conforman el Centro de Información y Soporte (CIS).
- ✚ Implementar un estudio de satisfacción del cliente interno de los usuarios del Centro de Información y Soporte (CIS).

**Objetivo: Tener la información debidamente actualizada de todas las áreas que conforman el Centro de Información y Soporte (CIS).**

<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Metas</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Responsable</b>
<p><b>1.</b> Relanzamiento a todas las áreas representadas en el Centro de Información y Soporte (CIS) de las políticas de actualización de información.</p>	<p><b>1.1</b> Realizar un focus group con los encargados de actualizar la información de las áreas que representan el (CIS) con el objetivo de re-definir los parámetros del formato de Políticas de Actualización de Información del (CIS).  <b>1.2</b> Actualizar el formato de Políticas de Actualización de Información del (CIS) según los resultados del focus group realizados.  <b>1.3</b> Realizar convocatorias para dar a conocer a las áreas que conforman el (CIS) el nuevo formato de Políticas de Actualización de Información.  <b>1.4</b> Enviar recordatorios a nuestros grupos de interés sobre el uso de la actualización de la Política de</p>	<p><b>1.1</b> Identificar los puntos de mejora del formato de Políticas de Actualización de Información del (CIS).  <b>1.2</b> Presentar los resultados del focus group .  <b>1.3</b> Presentar la propuesta del nuevo formato de actualización de información.  <b>1.4</b> Cumplimiento de todas las áreas que conforman en (CIS) en la actualización de información según fechas establecidas (acuerdos).</p>	<p><b>1.1</b> Q. 800.00 coffee break.  <b>1.2</b> Recursos propios de la organización.  <b>1.3</b> Recursos propios de la organización.  <b>1.4</b> Recursos propios de la organización.</p>	<p><b>1.1</b> Ver anexo del cronograma de la estrategia de comunicación.</p>	<p><b>1.1</b> Bitácora de discusión de resultados del focus group.  <b>1.2</b> Validar la correcta actualización de las políticas de Información del (CIS) según resultados del focus group realizado.  <b>1.3</b> Cumplir con la fecha establecida en el cronograma de trabajo y asistencia de del 100% de las áreas que conformar el CIS (75% en seis meses y el otro 25% en un año).  <b>1.4</b> Monitoreo de actualización de información.</p>	<p><b>1.1</b> Jefatura del Departamento del Centro de Información y Soporte (CIS).  <b>1.2</b> Jefatura del Departamento del Centro de Información y Soporte (CIS).  <b>1.3</b> Jefatura del Departamento del Centro de Información y Soporte (CIS).  <b>1.4</b> Jefatura del Departamento de Información y Soporte (CIS).</p>

	<p>Actualización de Información del (CIS).</p> <p><b>1.5</b> Realizar grupos de conversación con los usuarios del (CIS) con el objetivo de recolectar información que aporte específicamente a cómo debería mejorar la información de: Tarjeta de Crédito, Seguros, Créditos y Préstamos.</p>	<p><b>1.5</b> Cumplimiento de metas de captación y colocación de los siguientes productos: Tarjeta de Crédito, Seguros, Créditos y Préstamos.</p>	<p><b>1.5</b> Recursos propios de la organización</p>		<p><b>1.5</b> Tablero de resultados.</p>	<p><b>1.5</b> Unidad de Negocio.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	--	------------------------------------------	--------------------------------------

**Cronograma de Actividades 2014**

**Objetivo: Tener la información debidamente actualizada de todas las áreas que conforman el Centro de Información y Soporte (CIS).**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>
Realizar un focus group con los encargados de actualizar la información de las áreas que representan el (CIS) con el objetivo de re-definir los parámetros que debe contener la Política de Actualización de Información	Del 10 al 14 de Marzo
Actualizar el formato de Políticas de Actualización de Información del (CIS) según los resultados del focus group realizados.	Del 17 al 21 de Marzo
Realizar convocatorias para dar a conocer a las áreas que conforman el (CIS) el nuevo formato de Políticas de Actualización de Información	Del 24 al 28 de Marzo
Enviar recordatorios a nuestros grupos de interés sobre el uso de la actualización de la Política de Actualización de Información del (CIS).	Del 31 de Marzo al 4 de Abril

**Objetivo:** Implementar un método para evaluar constantemente la calidad del servicio que brinda el CIS a sus usuarios.

<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Metas</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Responsable</b>
<p><b>2.</b> Evaluación de satisfacción de servicio que brinda el (CIS) a todos los usuarios cada 4 meses. (3 mediciones al año).</p>	<p><b>2.1</b> Realizar reuniones con los expertos de medición; con el objetivo de definir los objetivos específicos de la medición.  <b>2.2</b> Definir los cuestionarios a utilizar en base a los objetivos específicos de la medición, tomando en cuenta los Estándares de Servicio Corporativos.  <b>2.3</b> Realizar una planificación en conjunto con el área de medición para establecer quiénes serán los clientes misteriosos (usuarios reales que utilizan el CIS) para , poderles capacitar de la evaluación y definir un cronograma de trabajo.  <b>2.4</b> Realizar llamadas de los clientes ocultos a las áreas que representan el (CIS).  <b>2.5</b> Realizar un sitio específico para entrega de resultados en Bi-Portal, con el objetivo</p>	<p><b>2.1</b> Promover el trabajo en equipo para involucrar a las dos áreas interesadas en la mejora del servicio al cliente interno.  <b>2.2</b> Tener listo el instrumento a utilizar en la evaluación de la percepción de servicio tomando en cuenta la aprobación de las áreas que participarán en la medición.  <b>2.3</b> Cumplir al 100% la planificación el cronograma de trabajo de la medición.  <b>2.4</b> Grabar todas las llamadas para garantizar la transparencia de la medición.  <b>2.5</b> Asegurar que la información esté al alcance de todas las personas interesadas.  <b>2.6</b> Informar puntualmente y en tiempo de todos los hallazgos</p>	<p><b>2.1</b> Recursos propios de la organización  <b>2.2</b> Recursos propios de la organización.  <b>2.3</b> Recursos propios de la organización.  <b>2.4</b> Recursos propios de la organización.  <b>2.5</b> Recursos propios de la organización.</p>	<p><b>2.1</b> Ver anexo del cronograma de la estrategia de comunicación.</p>	<p><b>2.1</b> Minuta de reunión.  <b>2.2</b> Validación de cuestionario o guía a utilizar en la evaluación de percepción de servicio.  <b>2.3</b> % de contactación de llamadas programadas según demanda del área que representa el (CIS).  <b>2.4</b> Número de "click " de consulta de resultados por parte de los miembros del (CIS).  <b>2.5</b> Avances de cumplimiento de plan de acción de cierre de brechas según fechas establecidas por el área.</p>	<p><b>2.1</b> Área de medición.  <b>2.2</b> Área de medición y Jefatura del CIS.  <b>2.3</b> Área de medición.  <b>2.4</b> Área de medición.  <b>2.5</b> Áreas que conforman el Centro de Información y Soporte (CIS).</p>

	<p>de brindar todas las llamadas y resultado del cuestionario utilizado para garantizar la transparencia de la medición.</p> <p><b>2.6</b> Realizar una presentación formal de los resultados obtenidos a las áreas que conforman el CIS, para apoyarlos en el proceso de mejora continua.</p> <p><b>2.7</b> Realizar un plan de acción para cierre de brechas según resultados de la medición de satisfacción del cliente.</p>	<p>encontrados y brindar conclusiones y recomendaciones que generen valor al área que brinda el servicio.</p> <p><b>2.7</b> En la próxima medición se analizará si estos planes de acción impactaron en la mejora del servicio.</p>			<p><b>2.3</b> Resultados de grilla de evaluación de (calidad) percepción del cliente.</p>	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------	--

### Cronograma de Actividades 2014

Objetivo: Implementar un método para evaluar constantemente la calidad del servicio que brinda el (CIS) a sus usuarios.	
ACTIVIDAD	FECHA
Realizar reuniones con los expertos de medición; con el objetivo de definir los objetivos específicos de la medición	Del 31 de Marzo al 4 de Abril
Definir los cuestionarios a utilizar en base a los objetivos específicos de la medición, tomando en cuenta los Estándares de Servicio Corporativos	Del 7 al 1 de Abril
Realizar una planificación en conjunto con el área de medición para establecer quiénes serán los clientes misteriosos (usuarios reales que utilizan el CIS) para , poderles capacitar de la evaluación y definir un cronograma de trabajo	Del 14 al 18 de Abril
Realizar llamadas de los clientes ocultos a las áreas que representan el (CIS)	Del 21 al 25 de Abril
Realizar un sitio específico para entrega de resultados en Bi-Portal, con el objetivo de brindar todas las llamadas y resultado del cuestionario utilizado para garantizar la transparencia de la medición	Del 28 de Abril al 2 de Mayo
Realizar una presentación formal de los resultados obtenidos a las áreas que conforman el CIS, para apoyarlos en el proceso de mejora continua.	Del 5 al 9 de Mayo
Realizar un plan de acción para cierre de brechas según resultados de la medición de satisfacción del cliente	Del 12 al 16 de Mayo

### 3.1 Validación del Plan con Expertos

A continuación se presenta la validación de la estrategia de comunicación por dos expertos. El propósito de la presente validación es que los expertos juzguen si el plan presentado responde a las necesidades de la organización.

- a) Los sujetos que se seleccionaron en la presenta validación son los siguientes:
  - Sujeto 1: Experto en Comunicación Licenciada Daniela Molina, Mercadóloga graduada en la Universidad Rafael Landívar, con una Maestría en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional en la Universidad Rafael Landívar. Actualmente labora para la agencia de publicidad 4d McCANN.
  - Sujeto 2: Experto en la Operación del Centro de Información y Soporte (CIS) Luis Pedro Armas, Ingeniero Industrial, actualmente ocupa el puesto de Jefe de Operaciones del Centro de Información y Soporte (CIS) de Corporación Bi.
- b) Para la validación del Plan de Comunicación; se elaboró un instrumento semiestructurado con preguntas abiertas y cerradas. Dicho instrumento se puede visualizar en la sección de anexos del presente estudio.
- c) Resultados de validación: A continuación se presenta los resultados de la validación de los sujetos seleccionados en este proceso:

La validación se realizó con previa cita para ambos sujetos, con el objetivo de presentar detalladamente la estrategia de comunicación. Los comentarios del sujeto 1 fueron los siguientes:

1. ¿Considera que la estrategia de comunicación está alineada a los objetivos Corporativos de la Organización?

La estrategia está alineada a los objetivos del estudio y cumplen con lo propuesto.

2. ¿Está de acuerdo con las metas de la estrategia? ¿Propondría un cambio? ¿Cuál (es) sería (n)?

Estoy de acuerdo con las metas, las veo ejecutables, realizables, sin embargo agregaría fases o periodos de tiempo para su ejecución, para que sea una implementación paulatina y de oportunidad a corregir fallas en el camino.

3. ¿Considera que el mensaje central es claro?

Tanto la necesidad como el mensaje están claros. Sugiero que el mensaje este acompañado de una campaña institucional interna, con su propia línea grafica para que el departamento empiece a tener personalidad y protagonismo dentro de la organización.

4. ¿Cuál es su opinión sobre las tácticas propuestas en cada objetivo de la estrategia?

Las tácticas están bastante completas, cubren todas las aristas del problema, sin embargo agregaría parte de los resultados de entrevistas a profundidad para hacer un plan más robusto.

5. ¿Considera que se está abordando a los públicos adecuados? ¿recomendaría algún segmento más?

Los públicos con adecuados, únicamente definir quienes o que perfil tendrán las personas, que conformaran el área de medición de las tácticas.

6. En términos generales, ¿Cómo calificaría la estrategia de comunicación para el Centro de Información y Soporte (CIS)?

- **Aceptable**
- Poco por mejorar
- Mucho por mejorar

Aceptable, con pequeños detalles por definir para que toda persona pueda implementarlo en cualquier momento.

Los comentarios del sujeto 2 fueron:

1. ¿Considera que la estrategia de comunicación está alineada a los objetivos Corporativos de la Organización?

Pienso que las estrategias están enfocadas a brindar un servicio de excelencia, sin embargo la primera, aunque sí está alineada, podría considerarse hacer una campaña de concientización sobre la actualización de información al CIS.

La segunda estrategia se enfoca en el servicio que presta el CIS a todas las áreas lo cual considero es muy acertado.

2. ¿Está de acuerdo con las metas de la estrategia? ¿Propondría un cambio?  
¿Cuál (es) sería (n)?

Creo que están de acuerdo a las estrategias y tácticas actuales

3. ¿Considera que el mensaje central es claro?

De acuerdo al planteamiento actual, la información está clara.

4. ¿Cuál es su opinión sobre las tácticas propuestas en cada objetivo de la estrategia?

Considero que éstas podrían apoyar en gran medida al objetivo de la mejora en el servicio y en la actualización de la información.

5. ¿Considera que se está abordando a los públicos adecuados, recomendaría algún segmento más?

Se están tomando en cuenta a todos los involucrados.

6. ¿Tiene sugerencias de cambio en la estrategia de comunicación?

En la estrategia para el relanzamiento, que el enfoque sea en hacer conciencia a las áreas sobre la importancia de actualizar la información a sus áreas en el CIS, ya que en muchas ocasiones las agencias indican que en central se dice una cosa y acá otra.

7. En términos generales, ¿Cómo calificaría la estrategia de comunicación para el Centro de Información y Soporte (CIS)?

- **Acceptable**
- Poco por mejorar
- Mucho por mejorar

#### IV. CONCLUSIONES

Después de realizar la presente investigación y el diagnóstico para determinar la percepción de los usuarios del (CIS), según los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas conjuntamente con la experiencia que da el ser colaborador de Corporación Bi, se identificaron las siguientes conclusiones:

Con respecto al FODA del (CIS), en la parte de debilidades existe una gran brecha de mejora.

Para el proceso de consulta, más del 50% de los colaboradores manifestaron que la información de los productos y servicios de la Corporación está actualizada. Cabe mencionar que los ejecutivos de negocio tienen la menor percepción de la información que brinda el (CIS).

La Corporación debe mejorar la información de algunos productos o servicios financieros siendo estos: Tarjeta de Crédito, Prestamos, Seguros y Créditos, tomando en cuenta centralizar la información y características de cada uno de ellos.

Los colaboradores saben dónde consultar información cuando el cliente les pregunta y no saben la respuesta. Uno de los canales principales es el (CIS).

Los colaboradores manifestaron que han tenido inconveniente cuando no le dan la información correcta al cliente.

La mayoría de colaboradores utiliza como canal principal de consulta el Centro de Información y Soporte (CIS).

En el caso de las Agencias de Corporación Bi, el canal principal de comunicación son las circulares que les llegan semana tras semana, a este canal le ponen importancia ya que son avisos o mensajes claves para ejecutar en cada una de las Agencias Bi.

Dentro de las mejoras que los colaboradores indicaron que debe implementar el (CIS), se mencionan las principales: información centralizada y actualizada de todos los productos, servicios, procesos, mejora en el servicio al cliente interno, aplicar y vivir día a día los estándares de servicio Bi entre otros.

Para poder mejorar lo identificado en el diagnóstico, se desarrolló el plan de comunicación, donde se identificaron como objetivos:

- Tener la información debidamente actualizada de todas las áreas que conforman el Centro de Información y Soporte (CIS).
- Implementar un estudio de satisfacción del cliente interno de los usuarios del Centro de Información y Soporte (CIS).

Para poder cumplir con los mismos, se plantearon dos estrategias:

- Relanzamiento a todas las áreas representadas en el Centro de Información y Soporte (CIS) de las políticas de actualización de información.
- Evaluación de satisfacción de servicio que brinda el (CIS) a todos los usuarios cada 4 meses. (3 mediciones al año).

Las estrategias propuestas en el plan de comunicación organizacional buscan contribuir desde el componente de la comunicación interna, al servicio de excelencia que se debe brindar a todos los usuarios del Centro de Información y Soporte (CIS) en cuanto a la información proporcionada de los productos, servicios o cambios en las políticas de los mismos.

A estas estrategias se les diseñaron tácticas las cuales se caracterizan con el objetivo que aporten y beneficien la operación y el servicio de excelencia que debe brindar el Centro de Información y Soporte (CIS) a todos sus usuarios. Estas tácticas cuentan con un plan de trabajo con los siguientes factores: metas, presupuesto, evaluación y área /colaborador responsable de las mismas.

Para el Departamento de Centro de Información y Soporte (CIS), al implementar los dos objetivos de la estrategia de comunicación se beneficiará de lo siguiente:

Objetivo 1: Tener la información debidamente actualizada de todas las áreas que conforman el Centro de Información y Soporte (CIS).

- Re-definir los parámetros del formato de Políticas de Actualización del Centro de Información y soporte (CIS), a manera que las áreas que las conformen puedan actualizar la información de una manera centralizada y amigable al mismo tiempo con la responsabilidad debida.
- Fomentar el uso correcto y a tiempo del formato de Políticas de Actualización del Centro de Información y Soporte (CIS).
- Comunicar a todas las áreas que conforman en (CIS) el nuevo formato de Actualización de Información.
- Brindar a todos los usuarios del (CIS) un servicio de excelencia, aplicando los estándares de servicio Bi y brindando información centralizada y certera para los clientes externos.

Objetivo 2: Implementar un método para evaluar constantemente la calidad del servicio que brinda el (CIS) a sus usuarios.

- Promover el trabajo en equipo
- Identificar oportunidades de mejora para brindar un servicio de excelencia a todos los usuarios del (CIS).
- Tener evidencia certera de cómo los asesores del (CIS), atienden a sus clientes internos, para garantizar la transparencia de la evaluación de satisfacción del cliente.
- Implementar capacitaciones extraordinarias como plan de carrera a los asesores del (CIS), con el objetivo de sensibilizarlos de lo importante que es brindar un servicio de excelencia.
- La vivencia de la Cultura de Servicio Bi
- Retroalimentar a todas las áreas que conforman el (CIS) sobre cómo sus asesores brindan la información que ellos mismos proporcionan.

- Comunicación interna activa
- Planes de acción para mejora continua tanto en la operación como en el servicio que brinda el (CIS).

Todo esto impactará positivamente en dar un servicio del excelencia a nuestros clientes externos, y poder retenerlos y potencializarlos. Con la medición de satisfacción el cliente, podremos evaluar si estamos haciendo bien las cosas o hay algo que mejorar, otro beneficio de la misma es poder potencializar a los colaboradores que conforman el Centro de Información y Soporte (CIS) identificando sus competencias laborales e ir potencializándolas.

Para poder plantear este plan de comunicación organizacional al desarrollar este estudio se pudo aplicar los conocimientos básicos de la Maestría de Comunicación Estratégica e Imagen Institucional, combinando con lo aprendido y el trabajo de campo, teniendo la oportunidad de poder hacer investigación con cada uno de los sujetos del presente estudio, dando aportes y criterios alineados al conocimiento, como los siguientes: diagnóstico y problemática de comunicación interna, identificación de categorías, mensajes claves, identificación de públicos de interés, plan de comunicación organizacional, identificación de instrumentos para realizar diagnósticos, la experiencia del trabajo de campo con cada una de los sujetos, identificación de estrategias de comunicación.

En cuanto al ejercicio profesional el aporte que me brindó la Maestría de Comunicación Estratégica e Imagen Institucional fue ver desde otro punto de vista la Administración de Empresas, tomando en cuenta lo importante que es identificar los diferentes segmentos de la organización, identificando a cada uno de mis públicos de interés, comunicando de una forma efectiva y eficiente los mensajes claves que se desean desplegar. La comunicación estratégica es vital en cualquier actividad profesional que se ejerza, sin comunicación no hay ejecución y no hay medición. La medición propone nuevos compromisos para mejorar, y con una comunicación efectiva, se lograrán los objetivos propuestos.

Compartir y aprender de los profesionales expertos en el tema de la comunicación estrategia, catedráticos, y asesora fue clave para la conclusión de presente estudio, fue una experiencia profesional muy gratificante para futura comunicadora estratégica.

## V. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Adriana, M. (2009) **Manual de comunicaciones: Propuesta para mejorar la comunicación corporativa de la fundación Proboquilla** (Tesis) Universidad Pontificia Javeriana Colombia.
- Ahuactzin, L. (2003) **Diagnóstico de Comunicación Interna en una institución del Nivel Superior**, (Tesis) Universidad de las Américas Puebla, México.
- Anzieu, D., & Jacques Y. (1971) **La dinámica de los grupos pequeños.**, Buenos Aires Argentina: Editorial Kapelusz.
- Brandolini, M. & González, F. (1998) **Comunicación Interna**. Editorial Dircom. Buenos Aires Argentina.
- Cadaro, K. (1997) **Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de las Universidades Públicas** (Tesis) Universidad Tecnológica Nacional U.T.N Argentina,
- Carlos. O. (2007). **Manual de Comunicación Interna**. [Libro en línea]. Consultado el día 28 de Octubre del 2011.  
[http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=b\\_vdlizdTJAC&oi=fnd&pg=PR15&dq=manual+de+comunicacion+interna&ots=GilxrdOthh&sig=GnlqQMZ8DlicCo8tZXZnGdSg2o#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=b_vdlizdTJAC&oi=fnd&pg=PR15&dq=manual+de+comunicacion+interna&ots=GilxrdOthh&sig=GnlqQMZ8DlicCo8tZXZnGdSg2o#v=onepage&q&f=false)
- Castro, W. (2010). **Métodos mixtos en investigación en las contribuciones a los simposios de la SEIEM (1997-2010)**. Universidad de Antioquia Colombia.
- Cedaro, K. (2007) **Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de las Universidades Públicas**. (Tesis). Universidad Tecnológica Nacional. Argentina.
- Chiavenato, A. (2010) **Innovación de la Administración**. 5ta. Edicion. Editorial McGraw-Hill. México.
- Dávila A., & Martínez. N. (s.a.) **Cultura en Organizaciones Latinas**. Siglo 21 Editores.

- Hernández Sampieri, et, al (2010) **Metodología de la Investigación**, McGraw Hill, México.
- Keesing, R., & Keesing F. (1968) **New Perspectives In Cultural Anthropology**, USA.
- **Ley de Supervisión Financiera** Banco de Guatemala (2014) Recuperado de <http://www.banguat.gob.gt/leyes/2002/LeySupervisionFinanciera-18-2002.pdf>
- **Manual de Inducción de Corporación Bi** (2013)
- Molliner, A. (2012) **Plan de comunicación externa para fortalecer la imagen de la Ruta Maya Ong.** (Tesis de Maestría no publicada). Universidad Rafael Landivar. Facultad de Humanidades Guatemala.
- Murra, F. (2009) **Manual de Comunicaciones. Propuesta para mejorar la comunicación corporativa en la Fundación Proboquilla.** Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.
- Ongallo, C. (2007) **Manual de Comunicación.** 2da. Edición. Editorial Dykinson S.L. Madrid España.
- Pereira, Z. (2011). **Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia Concreta.** Universidad Nacional Heredia Costa Rica.
- Principado de Asturias (s.a.) Herramienta de Comunicación Interna Proyecto Compyte. Recuperado de: <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf>.
- Ramió, C., Ballart, X. (1993), **“Lecturas de Teoría de la Organización”**, 2 vols. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Real Academia Española <http://www.rae.es/rae.html>
- Robbins, E., & Decenzo, D. (2002). **Fundamentos de Administración.** 3ra. Edición. Editorial Pearson, México.
- Robbins, Stephen P. (1987). **Cultura organizacional.** En **Comportamiento organizacional.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.

- Sabino, C. (1992) **El proceso de la Investigación**. Ed. Panapo, Caracas, Venezuela. 216 págs.
- Saladrigas Medina, Hilda (2005). **Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos**. Revista Latina de Comunicación Social, 60. La Laguna (Tenerife).
- Serzo, H. (1984) **Rensis Likert y Douglas Mcgregor**. **Revista Management Today** en español. *Sección “Clásicos de la Gerencia”, enero de 1984, pp 33 – 36*
- Strauss, C. (1958). **Antropología Estructural**. Primera Edición. Buenos Aires Argentina. Editorial Eudea.
- **Superintendencia de Bancos de Guatemala** (2014) Recuperado de <http://www.sib.gob.gt/web/sib/inicio>.
- Torres, M. , Paz, K., (2006) **Métodos de recolección de datos para una investigación**. Universidad Rafael Landivar, facultad de Ingeniería. Boletín electrónico No. 3.
- Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología Costa Rica. (2012) Guía para elaborar citas y referencias en formato APA por Edgar Salguero García. Recuperado de [http://www.magisteriolalinea.com/home/carpeta/pdf/MANUAL\\_APA\\_ULACIT\\_actualizado\\_2012.pdf](http://www.magisteriolalinea.com/home/carpeta/pdf/MANUAL_APA_ULACIT_actualizado_2012.pdf)
- Universidad UCEMA (2007). **Edición Especial sobre Cultura Organizacional**. Volumen 5. Argentina.
- USAID (2008) **Manual de Comunicación interna para buenas prácticas**,

## **VI. ANEXOS**

6.1 Encuesta

6.2 Entrevista

6.3 Instrumento de validación

## 6.1 Encuesta

### Tu opinión es importante

Por favor, dedica un momento para completar esta encuesta.

La información es totalmente confidencial y será utilizada únicamente con el objetivo de mejorar nuestros procesos internos.

- ¿Cuándo hay algún cambio en los productos, servicios o políticas internas, por qué medio te llega la información? (Puedes marcar varias respuestas)
  - Circulares Internas
  - Información directa del Jefe de Agencia
  - Capacitaciones
  - BI Informador
  - BI Portal
  - Correo electrónico
  - La mayoría de veces no tienes la información hasta que un cliente te consulta y tienes que preguntar
- En los últimos 6 meses, ¿Has utilizado el servicio de Centro de Información y Soporte (CIS)?
  - Sí ----- pasa a la pregunta 3
  - No ----- pasa a la pregunta 5

**Responde las siguientes preguntas utilizando una escala de 0 a 10 en donde 0 es deficiente y 10 es sobresaliente:**

- ¿La información de los Productos y Servicios de la Corporación está actualizada en el Centro de Información y Soporte?  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10
- De qué productos o servicios consideras que se necesita mejorar la información en el Centro de Información y Soporte?  
  
Pasa a la pregunta 6
- Contesta la pregunta únicamente si respondiste que No en la pregunta 2  
¿Por qué no utilizas el Centro de Información y Soporte (CIS)?  
  
Pasa a la pregunta 6
- ¿Sabes en donde buscar información cuando un cliente te consulta y no conoces la respuesta?  
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10
- ¿Qué problemas has afrontado cuando no cuentas con información adecuada?
  - No has tenido problemas de este tipo
  - Cliente molesto
  - Perdida del cliente
  - Otro problema

Si marcaste la opción "Otro problema" por favor detallalo en este espacio:
- Te gustaría agregar algún comentario para mejorar la forma en la que se maneja la comunicación interna en Banco Industrial:
- Tu puesto de trabajo es:
  - Receptor
  - Representante de Servicio al Cliente
  - Jefe/Sub Jefe

¡Muchas gracias!

## 6.2 Entrevista

<i>¿Qué piensa sobre la Comunicación Interna que se maneja en la Corporación?</i>	<i>¿Cuando usted lanza un producto o se hace cambio de una política en su producto o servicio cómo la comunica y a quiénes?</i>	<i>¿Cómo se entera usted de los cambios en las políticas, productos y servicios?</i>	<i>¿Cuenta su área con algún procedimiento de comunicación interna para gestión y prevención de crisis a nivel interno?</i>	<i>¿Conoce usted la Política de Actualización de Información para el (CIS)?</i>	<i>¿Ha utilizado el formulario de la actualización de datos del (CIS)</i>	<i>¿Qué piensa del formulario?</i>	<i>¿Cómo es su comunicación con el (CIS)?</i>	<i>¿Cuál cree usted que es la forma ideal para que la comunicación interna de la Corporación Bifluya?</i>

### 6.3 Instrumento de Validación

#### Universidad Rafael Landívar

#### Facultad de Humanidades

### GUÍA DE VALIDACIÓN ESTRATEGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL CENTRO DE INFORMACION Y SOPORTE (CIS) DE CORPORACIÓN BI.

**Dirigida a:** Experto en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional e Experto en la operación de la Organización del Centro de Información y Soporte (CIS).

Luego de leer la propuesta de Comunicación Estratégica, contestar las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Considera que la estrategia de comunicación está alineada a los objetivos Corporativos de la Organización?
- ❖ ¿Está de acuerdo con las metas de la estrategia? ¿Propondría un cambio? ¿Cuál (es) sería (n)?
- ❖ ¿Considera que el mensaje central es claro?
- ❖ ¿Cuál es su opinión sobre las tácticas propuestas en cada objetivo de la estrategia?
- ❖ ¿Considera que se está abordando a los públicos adecuados? Recomendaría algún segmento más?
- ❖ ¿Tiene sugerencias de cambio en la estrategia de comunicación?
- ❖ En términos generales, ¿Cómo calificaría la estrategia de comunicación para el Centro de Información y Soporte (CIS)?
  - Aceptable
  - Poco por mejorar
  - Mucho por mejorar