

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL



TRABAJO DIRIGIDO

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR LA INTERRELACIÓN HUMANA EN EL EQUIPO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA AGENCIA GRAN PODER DE BANCO PRODEM S.A. A PARTIR DE LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN 2021.

POSTULANTES: Vivian Ángela Alvarez Rojas

Juan Manuel Alvarez Rojas

TUTOR: Licenciado Sidney Torres Tejerina

La Paz – Bolivia

2022

DEDICATORIAS

Gracias Dios por la vida de mis padres, por mis hermanos y sobrinos y por brindarme la oportunidad de estar y disfrutar al lado de las personas que sé que más me aman y a las que yo amo con todo mi ser.

Dedico este trabajo a mi familia que es el pilar fundamental en mi camino.

Especialmente dedico este trabajo a mi mamá quien es el ser que siempre me inspira y me da fuerza para continuar en todo momento.

Y a mi padre que desde el cielo me ilumina para seguir adelante en mis proyectos.

VIVIAN ANGELA ALVAREZ ROJAS

A mi querida Familia, a todos ellos dedico el presente trabajo, porque han fomentado en mí el deseo de superación personal y profesional, lo que ha contribuido a la consecución de éste logro. Y una mención especial para mi hijo que ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un gran ejemplo para él y las futuras generaciones de nuestra gran Familia.

JUAN MANUEL ALVAREZ ROJAS

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme una familia tan maravillosa, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplos de superación, humildad y sacrificio. A mi madre que siempre me acompaña en cada momento, por el amor recibido y la paciencia por ser la promotora de cada sueño, de cada meta y expectativa. Gracias mamá por tu confianza y por anhelar siempre lo mejor para mi vida, te amo Nancy.

VIVIAN ANGELA ALVAREZ ROJAS

Agradezco a Dios por otorgarme una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, prporcionándome su apoyo para mi superación, dándome ejemplos de humildad y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo y todo lo que soy.

Muchas gracias a mis Padres que supieron encaminarme por el camino del bien. Gracias Papá, sé que desde el cielo estás contento y muy satisfecho por mi logro académico, también estoy seguro que seguirás bendiciendo mi vida y la de toda nuestra familia. Mamita hermosa, muchísimas gracias, porque siempre estuviste en los buenos y malos momentos apoyándome y aconsejándome para seguir adelante. Gracias a mi esposa y a mi Hijo, ya que son ellos la motivación y la razón de éste logro. Por último las gracias infinitas a mis hermanas que con su aliento, cooperación y estímulo posibilitaron llegar a la culminación satisfactoria del presente Trabajo.

JUAN MANUEL ALVAREZ ROJAS

ÍNDICE GENERAL

1	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.1	Antecedentes y planteamiento de la investigación.....	1
1.2	Identificación del problema.....	2
1.3	Planteamiento del problema.....	3
1.4	Objetivos.....	3
1.4.1	Objetivo general.....	3
1.4.2	Objetivos específicos.....	4
1.5	Justificación/relevancia de la intervención.....	4
2	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	6
2.1	El concepto de comunicación vertical.....	7
2.2	La naturaleza de la comunicación horizontal.....	7
2.2.1	Concepto.....	7
2.2.2	Representación del Modelo de Comunicación Horizontal de BELTRÁN.....	8
3	MARCO INSTITUCIONAL.....	10
3.1	Historia de “Banco PRODEM S.A”.....	10
3.1.1	¿Qué somos?.....	10
3.2	Objetivo de la Institución Bancaria PRODEM S.A.....	11
3.2.1	Misión.....	11
3.2.2	Visión.....	11

3.3	Estructura organizativa de la institución bancaria prodem s.a.	12
3.3.1	Plantel Ejecutivo:	12
3.3.2	Gerencia de Sucursales:	13
3.3.3	Cobertura de Banco PRODEM S.A:.....	13
3.4	Metas del Área Comercial.....	15
3.5	Problemas organizativos y comunicacionales al interior de la agencia	16
4	MARCO METODOLÓGICO.....	18
4.1	Definición de método.....	18
4.2	Método cualitativo	18
4.3	Definición de técnica.....	19
4.4	Técnica de observación sistemática.	19
4.4.1	Definición y diseño.....	19
4.4.2	Diseño de la observación y llenado de fichas de registro	20
5	DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	21
5.1	Descripción de las fichas realizadas.....	22
5.2	Resultados	26
5.3	Sistematización de las fichas de trabajo con el equipo:	28
5.4	Análisis y sistematización de los resultados.	29
5.5	De la interpretación y abstracción.....	31
5.5.1	De las entrevistas	31

5.6	Técnica de la Entrevista abierta	31
5.6.1	Definición y diseño	31
5.7	Instrumento para la realización de la entrevista: El cuestionario.....	32
5.8	La planificación del proyecto con base en el Enfoque del Marco Lógico (EML) .	33
5.8.1	Fase 1 del EML. Diagnóstico e identificación de problemas	43
6	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	45
6.1	Ejecución del plan	45
6.2	Herramientas	45
6.3	Medios.....	45
6.4	6.4 Indicadores de Medición:	46
6.5	6.5 Desarrollo de la propuesta.....	46
6.5.1	El proyecto de intervención	46
6.6	Los objetivos de intervención	47
6.7	La metodología de intervención.....	47
6.8	Diseñar las actividades	49
6.8.1	Discurso comunicativo	49
7	CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES	54
7.1	Conclusiones	54
7.2	Recomendaciones.....	56
8	BIBLIOGRAFÍA	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Representación del Modelo de Comunicación Horizontal de Beltrán	8
Figura 2 Organigrama del Plantel Ejecutivo.....	12
Figura 3 Gerencia de sucursales	13
Figura 4 Cobertura del Banco PRODEM S.A.	13
Figura 5 Área operativa	14
Figura 6 Área comercial	15
Figura 7 Interacción a la llegada.....	29
Figura 8 Medios y canales de información	30
Figura 9 Tensiones comunicativas.....	30
Figura 10 Esquema del proceso de planificación	46
Figura 11 Objetivos de intervención.....	47
Figura 12 Metodología de la intervención.....	48
Figura 13 Actividades	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Herramientas y periodicidad estrategia 1	50
Tabla 2 Herramientas y periodicidad estrategia 2	51
Tabla 3 Herramientas y periodicidad estrategia 3	53
Tabla 4 Cronograma	538

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Dirigido es una guía para implementar una Estrategia comunicacional para mejorar la interrelación humana en el equipo del área comercial de la agencia gran poder de Banco PRODEM S.A a partir de la identidad institucional en la gestión 2021, donde nos centraremos como principal objetivo la “comunicación interna” e implicar en el proyecto institucional a todos los miembros de la institución. Trataremos de crear un clima de trabajo cordial y de confianza, lo que conllevará menos conflictos, menos absentismo laboral, donde todos y cada uno de los que forman parte de la institución trabajen más a gusto y se sientan implicados y motivados en el proyecto institucional, de manera que sus objetivos y los de la institución estén interrelacionados y sólo será eficaz cuando esté incorporada en la cultura empresarial.

En Bolivia se tiene muy pocas entidades bancarias con la implementación de un área comunicacional específica para los fines consiguientes de la misma, por tal sentido mediante el presente trabajo queremos hacer hincapié en este déficit y principalmente asimilar esta deficiencia existente en otras varias entidades bancarias. El proceso de comunicación interna, no debe entenderse como un proceso en una única dirección, sino que es la participación de ambas partes, la que conseguirá satisfacer las necesidades de ambas y crear un buen clima; es así que es muy importante el modelo de comunicación que abordaremos y tomaremos como referencia para la elaboración del presente Trabajo Dirigido. para lo cual recurriremos a los elementos necesarios que nos propone el modelo de comunicación horizontal de Luis Ramiro Beltrán, donde uno de los propósitos de la comunicación interna es optimizar la circulación de información.

La comunicación en la institución es una necesidad diaria, debería realizarse de forma regular y controlada, cuyos resultados se muestran a corto y largo plazo. Además de requerir también de un seguimiento, un control y por supuesto de una mejora constante.

Todo esto hace pertinente el desarrollo de trabajos concretos para mejorar la problemática comunicacional y poder abordarla desde el punto de vista teórico, así como el práctico, utilizando como medio factible la elaboración del presente Trabajo Dirigido en la modalidad del PETAENG.

ABSTRACT

This Directed Work is a guide to implement a communication strategy to improve the human interrelationship in the commercial area team of Banco PRODEM S.A.'s Gran Poder Agency, based on the institutional identity in the 2021 management, where we will focus on "internal communication" as the main objective and involve all the members of the institution in the institutional project. We will try to create a cordial and trusting work environment, which will lead to fewer conflicts, less absenteeism, where each and every one of those who are part of the institution work more comfortably and feel involved and motivated in the institutional project, so that their objectives and those of the institution are interrelated and will only be effective when it is incorporated into the corporate culture.

In Bolivia there are very few banking entities with the implementation of a specific communication area for the consequent purposes of the same, therefore, through this work we want to emphasize this deficit and mainly assimilate this deficiency existing in several other banking entities. The internal communication process should not be understood as a one-way process, but it is the participation of both parties, which will meet the needs of both and create a good climate, so it is very important the communication model that we will address and take as a reference for the development of this Directed Work. for which we will resort to the necessary elements proposed by the model of horizontal communication of Luis Ramiro Beltran, where one of the purposes of internal communication is to optimize the flow of information.

Communication in the institution is a daily necessity, it should be carried out in a regular and controlled manner, the results of which are shown in the short and long term. It also requires monitoring, control and, of course, constant improvement.

All this makes pertinent the development of concrete works to improve the communicational problematic and to be able to approach it from the theoretical point of view, as well as the practical one, using as a feasible means the elaboration of the present Directed Work in the PETAENG modality.

CAPÍTULO I

TÍTULO

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR LA INTERRELACIÓN HUMANA EN EL EQUIPO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA AGENCIA GRAN PODER DE BANCO PRODEM S.A. A PARTIR DE LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN 2021.

1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1 Antecedentes y planteamiento de la investigación

Las instituciones, organizaciones y empresas tienen en la comunicación la herramienta, el proceso y la estrategia para los fines y objetivos que sustentan, ya sea en un tiempo o momento determinado.

La comunicación interna institucional, considera al capital humano de una organización como eje del mismo. Es un proceso comunicacional en el que se integran los que dirigen una Institución (Gerentes, Encargados, Supervisores, Asesores, etc.) con todos los niveles de trabajadores de la misma. La comunicación interna busca instituir un clima de trabajo cordial y de confianza, previendo conflictos, posibilita que se reduzca el ausentismo laboral y que todos y cada uno de los que forman parte de la Institución trabajen más a gusto y se sientan implicados y motivados en el proyecto, asumiendo ser parte de la identidad institucional. La gestión de las acciones dentro de una organización apunta a fortalecer la cultura corporativa. En ese sentido, es fundamental procurar que la comunicación interna se lidere desde el más alto nivel de la institución aspecto que propiciará que sea incorporada en la cultura empresarial y que se la dote de mayor eficacia.

La gestión comunicacional al interior de las organizaciones no es uno de los factores más valorados por las empresas y tampoco es uno de los elementos priorizados por las entidades bancarias bolivianas, pues muy pocas cuentan con un área comunicacional que encare este desafío.

En el caso concreto del Área Comercial de la Institución Bancaria PRODEM S.A. Agencia Gran Poder de la ciudad de La Paz, no existe una estrategia de comunicación interna y tampoco un flujo de información adecuado para desarrollar las labores institucionales y satisfacer los requerimientos de los miembros del equipo. En el presente documento a partir del déficit además de analizarlo, se propone generar una estrategia de comunicación interna que contrarreste esta problemática.

A partir de la Comunicación Organizacional, como una modalidad de los seminarios optativos, en el presente documento, se aplica y se recurre a las competencias adquiridas para tal efecto.

El trabajo encarado no apunta a repetir las conocidas fórmulas de modelos sino a encarar el proceso de comunicación interna desde una perspectiva más inclusiva. Una buena gestión de la comunicación interna logrará la participación de los diferentes miembros de una organización y permitirá –además de compartir e identificarse con las finalidades y la filosofía de la institución– un intercambio de saberes, experiencias, visiones sobre las problemáticas que afectan a los componentes y a la entidad en sí. La reciprocidad, identificación de necesidades individuales y grupales, generación de propuestas y humanización de los procesos de información e intercambio dialógico, conducen a su vez a generar un buen clima de trabajo. Dados estos objetivos, consideramos que el modelo de comunicación que guiará la estrategia es el propuesto por Luis Ramiro Beltrán: La Comunicación Horizontal.

1.2 Identificación del problema

La gestión organizacional tiene como eje la planificación de todas las acciones que contribuyan al funcionamiento pleno de una organización. Define y anticipa de forma ordenada la realización de tareas, metas, y/u objetivos generales. Apunta a alcanzar objetivos y resultados positivos, y desde una lógica comercial, a obtener beneficios rentables.

Dado que las organizaciones tienen como elemento central a las personas, se busca liderarlas de manera efectiva. De esta forma los procesos desarrollados por los miembros de una institución pueden ser encarados con mayor efectividad. Los gestores apuntan a promover

mejoras, crear entornos colaborativos y promover la motivación. Las acciones asumidas, en este marco, persiguen fomentar el autodesarrollo como base para lograr resultados positivos. A su vez, el desarrollo individual debe orientarse e identificarse con la política de valores de la propia Institución, posibilitando que los procesos en las diferentes áreas cumplan con los principios doctrinales y éticos que se traza la propia organización.

Ignorar los problemas de organización y comunicación problema, ya sea por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional, compromete a la institución y acabará afectando los resultados que ésta espera.

1.3 Planteamiento del problema

El acercamiento e indagación al área comercial del BANCO PRODEM S.A. en la Agencia Gran Poder de la ciudad de La Paz, permitió identificar la **ausencia de gestión y planificación de la comunicación interna, aspecto que incide en desinformación, individualismo, baja interacción, falta de motivación para el desarrollo de las tareas y metas asignadas, además de una escasa o nula identificación de los trabajadores con los valores y objetivos de la institución.**

Dadas estas características nos preguntamos:

¿Cómo planificar y generar una estrategia comunicacional interna que permita mejorar la interrelación humana y la identificación de los trabajadores del equipo del área comercial de la agencia Gran Poder con los valores y objetivos institucionales del Banco PRODEM S.A.?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Elaborar una estrategia comunicacional para incentivar la comunicación interna en base a la comunicación interpersonal del equipo del área comercial de la agencia Gran Poder de Banco PRODEM S.A. en la gestión 2021-22.

1.4.2 Objetivos específicos

Obtener un diagnóstico que permita conocer las necesidades comunicacionales de la entidad bancaria (sucursal) con el fin de mejorar el clima laboral.

- Identificar los públicos internos con mayor influencia en la entidad bancaria.
- Promover procesos y medios que permitan al personal sugerir, participar y emitir, en la comunicación interna institucional e identitaria.

1.5 Justificación/relevancia de la intervención

La presente propuesta, apunta a desarrollar una estrategia comunicacional que mejore, fomente la comunicación interpersonal y horizontal entre los miembros del equipo del área comercial de la agencia Gran Poder de Banco PRODEM S.A. con base en la propuesta teórica de Luis Ramiro Beltrán.

En la actualidad la comunicación en la Institución Banco PRODEM S.A. se desarrolla a través de un modelo vertical. Los mensajes enviados por los inmediatos superiores al personal no son oportunos y claros o en algunos casos ni siquiera existe un flujo adecuado de información.

Dado este contexto de incomunicación y ausencia de estrategias para encarar el problema, el presente proyecto se constituye en un aporte social, pues ayudará a generar una base estratégica útil para empleados y directivos de Banco PRODEM S.A.

El trabajo también es pertinente en el ámbito académico, dado que el PETAENG y su modalidad de Trabajo Dirigido posibilita una reflexión y aplicación práctica de los conocimientos desarrollados en la Universidad. Desde esta particularidad, el proyecto permitirá la aplicación metódica, reflexiva y organizada de los aspectos teórico-prácticos impartidos en materias como el Seminario de Comunicación Organizacional.

En cuanto al aspecto disciplinario de la Comunicación, el proyecto permitirá analizar, desde el ámbito de la Teoría de la Comunicación, la aplicación de los preceptos teóricos y demostrar su aplicabilidad específica en la generación de una Estrategia de Comunicación que genere

una alternativa a los modelos que se enfocan en la información y persuasión generada por gestores de tendencia vertical y basada en los efectos, antes que en las relaciones cualitativas entre humanos.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La cultura organizacional, definida como las:

Creencias, comportamientos, valores y suposiciones que se presentan en la empresa, permite que éstas evolucionen y exista un pegamento social y normativo para que sus miembros desarrollen una identidad, que les posibilite comunicarse y cooperar en torno a un proyecto en común. (Gómez, 2011, pág. 65)

Linda Putnam (citada por Shumal, 2001) postula que:

La comunicación organizacional, como disciplina, emergió de cuatro tradiciones de la comunicación en los Estados Unidos: la “comunicación del habla” (speech communication); la persuasión (es decir, publicidad y propaganda juntas), el discurso público (u oratoria) y la Teoría de la Comunicación Humana. (Saladrigas, 2005, pág. 2)

Para que la comunicación corporativa sea efectiva es fundamental que la dirección comprenda que tanto emisor como receptor pueden comunicar (estructural funcionalismo). El juego es de los dos, por eso es necesario establecer un “terreno de juego”, con unas pautas para asegurar que se va a comunicar un mensaje similar. Así, la comunicación corporativa es el lugar en el que se elabora el espacio comunicativo en el que la organización debe moverse.

Don Luis Ramiro Beltrán en su ensayo: “Adiós a Aristóteles: La Comunicación Horizontal”. (BELTRÁN. 1979. Págs. 1-24), critica los modelos de comunicación verticales y basados en la transmisión de información donde:

Las definiciones y los modelos tradicionales son unilineales y erróneamente proponen la noción mecánica de la comunicación como transmisión de información de fuentes activas a receptores pasivos. En realidad, no hay transmisión; sólo hay provocación de significados ya existentes en la gente que, al decodificar los símbolos, participa activamente. (Beltrán, 2007, pág. 77)

Esos modelos se basan, además, en la noción errónea de que la comunicación es un acto, un fenómeno estático en el cual la fuente es la privilegiada; la comunicación es en realidad un proceso en el cual todos los elementos actúan dinámicamente. (Beltrán, 2007, pág. 78)

2.1 El concepto de comunicación vertical

Beltrán menciona en su ensayo que la verticalidad de la información es un factor predominante en las sociedades Latinoamericanas donde no existe la “Retroalimentación” suficiente para que el receptor tenga una participación activa en el proceso de comunicación:

Lo que ocurre a menudo bajo el nombre de comunicación es poco más que un monólogo dominante en beneficio del iniciador del proceso. La retroalimentación no se emplea para proporcionar la oportunidad de diálogo genuino. El receptor de los mensajes es pasivo y está sometido puesto que casi nunca se le brinda la oportunidad proporcional para actuar al mismo tiempo como verdadero y libre emisor; su papel esencial es el de escuchar y obedecer. Tan vertical, asimétrica y cuasi-autoritaria relación social constituye, a mi modo de ver, una forma antidemocrática de comunicación...debemos... ser capaces de construir un nuevo concepto de la comunicación, un modelo humanizado, no elitista, democrático y no mercantilizado. (Beltrán, 2007, pág. 81)

2.2 La naturaleza de la comunicación horizontal

2.2.1 Concepto.

Para Beltrán la Comunicación Horizontal es “El proceso de interacción social democrática que se basa sobre el intercambio de símbolos por los cuales los seres humanos comparten voluntariamente sus experiencias bajo condiciones de acceso libre e igualitario, diálogo y participación” (Beltrán, 2007, pág. 85).

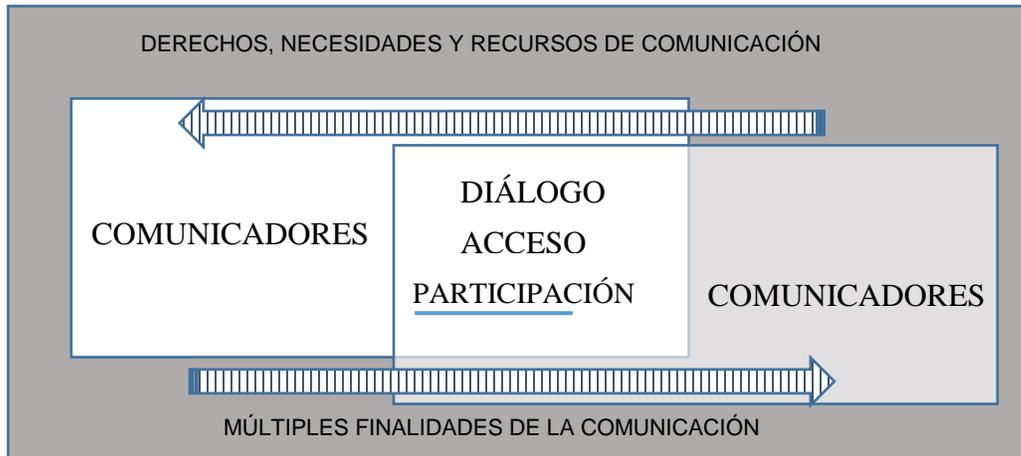
El teórico boliviano también la concibe como un derecho “todos tienen el derecho a comunicarse con el fin de satisfacer sus necesidades de comunicación por medio del goce de los recursos de la comunicación” (Beltrán, 2007, pág. 85).

El teórico también señala que implica múltiples propósitos, pero remarca, en oposición a los modelos basados en los efectos, que el principal “no es el ejercicio de influencia sobre el comportamiento de los demás” (Beltrán, 2007, pág. 12).

2.2.2 Representación del Modelo de Comunicación Horizontal de BELTRÁN

Figura 1

Representación del Modelo de Comunicación Horizontal de Beltrán



Nota. (Beltrán, 2007)

Beltrán detalla, a través del diagrama de la figura anterior, la naturaleza de cada uno de los elementos de la comunicación horizontal, los cuales transcribimos textualmente a continuación según Beltrán (2007):

Acceso es el ejercicio efectivo del derecho a recibir mensajes.

Diálogo es el ejercicio efectivo del derecho a recibir y al mismo tiempo emitir mensajes.

Participación es el ejercicio efectivo del derecho a emitir mensajes.

Comunicadores son todos los seres humanos aptos tanto para recibir mensajes como para emitirlos. (Pág. 85).

Beltrán define, asimismo, que el “Derecho a la comunicación es el derecho natural de todo ser humano a emitir y recibir mensajes intermitentemente o al mismo tiempo” (Beltrán, 2007, pág. 85).

Podemos entender que el derecho a la comunicación es la protección legal que reclama el derecho de todas las personas al acceso en igualdad de condiciones en cuanto a información

y al conocimiento, sin someterse a las leyes de la sociedad, permitiendo la libre expresión de todo ser humano.

Dentro del modelo, la “necesidad de comunicación es tanto una demanda natural individual como un requerimiento de la existencia social para usar los recursos de comunicación a fin de entrar a compartir las experiencias por interacción mediada por símbolos”. (Beltrán, 2007, pág. 85)

Según este modelo de comunicación se hace hincapié en que el ser humano tiene la necesidad de comunicarse, de ser escuchado y sobre todo interactuar con los demás seres vivos que lo rodean. Asimismo, de compartir información y conocimientos, formas de expresión para poder adaptarse al mundo y relacionarse en él.

Por recurso de comunicación, el teórico entiende que es “cualquier elemento energía/materia –cognoscitivo, afectivo o físico– utilizable para hacer posible el intercambio de símbolos entre los seres humanos” (Beltrán, 2007, pág. 85).

También menciona que la libertad es un concepto relativo, pues la libertad absoluta no es deseable ni viable:

“La libertad de cada individuo está limitada por la de otros y esa restricción es el producto del acuerdo de responsabilidad social al servicio del bien común. La libertad de cada sociedad está condicionada a la libertad de las demás sociedades” (Beltrán, 2007, pág. 86).

CAPÍTULO III

3 MARCO INSTITUCIONAL

3.1 Historia de “Banco PRODEM S.A”

El Fondo Financiero Privado PRODEM S.A. se fundó, organizó y constituyó el Fondo Financiero Privado PRODEM S.A. un 18 de agosto de 1998. La institución:

Tiene por objeto principal la realización de operaciones destinadas al financiamiento de las actividades de los medianos, pequeños y micro prestatarios, a cuyo fin la sociedad podrá efectuar todas las operaciones pasivas, contingentes y de servicios financieros auxiliares autorizados por ley, en el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, con prioridad en el área rural. (Banco Prodem, 2022, pág. 1)

3.1.1 ¿Qué somos?

El 19 de abril de 1999, la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (actualmente ASFI), mediante Resolución SB N° 45/99, otorgó el permiso de Constitución a los Fundadores del Fondo Financiero Privado PRODEM S.A., como entidad financiera privada nacional no bancaria, para realizar operaciones previstas en sus Estatutos, sujetas a los límites establecidos por la Ley de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia. (Banco Prodem, 2022, pág. 1)

El 28 de diciembre de 1999, la SBEF, actualmente ASFI, de conformidad con el artículo 16 de la Ley de Bancos y Entidades Financieras otorgó la Licencia de Funcionamiento al Fondo Financiero Privado PRODEM S.A., para que inicie sus operaciones en forma simultánea en sus oficinas regionales y agencias a partir de 3 de enero de 2000. (Banco Prodem, 2022, pág. 1)

El Fondo Financiero Privado PRODEM S.A., opera en Bolivia a través de su oficina principal y oficinas en La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Oruro, Chuquisaca, Tarija, Potosí, Beni y Pando, distribuida en una red de 54 agencias urbanas y 69 agencias rurales. (Banco Prodem, 2022, pág. 1)

El Fondo Financiero Privado PRODEM S.A., ha sido constituido a partir de la experiencia exitosa de la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Micro Empresa “PRODEM”,

siendo su principal misión, durante los últimos 14 años, la de brindar apoyo financiero bajo una metodología especializada y dinámica de acuerdo con los cambios requeridos para este tipo de operaciones de crédito, fundamentalmente en el área rural a favor de unidades económicamente activas, que no tenían posibilidades de acceso a financiamiento en el sistema bancario para viabilizar sus proyectos, por no contar con los requisitos determinados por éste sector financiero. (Banco Prodem, 2022, pág. 1)

A partir de la gestión 2008, El Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela (BANDES) se constituye en el mayor accionista, constituyéndose en el socio estratégico que garantiza un mayor soporte financiero que permite al Fondo Financiero Privado PRODEM S.A., continuar su crecimiento y consolidación en el sistema financiero nacional, como una entidad especializada en microcrédito. (Banco Prodem, 2022, pág. 1)

A partir del 21 de julio de 2014, PRODEM comenzó a operar como Banco múltiple y se convirtió en una de las redes bancarias con mayor cobertura del país, rol que además le permitirá ampliar los productos y servicios para sus clientes. (Banco Prodem, 2022, pág. 1)

3.2 Objetivo de la Institución Bancaria PRODEM S.A.

Gestionar el factor humano a través de una adecuada comunicación organizacional que permitirá que los colaboradores se interioricen y se identifiquen con la visión, la misión y los valores de la entidad para lograr un sentido de pertenencia con la marca.

3.2.1 Misión

“Aportar al desarrollo y mejora de la calidad de vida de nuestros consumidores financieros, a través de la prestación de servicios integrales y oportunos, destinados principalmente al sector productivo microempresarial, contribuyendo con la expansión económica del país” (Banco Prodem, 2022, pág. 1)

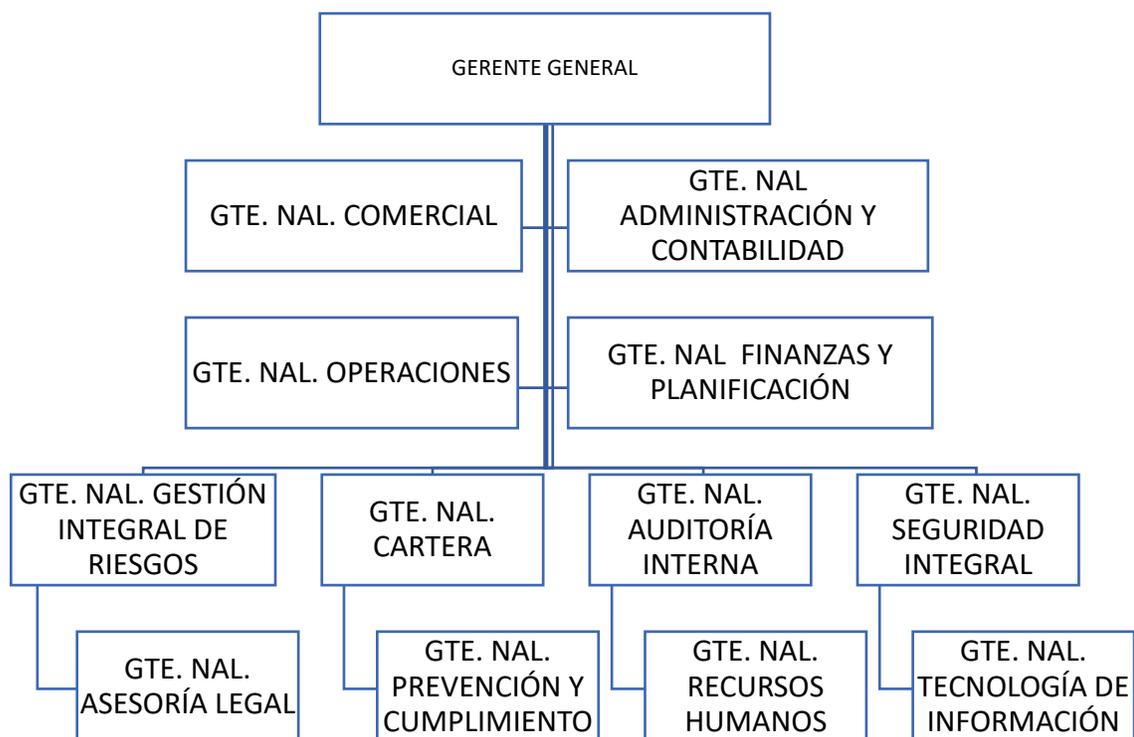
3.2.2 Visión

“Ser el Banco preferido del sector microempresarial en Bolivia, por su innovación, tecnología e impacto social” (Banco Prodem, 2022, pág. 1)

3.3 Estructura organizativa de la institución bancaria PRODEM S.A.

3.3.1 Plantel Ejecutivo:

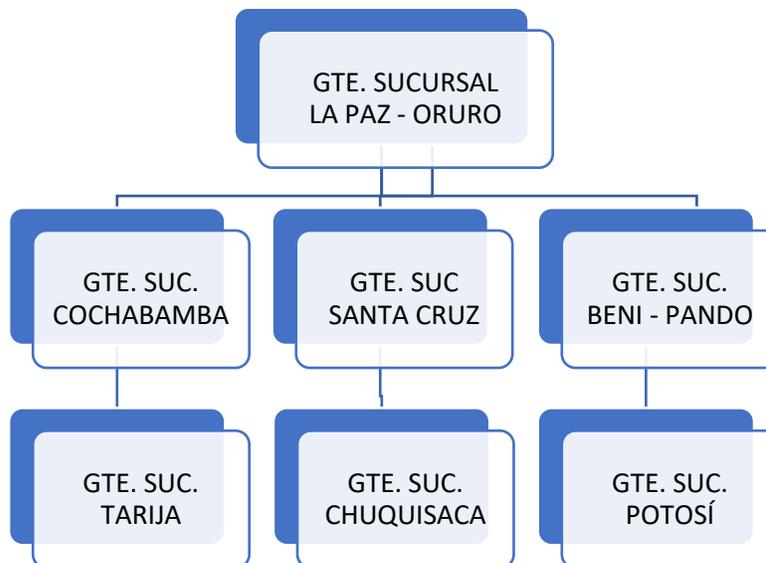
Figura 2
Organigrama del Plantel Ejecutivo



Nota. Prodem, 2022

3.3.2 Gerencia de Sucursales:

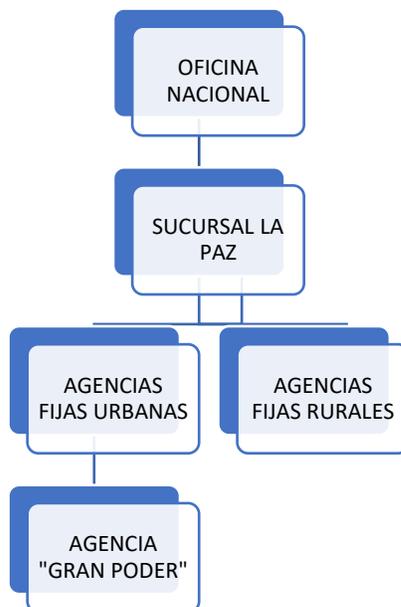
Figura 3
Gerencia de sucursales



Nota. Prodem, 2022

3.3.3 Cobertura de Banco PRODEM S.A:

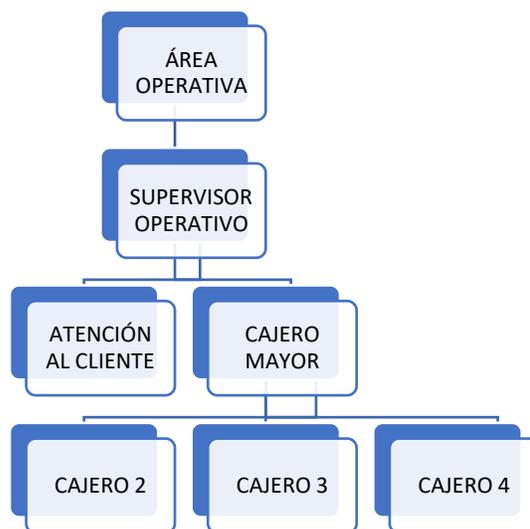
Figura 4
Cobertura del Banco PRODEM S.A.



Nota. Prodem, 2022

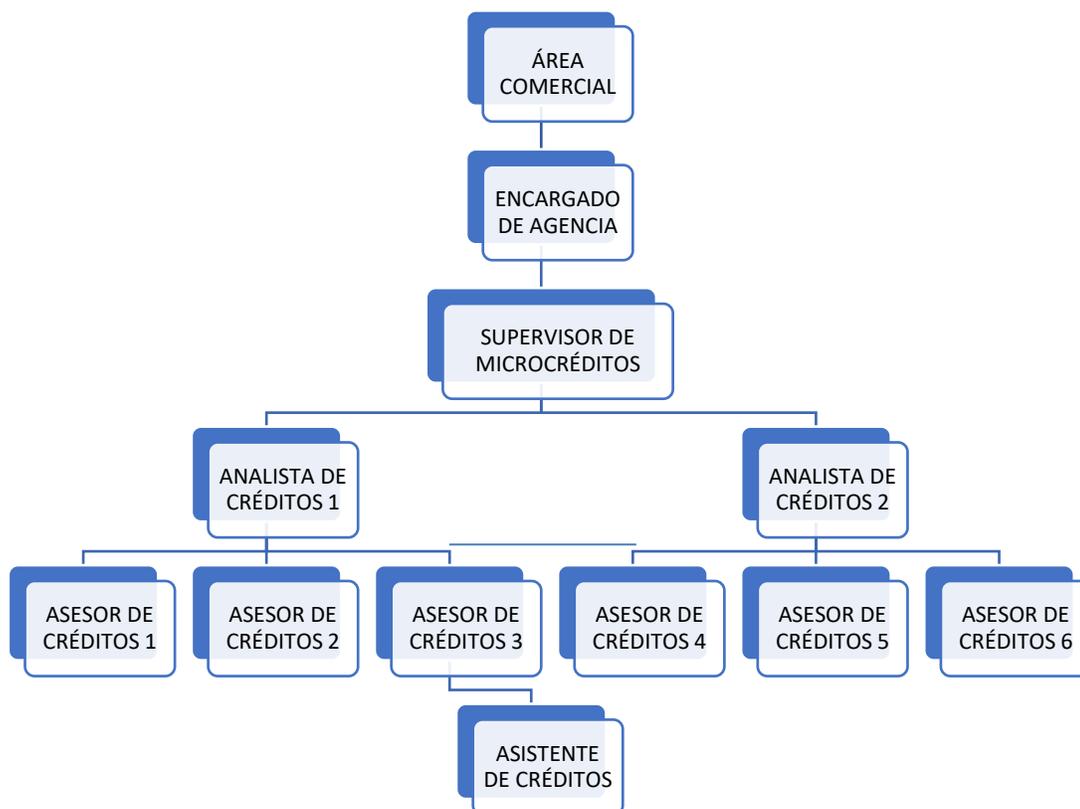
La Agencia Gran Poder de la ciudad de La Paz de la institución Banco PRODEM S.A. está ubicada en la calle Illampu esq. Santa Cruz y dispone el horario de atención al público de lunes a viernes de 8:30 a 16:00 y los sábados de 9:00 a 12:00, cuenta con 21 funcionarios de los cuales están distribuidos en dos áreas: Área Operativa y Área Comercial.

Figura 5
Área operativa



Nota. Prodem, 2022

Figura 6
Área comercial



Nota. Prodem, 2022

En el desempeño laboral interno de la Agencia Gran Poder del Banco PRODEM S.A, ambas áreas tienen metas específicas, las cuáles son remitidas desde Oficina Nacional o Gerencia de Sucursal.

3.4 Metas del Área Comercial

Dentro del área comercial, el asesor maneja una cartera, la cual debe alcanzar un parámetro mínimo de 120 clientes.

Los Asesores de Créditos deben alcanzar a desembolsar una cartera de créditos mensuales equivalente a 75.000 dólares.

Los Analistas de Créditos deben alcanzar una cartera de créditos mensuales equivalente a 150.000 dólares.

Los Supervisores controlan el cumplimiento de las metas de todo el grupo, donde actúan como parte del comité de créditos para aprobar las operaciones crediticias haciendo que sus metas más propiamente sean los desembolsos de todo el equipo de trabajo, que tendrá que ser equivalente a 750.000 dólares.

El Encargado de Agencia, controla el cumplimiento de metas de las dos áreas de trabajo de la agencia (Operaciones y Comercial) y a su vez es responsable del crecimiento de la agencia a su cargo.

3.5 Problemas organizativos y comunicacionales al interior de la agencia

Por el acercamiento, indagación e investigación realizada, PRODEM S.A no ha dirigido sus esfuerzos a promover, planificar y organizar la comunicación interna. Sus esfuerzos comunicacionales más bien, se han dirigido a los públicos externos siguiendo la línea de la publicidad y mercadeo.

La falta de comunicación en la institución genera desinformación y falta de motivación. Los trabajadores de los niveles inferiores del área comercial, además de tener una baja interacción con sus pares e inmediatos superiores, desconocen o se sienten poco identificados con los valores institucionales de la organización. A su vez, los jefes e inmediatos superiores desconocen tanto los fallos organizativos de sus subalternos, así como las causas de los desfases. La incomunicación, añadida al trabajo asimétrico y poco interés de algunos empleados por cumplir las metas crediticias establecidas por los niveles superiores genera desavenencias, trabajo recargado sobre algunos empleados y roces que en algunas oportunidades derivan en conflictos. El clima general es de insatisfacción, sentimiento de trato inequitativo y un clima laboral enrarecido.

La información que llega a los empleados del área no satisface sus necesidades específicas, interesa a pocas personas y no logra mejorar las relaciones entre trabajadores ni una identificación y compromiso con la institución. No se cuenta con información suficiente y oportuna de elementos institucionales que se van generando a diario, los elementos que cambian, lo que se mejora, lo que se decide, lo que tiene éxito o aquello que está generando fracasos.

El personal del área no se identifica con los objetivos, estrategias y planes institucionales (sin mencionar los aspectos de la misión, visión y valores de la institución), los resultados alcanzados, las políticas y procedimientos más importantes y a veces hasta los productos y servicios que ofrece la entidad financiera.

Tampoco se cuenta con información específica sobre desarrollo de rutinas de trabajo, formas de evaluación del desempeño de los trabajadores y mecanismos de promoción y ascenso. No hay información específica y detallada sobre la mejor manera para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades y para la toma de buenas decisiones. Es muy frecuente encontrarse con empleados que trabajan "por instrumentos", que es un inadecuado estilo de dirección, que es indiferente ante los problemas de comunicación interna entre todos los integrantes del área comercial

La falta de claridad acerca del verdadero estado de la comunicación organizacional interna en la institución incide en su desarrollo. Algunos funcionarios se conforman con percibir el sueldo mensual, esperando incluso ser despedidos, como en el caso de los antiguos.

CAPÍTULO IV

4 MARCO METODOLÓGICO

En el presente Trabajo Dirigido se elaborará una Estrategia de Comunicación que permita el mejor uso de herramientas de planificación y generación de elementos comunicacionales internos partiendo del modelo de Comunicación Horizontal de Luis R. Beltrán.

Lograr este objetivo requiere el uso de metodología cualitativa que sea aplicada tanto en la fase de diagnóstico de problemas, necesidades y expectativas comunicacionales, como en la de la implementación y validación de la estrategia en sí.

4.1 Definición de método.

Es un procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el interés de la investigación. Es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación (Tamayo, 1986, pág. 91)

4.2 Método cualitativo

Cuando hablamos de métodos cualitativos, investigaciones cualitativas o metodología cualitativa, nos referimos al tipo de procedimientos de recopilación de información más empleados en las ciencias sociales. Se trata de métodos de base lingüístico-semiótica. Emplean técnicas distintas a la encuesta y al experimento, tales como entrevistas abiertas, grupos de discusión, o técnicas de observación participante.

Todo método cualitativo aspira a recoger los discursos completos sobre un tema específico, para luego proceder a su interpretación, enfocándose así en los aspectos culturales e ideológicos del resultado, en lugar de los numéricos o proporcionales.

Esto implica que la metodología cualitativa nos permitirá encarar tanto la identificación de problemas comunicacionales e informativos, propuestas de canales, procedimientos y formas específicas de los gestores y destinatarios de los procesos comunicacionales. También posibilitará con base en el registro y sistematización de los datos, su organización y

planificación en la formulación del proyecto estratégico, así como finalmente la validación de la pertinencia del proyecto para su respectivo ajuste y mejora.

La metodología posibilitará un abordaje descriptivo que se nutra tanto de conductas observables como de declaraciones de las propias personas, a través de la aplicación de técnicas de conversación.

4.3 Definición de técnica.

Las técnicas son instrumentos para recabar información que sea válida y confiable. Ya sean de carácter cuantitativo o cualitativo, hacen énfasis en la medición y constatación de partes de un fenómeno para su respectiva ponderación por parte del investigador. Incluyen la identificación de características variables que requieren aterrizar u operativizar conceptos para describirlos o relacionarlos, y explicarlos de manera tangible. Permiten establecer elementos que se plasman en indicadores concretos para comprender el fenómeno en diversas dimensiones.

4.4 Técnica de observación sistemática.

4.4.1 Definición y diseño.

La observación sistemática, que también recibe el nombre de observación naturalista, permite estudiar la conducta de las personas en diversas situaciones o ambientes de la vida cotidiana. El investigador fija las condiciones del medio, planea el enfoque, el ritmo y los objetivos definidos.

Para el proceso de investigación, se requiere poder captar las variaciones conductuales producidas, delimitando las características observables, por ejemplo, mediante parámetros de frecuencia, ritmo, duración, intensidad cantidad de elementos y ello implica que cuando el investigador ha seleccionado su muestra y ha decidido qué va a observar, en función de sus manifestaciones conductuales. (Gaitán & Piñuel, 1998, pág. 59).

Con esta técnica tal como señala la definición, se registrarán y ponderarán las rutinas organizativas y la frecuencia, carácter y formas de comunicación de los integrantes del equipo del área comercial de PRODEM en la Agencia Gran Poder.

4.5 Instrumentos para la recolección de datos: Fichas de registro.

Los instrumentos para recolectar la información serán fichas de registro que se elaborarán para observar diversas actividades inherentes a la organización y comunicación de los trabajadores.

La observación hará hincapié en los horarios, formas y frecuencia de la comunicación interpersonal. Las rutinas, formas y medios de recepción de información de la institución.

4.4.2 Diseño de la observación y llenado de fichas de registro

El trabajo se desarrollará a través de la observación sistemática o naturalista, que permite estudiar la conducta de las personas en diversas situaciones o ambientes de la vida cotidiana. La observación será diseñada para cubrir distintas fases, desde el inicio de la jornada laboral hasta su culminación. Incluirá aspectos tanto de comunicación formal: reuniones, planificación, recepción de información a través de diferentes canales, etc., así como comunicación interpersonal de carácter informal: interrelación entre compañeros, frecuencia y naturaleza de conversaciones informales, actitud de los participantes de los procesos comunicacionales.

CAPÍTULO V

5 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

El diagnóstico o auditoría de la comunicación interna es una radiografía del estado en que se encuentran las comunicaciones internas para así medir la calidad y el impacto de las comunicaciones en una Institución.

Una primera herramienta para diagnosticar la comunicación interna es el análisis del clima organizacional interno. Se debe contar con el último estudio que se haya realizado al respecto, o hacerlo si no se cuenta con ello. Tomar en cuenta las conclusiones y recomendaciones del estudio de clima interno para efectuar el diagnóstico de la comunicación interna.

Este diagnóstico debe establecer las dificultades existentes en la comunicación interna, así como identificar las fallas, las barreras y las carencias en el campo comunicacional interno. En suma, se trata de hacer una radiografía de cómo se está comunicando a los trabajadores. Para ello el comunicador- analista deberá revisar las prácticas de comunicación interna y detectar las necesidades informativas y los problemas de comunicación de los trabajadores.

La revisión de las prácticas de comunicación abarca el examen de todas las comunicaciones generadas al interior de la institución: interpersonales, verbales y no verbales, visuales, documentales, digitales y sonoras. Se debe considerar todo lo que sea comunicación, incluso algunas prácticas que pasan desapercibidas o no se toman como tales.

Por ejemplo: al determinar que las labores de limpieza se hagan todos los días al terminar la jornada para que al día siguiente todo esté limpio y ordenado, se le está comunicando al trabajador: “ nos interesa que trabajes en un ambiente cómodo y limpio”. Un alto ejecutivo de una compañía banquera dice, al visitar varios bancos que realizan operaciones bancarias de todo tipo, que una de sus prácticas habituales es ver el estado en que se encuentran los baños de los trabajadores, lo cual dice mucho de un factor de comunicación no verbal: “me interesa (no me interesa) que te sientas a gusto con tu trabajo.

La labor del comunicador no se limitará a encontrar problemas, pues también deberá identificar oportunidades de comunicación que resolverán las dificultades que hallará en el

camino de la investigación. De esta manera, el diagnóstico servirá para diseñar nuevas estrategias y optimizar los canales de comunicación con los trabajadores, potenciando su desempeño.

Al inicio de nuestro trabajo se pudo identificar la ausencia de gestión y planificación de la comunicación interna entre los funcionarios de la institución Banco PRODEM S.A.

Mediante el presente trabajo se quiere mejorar los aspectos de desinformación, el individualismo, la baja interacción y la falta de motivación que se detectan entre los funcionarios, para así alcanzar una mejora en la calidad de sus tareas y metas asignadas por la institución.

Las fichas serán trabajadas durante los horarios establecidos de la jornada laboral cotidiana. Se analizará las interacciones comunicativas y las rutinas informativas del personal desde su llegada a la oficina hasta su salida, incluyendo los horarios de alimentación.

Las personas observadas son todos los integrantes del personal del área comercial de la agencia Gran Poder de Banco PRODEM S.A.

5.1 Descripción de las fichas realizadas.

Como un ejemplo de las fichas de registro que permitirán la ejecución de la observación planteamos una muestra de tres iniciales, las cuales serán complementadas en el desarrollo mismo del proyecto:

Ficha1. Hora de interacción personal entre los miembros del equipo a la hora de llegada al trabajo

Contempla cómo interactúan y se comunican los empleados de la agencia al llegar al lugar de trabajo.

<p>Ficha 1. INTERACCIÓN PERSONAL ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO A LA HORA DE LLEGADA AL TRABAJO</p>

Observado:

Cargo.

Día y Fecha:

Hora de llegada:

Rutina de comunicación interpersonal:

¿Saluda?

¿A quiénes saluda?

¿Cómo saluda?

¿Desarrolla diálogos informales con sus pares?

¿Desarrolla diálogos informales con sus inmediatos superiores?

¿Cuál es el espacio en el que se desarrolla el diálogo?

¿Por cuántos minutos se extiende la conversación?

¿La comunicación con los pares es relajada o tensa?

¿La comunicación con los superiores es relajada o tensa?

Ficha 2. Uso de Medios o Canales de los empleados para obtener información de rutinas diarias

Permite registrar qué canales o medios usan los miembros del equipo para obtener información sobre sus labores de trabajo y quien promueve la comunicación e información.

Ficha 2. Uso de Medios o Canales de los empleados para obtener información de rutinas diarias

Observado:

Cargo.

Día y Fecha:

¿Qué medios utiliza el empleado para recabar información para el desarrollo de su trabajo?

- A) Documentos o manuales con instructivos generales.**
- B) Órdenes escritas emitidas por los superiores.**
- C) Tableros de información o flujogramas.**
- D) Mensajes enviados a través del correo electrónico en sus computadoras.**
- E) Mensajes enviados a través de redes sociales como Whatsapp o Telegram.**

Cuando el empleado no cuenta con información suficiente recurre a:

- A) Consultar a sus pares.**
- B) Consultar al inmediato superior.**
- C) No consulta a nadie y procede intuitivamente.**

Ficha 3. Roces y conflictos comunicativos

Esta ficha nos permitirá evaluar como los integrantes del equipo gestionan los problemas o conflictos y los canalizan en su interacción comunicativa.

Ficha 3 Roces y conflictos comunicativos

Observado:

Cargo.

Día y Fecha:

A) Conflicto suscitado. (Describir)

- 1. ¿El miembro del equipo solicita cooperación de sus pares?**
- 2. ¿El miembro del equipo solicita cooperación de los superiores?**
- 3. ¿Cómo los pares colaboran para cooperar al afectado?**
- 4. ¿Cómo los superiores colaboran para cooperar al afectado?**
- 5. ¿El conflicto es “pasado por alto” por pares o superiores?**
- 6. El conflicto genera discusión entre los pares.**
- 7. El conflicto genera discusión entre subordinados y superiores.**
- 8. ¿Quién se impone en la discusión generada y cómo?**
- 9. ¿Terminada una discusión o conflicto, cual es la reacción del afectado?**
 - a. Murmura contra su par o el jefe.**
 - b. Expresa abiertamente su disconformidad y la comparte con sus pares**

- c. Se calla y evita referirse al tema
- d. Abandona el lugar para dedicarse a otras actividades.

10. ¿Al terminar una discusión?

- a. ¿Los pares o subordinados intentan cooperar al afectado?
- b. ¿Los pares o subordinados escuchan sin pronunciarse?
- c. ¿Los pares o subordinados murmuran o critican al afectado en su ausencia?
- d. ¿Los pares o subordinados muestran absoluta indiferencia por la discusión?

5.2 Resultados

ESTRUCTURA ENCUESTA CLIMA LABORAL									
CLIMA	Productividad		Trabajo Decente						
RUBROS	Compromiso	Motivación	Aprendizaje	Comunicación	Participación	Compensación	Bienestar en Trabajo	Género	Relación Laboral
DIMENSIONES	Individual (Entrevista)		Individual (Los rubros se adquieren a partir de decisiones personales)						

<p style="text-align: center;">Grupal (Reunión)</p>	<p style="text-align: center;">Grupal (El grupo influencia para asumirse en los diferentes rubros)</p>
<p style="text-align: center;">Organizacional/ Empresa (Taller)</p>	<p style="text-align: center;">Organizacional / Empresa (La institución exige y gestiona que los empleados bancarios se asuman en estos rubros)</p>

El cuadro de arriba, sistematiza las dimensiones, organización y variables que se trabajan para el bienestar de las relaciones internas de la institución. Permitió ordenar los insumos de la indagación/investigación.

Preguntas alternas:

Individual:

1. Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante.
2. Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta empresa.
3. Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo.
4. Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas.
5. Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área.
6. Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda.
7. Me siento reconocido en el trabajo.
8. Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal.
9. Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes.

Grupal-Interpersonal:

11. Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo.
12. Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño.
13. Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo.
14. Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la empresa.
15. Para los jefes/directivos antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador.
16. En mi trabajo me acosan y/o me intimidan.
17. Las tareas en mi área de trabajo las pueden realizar indistintamente un hombre o una mujer.
18. A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos.

Organizacional:

19. Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos
20. En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados.
21. Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal.
22. Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados.
23. La empresa promueva la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora.
24. La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras.
25. Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas.
26. La empresa contrata personal con capacidades diferentes.
27. En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres).
28. La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal.

5.3 Sistematización de las fichas de trabajo con el equipo:

1. Al primer contacto en el trabajo

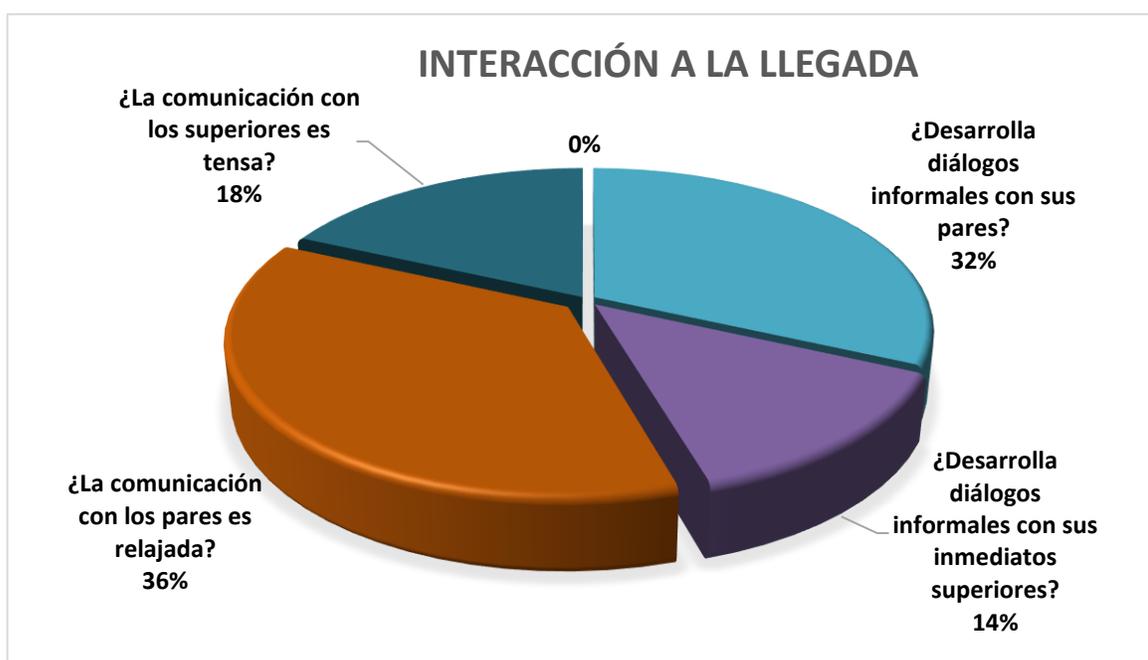
2. Medios y canales de información

3. Y, tensiones comunicativas

5.4 Análisis y sistematización de los resultados.

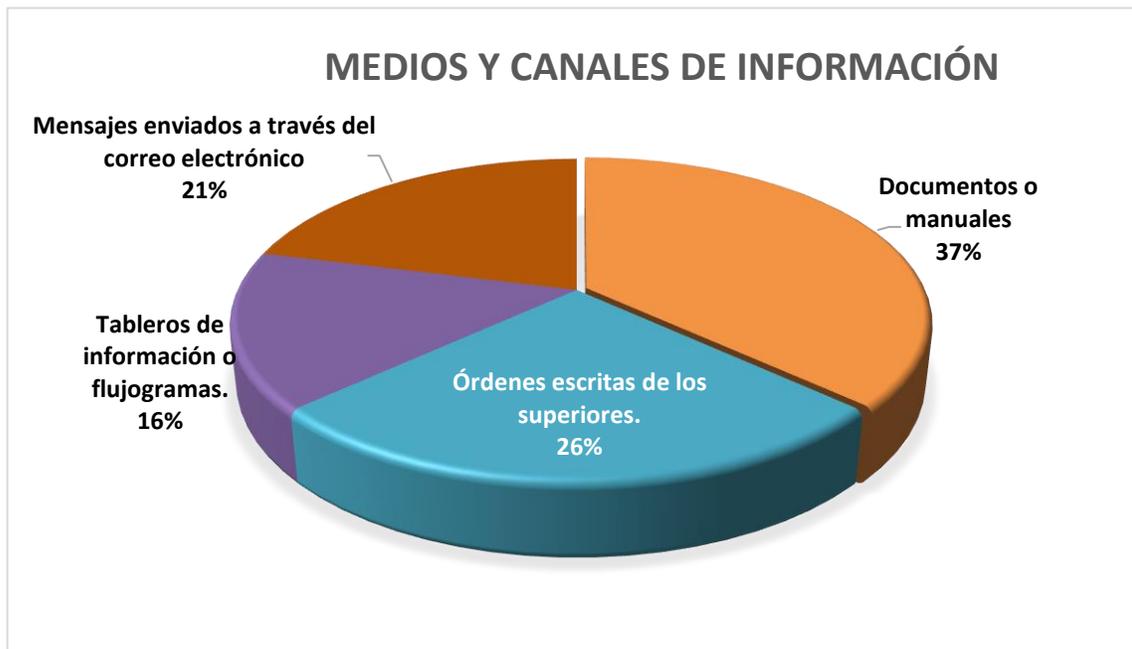
La información recolectada a través de las fichas de registro se sistematizó a través de cuadros elaborados y tortas elaboradas.

Figura 7
Interacción a la llegada



Nota. Con base a datos recolectados

Figura 8
Medios y canales de información



Nota. Con base a datos recolectados

Figura 9
Tensiones comunicativas



Nota. Con base a datos recolectados

5.5 De la interpretación y abstracción

5.5.1 De las entrevistas

5.5.1.1 La Entrevista

La entrevista, definida como el dialogo semiestructurado, por lo general cara a cara entre una persona que a través de preguntas e instigadores interroga a un entrevistado, ha sido una técnica que ha aportado muy valiosos conocimientos a todos los campos incluyendo al de la comunicación organizacional. (Albarrán, 2002, pág. 13)

5.6 Técnica de la Entrevista abierta

5.6.1 Definición y diseño

La entrevista abierta es aquella que no está prefijada mediante un cuestionario cerrado para aplicar en un número reducido de sujetos. Más bien se aplica a personas con conocimiento del tema investigado. Busca, en este caso, profundizar informaciones que permitan explicar y complementar las actividades observadas y sistematizadas a través de la observación naturalista.

Una vez fijados los objetivos de la entrevista, se elige al entrevistado para conducirlo a la forma más adecuada para la obtención de datos para el proceso de investigación.

Para este proceso, según Gaitán y Piñuel (1998), se producen interacciones conversacionales que implican el principio de cooperación, elemento que se traduce en una buena voluntad entre los comunicantes.

Los autores se refieren a:

La comunicación verbal y no verbal que implica la interacción y la comprensión del sentido de la relación comunicativa que depende de las característica prosémicas y kinésicas que se refiere al lenguaje corporal, postura, expresión facial, además de la modulación de voz, tono volumen y timbre. (Gaitán & Piñuel, 1998, pág. 2)

Existen tres tipos de entrevista abierta:

- **Libre.** -Que no tiene ningún tipo de condicionamientos o no posee un grado de estructuración.
- **En profundidad.** - Es de carácter centrado monográfico o descriptivo, además de planificada y dirigida
- **Semiestructurada.** -Consiste en el repertorio de preguntas que tiene la finalidad de organizar la interacción.

5.7 Instrumento para la realización de la entrevista: El cuestionario.

“El cuestionario es un interrogatorio relatado o una lista de preguntas para obtener información sobre temas a investigar. Puede ser amplio de forma individual o colectiva. El diseño debe estar fundamentado en el marco teórico” (Munch & Ángeles, 1997, pág. 55).

“Según el autor, para su elaboración, se requiere el conocimiento previo del fenómeno. En cuanto a su estructura, debe ser ordenada y cuidadosamente elaborada” (Tamayo, 1986, pág. 101)

Se diseñarán entrevistas con sus respectivos cuestionarios que se aplicarán de forma individual. Los temas abarcados en las entrevistas harán énfasis en aspectos inherentes al diagnóstico de los problemas, propuestas y expectativas comunicacionales y, en segundo término, la validación de la Estrategia.

La información de las entrevistas aplicadas complementará las observaciones realizadas y sistematizadas a través de las fichas de registro.

El diagnóstico de los fenómenos de comunicación observados en este proceso se complementa a través de técnicas cualitativas, como la observación y la entrevista.

Durante la entrevista se pueden tratar elementos detectados en la observación, por ello es indispensable culminar la sistematización de datos de la observación antes de proceder a realizar las entrevistas.

5.7 Grupos de discusión

Los grupos de discusión como técnica de recolección de datos se constituyen en una de las vías ideales para la obtención y registro de datos en las reuniones de grupo, y como explicamos en párrafos posteriores será de gran utilidad para el desarrollo de fases relacionadas con el Enfoque del Marco Lógico y planificación participativa de la estrategia. Los grupos de discusión (GD) se presentan como una técnica cualitativa de reunión de grupo que permite obtener un conocimiento aproximativo de la realidad social que se pretende investigar, mediante la comunicación que se produce en su seno.

La relación abierta y directa de la comunicación cara a cara entre pares –en tanto que miembros del grupo- facilita su expresión libre y espontánea. El proceso retroalimentativo de la conversación en grupo da lugar a la manifestación de opiniones, sentimientos y creencias sólo generables y observables con esta técnica. (Gaitán & Piñuel, 1998, pág. 134)

5.8 La planificación del proyecto con base en el Enfoque del Marco Lógico (EML)

Hugo Camacho, Luis Cámara y Rafael Cascante mencionan, como un preámbulo al uso del Enfoque del Marco Lógico (EML) que la Agencia Alemana de Cooperación Técnica para el Desarrollo (GTZ) entiende por proyecto a:

Una tarea innovadora que tiene un objetivo definido, debiendo ser efectuada en un cierto período, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación. La tarea principal es capacitar a las personas e instituciones participantes para que ellas puedan continuar sus labores de forma independiente y resolver por sí mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo. (Camacho et al., 2001, pág. 14)

En cuanto al EML definen que es un método de planificación por objetivos y enfatizan que su carácter es participativo “todas las técnicas que propone el EML son técnicas de discusión en grupo y, dentro de esos grupos, es fundamental que los presuntos colectivos beneficiarios ocupen un lugar preferente, subrayan”. (Camacho et al., 2001, pág. 21-22)

En el marco de la naturaleza participativa de la planificación apuntan a descartar las tomas de decisión por simples mayorías, sino más bien a “alcanzar territorios de confluencia entre todos los participantes y no de imponer una visión sobre todas las otras posibles” (Camacho et al., 2001, pág. 22)

Añaden que la visualización de los consensos se logra formulando árboles de problemas y objetivos, discusión de alternativas y elaborando la matriz de planificación

El EML, como método de planificación que emplearemos para la formulación de la Estrategia de Comunicación Interna en el Área Comercial de la Institución en la Agencia Gran Poder del Banco PRODEM en la ciudad de La Paz requiere cinco etapas o pasos de análisis y discusión para identificar problemas, objetivos, alternativas de acción y diseño del proyecto en sí. Camacho y Cámara los enumeran de la siguiente forma (Camacho et al., 2001, pág. 23):

- Análisis de la participación
- Análisis de los problemas
- Análisis de los objetivos
- Análisis de las alternativas
- Matriz de planificación del proyecto

En nuestro caso el análisis de la participación está incluido en la fase de diagnóstico, que implica la aplicación de la técnica de observación y, en su dimensión participativa, la técnica de la entrevista, mediante la cual se recolectarán sugerencias de los componentes del equipo de PRODEM para afrontar los problemas informativos y comunicacionales.

El análisis de los problemas, de los objetivos, de las alternativas y la formulación de la matriz de planificación requerirán el empleo de otras técnicas de participación, como las discusiones de grupo ya mencionadas en el diseño metodológico del proyecto.

El diseño final de la estrategia, que es el aporte fundamental del proyecto y se constituye en el objetivo de este Trabajo Dirigido, se constituirá en la Matriz de Planificación, vale decir, en la estructura del diseño, pero aclarando que esta solo implica una propuesta de acciones, sin incluir una programación de las actividades y los recursos, ya que esta depende única y

exclusivamente de la decisión a ser asumida por los niveles superiores de gerencia de Banco PRODEM S.A.

El tema de la decisión pasa, a su vez, por la validación de la pertinencia de quiénes son los beneficiarios del proyecto, pues, si bien de forma experimental construiremos un proyecto que incluye a todos los miembros del Área Comercial de la Institución en la Agencia Gran Poder del Banco PRODEM en la ciudad de La Paz, la verticalidad y burocracia de la estructura organizativa de la institución no necesariamente garantiza que los ejecutivos y gerentes prioricen las necesidades comunicacionales de los niveles inferiores o quiénes parecen tener mayores posibilidades de aprovechar los beneficios generados por la intervención. La Matriz se generará con base al supuesto de que los ejecutivos colaboran y consideran que un proyecto estratégico de comunicación interna mejorará los problemas organizativos y de gestión de la institución.

MARCO LÓGICO DEL PROYECTO COMUNICACIÓN INTERNA PRODEM

PAÍS: Bolivia	EQUIPO DE PROYECTO Álvarez y Co		
PROYECTO: entidad bancaria	PROYECTO No: 1		
FECHA ESTIMADA DE INICIO DEL PROYECTO: mayo 2022			
FECHA ESTIMADA DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO: agosto 2022			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN DEL PROYECTO Mejora las relaciones interpersonales e implementa comunicación interna.	- Menos inconvenientes - Disminuye aislamientos - Empatía instalada	- Número de inconvenientes disminuye - boletas de los clientes de insatisfacción	a) Habrá un esmero en la atención al cliente b) Ambiente colaborativo en el personal

MARCO LÓGICO DEL PROYECTO COMUNICACIÓN INTERNA PRODEM

PAÍS: Bolivia		EQUIPO DE PROYECTO Álvarez y Co	
PROYECTO: entidad bancaria		PROYECTO No: 1	
FECHA ESTIMADA DE INICIO DEL PROYECTO: mayo 2022			
FECHA ESTIMADA DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO: agosto 2022			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>PROPÓSITO DEL PROYECTO</p> <p>La atención al público es confiable.</p>	<p>- Público recibe excelente atención</p>	<p>- Boletas favorables</p> <p>- Datos de mayor rendimiento</p>	<p>- PRODEM, con mayor receptibilidad e imagen externa saludable.</p>

MARCO LÓGICO DEL PROYECTO COMUNICACIÓN INTERNA PRODEM

PAÍS: Bolivia	EQUIPO DE PROYECTO Álvarez y Co		
PROYECTO: entidad bancaria	PROYECTO No: 1		
FECHA ESTIMADA DE INICIO DEL PROYECTO: mayo 2022			
FECHA ESTIMADA DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO: agosto 2022			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
COMPONENTES DEL PROYECTO - Comunicación interna - Coaching	Plan de comunicación interna - Un taller y coach	Plan implementado	Valorar espacios de reuniones

MARCO LÓGICO DEL PROYECTO COMUNICACIÓN INTERNA PRODEM

PAÍS: Bolivia	EQUIPO DE PROYECTO Álvarez y Co		
PROYECTO: entidad bancaria	PROYECTO No: 1		
FECHA ESTIMADA DE INICIO DEL PROYECTO: mayo 2022			
FECHA ESTIMADA DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO: agosto 2022			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
- Relaciones sociales	- Reuniones grupales de los empleados	Resultados del taller de coaching Agasajos y reuniones del grupo	Aceptación y bienvenida del taller de coaching Excelentes relaciones sociales internas

MARCO LÓGICO DEL PROYECTO COMUNICACIÓN INTERNA PRODEM

PAÍS: Bolivia		EQUIPO DE PROYECTO Álvarez y Co	
PROYECTO: entidad bancaria		PROYECTO No: 1	
FECHA ESTIMADA DE INICIO DEL PROYECTO: mayo 2022			
FECHA ESTIMADA DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO: agosto 2022			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
ACTIVIDADES DEL PROYECTO	<ul style="list-style-type: none"> Reunión con los Gerentes y empleados (visión, misión, etc.) 	<p>Número de reuniones realizadas</p> <p>2 Talleres de coaching dados</p>	Armonía y valoración de empleados y gerentes

MARCO LÓGICO DEL PROYECTO COMUNICACIÓN INTERNA PRODEM

PAÍS: Bolivia		EQUIPO DE PROYECTO Álvarez y Co	
PROYECTO: entidad bancaria		PROYECTO No: 1	
FECHA ESTIMADA DE INICIO DEL PROYECTO: mayo 2022			
FECHA ESTIMADA DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO: agosto 2022			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Talleres coaching Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> • Charlas de formación personal y profesional para los empleados. • Taller de coaching con facilitador del área y 	Cartelera instalada y normadas su publicación	Incidencia personal reflejo del taller de coaching

MARCO LÓGICO DEL PROYECTO COMUNICACIÓN INTERNA PRODEM

PAÍS: Bolivia	EQUIPO DE PROYECTO Álvarez y Co		
PROYECTO: entidad bancaria	PROYECTO No: 1		
FECHA ESTIMADA DE INICIO DEL PROYECTO: mayo 2022			
FECHA ESTIMADA DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO: agosto 2022			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Sistemas circuito cerrado instalado</p> <p>Buzones</p>	<p>observadores externos institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carteleras • Buzones • Circuito cerrado monitores 	<p>Gestión de los buzones dado</p> <p>Reuniones grupales establecidos</p>	<p>Los buzones espacios respetables</p>

MARCO LÓGICO DEL PROYECTO COMUNICACIÓN INTERNA PRODEM

PAÍS: Bolivia		EQUIPO DE PROYECTO Álvarez y Co	
PROYECTO: entidad bancaria		PROYECTO No: 1	
FECHA ESTIMADA DE INICIO DEL PROYECTO: mayo 2022			
FECHA ESTIMADA DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO: agosto 2022			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Carteleras			Carteleras y gran utilidad y presentación de imagen

5.8.1 Fase 1 del EML. Diagnóstico e identificación de problemas

Para seguir los pasos o lineamientos de formulación del EML, reiteramos que el análisis de los problemas requiere una indagación que se efectuará en la fase de diagnóstico, permitiendo establecer relaciones que existen entre esos problemas y elaborar un diagrama de causas y efectos y la generación de un árbol de problemas.

Camacho et al, (2001) describen que la elaboración de este árbol requiere:

- Identificar los problemas existentes.
- Escribir cada problema en una tarjeta, preferiblemente con letras mayúsculas.
- Determinar cuál es, dentro de los problemas identificados, aquel que ocupa un lugar central que permite ordenar en torno a él la mayor parte de la información recopilada. Colocar esa tarjeta en el centro de un panel. Determinar las causas que provocan ese problema, preguntándose el por qué se produce esa situación considerada indeseable. Situar esas tarjetas en el nivel inmediatamente inferior al del problema considerado focal o central.
- Avanzar hacia abajo preguntándose por las causas de las causas.
- Establecer los efectos provocados por el problema central. Situar esas tarjetas en la parte superior del árbol.
- Recomprobar las relaciones causales y dibujarlas en el panel.(pág. 28)

La subfase de análisis de los objetivos debe hacer énfasis en las metas comunicacionales establecidas como ejes de la Estrategia del proyecto:

1. Promover el ejercicio de la comunicación como un derecho que facilite a todos los miembros de la agencia la accesibilidad a una información clara y la posibilidad de hacer conocer sus exigencias, expectativas y visiones al interior de la organización.
2. Crear canales propicios a través de los que se mantenga a los empleados al día acerca de los cambios en la institución, su progreso, planes y objetivos de futuro.
3. Promover procesos y medios que permitan al personal sugerir, participar y emitir, a su vez, mensajes que sean tomados en cuenta por los jefes.

4. Promover el conocimiento de la visión, misión y los valores de la institución Banco PRODEM S.A. para lograr una identificación con la filosofía y metas de la institución.

Los objetivos, por tanto, combinarán la identificación de situaciones comunicacionales negativas que, en seguimiento de la metodología del EML, se convertirán en “estados alcanzados positivos que se establecen sobre la resolución de los problemas anteriormente identificados” (Camacho et al., 2001, pág. 30).

CAPÍTULO VI: LA PROPUESTA

6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.1 Ejecución del plan

La visión del plan:

- ¿Qué es lo que se pretende con él?
- ¿Cuál es su rol dentro del plan estratégico del Banco?

La misión del plan:

- ¿Cómo voy hacer para comunicar lo que la organización desea comunicar a su personal?

6.2 Herramientas

- Publicaciones internas
- Publicaciones de control
- Actas de juntas
- Procedimientos de bienvenida
- Grupos de trabajo
- Reuniones buzón de sugerencias
- Celebraciones
- Nuevas tecnologías

6.3 Medios

Si tenemos en cuenta ningún medio por sofisticado que sea logra cumplir los objetivos que buscamos por lo tanto se requiere por lo menos de una combinación entre la acción directa del programador y el medio.

- Carteleras
- Intranet
- Videos
- Encuestas

- Convocatorias correo electrónicas y video interactivas

6.4 6.4 Indicadores de Medición:

- Número de reuniones/talleres realizados
- Número de asistentes en una reunión o evento
- Número de voluntarios
- Tiempo de respuesta
- Notas publicadas en los medios

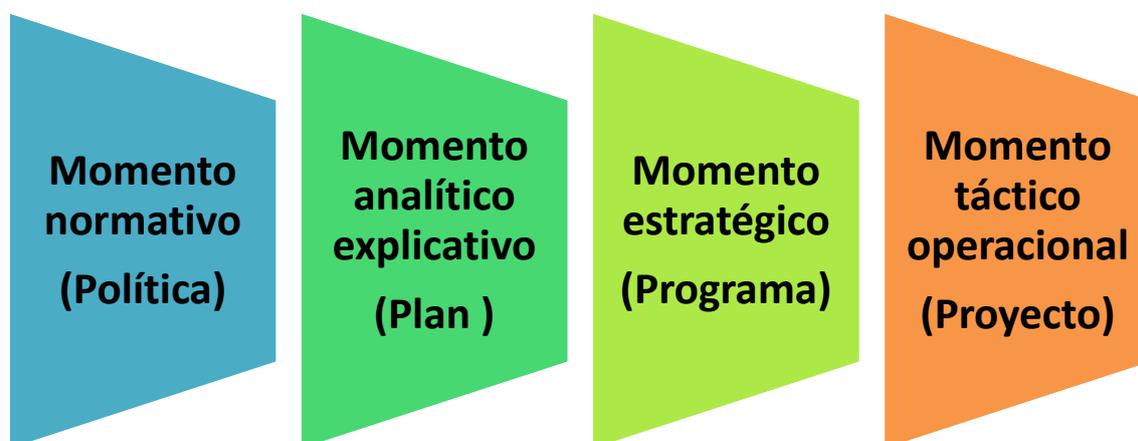
6.5 6.5 Desarrollo de la propuesta

6.5.1 El proyecto de intervención

Realizada la indagación, las pesquisas y la investigación tanto temática como del objeto de estudio, se plantea la intervención desde la comunicación estratégica y BANCO PRODEM S.A. se beneficie por un cambio en su situación actual.

La idea central es la de fijar cursos de acción con el propósito de alcanzar determinados objetivos, mediante el uso eficiente de los recursos disponibles o aquellos a los que se pueda acceder, contando entre ellos a los medios y a las técnicas de la comunicación. La planificación está asociada a la idea de “hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido o de crear alternativas allí donde antes no había nada”. (Ander, 1995, pág. 13)

Figura 10
Esquema del proceso de planificación

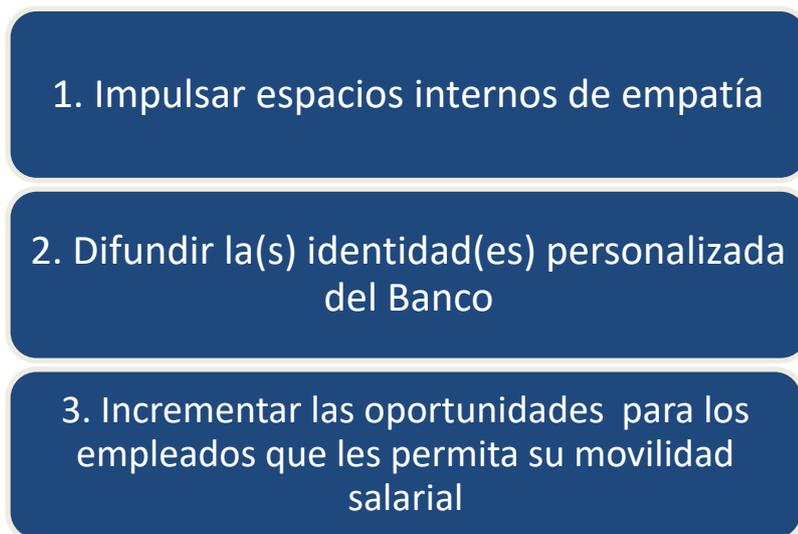


Nota: Elaboración propia

6.6 Los objetivos de intervención

Los objetivos de intervención, son los cambios que se espera que ocurran como resultado de acciones específicas, por lo tanto, se plantea:

Figura 11
Objetivos de intervención



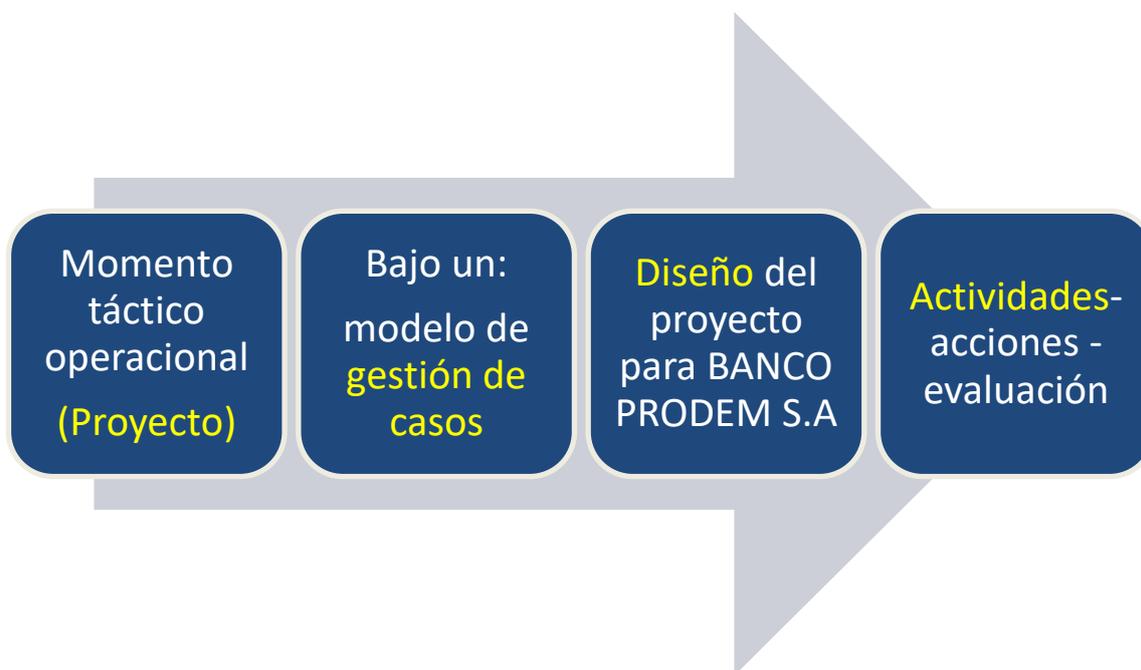
Nota. Elaboración propia

6.7 La metodología de intervención¹

La intervención para PRODEM S.A. se desarrollará:

¹ El Diccionario de trabajo social define modelo de intervención social como “la estrategia de intervención que ha sido aplicada, evaluada y validada rigurosamente y que puede replicarse en lo general en otro contexto con similares resultados” (Fernández et al., 2012, pág. 340).

Figura 12
Metodología de la intervención



Nota. Elaboración propia MGC²

Los beneficiarios. – Principalmente los dueños, trabajadores y clientes internos de la institución.

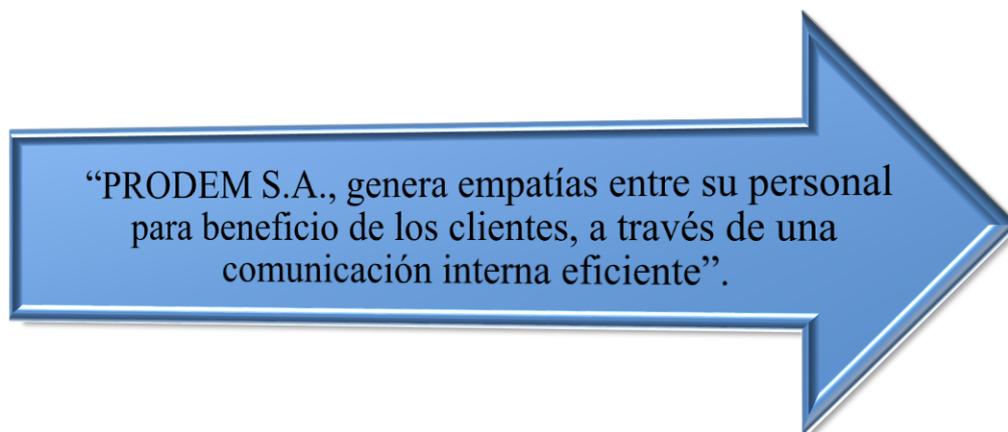
Los destinatarios. - Prioritariamente clientes, emprendedores, ejecutivos y población en general.

² El modelo de gestión de casos es una forma de avanzar y mejorar la atención integrada, coordinada y continuada, centrado en la responsabilidad compartida de coordinar los cuidados, recursos, servicios y profesionales.

6.8 Diseñar las actividades

Previamente recoger las percepciones de los usuarios, empleados y empresarios del Banco, se establece el discurso que guiará las diferentes estrategias y acciones.

Figura 13
Actividades



Nota. Elaboración propia

6.8.1 Discurso comunicativo

Plan Estratégico

Estrategia 1: Nuestros medios, información eficiente, mejor comunicación

Por medio de esta estrategia se implementará un sistema de medios (intranet) de comunicación interna. La empresa carece de **canales comunicativos** que deben **ser creados y transformados**.

Tácticas y Acciones

- Implementar una cartelera corporativa (panel). Las carteleras manejarán contenidos (fechas especiales, cumpleaños, información general, el empleado del mes, direccionamiento estratégico, etc.).
- Crear un buzón de sugerencias corporativo (de uso interno).
- El repaso: que, a través de uno de los monitores de televisión, hacer un resumen de lo que pasó durante el mes en el quehacer interno.

Mensaje

Estamos comprometidos con nuestra entidad y reconocemos al empleado en su labor y su opinión son fundamentales para la entidad Bancaria.

Tabla 1
Herramientas y periodicidad estrategia 1

Herramientas	Periodicidad
<ul style="list-style-type: none">• Cartelera	La cartelera deberá actualizarse cada ocho días.
<ul style="list-style-type: none">• Buzón de sugerencias.	Las quejas y sugerencias que allí se expongan serán revisadas cada quince días.
<ul style="list-style-type: none">• Televisores: El repaso	Mensual

Nota. Elaboración propia

Estrategia 2: todos somos identidad bancaria

En esta estrategia revisaremos el direccionamiento estratégico de la entidad bancaria con la activa participación de identidad corporativa de los empleados.

Objetivo:

- Vincular a los empleados con el direccionamiento estratégico de la entidad bancaria.

Tácticas y acciones

- Planear una reunión con los Gerentes y con las personas de la sucursal.
- Crear una campaña de expectativa que se publicarán en cartelera mensajes que aludan al direccionamiento estratégico, la identidad bancaria, además los empleados lo recordarán las veces que se den.
- Realizar una socialización por medio de charlas que se realizarán en la sala de reuniones de la sucursal, con la presencia del Gerente.
- Hacer una dinámica de retroalimentación para verificar que todos han entendido la misión, visión, objetivos y valores, por medio de materiales.
- Realizar charlas de formación personal y profesional para los empleados.
- Taller de coaching con facilitador del área y observadores externos institucionales

Mensaje

En PRODEM S.A., convencidos de que para lograr nuestros objetivos debemos ir todos en la misma dirección.

Tabla 2
Herramientas y periodicidad estrategia 2

Herramientas	Periodicidad
Video Vean	Durante las charlas
Carteleras	Para la etapa de expectativa (ocho días) y exposición.
Salas de reuniones	Cinco reuniones en una semana.

Salón de eventos	Un fin de semana de actividades de retroalimentación.
------------------	---

Nota. Elaboración propia

Estrategia 3: PRODEM S.A. somos una sola familia

Esta estrategia tratará de cambiar el tipo de comunicación, hacer que por medio de varias dinámicas todos puedan llegar a comunicarse entre ellos y con los altos mandos, creando de esta forma confianza entre todos.

Objetivo:

- Mejorar las dinámicas de comunicación formal, integrando a todo el personal de la sucursal de PRODEM S.A.

Tácticas y Acciones

- Crear espacios donde juntos puedan construir ideas y establecer entre todas nuevas metas y proyectos como una familia: cada dos meses habrá una reunión con el gerente.
- Desayuno con el Gerente: Proporcionar un espacio donde los gerentes y sus subalternos puedan compartir, proponer ideas sobre los proyectos de PRODEM S.A. en un ámbito y desarrollo distensionado.
- Abrir un espacio donde se tome en cuenta a los hijos de los empleados. Para celebrar el día del niño. Recreación colectiva y sin distinción de estrato social alguno.
- Hacer integraciones que incluyan a todas las personas que trabajan en la sucursal.
- Celebración de cumpleaños y fechas especiales: Cada dos meses se realizará un compartir en el salón de eventos y se nombrarán los festejados de los dos meses.

Mensaje

Somos una entidad Bancaria que trabaja en equipo de manera integrada, donde sus jefes escuchan las propuestas de sus subalternos haciéndolos sentir parte de una familia y se preocupa por el bienestar de cada miembro de la organización.

Tabla 3
Herramientas y periodicidad estrategia 3

Herramienta	Periodicidad
Salón de Eventos	<ul style="list-style-type: none">• Desayuno con el gerente: este se realizará cada dos meses• Día del niño.• Celebración de Cumpleaños y fechas especiales cada dos meses.
Salón de reuniones	Charlas, Capacitaciones y formación cada tres meses.
Cartelera	Divulgación de todos estos eventos cada vez que se den.

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO VII

7 CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Consideramos que la Institución Bancaria PRODEM S.A. lo mínimo que debe realizar en materia de comunicación es darse cuenta, precisamente, de que necesitan la comunicación como parte fundamental de su estrategia.

Las herramientas más eficaces en comunicación interna dependen del tipo y dimensión de la Institución, así como de su estructura. En general, existen varias herramientas que podemos utilizar de manera eficaz. La más básica es la que históricamente se ha utilizado, la comunicación personal. Tener reuniones internas habitualmente y de forma abierta que ayudarán a fomentar el flujo de información, lo que contribuirá a un ambiente laboral más transparente y estable.

El éxito de la comunicación en el Banco PRODEM S.A. llegará cuando se comprenda que es un pilar fundamental de la estrategia empresarial y se trabajará a largo plazo, con el objetivo de construir y hacer crecer la misma Institución. Se deberá efectivizar las reuniones con el personal de la Institución, ya que en el Banco todo lo que no es información se convierte inmediatamente en rumor y todos sabemos lo peligroso que es.

El Banco PRODEM S.A. debería tener alguna persona responsable que se ocupe de la materia comunicacional, si la sucursal es muy pequeña y no se justifica el coste de un Director o Asesor de Comunicación, al menos debería tener a una persona con algo de formación (como mínimo algunos cursos) que se encargue de esto. La persona debería tener algún conocimiento sobre el funcionamiento de los medios de comunicación y debería conocer las principales herramientas para buscar información sobre lo que se está diciendo en los distintos medios sobre su Institución.

Partiendo de la base de que la estrategia de Comunicación de una Institución - independientemente de su tamaño- es única e intransferible, lo “mínimo” que debe hacer es saber que existe la Comunicación, y que hay profesionales que pueden satisfacer sus necesidades según cada situación.

En una sociedad en la que todo comunica, no gestionar adecuadamente la comunicación de la empresa supone un riesgo para la organización y/o institución.

Nos encontramos ante un nuevo escenario de la comunicación, principalmente surgido de la evolución del mercado y la explosión de las nuevas tecnologías, que ha llevado a crear un concepto de comunicación: más participativo, interpersonal, global y activo.

La comunicación como acción de persuasión, es una de las principales herramientas que tiene la Institución para la consecución de los resultados, y se hace imprescindible poder integrarla dentro de la estrategia empresarial. En todo el proceso se debe buscar la comunicación efectiva que consiste en que el receptor entienda cuál es el mensaje emitido por el emisor (Comunicación horizontal).

La función de comunicación en la Institución es intangible, compleja y heterogénea.

El éxito de la comunicación consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y/o un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la Institución.

Todavía las entidades Bancarias han de trabajar mucho en el desarrollo de la comunicación, que si bien cada vez más conscientes de su necesidad que todavía adolecen de problemas derivados de la falta o mala de comunicación de las partes u otros aspectos.

De igual manera se debe superar la creencia o la importancia atribuida al éxito de una Institución como consecuencia del esfuerzo publicitario ya que cada vez más este depende del enfoque integral de la Comunicación estratégica.

Para lograr una gestión de la comunicación eficaz e integral se plantea el modelo de la Comunicación Horizontal, que recoge la Comunicación interna como un proceso comunicacional que se centra en el capital humano.

Las herramientas puestas a disposición de la Institución para el desarrollo de la comunicación son muy amplias para cada una de las áreas y dependiendo de la estrategia y objetivos a conseguir será la Institución la que tendrá que decidir cuál de ellas emplear. En el desarrollo de toda la actividad de comunicación, es fundamental la gestión de la misma de acuerdo a principios de ética y teniendo en cuenta los aspectos legales

inherentes en los reglamentos internos de cada Institución como lo es en éste caso el Banco PRODEM S.A.

7.2 Recomendaciones

Primeramente, reconocer que en el contexto económico actual, tanto global como local, la innovación en el tejido empresarial ya no puede entenderse solamente en el sentido más tradicional del término: novedad en productos tecnológicos, transporte, garantía de calidad, etc. Habría que añadir, además, la excelencia en la comunicación de sus profesionales.

En consecuencia, un Banco (aunque no disponga de un departamento de comunicación) debería tener algún profesional que esté bien formado en este campo y, además, con capacidad de diagnóstico de los problemas comunicativos que surjan en el día a día; tanto en la relación externa con los clientes como en la relación interna entre los trabajadores de la Institución (comunicación jerárquica u horizontal entre los diferentes compañeros).

Asimismo, el Banco o cualquier empresa deben actualizar siempre los medios tecnológicos disponibles que le permitan una comunicación más fluida con sus clientes o entre sus propios trabajadores. Con todo, un Banco u otra empresa no puede olvidar que hay clientes que prefieren aún los canales tradicionales de comunicación, como el cara a cara; a ellos hay que saber también adaptarse, modificando para cada caso el estilo comunicativo: a quien es joven con un estilo más desenfadado, pero nunca rompiendo las expectativas que hacen de la relación empleado-cliente una comunicación profesional y por tanto, de respeto.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Albarrán, L. (2002). *Métodos de investigación en comunicación organizacional. La comunicación en las Organizaciones*. (Segunda edición ed.). Mexico: Trillas.
- Ander, E. (1995). *Introducción a la planificación* (Lumen-Humanitas ed., Vol. 15). Buenos Aires, Argentina.
- Banco Prodem. (30 de Mayo de 2022). Obtenido de Historia:
<https://www.prodem.bo/PageView?id=2>
- Beltrán, L. R. (2007). Un adiós a Aristóteles: La comunicación "horizontal". *Punto Cero*, 12(15).
- Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R., & Sainz, H. (2001). *El Enfoque del Marco Lógico: 10 Casos Prácticos Cuaderno para la Identificación y Diseño de Proyectos de Desarrollo*. Madrid, España: Fundación CIDEAL - Acciones de Desarrollo y Cooperación.
- Gaitán, J. A., & Piñuel, J. (1998). *Técnicas de investigación en Comunicación Social*. Madrid: Síntesis.
- Gómez, D. M. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-67.
- Munch, L., & Ángeles, E. (1997). *Métodos y técnicas de investigación*. Trillas.
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación*, 2. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/819/81986008.pdf>
- Tamayo, M. (1986). *El proceso de la Investigación Científica*. México D.F.: Limusa.
- Tichy, N. (1982). *Managing change Strategically: the technical, political and culture keys*. NY: Organizational Dynamics.

CRONOGRAMA

FASES	ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
PRIMERA FASE	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA PROPUESTA DE INFORMACIÓN	■																
	CONSTRUCCIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN		■	■														
	REVISIÓN DE BIBLIOGRAFÍA. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL				■	■												
	ELABORACIÓN DEL PERFIL DEL PROYECTO						■											
SEGUNDA FASE	DEFINICIÓN DE VARIABLES							■	■									
	LISTADO DE CONTENIDOS								■									
	DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA									■	■							
	SUSTENTACIÓN PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN										■							
	ELABORACIÓN DE CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA											■						
	REVISIÓN Y AJUSTE DEL INSTRUMENTO DE LA ENTREVISTA												■					
	ENTREVISTA													■				
	ELABORACIÓN DE LAS FICHAS DE REGISTRO														■			
	REVISIÓN Y AJUSTE DE LAS FICHAS DE REGISTRO															■		
TERCERA FASE	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS																■	
	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN																■	
	PROCESAMIENTO DE DATOS																	■
	SISTEMATIZACIÓN																	■
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS																	■
	INFORME FINAL																	■
CUARTA FASE	PRESENTACIÓN DEL BORRADOR DEL TRABAJO DIRIGIDO																	■
	CORRECCIÓN DE OBSERVACIONES POR PARTE DEL TUTOR																	■
	PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DIRIGIDO FINAL																	■
	PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DIRIGIDO APROBADO																	■

