

“La comunicación asertiva con el consumidor financiero, como estrategia, para mejorar las captaciones de Banco Fortaleza S.A., en la ciudad de El Alto durante la gestión 2021”

Judith Luz Sandalio López

Carrera Ciencias de la Comunicación Social

Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Mayor de San Andrés



Nota del Autor

Judith Luz Sandalio López, Carrera Cs. De la Comunicación Social, facultad de Ciencias Sociales, Universidad Mayor de San Andrés.

Este trabajo fue realizado con la ayuda del Lic. Mg. Luis Fernando García.

Cualquier mensaje con respecto a este artículo debe ser enviado al correo

juddy.sandalio@gmail.com

DEDICATORIA

*Con todo mi cariño, para un ángel
en el cielo, mi hermanito Arnold
Enrique y mi cómplice amigueta,
mi Nathyta del alma, a quien le
debo un título especial quien le da
sentido a mi vida.*

AGRADECIMIENTO

A mi señor Jesús, por ti todo lo puedo.

*A mis padres, donde quiera que estén,
por brindarme la posibilidad de
estudiar.*

*A mi concejero y amigo, Jhon, por no
dejar-me caer.*

*A mis compañeros y amigos de trabajo,
a mi gran familia Fortaleza.*

*Un agradecimiento especial al Mgs.
Edgar Pomar Director de carrera, a mi
tutor, Mgs. Luis García, por su
tiempo y paciencia.*

*“La comunicación asertiva con el consumidor financiero,
como estrategia, para mejorar las captaciones de Banco
Fortaleza S.A., en la ciudad de El Alto durante la gestión
2021”*

INTRODUCCIÓN

Entre las llamadas competencias sociales encontramos la comunicación asertiva y la empatía, para abordar este tema, primero trataremos un poco el tema de la comunicación en general, para luego desarrollar el tema de la asertividad y de la empatía. Al hablar de comunicación, esta es tanto la verbal como la no verbal, en la primera encontramos tanto la palabra hablada como la escrita y en la denominada comunicación no verbal, tendríamos los gestos, las imágenes, el tono de voz, el lenguaje corporal, entre otros, a decir de expertos en el tema, un porcentaje alto de la comunicación recae en el lenguaje no verbal.

Como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la pasividad, que consiste en permitir que terceros decidan por nosotros, o que pasen por alto nuestros derechos; y por otro lado tenemos la agresividad, que se presenta cuando no somos capaces de ser objetivos y respetar las ideas de los demás.

El concepto de asertividad suele definirse como un comportamiento comunicacional, en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos. Es también una forma de expresión congruente, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emoción limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia. Contar con un criterio propio dentro de la sociedad es indispensable para comunicarnos de una mejor manera.

La utilidad de la comunicación asertiva dentro del servicio que se brinde genera un alto grado de importancia en todos los colaboradores de la empresa, desde las altas gerencias hasta los puestos de trabajo que tienen mayor contacto con el cliente o consumidor financiero.

Entonces, ¿cómo definimos la comunicación asertiva o asertividad? Es saber comunicarse, transmitir de forma clara, concisa, apropiada al contexto y la cultura una idea. Es dar a entender el mensaje de forma contundente conservando las buenas relaciones

personales, para aumentar las expectativas que el mismo sea más aceptado y entendido.

La presente investigación tiene por objeto ver: “LA COMUNICACIÓN ASERTIVA CON EL CONSUMIDOR FINANCIERO COMO ESTRATEGIA PARA LA MEJORA EN LAS CAPTACIONES DE BANCO FORTALEZA S.A., EN LA CIUDAD DE EL ALTO DURANTE GESTIÓN 2021”.

Este trabajo permitirá, a través del diseño de una estrategia asertiva, denominada el PTP-21(PORTAFOLIO DE PRODUCTOS) cuya finalidad es: ser la herramienta primordial para la mejora y así alcanzar las metas en captaciones de la institución, a nivel regional, a través de una efectiva comunicación, entre colaboradores y consumidores financieros.

Al aproximarse a una determinada entidad financiera una de las características eficaces que se toma en cuenta es la atención al cliente y su satisfacción, conllevando a que estos puedan elegir esa entidad sobre las demás que ofrece el mercado.

Es importante que los funcionarios transmitan esta calidad de atención, para ello, es importante que éstos conozcan y comprendan cuál es la misión, visión y valores sobre los cuales se basará el éxito de la entidad financiera, para luego poder transmitirlo y llevarlo a cabo en su desempeño de labores diario, en sus relaciones con clientes, logrando así un máximo rendimiento y mayor eficacia.

En el Marco del Reglamento General del Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Egresados (PETAENG), de la Carrera de Ciencias de la Comunicación Social, como modalidad de titulación, bajo convenio suscritos con diferentes Instituciones públicas y privadas; se estableció la presente investigación que por emergencia sanitaria se da de manera indirecta a el Banco Fortaleza S.A., con la finalidad de Diseñar una Propuesta acerca de la comunicación asertiva con el consumidor financiero, como estrategia para mejorar las captaciones de Banco Fortaleza S.A., de la Ciudad de el alto, durante la Gestión 2021.

La naturaleza de la actividad financiera ha sido desde siempre de asunción de riesgos de diversa índole y, claro, la gestión o administración de tales riesgos es también inherente a

esa naturaleza; las prácticas de control de riesgos fueron evolucionando conforme se han ido desarrollando y modernizando los mercados financieros y el avance tecnológico, así como por las exigencias regulatorias.

Durante la presente gestión, Banco Fortaleza, continúa trabajando en el fortalecimiento como banco múltiple y de un nuevo modelo de captaciones, que permita atender eficientemente a nuevos segmentos de mercado y satisfacer necesidades, sin perder su enfoque en la pequeña y mediana empresa ni en la promoción de servicios financieros orientados a jóvenes y sectores vulnerables.

Banco Fortaleza es una entidad financiera especializada en otorgar productos y servicios financieros integrales y personalizados a las Pequeñas y Medianas Empresas y personas, bajo la premisa de hacer banca a la medida de sus clientes.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

1.1. ANTECEDENTES.

En la manera clásica de cómo se aborda la comunicación, se hace referencia de dos partes, de un emisor y de un receptor, el emisor es quien habla o escribe y se tiene un receptor que es quien escucha o que está leyendo, este último rol no es tan pasivo como en principio se podría creer, la escucha también se hace desde nuestras experiencias, expectativas, estado emocional, la actitud que tengamos en relación al tema y/o a la persona que está emitiendo el mensaje. Es de agregar que la comunicación se da en medio de un contexto o un referente, social, cultural e histórico que la influye, se da por canales tanto directos como indirectos y también está cifrada y codificada (idioma, modismos, comunicación técnica, entre otros).

Hablando de los tipos de comunicación y el tono emocional que esta pueda tener, se plantearían cuatro tipos de comunicación, la comunicación agresiva, la pasiva, la comunicación asertiva, que estaría en el medio de las otras dos, también se da una mezcla entre la comunicación pasiva y agresiva, que precisamente lleva el nombre de pasivo agresiva, la cual es cercana a la ironía y al sarcasmo, siendo borroso el límite entre ellas.

La comunicación agresiva, se relaciona con el enfado, con la ira, nos encontramos alterados en ese momento, es posible que se hable de más e incluso lleguemos al insulto y a la provocación, por su parte la comunicación pasiva, estaría más cercana a la tristeza a un estado de indefensión, mejor me callo para evitar más problemas, la asertividad parte de un estado de cierta tranquilidad, de no reaccionarse más de la cuenta pero tampoco asumir una postura pasiva.

El presente trabajo realiza un análisis y diagnóstico de la situación que permite identificar los problemas comunicacionales, las debilidades y falencias, así como determinar cuáles son las fortalezas que tiene la comunicación hacia el consumidor financiero, por parte de los funcionarios del área de atención al cliente de Banco Fortaleza S.A.

En el área de operaciones de Banco Fortaleza S.A., es vital el desenvolvimiento que se tiene por parte del personal de atención al cliente con el ahora denominado consumidor financiero, una comunicación efectiva sumada a una herramienta visual permitirá que los procesos de esta Unidad se realicen de manera segura y eficiente y se viabilicen la mejora de captación de depósitos a corto y largo plazo, con estándares de eficiencia y el cumplimiento de metas institucionales.

Lamentablemente, esa labor ha estado muy sometida al estrés, y al uso de accesorios de bioseguridad, lo que se manifiesta en la disminución del desempeño laboral y el descenso de las utilidades de Banco Fortaleza S.A.

Así surge la pregunta ¿Cómo calificaría sus habilidades asertivas comunicacionales? Muchas personas confunden “asertividad” con el exceso de autoridad o falta de tacto, pero en realidad se refiere al derecho que tiene todo ser humano de dar a conocer sus necesidades, de decir no y de sentirse satisfecho/a de sus decisiones, definida de una manera más simple, se refiere a la firme auto-seguridad del individuo.

Este término se ha impuesto como una “moda” en las últimas décadas, como una habilidad valiosa en un mundo en el que la gente no escucha, y si lo hace no entiende o entiende, pero no responde. Es por ello que más que una moda se debe de establecer como una tendencia que sea desarrollada eficazmente por el ser humano en cualquier área de su vida afectando positivamente a las personas con las que se relaciona y así lograr la creación de un ambiente más agradable y productivo.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde siempre el ser humano tuvo la necesidad de comunicarse e interactuar. Como seres racionales y pensantes, los seres humanos están en la capacidad de ser reconocidos por las diferentes habilidades que les caracterizan como seres únicos sobre la tierra, en diferentes ambientes y ocasiones.

La persona que cuenta con la capacidad de aserción consigue sus objetivos, se

respetan a ellos mismos y también a quienes los rodean, expresan sus ideas y actúan en el momento y lugar adecuados, con franqueza y sinceridad. Muestran autenticidad en sus actos y tienen la capacidad de decidir de manera inmediata y objetiva. Su conducta verbal: Expresión verbal directa y honesta, mensajes "Yo" en primera persona ("pienso", "siento", "quiero") invita al diálogo, hace preguntas y pide participación, tiene capacidad para discrepar y pedir aclaraciones abiertamente. Su conducta no verbal: escucha activa hacia el interlocutor, contacto ocular directo, pero no desafiante, habla fluida y segura, gestos firmes y relajados, proximidad física y contacto corporal.

Toda persona tiene derecho a decidir cuándo prestar ayuda a los demás ya que es un derecho individual, sin embargo, se debe tomar en cuenta que no es aconsejable defender nuestros derechos cuando corremos peligro de recibir agresión física o se viole la legalidad. No existe una "personalidad innata" asertiva o no asertiva, la conducta asertiva se aprende por imitación y refuerzo, es decir, se compone de lo que se nos ha transmitido como modelos de comportamiento, ya sea nuestro núcleo familiar, escolar o laboral.

Mantenga en mente que hay un momento y una forma adecuadas para realizar cada actividad, y la mejor manera de hacerlo consiste en ser asertivo, ésta es la llave para lograr el éxito en las relaciones interpersonales.

El presente trabajo se desarrolla a partir de las teorías sobre comunicación organizacional y específicamente la comunicación externa (entre funcionarios del área de plataforma y negocios con los consumidores financieros) enfocada en comunicación asertiva, utilizando herramientas de gestión por procesos

Vimos como la comunicación interna puede clasificarse, entre otras maneras, como comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación transversal. La comunicación descendente, en la mayor parte de las empresas, es la comunicación tradicional, aquella con la cual se busca informar a todos los integrantes de la organización sobre las metas, objetivos, políticas, restricciones, normas y reglamentos de la compañía; como debilidad

tiene que no propicia la participación de todas las personas de la organización. La comunicación ascendente es aquella utilizada para que la información fluya desde el nivel más bajo de la compañía, hasta los niveles superiores necesarios, incluso a la alta dirección. Es muy útil para definir estrategias de largo plazo y para retroalimentar y corregir todo el sistema de comunicación descendente.

La comunicación asertiva debe utilizarse en cualquier estrategia de comunicación interna, pues es la manera de evitar conflictos y malentendidos, comunicando las cosas de manera clara, respetuosa, directa, escuchando al otro e interactuando con él. Cuando nos comunicamos asertivamente, podemos decir no de forma transparente y respetuosa, utilizamos un tono de voz adecuado, posturas relajadas y ante todo mostramos una actitud abierta.

De esta manera, el departamento de operaciones de Banco Fortaleza S.A., forma parte del sistema y debe interactuar directa y adecuadamente además de eficaz, con el consumidor financiero permitiendo la fluidez de información, tenga una mejora continua.

De esta manera contribuir al logro de los objetivos trazados por la institución y mantener posicionamiento en el mercado financiero boliviano.

En ese contexto, la presente investigación tiene el fin de establecer “La comunicación asertiva con el consumidor financiero, como estrategia para mejorar las captaciones de Banco Fortaleza S. A., en la ciudad de El Alto durante la gestión 2021” a través de realizar un diagnóstico en el que se identifique los medios e instrumentos comunicacionales, así como también, los componentes que interactúan en el flujo de información, entre emisores y receptores, que intervienen en el proceso de captación, a fin de concretar una propuesta, que permita el impulso en captaciones y agilice el proceso de este para poder generar mejores resultados como regional.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué elementos se deben tomar en cuenta para realizar una estrategia de comunicación asertiva que optimice las captaciones, de Banco Fortaleza S.A., de la

ciudad de El Alto?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar una estrategia de comunicación asertiva que a través de los funcionarios de atención al cliente, impulse hacia una mejor captación de ahorristas en Banco Fortaleza S.A., de la ciudad de El Alto, durante la gestión 2021.

1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los procedimientos y medios de comunicación de los funcionarios de Banco Fortaleza, con el consumidor financiero para poder ofertar productos pasivos.
- Identificar las debilidades y fortalezas en la comunicación asertiva, con el consumidor financiero.
- Identificar el grado de satisfacción de los consumidores financieros, con el Banco Fortaleza S.A.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. APORTE TEÓRICO

Para la ejecución de la investigación se delimita el objeto de estudio a través de la compilación de información institucional y bibliográfica con el enfoque metodológico cuantitativo, a través del método deductivo, con un tipo de estudio descriptivo- explicativo, con un tipo de diseño transeccional descriptivo.

Banco Fortaleza S.A., es una entidad que vela por la atención de sus clientes y la fidelización de los mismos, ya que el nivel de competencia actual obliga a las entidades financieras a trabajar por la lealtad de sus usuarios para mantener o incrementar su cuota de mercado y su rentabilidad. Es importante señalar que la fidelización no es lo mismo que retener al cliente, pues para que un cliente sea fiel a un producto o un servicio, este debe tener la voluntad de adquirirlo sin un compromiso establecido, las ganas de comprarlo por considerar

que se trata de un producto de calidad bastaran para que el cliente permanezca atado moralmente al producto, eso es básicamente la fidelización. Respecto a la deserción de clientes es necesario que se tenga en cuenta que si no existe en la empresa la aplicación continua del concepto de servicios al cliente se puede presentar que los clientes se vayan con la competencia.

1.4.2. RELEVANCIA Y PERTINENCIA DEL TEMA

El diagnóstico de la comunicación externa por parte de los funcionarios del área de atención al cliente con el consumidor financiero en la Regional El Alto de Banco Fortaleza, permite realizar el diseño de una estrategia de comunicación asertiva, la que será un aporte comunicacional, porque hará posible que las captaciones para la entidad mejoren, en un momento coyuntural donde la pandemia de la Covid-19, ha logrado que las economías a nivel mundial bajen a los niveles menos pensados.

1.4.3. UTILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Al momento, Banco Fortaleza, cuenta con un área de marketing a nivel nacional, no obstante, los mercados en el eje troncal de nuestro país son distintos, y el mercado propio de la ciudad más alta es diverso, debido a la migración campo ciudad, desde distintos puntos de Bolivia.

Es así que la comunicación asertiva a todo nivel, coadyuva a que los logros tengan mejores estándares.

1.4.4. VIABILIDAD SOCIAL

El principio de la viabilidad social nace de la necesidad de comprobar el correcto funcionamiento y aceptación futura del proyecto por la sociedad que se encuentra en el entorno donde se va a implantar este, es decir, la viabilidad social se puede entender como la cantidad de demanda de un servicio en específico y la oferta que se va a generar con el proyecto, conformando así un balance que con lleve la construcción del proyecto.

El éxito de toda empresa se ve reflejada en la sociedad quienes acceden a los

beneficios que estos puedan ofrecer. Además, una empresa con una comunicación fluida y eficaz permite mejorar los procesos y agilizar la información, en este caso de los créditos. Diéguez (2011) señala: «No hay posibilidad de alcanzar una comunicación externa fluida y adecuada con los públicos, si no existen vías de comunicación interna que estén bien definidas por la propia organización y que involucren a todos, con el objetivo de motivar, integrar y desarrollar valores comunes entre todos los trabajadores o público interno de la organización.

1.4.5. FACTIBILIDAD

La factibilidad de trabajo de investigación es alta, se cuenta con la autorización de la Subgerencia de operaciones de la Regional El Alto de Banco Fortaleza S.A. Por otro lado, la empresa permitirá realizar la intervención del estudio de investigación, documentación propia de ella entidad será facilitada sin ningún percance, a fin de diseñar una estrategia de comunicación asertiva con el público externo que coadyuve en los procesos para la mejora en captaciones, de los ahorristas. Y de esta manera contribuir al logro de objetivos de la institución, con un equipo de trabajo motivado, integrado e informado.

1.4.6. ALCANCES

El presente trabajo de investigación está enfocado en realizar un diagnóstico de la comunicación asertiva con el consumidor financiero interna en la unidad créditos en el proceso de análisis de riesgo para la aprobación de créditos, en Banco Fortaleza de la ciudad de El Alto; a fin de diseñar una estrategia de comunicación para con los clientes y usuarios, que de manera asertiva logré los objetivos trazados por el banco en cuanto a captación de ahorristas se refieran,

En ese contexto el área a intervenir es la unidad de operaciones que intervienen en el análisis de riesgo son los oficiales de servicio al cliente, cajeros y gerentes de agencia, además del sub gerente de operaciones de la regional, una población de 33 trabajadores, los mismos que son el total de la población en estudio.

1.4.7. LIMITES

El diagnóstico del presente estudio se efectuó en las agencias urbanas de la ciudad de El Alto, y estas son la Sucursal El Alto, Agencia 16 de Julio, Agencia Rio Seco, Agencia Villa Dolores además de las cajas externas Huatajata y Puerto Carabuco, que se encuentran a más de tres horas de viaje, ingresaran como parte de la población de estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Haciendo uso de sus habilidades innatas o en su defecto aprendidas, un individuo se distingue principalmente por la actitud con la que actúa ante determinadas situaciones.

«La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura.»

(Guzmán, 2012, p. 9).

2.1. LA COMUNICACIÓN

Para María del Socorro Fonseca, comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes"

- Según Stanton, Etzel y Walker, la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte"

- Para Lamb, Hair y McDaniel, la comunicación es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos".

- Según Idalberto Chiavenato, comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social".

- Robbins y Coulter nos brindan la siguiente definición: "Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados".

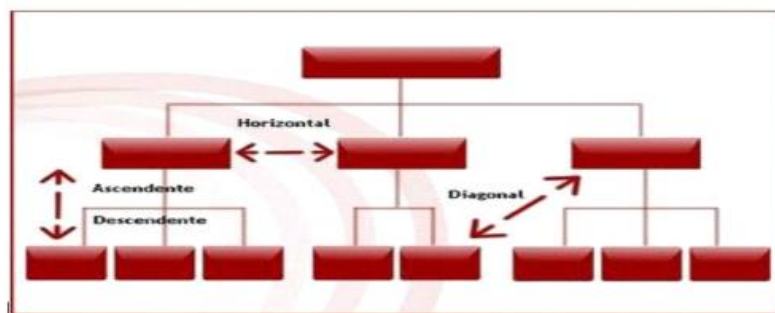
En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores ideas y definiciones, planteo la

siguiente Definición de Comunicación:

La *comunicación* es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

A manera de ilustrar lo anteriormente desarrollado, adjuntamos el gráfico de flujo de comunicación presentado por King Núñez.

FIGURA NRO. 1 FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: King, K. 2012, marzo 29

2.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para entender qué es la comunicación organizacional, *Carlos Fernández Collado* la *define como*: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

2.2.1. PERSPECTIVAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

- **COMUNICACIÓN INTERNA:**

Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la

organización.

- **COMUNICACIÓN EXTERNA:**

Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

- **RELACIONES PÚBLICAS:**

Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

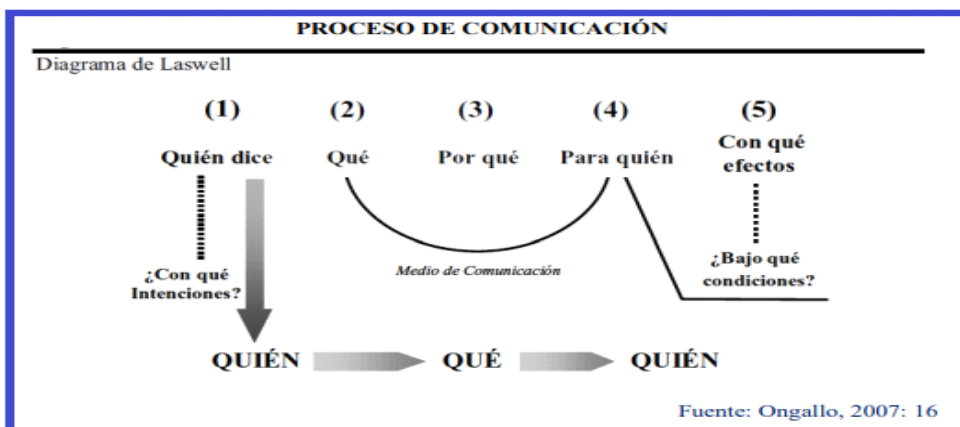
- **PUBLICIDAD:**

Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

- **PUBLICIDAD INSTITUCIONAL:**

Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

FIGURA NRO. 2: PROCESO DE COMUNICACIÓN



2.3 COMUNICACIÓN ASERTIVA

A partir de la revisión bibliográfica de autores que han escrito sobre este tema, se determina los siguientes conceptos:

La Comunicación Asertiva es un estilo de comunicación en el que las personas expresan sus opiniones, puntos de vista, problemas, necesidades, quejas, entre otros, de una forma en la cual se prioriza el respeto hacia el otro, de manera clara y firme.

También se le considera como la habilidad de expresar ideas y emociones positivas y negativas de una forma abierta, honesta y directa. Esto nos permite tomar responsabilidad sobre nosotros mismos y nuestras acciones sin juzgar o quejarnos de terceros. Este estilo de comunicación nos permite confrontaciones constructivas, así como el encontrar soluciones que satisfagan a cada una de las partes en un conflicto.

Casadiego, Martínez, Riatiga y Vergara (2015) sostienen que: “La comunicación asertiva como habilidad social de relación es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza”.

De acuerdo a Ezequiel Ponce, “la Comunicación Asertiva no sólo nos permite responder a los ataques verbales, a la burla, a la agresión y a la manipulación en general, sino que además nos permite mejorar la calidad de nuestras relaciones laborales y personales. Sin lugar a dudas, quienes se comunican asertivamente muestran una gran madurez emocional.”

Por último, según la Universidad de Saskatchewan: “La comunicación asertiva se caracteriza por la capacidad de escuchar la perspectiva de los demás. y expresarse honesta y respetuosamente. Implica expresar claramente peticiones o ideas y con confianza, sin sentirme culpable ni disculparme. Los comunicadores asertivos son auto conscientes (es decir, conocer sus propios sentimientos, metas, etc.), responsable (por sus propios pensamientos), comportamiento, etc.) y honestos (es decir, proporcionar mensajes verbales y no verbales

consistentes)”.

2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Para que la comunicación sea asertiva, se deben tomar en cuenta una serie de elementos que la caracterizan y que tienen que ver con aspectos psicológicos, emotivos y pragmáticos del acto comunicativo. Si bien este estilo de comunicación puede tener mucho en común con categorías como la comunicación enfática y la comunicación efectiva, en todo sobre comunicación hemos seleccionado las seis principales características de la comunicación asertiva que la distinguen de otros conceptos.

- **Contacto visual:**

Se demuestra interés y sinceridad en la mirada. El emisor mira a los ojos de la persona a la cual quieres transmitir el mensaje, pero sin causar intimidación.

- **Postura corporal:**

El lenguaje corporal congruente mejora el significado del mensaje. La comunicación no verbal del emisor (gestos, posiciones de manos, postura corporal) es coherente con el mensaje que quiere transmitir.

- **Gestos:**

Los gestos apropiados ayudan a añadir énfasis, o a enfatizar actitudes. Una buena Comunicación Asertiva se caracteriza porque sus interlocutores manejan muy bien los gestos para guiar la conversación. Una moderada sonrisa y mantener las manos abiertas (para expresar receptividad) también son recomendables.

- **Voz:**

Un tono bien modulado es más convincente y aceptable, y no intimida. La voz es clara, fluida y sincera, sin titubeos y relajada, pero firme y segura.

- **Oportunidad:**

El emisor utiliza su juicio para maximizar la receptividad y el impacto del mensaje.

Siempre evalúa la comunicación no verbal del receptor para identificar puntos de interés, aspectos que le incomodan en el discurso o incluso su propensión a seguir escuchando más sobre el mensaje.

- **Contenido:**

Cómo, dónde y cuándo eliges comentar es probablemente más importante de lo que dices. Mantente atento al estado emocional de la otra persona, si ha tenido un mal día, si lo aboradas en medio de una jornada ardua de trabajo, o saliendo del trabajo es probable que recibas una respuesta negativa.

A manera de resumen, la Comunicación Asertiva se caracteriza porque existe un adecuado contacto visual entre los interlocutores, su postura corporal es congruente y expresa apertura y receptividad, los gestos guían la conversación, la voz es clara y fluida, ambas partes procuran mejorar la receptividad del mensaje y el contexto de la comunicación es el indicado.

2.3.2. TIPOS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA

Podemos señalar tres tipos de comunicación asertiva:

- **Verbal.**

La comunicación verbal tiene que ver con lo dicho, así que la asertividad en este caso pasa por la escogencia de las palabras, por la construcción de las oraciones y lo propiamente lingüístico.

- **No verbal.**

La comunicación no verbal tiene que ver con los aspectos que rodean al lenguaje durante el acto comunicativo, que inciden en él, pero no tienen que ver con sus procesos lingüísticos. La postura corporal, por ejemplo, o el lugar elegido para tener una conversación.

- **Paraverbal.**

La comunicación paraverbal es aquella intermedia entre la verbal y la no verbal, es decir, abarca los elementos que acompañan a la formulación del mensaje y que forman parte

del hecho comunicativo, es decir, el cómo se dice lo que se dice. El tono de voz, la articulación, el ritmo son ejemplos de ello.

2.3.3 TECNICAS DE LA ASERTIVIDAD

- **El disco rayado.**

Se trata de repetir, en el mismo tono y cadencia, un mensaje que no fue recibido idealmente, sin propiciar confrontaciones. “No, no necesito ese producto”.

- **El banco de niebla.**

Se le da la razón al contrario en una discusión, de manera amable pero vaga, pero sin dar pie a nuevos enfrentamientos. “Puede que tengas razón”.

- **Pregunta asertiva.**

En lugar de afirmar un defecto o hacer un reproche, se formula la pregunta de qué falta o cómo se puede mejorar la situación u obtener el resultado buscado. “¿Cómo te ayudo a que termines el trabajo?”.

- **Tensión flotante.**

Cada vez que el otro diga algo que nos moleste o con lo que no estemos de acuerdo, en lugar de pelear, ignoramos esa parte del mensaje y atendemos el resto.

- **Hablar desde el yo.**

Siempre será mejor enunciar las cosas desde la subjetividad, que afirmarlas como verdades absolutas. Mejor es un “No estoy de acuerdo” que un “Estás equivocado”.

- **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

La palabra "estrategia" proviene del vocablo griego "estratego" que significa general. Sus orígenes se revelan en el campo militar, transfiriéndose con gran acierto a la esfera económica y, a su vez, ha encontrado propiedad en las diferentes esferas de la sociedad.

Muchas son las definiciones que podemos encontrar en la literatura tratando de conceptualizar

el término de referencia y su diversidad se expresa en correspondencia con la esfera en que se emplee.

La estrategia de comunicación es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida. (Arellano, citado por López Viera, 2003: 214).

López Viera, hace referencia a las estrategias de comunicación como el proceso que tiene que conducir en un sentido y con un rumbo, la voluntad planificada del hombre hacia el logro de objetivos generales que permitan modificar; la realidad de la cual partimos, sin perder el rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos (2003: 213).

Según Yarmila Martínez una estrategia de comunicación es la vía por la que se pretende posicionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre los distintos públicos.

Lo cierto es que la acción comunicativa exige de un proceso de planeación previa que contribuya de alguna manera a garantizar la eficacia del esfuerzo y para ello es necesario hablar entonces de estrategias de comunicación que constituyen el conjunto de formas y modos comunicativos que tienen como objetivo establecer una comunicación eficaz de ideas, productos y servicios con un compromiso implícito de recursos y que ayuden a la toma de decisiones.

El gran aporte de Henry Mintzberg consiste en un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que tradicionalmente son objeto de debate en el campo de la ciencia. (Mendoza, 2009:7). El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible

identificar cinco concepciones alternativas que compiten entre sí y tienen la importancia de complementarse:

- **Estrategia como plan:**

Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

- **Estrategia como táctica:**

Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

- **Estrategia como pautas:**

La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

- **Estrategia como posición:**

La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

- **Estrategia como perspectiva:**

La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder.

Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para

alcanzar dicho estado. De esta definición se destaca el concepto de estrategia como un plan puramente racional y formal que se define hacia el futuro con total prescindencia del pasado.

Henry Mintzberg no niega la importancia de mirar hacia al futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas deliberadas o no, no dejan de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro. Así, el estratega sabe con precisión que le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades por lo que se encuentran situados entre las capacidades del pasado y las oportunidades del futuro.

En consecuencia, al incorporar la importancia de las experiencias pasadas, su concepto de estrategia se aparta de la concepción clásica, para arribar al primer concepto clave: "Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado".

Para el quehacer del comunicador resulta necesario compartir el término estrategia como una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Estrategia es "el arte de desarrollar acciones a través de un método sistemático". (Arellano, 1998).

Las estrategias comunicativas, parten de determinar un grupo de situaciones y saber a dónde se va a construir el escenario futuro, preparar una ruta y prever la capacidad de corregirla. Una buena estrategia plantea hacia dónde se quiere llegar, qué se desea lograr, cuáles son sus metas. Existen dos formas de estrategias de comunicación, la transmisiva, de modelo vertical, parte del clásico paradigma EMISOR - MENSAJE - RECEPTOR, es unidireccional y va hacia afuera, y la participativa que será abordada más adelante es la otra forma de estrategia de comunicación que resulta horizontal, parte de que todos son sujetos de

la estrategia, funciona la auto persuasión y va hacia dentro. La conformación de una serie de actos comunicativos implica una planeación, un orden, un principio de interés, de disposición, de intercambio y de compartir información.

Dada las formas de estrategia anteriormente expuestas, se elabora desde la posición como autor una definición propia sobre dicho concepto, el cual se considera como: "un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin que asegura una decisión óptima en cada momento y tiene como objetivo incrementar los niveles de efectividad e impacto a nivel del comportamiento individual, el cambio social y organizacional. Es una perspectiva integral, guiado por una visión a largo plazo donde sus objetivos son verificables".

Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas. Ahora bien, referirnos específicamente a un tipo de estrategia, determina la programación y la intención con la cual se va a llevar a cabo.

Galindo (1996) construye una explicación de los términos estrategia informativa y estrategia comunicativa a partir de una dimensión sociocultural, donde la información constituye un mundo configurado desde el poder y la conservación del mismo, desde un centro dominante y una periferia dominada. La lógica de las sociedades dominadas por la estructura informativa es impositiva, no permite la posibilidad de una retro alimentación, no existe más opción que la establecida por el marco normativo. Por otra parte, la sociedad de la comunicación parte de una concepción más democrática, donde se plantea la posibilidad del diálogo para transitar de un poder absoluto a uno consensuado.

La comunicación se entiende como la posibilidad de participación desde un gran entramado de relaciones donde se intercambiarán vivencias, experiencias y objetivos comunes, para la construcción de sociedades horizontales, con más opciones de vida y libertad.

"Una estrategia debe estar compuesta por estas dos lógicas, la informativa y la comunicativa. Es arriesgado dar una explicación por separado para definir la función de cada uno de estos términos, máxime si su articulación, dato- significado, constituye el principio básico para la construcción de representaciones sociales" (Arellano, 1998).

La función de la información en una estrategia consiste en difundir los aconteceres o los sucesos, a partir de una selección de procedimientos en donde se encuentran involucrados los agentes para el cambio, los medios de comunicación y los mensajes. Por su parte, la función de la comunicación se ubica en la intención de compartir o poner en común una situación, esto es entrar en un proceso de calibración donde existe la intención de generar marcos de referencias similares, entre él o los que emiten un mensaje y entre él o los que reciben. La intención de compartir una misma visión o modelo de acción-representación de la realidad es la finalidad de la comunicación. Una estrategia comunicativa al centrarse en un principio de interacción, de entendimiento participativo y de diálogo, necesita utilizar todos los niveles y tipos de comunicación existentes, para hacerla funcionar de manera operativa, pues debe tener como principio una visión comunitaria, de compartir y construir, pues estos tiempos exigen estrategias con una visión integral, humanista y holística.

El cambio social implica la participación de la comunidad en todos los procesos concernientes a la implementación de proyectos. Asimismo, la estrategia participativa caracterizada por la horizontalidad de la comunicación ejerce un papel fundamental para que la población adopte como suyos, los métodos y los estilos de vida necesarios para su sostenibilidad.

Las estrategias de intervención en comunicación se dirigen a orientar acciones de comunicación encaminadas a fortalecer la capacidad de individuos y comunidades de incidir efectivamente sobre su propio desarrollo. Dichas estrategias requieren una mayor implicación de la población en la movilización social donde estén presentes voluntades para actuar en la

búsqueda de un propósito común bajo una interpretación y un sentido compartidos.

Un componente importante en las estrategias es la elaboración de un sistema propio de evaluación y monitoreo, que brinde los insumos necesarios para realizar los ajustes pertinentes y oportunos a la estrategia, a fin de optimizar su desempeño y adecuada implementación.

Las estrategias de comunicación participativas no sólo deberán ocuparse de vehicular la información para capacitar, formar a las personas, grupos sociales y hacerles así más fuertes o poderosos en procesos. La formación o capacitación de las personas a las que se dirigen los programas y estrategias se logra también dialogando con ellos, paralelamente al proceso de planificación de dichos programas, para analizar los temas, problemas y conocer sus expectativas y soluciones siempre de acuerdo con las necesidades e intereses concretos de los grupos. Esta dinámica facilitará que progresivamente, los ciudadanos asuman mayores responsabilidades en su formación y apliquen nuevas situaciones a otras áreas de su vida, los procedimientos de análisis y solución de problemas aprendidos por medio de este tipo de estrategia.

La estrategia de comunicación participativa, resulta horizontal, parte de que todos son sujetos de la estrategia e involucra en el diseño a los comunicadores y los destinatarios, quienes enjuician los conceptos a trabajar en los mensajes. Funciona la auto persuasión y va hacia dentro. Es empleada para el trabajo con los públicos internos de las instituciones, en el trabajo comunitario, en las escuelas y en sectores muy particulares (resistentes al cambio). Está muy relacionada con las actuales tendencias de la comunicación- acción, que han sido desarrolladas en Latinoamérica (Saladrigas Medina, S/A: 9).

Las ideas que se expresan a continuación constituyen una propuesta metodológica de cómo hacer una estrategia comunicativa con fines educativos, manteniendo esencialmente, un propósito participativo según los intereses, necesidades y puntos de vistas de los coprotagonistas, así como una participación real de estos en toda la realización de la estrategia.

- **Estrategias de comunicación externas**

La comunicación externa es un grupo de acciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa, institución u organización, estas estrategias dependen mucho de los recursos a invertir por las organizaciones y contempla el uso de los medios de comunicación según el segmento de mercado *target* y el objetivo de la estrategia. En la contemporaneidad, la publicidad ha dejado de ser la única herramienta válida para introducir un mensaje en el mercado y ha dado paso a etapa más creativa: la comunicación integral que es o se entiende como un conjunto de todas las metodologías y formas de trabajar con la comunicación, un mix de experiencias positivas que en gran parte están siendo creadas en tiempo real por las nuevas formas de interacción en internet.

Para una comunicación efectiva es determinante entender el *target* de nuestro producto o servicio para hacer buen uso del marketing directo, el *product placement*, el marketing relacional, las relaciones públicas, el patrocinio, las ferias e internet y demás canales de promoción. La comunicación corporativa debe ser un reflejo de la estrategia empresarial.

Hoy en día la comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él, y de hecho a través de ella vamos a acercar al mercado la imagen que queremos que se tenga de nuestra empresa, lo que nos va a permitir posicionarnos de manera más competitiva.

2.4. SISTEMA FINANCIERO - BANCO

Un sistema financiero es el conjunto de activos, instituciones y mercados financieros que trabajan, se desarrollan o negocian en un país o en un entorno determinado. En el sistema financiero las instituciones que lo componen, realizan el papel de intermediarios financieros. Estos son conjunto de instituciones especializadas en la mediación entre los prestatarios y los prestamistas de una economía (Seca, 2006).

También Stiglitz (1998) define el sistema financiero como el conjunto de bancos, otros

intermediarios financieros, los mercados de deuda y los mercados de capital que resuelven tres problemas fundamentales: la aglomeración de capital, su distribución en los usos más importantes y el monitoreo de que dichos recursos sean utilizados eficientemente.

Dentro del sistema financiero se encuentra el sistema bancario, el cual puede definirse como el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, ayudan a conectar el ahorro y la inversión. Este sistema presenta una tipología muy heterogénea y está en función del nivel de desarrollo del sistema financiero en cuestión.

Según (Gobat, 2012) los bancos son una institución que pone en relación a ahorristas y prestatarios y contribuye al buen funcionamiento de la economía, es decir, captan fondos de gente con dinero, lo aglomeran y los prestan a los que lo necesitan.

Un banco es una institución de tipo financiero que, por un lado, administra el dinero que les deja en custodia sus clientes y, por el otro, utiliza éste para prestárselo a otros individuos o empresas aplicándoles un interés, lo que consiste en una de las variadas formas que tiene de hacer negocios e ir ampliando el dinero de sus arcas. En tanto, se denomina "banca" o sistema financiero (término tan comentado y en boga por estos días como consecuencia de las corridas y la inestabilidad que se produjeron tras la crisis suscitada en los Estados Unidos en 2008 y su repercusión sostenida en Europa en el marco de la puesta en duda del "Estado de bienestar") al conjunto de bancos que conforman la economía de un país determinado.

2.4.1. TIPOS DE BANCOS EN BOLIVIA

De acuerdo a la ley 843 de Servicios financieros podemos encontrar la siguiente clasificación:

- Bancos de desarrollo (BDP), cuyo objetivo es promover, a través del apoyo financiero y técnico, el desarrollo de los sectores productivos de la economía nacional y de los sectores de comercio complementarios a la productiva.
- Bancos Múltiples (Bancos: FORTALEZA, FIE, PRODEM, SOL, FASSIL,

BNB, MERCANTIL SANTACRUZ, BISA) entidades financieras bancarias que se basan en la oferta de productos, servicios y operaciones autorizadas y disponibles con destino hacia clientes en general, empresas de cualquier tamaño y tipo de actividad económica.

- Banco Público, propiedad mayoritaria del estado, cuya finalidad es brindar servicios financieros a la administración pública en sus diferentes niveles de gobierno y al público en general, favoreciendo el desarrollo de la actividad económica nacional, y apoyando principalmente al sector productivo en el marco de las políticas de desarrollo establecidas por el estado.

- Banco PYME, se basa en la oferta de productos, servicios y operaciones autorizadas y disponibles con especialización en el sector de las pequeñas y medianas empresas.

2.5. CONSUMIDOR FINANCIERO

El consumidor financiero (CF) es el protagonista de la ENSF pues, a través de la encuesta, proporciona datos sobre sus necesidades financieras, nivel de satisfacción y percepciones del grado de cumplimiento de la función social. La Ley N° 393 define al consumidor financiero como «cliente y/o usuario financiero». En este marco, una persona puede ser cliente de una entidad, usuario de sus servicios financieros o ambas cosas. Una vez que se suscribe uno o más contratos entre una persona natural con una entidad financiera se genera un cliente financiero.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL GENERALIDADES DE LA EMPRESA

BANCO FORTALEZA S.A.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

Una Entidad de Intermediación Financiera (EIF), es la denominación que reciben las instituciones financieras autorizadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) , para realizar operaciones de captaciones de ahorros y colocación de créditos”, las entidades reguladas pueden ser Fondos Financieros Privados (FFP), Mutuales de Ahorro y Préstamo (MAP), Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas o Societarias (CAC), Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD) y los Bancos. (ASFI, 2017).

BANCO FORTALEZA S.A., es una entidad financiera supervisada, que después de haber cumplido con todos los requisitos exigidos por la Ley de Bancos y Entidades Financieras, nace en 1993, como se detalla en las siguientes líneas.

Banco Fortaleza es una entidad financiera especializada en otorgar productos y servicios financieros integrales y personalizados a las Pequeñas y Medianas Empresas y Personas, bajo la premisa de hacer banca a la medida de sus clientes.

3.2. ANTECEDENTE INSTITUCIONAL BANCO FORTALEZA S.A.

La información de los antecedentes del Banco Fortaleza S.A., es resultado de la compilación de la información de la página Web institucional, Manual de depósitos a Plazo Fijo, Manual de cuentas de ahorro, memorias de gestiones 2012 - 2020.

El año 1993, nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financia Coop., con licencia de funcionamiento de la entonces denominada Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, con crédito grupal en dólares para el consumo. En septiembre del año 1997 se incorpora al Grupo Financiero Fortaleza, (Grupo actualmente conformado por Fortaleza Leasing, Fortaleza SAFI, Sociedad Administrativa de Fondos de Inversión, Fortaleza Seguros, CAISA) implementando desde esa fecha planes quinquenales de trabajo, con bases que

aprovecharon en pleno las capacidades del Grupo Financiero Fortaleza para colocar a la institución entre los más importantes de la industria de micro - finanzas.

Al pasar a ser parte del Grupo Financiero Fortaleza, tuvo como objetivo mantener su clientela, complementándola con el micro - crédito, pero, además, penetrar y cautivar un segmento de mercado que no estaba siendo atendido ni por la banca comercial ni por las organizaciones no gubernamentales crediticias que es el de la pequeña empresa, poniendo a disposición de éstos, servicios financieros integrales, con el beneficio de que puedan realizar todas sus operaciones financieras en un mismo lugar, optimizando sus tiempos y costos de transacción.

Aun así, legalmente, existían limitaciones para crear nuevos productos, por lo que se inició un proceso de transformación para ser Banco y lograr mejores condiciones financieras para sus clientes, ofrecer mayores productos como Cuentas Corrientes y Tarjetas de Crédito y, además, realizar mayores niveles de operaciones. Con ese objetivo, luego de haber logrado, sistemáticamente, las condiciones técnicas y estratégicas para dicho logro, después de gestiones intensas, la ASFI, (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero) en el mes de diciembre de 2012, otorgó la licencia de funcionamiento como Banco y se iniciaron operaciones en esa categoría desde el 21 de diciembre de 2012.

Este éxito reviste de una gran connotación empresarial por ser la única institución en la historia de Bolivia cuya transformación implica que, siendo una Cooperativa de Ahorro y Crédito desde hace 28 años atrás, cambia primero en Fondo Financiero Privado y luego culmina su proyecto estratégico en Banco.

Actualmente, en el marco de su visión empresarial y sus estrategias de largo plazo, Banco Fortaleza alcanzó un crecimiento sólido y sostenido, consiguiendo los siguientes logros:

- Liderazgo en el mercado de la pequeña empresa.
- Liderazgo en la capacidad de movilización de ahorros.
- Oferta integral de productos y servicios financieros a la Micro, Pequeña y

Mediana Empresa y a las Personas.

- Cobertura nacional, con una expansión de sus productos y servicios en 6 Departamentos con 96 Puntos de Atención Financiera.
- Transformación de Cooperativa de Ahorro y Crédito a Fondo Financiero Privado el año 2002 y el año 2012 a Banco.
- Calificación de riesgo actual de “AA-” otorgada por las Calificadoras Internacionales de Riesgo AESA Rating Bolivia y Moody’s.
- Capitalización de más de 11 millones de dólares por parte entidades internacionales, reflejando la confianza que tiene el Banco en el exterior.

Banco Fortaleza tiene como mercado objetivo al segmento Pyme (pequeña y mediana empresa) y de Personas. Dentro del segmento de Pequeñas y Medianas Empresas se considera a todas las empresas de los sectores productivo, comercial y de servicios; se consideran también como mercado objetivo a todas las personas independientes y que cuenten con una actividad productiva, comercial y de servicios. Para este segmento de mercado se tienen distintos productos que permiten cubrir necesidades de capital de trabajo y de capital de inversiones.

Dentro del segmento de Personas se considera a todas las personas dependientes del sector público y privado.

3.2.1. SU VISIÓN

Contribuir al desarrollo de las actividades económicas de las personas, las micro, pequeñas y medianas empresas del país, entregando servicios financieros de calidad a nuestros clientes.

3.2.2. SU MISIÓN

Ser el Banco preferido por las micro, pequeñas y medianas empresas en el país.

3.2.3. SUS VALORES:

- **PASIÓN POR LOS CLIENTES:**

Trabajar intensamente para que los clientes logren cumplir sus sueños.

- **INTEGRIDAD:**

Ser honestos, transparentes, sinceros y consecuentes con lo que se dice. Cumplir con las promesas.

- **COMPROMISO**

Asumir como propios los objetivos del Banco y trabajar activamente para alcanzarlos.

- **ORIENTACIÓN AL RESULTADO**

Orientar todos los esfuerzos y recursos para exceder la meta, cumpliendo con las normas establecidas.

- **TRABAJO EN EQUIPO**

Saber que los resultados alcanzados en equipo son mayores a los que se logran individualmente.

- **ORIENTACIÓN HACIA NUESTROS COLABORADORES**

Construir una cultura organizacional orientada al logro de objetivos, promoviendo un excelente lugar para trabajar

3.2.4. SUS ACCIONISTAS

Los accionistas que componen la estructura del patrimonio son Grupo Financiero Fortaleza S.A., Marca Verde Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. -CAP Fondo de Inversión Cerrado "CAP FIC",ASN - NOVIB MICROKREDIETPOOL, Guido Edwin Hinojosa Cardoso Corporación Fortaleza S.R.L., Kai Rehfeldt Lorenzen, Ana Ximena Miranda Sensano, Janet Aguilar Iglesias, Mary Jenny Torrico Rojas de Jauregui.

FIGURA NRO. 3: RELACIÓN PATRIMONIAL BANCO FORTALEZA S.A.

Nombre Accionista	Cantidad de acciones	Porcentaje de participación
Grupo Financiero Fortaleza S.A.	(1) 1.356.698	67,0434%
Marca Verde Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. -CAP Fondo de Inversión Cerrado "CAP FIC".	369.713	18,2700%
ASN - NOVIB MICROKREDIETPOOL	232.534	11,4910%
Guido Edwin Hinojosa Cardoso	30.459	1,5052%
Corporación Fortaleza S.R.L.	15.905	0,7860%
Kai Rehfeldt Lorenzen	166	0,0082%
Ana Ximena Miranda Sensano	7.154	0,3535%
Janet Aguilar Iglesias	8.237	0,4070%
Mary Jenny Torrico Rojas de Jauregui	2.746	0,1357%
Total	2.023.612	100%

(1) El accionista Compañía Boliviana de Inversiones S.A. CBIFSA S.A. ha procedido a realizar el cambio de denominación a Grupo Financiero Fortaleza S.A. en razón de la adecuación como sociedad Controladora del Grupo Financiero Fortaleza.

Fuente: Memorias 2020 Banco Fortaleza.

3.2.5. SUS EJECUTIVOS

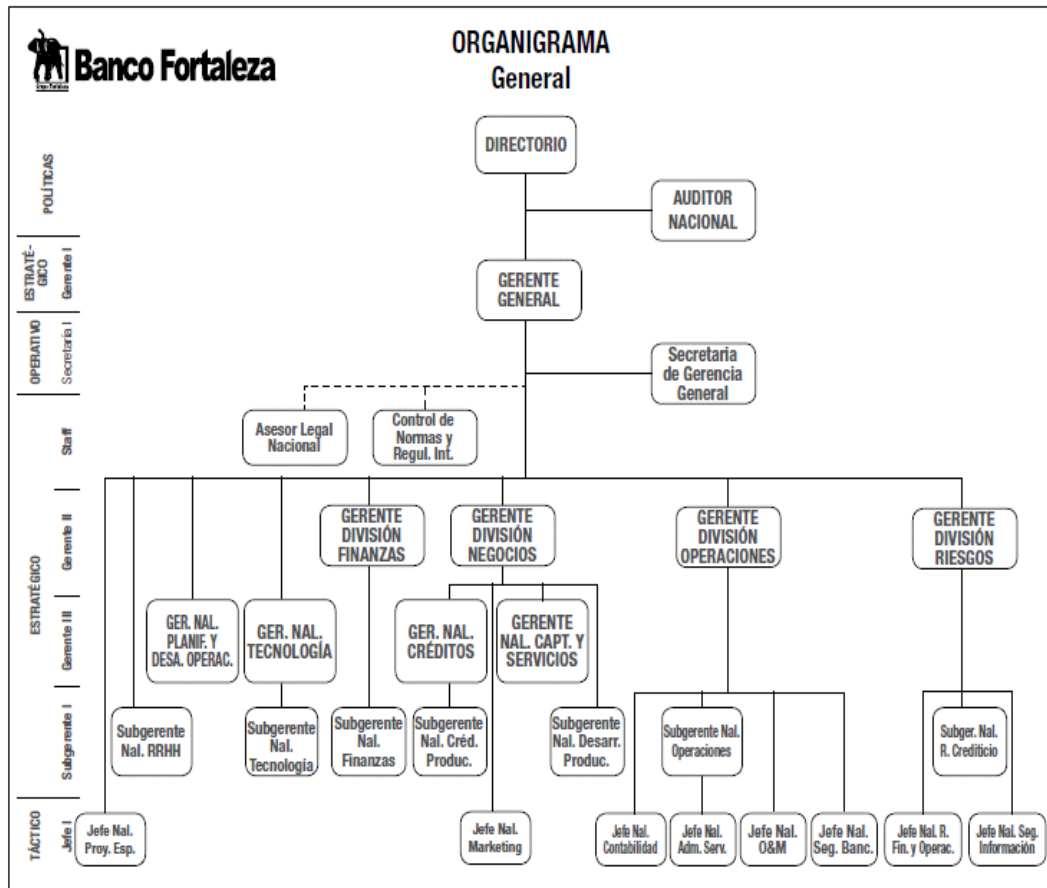
La conformación de sus ejecutivos es detallada:

Juan Carlos Miranda Urquidi	GERENTE GENERAL
Marcelo Linares Linares	GERENTE DE FINANZAS Y GES. ESTRA.
Walter Orellana Rocha	GERENTE DE OPERACIONES
Marco Monje Postigo	GERENTE DIVISIÓN NEGOCIOS
Bernardo Ortiz Mercado	GERENTE DIVISIÓN RIESGOS
Elena Antonio Mealla	GERENTE NAC. DEL TALENTO HUMANO
Edgar Revollo Patón	GERENTE NAC. DE TECNOLOGÍA
Wilson Enriquez Velasco	GERENTE NAC. BANCA EMPRESAS
José Arze Montes de Oca	GERENTE NACIONAL MYPE
Ruben Paz Monasterios	GERENTE NAC. AUDITORÍA INT.
Raúl Guzman Mealla	GERENTE NAC. DE ESTRATEGIA
Carlos Montero Bustillos	GERENTE NACIONAL LEGAL
Alvaro Gonzales Luna Orozco	GERENTE REG. OCCIDENTE
María Candia Lino	GERENTE DE SUCURSAL EL ALTO

3.2.6. SU DIRECTORIO

Guido Edwin Hinojosa Cardoso	PRESIDENTE
Carlos Ricardo Vargas Guzmán	VICEPRESIDENTE
Alejandro Zegarra Saldaña	DIRECTOR SECRETARIO
Luis Alberto Guerra Carrillo	DIRECTOR VOCAL
Ramiro Augusto Cavero Uriona	DIRECTOR VOCAL
Elvira Maria Elizabeth Nava Salinas	SINDICO TITULAR
Javier Marcelo Mercado Badani	DIRECTOR SUPLENTE
Sergio Mauricio Medinaceli Monrroy	DIRECTOR SUPLENTE
Ivana Enffys Zeballos Torrez	SINDICO SUPLENTE

FIGURA NRO. 4: ORGANIZACIÓN DE BANCO FORTALEZA S.A.



3.2.7. SUS PRODUCTOS

El Banco Fortaleza S.A. cuenta con los productos:

3.2.7.2.1 CAPTACIONES

CUENTA CORRIENTE	CAJAS DE AHORRO	DEPÓSITO A PLAZO FIJO
C.C. PERSONA NATURAL	CUENTA SUPERIOR	D.P.F. GENÉRICO
C.C. PERSONA JURÍDICA	CUENTA MI FORTALEZA	D.P.F. DIGNO
	CUENTA MI FUTURO	DPF ESCALA
	CUENTA GENÉRICA PN.PJ	DPF PERSONA JURIDICA
	CUENTA MAXIMUN	

3.2.7.2.2. SERVICIOS

COMERCIO EXTERIOR	SERVICIOS MAGNETIZADOS	SERVICIOS
TRANSFERENCIAS ENVIADAS AL EXTERIOR	TARJETAS DE DEBITO (BLACK/ BLUE)	BOLETAS DE GARANTÍA
RECEPCIÓN DE REMESAS EN CUENTAS DE AHORRO	TARJETAS DE CRÉDITO BLACK	PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS
COBRANZAS DOCUMENTARIAS INTERNACIONALES	TARJETAS DE CRÉDITO STANDAR	PAGO DE IMPUESTOS
COBRO DE CHEQUES PLAZA EXTERIOR	BANCA POR INTERNET	CAJAS DE SEGURIDAD
		COBRO DE BENEFICIOS
		COMPRA Y RESCATE DE CUOTAS – FORTALEZA SAFI

3.2.7.2.3. PRODUCTOS CREDITICIOS

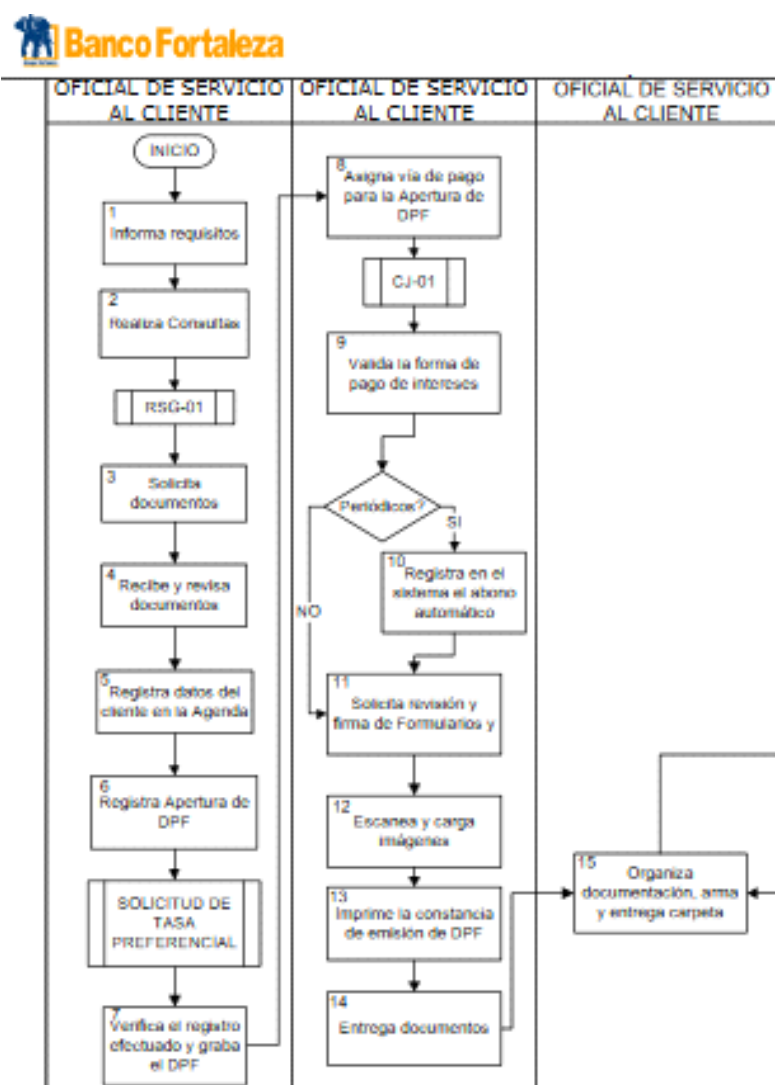
BANCA MIPE	BANCA EMPRESA	BANCA PERSONAS
CAPITAL DE INVERSIÓN BANCA MIPE	CAPITAL DE INVERSIÓN BANCA EMPRESAS VEHICULO HOY	VEHICULO HOY
CAPITAL DE OPERACION BANCA MIPE	CAPITAL DE OPERACIÓN BANCA EMPRESAS	CRÉDITO DE CONSUMO

CAPITAL EXPRESO	HIPOTECARIO DE VIVIENDA	DINERO HOY
LEASING	PROMO. CONSOLIDADORA DE CRÉDITOS	LINEA OPTIMA
LINEA DE CRÉDITO BANCA MIPE	LINEA DE CRÉDITO BANCA EMPRESAS	VEHICULO 8 X 8
MICRO EXPRESO	PROMO. AFIANZAMIENTO EMPRESARIAL AFE	DALE PLAY
VIVIENDA MIPE		EDUCAR
		VIVIENDA DE INTERES SOCIAL

3.2.8. PROCESO CAPTACIÓN

3.2.8.1. ETAPAS DEL PROCESO EN LA CAPTACIÓN

FIGURA NRO. 5: PROCEDIMIENTO DE APERTURA DE CUENTA



Fuente. Manuales de procedimientos para apertura de cuentas, Banco Fortaleza S.A.

INFORMACIÓN DE REQUISITOS

Esta etapa comprende la recepción de la solicitud de información, que puede ser realizada por uno o varios funcionarios del Banco y puede darse sin ningún compromiso a persona natural o jurídica; donde su único requisito es el carnet de identidad y el monto mínimo de apertura, según producto.

3.2.8.1.2. EVALUACIÓN DE LA CAPTACIÓN

3.2.8.1.2.1. GENERALIDADES DE LAS CAPTACIONES

El objetivo principal de la atención al cliente es poder realizar la captación en cualesquiera de los productos de ahorro.

3.2.8.1.2.2. VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Desde luego que el captar es importante, sin embargo, la decisión del cliente a veces positiva, genera que el oficial de servicio al cliente recurra a buros de información general, como el SEGIP, para poder verificar la veracidad el documento.

Asimismo, existe la revisión en las listas negras según la UIF, Unidad De investigaciones Financieras. Y a través del sistema del BDN (BURO DE INFORMACION SOBRE LISTAS NEGRAS) y no afectar a la entidad con posibles captaciones por lavado de dinero y ganancias ilícitas o financiamiento al terrorismo.

También conocido como lavado de activos o lavado de dinero consiste en tratar de ocultar o disfrazar el origen ilícito de bienes o recursos que provienen de actividades delictivas, buscando darles apariencia de legalidad. El objetivo de la operación consiste en hacer que estos fondos o activos obtenidos ilegalmente aparezcan como el resultado de actividades legítimas y circulen sin problema en el sistema financiero.

3.2.8.1.2.3. RUIDO AL MOMENTO DE LA INFORMACIÓN

El **ruido** es la sensación auditiva inarticulada, generalmente desagradable. En el medio ambiente, se define como todo lo molesto para el oído o, más exactamente, como todo sonido

no deseado. Desde ese punto de vista, la más excelsa música puede ser calificada como ruido por aquella persona que en cierto momento no desee oírlo.

En el ámbito de la comunicación sonora, se define como *ruido* a todo sonido no deseado que interfiere en la comunicación entre las personas o en sus actividades.

3.2.8.1.2.4. FACTORES CUALITATIVOS Y MONETARIO EN LA CAPTACIÓN

Los factores a considerar son calidad de la información generada por los diversos sistemas y el área de cumplimiento de la entidad. Monetario en cuanto al producto a ofrecer, éstos últimos van de la mano con la información otorgada por el futuro cliente.

3.2.8.1.2.5. PEQUEÑOS AHORRISTAS Y CLIENTES POTENCIALES

Con respecto a lo anteriormente indicado, se puede diferenciar a dos grupos de alta relevancia al momento de la apertura de una cuenta:

- Pequeños ahorristas, son aquellos que por su naturaleza solo alcanzan un monto máximo de ingreso mensual equivalente hasta dos salarios básico nacionales, entre ellos las amas de casa, estudiantes, pasivos del sistema de reparto (jubilados- rentistas), comercio minorista.
- Clientes potenciales, o prospecto en ventas, son aquellos que podrían convertirse en comprador, consumidor o usuario de un producto o servicio. Es decir, estas características definen aspectos que permiten que los clientes potenciales sean más propensos a convertirse en clientes reales.

3.2.8.1.2.6. PROCESAMIENTO Y FIDELIZACIÓN

El Oficial de Servicio al cliente es el encargado principal de realizar el procesamiento y también la fidelización del futuro cliente, éste a través de una comunicación fluida y asertiva e incluso en idioma nativo, según lugar, será quien no solo brinde la información principal, de sino la adicional e incluso una información plus, entre ellas tasa de interés, (comparación con los otros bancos y EIF's); montos de depósito, servicios, e incluso, posibilidades externas m y individuales de cada consumidor financiero, según grado de instrucción y formación para el uso

de servicios electrónicos, y magnetizados.

3.2.8.1.2.6.1 PROPUESTAS DE ESTRATEGIA PARA LA MEJORA.

- **CAPACITACIÓN**

El personal de atención al cliente, generalmente se capacita en situ, sin embargo, anualmente la entidad realiza talleres, se emiten reglamentos y normas de atención, empero estas atribuyen a los puntos de reclamo, no así a la atención, existen protocolos de atención al cliente, que de alguna manera robotizan este momento clave.

- **APOYO VISUAL: PTP-21 (PORTAFOLIO DE PPRODUCTOS)**

Mediante el presente, se llega a la conclusión que el personal clave debe ser previamente preparado para cualquier circunstancia presentada, asimismo el apoyo visual diseñado, denominado PTP-21 (PORTAFOLIO DE PRODUCTOS), coadyuvará a este fin.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

La presente investigación asienta su fundamento metodológico en la corriente del pensamiento del paradigma FUNCIONAL y el nivel de enfoque se enmarca en el enfoque cuantitativo.

El concepto de paradigma es utilizado comúnmente como sinónimo de “ejemplo”, también se puede decir que es hacer referencia en caso de algo que se toma como “modelo”. En principio se tenía en cuenta en el campo, tema, ámbito, entre dos personalidades u otros..., gramatical (para definir su uso en un cierto contexto) y se valoraba desde la retórica (para hacer mención a una parábola o fábula). A partir de la década de 1960, los alcances de la noción se ampliaron y paradigma comenzó a ser un término común en el vocabulario científico y en expresiones etimológicas cuando se hacía necesario hablar de modelos de conocimiento aceptados por las comunidades científicas.

El funcionalismo es una de las perspectivas que ha tenido más influencia en el estudio de la comunicación de masas. Se trata de una perspectiva teórica basada en la idea de que los hechos sociales se explican mejor en términos de las funciones que tienen en el seno de una sociedad.

La comunicación asertiva es una herramienta de la comunicación que favorece la comunicación eficaz entre interlocutores. Al ponerla en práctica estamos fomentando el respeto por uno mismo y respetamos a los demás. Las técnicas de comunicación asertiva son herramientas que se pueden aplicar tanto en nuestra vida profesional como personal. En este sentido, conocer qué características la fundamentan y qué recursos podemos usar en nuestro favor, nos darán resultados favorables en cada una de las interacciones que hagamos.

4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

«De acuerdo con M.A. Rothery (citado por Grinnell, 1997), para generar conocimiento el

enfoque cuantitativo se fundamenta en el método hipotético deductivo.»(Hernández et al., 2012, p. 10).

Ahora bien, el método hipotético deductivo, es un procedimiento que un investigador sigue, para observar un fenómeno y tiene pasos esenciales a seguir, observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.» (Wikipedia, 2017).

«El método deductivo es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios. En este sentido, es un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (fenómenos o hechos concretos).» (significados. com, 2017). En ese contexto, el proceso de la presente investigación está delimitado por el Enfoque Cuantitativo -deductivo, en vista que se realizó la recopilación y el análisis de los datos del objeto de estudio, iniciando el sustento teórico con conceptos y definiciones generales de la comunicación, la comunicación en el ámbito institucional; la importancia, la influencia, las barreras comunicacionales, los componentes, etc. de la comunicación interna dentro una institución y así, arribar al estudio específico de diagnóstico de la comunicación externa actual en los procesos de captación de Banco Fortaleza S.A., de las agencias de la Regional El Alto.

4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para arribar a los resultados, según el alcance de la investigación a realizar, el tipo de investigación a ser utilizado es la Descriptiva y Explicativa, en el entendido de que realizar la investigación descriptiva permitió «describir, situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis» (Hernández et al., 2012,

p. 117). Y cuando se aplique la investigación explicativa se procedió a, «responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.» (Hernández et al., 2012, p. 126). 37 Es así, que el objeto de estudio de la presente investigación, será descrita detalladamente como proceso social comunicacional, para luego proceder a una explicación detallada del fenómeno que nos permita llegar a los objetivos trazados.

4.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Hernández et al. (2012) define: «El término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea». (p. 184). Y así, la estrategia para la obtención de información se enmarca en el Diseño de la Investigación No Experimental, definiéndola como «La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.» (Hernández et al., 2012, p. 267). Es así, que, a través del Diseño de Investigación No experimental, arribamos al tipo de diseño y este es el transeccional Descriptivo, en el entendido que con este diseño se «recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos).» (Hernández et al., 2012, p. 270)

4.5. TÉCNICA Y HERRAMIENTA

La encuesta, como técnica de recolección de datos, a través del cuestionario que será la herramienta; en el entendido que «El cuestionario es un instrumento elaborado con el fin de obtener respuestas a determinadas preguntas, El cuestionario constituye un medio de interrogatorio individual o de cierto número de personas» (Rodríguez, Barrios y Fuentes, 1983, p.115). El cuestionario según el contexto se realiza por entrevista personal, «Un entrevistador aplica el cuestionario a los respondientes. El entrevistador va haciéndole las preguntas al

respondiente y va anotando las respuestas» (Hernández et al., 2012, p. 408)., para el efecto se utilizó la guía de preguntas establecidas dirigido a la muestra determinada para los funcionarios como para los clientes externos. Es así, que la presente investigación realizó la recolección de datos a través de la encuesta con la elaboración de cuestionarios, a fin de llegar a resultados que se puedan demostrar o negar. Además de realizar interpretación de los datos, orientados a obtener comprensión de todo el proceso comunicacional y los componentes que intervienen en el objeto de estudio.

4.6. LA MUESTRA

«Para el enfoque cuantitativo la muestra es un sub grupo de la población de interés (sobre el cual se habrán de recolectar datos que se define o delimita de antemano con precisión).» (Hernández et al., 2012, p. 302); la población es «el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.» (Hernández et al., 2012, p. 303). En ese contexto para la recolección de datos a través de cuestionarios generados para los funcionarios de la institución se delimita al total de la población del objeto de estudio, por tanto, son los 33 funcionarios que desempeñan sus actividades en la unidad de créditos. Con relación a la muestra para medir el nivel de satisfacción del cliente externo, se considerará a clientes nuevos y antiguos de la unidad de créditos, a través de un muestreo no probabilístico de tipo intencional, donde se seleccionará los casos típicos de acuerdo a juicio e interés de la investigación.

FIGURA NRO. 6 – I INSTRUMENTACION OPERATIVA

Enfoque	Técnicas	Definición	Fuentes (a qué)	Instrumento	Objetivo (para qué)
Quantitativo	Encuestas / cuestionario	«El cuestionario es un instrumento elaborado con el fin de obtener respuestas a determinadas preguntas, El cuestionario constituye un medio de interrogatorio individual o de cierto número de personas» (Rodríguez, Barrios y Fuentes, 1983, p.115).	Se aplicará a los consumidores asistentes a los puntos de atención asistentes durante las dos primeras semanas del mes de agosto	Guía de preguntas	Identificar el grado de satisfacción de los consumidores financieros, con el Banco Fortaleza S.A.
Quantitativo	Entrevista	Es un diálogo oral entre dos personas, una es el entrevistado y el otro el entrevistador, con la finalidad de obtener información. (Torrico, 2003)	Los funcionarios de atención al cliente de las agencias y cajas externas de Banco Fortaleza de la Regional El Alto.	A través del correo, de forma impresa, por vía electrónica (e-mail o web), por teléfono, o en entrevistas cara a cara.	Identificar los procedimientos y medios de comunicación de los funcionarios de Banco Fortaleza, con el consumidor financiero para poder ofertar productos pasivos.
Quantitativo	Revisión de documentos	Técnica investigación cuantitativa más utilizadas, ya que consiste en la revisión de documentos existentes.	A todos los documentos, datos y referencias de Banco Fortaleza S.A. incluye, página web e intranet.	Se empleará la ficha de registro, orientado a analizar además de contabilizar los conceptos, categorizar en torno a la reiteración o importancia dentro del texto.	Identificar las debilidades y fortalezas en la comunicación asertiva, con el consumidor financiero.

Fuente: Elaboración propia

7. CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
DEFENSA PERFIL DE TRABAJO DIRIGIDO																				
RECOPIACION DE DATOS BIBLIOGRAFICOS																				
ELABORACION DEL MARCO TEORICO																				
ELABORACION DEL MARCO METODOLOGICO																				
RECOPIACION DE INFORMACION BANCO FORTALEZA																				
REALIZACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION Y DIAGNOSTICO																				
UTILIZACION DE LAS TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION																				
UTILIZACION DE UN METODO ESTADISTICO																				
ANALISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION																				
ELABORACION DE LA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN																				
ELABORACION INFORME PRESENTACION INFORME																				
DEFENSA DEL TRABAJO DIRIGIDO																				

4.7.1. PLAN GENERAL DEL TRABAJO

Las actividades para llevar a cabo la investigación son así que se detallan a continuación:

- Recopilación de Información con respecto a procedimientos, estrategias actuales en la comunicación interna de Banco Fortaleza S.A.
- Diseño de cuestionario para el relevamiento de información en las áreas de estudio y sus componentes involucrados. - Tabulación de información obtenida en trabajo de intervención.
- Análisis de la información recopilada del Banco
- Diseño de estrategia de Comunicación asertiva, de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Entrega de Propuesta de estrategia de Comunicación Interna a la Gerencia de Banco Fortalezas S.A., de la Regional El Alto.
- Redacción final del documento de investigación.
- Defensa del perfil de Trabajo dirigido.

- Elaboración del marco teórico.
- Elaboración del marco metodológico.
- Recopilación de información en Banca Múltiple.
- Realización del trabajo de investigación y diagnóstico
- Utilización de las técnicas e instrumentos de investigación.
- Utilización de un método estadístico.
- Análisis de los resultados de la investigación.
- Elaboración de la propuesta de comunicación.
- Elaboración del informe.
- Presentación del informe Defensa del trabajo dirigido.
- Presentación para su respectiva defensa y optar al Grado Académico de
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Social.

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO

Considerando que el diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer, describir, analizar el fenómeno en estudio, reflejando la realidad en un momento dado, es que este capítulo desarrolla el diagnóstico de la comunicación interna y externa de la unidad de atención al cliente realizado a Banco Fortaleza S.A., asentado en el enfoque cuantitativo-deductivo, con la sistematización teórico práctico y la utilización de los métodos de recolección de datos con la ayuda de las herramientas de la entrevista, observación participante y la encuesta de acuerdo al siguiente desarrollo.

5.1. ANTECEDENTES DEL RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

De la sistematización de la información obtenida en documentación proporcionada por la Entidad de Intermediación Financiera Banco Fortaleza S.A., la página web de la institución, junto a la técnica de observación de campo participativa permitió comprender y desarrollar la información sobre los aspectos generales de la institución como su nombre, razón social, estructura organizativa, entre otros.

De este modo el relevamiento de información se la realizó en dos etapas; la primera etapa fue la revisión y análisis de los documentos relacionados a los procesos comunicacionales en el área de estudio y posteriormente esta fue corroborada y sustentada con la investigación de campo.

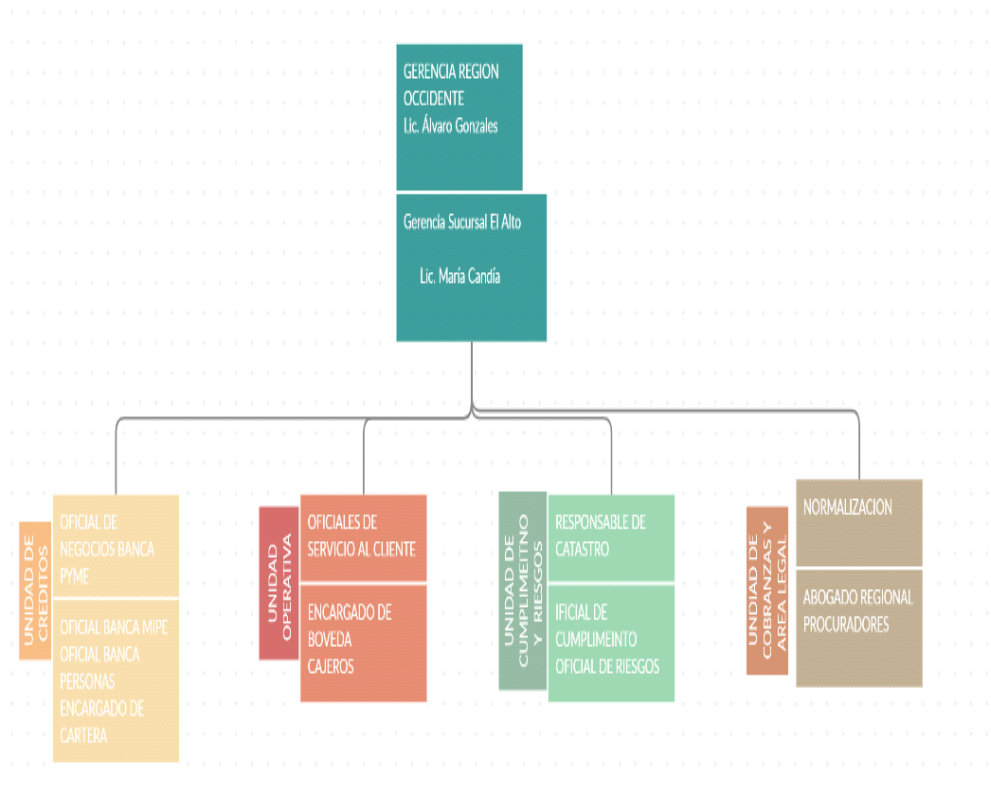
Pues, la investigación de campo como segunda etapa de relevamiento, permitió la obtención de información a través de la técnica de observación participativa reflejando datos tal cual se presentan en su realidad, la que fue corroborada por la técnica de la entrevista de forma individual, selectiva planeada coordinada utilizando como instrumento un cuestionario como guía de preguntas tanto para las entrevistas como para las encuestas.

5.2. RELEVAMIENTO ESTRUCTURA ENTIDAD INTERVENIDA

Banco Fortaleza S.A., es una Entidad de Intermediación Financiera, perteneciente al grupo financiero Fortaleza y regulada por la ASFI, con 23 años en el mercado boliviano en el rubro de servicios financieros; cuenta con Sucursales en diferentes departamentos a nivel nacional, excepto Pando, Beni y Potosí.

La oficina central de la Sucursal de Banco Fortaleza S.A. de la ciudad de El Alto se encuentra ubicada en la calle Jorge Carrasco Nro. 79, entre las calles 4 y 5, bajo la gestión administrativa de su Gerente Región Occidente Álvaro Gonzales y la Gerencia de la sucursal El Alto a cargo de la Licenciada María Candía. A su cargo están las agencias urbanas como las agencias rurales; y cada Gerencia de Agencia responde a la gestión administrativa de la unidad de créditos, la unidad de gestión de cobranza y la unidad operativa.

FIGURA NRO. 7: ORGANIGRAMA GENERAL - SUCURSAL EL ALTO



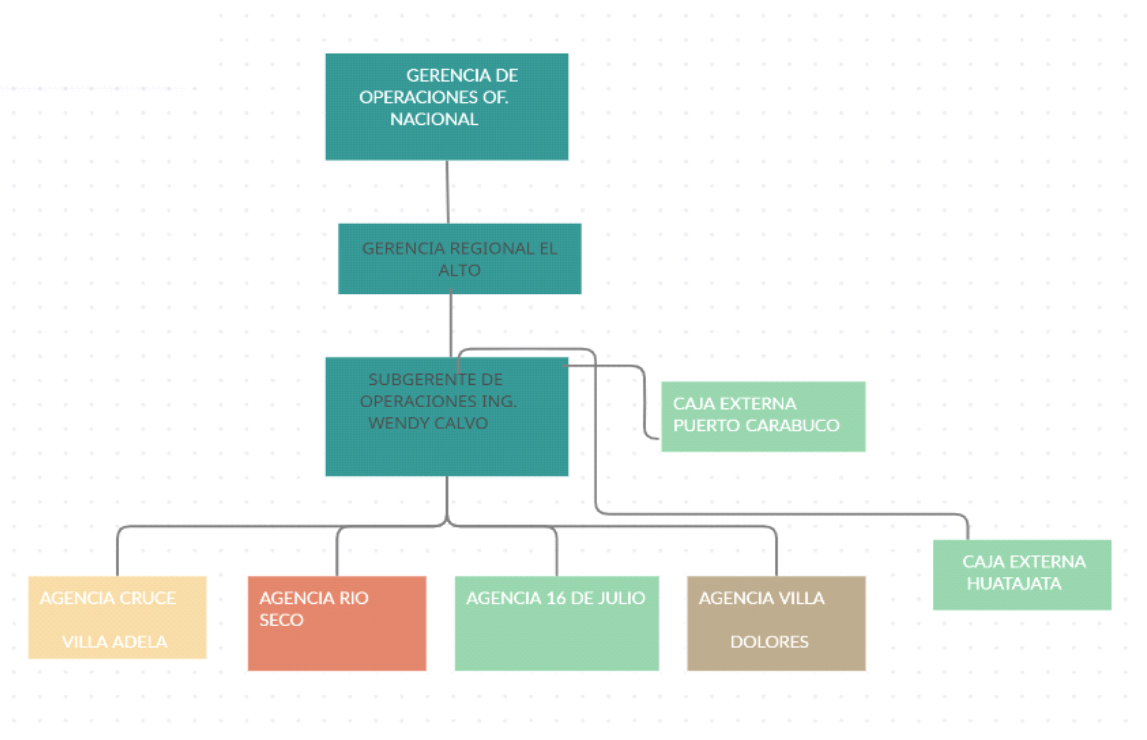
Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Fortaleza S.A.

La sucursal El Alto Banco Fortaleza S.A. cuenta con las agencias urbanas de La Ceja, 16 de Julio, Cruce Villa Adela, Villa Dolores y Rio Seco; a su vez cuenta con agencias en el área rural como las de Patacamaya, Cajas externas de Puerto Carabuco y Huatajata.

La estructura de cada agencia urbana, refleja la jerarquía organizativa considerando las dos áreas: Negocios y Operaciones; está constituida por los Oficiales de negocios MIPE, y oficiales de servicio al cliente, así como los cajeros y el Gerente de agencia, como se detalla en los siguientes organigramas.

Sucursal El Alto: Está conformada por la gerente sucursal, Lic. María Candia, el subgerente de negocios, Lic. Roberto Borja, 3 Oficiales de negocios banca MIPE, 2 oficiales de negocios banca personas además de la responsable de cartera la subgerente de operaciones , Ing. Wendy Calvo y bajo su dependencia Oficiales de servicio al cliente y cajeros a nivel regional.

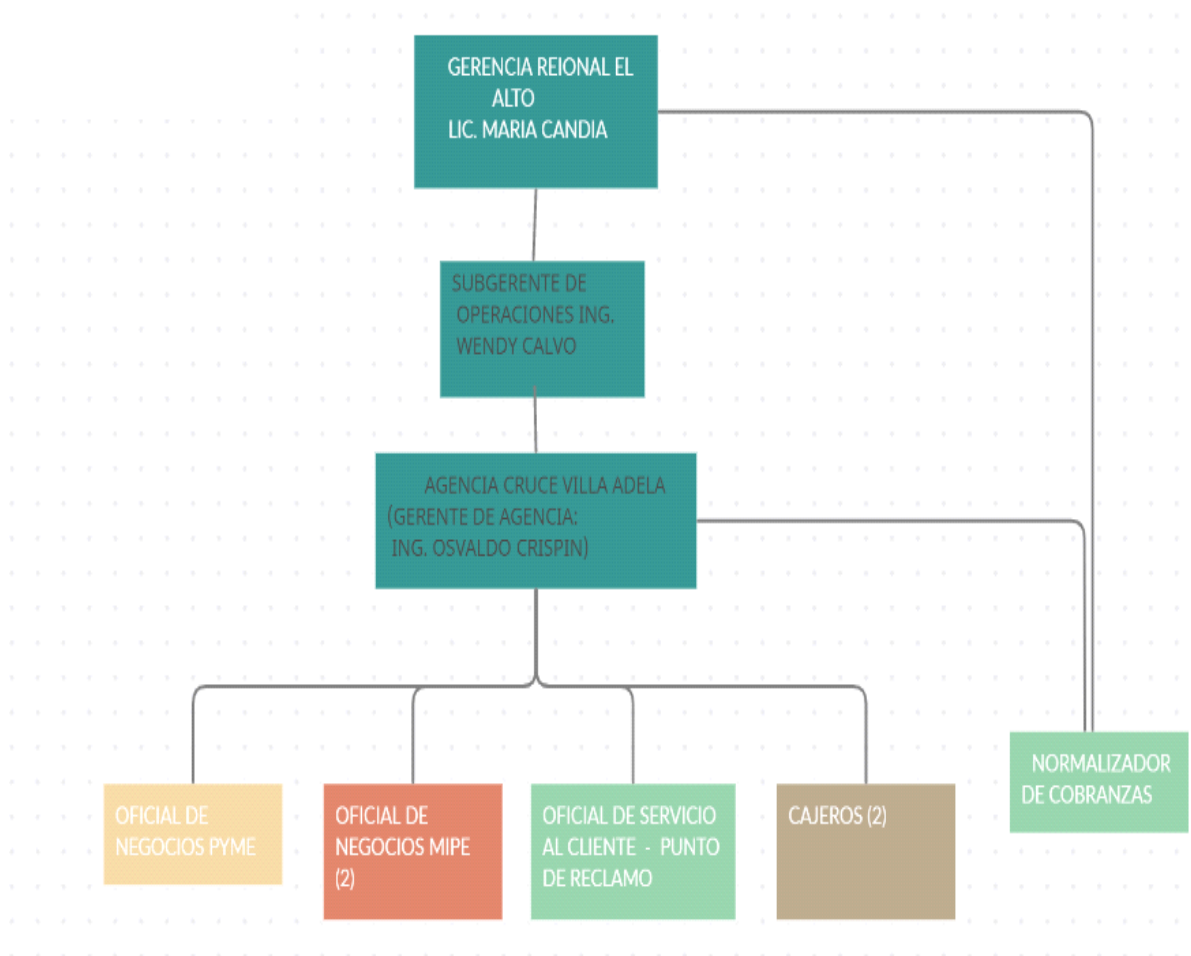
FIGURA NRO. 8: ORGANIGRAMA REGIONAL EL ALTO



Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Fortaleza S.A.

La Agencia Cruce Villa Adela, cuenta con un gerente de Agencia Ing. Osvaldo Crispin, el Oficial de servicio al Cliente, 2 Oficiales de negocios banca MIPE, 1 Oficiales de negocios PYME (para pequeña y grande empresa) y 2 cajeros.

FIGURA NRO. 9 - ORGANIGRAMA AGENCIA CRUCE VILLA ADELA



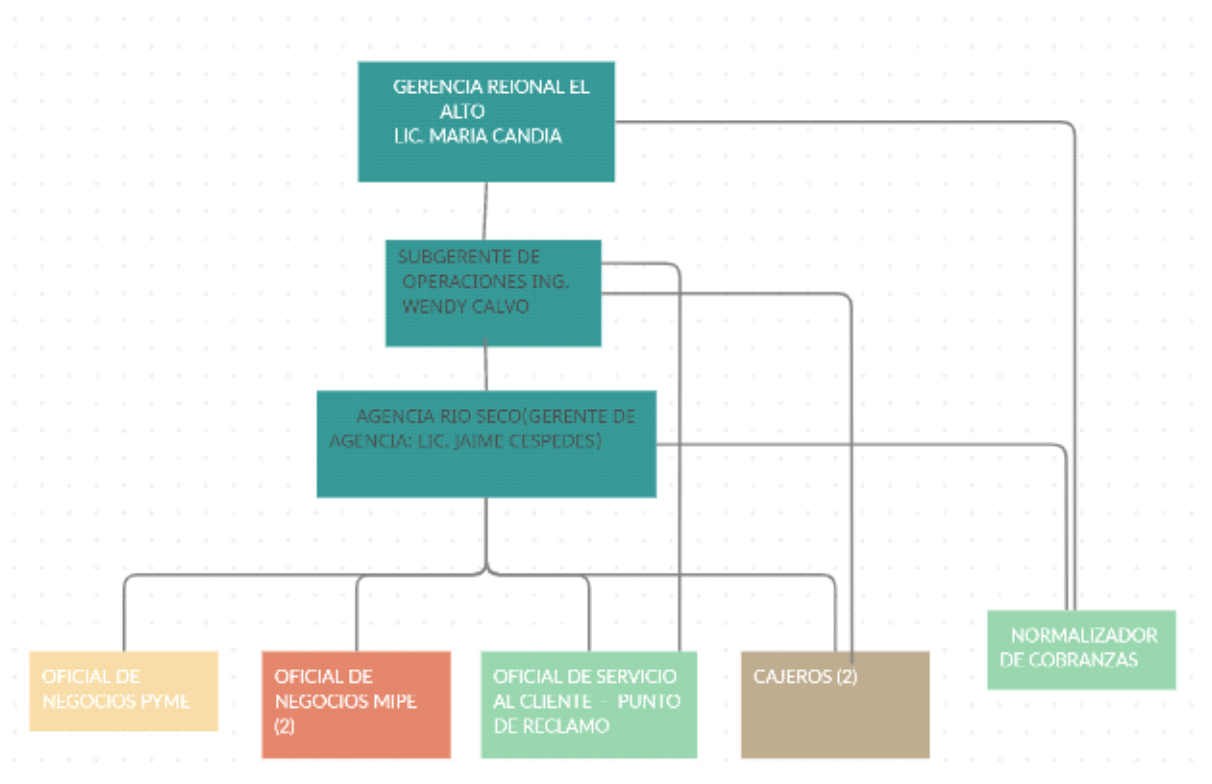
Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Fortaleza S.A.

La Agencia Rio Seco, está a cargo de Lic. Jaime Céspedes, dos Oficiales MIPE, un Oficial PYME, una oficial de servicio al Cliente y 2 cajeros.

La Agencia Rio Seco, ubicada a dos cuadras de la ex tranca Rio Seco, y colindante con la carretera a la población de Laja, conectando los caminos en cercanías a la provincia Aroma, con los pueblos de Achacachi, Huaqui, Copacabana y comunidades aledañas.

Está a cargo del Lic. Jaime Céspedes, el oficial de servicio al Cliente, dos Oficiales MIPE, un Oficial PYME, una oficial banca personas, dos cajeros.

FIGURA NRO. 10 - ORGANIGRAMA AGENCIA RIO SECO

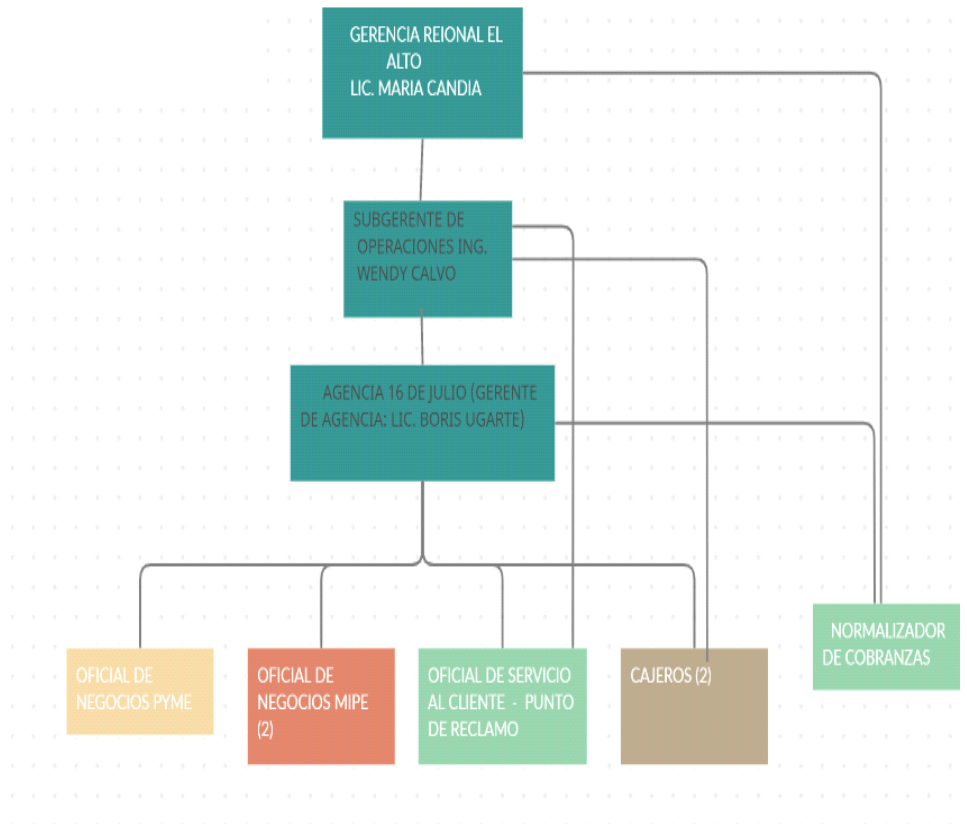


Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Fortaleza S.A.

La Agencia 16 de Julio, ubicada a media cuadra de la popular y más grande feria desarrollada los días jueves y domingos, la feria de la 16 de Julio.

Está a cargo del Lic. Boris Ugarte, el oficial de servicio al Cliente, dos Oficiales MIPE, un Oficial PYME, una oficial banca personas, dos cajeros.

FIGURA NRO. 11 - ORGANIGRAMA AGENCIA 16 DE JULIO

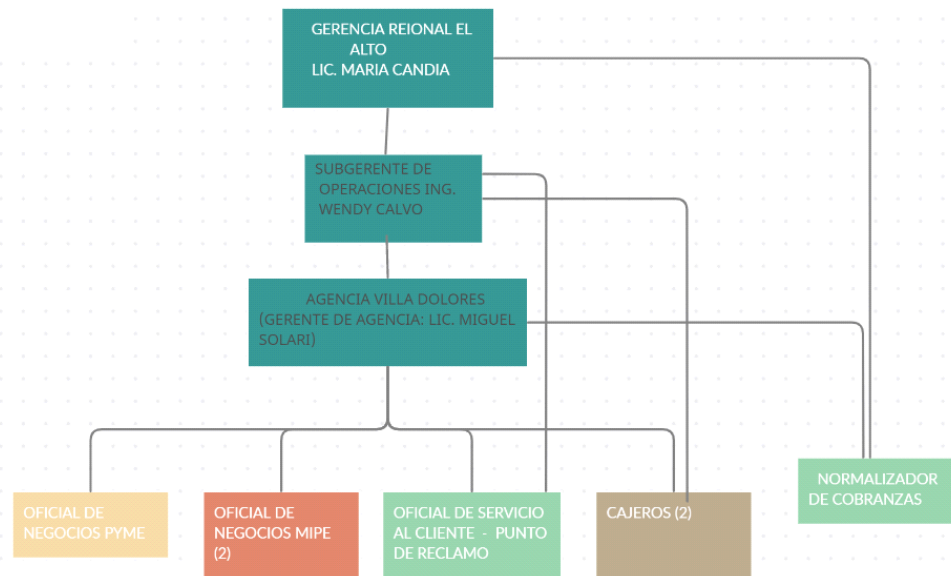


Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Fortaleza S.A.

La Agencia Villa Dolores, ubicada sobre la avenida Antofagasta a una cuadra de la plaza Juana Azurduy, cuenta con el potencial de estar situada en cercanías de la feria de Villa Dolores, lugar donde casi diariamente llegan los productores de fruta y verdura de los pueblos de Sapahaqui, Luribay y nduyavi.

Está a cargo del Lic. Miguel Solari, el oficial de servicio al Cliente, dos Oficiales MIPE, un Oficial PYME, dos cajeros.

FIGURA NRO. 12 - ORGANIGRAMA AGENCIA VILLA DOLORES



Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Fortaleza S.A.

5.2.1. LOS CLIENTES EXTERNOS

El mercado meta de Banco Fortaleza S.A. en el área de operaciones; son todas aquellas personas naturales y jurídicas que cumplan con los criterios de evaluación cualitativa establecidos por norma, sus actividades estén enmarcados en el área de servicios, comercio, producción y asalariados pasivos como activos asimismo cumplir un requisito fundamental establecido por la Unidad de Investigaciones Financieras para que el flujo de su efectivo no sea participe de las posibles ganancias ilícitas, financiamiento al terrorismo o del lavado de dinero.

5.2.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Uno de los objetivos de Banco Fortaleza S.A., es satisfacer las necesidades inmediatas de los clientes externos, siempre y cuando la evaluación sea favorable, por otro lado y dirigido a los cliente internos, brindarles condiciones laborales motivadoras y que a través de constantes capacitaciones y buen ambiente laboral, optimice los procesos de comunicación para el cumplimiento de sus metas y así constituirse en una E.I.F. líder en el mercado, bajo un

marco de responsabilidad social aportando al desarrollo económico del país.

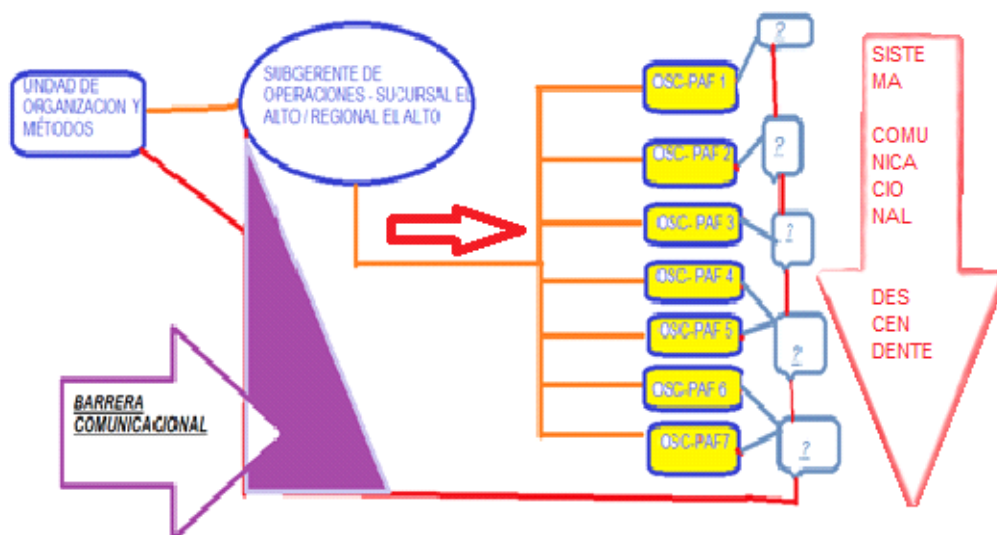
Donde su VISIÓN, es constituirse en ser el banco preferido por las micro, pequeñas y medianas empresas en el país.

Su MISIÓN, contribuir al desarrollo de las actividades económicas de las personas, las micro, pequeña y medianas empresas del país, entregando servicios financieros de calidad a sus clientes.

5.3. RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

El método de observación de campo y el análisis documental permitió identificar los procedimientos y medios actuales de comunicación interna, para posteriormente identificar el proceso con el consumidor financiero. Es importante desarrollar el diagrama comunicacional bajo la óptica administrativa que se construyó de acuerdo al organigrama y las funciones del área operativa, así como los participantes dentro de la captación, quienes sólo serán los públicos metas sino también los intervinientes en este cometido, desde su inicio que son las áreas de cumplimiento y su finalización catastro, mismas que la institución tiene en la actualidad.

FIGURA NRO. 13 - DIAGRAMA DE PROCESO COMUNICACIONAL BAJO ÓPTICA OPERATIVA



Fuente: Elaboración en base a información obtenida en Banco Fortaleza S.A.

La Figura Nro. 13 permite observar el proceso comunicacional bajo una óptica operativa, con flujo de comunicación vertical descendente de mensajes que transmiten información referida a aspectos laborales operativos en orden, disposición, instrucción, cumplimiento de metas entre otros; enmarcadas en manuales, normas, políticas reguladas por instancias gubernamentales. Los medios utilizados para la transmisión son instructivos, memorándums impresos, como también vía intranet, página web, reuniones, juntas, correo electrónico, emitidos por la unidad de Organización y Métodos.

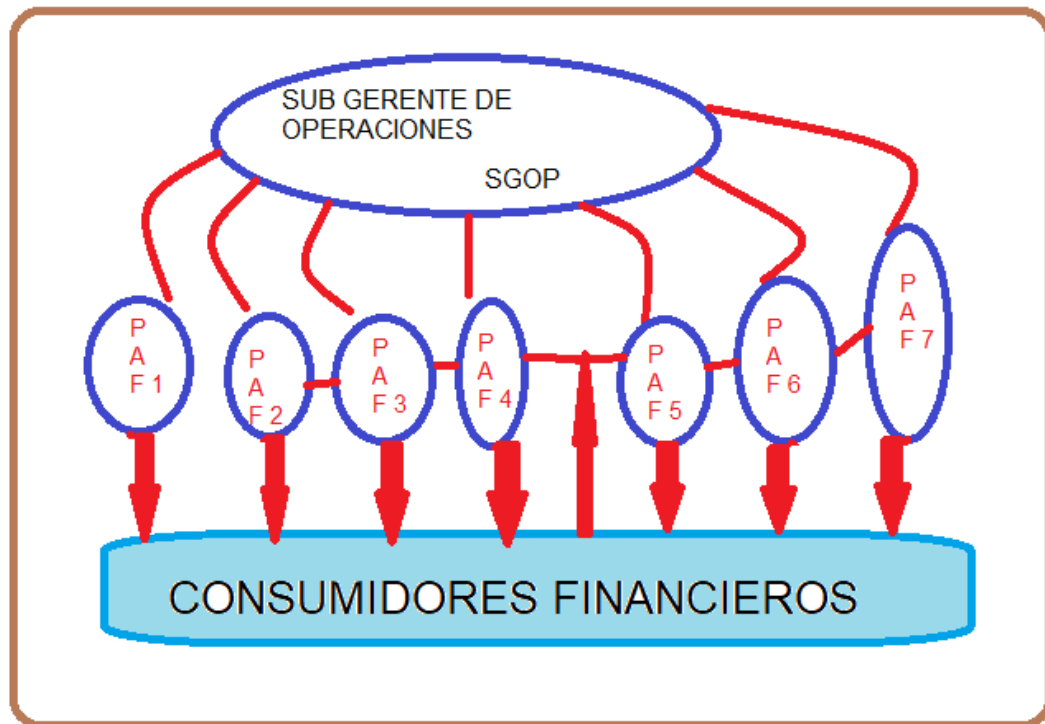
Es en ese proceso de sistema operativo, en el que se desarrolla un retorno del mensaje (Feedback), en un flujo comunicacional vertical ascendente informal, donde intervienen los elementos de los sub sistemas mencionados anteriormente, a fin de llegar a un mismo objetivo.

Dentro este proceso fluye la información de análisis financiero cuantitativo y cualitativo de las propuestas crediticias elaboradas en carpetas operativas, a fin de ser analizadas y aprobadas y lograr la meta que será generadora de ingresos para la institución.

En las figuras Nro. 13 y Nro. 14 se esquematizan y reflejan los procesos actuales, de

comunicación, donde los elementos interactúan dentro un proceso comunicacional ascendente en un orden vertical jerarquizado con un alto grado de comunicación informal, con relación de comunicación interpersonal, generador de barreras comunicacionales.

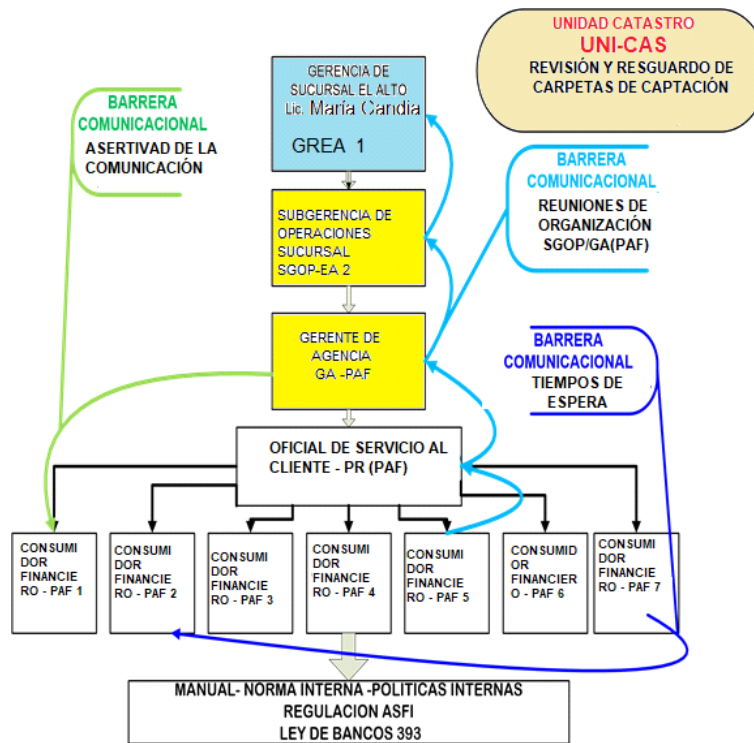
FIGURA NRO. 14 - DIAGRAMA DE PROCESO COMUNICACIONAL CON CONSUMIDOR FINANCIERO



Fuente: Observación directa Banco Fortaleza S.A.

En los esquemas solo se reflejan algunos ejemplos de barreras comunicacionales a fin de explicar con mayor objetividad el problema, ya que se pudo detectar más barreras comunicacionales, a través de la técnica de observación participativa.

**FIGURA NRO. 15 - DIAGRAMA DE PROCESO COMUNICACIONAL
EN AGENCIA**



Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Fortaleza S.A.

Este diagrama, es utilizado en la estructura del sistema de la Agencia Ceja, para explicar algunas de las barreras comunicacionales.

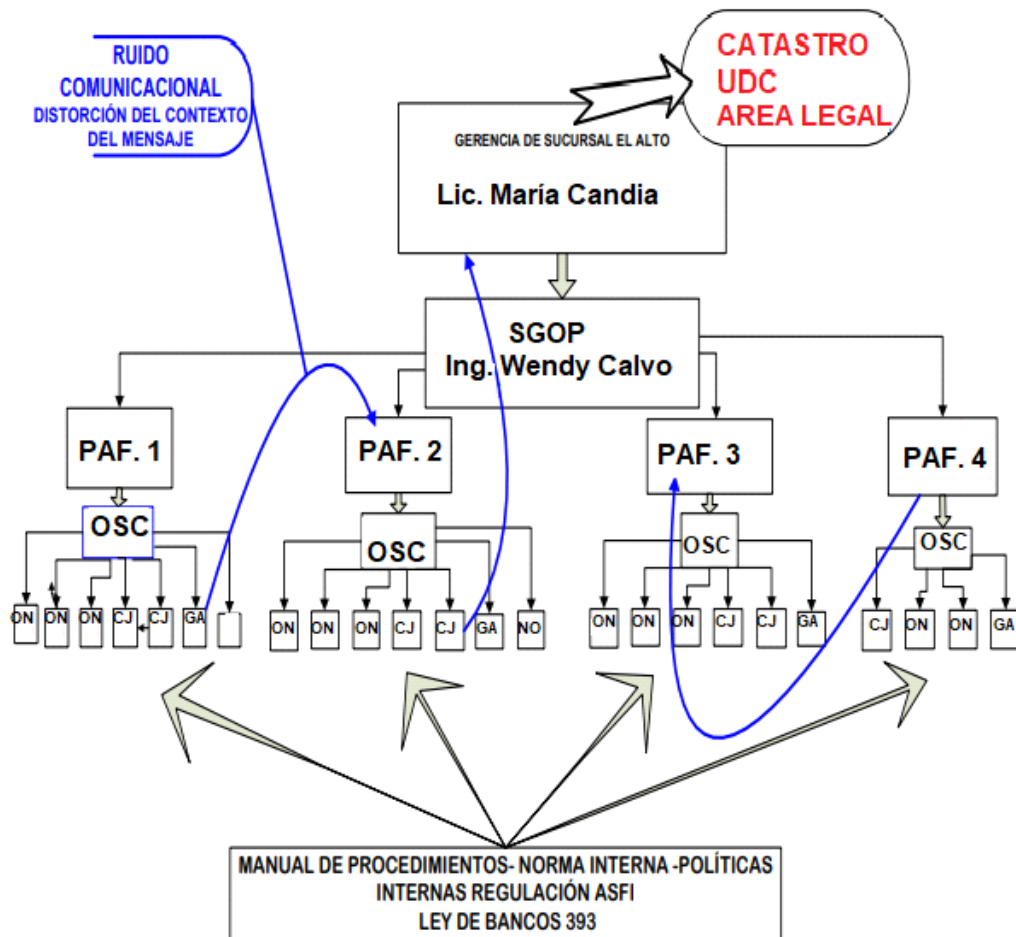
La Barrera Comunicacional referida a **asertividad de la comunicación**, hace referencia al relacionamiento en la comunicación interna de los funcionarios entre sí, que mantienen los funcionarios con sus jefes inmediatos, distorsionando la información transmitida, rompiendo con la efectividad de la comunicación en el flujo de la información.

Barrera Comunicacional generada por **tiempos de espera** hace que el mensaje sea condensado en la operación de captación y al seguir el proceso ascendente vertical de la comunicación, detecta que la información transmitida, tanto por él y los receptores tienen puntos de vista diferentes.

La Barrera Comunicacional de **reuniones de organización**, hace referencia a los

cambios organizacionales sustanciales como ascensos, nuevas contrataciones, crecimiento, ampliación de áreas, etc., donde a algunos funcionarios les toma más tiempo adaptarse a los cambios.

FIGURA NRO. 16 - DIAGRAMA DE PROCESO COMUNICACIONAL
AGENCIAS CON SUCURSAL



Fuente: Observación directa Banco Fortaleza S.A.

Los datos descritos producto de la observación empírica y documental, develan que los flujos comunicacionales en la unidad de crédito para el análisis de riesgo, que tiene como fin la aprobación o el rechazo a la operación de crédito propuesta, se desarrolla dentro un proceso de comunicación informal generando inestabilidad a los elementos que los componen.

De ahí la importancia de implementar un proceso comunicacional formal y se planifique

de manera efectiva y eficiente para regular y normar la vía que seguirá la información en el flujo de la comunicación.

5.4. RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE ENCUESTAS

Luego de vez revisado y aprobado los cuestionarios para las encuestas, se realizó una prueba piloto en una unidad de estudio del Banco Fortaleza S.A., finalmente su corrección y validación final.

Los cuestionarios fueron aplicados a la población de estudio, que comprenden a 33 funcionarios de las 7 unidades operativas e inmerso el área propia de captaciones de la regional occidente, las agencias urbanas y rurales de la Sucursal El Alto.

La encuesta dirigida a los funcionarios, por ser un grupo homogéneo se considera la población total en estudio, que representan al 100% de los funcionarios que son parte del área operativa y captaciones.

Con la información obtenida, se procedió a la tabulación, representación gráfica y análisis correspondiente de cada una de las respuestas obtenidas.

CUADRO NRO.1

	POBLACIÓN FUNCIONARIOS
NRO	CARGO
18	CAJEROS
9	OFICIALES DE SERVICIO AL CLIENTE / OFICIAL DE CAPTACIONES
1	SUBGERENTE DE OPERACIONES
5	GERENTES DE AGENCIA
33	TOTAL FUNCIONARIOS PARA LA MUESTRA

Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Fortaleza S.A.

A. Los instrumentos de comunicación actuales en el proceso de captación son:

1	Verbal	21	64%
2	Escrita	6	18%
3	No existe	6	18%
TOTAL MUESTRA		33	100%

GRÁFICO NRO. 1



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

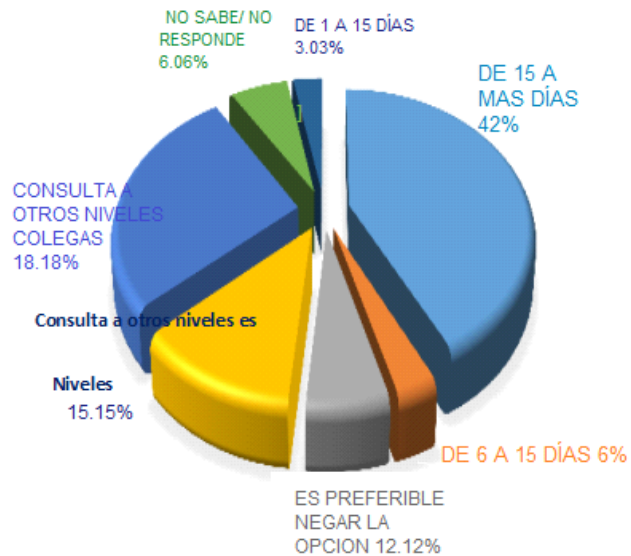
Para tener conocimiento sobre los instrumentos de comunicación actuales, en el área de operaciones y/o negocios dentro el proceso de captación; de 33 encuestados el 64% considera que los instrumentos de comunicación son verbales; el 18% indica que los instrumentos comunicacionales son escritos y un 18% indica que no existen instrumentos comunicacionales.

Por tanto, se puede inferir que hay un cierto grado de desinformación sobre los procesos comunicacionales que se ejecutan al interior de la Regional El Alto de Banco Fortaleza S.A.

GRÁFICO NRO. 2

B. En el Ejemplo: En la captación a personas jurídicas. ¿Cuánto tiempo requiere para poder realizar la apertura de una cuenta?

1	De 1 a 5 días	1	3.03%
2	De 6 a 15 días	1	3.03%
3	De 15 a más días	14	42.42%
4	Es preferible negar la opción	4	12.12%
5	Consulta a otros niveles	5	15.15%
6	Consulta a otros colegas	6	18.18%
7	No sabe – no responde	2	6.06%
	TOTAL MUESTRA	33	100%



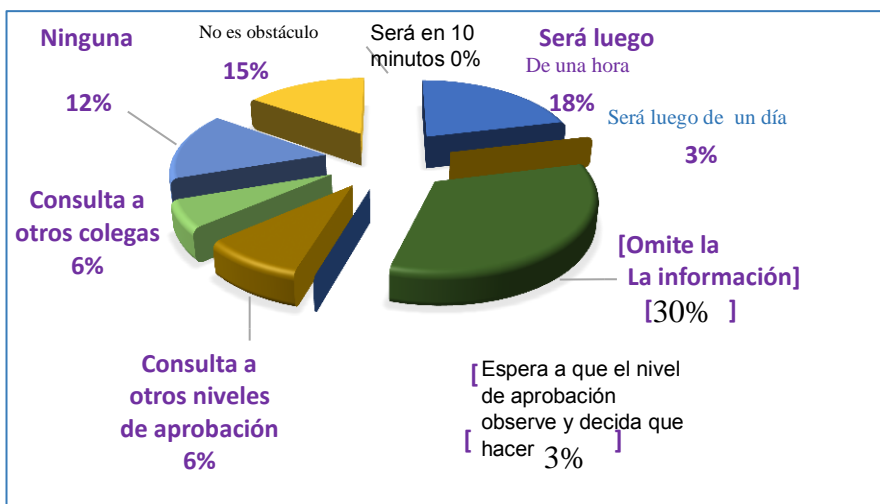
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

Según los datos mostrados en el gráfico un 3.03% registraría la noción de apertura de cuenta jurídica en un tiempo de 1 a 5 días; de 6 a 15 días un 3.03%; de 15 a más días el 42.42%; un 6% no sabe no responde; un 12% prefiere negar la opción; mientras el 15.15 % consulta a otros niveles, y un 18.18 % consulta a otros colegas.

GRÁFICO NRO. 3

C. En el Ejemplo: Si se presenta un cliente que requiere autorización de cumplimiento, usted considera que llevara un tiempo para la apertura:

1	Será en el día 10 minutos	0	0%
2	Será luego de 1 hrs.	6	18%
3	Será luego de 1 días	1	3%
4	Omite información	5	30%
5	Espera a que el nivel de aprobación observe y decida que hacer	1	3%
6	Consulta a otros niveles de aprobación	6	6%
7	Consulta a otros colegas	6	6%
8	No es un obstáculo	3	15%
9	Ninguna	2	12%
TOTAL MUESTRA		33	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

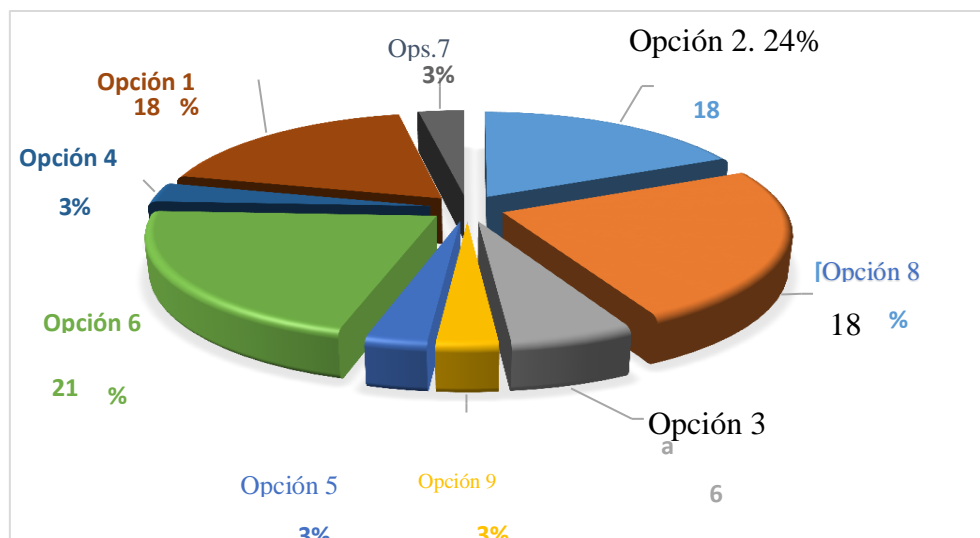
Los datos que refleja el gráfico con relación a la pregunta sobre, el caso de presentarse un cliente que requiere autorización de cumplimiento, usted considera que llevara un tiempo

para la apertura; luego de una hora un 18% de los funcionarios respondieron que sí; luego de un día 3%; el 30 % omite la información; el 3% espera a que el nivel de aprobación observe y decida que hacer; consulta a otros niveles de aprobación 6% de los funcionarios el 6% considera consultar a otros colegas; el 33% omite información; un 0% cree que la autorización se dará el 10 minutos, el 15% cree que no es un obstáculo para la apertura mientras que un 12% apuesta por ninguna.

GRÁFICO NRO. 4

D. Describa algún caso similar a los ejemplos mencionados en la pregunta B y C, que provocaron retardación en los procesos en la apertura de una cuenta.

1	Contradicciones en información brindada por el cliente	6	18%
2	Contradicciones para registrar la actividad del cliente	8	24%
3	Hacen agregar más datos a formularios	2	6%
4	Hacen considerar impuestos de 3 meses y a veces de 6 meses	1	3%
5	Nos hacen cambiar los informes CAEDDEC	1	3%
6	No hay mucha información en volantes para empresas, ni personas naturales	7	21%
7	Piden mayor información para formularios pcc01	1	3%
8	Legal tarda más de lo que se sugiere al cliente	6	18%
9	No existe	1	3%
TOTAL MUESTRA		33	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

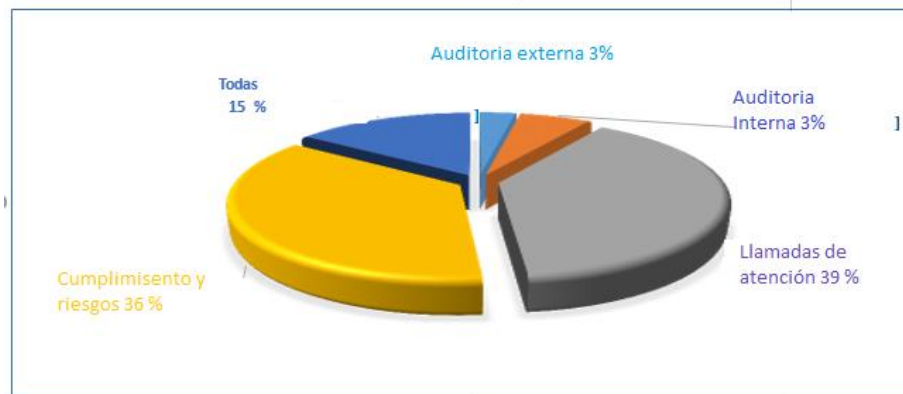
De la pregunta abierta realizada con relación a describir casos similares a las preguntas B y C, que se generan dentro el proceso de la apertura de cuentas de identifican una serie de factores, mismos que connotan una desinformación la cual requiere una retroalimentación.

Los datos obtenidos en gráfico 1, 2, 3 y 4; permiten inferir que la unidad operativa como parte preponderante para la captación de nuevos ahorristas, sin embargo el proceso de captación, no cuenta con manejo formal de la información, generando una barrera comunicacional de **supuestos o hechos confusos** que Nuñez King define como una transmisión de información donde se da por entendido ciertas situaciones, llegando a distorsionar la información; evidenciando la **Falta o ausencia de planeación**, ya que para lograr sus objetivos, una organización debe planificar los mensajes a transmitir con un grado de objetividad que no generen confusiones.

GRÁFICO NRO. 5

E. Temas relacionados con la pregunta B y C, generan problemas en:

1	Auditoria interna	1	3%
2	Auditoria externa	1	3%
3	Llamadas de atención	12	39%
4	Cumplimiento y riesgos	11	36%
5	Todas	4	15%
	MUESTRA TOTAL	29	100%



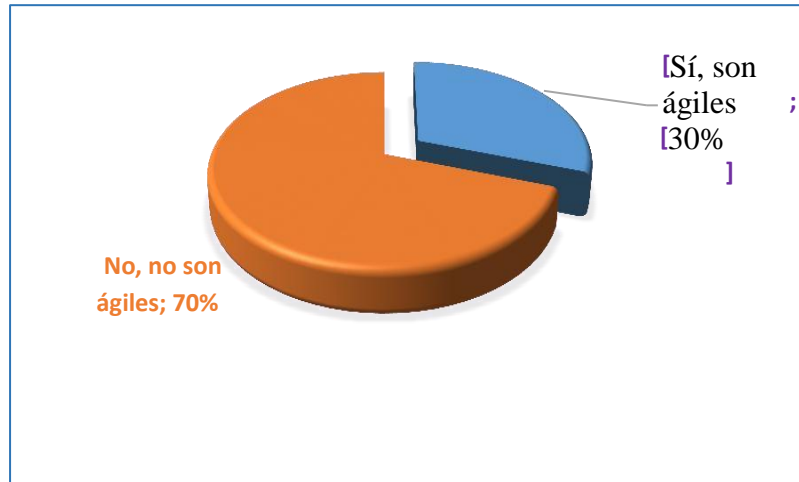
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

Los problemas generados a consecuencia de mensajes mal planificados y emitidos con informalidad, según los datos obtenidos un 3% de los encuestados indica que se generan problemas en auditoría interna, un 6% en auditoría externa, un 39 % con llamadas de atención, el 36% indica que, en auditoría interna y auditoría externa, el 15% de los encuestados indican que genera problemas en todas.

GRÁFICO NRO. 6

F. Los procesos de apertura de cuenta son:

1.	Si, son ágiles	24	70%
2.	No, no son ágiles	9	30%
TOTAL MUESTRA		33	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

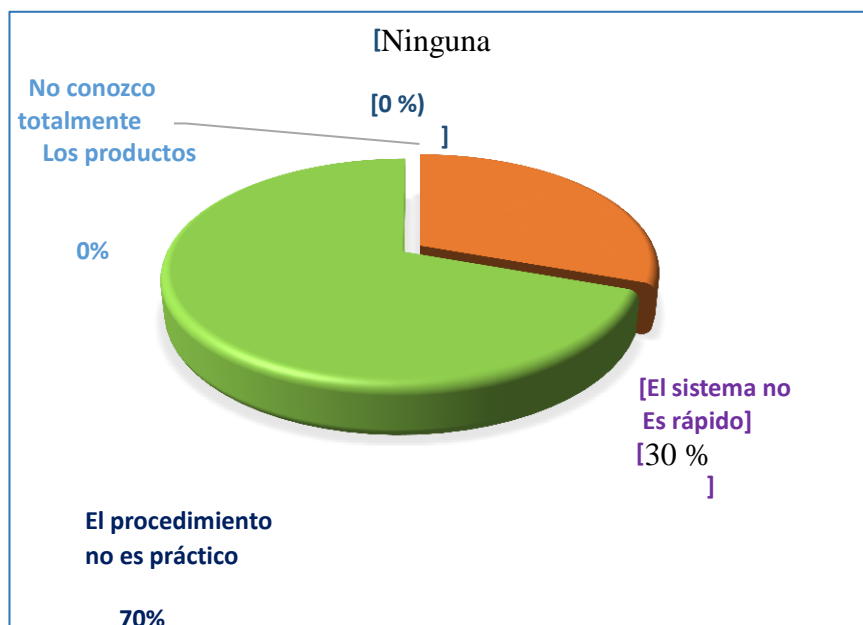
En la pregunta realizada si los procesos de apertura de cuentas son o no ágiles, de los 33 encuestados el 30% indica que sí, son ágiles; el 70% indica que no, no son ágiles.

Al 70% de los encuestados que indican que si son ágiles los procesos, se prosiguió a realizar 4 preguntas más que se detallan a continuación.

GRÁFICO NRO. 7

Los procesos de apertura de cuentas, no son ágiles porque:

1	No conozco totalmente los productos	0	0%
2	El sistema para la apertura no es rápido.	9	30%
3	El procedimiento no es práctico	24	70%
4	Ninguna	0	0%
TOTAL MUESTRA		33	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

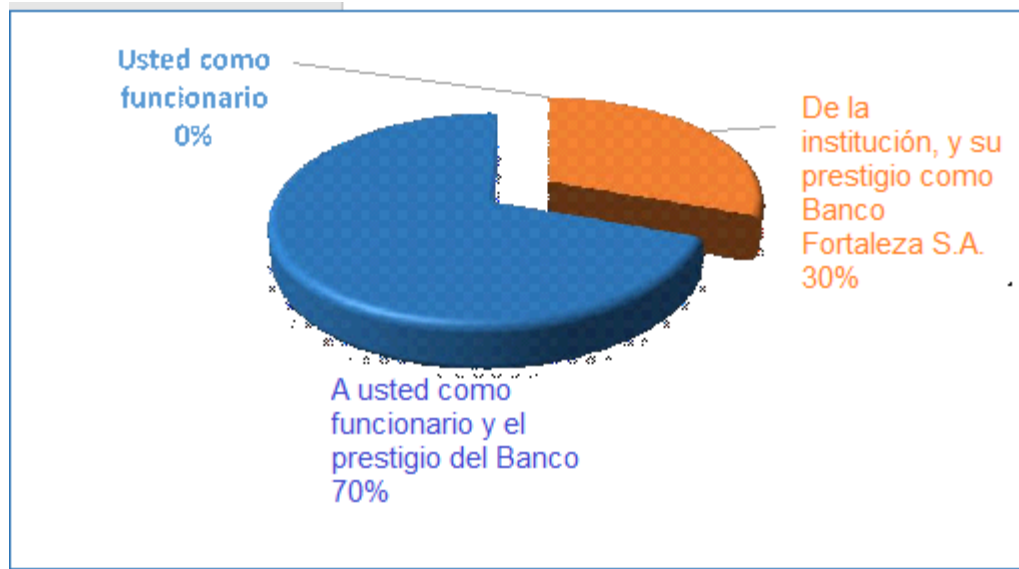
Del 70% de los encuestados que indican que no es ágil el proceso de apertura de cuentas; el 30% indica que el sistema no es ágil porque se debe investigar en dos buros por un lado y posteriormente se utilizan dos plataformas para el registro y finalmente se tiene formularios que deben ser llenados de forma manual.

GRÁFICO NRO. 8

- La demora en la autorización para la apertura de cuentas afecta a la

imagen de:

1	Usted como funcionario	0	0%
2	De la institución, y su prestigio como Banco Fortaleza S.A.	9	30%
3	A usted como funcionario y el prestigio del Banco	24	70%
TOTAL MUESTRA		33	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

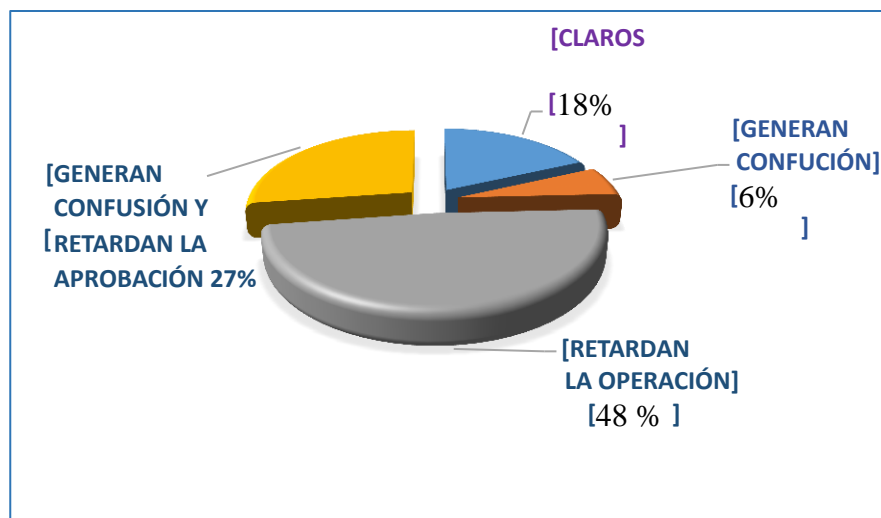
Los datos graficados permiten inferir que de los 33 funcionarios que indicaron que no es ágil el proceso de apertura, el 70% considera que la demora en la aprobación de créditos afecta a la imagen de sí mismo y el prestigio del banco; el 30% considera que solo se ve afectada el prestigio y la imagen de la institución como Banco.

Esta información permite concluir que los funcionarios son conscientes de los problemas en la apertura y por ello su asertividad debe ser de muy alta calidad.

GRÁFICO NRO. 9

I. La Información emitida por las áreas marketing, talento humano, operaciones y cumplimiento para la captación son:

1	Claros	6	18%
2	Generan Confusión	2	6%
3	Retardan la Aprobación	16	48%
4	Generan confusión y retardan aprobación	9	27%
TOTAL MUESTRA		33	100%



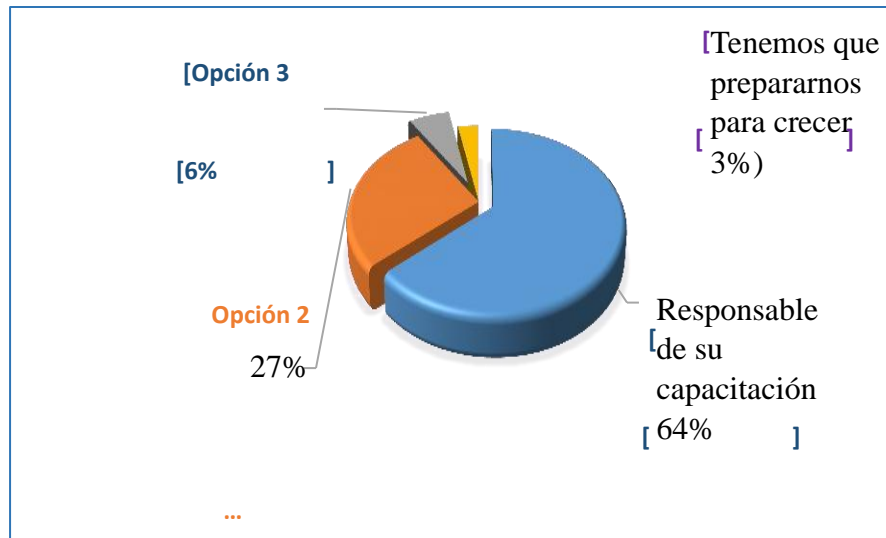
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021

Con relación a la pregunta de si la información emitida por las áreas marketing, talento humano, operaciones y negocios para la captación son: claros, el 18% de los encuestados refleja que sí, el 6 % consideran que genera confusión el 48% que retardan la aprobación, el 27% que generan confusión y retardan aprobación. Estos datos hacen concluir que el 82% considera que la información transmitida por los niveles de análisis de riesgo genera confusión y retardación en las aprobaciones; quedando solo el 18% que consideran que la información transmitida es clara.

GRÁFICO NRO. 10

J. Se encuentra capacitado para enfrentar las complicaciones de su área y es usted:

1	Responsable de su capacitación	21	64%
2	Es Responsabilidad de su capacitación la institución	9	27%
3	Soy responsable de mi capacitación como lo es la institución	2	6%
4	Tenemos que prepararnos para crecer	1	3%
	TOTAL MUESTRA	33	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

Según las respuestas obtenidas el 64% de los funcionarios encuestados considera que su capacitación es su propia responsabilidad, el 27% considera que la institución es responsable de su capacitación, el 6% indica que su capacitación está bajo la responsabilidad suya y de la institución, un 3% indica que tienen que prepararse para crecer.

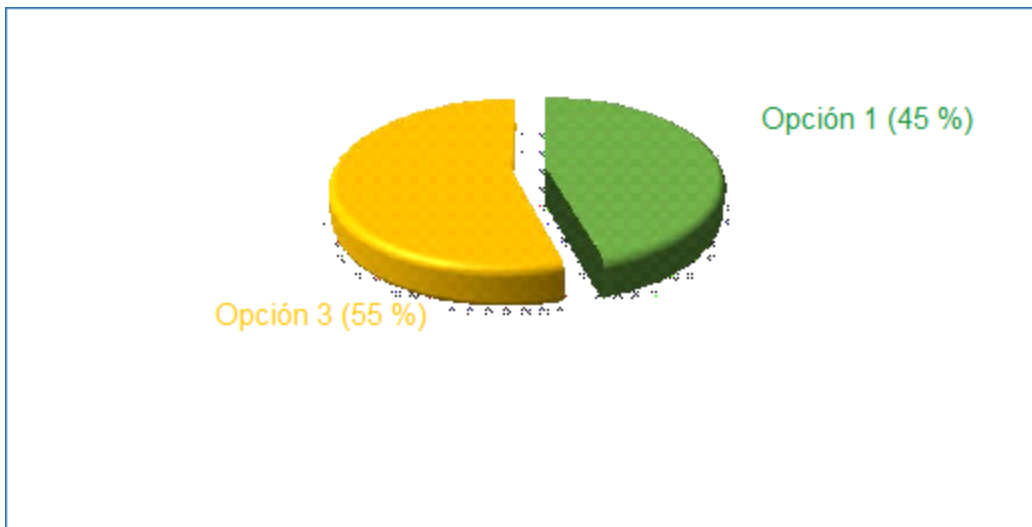
Considerando que las respuestas 3 y 4 son producto de preguntas abiertas concluimos que el 73% considera que la capacitación es responsabilidad de uno y el 27% indica que la capacitación recae en la institución, para enfrentar las complicaciones del área.

Por tanto, se infiere que el 73% de los funcionarios están conscientes que su capacitación permitirá enfrentar las complicaciones en su área y contribuir a la empresa.

GRÁFICO NRO. 11

K. Si en usted recaería la responsabilidad de agilizar los procesos de captación sería parte de la solución:

1	Con cumplimiento de la norma y procedimientos internos	15	45%
2	Incumpliría procesos y procedimientos enmarcados en la norma interna	0	0%
3	Apoyaría y coadyuvaría junto a sus jefes inmediatos y su Gerencia Regional a instaurar una propuesta comunicacional, a fin de agilizar los procesos de análisis de riesgo para la aprobación de crédito, enmarcados en normas.	18	55%
TOTAL MUESTRA		33	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

Con relación a las respuestas otorgadas sobre la pregunta si el funcionario sería parte de la solución para responsabilizarse y así agilizar los procesos de aprobación de crédito, se tiene que el 45% de los funcionarios contribuirían con cumplimiento de la norma y procedimientos internos, el 55% contribuiría con el apoyo y coadyuvaría junto a sus jefes

inmediatos y su Gerencia Regional a instaurar un proceso comunicacional que agilice la aprobación de créditos.

Esto permite advertir que la institución cuenta con un equipo humano responsable y comprometido con su fuente laboral, que obedecen a funciones jerárquicas y son conscientes que los procesos deben estar enmarcados en normas

GRÁFICO NRO. 12

L. Por favor, indique qué se debería hacer para mejorar la calidad de apoyo que le brinda su institución.

1	Reconozcan bonos de acuerdo al trabajo	3	9%
2	Mejora de sueldos	3	9%
3	Contratar mejores jefes	2	6%
4	Que confíen en nosotros	5	15%
5	Rápidos en la autorización	3	9%
6	Evitar confusión en mensajes	2	6%
7	Los jefes que trabajen con un solo criterio	4	12%
8	Guiarse en la norma	2	6%
9	Informar sobre cambios	1	3%
10	Que no cambien políticas de captación	1	3%
11	Mejorar productos	1	3%
12	Apoyar con nuestro trabajo	1	3%
13	El Banco nos brinda estabilidad	3	9%
14	No sabe/no responde	2	6%
TOTAL MUESTRA		33	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

Los datos obtenidos sobre la pregunta L, son que el 9% de los funcionarios encuestados indican que la institución reconozca bonos de acuerdo al trabajo, el 9% indica mejora de sueldos, el 6% contratar mejores jefes, el 15% pide que la institución confíe en ellos, el 9% indica rapidez en la autorización, el 6% evitar confusión en mensajes, el 12% que los jefes trabajen con un solo criterio, el 6% indica que deben guiarse en la norma, el 3% indica que deben informar los cambios, otro 3% piden que no cambien políticas de captación, el 3% que disminuyan las metas, otro 3% indica que requiere apoyo en el trabajo, el 9% el banco nos da estabilidad y por último un 6% que no sabe.

Con relación a la segunda muestra para medir el nivel de satisfacción del consumidor financiero, en cuanto a la atención que reciben cuando solicitan la apertura de cuentas de ahorro, se consideró a 100 clientes que representa al 80 % del muestreo no probabilístico de tipo intencional, donde se selecciona los casos típicos de acuerdo a juicio e interés de la investigación, considerando el promedio de 15 clientes ahorristas mensualmente por cada agencia urbana y 5 por punto de atención rural, tomando en cuenta que son 9 oficiales de servicio al cliente.

La encuesta se realizó con la ayuda de un cuestionario en torno a entrevistas personalizadas y con la información obtenida a través de los instrumentos se realizó la tabulación, representación gráfica y análisis correspondientes a cada una de las respuestas

obtenidas, que se detalla a continuación.

CUADRO NRO 13

CAPTACIONES DURANTE EL MES DE JUNIO DE 2021

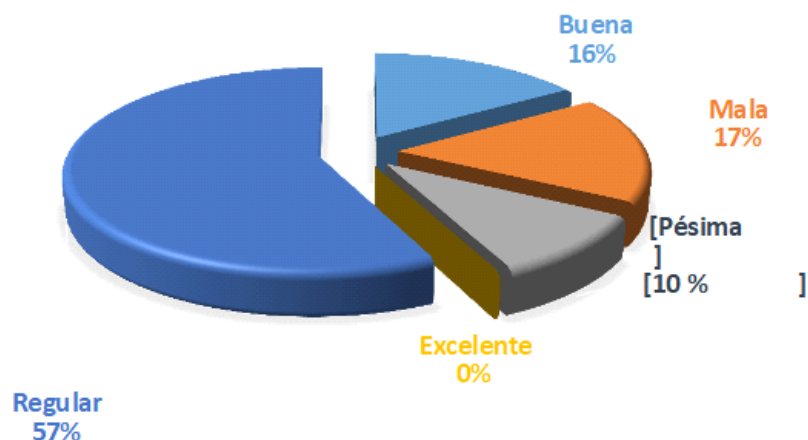
CAPTACIONES MES JUNIO/2021 POR AGENCIA								
PRODUCTO	AGENCIA LA CEJA	AGENCIA 16 DE JULIO	AGENCIA RIO SECO	AGENCIA CRUCE VILLA ADELA	AGENCIA PATACAMAYA	AGENCIA VILLA DOLORES	CAJA EXTERNA HUATAJATA	CAJA EXTERNA PUERTO CARABUCO
CAJA DE AHORRO SUPERIOR	6	8	4	7	1	8	3	5
CAJA DE AHORROS MI FORTALEZA	4	5	3	2	1	2	1	2
CUENTA CORRIENTE	1	0	0	0	0	0	0	0
DPF ESCALA	5	4	5	5	1	8	0	0
TOTAL AGENCIA	16	17	12	14	3	10	4	7

Fuente: Elaboración en base a información obtenida en el Banco Fortaleza S.A.

GRÁFICO NRO. 14

A. ¿Cuál es la imagen que considera que proyecta Banco Fortaleza S.A.?

1	Buena	16	16%
2	Mala	17	17%
3	Pésima	10	10%
4	Excelente	0	0%
5	Regular	57	57%
TOTAL MUESTRA		100	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

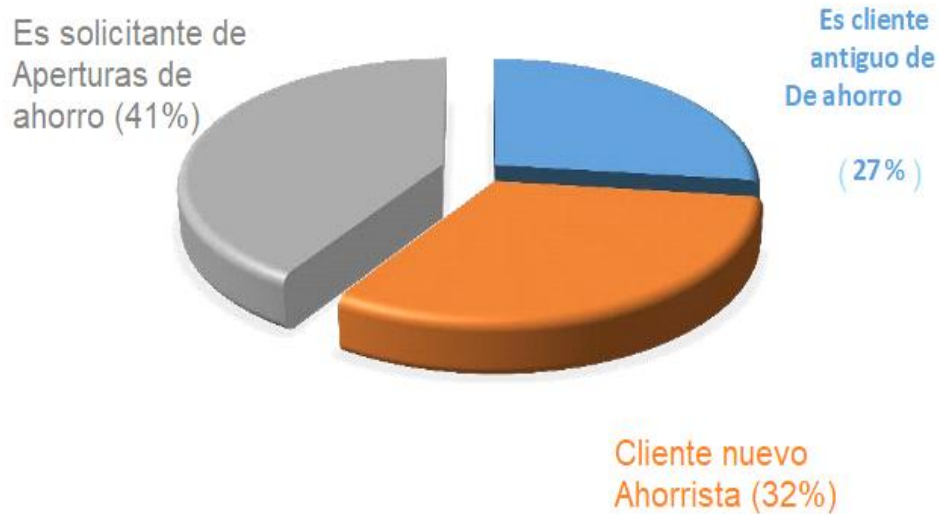
De las respuestas obtenidas con relación a la imagen que proyecta Banco Fortaleza, hacia su cliente externo el 16% indica que es buena, el 17% que es mala, el 10% es pésima, es regular indica el 57% y un 0% que es excelente.

Con estos datos se puede advertir que la imagen de la institución bancaria hacia su cliente externo (público) tiene una tendencia a una proyección regular.

GRÁFICO NRO. 15

B. Usted del Banco Fortaleza S.A.:

1	¿Es cliente antiguo en ahorros?	27	27%
2	¿Es cliente Nuevo en ahorros?	32	32%
3	¿Es solicitante de apertura de ahorro?	41	41%
TOTAL MUESTRA		100	100%



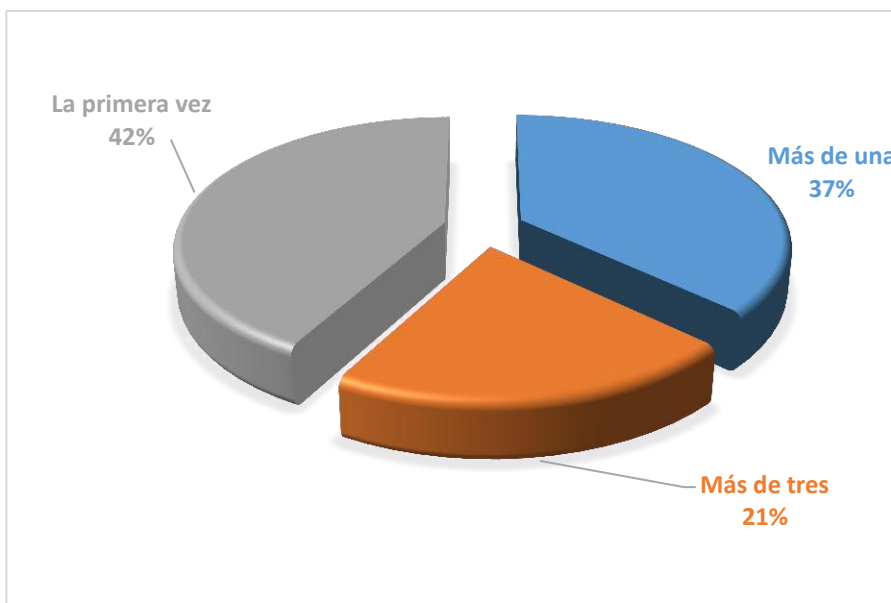
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

Los Datos obtenidos reflejan que, de los 100 clientes, un 27% son clientes antiguos, un 32% es cliente nuevo y un 41% de clientes son solicitantes de apertura de cuentas de ahorro; lo que permite inferir que la cartera de clientes está compuesta por clientes que son parte de la cartera que suman un 59% y un 41% de clientes están en proceso de captación.

GRÁFICO NRO. 16

- **¿Cuántas veces pasó a Banco Fortaleza para apertura de cuenta?**

1	Más de una	37	37%
2	Más de tres	21	21%
3	La primera vez	42	42%
	TOTAL MUESTRA	100	100 %



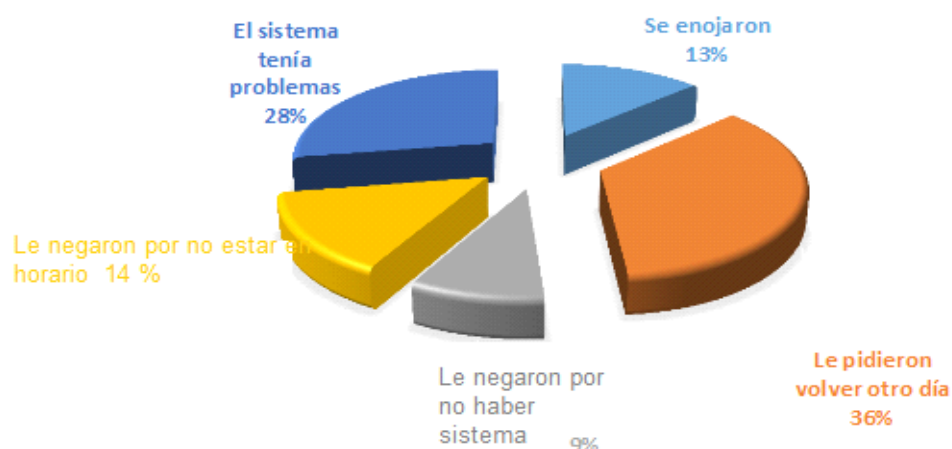
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

La información sobre cuantas veces solicitó la apertura de cuenta de los 100 encuestados respondieron que más de una vez el 37%, más de tres veces un 21% y el 42% la primera vez que solicitaban crédito en la institución.

GRÁFICO NRO. 17

E. ¿Cómo justificaron el incumplimiento los funcionarios que le atendieron?

1	Se enojaron	10	13%
2	Le pidieron volver otro día	27	36%
3	Le negaron por no haber sistema	7	9%
4	Le negaron por no estar en horario	11	14%
5	Le pidieron volver varios días después	21	28%
TOTAL MUESTRA		76	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

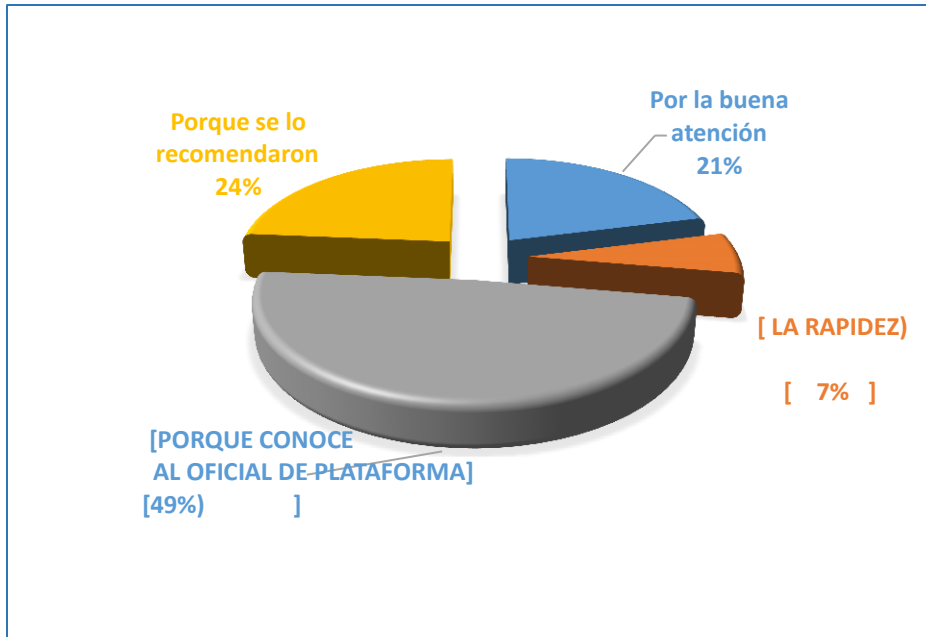
Se puede observar en datos, que el 13% de los encuestados advierten que los funcionarios se enojaron al momento de incumplir los plazos de otorgación de crédito, 36% indica que le pidieron volver otro día, 9% declara que en respuesta le negaron el crédito, el 14% le informaron a tiempo los problemas de su crédito y un 28% justificaron que el sistema tenía problemas.

Esa información advierte que existe un 86% de los clientes encuestados que atravesaron por problemas de incumplimiento por parte de los funcionarios que atendieron su solicitud de crédito, justificando de diversas maneras el hecho.

GRÁFICO NRO. 18

F. ¿Por qué considero la apertura de una cuenta en Banco Fortaleza S.A.?

1	Por la buena atención	16	21%
2	La rapidez	5	7%
3	Porque conoce el/la oficial de plataforma	37	49%
4	Porque se lo recomendaron	18	24%
TOTAL MUESTRA		76	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

Según las respuestas obtenidas un 21% de los clientes encuestados indican que considero solicitar un crédito en Banco Fortaleza S.A.; por la buena atención, un 7% por la rapidez, un 49% porque conoce a su oficial de crédito, y un 24% indica que se lo recomendaron.

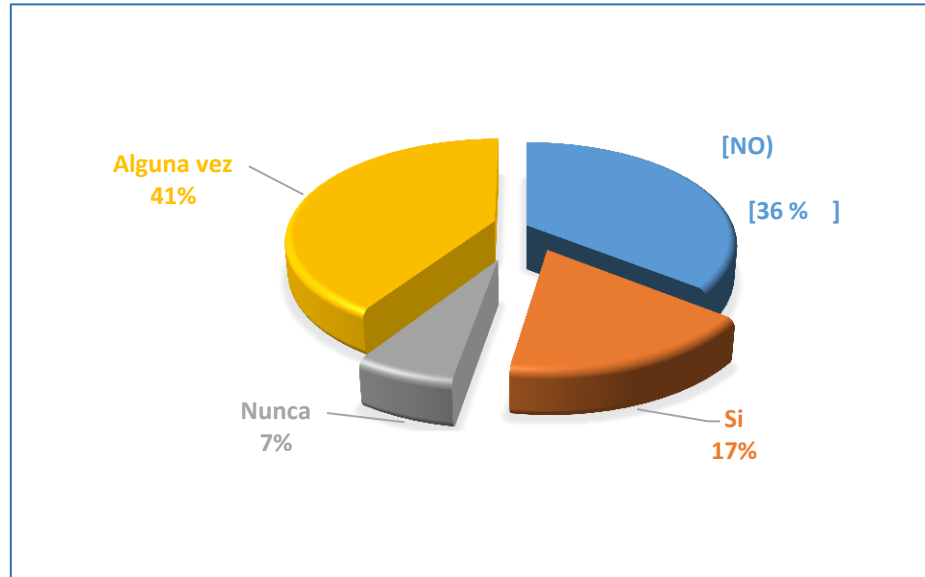
Se advierte con los datos obtenidos que un 28% consideró la buena atención y la rapidez, variables que están ligadas al servicio que otorga la institución; un 73% ligado a la fidelidad del funcionario, ya que el cliente consideró solicitar el crédito porque conoce al oficial de plataforma (servicio al cliente) o le recomendaron.

GRÁFICO NRO. 19

G. ¿Con la experiencia vivida usted recomendaría a algún conocido, ser cliente del Banco Fortaleza S.A.?

1	No	27	36%
2	Si	13	17%
3	Nunca	5	7%

4	Alguna vez	31	41%
TOTAL MUESTRA		76	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

Los datos perfilan al 36% de los clientes encuestados que no recomendarían a algún conocido ser cliente de Banco Fortaleza S.A.; el 17% si recomendarían, un 7% nunca recomendarían y un 41% alguna vez recomendaría.

Por lo tanto, la tendencia negativa a no recomendar a ningún conocido ser cliente del Banco llega al 43%, un 41% de alguna vez la tendencia es que los clientes dudan para recomendar, siendo solo el 17% de una tendencia positiva de si recomendar.

GRÁFICO NRO. 20

H. ¿Usted volvería al Banco Fortaleza S.A. para requerir otro servicio de captación, si otro Banco le ofrecen mejores condiciones y agilidad en sus servicios?

1	Si	34	45%
2	No	42	55%
	TOTAL MUESTRA	76	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2021.

Sobre la pregunta realizada un 55% considera que no volvería al Banco Fortaleza si otro Banco le ofrece mejores condiciones y agilidad en los servicios, otro 45% indica que, si volvería, aunque otro Banco mejore las condiciones de servicio.

Se infiere entonces que más del 50 % de los clientes externos encuestados tienen la tendencia de cambiar institución a fin de ser mejor atendidos.

Por tanto, las barreras comunicacionales generadas en la comunicación informal de carácter interpersonal dentro el proceso de análisis de riesgo, para la aprobación de crédito inciden a la mala atención del cliente externo, por consiguiente, a la imagen de la institución y los objetivos que tiene planteados dentro su visión y misión.

Con los resultados obtenidos se puede determinar que la Unidad de Servicio al Cliente refleja el siguiente F.O.D.A:

5.5. F.O.D.A. UNIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

En base al análisis F.O.D.A. se realiza un punteo, con relación a los datos obtenidos con los instrumentos de recolección, sobre la actual comunicación con el consumidor financiero la unidad de servicio al cliente, dependiente del área operativa de la Regional El Alto del Banco Fortaleza S.A.

FORTALEZAS

- Banco Fortaleza, cuenta con 24 años en el mercado del sistema financiero boliviano, ha logrado posicionarse en el rubro de servicios financieros.

- Cuenta con un patrimonio accionario consolidado.
- La unidad de servicio al cliente, dependiente del área operativa cuenta con un equipo humano con experiencia, proactivo y dispuesto a los cambios,
- La unidad de servicio al cliente, cuenta con cartera de clientes fidelizados y establecidos dentro su mercado meta.
- En los idiomas nativos y castellano se maneja buenas relaciones personales.
- A nivel administrativo los empleados cuentan con la información necesaria que ayuda a los flujos administrativos.
- Los funcionarios están conscientes de que parte de su esfuerzo contribuirá al crecimiento de la imagen y el prestigio de la institución, enmarcados en normas y procedimientos.

OPORTUNIDADES

- Debido al nuevo sistema (core bancario) incorporado hace un año y la alta tecnología, se permite una comunicación ágil y eficaz con clientes externos, como con los funcionarios en temas de captación.
- Las agencias cuentan con infraestructura y puntos de mercado estratégicos.
- Mercado meta de la unidad de servicio al cliente y negocios es muy alta.

DEBILIDADES

- Los oficiales de servicio al cliente no cuentan con un proceso de comunicación formal de información.
- Los oficiales deben asumir errores y enmendarlos debido a que las instancias de análisis y autorización. No conllevan una debida diligencia en cuanto a la asertividad.
- La unidad de atención al cliente cuenta con flujos de comunicación con barreras comunicacionales que otorgan mala atención al cliente externo.
- Los recursos humanos mal utilizados en la unidad de operaciones, a consecuencia de

funciones múltiples y que no les compete, merman su capacidad de eficiencia en el área.

- Los recursos humanos de la unidad de atención al cliente temen, desconfían al momento de ejecutar sus operaciones, por la inseguridad en el proceso de comunicación y las observaciones que pudieran generar.
- Los recursos humanos de la unidad de servicio al cliente, reconocen que por no conocer en su integridad los manuales y políticas de aperturas de cuentas contribuyen en el proceso lento de captación.
- Los recursos humanos, en la unidad de Servicio al cliente no se sienten, comprendidos ni valorados, por su poco sentido de pertenencia existe posibilidad de que decidan retirarse a otra institución.
- Las actividades de la unidad de atención al cliente no se desarrollan positivamente a consecuencia de pérdidas de tiempo por confusiones generadas a la interpretación de la información de los mensajes.
- Capacitaciones no focalizadas.

AMENAZAS

- Deficiencias en la prestación de servicios al consumidor financiero, ocasionaría a la institución financiera, sanciones impuestas por la A.S.F.I.

El mercado financiero es amplio y diverso donde se desenvuelve la competencia, por lo que es importante que el Banco mantenga su hegemonía y su liderazgo.

- Perder un recurso humano eficiente y competitivo a consecuencia de reclutamiento con empresas que oferten mejores condiciones laborales.
- Baja calidad en la gestión de reclamos, generaría sanciones administrativas impuestas por A.S.F.I., así como sanciones y amonestaciones en las auditorías externas.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

En este capítulo se presenta la propuesta de comunicación externa, como resultado de la investigación de diagnóstico realizada a la unidad de atención al cliente dependiente del área operativa y los procesos comunicacionales que se desarrollan dentro el análisis de riesgo, a fin de mejorar la captación de ahorros en la Regional El Alto del Banco Fortaleza S.A.

6.1. PROBLEMA VALIDADO CON MÉTODOS TEÓRICO EMPÍRICOS

La sistematización realizada con la ayuda de los métodos teórico prácticos, que fueron directriz en la investigación y diagnóstico, que permitió resumir los datos obtenidos; se pudo evidenciar las barreras comunicacionales que se generan en la unidad de servicio al cliente dentro el proceso de captación, a consecuencia de la transmisión de información de alto grado de confidencialidad, en un flujo comunicacional vertical ascendente informal e improvisado; con predominio de la comunicación interpersonal, generando una insatisfacción y frustración a los funcionarios por no alcanzar las metas propuestas, incidiendo en el maltrato al consumidor financiero y posible futuro cliente, obstaculizando el logro de los objetivos trazados por la empresa y la imagen de la institución en el entorno del mercado meta.

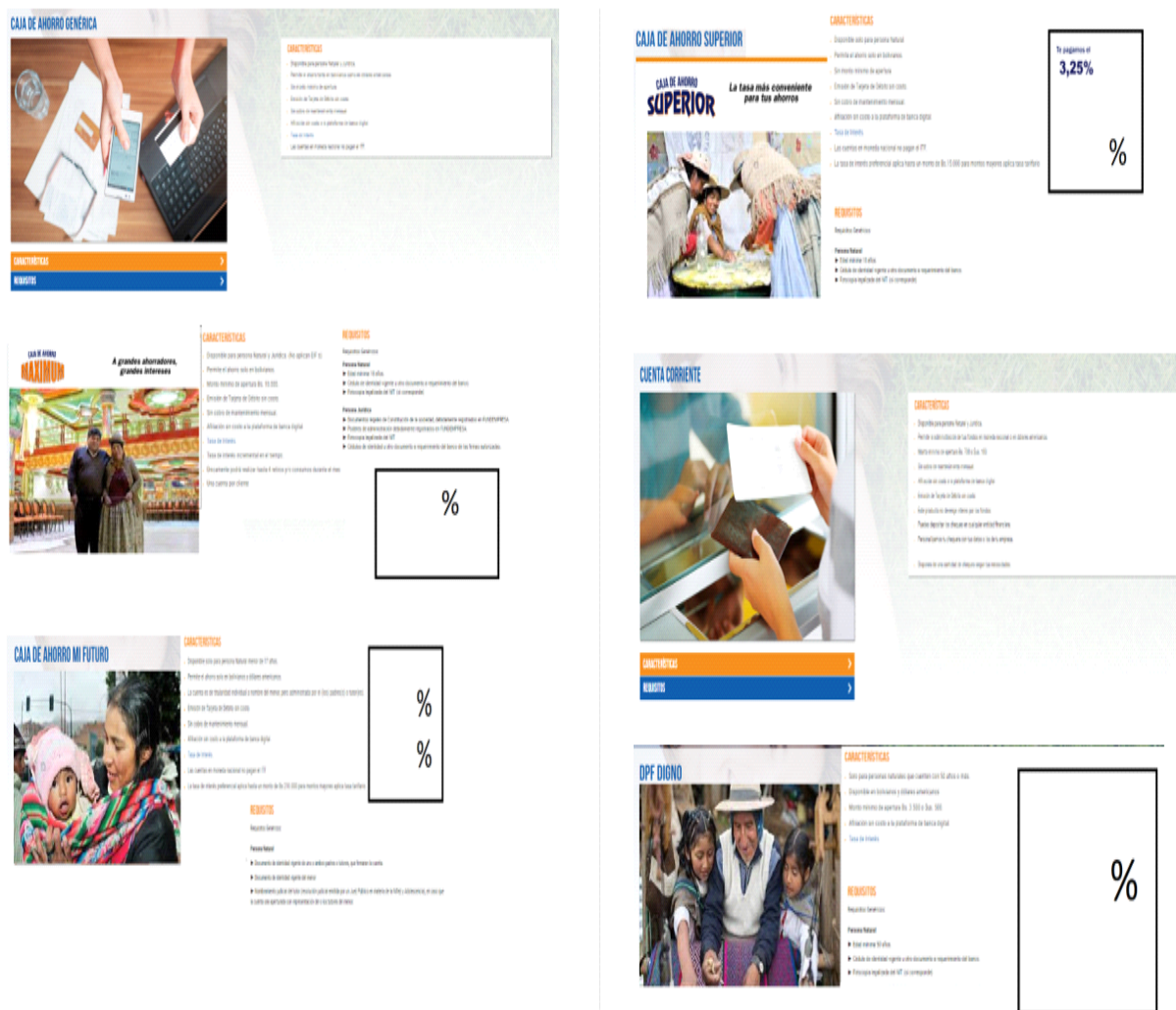
6.2. OBJETIVOS DEL BANCO FORTALEZA S.A.

Tomando en cuenta que Banco Fortaleza S.A., mantiene sus objetivos y estos consisten en satisfacer las necesidades de los clientes internos brindándoles condiciones laborales que motiven su productividad, a través de constantes capacitaciones y buen ambiente laboral, que se vea reflejada en la imagen de la institución hacia los clientes externos, cumpliendo sus demandas de servicios y productos oportunos y efectivos y así constituirse en una Entidad de Intermediación Financiera líder en el mercado, en un marco de responsabilidad social aportando al desarrollo económico de Bolivia; nace la propuesta de comunicación que pretende respaldar sus metas trazadas.

6.3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

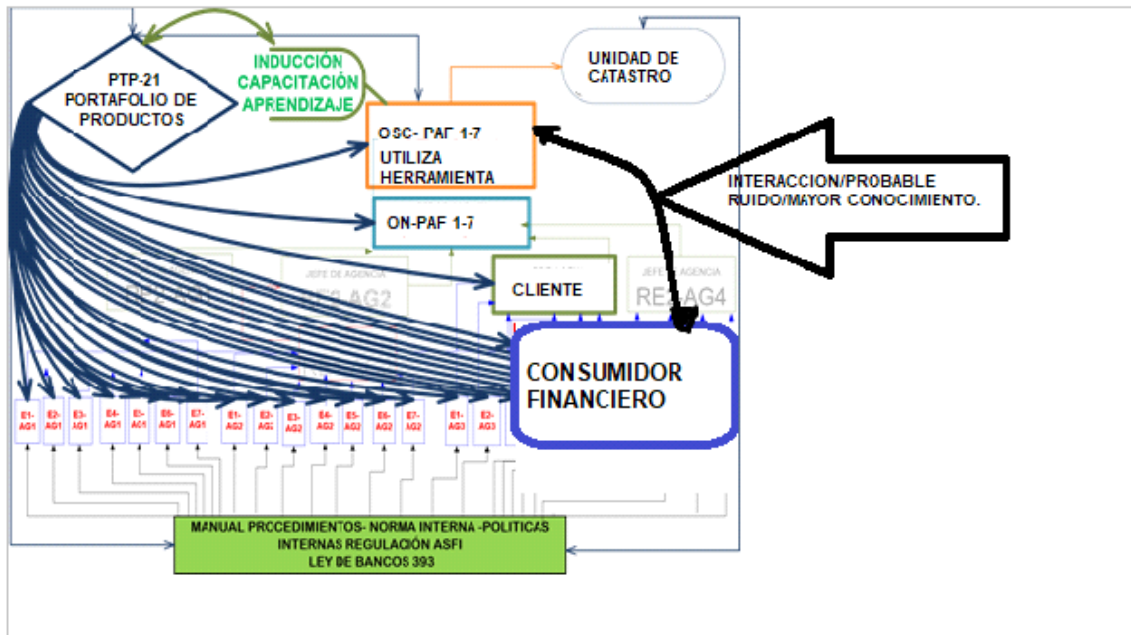
Producto del diagnóstico realizado, se plantea una propuesta de comunicación externa denominada PORTAFOLIO DE PRODUCTOS, graficada en un diagrama, en el que se desarrolle un proceso comunicacional circular, formal, efectivo y dinámico a través del que se transmita información por flujos comunicacionales que condensen la información y elaboren mensajes con un grado de objetividad reduciendo las barreras de comunicación, para un mejor desempeño y el logro de objetivos de la unidad de créditos, así como los objetivos de la institución.

FIGURA NRO. 17 : PORTAFOLIO DE PRODUCTOS – 2021 (PTP-21)



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA NRO. 17: DIAGRAMA SISTEMA CIRCULAR DE COMUNICACIÓN PTP -21



Fuente: Elaboración propia.

6.3.1. COMUNICACIÓN ASERTIVA – MEJORA DE CAPTACIONES

- **HERRAMIENTA PRINCIPAL: PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

Es así que la propuesta de comunicación basada en la estrategia asertiva del disco rayado y es definida como Comunicación Efectiva para la difusión del PORTAFOLIO DE PRODUCTOS, “PTP-21”.

El diseño de este material permite a los oficiales de servicio al cliente e incluso a oficiales de negocio una comunicación e información fluida sin barreras comunicacionales con nuestro público meta el consumidor financiero.

Bajo un modelo jerárquico, a través de la participación de manera asertiva logrado a través de talleres de capacitación para implantar una comunicación formal con un flujo vertical ascendente, en el entendido que esta herramienta permitirá administrar la información desde las bases para orientar la información, reduciendo las barreras, sin perder su curso organizativo, ni su grado de objetividad.

6.3.2. COMPONENTES PARA LA IMPLEMENTACION DEL PTP -21.

Los Oficiales de servicio al cliente de las agencias Ceja, Agencia 16 de Julio, Agencia Río Seco y Agencia Cruce Villa Adela, Agencia Villa Dolores, Agencia Patacamaya, Caja externa Huatajata, Caja externa Puerto Carabuco, de la Regional El Alto de Banco Fortaleza S.A.

Los gerentes de Agencia, de las Agencias Ceja, Agencia 16 de Julio, Agencia Río Seco y Agencia Cruce Villa Adela, Agencia Villa Dolores, Agencia Patacamaya, Caja externa Huatajata, Caja externa Puerto Carabuco, de la Regional El Alto de Banco Fortaleza S.A.

El Gerente General y subgerente de operaciones, de la Sucursal EL Alto de Banco Fortaleza S.A

Unidad de Catastro, la unidad dependiente de cumplimiento y riesgos de la Regional El Alto de Banco Fortaleza S.A.

6.3.3. OBJETIVOS PTP-21

Sabiendo que la Entidad de Intermediación Financiera, Banco Fortaleza S.A., es lo que sus equipos humanos son; EL PTP -21, se constituye en una herramienta de comunicación que tiene como objetivos:

- Implementar un proceso de comunicación formal, en el que se administre la información con un alto grado de objetividad, reduciendo las barreras comunicacionales en la medida de lo posible. Y así, normar el proceso y funciones comunicacionales planteados por PTP-21, hasta constituirlos parte de la disciplina laboral y no de una imposición. Esto se debe a que, hasta la fecha de intervención, un 61% de los funcionarios que son componentes de la unidad de atención al cliente y también parte de la muestra, consideran que los instrumentos de comunicación actuales son de manera verbal, el 21% de los encuestados indican que no existe y un 18% declara que es escrita. Estos datos evidencian la prioridad de implementar el PTP-21.

2do. PTP-21, pretende unificar criterios de información (niveles de significado), generados en las instancias del proceso de aprobación y análisis de riesgo operativo, que obstaculizan el proceso. En las preguntas B y C de carácter únicamente informativo, de la encuesta realizada, se evidencia la generación de más de una respuesta, elementos que se constituyen en barreras comunicacionales.

Según información obtenida de encuestas en Banco Fortaleza S.A., el 100% de funcionarios declara que, la gestión inapropiada de la información en el análisis de riesgo para la aprobación de créditos es generadora de problemas con auditoría interna, auditoría externa, así como llamadas de atención.

El PTP-21, busca gestionar la información generada en la unidad de captaciones y finanzas a fin de obtener resultados que contribuyan a reducir la tendencia negativa de la imagen institucional que se pudo advertir en encuestas realizadas a 100 clientes externos del área de atención al cliente – operaciones, dentro de los que el 41% eran solicitantes, el 27% clientes antiguos de más de un año, el 32% clientes nuevos de menos de un año en créditos. De los mismos el 76% indicó que la atención no fue oportuna porque no cumplieron los plazos comprometidos.

Con la experiencia adquirida 36% de los clientes encuestados no recomendaría ser cliente del Banco Fortaleza, 7% nunca recomendaría, el 41% recomendaría alguna vez; tendencia negativa que alcanza un 84%. Y con relación a la pregunta H, sobre si volvería a solicitar otro servicio si otro banco le ofrece mejores condiciones y agilidad en su requerimiento, el 55% de los clientes respondieron que no. Es así que el T.P.T. – 21, pretende que la unidad de atención al cliente se articule como un equipo cohesionado, homogéneo, integrado, capacitado y motivado para el logro de los objetivos propios y de la institución financiera, como la vertebradora y generadora de utilidades, que repercuta en clientes internos como en clientes externos.

6.3.4. FUNCIONES PTP – 21.

En el entendido que la información es oxígeno de la empresa y es la base de toma de decisiones; además de ser información de alta confidencialidad y de tratamiento de alta objetividad dentro la unidad de operaciones, PTP-21, será parte integrante de la unidad y será la encargada de coadyuvar la información y comunicación adecuada a los consumidores financieros con relación a los productos de captación.

GRÁFICO NRO. 2: FUNCIÓN PTP-21

IMPLEMENTACIÓN - CAPACITACIÓN, COMPRENSIÓN, APRENDIZAJE, EVALUACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

6.3.5. RESPONSABLE PTP-21.

El PTP-21, por sus funciones de difusión deberá estar bajo la tuición del Gerente de Sucursal; pero las funciones múltiples por su cargo, probablemente no le permita gestionar el proceso de manera eficiente. Se sugiere a un profesional preferentemente del área de Comunicación social, con experiencia en manejo de recursos humanos, afable, motivador, empático, altos valores éticos, comprometido con los resultados y con tolerancia al trabajo bajo presión, desde el área de Organización y Métodos (O&M).

6.3.6. FUNCIONES ELEMENTOS PTP -21.

SUBSISTEMA DE OFICIALES DE SERVICIO AL CLIENTE, continuará con sus

funciones principales de promoción, captación, colocación, de las operaciones en captación.

Su función concluirá emitiendo la carpeta de captación al área de catastro.

El oficial de servicio al cliente no realizará capacitación e inducción de personal nuevo en el área.

El oficial de servicio al cliente debe comunicar al responsable de PTP -21, los niveles de significado que le genera cualquier información que esté relacionada a la unidad de operaciones para la elaboración y análisis de su operación de captación.

SUBSISTEMA DE GERENTES DE AGENCIA, tendrá la función principal de analizar y evaluar la información cuantitativa y cualitativa de una nueva captación; velando aspectos que pudieran afectar al riesgo operativo. La misma que será recibida y emitida a la instancia superior. Su función concluirá firmando la carpeta de captación, dando fe de su buen proceder.

SUBSISTEMA SUBGERENTE DE OPERACIONES - SUCURSAL, esta última instancia de análisis y autorización realizará el análisis de riesgo operativo y verificación de la documentación; con la finalidad de firmar y pasar a la instancia de administración de carpetas CATASTRO, unidad que realiza auditoria de toda la información que contiene la operación de captaciones.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se examinó, describió y analizó la documentación a la que se accedió; más la investigación de campo que permitió extraer información que logró validar y sustentar el trabajo; dando directriz a la investigación, sobre el proceso comunicacional que se desarrolla en la unidad de atención al cliente, dentro las captaciones de nuevos ahorristas generadas en agencias urbanas y puntos de atención rurales de la Sucursal del Banco Fortaleza S.A., de la ciudad de El Alto.

En respuesta a los objetivos planteados, se llega a las siguientes conclusiones:

El diseño de la propuesta de comunicación asertiva considerada dentro de la estrategia del disco rayado PTP – 21, regulará, normará y agilizará el proceso en la captación que seguirá la información en el flujo de la comunicación de manera planificada, efectiva y eficiente.

Se devela que los flujos comunicacionales en la unidad de operaciones para la captación de nuevos ahorristas, se desarrolla dentro un proceso de comunicación informal, generando inseguridad a los funcionarios que los componen.

Triplicidad de funciones en colaboradores, dentro el proceso de apertura de cuentas.

Evidente desinformación sobre los procesos comunicacionales que se ejecutan al interior de la unidad de atención al cliente del Banco Fortaleza S.A.

Los funcionarios son conscientes de la información confusa, distorsionada que generan los niveles de análisis de riesgo, retardando el proceso con diversas barreras comunicacionales.

Se evidencia la ausencia de planeación coordinada y analítica que transmita mensajes con grado de objetividad entre las áreas de trabajo de la unidad de operaciones, que impiden lograr los objetivos trazados por la institución.

Se evidencia la imagen regular que la institución proyecta con clientes externos del área de atención al cliente/operaciones, es producto del manejo inadecuado de la comunicación interna de la mencionada unidad.

Los clientes externos reciben maltrato, a consecuencia de la informalidad e improvisación en la comunicación interna de la unidad de atención al cliente.

Equipo humano altamente competitivo y comprometido con los objetivos de la institución.

Falencias por conocimiento integral de los funcionarios sobre manuales, normas, políticas de procedimientos dentro la institución.

La insatisfacción en los funcionarios (clientes internos), por no alcanzar el logro de sus metas, además la incidencia en clientes externos por incumplir plazos comprometidos de desembolso, afecta a la imagen institucional. Elementos que contradicen a los objetivos trazados por la institución.

7.2. RECOMENDACIONES

Para lograr la efectividad en el proceso captación de nuevos ahorristas y acelerarla se recomienda:

Implementar la propuesta de comunicación basada en la estrategia asertiva del disco rayado PTP -21, de acuerdo al detalle desarrollado en propuesta.

A los oficiales de servicio al cliente conocer de forma integral manuales, normas, políticas internas que rigen sus funciones y no sobrepasar las instancias jerárquicas definidas en PTP – 21 a fin de contribuir al logro de los objetivos de la institución por consiguiente contribuir a precautelar su fuente laboral, siendo parte del equipo homogéneo, en un buen ambiente laboral.

ANEXOS

FORMULARIOS DE RELEVAMIENTO

Los formularios fueron elaborados con preguntas abiertas como cerradas de acuerdo al detalle:

Cuestionario Funcionarios

A. Los instrumentos de comunicación actuales en el proceso de captación son:

- Verbal
- Escrita
- No existe

B. En el Ejemplo:

En la captación a apersonas jurídicas, cuanto tiempo requiera para realizar la apertura de una cuenta:

- De 1 a 5 días
- De 6 a 15b días
- De 15 a más días
- Es preferible negar la opción.
- Consulta a otros niveles
- Consulta a otros colegas
- No sabe/ no responde

C. En el Ejemplo:

Si se presenta un cliente que requiere autorización de cumplimiento Ud., considera que llevaría un tiempo para la apertura:

- Será en el día 10 minutos
- Sra. luego de una hora

- Será de después de un día
- Omite información
- Espera que el nivel de aprobación decida que hacer
- Consulta a otros niveles aprobación
- Consulta a otros colegas
- No es obstáculo
- ninguna

D. Describa algún caso similar a los ejemplos mencionados en la pregunta B y C, que provocaron retardación en los procesos de apertura de cuenta, por favor.

.....

E. Temas relacionados con la pregunta B y C, generan problemas en:

- Auditoria interna
- Auditoria externa
- Llamadas de atención
- Auditoria interna y auditoria externa
- Todas

F. Los procesos de apertura de cuentas son:

- Si, si son ágiles (si la respuesta es sí, prosiga desde la pregunta J)
- No, no son ágiles (si la respuesta es no, continúe con el cuestionario)

G. Los procesos de apertura de cuentas, no son ágiles porque:

- No conozco totalmente el manual y políticas de crédito
- El sistema para apertura de cuenta no es rápido
- El procedimiento no es practico

- Ninguna

H. ¿La demora en la autorización para apertura de cuentas afecta?

- Si, (si su respuesta es sí, continúe con el cuestionario)
- No, (si la respuesta es no, prosiga desde la pregunta J)

I. La demora en la autorización para apertura de cuentas afecta a la imagen de:

- Usted como funcionario
- De la institución, y su prestigio como Banco Fortaleza S.A.
- A usted como funcionario y el prestigio del Banco

J. La Información emitida por las áreas de: Marketing, talento humano, operaciones y cumplimiento para la captación son:

- Claros
- Generan Confusión
- Retardan la Aprobación
- Generan confusión y retardan aprobación

K. Se encuentra capacitado para enfrentar las complicaciones de su área y es usted:

- ¿Responsable de su capacitación?
- ¿Es Responsabilidad de su capacitación la institución?
- Otra.....Cuál?.....

L. Si en usted recaería la responsabilidad de agilizar los procesos de captación sería parte de la solución:

- Con cumplimiento de la norma y procedimientos internos

- Incumpliría procesos y procedimientos enmarcados en la norma interna
- Apoyaría y coadyuvaría junto a sus jefes inmediatos y su Gerencia Regional a instaurar una propuesta comunicacional, a fin de agilizar los procesos de análisis de riesgo para la aprobación de crédito. Enmarcados en normas

M. Por favor, indique que se debería hacer para mejorar la calidad de apoyo que le brinda su institución.

.....

.....

.....

.....

GRACIAS

Cuestionario Clientes Externos

- **¿Cuál es la imagen que considera que proyecta Banco Fortaleza S.A.?**
 - Buena
 - Mala
 - Pésima
 - Excelente
 - Regular
- **Usted del Banco Fortaleza S.A.**
 - ¿Es cliente antiguo de más de un año en créditos?
 - ¿Es cliente Nuevo de menos de un año en créditos?
 - ¿Es solicitante de crédito?
- **¿Cuántas veces solicitó la apertura de una cuenta?**
 - Más de una
 - Más de tres
 - La primera vez
- **¿Cómo justificaron el incumplimiento los funcionarios que le atendieron?**
 - Se enojaron
 - Le pidieron volver otro día
 - Le negaron el crédito
 - Le informaron a tiempo los problemas de su crédito
 - El sistema tenía problemas
- **¿Por qué considero la apertura de una cuenta en Banco Fortaleza S.A.?**

- Por la buena atención
- La Rapidez
- Porque conoce a su oficial de plataforma
- Porque se lo recomendaron

• **Con la experiencia vivida usted recomendaría a algún conocido, ser cliente del Banco Fortaleza S.A.**

- No
- Sí
- Nunca
- Alguna vez

• **¿Usted volvería al Banco Fortaleza S.A. para requerir otro servicio de ahorro, si otro Banco le ofrecen mejores condiciones y agilidad en sus servicios?**

- Si
- No

GRACIAS

BIBLIOGRAFIA

Arellano, E. (1998). La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. *Razón y palabra*, enero- marzo, Vol. 3, [Edición especial]. Extraído el 06 abril de 2009 desde <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/supesp/estrategia.htm>.

Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla, España: Creative Commons.

Chiavenato, I. (2006). «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana.

Fonseca, M. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. Primera Edición, México. Pearson Educación.

Galindo, C. (1996). Cultura de Información, Política y Mundos Posibles, en *Culturas contemporáneas*. Revista de investigación y análisis. Número 3, Época.

Guzmán, P. V. (2012). *Comunicación organizacional*. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C.

Hair, J. et al (2006). «Marketing», Octava Edición, de Lamb Charles, International Thomson Editores.

Hernández, S. R., Fernández y C. C., Baptista, L. P. (2002). *Metodología de la investigación*. D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

López Viera, Luis: (2003). *Comunicación Social*. Editorial Félix Varela, La Habana.

Mattelart, A., y Mattelart, M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona, España: Paidós.

Martínez Nocado, Yarmila: (2009). *Hablemos de comunicación*. Ediciones Logos, ACCS, La Habana.

Mendoza Fuentes, Adriana: (2009). *Propuesta de la Estrategia de Comunicación para el*

Festival "Casa de Cristal". Tesis en opción al título de Licenciado en Comunicación Social.

Sede Universitaria Municipal de Santa Clara.

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Madrid, España: Dickinson S.L.

Robbins, S. et al (2005). «Administración.», Octava Edición, de México. Pearson Educación.

Rodríguez, F. J., Barrios, I. y Fuentes, M.T. (1983). *Introducción a la metodología de las investigaciones sociales*. Habana, Cuba: Política la Habana.

Rojas Soriano, Raúl. (1981). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, 16ª edición, UNAM.

Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española . «ruido». *Diccionario de la lengua española* (23.ª edición).

Saldrigas Medina, Hilda: (S/A). *Investigación y estrategias. Relación de concomitancia en la comunicación persuasiva*. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

Santos, D. (2012). *Fundamentos de la comunicación*. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio S.C.

Stanton, W. et al (2007), *Fundamentos de Marketing*, Decimocuarta Edición, de McGraw-Hill Interamericana.

Torrice, E. (2016). *Comunicación de las matrices a los enfoques*. La Paz, Bolivia: Punto de Encuentro.

Wehrich, H. y Koontz H. (1994). *Administración una perspectiva global*. D.F., México. McGraw Hill Interamericana.

WEBGRAFIA

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Recuperado de <https://books.google.es/>
- Banco Nacional de Bolivia. (2017). *¿Qué es ASFI?*. Recuperado de <https://www.bnb.com.bo/AprendaBNB/pol29.pdf>
- Del Mar, F. M. y Hernandez, M. A. (2013, marzo). Concepto de comunicación y componentes del proceso comunicativo. *EFDeportes.com*. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/>
- Dieguez, L. C. (2011, 11 de abril). Estrategia de comunicación: herramientas para el fortalecimiento de la gestión bancaria. *Mercado*. Recuperado de <http://www.bc.gob.cu/>
- King, N. K. (2012, 29 de marzo). Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/>
- Muñiz, R. (2017). *Marketing en el siglo XXI, comunicación interna*. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/>
- Nuria, S. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.casadellibro.com/>
- Pérez, P. A. (2005-2017). Comunicación interna. *Ecured conocimiento con todos para todos* [versión electrónica]. Cuba: Ecured., <https://www.ecured.cu>
- Wikimedia Fundación. (2001-2017). Método deductivo *Wikipedia* [versión electrónica]. San Francisco, California: Wikipedia., <https://es.wikipedia.org>

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

Antecedentes	8
Planteamiento del Problema.....	9
Objetivos.....	12
1.3.1. Objetivo General	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4. Justificación.....	12
1.4.1 Aporte Teórico.....	12
1.4.2 Relevancia y Pertinencia del Tema.....	13
1.4.3 Utilidad de la Investigación.....	13
1.4.4. Viabilidad Social.....	13
1.4.5. Factibilidad.....	14
1.4.6. Alcances.....	14
1.4.7. Límites.....	15

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. LA COMUNICACIÓN.....	17
2.2. COMUNICACION ORGANIZACIONAL.....	17
• COMUNICACIÓN INTERNA.....	17
• COMUNICACIÓN EXTERNA.....	18
• RELACIONES PUBLICAS.....	18

• PUBLICIDAD.....	18
• PUBLICIDAD INSTITUCIONAL.....	18
2.3. COMUNICACIÓN ASERTIVA.....	19
2.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA.....	20
• CONTACTO VISUAL.....	20
• POSTURA CORPORAL.....	20
• GESTOS.....	20
• VOZ.....	20
• OPORTUNIDAD.....	20
• CONTENIDO	21
2.3.2. TIPOS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA.....	21
• VERBAL.....	21
• NO VERBAL.....	21
• PARAVERBAL.....	21
2.3.3. TECNICAS DE ASERTIVIDAD.....	22
• EL DISCO RAYADO.....	22
• EL BANCO DE NIEBLA.....	22
• PREGUNTA ASERTIVA.....	22
• TENSION FLOTANTE.....	22
• HABLAR DESDE EL YO.....	22
2.3.4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	22
• ESTRATEGIA COMO PLAN.....	24
• ESTRATEGIA COMO TÁCTICA.....	24
• ESTRATEGIA COMO PAUTA.....	24
• ESTRATEGIA COMO POSICIÓN.....	24

• ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA.....	24
• ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA.....	29
• SISTEMA FINANCIERO - BANCO.....	29
2.4.1. TIPOS DE BANCOS EN BOLIVIA.....	29
2.5. SISTEMA FINANCIERO - BANCO.....	29

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL GENERALIDADES

DE LA EMPRESA BANCO FORTALEZA S.A.

3.1. DESCRIPCION DE LA ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	32
3.2. ANTECEDENTE INSTITUCIONAL.....	32
3.2.1. Su Visión	34
3.2.2. Su Misión	34
3.2.3. Sus Valores.....	34
3.2.4. Sus Accionistas.....	35
3.2.5. Sus Ejecutivos.....	36
3.2.6. Su Directorio.....	37
3.2.7. Sus Productos.....	38
3.2.8 PROCESO CAPTACION.....	38
3.2.8.1. ETAPAS DEL PROCESO EN LA CAPTACIÓN.....	38
3.2.8.2. EVALUACION DE LA CAPTACIÓN.....	39
• INFORMACIÓN DE REQUISITOS.....	39
3.2.8.1.2. EVALUACIÓN DE LA CAPTACIÓN	40
3.2.8.1.2.1. GENERALIDADES DE LAS CAPTACIONES	40
3.2.8.1.2.3. RUIDO AL MOMENTO DE LA INFORMACIÓN.....	40
3.2.8.1.2.4. FACTORES CUALITATIVOS Y MONETARIO EN LA CAPTACIÓN....	41

3.2.8.1.2.5. PEQUEÑOS AHORRISTAS Y CLIENTES POTENCIALES.....	41
3.2.8.1.2.6. PROCESAMIENTO Y FIDELIZACIÓN	41
3.2.8.1.2.6.1 PROPUESTAS DE ESTRATEGIA PARA LA MEJORA.....	42
• CAPACITACIÓN.....	42
• APOYO VISUAL PTP-21.....	42

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Enfoque Metodológico.....	43
4.2. Método de Investigación.....	43
4.3. Tipo de Investigación.....	44
4.4. Diseño de la Investigación.....	45
4.5. Técnicas y Herramientas.....	45
4.6. La Muestra.....	46
4.7. Cronograma.....	48
4.7.1. Plan General del Trabajo	48

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO

5.1. ANTECEDENTES DEL RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	50
5.2. RELEVAMIENTO ESTRUCTURA ENTIDAD INTERVENIDA.....	51
5.2.1. LOS CLIENTES EXTERNOS.....	56
5.2.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	56
5.3. RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN...	57
5.4. RELEVAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACIÓN DE ENCUESTAS.....	62
5.5. F.O.D.A. UNIDAD SERVICIO AL CLIENTE.....	83

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. PROBLEMA VALIDADO CON METODOS TEÓRICO EMPÍRICOS.....	86
6.2. OBJETIVOS DEL BANCO FORTALEZA S.A.....	86
6.3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN EXTERNA PTP-21.....	86
6.3.1. COMUNICACIÓN ASERTIVA- MEJORA EN CAPTACIONES	88
6.3.2. COMPONENTES DEL PTP – 21.....	89
6.3.3. OBJETIVOS PTP – 21.....	89
6.3.4. FUNCIONES PTP – 21.....	91
6.3.5. RESPONSABLE PTP – 21.....	91
6.3.6. FUNCIONES ELEMENTOS PTP – 21.....	91

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	93
7.2. RECOMENDACIONES	94
ANEXOS.....	95
BIBLIOGRAFÍA	101
WEBGRAFIA.....	103