

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN
CARRERA RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL



TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

TEMA:

**“ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL BANCO ECUATORIANO
DE LA VIVIENDA (BEV) PARA OPTIMIZAR LAS HERRAMIENTAS
COMUNICACIONALES Y EL CLIMA LABORAL, A TRAVÉS DE UN PLAN DE
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA CIUDAD DE QUITO”**

AUTORA: SUSANA LIZETTE LÓPEZ CHIRIBOGA

DIRECTORA: MSC. CECILIA CÉSPEDES PARDO

JULIO 2013

Del presente trabajo se responsabiliza la autora,

Susana Lizette López Chiriboga

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la universidad y a mis profesores por todas las enseñanzas y conocimientos impartidos y que he adquirido.

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mis padres y hermanas por ser mi fortaleza y por darme todo su apoyo durante todo este proceso que ahora lo he culminado.

TABLA DE CONTENIDO

PROTOCOLO DE TESIS

1. Introducción.....	9
2. Tema.....	10
3. Título de la Investigación.....	10
4. Planteamiento del problema.....	10
5. Justificación.....	11
6. Objetivos	
6.1 Objetivo General.....	12
6.2 Objetivos Específicos.....	12
7. Idea a defender.....	13
7.1 Variables.....	13
7.1.1 Variable dependiente.....	13
7.1.2 Variable independiente.....	13
8. Marco Conceptual.....	13

CAPÍTULO I

1. Marco de Referencia	
1.1 Situación habitacional en el Ecuador.....	16

1.2 Marco Institucional.....	19
1.2.1 Banco Ecuatoriano de la Vivienda.....	19
1.2.1.1 Misión.....	20
1.2.1.2 Visión.....	20
1.2.1.3 Lema.....	20
1.2.1.4 Valores Institucionales.....	20
1.2.1.5 Objetivos.....	21
1.2.1.6 Productos.....	21
1.2.1.7 Servicios.....	25
1.2.1.8 Beneficios sociales.....	26
1.2.1.9 Bonificaciones especiales.....	27
1.2.1.10 Organigrama estructural del BEV.....	28
1.2.1.11 Departamento de Comunicación Social del BEV.....	29
1.2.1.12 Organizaciones relacionadas.....	30
1.3 Marco Teórico	
1.3.1 Comunicación Interna.....	32
1.3.1.1 Flujos de comunicación interna.....	34
1.3.1.2 Funciones de la comunicación interna.....	35
1.3.1.3 Acciones de comunicación interna.....	37
1.3.1.4 La cultura empresarial y la comunicación interna.....	42

1.3.1.5 Herramientas de comunicación interna.....	43
1.3.2 Clima Laboral.....	55
1.3.2.1 Como afecta el clima a la organización.....	56
1.3.2.2 Características de la organización que repercuten en el ambiente laboral.....	58
1.3.2.3 Características del empleado que repercuten en el ambiente laboral.....	60
1.3.2.4 Características del administrador que repercuten en el ambiente laboral.....	62
1.3.3 Los Públicos.....	64
1.3.3.1 Clasificación de los públicos.....	64
1.3.4 La Cultura corporativa.....	71
1.3.5 La Imagen institucional.....	72

CAPÍTULO II

2. Metodología de la Investigación

2.1 Objetivo de la investigación.....	75
2.2 Tipo de investigación.....	75
2.2.1 Exploratorio.....	75
2.2.2 Descriptivo.....	75

2.3 Unidad de análisis.....	76
2.3.1 Población a investigar.....	76
2.3.2 Tamaño de la muestra.....	76
2.4 Métodos de Investigación.....	76
2.4.1 Método inductivo.....	76
2.4.2 Método deductivo.....	76
2.5 Fuentes de investigación.....	77
2.5.1. Primarias.....	77
2.5.2. Secundarias.....	77
2.6 Técnicas de investigación.....	77
2.6.1 Tratamiento y análisis de la investigación.....	77
2.6.1.1 Análisis de Resultados.....	77
2.6.1.2 Herramientas para el procesamiento de datos.....	77
2.7 Análisis de gráficos.....	78
2.8 Interpretación general de resultados.....	91
2.9 Análisis resultados de entrevistas.....	94

CAPÍTULO III

3. Propuesta Comunicacional para el público interno del Banco Ecuatoriano de la Vivienda.....	96
3.1 FODA del Banco Ecuatoriano de la Vivienda.....	96

3.2 Objetivos enfocados a solucionar los problemas comunicacionales del Banco Ecuatoriano de la Vivienda.....	100
3.2.1 Objetivo General.....	100
3.2.2 Objetivos Específicos.....	100
3.3 Matriz de estrategias y tácticas.....	101
3.4 Presupuesto general de la propuesta comunicacional.....	116
3.5 Matriz de evaluación de la propuesta comunicacional del BEV.....	118
3.6 Cronograma.....	122
4. Conclusiones y Recomendaciones	
4.1 Conclusiones.....	124
4.2 Recomendaciones.....	125
5. Bibliografía.....	127
6. Anexos.....	129

PROTOCOLO DE TESIS

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el manejo de la comunicación interna es uno de los objetivos principales de las empresas a la hora de lograr que la relación del personal sea fuerte, sólida y que el clima laboral sea el ideal. Es por eso que las empresas deben tomar muy en cuenta este aspecto para el buen funcionamiento, desarrollo y éxito de la misma.

A la vez que si existe un clima laboral adecuado en la empresa, será un factor positivo principalmente para el personal, ya que sentirán seguridad y bienestar en el lugar de trabajo que es donde pasan la mayor parte del tiempo, logrando así vínculos fuertes entre los mismos.

Por otra parte, un empleado que mantiene buena relación con los demás y esté comprometido con la empresa, es alguien que se encuentra a gusto realizando sus funciones y denota que el ambiente de trabajo y el proceso comunicativo aplicado es el ideal, asegurando la estabilidad y fidelidad del personal hacia la empresa.

En la mayoría de las empresas los problemas internos son por falta de información, rumores, inadecuada comunicación entre los empleados y por mala utilización de las herramientas comunicacionales lo que ocasiona molestias, malas relaciones, desunión e individualismo, lo que puede generar un aspecto negativo para la organización.

Por eso considero importante partir de un análisis exhaustivo de la comunicación interna por medio de la aplicación de un proceso de investigación que permita determinar cómo se maneja la misma, las falencias que existen y los factores que intervienen en el proceso comunicativo.

Para el presente trabajo cada uno de los capítulos será desarrollado con cautela y de la forma más adecuada con el fin de obtener un resultado eficaz y preciso que es lo esperado.

2. Tema

Análisis de la comunicación interna del Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) para optimizar las herramientas comunicacionales y el clima laboral, a través de un plan de comunicación institucional en la ciudad de Quito.

3. Título de la Investigación

Determinar la situación actual de la comunicación interna del Banco Ecuatoriano de la Vivienda para mejorar las herramientas comunicacionales y el clima laboral, a través de un plan de comunicación institucional.

4. Planteamiento del problema

Una parte fundamental y muy importante dentro de las organizaciones es la comunicación, los factores internos como por ejemplo: problemas en las relaciones interpersonales que se pueden presentar puede influir de manera negativa en el personal así como en las actividades que se desarrollan en la misma.

Por ello se busca hacer un análisis de la comunicación interna del Banco Ecuatoriano de la Vivienda para determinar en que está fallando la institución internamente y partiendo de eso optimizar las herramientas comunicacionales para llegar a todos los públicos y a la vez mejorar el clima laboral que es una parte fundamental para los empleados que consideran a la empresa como su segundo hogar, pues años anteriores no se ha desarrollado esta investigación.

Con un seguimiento y adecuado del proceso a realizarse y con los resultados que se obtendrán del mismo se podrá llevar a cabo una adecuada aplicación de acciones a través de un plan de comunicación institucional que permitirá alcanzar lo propuesto con buenos resultados.

5. Justificación

Esta tesis pretende analizar el estado actual de la comunicación interna del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, debido a que hay un manejo ineficiente de la comunicación a nivel interno, lo que ha traído como consecuencia la poca integración del personal de cada una de las áreas del banco. Siendo la primera vez que se realiza un análisis en la institución.

La importancia que tiene la comunicación dentro de la organización, la relación entre los empleados y el clima laboral es fundamental para el buen funcionamiento, desarrollo, crecimiento y éxito de la organización en todas sus áreas. A la vez que si esto es positivo y adecuado provee al personal seguridad, confianza y comodidad en el lugar de trabajo.

Este trabajo será un aporte teórico por el análisis que se realizará y la recopilación de información obtenida con la investigación y revisión en fuentes acordes al tema y servirá de ayuda para quien o quienes dentro de las organizaciones estén interesados en mejorar la comunicación interna de su empresa y a partir de eso puedan fortalecer las relaciones entre sus empleados, así como el manejo adecuado de herramientas comunicacionales que es un apoyo para la empresa, se pretende aportar información valiosa a través de un proceso seguro y bien estructurado.

Será un aporte académico y profesional en cuanto a los conocimientos impartidos que se aplicarán durante todo el proceso de elaboración del presente plan a quién lo necesite.

6. Objetivos:

6.1 Objetivo General

Analizar la comunicación interna del Banco que permita la optimización de las herramientas comunicacionales y el clima laboral, a través de un plan de comunicación institucional en la ciudad de Quito.

6.2 Objetivos Específicos

- Determinar el proceso comunicacional en el que desenvuelve la organización (BEV).
- Manifestar la importancia de la comunicación en el público interno de la institución.

- Hacer un análisis cuantitativo de la relación interpersonal así como de la comunicación interna del BEV.
- Desarrollar acciones mediante un sistema de comunicación interna para el manejo apropiado de las herramientas comunicacionales y del clima laboral.

7. Idea a defender

Con el análisis de la comunicación interna del Banco Ecuatoriano de la Vivienda se podrá determinar el estado en el que se encuentra la comunicación en la institución y esto permitirá dar las mejores soluciones para optimizar las herramientas comunicacionales y el clima laboral.

7.1 Variables

7.1.1 Variable dependiente

Optimización de herramientas comunicacionales y del clima laboral.

7.1.2 Variable independiente

Análisis de la comunicación interna.

8. Marco Conceptual

Análisis

Un análisis es el acto de separar las partes de un elemento para estudiar su naturaleza, su función y/o su significado.

Un análisis es un efecto que comprende diversos tipos de acciones con distintas características y en diferentes ámbitos, pero en suma es todo acto que se realiza con el propósito de estudiar, ponderar, valorar y concluir respecto de un objeto, persona o condición.¹

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.

Es utilizada para transmitir, intercambiar o compartir mensajes. Por tanto, puede ser un proceso dinámico de ida y vuelta entre el emisor y el receptor o solamente una transmisión del emisor al receptor.²

Comunicación interna

Carlos Fernández Collado define la comunicación interna como: “Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Collado, 1997).

¹ <http://www.definicionabc.com./ciencia/analisis.php>

² <http://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.html>

Herramientas Comunicacionales

Las Herramientas de Comunicación, son todos aquellos elementos que utiliza una organización para comunicarse con sus públicos, con aquellas personas, grupos u otras organizaciones que están o pueden estar interesadas en sus productos, servicios o gestión.

Hay diferencias entre los canales que se utiliza para cada uno de los grupos destinatarios. No es lo mismo comunicarse con un empleado que con un accionista, con un medio de comunicación que con un organismo estatal o con un cliente que con un proveedor.

Cada herramienta es definida, diseñada y producida en función del mensaje a transmitir y del destinatario. También se debe tener en cuenta lo que la organización desea transmitir, el estilo de gestión de las comunicaciones y la imagen que proyecta de sí misma.

Clima laboral

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.³

³ <http://www.climaempresa.com/>

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Situación habitacional en el Ecuador

En Ecuador la situación habitacional se divide en dos aspectos principales, estos son: el déficit cualitativo de las viviendas y el cuantitativo.

Según datos oficiales, el déficit habitacional cualitativo en el Ecuador es de 1,2 millones. En cuanto al déficit cuantitativo, el Miduvi y la Subsecretaría de Hábitat y Vivienda coinciden en que el déficit habitacional bajó 9%, pasando de 756 806 unidades en el 2006 a 692 216 unidades en el 2010.

Un mapeo general arroja que las zonas con mayor déficit habitacional son Guayaquil, Machala, Cuenca, Ambato, Quito, Manabí, Los Ríos y la Sierra Centro. Aquí el déficit más es cualitativo, porque si bien las personas tienen una casa, ésta es de caña en el caso de la Costa o de adobe en el caso de la Sierra. En ambos casos las casas tienen un solo ambiente y el hacinamiento y otros problemas sociales son críticos.

Las cifras del Miduvi refieren que el déficit de viviendas nuevas en el 2006 era de 23,3% y en el 2010 de 19,3%. Datos adicionales indican que entre el IESS y Biess, desde el 2008 a marzo de 2011 se entregaron USD 1 159 millones en préstamos hipotecarios, permitiendo que 30 000 familias tengan casa propia.

Según sus estadísticas, el Miduvi canalizó desde 2007 hasta abril de 2011, USD 811 millones en bonos para vivienda, beneficiando de esta manera a 207 000 familias. En tanto que el BEV, entre enero a diciembre de 2010, aprobó 80 créditos para proyectos habitacionales por un monto aproximado de USD 126 millones.

El objetivo es enfocarse en las personas de bajos recursos, que representan el 80% del total del déficit habitacional, con el financiamiento para la adquisición y mejoramiento de vivienda.

El déficit de viviendas es uno de los problemas por el que cruza el país y a nivel nacional ha sido elevado por lo que se han llevado a efecto algunos planes de vivienda con inversión privada de muchos constructores.

El gobierno ha estado inmerso en cambiar esta situación que día a día afectan a cientos de ciudadanos lo que no les permite tener una condición de vida adecuada.

Por lo que “Estos programas están funcionando para solucionar un problema estructural que es la falta de vivienda, para la clase media y resulta que son un éxito total”, aclaró el primer mandatario y anunció la construcción de 40 mil viviendas más.

El Jefe de Estado recordó que los bonos de la vivienda, en un principio fueron implementados para enfrentar la crisis de 2008, para ello de la Reserva Monetaria de Libre Disponibilidad (RILD) se destinó un monto total de 600 millones de dólares para la construcción de viviendas: 200 millones para el Banco del Pacífico

con una tasa de interés del 5% y a doce años y una cantidad similar para el Banco de Vivienda para proyectos habitacionales.⁴

El 2007 fue un año de recesión, debido a la reducción del índice de confianza empresarial, la desaceleración en la cartera de crédito de vivienda debido a la incertidumbre del sector financiero y la poca inversión pública. Sin embargo, el Gobierno actual logró duplicar el valor del Bono de Vivienda nueva y mejoramiento, equiparando el Bono Rural y el Bono Urbano en USD 3 600.

También duplicó el Bono de Mejoramiento de vivienda urbana y cuadruplicó en el área rural llegando hasta USD 1 500. Adicionalmente, se implementó el Bono de Titulación por USD 200 destinado a financiar la formalización y perfeccionamiento de las escrituras de traspaso de dominio de los inmuebles.

Para el 2008 la situación de la industria inmobiliaria mejoró notablemente, gracias a las inversiones en reconstrucción vial y vivienda, registrando la mayor tasa de crecimiento (9,53%), con casi 100 000 viviendas, manteniendo la tendencia desde el inicio de la dolarización. Con relación al segundo trimestre de 2007, tuvo un repunte del 21,3%.

Hasta diciembre del 2009, el número de proyectos ofertados en Quito, alcanzaron los 670, mientras que en Guayaquil fueron 130 y en Cuenca 60.

Para reactivar el sector, el Gobierno dispuso que de los fondos de la Reserva de Libre Disponibilidad que estaban en el Banco Central, a octubre de ese año se

⁴ <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/173935-el-deficit-de-vivienda-se-reduce-en-un-3-por-ciento-anual/>

entregaran USD 600 millones para el sector de vivienda, divididos así: USD 200 millones se viabilizaron a través del Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) para otorgar créditos a constructores a una tasa del 5% y a tres años plazo; USD 200 millones más por medio de crédito hipotecario al 5% de tasa fija, a 12 años plazo, a través del Banco del Pacífico; por último, USD 200 millones se canalizaron a través del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (Miduvi), para entregar bonos de USD 5 000 a las personas que quieren comprar vivienda de hasta USD 60 000, con lo que se atiende al segmento de la clase.⁵

Sin embargo, la superación de la falta apropiada de espacios habitacionales en el Ecuador no depende solo de la intensidad con la que el Gobierno destine los recursos públicos para lograrlo, sino de la creación de un entorno económico favorable en donde los ciudadanos puedan desarrollarse individualmente, alcanzar salarios más altos, poder acceder a una vivienda estable o mejorar los aspectos cualitativos de lo que ya poseen. Siendo este último aspecto el más importante, dado la cantidad de viviendas que carecen de infraestructura básica.

1.2 MARCO INSTITUCIONAL

1.2.1 BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) fue creado el 26 de mayo de 1.961, mediante el Decreto-Ley de Emergencia No. 23, publicado en el Registro Oficial No. 223, siendo su finalidad la de atender el déficit de la demanda habitacional en el país.

La institución afronta con responsabilidad el desafío de convertirse en un Banco de Desarrollo al servicio de la ejecución de proyectos habitacionales de interés social acorde al Plan Nacional del Buen Vivir, siendo uno de los objetivos

⁵ <http://ekosnegocios.com/Inmobiliario/Articulos/6.pdf>, págs. 54,56

fundamentales de la entidad, atender el mercado hipotecario y financiero, esto es atendiendo la demanda de vivienda y su financiamiento, con suficientes recursos y con la participación dinámica del sector privado.

Para cumplir con su compromiso el BEV está presente a nivel nacional a través de las oficinas de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Portoviejo; así como también, con Instituciones Financieras debidamente autorizadas.

1.2.1.1 Misión

Obtener y colocar los recursos requeridos para ejecutar programas habitacionales integrales para contribuir al buen vivir de los ecuatorianos.

1.2.1.2 Visión

Ser el banco de desarrollo que ha solucionado el problema habitacional en el Ecuador.

1.2.1.3 Lema

Nuestro negocio es el buen vivir de todos los ecuatorianos.

1.2.1.4 Valores Institucionales:

- Ética
- Responsabilidad Social
- Compromiso
- Excelencia en el Servicio
- Innovación
- Liderazgo
- Desarrollo Humano

1.2.1.5 Objetivos Generales

- Obtener recursos financieros.
- Desarrollar el negocio del banco.
- Fortalecer las capacidades institucionales del banco.
- Fortalecer las relaciones del banco con su entorno.

Objetivos Estratégicos

- Ser un banco operativo en el 2010.
- Fortalecer la operación en el 2011.
- Alcanzar autonomía y sostenibilidad en el 2012 y 2013.

1.2.1.6 PRODUCTOS

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda cuenta con los siguientes productos:

1. Créditos al Constructor

Tomado del Reglamento de Crédito para Proyectos Habitacionales, Art. 3.

Tipos y Características de Proyectos.- Los proyectos a ser financiados, dependiendo de su dimensión, deberán cumplir con las siguientes características:

- Proyectos habitacionales que atiendan prioritariamente el déficit y demanda por ciudades y grupos de ingreso.
- Proyectos habitacionales nuevos, unifamiliares, multifamiliares y mixtos, situados en el área urbana debidamente calificada por el respectivo municipio.
- Las edificaciones deberán considerar los riesgos ambientales y *antrópicos*

del terreno donde se realizará el proyecto; y, en consecuencia, deben ser seguras, de calidad comprobada, sismo-resistentes y estar debidamente avaladas por el respectivo profesional y entidad de certificación de calidad de la construcción.

- Contar con todos los servicios de infraestructura: agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial, sistema de eliminación de residuos, energía eléctrica, telefonía, tecnologías de la información, seguridad y defensa contra incendios.
- Disponer de adecuadas vías de acceso vehicular y peatonal y áreas de estacionamiento.
- Proveer de espacios para uso colectivo, según la planificación municipal y sectorial.
- Contar con suficiente y adecuado espacio público y la dotación necesaria de espacios para uso colectivo, que favorezcan la convivencia entre vecinos, de modo que estos se asocien y organicen para la realización de tareas de gestión comunal.
- Fomentar la sostenibilidad del desarrollo urbano, especialmente en lo que respecta a la eficiencia energética, el ahorro en el consumo de agua y el reciclaje de residuos.
- Contar con accesibilidad y supresión de las barreras arquitectónicas.
- Procurar el mejoramiento social urbanístico, económico y ambiental para la ciudad y el barrio donde se asientan.

(*Reforma: Resolución N° 152-2010-DIR de 30 de Julio 2010)

2. Redescuento de Cartera de Vivienda a las IFIs

El BEV a través de este producto, busca desarrollar el mercado inmobiliario, por medio del redescuento de los créditos hipotecarios originados por las instituciones financieras que se encuentren debidamente calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por el BEV.

En este esquema, la Institución Financiera administra la gestión de recuperación de dicha cartera y se reserva un porcentaje por la intermediación. El riesgo de la operación la asume la Institución Financiera.

Características:

- Redescuento de cartera hipotecaria generada.
- Redescuento del 100% de la cartera otorgada al beneficiario final.
- Plazo hasta de 15 años.
- Tasa de interés activa del BEV de acuerdo a la calificación de riesgo de las IFI's.
- Avalúo máximo de la vivienda: Hasta de US\$ 60,000.00
- Recuperación de cartera mediante la suscripción de un contrato de Servicios Bancarios con el Banco Central del Ecuador.

Garantía:

Cesión de derechos hipotecarios y endoso de documentos ejecutivos.

3. Cuentas de Ahorro

Apertura con un mínimo de \$ 20.00.

Ahorrar en el BEV tiene muchas ventajas:

- La tasa de interés más competitiva.
- Cero dólares por costos en mantenimiento, servicios bancarios (retiros en ventanilla, transferencias, etc.).
- Seguridad en sus ahorros.

Beneficios:

- Ahorrar, recibir transferencias nacionales, remuneraciones de empresas

públicas y privadas, fondos de reserva, pensiones del Seguro Social, ahorro para calificar al Bono de la Vivienda.

Requisitos para abrir una Cuenta

Persona Natural

- Copia de la cédula de identidad.
- Copia de la papeleta de votación.
- Copia del pasaporte (Extranjeros).
- Declaración del Impuesto a la Renta del año inmediato anterior, de ser el caso.
- Copia de los recibos de cualquiera de los servicios básicos.
- Formulario de declaración de Origen Lícito de Fondos.

Persona Jurídica

- Copia de la Escritura Pública de constitución e inscripción en registro Mercantil, en la que se indique su denominación, forma jurídica, domicilio, objeto social.
- Nómina de accionistas o socios que tengan directa o indirectamente el 6% o más del capital suscrito de la institución, otorgada por un órgano competente.
- Copia certificada o notariada del nombramiento del representante legal o apoderado, inscrito en el Registro Mercantil.
- Copia de la cédula de identidad y certificado de votación del representante legal.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones otorgado por el órgano de control competente, de ser el caso.
- Estados Financieros auditados, mínimo de un año atrás.
- Declaración del impuesto a la renta del año inmediato anterior.
- Copia de los recibos de cualquiera de los servicios básicos.

- Formulario de Declaración de Origen Lícito de Fondos.

4. Fondos de Garantía

- El Banco Ecuatoriano de la Vivienda recibe depósitos por concepto de Fondos en Garantía de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Contratación Pública, Art. 71.- "Garantía por la debida ejecución de la obra. En los contratos de obra, para asegurar la debida ejecución y la buena calidad de los materiales, además de la garantía del fiel cumplimiento del contrato, el contratista antes del cobro de la primera planilla o del anticipo entregará al contratante una garantía del cinco por ciento (5%) del monto del contrato."
- La garantía que por este porcentaje entregue el contratista servirá para asegurar las reparaciones o cambios de aquellas partes de la obra en la que se descubran defectos de construcción, mala calidad o incumplimiento de las especificaciones, imputables al contratista.

1.2.1.7 SERVICIOS

- Proyectos habitacionales.
- Banca Virtual
- Publicaciones y Convocatorias
- Capacitación

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda cuenta con los siguientes enunciados:

- a) La Estructura orgánica funcional, base legal que la rige, regulaciones y procedimientos internos aplicables a la entidad; las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos se conforma de:

- Organigrama
 - Ley de Creación
 - Decreto Ejecutivo de Creación
 - Estatuto del Banco Ecuatoriano de la Vivienda
 - Manual de procedimientos
 - Gráfico y explicación del mapa de procesos y actividades
- b) Cuenta con Directorio completo de la institución, así como el distributivo del personal.
- c) La remuneración mensual por puesto y todo ingreso adicional, incluso el sistema de compensación, según lo establezcan las disposiciones correspondientes.
- d) Los servicios que ofrece y las formas de acceder a ellos, horarios de atención y demás indicaciones necesarias, para que la ciudadanía pueda ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones, se compone de:
- Trámites Ciudadanos
 - Banca Virtual
 - Defensor del cliente del BEV

Beneficios Sociales

El personal de la institución cuenta con los siguientes beneficios y bonificaciones:

- Ayuda por emergencias
- Comisariato
- Guardería

- Campamentos vacacionales
- Préstamos hipotecarios
- Contribución por el primero de mayo
- Ayuda por nacimiento de hijo
- Actividades culturales, deportivas y recreacionales

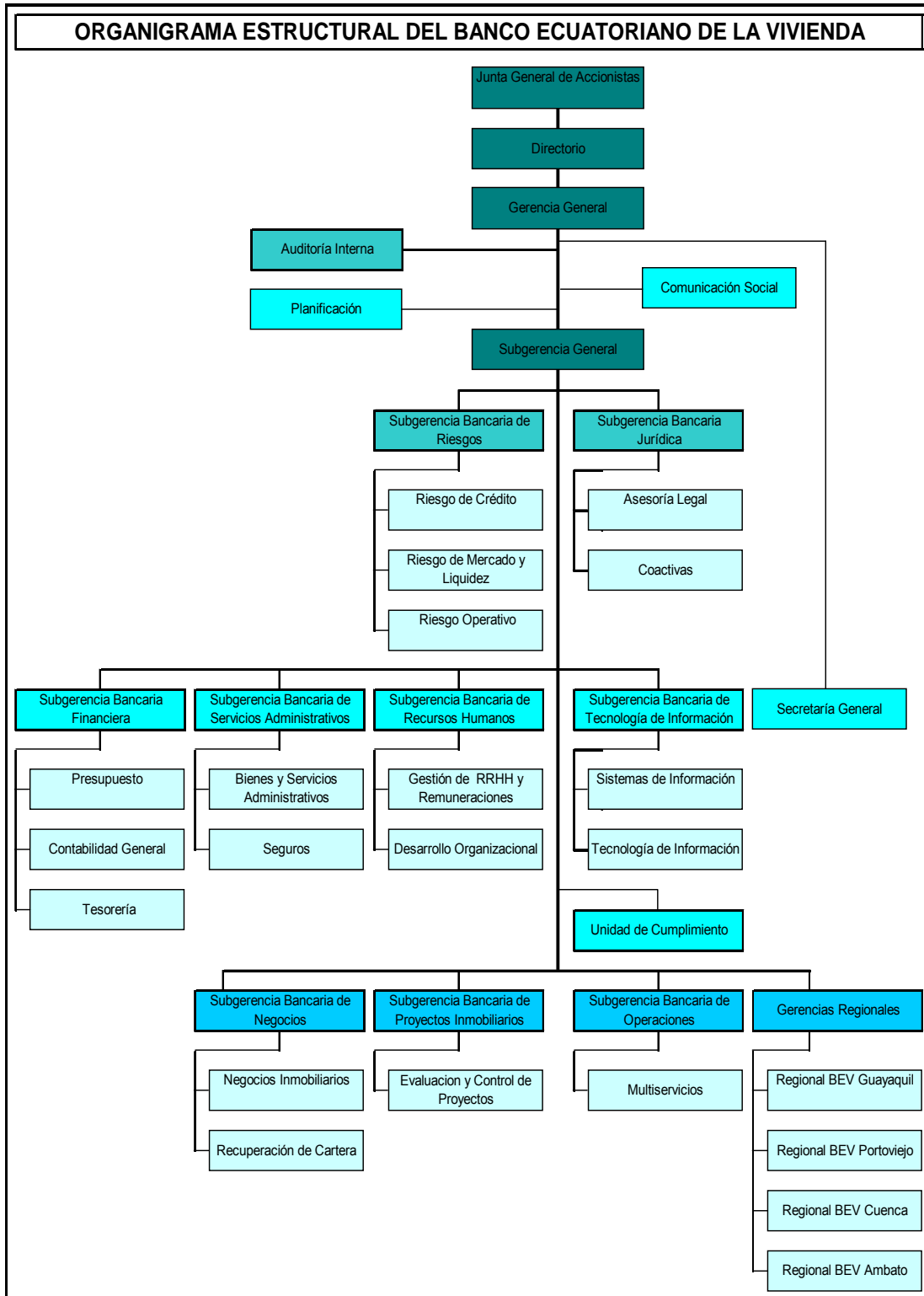
Bonificaciones Especiales

- Aguinaldo Navideño
- Uniformes
- Servicio de almuerzo
- Bonificación por Jubilación
- Jubilación patronal especial
- Subsidio de Riesgo
- Estímulo al trabajador que obtiene título profesional

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda se encuentra en las siguientes redes sociales:

- Facebook
- Twitter
- Flickr

1.2.1.8 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL BEV



1.2.1.9 DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL BEV

MISIÓN

“Comunicar a clientes internos, clientes externos, organismos de gobierno, organismos de control, organizaciones privadas y otras personas naturales o jurídicas sobre eventos de interés relacionados con las actividades desarrolladas por el BEV, que apoyen el cumplimiento de la misión institucional, a través de medios de comunicación colectiva y mecanismos propios del Banco”.

Productos

Esta unidad es responsable de generar los siguientes productos:

- Plan anual de difusión de los servicios y productos bancarios;
- Página Web institucional actualizada;
- Informes de seguimiento y evaluación del sistema de comunicación institucional;
- Plan de actividades de la Unidad.

Estructura del Departamento de Comunicación Social

El departamento de Comunicación Social está conformado por tres personas, con los siguientes cargos:



1.2.1.10 Organizaciones Relacionadas

UNIAPRAVI



Es un organismo internacional no gubernamental, sin fines de lucro, que agrupa a instituciones públicas y privadas de financiamiento, promoción y regulación del desarrollo de la vivienda y la gestión urbana en el continente americano.

UNIAPRAVI, es reconocida como Organización no Gubernamental Consultiva del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC), y tiene la sede permanente de su Oficina Central en Lima, Perú. Actualmente, cuenta con más de 140 miembros, en 22 países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Guatemala, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

El principal objetivo de UNIAPRAVI es promover el fortalecimiento, promoción y regulación del desarrollo de la vivienda y de la gestión urbana del continente americano. Estimular la movilización de recursos para la vivienda e infraestructura urbana; y, el acceso a la vivienda en los países del continente.

www.uniapravi.org.pe

ALIDE (Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo)



Es un organismo internacional no gubernamental que representa a las instituciones que financian el desarrollo en América Latina y el Caribe.

Sus objetivos son:

- Fortalecer la acción y participación de las instituciones financieras en el proceso económico y social de América Latina y el Caribe, así como de su propia condición de organismo representativo de la banca de desarrollo de la región.
- Estimular el intercambio de experiencias y la coordinación y cooperación entre sus miembros, con el propósito de optimizar el uso de los recursos disponibles y de apoyar a las instituciones en las tareas que realizan, para modernizar sus estructuras de gestión y ampliar su aporte en el proceso de cambio económico y productivo de la región.
- Establecer un flujo recíproco de informaciones sistemáticas.
- Propiciar la realización de estudios sobre problemas de interés común que reflejen la filosofía y los objetivos de la banca de desarrollo como sistema nacional y regional.

- Fomentar la gestión de negocios y la cooperación financiera regional, de modo de alentar su contribución al proceso de integración.

www.alide.org.pe

1.3 MARCO TEÓRICO

1.3.1 COMUNICACIÓN INTERNA

El manejo de la comunicación interna se ha convertido en una de las necesidades básicas de la empresa a la hora de mantener una adecuada interrelación entre el personal que sea sólida y fuerte y que les permita obtener un clima laboral ideal. Es por eso que es primordial que exista una comunicación clara y permanente entre todos los que integran la empresa.

Según Jesús García la comunicación interna es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa.⁶

También la comunicación es otro factor muy importante en esta era y en muchas ocasiones es mal utilizada así como los procesos institucionales generando desinformación, por lo que la empresa u organización debe manejar una comunicación efectiva para lograr establecer relaciones y vínculos fuertes entre los empleados y lograr un buen trabajo en equipo.

⁶ GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús, "La Comunicación Interna", Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid-España, prólogo.

Jesús García dice que la comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc.⁷

La comunicación interna debe ser sólida, flexible y manejable dentro de la institución así como con cada una de las personas que lo conforman, ya que de esto depende la imagen que se proyecte hacia el exterior y a los públicos externos.

Por tanto la mejor forma de lograr que una empresa esté bien posicionada en la mente de los clientes internos es decir de los trabajadores es a partir del trato que se les brinde y la percepción que tengan de la misma, esto se puede determinar e identificar por la información, experiencias, creencias y motivación que tengan, conocer cuál es su comportamiento y satisfacer sus necesidades.

Stoner y Freeman (1994) dedujeron, de las investigaciones realizadas por Leavit y Mueller, lo siguiente:

- La comunicación en un sentido es mucho más rápida que la que fluye en dos sentidos.
- La comunicación en dos sentidos es más precisa que la que fluye en uno solo. La retroalimentación permite al emisor refinar su comunicación, de modo que adquiere mayor precisión y exactitud.
- Los receptores se sienten más seguros de sí mismos y de sus juicios cuando la comunicación fluye en dos sentidos. El simple hecho de que se les permita hacer preguntas incrementa su autoconfianza. Además, pueden utilizar éstas para aclarar cualquier duda que tengan.

⁷ Cfr. *Ibíd.*, prólogo.

- Es fácil que los emisores se sientan atacados cuando se utiliza la comunicación en dos sentidos, pues los receptores centrarán su atención sobre los errores y ambigüedades de aquéllos.⁸

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

Según Justo Villafañe la comunicación interna parte de los siguientes objetivos: la implicación del personal con la empresa, la armonía de las acciones de la empresa, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.⁹

1.3.1.1 Flujos de comunicación interna

La comunicación interna se da en tres flujos: el ascendente, el descendente y el horizontal.

- En el **flujo de comunicación ascendente**, la comunicación es propiciada por los subalternos hacia los mandos intermedios y altos, pero reglamentada por la alta directiva, haciendo que este flujo esté supeditado a los caprichos de la típica jerarquía vertical de una organización.
- **El flujo descendente**, de hecho, es el más común en las organizaciones, y su finalidad es la de crear instrucciones para que los trabajadores sepan qué y cómo realizar sus actividades laborales.
- **El flujo de comunicación horizontal** es el más informal y menos improvisado de los tres flujos, su principio se basa en la comunicación entre

⁸ OÑATE CANTERO, María Araceli, "Sistemas de Comunicación Interna en la empresa", Cepade, Madrid, unidad 1 pág. 8

⁹ VILLAFANE GALLEGO, Justo, 2000, "Imagen Positiva" Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Ediciones Pirámide, Madrid, págs. 240-242.

públicos internos de la misma jerarquía, es por eso que este flujo de comunicación aparece como el menos normativo y reglamentado.¹⁰

1.3.1.2 Funciones de la comunicación interna

La comunicación es imprescindible al momento de presentar reglas, las distintas tareas y responsabilidades a los miembros de la organización y se utiliza para dirigir todas sus actividades.

Presenta tres funciones claras:

- a) **Información.** Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.
- b) **Explicación.** Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la misma. Y todos los departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y del funcionamiento de sus tareas.
- c) **Interrogación.** Es muy importante, para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.¹¹

¹⁰ RAMOS GRIJALVA, Darío, 2007, "Manual Básico de Comunicación Corporativa", San Pablo Ediciones 1º ed., Bogotá-Colombia, págs. 48,49.

¹¹ ENRIQUE, Ana María "La Planificación de la Comunicación Empresarial", Ediciones Materials 202, Barcelona-España, págs. 53 y 54.

Es importante y necesario que la comunicación entre los miembros de la organización sea clara y precisa y se la maneje de una forma adecuada, de esta forma cada uno de las personas que laboran en las distintas áreas de la empresa sabrá lo que deben realizar y estarán motivadas para desempeñar sus funciones de una manera adecuada.

La Association Francaise de Communication Interne afirma que son seis las funciones propias de la comunicación interna: investigar, orientar, informar, animar y coordinar, organizar campañas y formar. Alvie L. Smith, ex director de Comunicación Corporativa de General Motors, resume dichas funciones en lo que denomina los Seis Mandamientos para la Comunicación Interna. A continuación se expondrá un extracto de las ideas principales:

1. La comunicación con los empleados es fundamental para la gestión empresarial y representa un activo capital a la hora de lograr la comprensión, el consenso y el compromiso interno sobre los objetivos de la organización o cultura de la empresa.
2. El compromiso de todos los estamentos de la alta dirección en la comunicación con sus empleados es fundamental.
3. La comunicación interna debe ser un proceso planificado, que responda a una estrategia concreta.
4. La comunicación debe nacer de la estructura formal de la empresa.
5. El contenido de la comunicación con los empleados debe referirse a aquellos objetivos prioritarios dentro de la organización, expresados adecuadamente a través de los medios de comunicación idóneos.

6. Deben evaluarse y auditarse los resultados de la comunicación interna.¹²

1.3.1.3 Acciones de Comunicación Interna

1. Creación de la Información

La creación de información comienza al existir alguna noticia que transmitir, tanto interna como externamente, ya venga por parte de otro departamento o por propia iniciativa de la Dirección de Comunicación o de la Consultora.

Es necesario hacer ver a la Alta Dirección, así como al resto de las jefaturas o mandos intermedios, la importancia que tienen unas buenas relaciones con los empleados y los medios de comunicación, para de este modo crear una buena y auténtica Imagen corporativa/institucional que permita, poco a poco, ir desarrollando un gran prestigio y reputación social de la misma.

Pero para lograrlo es necesario saber controlar adecuadamente la información que se tiene, es decir, crear opinión corporativa/institucional o atraer la atención del público al que nos dirigimos, a través de noticias ágiles y veraces de la organización, ya sean buenas o malas.

El Dircom debe saber cómo es y piensa cada empleado, jefatura... a través del manual de funciones en donde se indican sus puestos y funciones cualitativas en la empresa o institución, para así saber qué elabora cada departamento, a

¹² RODRÍGUEZ ROWE, M. Verónica, "Comunicación Corporativa: Un derecho y un deber", 2008, RIL Editores, Santiago, págs. 60-61.

quién solicitarlo, qué informar y a qué personas les puede interesar la información de la organización.

Otro aspecto a tener en gran consideración es la puesta en contacto con todos y cada uno de los departamentos de la empresa o institución, asistiendo a reuniones, participando en acuerdos, convenios y colaborando con empresas filiales y delegaciones, en caso de tenerlas.

La información que se difunda en la organización, así como a cada uno de los departamentos de la misma debe ser verás y puntual para de este modo poder controlar posteriormente su eficacia hacia la misma, tanto a nivel de Imagen corporativa/institucional como de credibilidad y rentabilidad comunicativa.

2. Manual de Funciones

«Cualquier Comunicación Interna que busque tener eficacia, se basará en una definición precisa y cualitativa de puestos y funciones que les impulsen a aceptar todas las implicaciones y a buscar en todo momento que esté en manos de profesionales que la dominen, conozcan sus técnicas y metodologías apropiadas, para que los procesos adquieran eficacia y cumplan los objetivos previstos»

En concreto, es necesario elaborar un preciso y riguroso manual de funciones de cada dirección o jefatura de la empresa o institución, en el que se especifiquen cualitativamente los siguientes apartados:

- Título del puesto trabajo.
- Categoría jerárquico/laboral.
- Relaciones jerárquicas.
- Objetivos.
- Funciones.
- Dirección, teléfono, fax, correo electrónico...

Todos y cada uno de estos apartados, deben ser cumplidos rigurosamente por cada responsable, para que así se sepa quién es cada miembro de la organización y que facultades de actuación tiene dentro de ésta.

El Dircom debe ser conocedor y centralizador de todos estos manuales independientes elaborados por cada departamento, para de este modo saber, en cada momento:

- Qué elabora cada departamento.
- A quién solicitarlo.
- Qué informar de cada departamento.

Para informar de cualquier acción de Comunicación interna o externa, siempre en coordinación directa con la Alta Dirección.

Antes de poner a funcionar la Comunicación Interna en la empresa se debe conocer los puestos y funciones que tiene que tener todo el personal que trabaja en la misma para evitar que se de una carencia informativa y formativa en los mandos intermedios o jefaturas, así como el escaso aprovechamiento de los recursos humanos de una organización y la falta de conocimientos tecnológicos.

3. Relación con otros departamentos

Como se indicó anteriormente una de estas acciones internas, es la puesta en contacto permanente con todos y cada uno de los departamentos, jefaturas o mandos intermedios de la organización, para de este modo captar lo que se quiere informar en un momento determinado sobre la misma, coordinándolo, asesorándolo y redactándolo con la correspondiente jefatura que emite la noticia.

Para lograr esto es importante que se sea difundido a través de los canales más idóneos, ya sean directos o indirectos, es decir, siempre que se capte una noticia que pueda ser de interés para la buena Imagen de la organización, la Dirección de Comunicación o la Consultora elaborarán una rápida y concreta información, en contacto con el departamento o jefatura que la produce, quien asesorará en los aspectos cualitativos y cuantitativos, para que ésta a la hora de redactarse sea creíble, fiable, precisa y perfectamente contrastable en cualquier momento y situación.

Prioritariamente existen dos departamentos con los que la Dirección de Comunicación o la Consultora deben tener permanente contacto y coordinación, uno es la Alta Dirección que es la matriz de la cultura corporativa/institucional que posteriormente se va a difundir a la sociedad a la que se quiere llegar.

Este contacto debe ser casi diario, sobre todo en los casos de acontecimientos básicos para la empresa o institución: presentaciones, asambleas, convenciones, aniversarios, etc.

También es imprescindible la buena relación con la Secretaría general, que es la que canaliza todas o casi todas las actividades internas de los departamentos de la empresa o institución, redactando normas, acuerdos, cambios del consejo de administración... temas que van a llevarse a cabo dentro de la cultura corporativa/institucional.

Para mantener una buena comunicación interna, que permita posteriormente ser expuesta, es necesario el contacto cordial, permanente y profesional de la Dirección de Comunicación con todos y cada uno de los departamentos y empleados de la organización, consiguiendo de esta forma comunicar una excelente cultura corporativa/institucional, tanto a los medios de comunicación, como a la población social a la que nos dirigimos o potencialmente nos queremos dirigir.

4. Suscripciones de la empresa o institución

La Dirección de Comunicación como ya se ha indicado, está necesitada de una serie de suscripciones o compras de determinados medios de comunicación impresos/ o informáticos, sin los cuales no tendría un «arma de trabajo» para desarrollar gran parte de sus funciones informativas, dentro de la empresa o institución.

Esas publicaciones vendrían establecidas por el criterio directo del Dircom, ya que no todas las organizaciones necesitan de las mismas fuentes informativas, para aplicar dichas funciones.

Por norma general, una Dirección de Comunicación debe recibir diariamente todos los periódicos o diarios nacionales más importantes, así como los regionales, provinciales e internacionales que considere sean imprescindibles en su labor diaria tanto a nivel impreso como por Internet.¹³

1.3.1.4 La cultura empresarial y la comunicación interna

Para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que estar presente para hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa coincidan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa.

"Según Edgar K. Schein, uno de los autores que con mayor profundidad y rigor ha estudiado el concepto de cultura en las organizaciones, define este término como el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra."

La cultura de una organización es, por lo tanto, ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad, y la comunicación es parte de ella.¹⁴

Dentro de la organización es muy importante que las personas que lo conforman tengan claro cual es la cultura de la organización y se identifiquen con ella, de esta manera estarían creando un vinculo fuerte con la misma y la comunicación

¹³ BELL MALLEEN, José Ignacio 2005 "Comunicar para crear valor, La dirección de comunicación en las organizaciones", 2da edición, Editorial EUNSA, págs. 121-128.

¹⁴ MARTIN, Fernando 2006 "Comunicación Empresarial e Institucional", 4ta edición, Editorial Universitas, S.A., pág. 139.

sería clara, precisa, dando lugar a una relación e integración de los miembros de la institución.

Los directivos de la empresa deben ejercer la influencia suficiente en los nuevos miembros de la empresa en cuanto al modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas que se puedan suscitar en cualquier momento dentro de la misma.

1.3.1.5 Herramientas de Comunicación Interna

El uso de las herramientas de comunicación dependerá de las necesidades y de las estrategias que requiera llevar a cabo cada una de las instituciones, que les permita obtener los mejores resultados en un momento y en una situación determinada. Son las siguientes:

REUNIONES EN GRUPO

Una reunión, bien sea sobre cualquier aspecto del trabajo en la empresa o bien sea específicamente convocada para comunicar, es un foro abierto siempre a la información, al debate y a la exposición de las opiniones de los asistentes.

Cuando se utiliza para la comunicación interna permite:

- Planificarla adecuadamente.
- Reunir a varias personas a la vez.
- Escoger selectivamente a los asistentes.
- Exponer claramente los mensajes.
- Dar todas las aclaraciones adecuadas de la información a transmitir.
- Adecuar el nivel de la información a los asistentes.

- Graduar la información transmitida de acuerdo con la asimilación de los asistentes.
- Formular preguntas.
- Verificar la buena comprensión de la información transmitida.
- Evaluar el nivel de percepción de la información transmitida.
- Chequear el grado de aceptación y la reacción de los asistentes.
- Posibilitar modificaciones o ampliaciones de la información transmitida a instancia de los asistentes.
- Gran flexibilidad en la exposición.
- Recibir sobre la marcha, comentarios, sugerencias y opiniones de los asistentes.
- Motivar colectivamente.

Las reuniones requieren siempre una preparación previa, que permita a quienes la van a dirigir o moderar, obtener la máxima eficacia de ellas.

REUNIONES INDIVIDUALES

Los encuentros o reuniones, formales o informales, entre alguien de la dirección de la empresa con algún empleado, o de mandos intermedios con sus subordinados, propician resultados muy eficaces de comunicación interna.

Se puede decir que es en este terreno en el que se juega la auténtica y diaria comunicación bidireccional de la empresa. Cuando esos cauces se ciegan, por cualquier causa que provoque incomunicación total o parcial, la vida de la empresa se resiente.

Este hecho es mucho más frecuente de lo que parece. En muchas empresas, el carácter y la personalidad de directivos y mandos intermedios, su estilo de dirección y mando, su desconocimiento de la importancia de la comunicación hace que no estén suficientemente abiertos los canales con la parte del organigrama que cuelga de ellos. Y esto es siempre un perjuicio para la empresa, suficientemente reconocido en la actualidad.

La reunión individual permite:

- Personalizar la información a transmitir.
- Matizar y cribar más o menos la información.
- La máxima flexibilidad en la comunicación.
- Escuchar al interlocutor conocer sus opiniones y sugerencias, poder hablar con mayor libertad sobre el impacto de la información.

PUBLICACIONES INTERNAS

Si una empresa cuenta con una revista o periódico interno, puede aprovecharlo como cauce de comunicación de aquella información, derivada de su gestión, que a la Dirección le interese transmitir. Es un vehículo unidireccional, de arriba abajo.

Una publicación interna se caracteriza por:

- Lo que está escrito puede releerse y comprender mejor.
- Se puede guardar para consultar en cualquier momento.
- Solo se informa cada cierto tiempo, de acuerdo con la periodicidad de la publicación.
- Existe una gran limitación de espacio.
- No toda la información que quiera dar la Dirección es publicable.
- La información ha de ser única y la misma para todos.
- Puede trascender al exterior de la empresa sin control.

- Permite fotografías, gráficos y un diseño más atractivo para el lector.
- Se puede captar bien su atención.
- Corre el riesgo de no ser leída.

CIRCULARES INTERNAS

La circular interna de la empresa, entendida como un escrito o memorándum es aquella en la que la Dirección comunica algo a todo el personal o una parte del mismo, es relativamente frecuente en empresas grandes. No se utiliza prácticamente en las PYMES. Es también únicamente unidireccional de arriba hacia abajo.

Plantea los siguientes aspectos:

- Se puede leer y releer.
- Se puede guardar ordenadamente y encarpetar.
- Se puede distribuir a aquellas personas de la organización que interese a la Dirección.
- La información que se da está estudiada y pensada.
- Es una información, más o menos concreta y limitada.
- Se corre el riesgo de que no la lea aquel a quien se dirige.
- Puede no ser correctamente entendida o comprendida.
- Da un sentido de autoridad y obligatoriedad al cumplimiento cuando se requiera.
- Es más formal.
- Permite un estudio reposado por parte del que la recibe.

TABLÓN DE ANUNCIOS

Se considera así a aquellos existentes en muchas empresas, estratégicamente colocados para ser leídos, en los que la Dirección de la empresa coloca escritos, cuadros, gráficos, fotografías, carteles o similares. En todo caso, se trata de lugares de visualización y lectura de información facilitada por la Dirección. Es un sistema de información unidireccional descendente.

Sus características son:

- Limitado por su mejor o peor ubicación física.
- Limitado por el tamaño del tablón y espacio del que se disponga.
- Permite colocar información escrita, gráfica o de todo tipo.
- Salvo que exista cristal protector, el material colocado puede deteriorarse con el tiempo o ser roto, cortado o escrito por cualquiera.
- Exige detenerse a ver o leer y por tanto estar a la vista de las personas.
- Provoca cierta reticencia a detenerse a leer.
- En muchas empresas ya no es tan común usarlos.
- Con frecuencia, se colocan cosas encima de las ya existentes.
- Requiere una supervisión de su operatividad para que la información se dirigida a todos.

CARTELES

Se trata de elementos gráficos de información de alguna cuestión concreta, más o menos puntual, dotada de un diseño que pretende atraer la atención del personal de la empresa para que éste capte, en forma de mensaje, dicha información.

En consecuencia, es utilizable para cuestiones muy concretas, de interés general, normalmente del tipo de anuncio de algo o de alguna campaña sobre algún

aspecto o cuestión interno o externo a la empresa. La información es unilateral y descendente.

Sus características básicas son:

- Sirve para transmitir algo muy concreto.
- Está muy supeditado en su eficacia, al diseño, elementos gráficos y el color que contenga.
- Se hace obsoleto enseguida y deja de llamar la atención pronto.
- Una parte del personal no lo lee o no le presta atención.
- La información es general.
- Es muy limitado en sus posibilidades.
- Bueno como elemento de apoyo en una campaña.

VIDEOS

Se trata de producciones audiovisuales desarrolladas por la empresa para transmitir información, aprovechando las posibilidades de estos medios. Esta información puede ser general, sobre la empresa y sus actividades, producto o servicios o pueden ser formativas.

En el caso de videos para información amplia acerca de la empresa y sus actividades o productos, la información es generalmente externa, pensada para el cliente o para un tercero externo.

El video como elemento puro e intencionadamente informativo, en sentido unilateral y descendente, se utiliza para presentaciones a determinado personal de la empresa de diversos aspectos de la marcha económico-financiera, de nuevos productos o servicios, de la implantación en el mercado y cuotas de mercado, sobre la competencia y sus posicionamientos, etc.

En este caso, sí puede considerarse como un elemento de apoyo a la comunicación interna, utilizado en reuniones, convenciones, jornadas o asambleas.

Entre sus características están:

- Tiene un coste superior a otros medios de comunicación.
- Está muy supeditado en su eficacia, a su buena elaboración, fotografía o diseño, textos y contenidos verbales, duración, calidad de imagen y sonido, etc.
- Requiere un tiempo de preparación y elaboración.
- Es factible su uso en grandes o pequeños grupos, incluso individualmente.
- Capta mejor la atención del público que en una conferencia o exposición personal del tema.
- Su uso excesivo puede cansar a los asistentes.
- Es más fácil “desconectar” del tema al asistente.
- Se puede guardar y volver a poner cuando se requiera.
- Se puede hacer obsoleto por antigüedad de la información.
- Como elemento de apoyo en formación es de gran utilidad y eficacia, incluso para tareas o trabajos manuales.

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

Es un elemento de comunicación interna unidireccional, pero ascendente. Permite obtener la opinión de los empleados sobre algún aspecto de la gestión de la empresa o de sus actividades o procesos e igualmente recibir sugerencias de los mismos.

Es una forma de comunicación interna cada día más utilizada, aunque en muchas ocasiones mas formal que intencionadamente. Todavía existen muchos directivos y mandos intermedios que no creen en absoluto en su eficacia o desconfían de estas encuestas.

En cierto modo, son temidas por la escala de mandos que puede ver en ellas un peligro para su status y prestigio dentro de la empresa.

Sus principales características son:

- Es una de las formas de obtener información de abajo hacia arriba.
- Permite el anonimato en las respuestas, si así se desea.
- Las preguntas deben estar bien pensadas y estructuradas.
- Unas preguntas mal planteadas inutilizan la encuesta.
- Cabe la respuesta incierta o falsa, en el sentido de contestar arbitrariamente o intencionadamente al revés de lo que se piensa.
- Permite cuantificar las respuestas y hacer seguimientos y comparaciones.
- La información obtenida es limitada y ha de ser bien analizada.
- Las conclusiones a sacar de las respuestas se deben obtener con prudencia.
- Permite que los empleados manifiesten cuestiones que no harían en otro caso, bien por no tener oportunidad de hacerlo o bien por su carácter escrito y anónimo.
- Las opiniones y sugerencias pueden ser muy subjetivas e incluso adolecer de cargas emocionales o de simpatía/antipatía.
- Requieren explicación previa de cómo se saluda y qué se pretende.
- El empleado se puede sentir más útil ya que se lo toma en cuenta con su participación.

BUZÓN DE SUGERENCIAS

Utilizado en bastantes ocasiones para diversas cuestiones en la vida de la empresa. Si se usa para recabar opiniones y sugerencias de los empleados se estaría usando para la comunicación unidireccional ascendente.

Sus características básicas son:

- Permite su ubicación solamente en uno o varios puntos de la empresa.
- suele ser poco utilizado.
- Cae en desuso pronto, al acostumbrarse el personal a ver los buzones en el mismo lugar.
- Se usan más para la protesta o la crítica negativa que para lo positivo teóricamente, es un buen elemento de participación tanto anónima como firmada.
- Requiere leer todas las aportaciones y hacérselo saber al interesado para que no se sienta defraudado.
- Carece de sistemática en la información recibida.

CORREO ELECTRÓNICO

En aquellas empresas con utilización masiva de ordenadores, es cada vez más frecuente el establecimiento de direcciones de correo personalizadas a diversos mandos y empleados de la empresa.

También se extiende el uso del establecimiento de foros de opinión o debate, buzones de sugerencias y similares dentro del sistema informático de la empresa para abrir vías de comunicación bidireccional, ascendente y descendente entre la Dirección y los empleados.

En todos estos casos, el acceso más o menos reciente a estas nuevas tecnologías de la información y la comunicación esta propiciando un uso masivo.

Entre las características de este apartado se destacan:

- Buena herramienta de comunicación en ambas direcciones.
- Permite dar entrada a su uso selectivamente, a quien la Dirección desee.
- Se pueden establecer, mediante claves de acceso y restricciones, niveles diferentes de posibilidades de información.
- Permite toda clase de cruces de comunicación horizontal y vertical, individualizada o de grupos.
- Tiene la ventaja de la comunicación escrita en cuanto a redacción pensada o estructurada, relectura y archivo.
- Permite una rapidez total en la distribución de la información que puede ser en tiempo real.
- Se puede obtener respuesta, comentarios o nueva información de forma casi inmediata.
- Permite su uso sin separarse del puesto o mesa de trabajo.
- Requiere formar al personal en la utilización del ordenador y el correo electrónico.
- Permite combinar texto escrito con gráficos y fotografías.
- Permite remitir juntamente con el texto del correo archivos adjuntos con toda clase de información.
- Se puede contrastar la recepción de aquellos a quienes va dirigida la información.
- Un inconveniente sería que el número de e-mail recibidos por los usuarios del sistema informático en la empresa sea muy elevado e inútil o no deseado en gran parte, lo que dificultaría la recepción y lectura de la información de valor y aburriría al personal, en su uso hay que dosificar la información a lo estrictamente necesario ya que recepción no significa lectura ni captación de la misma.

VIDEOCONFERENCIA

La videoconferencia permite que varios asistentes ubicados en lugares o poblaciones distintas, puedan conectarse por video y sonido para conversar o escucharse entre sí o a un conferenciante en tiempo real.

Su principal ventaja es posibilitar reuniones, conferencias o explicaciones en cualquier momento, sin desplazamientos ni causar interrupciones importantes en el trabajo de cada uno de los asistentes.

Como las técnicas audiovisuales y de comunicaciones están avanzando cada día más, es posible obtener buenos niveles de imagen y sonido en la utilización de las videoconferencias.

Es una técnica de aplicación para la comunicación interna de la empresa en sentido bidireccional, ascendente y descendente así como horizontal.

Sus principales características son:

- Requiere del equipo de videoconferencias y por tanto tiene el coste de la inversión correspondiente, además el coste de la conexión telefónica derivado del tiempo de su utilización.
- Es muy atractivo para los asistentes por lo novedoso del sistema y la facilidad de su uso en cualquier momento.
- Requiere coordinar el tiempo de los asistentes para estar disponibles a la misma hora, cada uno en el sitio o ubicación prevista.
- En ocasiones, la imagen no es buena lo que desanima de su uso o permite desconectar de la información que se recibe.

- Permite debatir o discutir cuestiones diversas con el grado o nivel de intensidad y duración que se precise.
- Se puede seleccionar a los asistentes.
- Es motivadora para la intervención y la atención o escucha activa.
- Su uso excesivo en duración o número de veces de empleo puede causar cansancio y pérdida de eficacia, además de interrumpir el trabajo de los asistentes

PÁGINA WEB O PORTAL EN INTERNET

Si bien una página web o un portal en internet por naturaleza están abiertos a todo el mundo que accede a este medio, puede ser utilizada para la comunicación interna en la empresa. Esta podrá ser restringida a través de claves de acceso o abierta a todo el que quiera entrar.

En el caso de que se utilice, entre otras cosas para comunicación interna se dará al personal la posibilidad de acceso a contenidos informativos acerca de la empresa y su gestión, resultados, productos o actividades, etc.

En este caso las características son:

- Permite ofrecer una información estudiada y estructurada.
- Permite seleccionar por niveles en base a claves de acceso.
- Permite combinar contenidos escritos o de texto, con gráficos y fotografías.
- Al ser muy novedoso propicia su uso por parte del personal pero la información está solo disponible para aquellos que dispongan de ordenador.
- La información puede permanecer en la página o portal el tiempo que se desee.

- No se puede asegurar que todo el personal deseado acceda, lea y visualice la información.
- Permite el archivo de la información por el usuario.
- Es muy flexible de cara a los contenidos de la información, vale para todo.
- Puede llevar a pérdidas de tiempo del personal en su trabajo, en función de su responsabilidad personal, dado que es fácil dejarse llevar por el afán de conocer y saber cosas externas o ajenas a la empresa y perder tiempo de trabajo.
- Admite la participación activa de todos los usuarios de la empresa, mediante opiniones, sugerencias y aportaciones de todo tipo.¹⁵

Las herramientas de comunicación que utilice la Dirección de una empresa para mantener una buena comunicación interna dependerán de las necesidades, las actividades y estrategias de cada organización, por tanto es muy importante que sean concebidas de una forma clara y consistente para obtener los mejores resultados a partir de su utilización, en un momento y en una situación determinada.

1.3.2 CLIMA LABORAL

Dentro de las organizaciones existe el ambiente o clima laboral que es la percepción que tiene el personal en forma general de los procesos, actividades, dirección, estructura, cultura, valores y otros factores con los que interactúa.

En un ambiente laboral positivo el personal es creativo, hace mejoras a sus procesos, apoya en proyectos sin medir el tiempo que invierte y destina energía para aportar valor a sus actividades.

¹⁵ <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuninter.htm>

Cuando se describe el clima laboral, se está resaltando las características del ambiente de trabajo, y éstas son percibidas en forma directa o indirecta por los trabajadores que interactúan en ese contexto. Por lo tanto, el clima o ambiente tiene repercusiones directas en el comportamiento laboral.

Si el personal recibe impresiones o aprecia algo por medio de los sentidos y de la inteligencia acerca del lugar de trabajo, entonces está obteniendo información, y según su comprensión será su desempeño.

El empleado presta atención a la estructura organizacional, su funcionalidad, equipo, tecnología, herramientas que se utilizan, dirección que aplican los jefes, directivos, y el comportamiento que tienen.

El clima o ambiente laboral es el “ambiente de trabajo que perciben los miembros de una organización. Se ve afectado por el éxito en ventas y resultados de la empresa, la seguridad en el empleo, las oportunidades de formación y promoción, el espíritu de trabajo en equipo y de comunicación que haya y la forma de tomar decisiones y resolver conflictos de la alta dirección y de los mandos intermedios” (Álvarez, 1997).

1.3.2.1 COMO AFECTA EL CLIMA A LA ORGANIZACIÓN

El clima incide en todos los procesos que son parte de la organización, como por ejemplo: La toma de decisiones, los sistemas de comunicación, la estructura de capacitación, las rutinas para el manejo de conflictos, la solución de problemas y la motivación.

Todo ello indiscutiblemente influye en la eficacia y en la productividad de la misma, en su capacidad para innovar, en la satisfacción laboral y en el bienestar de todos sus miembros.

El clima es el resultado de múltiples elementos, no sólo psicológicos, sino también ambientales que rodean la organización. Es importante resaltar que tanto la Escuela Realista como la Escuela Fenomenológica, consideran el clima ecológico como una variable clave en este tipo de investigaciones.

Se encontró, por ejemplo, que bajo condiciones climáticas meteorológicas distintas, los empleados de una misma compañía usaban métodos de trabajo que se acoplaban mejor a esas circunstancias. Por razones obvias no es lo mismo trabajar en climas cálidos, que en lugares donde la temperatura es más bien fría.

Entonces, aspectos generales tales como infraestructura de la empresa, su sistema de producción, su microsistema, unido o compartido con las percepciones y las experiencias de cada uno de sus miembros, forman un todo que puede ser expresado en lo que se ha denominado clima organizacional.

Cada miembro de la organización percibe el clima y lo describe en función de sus propias percepciones, por lo que es importante que la comunicación e información que se maneje en la empresa sea la adecuada para de esa manera evitar rumores, chismes, problemas entre los empleados y un clima laboral inadecuado.

1.3.2.2 Características de la organización que repercuten en el ambiente laboral.

El ambiente laboral se presenta en el lugar de trabajo, y antes de generar estrategias que ayuden a que el personal tenga una excelente percepción del clima, es necesario conocer las características de una organización y la esencia del ser humano actuando en diferentes roles, tales como operador, administrador, directivo o líder.

Las organizaciones las integran personas que tienen en sus manos la responsabilidad de cumplir con una misión establecida. Por lo general, las organizaciones adoptan los tres subsistemas: el administrativo, que lo forman los procesos, planes, objetivos y recursos; el social, con su programa de compensaciones y capacitación; y el técnico, en el que se incluye la tecnología, el diseño y la infraestructura.

También existe la cultura organizacional, y ésta tiene una connotación en el ambiente laboral. Las bibliotecas (organizaciones) han experimentado los cuatro tipos de culturas que encontró Denison (1991):

1. **Culturas adaptables:** las empresas que están enfocadas al exterior y enfrentan ambientes que necesitan cambios y flexibilidad adoptan esta cultura.
2. **Culturas participativas:** la empresa que tiene fuerza y enfoque interno, en medio de ambientes dinámicos, por lo general presenta esta cultura.

Si la empresa consigue sus competencias distintivas mediante la formación de personas y logra que éstas trabajen unidas, entonces creará un entorno exitoso.

3. **Cultura de la misión:** algunas empresas permanecen en este enfoque cultural centrado en una visión compartida sin perder el objetivo. Sin embargo, pueden tener problemas cuando sus ambientes cambian. Por lo general, son organizaciones no lucrativas o religiosas las que encajan en esta cultura.
4. **Cultura consistente:** en esta cultura se encuentran algunas organizaciones; este enfoque puede ser agradable para los empleados, pero si existe un cambio tienen problemas para adaptarse.

Una de las características de esta cultura es continuar con los mismos procesos por años sin hacer transformaciones radicales.

Las organizaciones interactúan con el empleado y el administrador llevando a cabo las siguientes acciones:

- Reclutan personal a través de la selección y contratación.
- Ofrecen estímulos como la promoción, retribución y formación de empleados competentes.
- Ofrecen, en cierta forma, bienestar y prestigio al personal que trabaja. Existe disciplina, relaciones jerárquicas, información y formación en el puesto de trabajo.
- Otorgan la inclusión al personal a través de varias alternativas formales como la tarjeta de afiliación o identificación del empleado.

- Proveen recursos.
- Cumplen con los objetivos institucionales establecidos.

Los puntos anteriormente mencionados son percibidos por el empleado y el administrador; el éxito del ambiente laboral depende de su aplicación eficiente, de la forma como se hayan comunicado al personal y de la educación, valores y estímulos del empleado.

1.3.2.3 Características del empleado que repercuten en el ambiente laboral.

El empleado pasa la mayor parte de su tiempo en la organización, por lo que es muy importante que el ambiente laboral que ahí se genere sea positivo.

En una organización exitosa el empleado es una persona con sentimientos, intereses, objetivos particulares, dignidad, valores y otros. Algunos administradores manejan persona física y persona clave.

- a. **Persona Física.** Individuo del género humano, susceptible de ser sujeto de derechos y obligaciones.
- b. **Persona Clave.** Persona muy importante para una organización o departamento porque su experiencia, conocimientos, dotes de liderazgo, contactos con clientes o grupos de referencia importantes, simpatía o fuerza para mantener cohesionado el grupo, son difícilmente sustituibles.

Se dice que existen cuatro supuestos básicos referentes a las personas, y éstos son (Biblioteca de la Administración, 1986, 4: 26-27):

1. **Individualidad:** cada persona es única... nace con características físicas diferentes y capacidades o habilidades distintas. La persona conserva su individualidad al tener sentimientos, conjeturas, actitudes personales, niveles de motivación y satisfacción que le son propias.
2. **Integridad:** anteriormente se exigía al empleado dejar su vida personal fuera del trabajo; actualmente, los dirigentes han comprendido y aceptado que la vida de hogar de una persona no puede separarse de su vida de trabajo. La condición física no puede separarse de la condición emocional.

Las aptitudes que en un determinado momento tiene la persona están basadas en sus antecedentes y conocimientos. Cuando se emplea alguien, se acepta a la persona entera, no sólo a un conjunto de aptitudes y conocimientos. Cada ser humano es un sistema único que materializa todas sus experiencias.

3. **Comportamiento motivado:** en este rubro se da cumplimiento a las necesidades de la persona; éstas se motivan cuando se les presentan las opciones para alcanzar lo que realmente quieren. El poder de motivación de los dirigentes sólo es efectivo hasta el grado en que, desde el punto de vista del empleado, los directivos controlan los medios con los cuales el empleado puede satisfacer sus necesidades.
4. **Dignidad humana:** no importa el nivel del puesto, las personas son importantes y esto debe sentirse y palpase, es necesario que existan algunos valores como el respeto, el trato digno, el reconocimiento.

Las organizaciones que no tienen bien definido el respeto a la dignidad humana fracasan con mayor rapidez.

La forma como perciba el empleado a la organización determinará su desempeño y disponibilidad al ofrecer sus conocimientos, su experiencia (gama de conocimientos que el personal adquiere con la práctica), su aptitud (capacidad para resolver los problemas en forma eficiente) y su actitud (la manera de comportarse ante las tareas y personas).

1.3.2.4 Características del administrador que repercuten en el ambiente laboral.

El administrador es un individuo que trabaja en una organización, y su función principal es dirigir las actividades de otras personas, así como administrar los recursos necesarios.

El supervisor, jefe, director, gerente, etc., puede ser administrador: sus funciones se inician con el reto de crear un ambiente favorable, de tal forma que los empleados contribuyan al cumplimiento del objetivo con el menor costo, dinero, esfuerzo, tiempo y recursos materiales.

El administrador tiene ciertas características en sus funciones que lo hacen diferente al resto del personal:

- a. Utiliza el proceso administrativo (planear, organizar, integrar, dirigir y controlar).
- b. Administra el tiempo (analiza el nivel de compromiso con sus tareas; identifica dónde y cómo se gasta el tiempo; planea sus actividades

diariamente; evalúa y da seguimiento a las actividades planeadas; delega, supervisa y coordina las tareas; usa agencia, etc.)

- c. Debe ser un líder (debe convertirse en un buen comunicador, instructor, integrador, motivador, tomador de decisiones y formador de equipos de trabajo).
- d. Promueve los valores institucionales y personales (debe ser honrado, digno de confianza, ejemplar, comprometido, atento, además de respetar y animar al personal, apreciarlo, etc.).¹⁶

La información y comunicación son mecanismos muy importantes que se deben utilizar ya que mediante esto el personal obtendrá datos sobre temas principales y relevantes, tales como los logros y retos de la organización y de esa manera se les facilitará el entendimiento de su ambiente.

En definitiva los empleados con sus actos crean o establecen lo que es el ambiente y este se basa en lo que es percibido por ellos, por lo que los responsables de generar estrategias para mejorar dicha percepción tienen la oportunidad de ser creativos y proporcionar a sus compañeros líneas nuevas e interesantes, así como ayudarles en sus interpretaciones brindándoles la información necesaria a través de una buena comunicación.

¹⁶ MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, Patricia 2005 "Ambiente Laboral: estrategias para el trabajo efectivo en Bibliotecas", México, capítulo 15, págs. 306-312.

1.3.3 LOS PÚBLICOS

“Según el profesor Dr. Candido Teobaldo de Souza Andrade, define público como a un grupo determinado de personas organizadas, sin dependencia de contigüidad espacial, que es producto de la controversia, con ideas divididas en relación a una búsqueda de su solución y, que participando a través del debate, se une por un interés común.”

Es por ello que los públicos representan un elemento muy importante para la organización ya que les une un interés común y por lo que podrán sentirse afectados por la organización o viceversa.

Debido a la estrecha relación que existe entre los públicos y la organización las decisiones que se tomen internamente pueden afectar al entorno por lo que la manera de transmitir la información o comunicar deberá ser específica para cada tipo de público.

1.3.3.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PÚBLICOS

Es importante estudiar a los públicos dada la complejidad que cada uno de ellos tiene en su actuar y a la influencia que ejercen sobre la organización.

La forma particular de clasificación de los públicos según Grunig y en base a las tres condiciones establecidas por el sociólogo Herbert Blumer y el filósofo John Dewey plantean tres variables en base al comportamiento de los públicos y son:

- Enfrentar un problema similar.
- Reconocer que el problema existe.
- Organizarse para hacer algo acerca del problema.

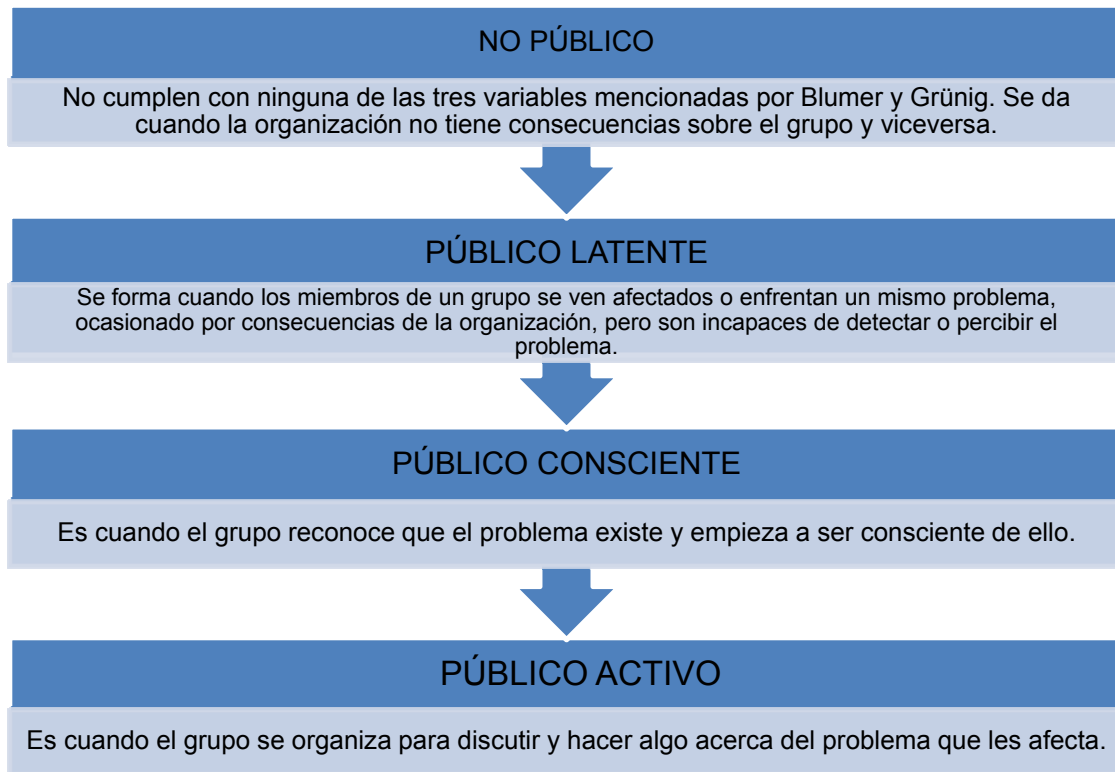
Dichos investigadores definieron a los públicos como individuos que detectan el mismo problema y plantean comportamientos similares para tratar el problema. Los miembros del público pueden comportarse de manera similar, sin siquiera llegar a verse.

A partir de dichas variables Grünig plantea su clasificación apoyándose en la teoría situacional, la cual plantea que la formación de un público depende de la situación que vive a cada momento la organización. (Ver cuadro # 1)¹⁷

¹⁷ EYZAGUIRRE CHADWICK, Pablo, "Relaciones Públicas", Editorial Cal & Canto, Santiago de Chile, 1997, págs. 168-171.

Cuadro N° 1

Clasificación de los Públicos



Fuente: EYZAGUIRRE, Pablo, "Relaciones Públicas", Cal & Canto, Santiago de Chile, 1997.

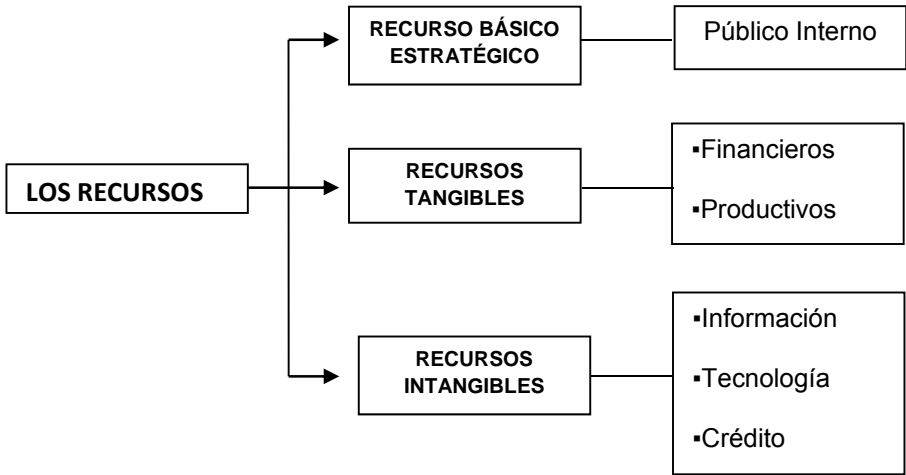
Haciendo una observación a la clasificación de Grunig cabe enfatizar que si la comunicación interna de la organización no es buena, estaría presente el Público Latente quienes se verían afectados de manera directa debido a problemas que tenga la organización pero no actúan y en el mejor momento el Público Consciente, ya que a pesar de que exista una situación crítica serían generadores de ideas y aportarían con soluciones para superar los conflictos.

Es imprescindible que los públicos internos sean tratados de buena manera y con respeto, que la comunicación sea permanente y clara, la información que sea precisa y verídica y que las cosas que se digan sean como son y no tengan ataduras, todo esto fomentará los valores y la cultura organizacional permitiendo que se maneje una comunicación fuerte y concisa.

La identidad y/o cultura corporativa se infunde de una manera adecuada y precisa en los públicos internos para que a partir de esto se puedan transmitir los mensajes de la mejor manera y proyectar una imagen positiva de la organización, además de que los públicos externos captan las primeras impresiones del público interno y sacan una determinada realidad de la organización.

Dentro del desempeño de una empresa los recursos, al igual que las creencias, juegan un rol importante éstos son la base de sustentación de toda organización. Ellos son tres: El público interno como recurso estratégico, los recursos tangibles y los recursos intangibles. (Ver cuadro #2).

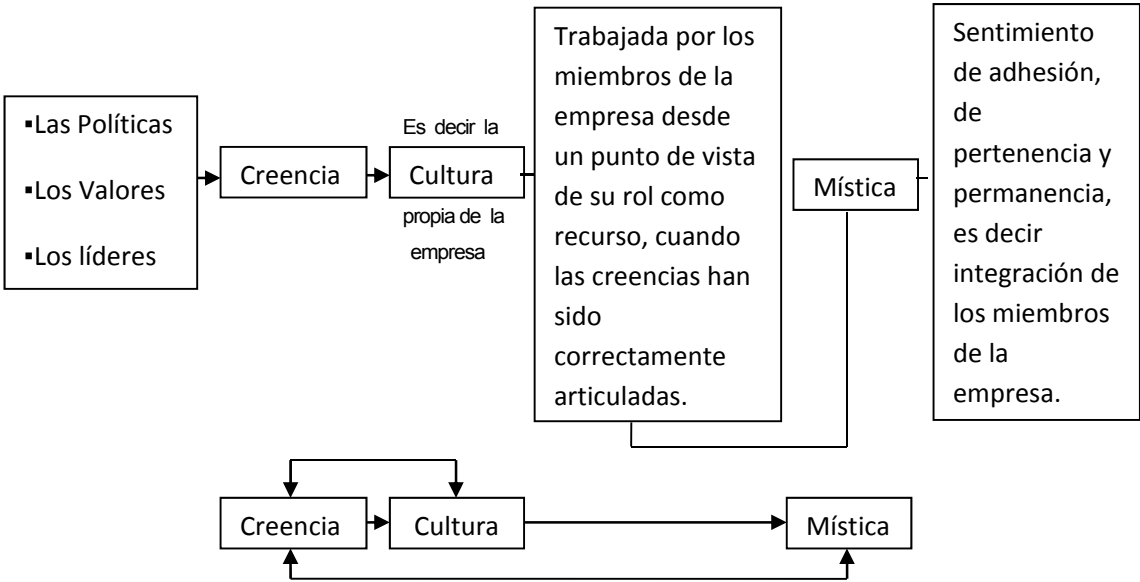
CUADRO EXPLICATIVO N° 2



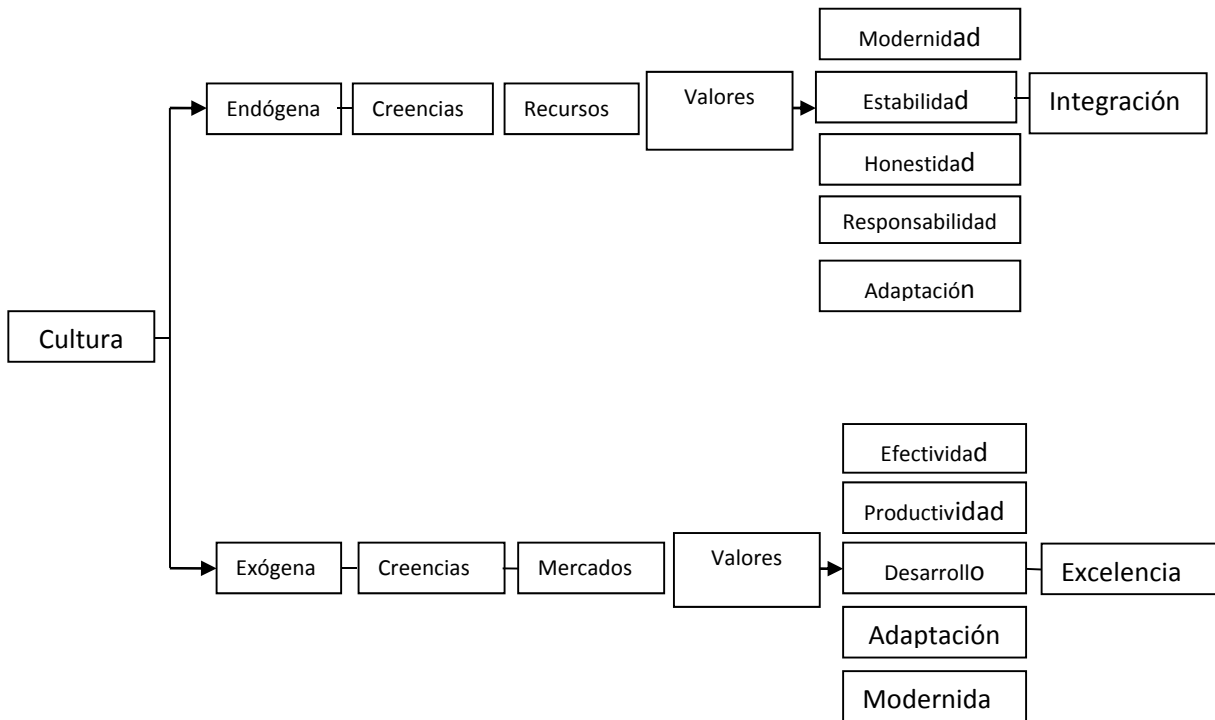
La personalidad corporativa es uno de los pilares de la imagen corporativa en lo relativo a su identidad oral o conceptual. Está constituida por la misión, las creencias, los valores, los objetivos y las actitudes que sumadas configuran la cultura propia de la empresa.

La cultura trabajada por los miembros de la empresa desde un punto de vista de su rol como recurso y, cuando las creencias han sido bien articuladas, conducen a ese capital importantísimo que debe existir en toda organización; me refiero a la mística, que es ese sentimiento de adhesión de pertenencia y permanencia, es decir de integración del público interno, (ver cuadros explicativos 3 y 4).

**CUADRO EXPLICATIVO Nº 3
EL PÚBLICO INTERNO Y SU RELACIÓN CON LA
CULTURA Y MÍSTICA DE LA EMPRESA**



CUADRO EXPLICATIVO Nº 4



Una empresa que no posee una cultura propia, carece de personalidad, es decir no tiene vida, no posee trayectoria, padece de una enfermedad que afecta a la totalidad del sistema. Me refiero a la falta de integración del público interno como resultado del desconocimiento de los recursos intangibles, que en gran medida son las creencias.

En el modelo de gestión no se considera a la empresa como un sistema cerrado, sino por el contrario como un sistema abierto que no tiene razón de ser sin sus mercados.

El comportamiento y presentación tanto del público interno como la calidad de los productos y servicios, será la imagen corporativa que presentará la organización a sus mercados, constituyéndose así en un vínculo fundamental para que se efectúe la transacción y beneficie el permanente nexo que debe existir e interactuar entre los mercados y la organización y viceversa.

La organización, como pilar del modelo de gestión, es la red de interacciones que se requiere para implementar la estrategia de la empresa. En ella encontramos los tres componentes que le son propios, como lo es su estructura organizacional, los sistemas de información y los procesos gerenciales. Estos últimos son el planeamiento, la programación, la presupuestación, la incentivación y el control.

La estrategia es el concepto unificador de los componentes de la empresa entre sí y la adecuación de la empresa con su entorno, para asegurar su desempeño. La estrategia determina cómo se articulan los pilares entre sí y, por lo tanto, cuál debe ser la estructura de la organización y sus procesos.¹⁸

La estrategia es el vínculo de la empresa con su entorno y es el mecanismo para asegurar la consistencia interna. Permite que la organización se adapte a los cambios en las variables del entorno y permite sincronizar sus componentes propios.

Cada miembro de la empresa tiene su propia percepción sobre los recursos, creencias, mercados, organización y estrategia. En base a esa interpretación, esa persona piensa, discute y toma decisiones. Trabajamos de acuerdo a las concepciones que nos construimos sobre qué somos y qué estamos tratando de conseguir.

¹⁸ Cfr. *Ibíd.*, págs. 156-157

1.3.4 LA CULTURA CORPORATIVA

La Cultura Corporativa es aprendida primero y sostenida luego, por lo que para entender su dinámica, será necesario considerar los procesos del aprendizaje humano. Para la organización, sus recursos humanos son uno de sus pilares fundamentales.

Ellos pueden facilitar, entorpecer y aún destruir el proyecto corporativo, esto en el adentro. En el afuera, el público interno, es el portavoz de la organización; ellos transmiten lo que interpretan que la organización es, lo que desea ser, cómo son tratados y cómo son sus productos. Cada miembro de la organización es un aviso viviente, un embajador ante sus familiares, amistades y demás personas con las que interactúa.

Ahora bien para poder gerenciar los procesos de comunicación internos en una organización, sin perder de vista los externos, será importante considerar la cultura corporativa vigente. La cultura corporativa y comunicación interna son las dos caras de una misma moneda.

La cultura corporativa es un elemento activo y movilizador de la organización, que se instala a través de procesos de interacción, imitación o aprendizaje. La dinámica cultural no es estable, está en continuo movimiento, el cual surge de las síntesis de las fuerzas que la aceptan y de aquéllas que la rechazan. No obstante esto, no ha de considerarse a la cultura corporativa como algo frágil, ya que es una dinámica que se retroalimenta a sí misma, legitimándose y reforzándose.

Cuanto más sólida es una cultura corporativa, menos necesarios se hacen los organigramas y los manuales de normas y procedimientos. Por el contrario, cuando una organización no tiene una cultura corporativa sólida, tampoco tiene una idea sólida de lo que ella es y representa. Al no poseer creencias y valores, la única seguridad de las personas reside en la posición que ocupan en el organigrama, lo que torna a la organización monolítica y poco o nada flexible.

La cultura corporativa establece formas de interacción, liderazgos y preferencias dentro de la organización y estos modelos surgen de un intercambio recíproco entre la empresa y su entorno.

En rasgos generales, podríamos clasificar las culturas según sean fuertes o débiles y en si son de cierre o de apertura, todo ello en directa función de los hombres que la animan. La cultura le da coherencia a la organización, porque colabora en establecer una armonía entre lo que se dice y lo que se hace.

La cultura corporativa representa para la organización su alma, su individualidad y su identidad.

1.3.5 LA IMAGEN INSTITUCIONAL

Es la representación mental cognitiva (conocimiento) y afectiva (afecto-sensibilidad) de una institución como un todo, por parte del público representado a través de la opinión pública o del mercado. Se traduce en la forma como la institución se refleja e identifica, como se piensa y se siente, y como es valorada su actuación frente a las personas.

El público identifica la opinión que posee de esa empresa con la imagen institucional que tiene de ella.

Los factores que inciden en el proceso de formación de la imagen institucional en el público son los siguientes:

- Características y experiencias individuales de cada uno de los miembros o integrantes del público.
- Relación o contacto con la institución, una vez más entendiéndose por relación todos los contactos que cada uno de los miembros del público haya tenido o tenga con ella.
- Influencia de otros públicos o personas que a su vez hayan tenido contacto con la institución, caracterizado en la acción de recomendar o de dar datos previos al contacto que sostendrá la persona con esa institución que desconoce. La persona se forma una imagen anticipada, previa a la experiencia directa. Esta imagen, una vez formada, afecta toda posterior percepción que pueda tener la persona de la institución.

Cuando la institución ha logrado ser vista por sus públicos como una fuente prestigiosa y creíble, se puede decir que ha logrado formar una buena imagen institucional en ellos, la cual se armoniza con la imagen corporativa que la institución proyectó.

Una imagen positiva de la empresa, claramente perfilada, es un factor importante de venta. Diferentes estudios realizados a este respecto han confirmado, cada vez que se han hecho, que tal imagen positiva constituye una magnífica base para apoyar un negocio ya existente y, al mismo tiempo, allana el camino a la aceptación de nuevos productos.

Una imagen positiva ayuda, también, a atraer colaboradores calificados, facilita la adquisición de capital y contribuye a crear un clima favorable en el entorno social.¹⁹

La imagen que el público interno perciba debe ser positiva para que pueda proporcionarle valor a la empresa y que los empleados proyecten una buena imagen de la institución hacia el entorno de la misma, así como con el público externo que son los clientes, proveedores y accionistas.

¹⁹ EYZAGUIRRE CHADWICK, Pablo, "Relaciones Públicas", Editorial Cal & Canto, Santiago de Chile, 1997, págs. 161-162.

CAPÍTULO II

2. Metodología de la Investigación

2.1 Objetivo de la investigación

La siguiente investigación tiene como objetivo primordial analizar las fallas comunicacionales y como se encuentra el ambiente laboral de la organización y de este modo llegar a determinar lo que está afectando al público interno y a la relación que existe con la organización.

2.2 Tipo de investigación

2.2.1 Exploratorio

Lo que se plantea es realizar un análisis de la comunicación interna del BEV, para esto es necesario adentrarse en el tema propuesto obteniendo la información necesaria que arroje datos relevantes.

2.2.2 Descriptivo

A través de la información obtenida se realizará una descripción de los aspectos positivos y negativos de la comunicación interna del banco para determinar la situación en la que se encuentra.

2.3 Unidad de análisis

2.3.1 Población a investigar

La población a investigar cubrirá a todo el personal interno de la organización de esta manera se pretende obtener datos importantes para esta propuesta. La población será de 150 empleados.

2.3.2 Tamaño de la muestra

Durante la investigación se manejará un total de 150 personas que es todo el personal del banco.

2.4 Métodos de Investigación

2.4.1 Método inductivo

Para la optimización de herramientas comunicacionales y del clima laboral es necesario aplicar acciones que permita llegar a todo el público interno, de modo que todos conozcan y sean partícipes de lo que se desarrolle en la organización y dé como resultados la efectividad de la comunicación interna dentro del Banco Ecuatoriano de la Vivienda.

2.4.2 Método deductivo

El análisis cuantitativo ayudará a identificar como se desarrolla la comunicación interna, la relación interpersonal y cuáles son los factores positivos o negativos que intervienen en el desarrollo del clima laboral.

2.5 Fuentes de investigación

2.5.1. Primarias

Como herramientas para recopilar la información se utilizará:

- Encuesta al personal
- Entrevista a los directivos

2.5.2. Secundarias

Se utilizarán libros especializados en el tema, enciclopedias, páginas de Internet.

2.6 Técnicas de investigación

Para elaborar el presente estudio se utilizará técnicas bibliográficas, netnográfica (internet) que permitirán mediante su uso recopilar información y de esta manera obtener datos reales para desarrollar adecuadamente la investigación. Los instrumentos que se utilizarán son la encuesta dirigida al personal del banco y entrevista dirigida a los directivos de la institución.

2.6.1 Tratamiento y análisis de la investigación

2.6.1.1 Análisis de Resultados

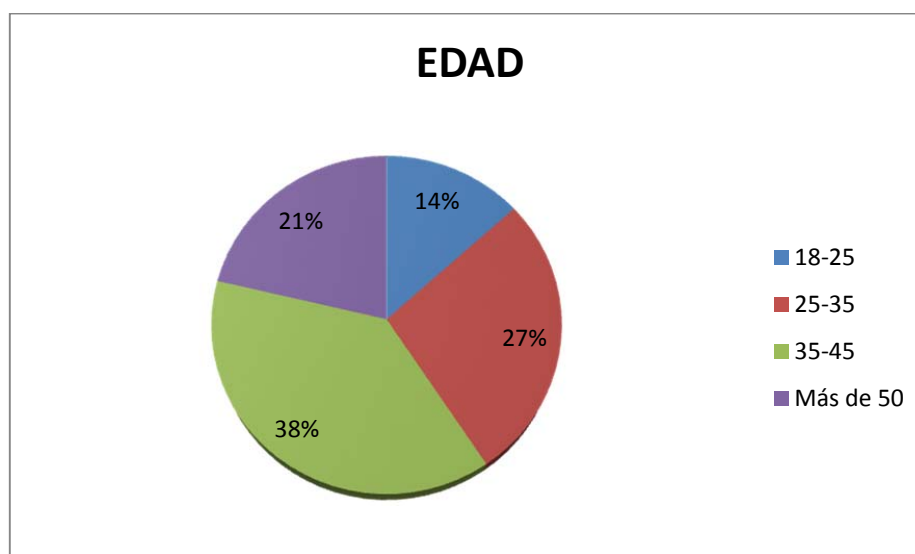
Los datos de este estudio se recolectarán mediante una encuesta y entrevista, previamente se diseñará el respectivo cuestionario, se tabulará y se hará el respectivo análisis de la información para obtener los resultados requeridos.

2.6.1.2 Herramientas para el procesamiento de datos

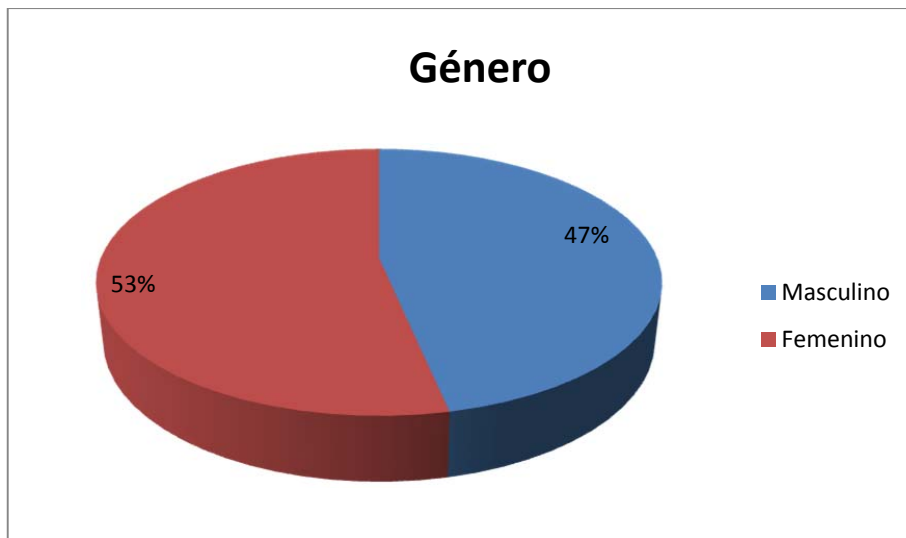
La tabulación de los datos se la realizará mediante el programa Excel y el tratamiento de la información con Word.

2.7 Análisis de Gráficos

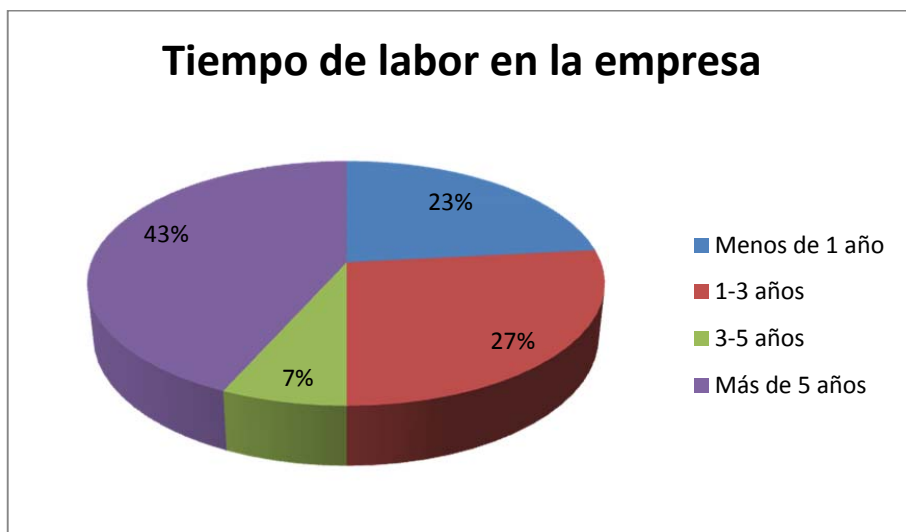
Para obtener de forma más amplia la información que se ha recopilado en las encuestas, a continuación en los siguientes gráficos y sus respectivos resultados se podrá determinar de una forma global y concreta la situación actual del Banco de la Vivienda en cuanto a clima laboral y comunicación interna.



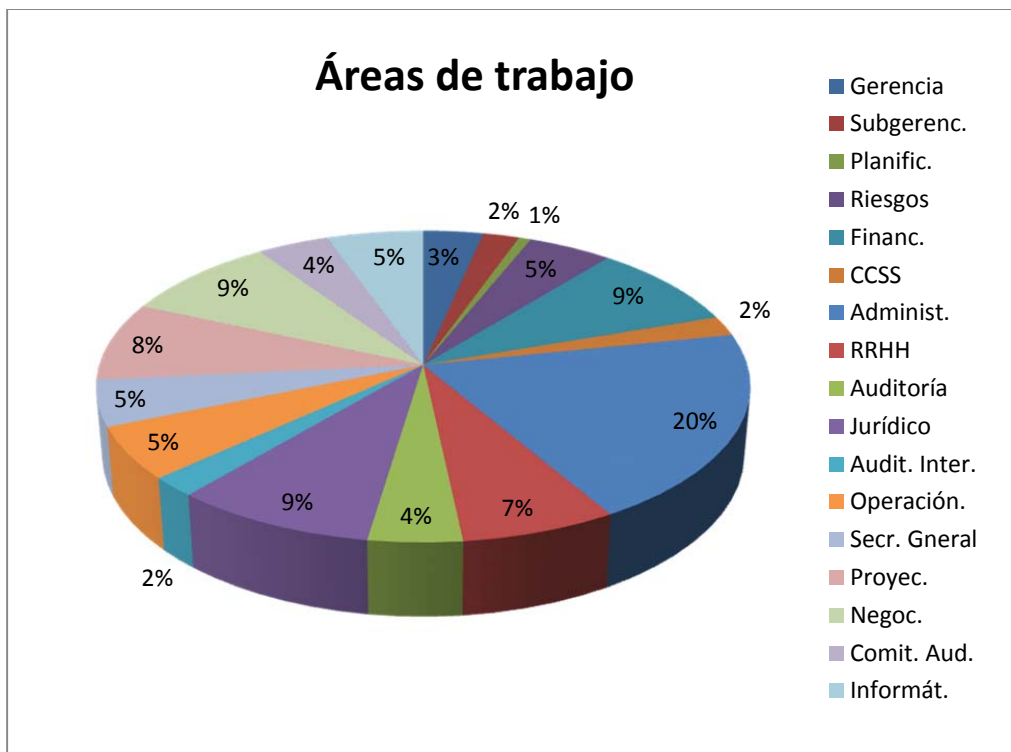
El 14% corresponde a los trabajadores más jóvenes del banco que tienen entre 18-25 años, les siguen a estos los que se encuentran entre las edades de 25-35 años con el 27%, posteriormente los empleados con edades entre 35-45 años que son el 38% siendo los mas numerosos y finalmente los trabajadores con más de 50 años que representan el 21%.



El 53% del personal corresponde al género femenino, mientras que el 47% es masculino.

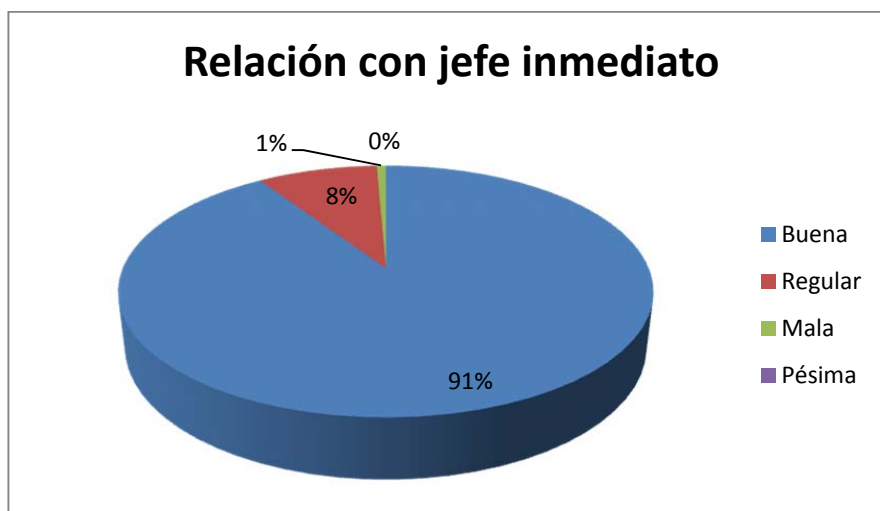


El 43% del personal trabaja en la empresa más de 5 años, el 27% de los trabajadores de 1-3 años, mientras que el 23% lleva laborando en la empresa menos de 1 año, a diferencia del 7% que trabaja de 3-5 años.



El 20% del personal trabaja en el área administrativa siendo el más numeroso, el 9% en financiero, jurídico y negocios, 8% en proyectos, 7% en RRHH, 5% en operaciones e informática, mientras que el 5% trabaja en riesgos y secretaría general, 4% en auditoría y comité de auditoría, 3% en gerencia, 2% en subgerencia, comunicación social y auditoría interna y tan solo 1% en planificación.

1. ¿Cómo calificaría la relación que existe con su jefe inmediato?



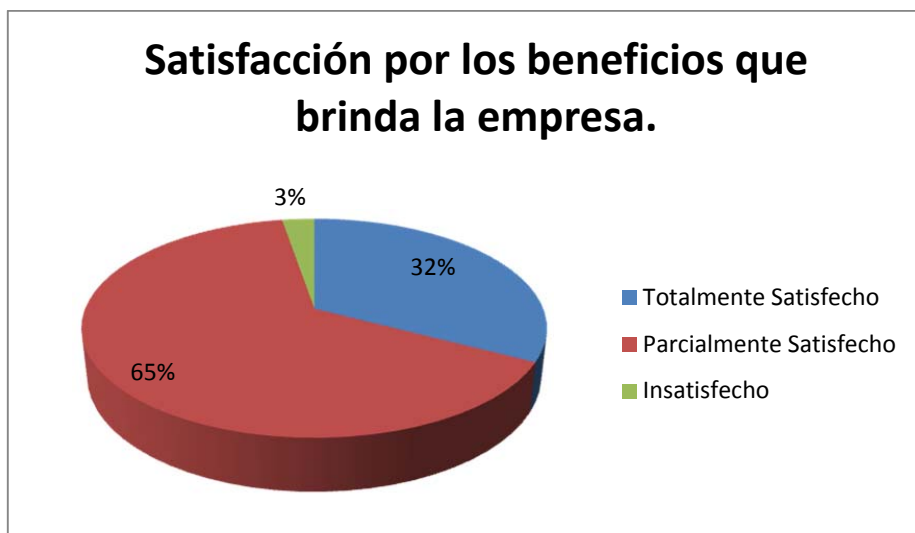
El 91% del personal afirma que existe una buena relación con su jefe inmediato, el 8% dice que es regular mientras que el 1% que es mala.

2. ¿Cómo calificaría la relación que existe con sus compañeros de área de trabajo?



El 88% del personal afirma que existe una buena relación con sus compañeros de área, mientras el 11% dice que es regular a diferencia del 1% dice que es mala.

3. ¿Se siente a gusto con los beneficios que le brinda la empresa por el trabajo que realiza?



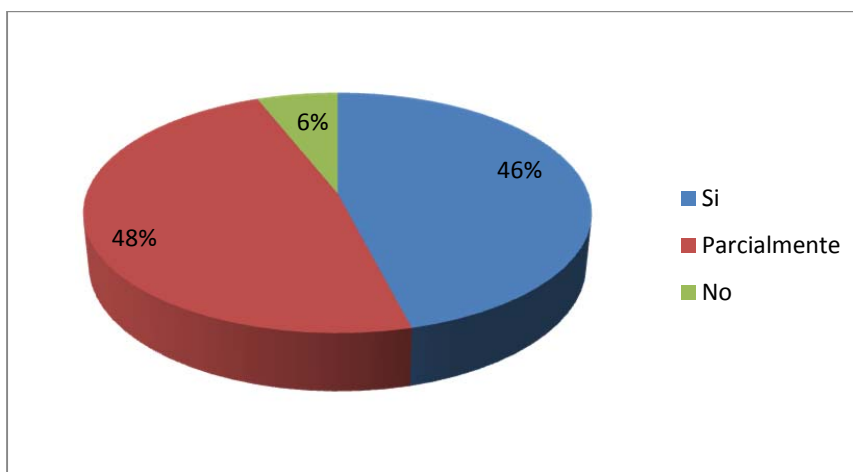
El 65% del personal se siente parcialmente satisfecho por los beneficios que la empresa les brinda por el trabajo que realizan, 32% totalmente satisfecho y solo el 3% está insatisfecho.

4. ¿Con que frecuencia sus dudas, sugerencias, reclamos son atendidos con la brevedad que ameritan?



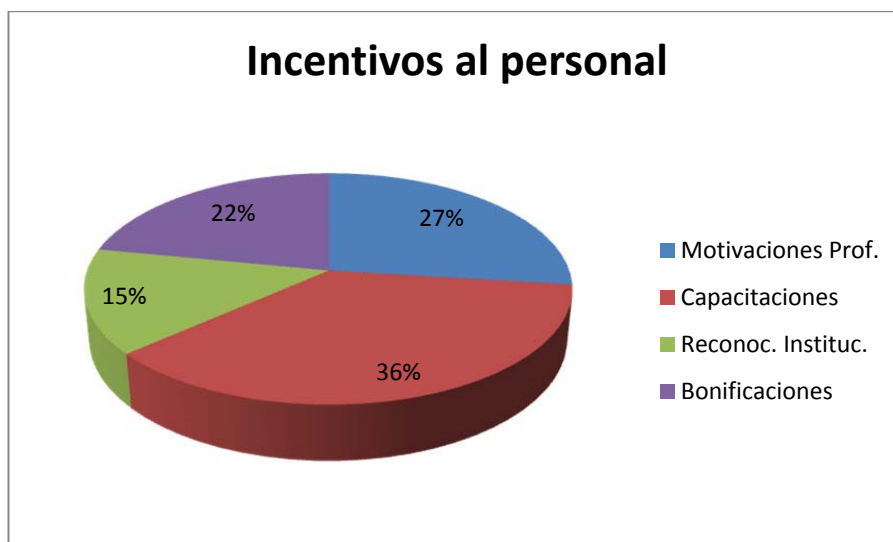
El 61% del personal afirma que sus dudas, sugerencias y reclamos son atendidos a menudo, el 29% dice siempre mientras que el 10% nunca.

5. ¿Considera usted que la organización valora la labor que usted realiza dentro de la organización?



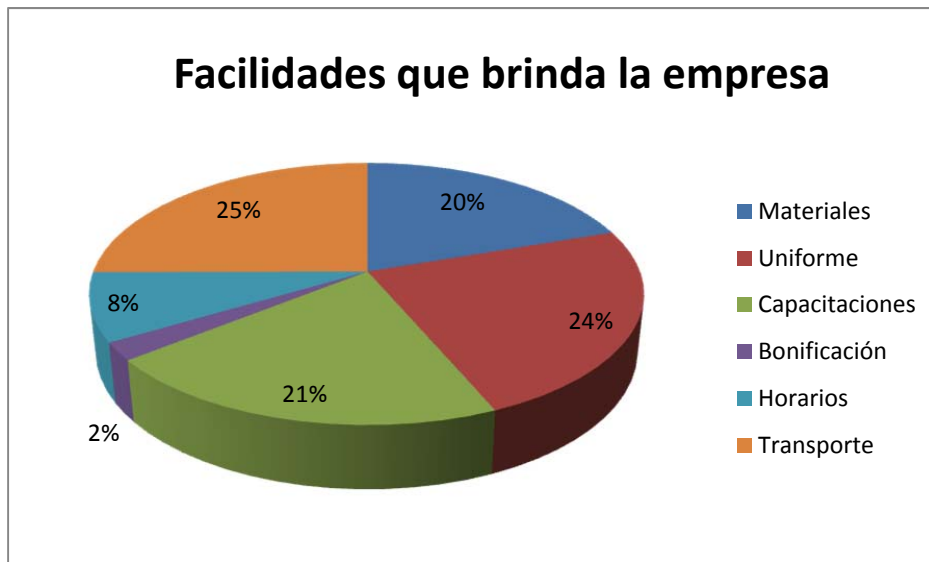
El 48% del personal afirma que la organización valora parcialmente la labor que realizan, mientras el 46% dijo que si y un 6% no.

6. ¿De que manera considera usted que la organización debería incentivar al personal por un trabajo bien realizado?



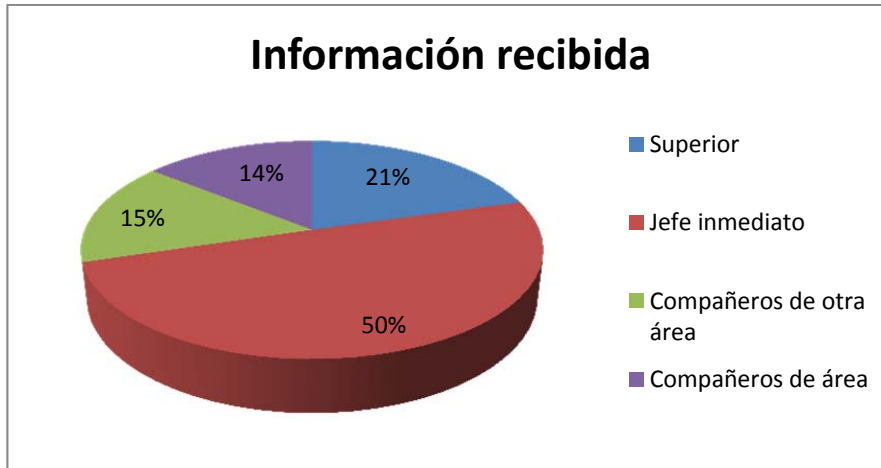
El 36% de los trabajadores considera que la organización debería incentivar al personal con capacitaciones para el buen desempeño de su trabajo, el 27% dijo motivaciones profesionales que serían un gran aliado para su crecimiento profesional, mientras que el 22% dijo bonificaciones y el 15% reconocimientos institucionales.

7. Seleccione entre las siguientes opciones. ¿Qué facilidad brinda la empresa a sus trabajadores para un mejor desempeño?



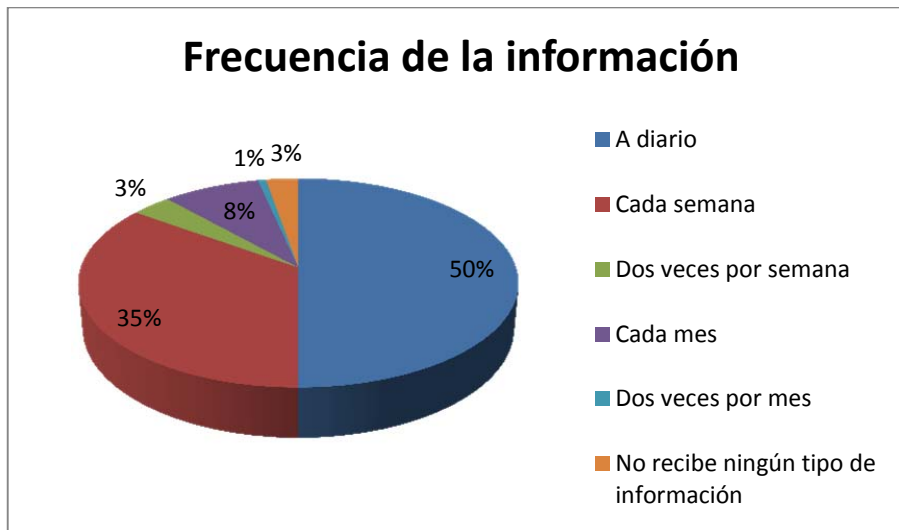
El 24 y 25% del personal contestó que la empresa les facilita el uniforme y el transporte, seguido del 20 y 21% que dice les facilitan materiales y capacitaciones, 8% horarios mientras un 2% dijo bonificaciones.

8. ¿De parte de quién recibe dicha información?



El 50% de los trabajadores recibe información del jefe inmediato, el 21% de un superior mientras que un 15% de sus compañeros de otra área y el 14% de compañeros de área.

9. ¿Con qué frecuencia recibe usted información de la organización?



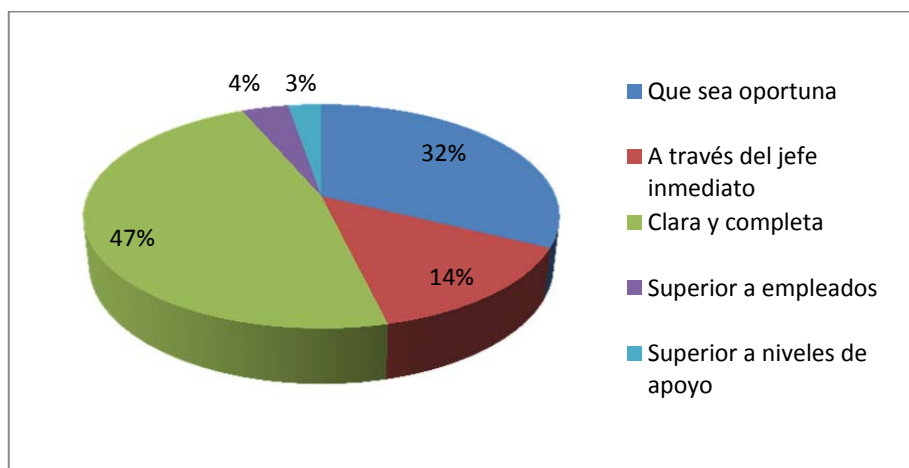
El 50% del personal recibe información a diario, el 35% dijo cada semana, el 8% cada mes mientras que un 3% dijo que recibe dos veces por semana y que no la recibe y el 1% dos veces por mes.

10. ¿Cómo califica usted a la información que recibe de la organización?



El 93% del personal respondió que la información recibida de la organización es oportuna mientras un 7% que es inoportuna.

11. Señale cual de las siguientes alternativas considera usted que ayudaría a mejorar la comunicación dentro del BEV.



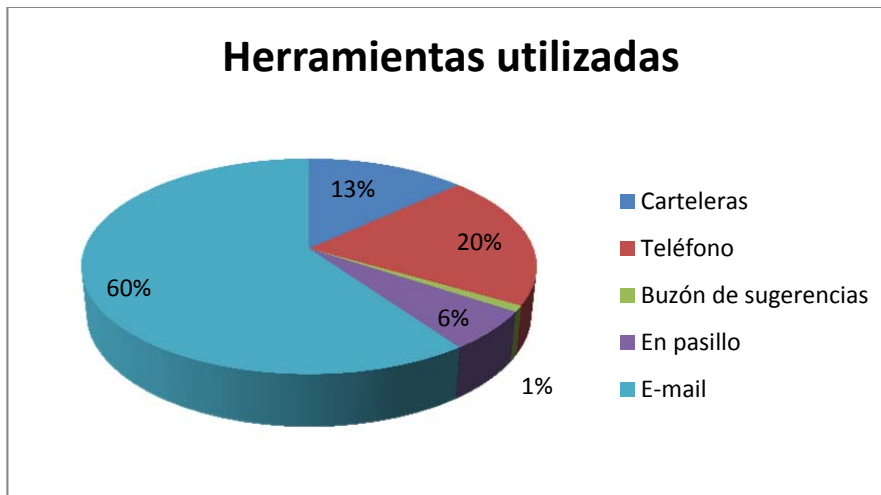
Para mejorar la comunicación dentro del BEV el 47% del personal respondió que la misma debe ser clara y completa para un mejor entendimiento, 32% que sea oportuna, el 14% que sea a través del jefe inmediato mientras un 4% dijo que debe ser de superior a empleados y un 3% de superior a niveles de apoyo.

12. Señale el grado de importancia que tiene la comunicación para usted.



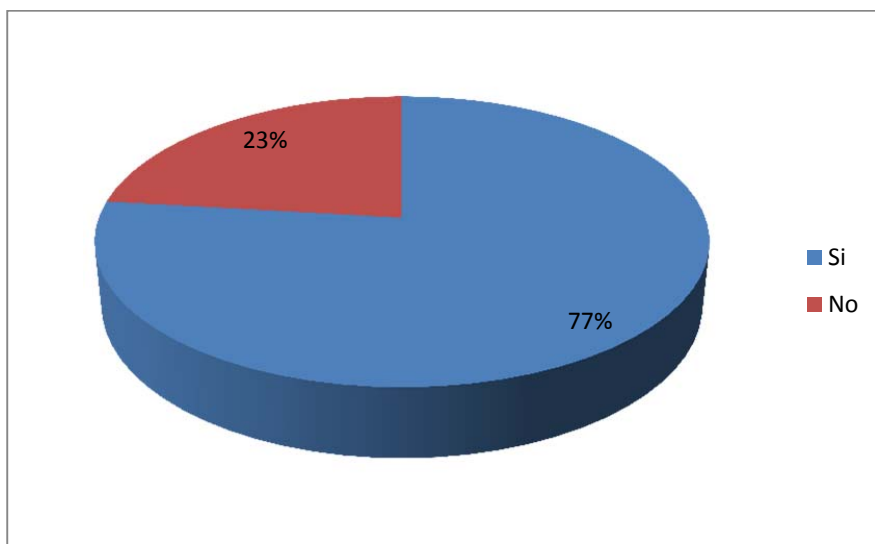
El 98% del personal considera que la comunicación es sumamente importante mientras que un 2% dijo que es mediamente importante.

13. ¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación se utilizan en la empresa?



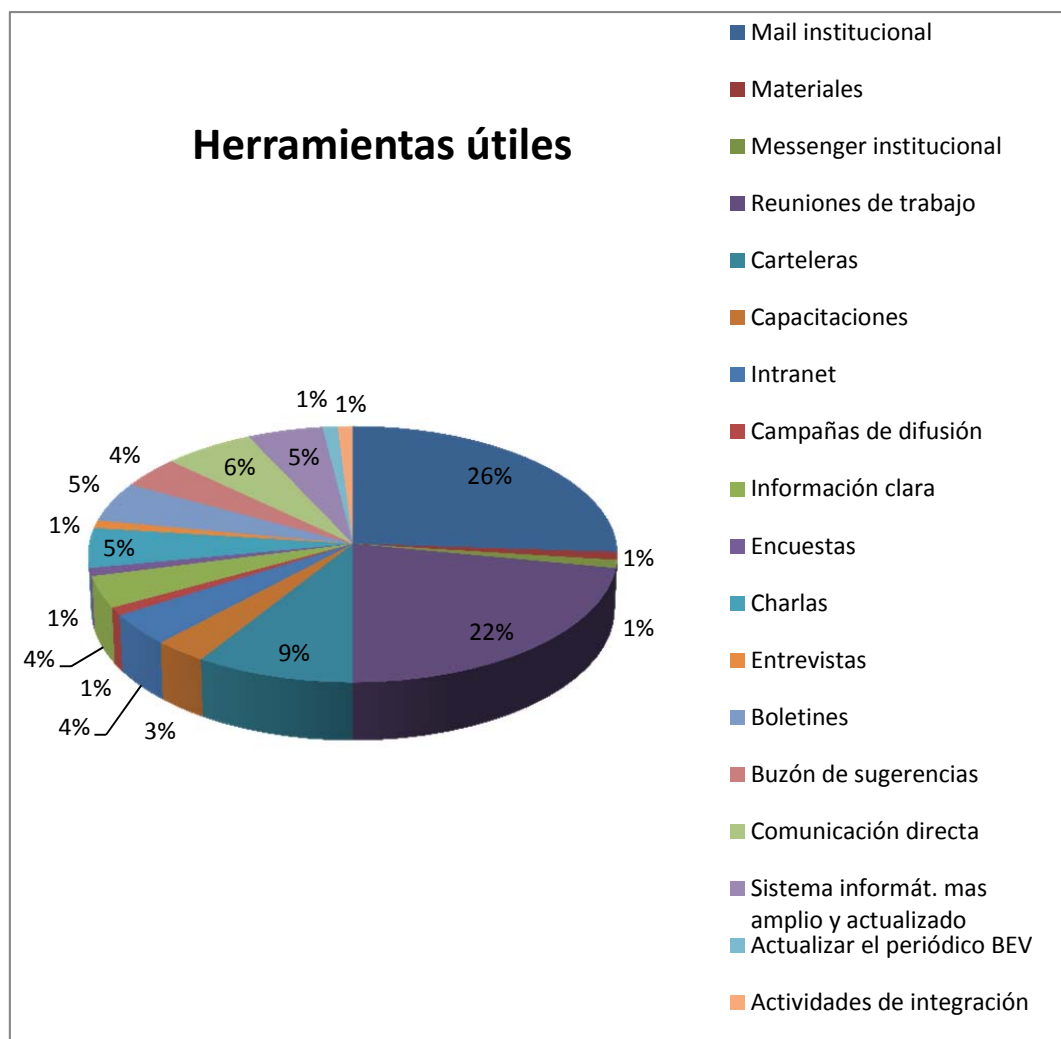
El 60% del personal afirma que en la empresa se utiliza más el e-mail como una herramienta de comunicación básica, 20% utiliza el teléfono, el 13% carteleras mientras que el 6% dice que es en pasillo y el 1% buzón de sugerencias.

14. ¿Considera usted que se debería mejorar y/o actualizar las herramientas actuales de comunicación?



El 77% del personal manifiesta que si se debería mejorar y/o actualizar las herramientas de comunicación mientras un 23% dijo que no.

15. ¿Que herramientas considera que se debería utilizar para mejorar la comunicación interna en el banco?



El 26% del personal considera que para mejorar la comunicación interna del banco se debería actualizar el mail institucional, el 22% reuniones de trabajo que sería una herramienta útil para mejorar la comunicación interna, 9% dijo carteleras, 5% charlas, boletines y un sistema informático mas amplio y actualizado mientras que el 1% dijo actividades de recreación, materiales, información clara, entrevistas, campañas de difusión.

2.8 Interpretación General de Resultados

A través de la investigación realizada, se obtuvo datos muy útiles para determinar los problemas comunicacionales internos de la organización, algunos favorables y otros en cuanto a lo que afecta al clima laboral y a la comunicación en la organización, así como en la utilización de herramientas comunicacionales que se aplican para transmitir la información interna. En este contexto se determinó la situación actual de la organización.

La situación actual de la comunicación interna se caracteriza por la mala utilización de las herramientas existentes y un predominio de flujo de información descendente mediado específicamente por el correo electrónico y escaso empleo de los mecanismos de retroalimentación.

Como podemos observar la relación que existe entre el empleado y el jefe inmediato es buena así como la relación entre compañeros de área, esto es un punto positivo dentro de la organización ya que a partir de esto se constituye un clima laboral favorable.

El entorno de trabajo en la empresa es estable, cada uno de los trabajadores es responsable de lo que tiene que realizar y existe una buena relación entre todos los que conforman la empresa.

En la organización no se maneja una comunicación adecuada ya que la información transmitida en muchas ocasiones no es clara y completa, lo que genera rumores en los pasillos y distorsión de la información.

La mayoría de los trabajadores considera que se debería mejorar y/o actualizar las herramientas actuales de comunicación e implementar otras como carteleras, reuniones periódicas de trabajo y charlas.

Debería haber más apertura de opinión para todos los empleados de la empresa y de este modo permitirles que se hagan partícipes de las decisiones que se tomen y de las actividades que se desarrollan en la misma.

El personal considera importante que la organización les incentive con capacitaciones y motivaciones profesionales para tener un mejor desempeño del trabajo lo que es necesario para mantener motivado al mismo.

Para mejorar la comunicación dentro del BEV el personal considera que se lo debe hacer de una forma clara y completa para un mejor entendimiento y en un momento oportuno y que se de a través del jefe inmediato para que exista una comunicación mas personalizada y directa.

Los trabajadores requieren que el sistema informático interno a través de la página web se amplíe y mejore para que la información que les llegue esté actualizada así como la correspondencia interna del banco.

El personal del banco no cuenta con espacios de opinión en el que sus dudas, sugerencias y reclamos puedan ser atendidos con la brevedad que ameritan.

Para que un trabajador se sienta feliz y sea más productivo a la hora de desarrollar su trabajo las actividades de recreación e integración grupal son un factor indispensable para que el desenvolvimiento cotidiano en las actividades empresariales sea el mejor en cada uno de ellos, mantener una comunicación fluida y clara, crear un ambiente de pertenencia y que sea participativo dentro de la organización.

La capacitación y formación de los trabajadores crea un ambiente propicio para la empresa así como más importancia al momento de exigir un alto nivel profesional a su público interno. Por lo que es una herramienta necesaria para que el personal adquiera un desarrollo y crecimiento personal y profesional.

En conclusión de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de la parte interna del banco se determinó que dentro de la organización existe un clima laboral favorable, ya que en su mayoría los empleados se sienten identificados con la misma lo cual crea un ambiente propicio y genera lazos de compañerismo.

Se recomienda actualizar e implementar herramientas de comunicación haciéndolos más personalizados y directos. Así como mejorar el sistema de capacitaciones constantes al personal para que puedan desarrollar de una mejor manera su trabajo.

2.9 Análisis de resultados de las entrevistas

CÓDIGOS	CATEGORÍAS	NÚMERO DE FRECUENCIAS
1	La relación entre directivos y empleados no es muy buena, la comunicación no es suficiente.	3
2	No se realizan reuniones entre directivos y empleados, la información la obtienen a través del subgerente de área.	3
3	La herramienta más utilizada para informar al público interno es el intranet.	5
4	En el desarrollo de cada departamento ha habido altibajos y todo ha dependido de los jefes y la máxima autoridad.	3
5	Existe poca relación entre los empleados antiguos y nuevos.	2
6	Básicamente en cada una de las áreas conocen los procedimientos que se realizan pero a nivel general del banco no.	2
7	La incorporación de la nueva directiva si ha cambiado la perspectiva del público interno, creando por una parte un ambiente un poco tenso al no saber cuál es la dirección efectiva que le va a dar a la institución.	3
8	En su totalidad no se ha puesto en práctica la cultura corporativa de la	2

	institución.	
9	Los empleados nuevos no reciben inducción al momento de incorporarse a la institución.	3
10	No se otorga ningún tipo de motivación a los empleados que se destacan por su trabajo.	5
11	La institución si realiza cursos de capacitación para el personal pero no son orientados a las necesidades de la misma.	4
12	A nivel general es complicado que se den oportunidades de ascenso al personal por la gestión pública.	4
13	Los programas de integración y esparcimiento general se han dado esporádicamente y ha dependido mucho de la máxima autoridad.	2

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA COMUNICACIONAL PARA EL PÚBLICO INTERNO DEL BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA.

La siguiente propuesta consiste en una serie de alternativas de solución al problema comunicacional interno del BEV basado en estrategias y tácticas enfocadas a toda el área interna del banco, que es la afectada por el carente manejo comunicacional.

Con el fin de que la propuesta sea fácil de comprender y leer, se ha diseñado una matriz en la que se explicará detalladamente cada una de las tácticas para su ejecución individual.

3.1 FODA del Banco Ecuatoriano de la Vivienda

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Existe una institución que permite dar cumplimiento al mandato constitucional respecto al desarrollo de planes.• Banca de desarrollo.• Reconocimiento ciudadano sobre la capacidad del BEV para generar soluciones al problema habitacional.	<ul style="list-style-type: none">• La constitución nos faculta a desarrollar una política tendiente a solucionar el déficit habitacional, incrementar la competitividad de los sectores productivos, planes y programas de financiamiento de interés social - derecho al acceso a una vivienda digna.

<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y posicionamiento como uno de los principales actores en el asesoramiento y financiamiento de programas habitacionales integrales para el buen vivir. • Re activación del BEV como negocio en marcha: 30.000 viviendas a nivel nacional, 132 proyectos, \$784mm precio, 40% de la oferta inmobiliaria, 60% de interés social. • Capacidad de respuesta ante una posible crisis en el crecimiento del sector de construcción -> cartera potencial a la fecha de 140 proyectos 52.000 viviendas y \$1.300mm. • (Impacto): Contribución en la generación de empleo, generación de recursos al fisco superiores al subsidio habitacional entregado. (\$106mm). • Capacidades instaladas crecientes para la gestión del negocio del banco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las relaciones interinstitucionales y grupos de interés (alianzas estratégicas). • Entorno favorable para la cooperación interinstitucional. • Crecimiento de la demanda en mercado inmobiliario. • Gestionar nuevas fuentes de financiamiento. • Creciente interés de instituciones que originan cartera de vivienda. • Creciente interés y participación de los promotores inmobiliarios en el mercado objetivo del BEV.
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento de programas de vivienda masivos. • Solidez patrimonial. • Procedimientos y condiciones de crédito competitivas para el segmento al que atendemos. • Personal técnico especializado. 	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada conformación del directorio - alta rotación y falta de compromiso de los miembros del directorio. • Poca difusión externa de las actividades y logros del banco. • Falta fortalecimiento de la gestión de riesgos. • Gran dependencia del fondeo del BCE. • Baja calificación de riesgo del banco. • Lentitud en algunos procesos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada propuesta para la reestructuración de la banca pública. • Falta de diversificación en las fuentes de financiamiento. • Falta de crédito por parte de las IFI's para los sectores bajos. • Ausencia de políticas activas habitacionales sostenibles. • Inexistencia de planes de desarrollo urbano y de reordenamiento territoriales. • Falta de agilidad en gestiones operativas de parte de las instituciones relacionadas con el

<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura física inadecuada. • Retraso en la implementación de sistemas de información. • Estructura organizacional, ocupacional y salarial no validada y aprobada por el MRL. • Retraso en la solución de los problemas de arrastre que constan en el plan de regularización impuesto por la SBS. 	<p>proceso de instrumentación de crédito BEV.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de no pago clientes. • Débil capacidad de promotores en generar y administrar proyectos. • Posibles contingencias judiciales. • Incumplimiento en la entrega de bonos anticipados a proyectos aprobados. • Paralización del banco por la falta de aprobación de créditos habitacionales por directorio.
---	---

3.2 Objetivos enfocados a solucionar los problemas comunicacionales del Banco Ecuatoriano de la Vivienda.

3.2.1 Objetivo General

Optimizar la Comunicación Interna del Banco de la Vivienda en el lapso de 1 año a través de estrategias comunicacionales enfocadas al clima laboral y al rediseño e implementación de herramientas de comunicación.

3.2.2 Objetivos Específicos:

1. Reforzar las relaciones interpersonales del público interno con los altos mandos del BEV.
2. Fortalecer la comunicación interna del BEV a fin de lograr una estandarización dentro de la misma.
3. Optimizar el uso de las herramientas de comunicación ya existentes y por aplicarse para mejorar la comunicación interna y el clima laboral.

3.3 Matriz de Estrategias y Tácticas

Objetivo	Estrategias	Tácticas	Actividad/Subactividad	Responsable	Recursos Necesarios
<p>1. Reforzar las relaciones interpersonales del público interno con los altos mandos del BEV.</p>	<p>E1. Instruir al personal de la organización para mejorar su productividad, crecimiento profesional y personal.</p>	<p>T1.1 Realizar programas de capacitación profesional para el personal del BEV, enfocados a desarrollar las necesidades de acuerdo al departamento.</p> <p>(Anexo No. 2)</p>	<p>- Programación del lugar, hora y fecha de las capacitaciones.</p> <p>-Contratación de un experto en el tema para que dicte el curso.</p> <p>- Envío de invitaciones al personal.</p> <p>- Entrega del material de apoyo para los participantes.</p> <p>-Realización de la misma.</p>	<p>Comunicación Interna Recursos Humanos</p>	<p>Humano Financiero Tecnológico</p>

			-Entrega de certificados.		
		<p>T1.2 Charlas generales enfocados en aspectos motivacionales, destinados al desarrollo personal de los trabajadores.</p> <p>(Anexo No. 3)</p>	<p>-Seleccionar el lugar, hora y fecha del evento.</p> <p>-Programar el temario de las charlas motivaciones.</p> <p>-Contratar a un experto en el tema para que dicte las charlas.</p> <p>- Enviar invitaciones al personal.</p> <p>-Preparar material de apoyo necesario para la exposición.</p> <p>-Imprimir material informativo para</p>	<p>Comunicación Interna Recursos Humanos</p>	<p>Humano Financiero Tecnológico</p>

			<p>entregar a los participantes.</p> <p>-Imprimir y entregar certificados a los participantes.</p>		
	<p>E2. Motivar la participación del personal en la institución para mejorar el clima laboral.</p>	<p>T2.1 Aplicar la Pausa Activa dentro de la jornada laboral de los empleados.</p>	<p>-El jefe del departamento de RRHH se encargará de gestionar la implementación de las charlas que está llevando a cabo el IESS junto con el departamento de Salud y Seguridad Ocupacional.</p> <p>- Programar la fecha y hora de las charlas para informar sobre la</p>	<p>Recursos Humanos Comunicación Interna</p>	<p>Humano Financiero Tecnológico</p>

			<p>implementación de la Pausa Activa.</p> <p>- Se implementará la actividad para el personal.</p>		
		<p>T2.2 Realizar una mañana deportiva con todo el personal y su familia.</p> <p>(Anexo No. 4)</p>	<p>--Definir hora y fecha del evento.</p> <p>-Elegir y reservar el lugar.</p> <p>-Comunicar al personal del evento e inscribir a los equipos de fútbol respectivamente.</p> <p>-Contratar catering.</p> <p>-Contratar servicio de filmación y fotografía.</p>	<p>Comunicación Interna Recursos Humanos Financiero</p>	<p>Humano Financiero Tecnológico</p>

			<p>-Hacer invitaciones para los directivos.</p> <p>-Adquirir medallas y trofeos para los equipos ganadores del primer y segundo lugar.</p>		
2. Fortalecer la comunicación interna del BEV.	E3. Estandarizar las acciones actuales de la institución, informando a todo el público interno.	<p>T3.1 Enviar un boletín informativo diario al personal sobre actividades, acontecimientos recientes y más destacados de la institución a través del intranet.</p> <p>(Anexo No. 5)</p>	<p>-Recopilar la información necesaria.</p> <p>- Elaboración del boletín informativo a cargo del departamento de comunicación.</p> <p>-Envío del boletín al personal a través del e-mail de la institución.</p>	Comunicación Interna	Humano Financiero Tecnológico
	E4. Consolidar la comunicación dentro de las diferentes	T4.1 Realizar reuniones mensuales entre	-Coordinar con los directivos y jefes de cada área fechas	Comunicación Interna	Humano Financiero Tecnológico

	<p>áreas de la organización.</p>	<p>directivos y trabajadores de cada departamento para conocer sugerencias de la organización.</p>	<p>disponibles con el fin de programar un calendario de reuniones generales.</p> <p>-En cada reunión participarán un directivo y los trabajadores del departamento respectivo.</p> <p>-Elaborar y enviar por el intranet el calendario a cada departamento.</p> <p>-Cada reunión será organizada previamente.</p> <p>-Al final de la reunión se brindará un café de integración.</p>	<p>Recursos Humanos Directiva</p>	
--	----------------------------------	--	--	---------------------------------------	--

			-Se elaborará un análisis de los resultados de cada reunión y se presentará a la gerencia un informe del mismo.		
		T4.2 Enviar mensajes motivacionales y de felicitaciones por fechas especiales a través del intranet. (Anexo No. 6)	-Elaborar una lista de fechas especiales como: -Día de la mujer -Día del padre -Día de la madre -Día de la secretaria -Crear el mensaje y enviarlo al personal acorde a la fecha por medio del intranet.	Comunicación Interna Recursos Humanos	Humano Financiero Tecnológico
		T4.3 Enviar mensajes de felicitaciones por cumpleaños a	-Elaborar una lista de fechas de cumpleaños de todo el personal de la institución.	Comunicación Interna Recursos Humanos	Humano Financiero Tecnológico

		<p>través de una tarjeta. (Anexo No. 6)</p>	<p>-Contratar un diseñador gráfico para que se encargue de hacer el diseño de la tarjeta.</p> <p>-Entregar la tarjeta directamente a la persona homenajeada.</p>		
		<p>T4.4 Celebración de fechas especiales para todo el personal. (Anexo No. 7)</p>	<p>- Definir hora y fecha del evento de acuerdo a la ocasión.</p> <p>-Los eventos a realizarse serán:</p> <p>-Día de la madre. -Día del padre. -Aniversario del BEV. -Día de la secretaria.</p>	<p>Comunicación Interna Recursos Humanos</p>	<p>Humano Financiero Tecnológico</p>

			<ul style="list-style-type: none">-Elegir y reservar el lugar de acuerdo al evento. -Comunicar al personal de los eventos por medio del mail institucional. -Contratar servicio de filmación y fotografía. - Hacer invitaciones para los directivos, mandar a imprimir y entregarles. -Adquirir presentes de acuerdo a la ocasión.		
--	--	--	--	--	--

<p>3. Optimizar el uso de las herramientas de comunicación existente y por aplicarse para mejorar la comunicación interna y el clima laboral.</p>	<p>E5. Implementar la jefatura de Comunicación Interna en el departamento de Comunicación Social.</p>	<p>T5.1 Diseñar los objetivos y responsabilidades del jefe de comunicación interna. (Anexo No. 8)</p>	<p>-Especificar los objetivos y responsabilidades del jefe de comunicación interna.</p> <p>-Solicitar una reunión para exponer el caso a los altos mandos, de esto se encargará el jefe de RRHH.</p> <p>-El departamento de RRHH se encargará de gestionar la aprobación de la implementación de la jefatura de comunicación interna de acuerdo a los procesos y normas de la institución.</p>	<p>Comunicación Interna Recursos Humanos</p>	<p>Humano Financiero Tecnológico</p>
---	---	---	--	--	--

	<p>E6. Actualizar las herramientas de comunicación que se utilizan en la organización.</p>	<p>T6.1 Rediseñar el intranet para hacerlo mas dinámico y llamativo.</p> <p>(Anexo No. 9)</p>	<p>- Presentar al gerente la propuesta del rediseño del intranet para la aprobación.</p> <p>-El Ingeniero en Sistemas de la institución se encargará del proceso.</p> <p>-Informar al personal de la actualización del intranet por medio de una charla que se llevará a cabo en el auditorio de la institución.</p> <p>-Implantar el mismo en la institución para su uso.</p>	<p>Informática Comunicación Interna</p>	<p>Humano Financiero Tecnológico</p>
--	--	---	--	---	--

		<p>T6.2 Renovar la página web de la institución. (Anexo No. 10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar al gerente un informe de la renovación de la página web. -Solicitar la aprobación del mismo. -Contratar una empresa para que se encargue de la renovación. -Implantar el mismo en la institución para su uso. -Informar al personal de la renovación de la página web por medio de una charla que se llevará a cabo en el 	<p>Comunicación Interna</p>	<p>Humano Financiero Tecnológico</p>
--	--	---	---	---------------------------------	--

			auditorio de la institución.		
		T6.3 Crear un buzón de sugerencias, el cual se manejará de forma anónima dentro de las instalaciones para conocer las necesidades, dudas y sugerencias que tienen el personal con respecto a la organización. (Anexo No.11)	-Instruir al personal sobre el manejo del mismo. -Colocar el buzón de sugerencias en un lugar estratégico dentro de la empresa. -Cada semana se hará la recopilación y análisis de las sugerencias.	Comunicación Interna	Humano Financiero Tecnológico
	E7. Implementar nuevas herramientas comunicacionales.	T7.1 Incorporar carteleras en cada departamento de la institución. (Anexo No. 12)	-Las carteleras se colocarán en cada departamento de la institución.	Comunicación Interna Cada departamento	Humano Financiero Tecnológico

			<p>-La información que se colocará en las carteleras será de interés para el personal.</p> <p>-La actualización de las carteleras se lo realizará semanalmente.</p> <p>-Cada departamento será responsable de la actualización y cuidado de la cartelera.</p>		
		<p>T7.2 Elaborar un Manual de Inducción para empleados nuevos.</p> <p>(Anexo No. 13)</p>	<p>-Contratar una agencia de diseño gráfico para que se encargue de las artes.</p> <p>-Seleccionar propuestas del diseño del manual.</p>	<p>Comunicación Interna Recursos Humanos</p>	<p>Humano Financiero Tecnológico</p>

			<ul style="list-style-type: none">-Solicitar una reunión con los directivos para saber las normas que debe cumplir el Manual de Inducción. -Elaborar el manual de inducción y solicitar reunión para definir correctivos. -Solicitar aprobación del manual de inducción a los altos mandos del BEV. -Enviar a la agencia para la respectiva impresión del manual.		
--	--	--	--	--	--

3.4 Presupuesto General de la Propuesta Comunicacional.

Los valores detallados a continuación son según la necesidad de cada táctica, el presupuesto incluye gastos administrativos, operativos, de investigación y gastos de imprevistos.

Código	Concepto	Total
E1/T1.1	Experto para capacitación	\$350
	Salón todo incluido para el evento de capacitación.	\$5490
	Material audiovisual	\$60
	Material Impreso	\$400
	Certificados	\$250
E1/T1.2	Experto para charla	\$350
	Material audiovisual	\$60
E2/T2.2	Mañana deportiva del BEV	\$600
	Servicio de Catering	\$2600
	Fotografía y filmación	\$200
	Invitaciones	\$50
	Trofeos	\$100
	Medallas	\$200
E4/T4.3	Diseño de tarjeta de felicitación.	\$10
	Impresión de las tarjetas	\$150
E4/T4.4	Salón todo incluido	\$5490
	Fotografía y filmación	\$200
	Maestro de ceremonias	\$250
	Material audiovisual	\$60
	Invitaciones	\$50
E5/T5.1	Implementación de jefatura de Comunicación Interna.	\$0
	Muebles y encerados	\$1000
	Equipos de oficina	\$1000
	Rediseño del intranet	\$0

E6/T6.1	Material audiovisual	\$60
E6/T6.2	Renovación página web	\$500
E6/T6.3	Buzón de sugerencias	\$60
	Material audiovisual	\$30
E7/T7.1	Elaboración de Carteleras (17 c/u \$50,00)	\$850
E7/T7.2	Manual de Inducción para personal nuevo del BEV.	\$500
	TOTAL	\$20.920

Presupuesto General

Gastos Operativos	\$20.920
Gastos Administrativos	\$2.500
Gastos de Investigación	\$200
Gastos Imprevistos	\$160
TOTAL	\$23.780

El presupuesto general para llevar a cabo la propuesta comunicacional es de \$23.780.

3.5 Matriz de Evaluación de la Propuesta Comunicacional del BEV

En la siguiente matriz podemos identificar el impacto positivo de cada una de las tácticas a aplicar por medio de mecanismos de evaluación e indicadores que permitirán valorar su efectividad.

Objetivo 1	Tácticas	Mecanismos de evaluación	Indicadores de medición
Reforzar las relaciones interpersonales del público interno con los altos mandos del BEV.	T1.1 Realizar programas de capacitación profesional para el personal del BEV, enfocados a desarrollar las necesidades de acuerdo al departamento.	Focus Group	Presencia de clima laboral efectivo.
	T1.2 Charlas generales enfocados en aspectos motivacionales, destinados al desarrollo personal de los trabajadores.		
	T2.1 Aplicar la Pausa Activa dentro de la jornada laboral de los empleados.	Sondeo de opinión	Clima laboral positivo y adecuado.

	T2.2 Realizar una mañana deportiva con todo el personal y su familia.	Sondeo de opinión	Nivel de participación y asistencia.
--	---	-------------------	--------------------------------------

Objetivo 2	Tácticas	Mecanismos de evaluación	Indicadores de medición
Fortalecer la comunicación interna del BEV a fin de lograr una estandarización dentro de la misma.	T3.1 Enviar un boletín informativo diario al personal sobre actividades, acontecimientos recientes y más destacados de la institución a través del intranet.	Encuesta	Nivel de aceptación de los participantes.
	T4.1 Realizar reuniones mensuales entre directivos y trabajadores de cada departamento donde se de a conocer opiniones y problemas que se estén dando en la organización.	Sondeo de opinión	Nivel de participación y asistencia

	T4.2 Enviar mensajes motivacionales y de felicitaciones por fechas especiales a través del intranet.	Encuesta	Índice de aceptación del personal
	T4.3 Enviar mensajes de felicitaciones por cumpleaños a través de una tarjeta.		
	T4.4 Celebración de fechas especiales para todo el personal.	Sondeo de opinión	Porcentaje de participación y asistencia

Objetivo 3	Tácticas	Mecanismos de evaluación	Indicadores de medición
3. Optimizar el uso de las herramientas de comunicación existente y por aplicarse para mejorar la comunicación interna y el clima laboral.	T5.1 Diseñar los objetivos y responsabilidades del jefe de comunicación interna.	Observación Directa	Índice de aceptación

	T6.1 Rediseñar el intranet para hacerlo más dinámico y llamativo.	Sondeo de opinión	Grado de aceptación del personal
	T6.2 Renovar la página web de la institución.	Visitas a la página web	Número de visitantes de la página web
	T6.3 Crear un buzón de sugerencias, el cual se manejará de forma anónima dentro de las instalaciones para conocer las necesidades, dudas y sugerencias que tienen el personal con respecto a la organización.	Focus Group	Uso frecuente y adecuado de las nuevas herramientas de comunicación.
	T7.1 Incorporar carteleras en cada departamento de la institución.		
	T7.2 Elaborar un manual de inducción para empleados nuevos.	Sondeo de opinión	Porcentaje de conocimiento del personal sobre el manual.

3.6 Cronograma

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRE				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOST				SEPT				OCT				NOV				DIC			
	Semana				semana				semana				semana				semana				semana				semana				semana				semana				semana				semana							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
T1.1 Programas de capacitación profesional para el personal.																																																
T1.2 Charlas motivacionales.																																																
T2.1 Aplicar Pausa Activa.																																																
T2.2 Mañana deportiva																																																
T3.1 Envío de boletín informativo diario al personal.																																																
T4.1 Reuniones mensuales entre directivos y trabajadores.																																																
T4.2 Envío de mensajes motivaciones y de felicitaciones por fechas especiales.																																																

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- El recurso humano es el bien más valioso que tiene la empresa y a partir de ello pone en funcionamiento cada una de las actividades, metas y propósitos que tiene, por lo que si los trabajadores no se sienten satisfechos no van a ejecutar su trabajo con dedicación, eficiencia y ánimo y no tendrán un sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Un buen clima laboral no depende sólo de las buenas relaciones entre el personal y sus jefes, sino también con los altos mandos y del desarrollo tanto personal como profesional que se brinde a los trabajadores para que se sientan motivados y amen lo que hacen en la empresa.
- Las herramientas comunicacionales son uno de los pilares fundamentales para la comunicación, el desarrollo de actividades y la información dirigida al personal, es por esto que cada una de ellas deben estar al margen de las necesidades de la institución y de los trabajadores.
- La comunicación interna es uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral, es la clave de la motivación ya que esto permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas son tomadas en cuenta, valoradas y estén a gusto en su lugar de trabajo; generando de este modo una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa y un mayor compromiso.

- Las capacitaciones, charlas, seminarios y actividades dirigidos a los trabajadores de la institución deben ser tomados como un punto de partida para el desarrollo y crecimiento personal y profesional, mas no como un gasto para la empresa ya que este aporte contribuye a la motivación y el buen desempeño del personal.
- La comunicación interna que es diagnosticada, planificada, organizada, ejecutada y controlada crea en la organización un ambiente laboral eficaz y eficiente y genera en los trabajadores una identificación con la institución, motivación y estabilidad.

4.2 Recomendaciones

- Con el fin de que el Banco Ecuatoriano de la Vivienda logre un cambio en las falencias de la comunicación interna y el clima laboral se sugiere la aplicación de este Plan de Comunicación Interna, ya que dicha propuesta ayudará a que el personal tenga una relación mas directa con los altos mandos mejorando así las relaciones interpersonales y de este modo generar una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa y un mayor compromiso.
- Las estrategias para mejorar las herramientas comunicacionales y la implementación de nuevas contribuirá a desarrollar una comunicación organizada y bien ejecutada, lo que permitirá mantener una comunicación directa, fluida, clara y completa y ayudará al personal a estar informado oportunamente.

- La implementación de una jefatura de comunicación interna que esté conformada de un especialista, permitirá que el manejo de la comunicación sea eficaz tanto a nivel interno como externo y en todos sus ámbitos también llevar un manejo adecuado de las relaciones que se da entre la organización y sus públicos y esa persona será el encargado de ejecutar estrategias de comunicación que estén en función del desarrollo de la empresa.
- Aplicar el proceso en los diferentes departamentos se convertirá en un factor de integración y motivación, así como con la aplicación de cada uno de los mecanismos propuestos las necesidades de comunicación serán satisfechas, contribuyendo al desarrollo de una cultura comunicativa.
- Convertir las acciones de comunicación en una herramienta empresarial indispensable ayudan a dinamizar el trabajo, fomentan el sentimiento de pertenencia, fortalecen las relaciones interpersonales, mejoran el desempeño y optimizan el clima laboral.

5. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- BELL MALLÉN, José Ignacio, 2005, “Comunicar para crear valor, La dirección de comunicación en las organizaciones”, 2da edición, Editorial EUNSA.
- ELIAS Joan y MASCARAY José, 1998, “Más allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación”, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- ENRIQUE, Ana María “La Planificación de la Comunicación Empresarial”, Ediciones Materials 202, Barcelona-España.
- EYZAGUIRRE CHADWICK, Pablo, 1997, “Relaciones Públicas”, Editorial Cal & Canto, Santiago de Chile.
- GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús, “La Comunicación Interna”, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid-España.
- MARTÍN, Fernando, 2006 “Comunicación Empresarial e Institucional”, 4ta edición, Editorial Universitas, S.A.
- MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, Patricia, 2005 “Ambiente Laboral: estrategias para el trabajo efectivo en Bibliotecas”, México.
- OÑATE CANTERO, María Araceli, “Sistemas de Comunicación Interna en la empresa”, Cepade, Madrid.
- RAIGADA PIÑUEL, José Luis, “Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones”, Editorial Síntesis, S.A., Madrid, España.

- RAMOS GRIJALVA, Darío, 2007, "Manual Básico de Comunicación Corporativa", San Pablo Ediciones 1°ed., Bogotá-Colombia.
- RODRÍGUEZ ROWE, M. Verónica, 2008, "Comunicación Corporativa: Un derecho y un deber", RIL Editores, Santiago.
- VILLAFANE GALLEGO, Justo, 2000, "Imagen Positiva" Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Ediciones Pirámide, Madrid.

Páginas Web

- <https://www.bev.fin.ec/>
- <http://www.climaempresa.com/>
- <http://www.definicionabc.com./ciencia/analisis.php>
- <http://ekosnegocios.com/Inmobiliario/Articulos/6.pdf>
- <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/173935-el-deficit-de-vivienda-se-reduce-en-un-3-por-ciento-anual/>
- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuninter.htm>
- <http://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.html>

6. ANEXOS

Anexo 1

Formato de la encuesta dirigida al público interno del BEV.



ENCUESTA PARA EL PERSONAL INTERNO DEL BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA

La presente encuesta tiene como objetivo analizar la comunicación interna del Banco que permita la optimización de las herramientas comunicacionales y el clima laboral, por lo que se le solicita contestar las siguientes preguntas.

Edad: 18-25

25-35

35-45

Más de 50

Género Masculino

Femenino

¿Qué tiempo labora en la empresa?

Menos de un año

De 3 a 5 años

De 1 a 3 años

Más de 5 años

Área en la que desempeña su trabajo

Gerencia

Administrativo

Secretaría General

Subgerencia

Recursos Humanos

Proyectos

Planificación

Auditoría

Negocios

Riesgos

Jurídico

Comité de Auditoría

Financiero

Auditoría Interna

Informática

Comunicación Social

Operaciones

A. CLIMA LABORAL

1. ¿Cómo calificaría la relación que existe con su jefe inmediato?

Buena

Regular

Mala

Pésima

2. ¿Cómo calificaría la relación que existe con sus compañeros de área de trabajo?

Buena Regular Mala Pésima

3. ¿Se siente a gusto con los beneficios que le brinda la empresa por el trabajo que realiza?

Totalmente Satisfecho Parcialmente Satisfecho Insatisfecho

4. ¿Con que frecuencia sus dudas, sugerencias, reclamos son atendidos con la brevedad que ameritan?

Siempre A menudo Nunca

5. ¿Considera usted que la organización valora la labor que usted realiza dentro de la organización?

Sí Parcialmente No

6. ¿De qué manera considera usted que la organización debería incentivar al personal por un trabajo bien realizado?

Motivaciones profesionales Reconocimiento institucional
 Capacitaciones Bonificaciones

7. Seleccione entre las siguientes opciones. ¿Qué facilidad brinda la empresa a sus trabajadores para un mejor desempeño?

Materiales Capacitaciones Horarios
 Uniforme Bonificación Transporte

B. COMUNICACIÓN INTERNA

8. ¿De parte de quién recibe dicha información?

- Superior Compañeros de otra área
 Jefe inmediato Compañeros de área

9. ¿Con qué frecuencia recibe usted información de la organización?

- A diario Cada semana Dos veces por semana
 Cada mes Dos veces por mes No recibe ningún tipo de información

10. ¿Cómo califica usted a la información que recibe en la organización?

- Oportuna Inoportuna

11. Señale cual de las siguientes alternativas considera usted que ayudaría a mejorar la comunicación dentro del BEV.

- Que sea oportuna A través del jefe inmediato Clara y completa
 Superior a empleados Superior a niveles de apoyo

12. Señale el grado de importancia que tiene la comunicación para usted.

- Sumamente importante Poco importante
 Mediamente importante No tiene importancia

13. ¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación se utilizan en la empresa?

- Carteleras Buzón de sugerencias E-mail
 Teléfono En pasillo

14. ¿Considera usted que se debería mejorar y/o actualizar las herramientas actuales de comunicación?

- Sí No

15. ¿Qué herramientas considera que se debería utilizar para mejorar la comunicación interna en el banco?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2

Formato entrevista a directivos

Entrevista N°

Entrevistada: Dra. Gabriela Sulca – Subgerente Financiera

1. ¿Cómo considera usted que es la relación entre directivos y empleados?

Digamos en términos que es manejable.

2. ¿Se realizan reuniones de información y opinión entre los trabajadores y la alta dirección?

Tenemos personal con diferentes regímenes laborales, inclusive los trabajadores, los del Código del trabajo tienen una representación dentro del directorio con voz y voto, de esta manera la información va de arriba hacia abajo en forma veraz.

3. ¿Qué medios o herramientas de comunicación se utilizan dentro de la institución para informar al público interno?

De hecho una herramienta importante es la intranet.

4. ¿En la gestión de este departamento considera usted que han habido cambios positivos durante todo el tiempo que ha trabajado para él?

Si, efectivamente tuvimos que aplicar las disposiciones de la ley financiera que rige para del sector público, pues esa herramienta que es de mucha ayuda nos ha permitido contar con información al día, que en cualquier momento puede ser solicitada por los directivos o por los organismos de control.

5. ¿Considera que el ambiente laboral que se vive aquí es de unión y colaboración o es todo lo contrario?

Digamos que en general hay un buen ambiente de trabajo si hablamos de las áreas en sí. Aunque por ahora, no es lo que preocupa al personal de la institución, sino la incertidumbre motivada por las decisiones de la autoridad ejecutiva.

6. ¿Considera usted que todos conocen los procedimientos de trabajo en el área?

A partir del levantamiento de los procesos que se plasmaron en documentos como manuales y se socializaron a todo el personal creo que estamos con mejor conocimiento de cómo hacer las cosas, cada uno conoce paso a paso como desarrollar las funciones asignadas, ya que antes de contar con esta herramienta aunque teníamos nociones lo hacíamos de una manera un tanto informal.

7. ¿Con la incorporación de los nuevos directivos, la percepción del público interno hacia la institución ha cambiado?

Puedo decir que ha cambiado pero precisamente por nuestro problema coyuntural porque efectivamente para nosotros la incorporación de nuevos directorios ha creado un ambiente un poco tenso porque no sabemos cuál es la dirección efectivamente que le va a dar a la institución entonces causa esa incertidumbre.

8. ¿Considera usted que la cultura corporativa (misión, visión y valores) del BEV se la ha puesto en práctica?

Efectivamente se ha puso en práctica la misión, visión y objetivos de corto, mediano y largo plazo pero están en peligro de extinción porque de acuerdo a las nuevas competencias que en algún momento fueron mencionadas por el gobierno deben ser cambiadas para lograr nuevos productos bajo nuevos esquemas.

9. ¿Los empleados nuevos reciben inducción antes de incorporarse a la institución?

En la mayoría de casos no, porque el tema es que en las incorporaciones no se hace la inducción porque efectivamente hay personal con servicios ocasionales en relación al personal de carrera.

10. ¿La institución otorga algún tipo de motivación a los empleados que se destaquen por su trabajo?

Dentro del sector público existían ciertos beneficios, motivaciones, reconocimientos económicos, capacitaciones, etc., pero muchos de ellos se han eliminado por disposición del gobierno.

En la actualidad hay una norma de la SENRES sobre el tema para el sector público que habla de la evaluación del desempeño y se premia a los empleados que se destaquen; sin embargo, para poder aplicar hay que seguir un proceso.

11. ¿La institución realiza cursos de capacitación para el personal?

Sí, se elaboró y ejecutó un plan de capacitación y durante mucho tiempo se ha capacitado a casi todo el personal de la entidad. Esta herramienta mejora y actualiza los conocimientos de las personas que les permite mejorar su desempeño en las actividades asignadas.

12. ¿Cree usted que existen oportunidades de ascenso en el BEV?

Si luego de todos estos procesos hay efectivamente cargos o puestos vacantes que tienen que ser llenados, pero se complica por la gestión pública.

13. ¿La institución ha desarrollado programas de integración y esparcimiento general para el personal?

Se han llevado a cabo programas como el día del padre o de la madre, se han desarrollado pero no con ese ímpetu para poder generar motivación.

Anexo 3

Programas de capacitación profesional

Para desarrollar esta actividad se invitará a un experto en capacitaciones para de esta manera lograr llegar directamente a todos los miembros de la institución.

Lugar: Hotel Quito

Hora: 9:00-18:00

Los temas variarán según el departamento, pero entre los posibles temas a tratarse están:

- Atención al cliente
- Manejo de las TICS (técnicas de información en la comunicación).
- Responsabilidad empresarial.

En las capacitaciones que se dictarán se realizará una dinámica para fomentar el liderazgo, participarán todos los asistentes.

Cronograma

9h30 a 9h40 Bienvenida e inauguración de la capacitación

9h40 a 11h00 1era Ponencia: tema principal

11h00a11h30 Coffee Break

11h30 a 13h30 2da Ponencia: tema principal

13h30 a 14h30 Almuerzo

14h30 a 16h30 3ra Ponencia: General

16h30 a 17h00 Cierre del evento

17h00 a 17h30 Entrega de certificados a los asistentes.

Anexo 4

Charlas Motivacionales

Para el desarrollo de esta actividad se invitará a un experto en charlas motivacionales para de esta manera lograr llegar directamente a todos los miembros de la institución.

Lugar: Auditorio del BEV

Hora: 8:00-17:00

Duración: 3 jornadas laborales (se dividirá al personal en tres grupos).

Dirigido a: Todo el personal tanto de departamentos administrativos como operativos.

Objetivo de las charlas motivacionales:

Lograr la motivación y superación personal de los miembros de la institución.

Temas sugeridos a tratarse en la charla:

- Relaciones Interpersonales
- Superación personal
- Autovaloración
- Trabajo en equipo

Anexo 5

Mañana Deportiva para el personal y su familia.

Será una actividad de integración para el público interno del BEV y su familia.

Lo que se quiere lograr es:

- Mejorar el clima laboral

Participantes: miembros institucionales y público interno del BEV y sus familiares que deseen asistir, cada empleado podrá llevar hasta tres invitados.

Lugar: Sede del Banco Central

Fecha:

Inicio: 9:00 am

Finalización: 17:30 pm

Programación:

09h35 – 09h45: Discurso de bienvenida por parte del Gerente del BEV

09h45 - 10h45: Break

10h45 - 13h45: Campeonato de fútbol masculino

13h45 - 14h45: Almuerzo Campestre

14h45 - 15h15: Premiación a los ganadores del campeonato

17h15 - 17h20: Agradecimiento a los presentes por la asistencia.

Anexo 6

Boletín informativo para el personal.

El objetivo es:

- Fortalecer la comunicación interna.
- Mantener al personal informado de las actividades que realiza la institución.

Constará de:

- Noticias destacadas de la institución.
- Actividades en los que está involucrado el BEV.
- Acontecimientos recientes.

Dirigido a: Todo el personal del Banco Ecuatoriano de la Vivienda.

Anexo 7

Mensajes motivacionales y de felicitaciones por fechas especiales.

Con el envío de estos mensajes se pretende mantener motivado al personal.

El objetivo es: Lograr que el personal se sienta parte de la institución.

Dirigido a: todo el personal de la institución.

Ejemplos:

Mensaje de motivación

**“Gracias por ser uno mas de los nuestros.
Por ustedes somos los primeros”**

Tarjeta de felicitaciones



Anexo 8

Celebración de fechas especiales para el personal.

El objetivo de las celebraciones es:

- Fortalecer las relaciones interpersonales.
- Mejorar el clima laboral
- Fortalecer la comunicación interna

Entre las posibles celebraciones a realizarse están:

- Aniversario del BEV
- Día de la madre
- Día de la padre

Participantes: miembros institucionales y todo el personal del BEV.

Lugar: ... (Dependerá del evento)

Fecha: ... (Dependerá del evento)

Hora: ...

El cronograma se elaborará de acuerdo al evento y a las actividades que se lleven a cabo dentro de la misma.

Anexo 9

Implementación de la Jefatura de Comunicación Interna en el Departamento de Comunicación Social.

Especialista en el área: Relacionista Público

Perfil del profesional de Relaciones Públicas:

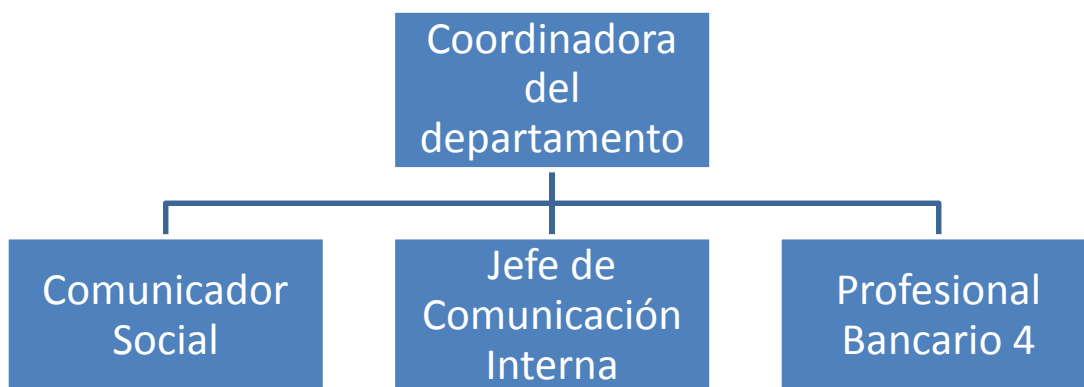
- Título y especialización en Relaciones Públicas.
- Dominio intermedio del idioma inglés.
- Líder, experimentado con conocimientos de gestión estratégica, publicaciones, manejo de medios, comunicación interna y externa.
- Habilidad en la resolución de problemas, toma de decisiones y asumir responsabilidades.
- Destreza en el trato con la gente.
- Capacidad en redacción efectiva y discurso persuasivo.

Objetivos y Responsabilidades del jefe de Comunicación Interna

- Contribuir al liderazgo del Presidente o máximo ejecutivo de la empresa.

- Ejercer una asesoría interna a través de su Dirección de Comunicación.
- Diseñar los Planes Estratégicos Globales, de Comunicación y de actuaciones.
- Reforzar o cambiar la Cultura organizacional.
- Integrar las comunicaciones en las esferas Institucional, Organizacional y Mercadología.
- Coordinar las Comunicaciones Institucionales y la Reputación al más alto nivel.
- Vectorizar, desarrollar y controlar la política de comunicación y la Imagen de la empresa o del grupo.
- Asegurar activos de la compañía con prevención y gestión de Crisis.

Organigrama del Departamento de Comunicación Social.



Anexo 10

Rediseño del intranet de la institución.

El rediseño del intranet permitirá que mejore los sistemas de información y sistemas operacionales para un manejo adecuado y eficiente del personal:

Dirigido a: todo el personal de la institución.

Beneficios del intranet

Les da a las personas la posibilidad de acceder a tiempo a la información, organizar y mantener información centralizada o distribuida según se requiera para la obtención y actualización.

Resultados:

Se mejorarán los procesos de comunicación empresa & funcionario y funcionario & funcionario, reflejándose un mejor clima laboral y una cultura corporativa más compacta y coherente.

Anexo 11

Renovación de la página web

La página web es una herramienta de comunicación muy importante tanto al interior y exterior de la institución que facilita la obtención de una información amplia de la misma.

El objetivo es:

Actualizar la información y obtener una estructuración del contenido menos cargada, poniendo énfasis en lo más idóneo e importante de la misma.

Dirigido a: todo el personal del BEV.

Anexo 12

Creación de un buzón de sugerencias.

El buzón será una nueva herramienta de comunicación dentro de la institución y permitirá que el personal exponga sus necesidades, dudas y sugerencias con respecto a la organización.



Anexo 13

Incorporar carteleras en cada departamento de la institución.

Las carteleras serán una nueva herramienta de comunicación para el personal del BEV y se las colocará en cada departamento de la institución.

Objetivo: Mejorar la comunicación interna.

Dirigido a:

- Todo el personal de la institución para su uso y manejo adecuado.



Anexo 14

Manual de Inducción para el personal nuevo.

El manual de inducción generará identificación y sentido de pertenencia del nuevo personal del BEV, además que ayudará a que los mismos se informen de lo que es la institución.

El contenido del manual será el siguiente:

- Bienvenida
- Historia
- Antecedentes
- Misión
- Visión
- Valores
- Productos
- Filosofía
- Organigrama
- Funciones de cada departamento
- Salarios
- Bonificaciones
- Capacitaciones
- Actividades Sociales
- Código de ética
- Manual de Salud y Seguridad Industrial

El Manual de Inducción para el personal está dirigido a todo nuevo integrante que inicie su trabajo en el BEV, deberá estar al tanto de la información que contenga dicho manual ya que le ayudará a conocer sobre la institución.