

UNIVERSIDAD CATÓLICA NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN
Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas
Ciencias de la Comunicación con énfasis en Comunicación institucional

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN
VISIÓN BANCO

Rut Sosa Maciel

MEMORIA DE LICENCIATURA

Asunción, Paraguay

2011

Rut Sosa Maciel

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN
VISIÓN BANCO**

Memoria de licenciatura presentada a la
Universidad Católica “Nuestra Señora de la
Asunción” como requisito parcial para la obtención
del título de Licenciada en Ciencias de la
Comunicación con énfasis en Comunicación
Institucional

Tutora: Susana Aldana

Asunción, Paraguay

2011

Sosa, R. 2011. **Gestión de la comunicación institucional en Visión Banco** / Rut Elvira Sosa Maciel. 325 páginas

Nombre del tutor/a: Susana Aldana

Disertación académica en la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación con énfasis en Comunicación Institucional – UCA, 2011.

Rut Sosa Maciel

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN VISIÓN BANCO

Esta tesina fue evaluada y aprobada en fecha ___/___/___ para la obtención del título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, con énfasis en Comunicación Institucional por la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”.

Asunción, Paraguay

2011

Para todos los que incursionan en el apasionante
mundo de la comunicación institucional

Agradecimientos

A **Dios** por permitirme encontrar mi vocación y guiarme como instrumento de su paz.

A mis **padres** por su amor incondicional y por su valentía para hacer realidad una

Visión de futuro.

A mis **hermanos** y mejores amigos Luis, Cristian y Diego, por sus consejos y por

impulsarme a ser cada día una mejor persona y profesional.

A **Norberto** por ser todo lo que es en mi vida.

A mi **tutora, la profesora Susana**, por su acompañamiento durante el gran aprendizaje que

significó este proceso académico.

A mis **compañeros, y profesores** por cinco años de recuerdos imborrables

Al **equipo de gerentes y colaboradores de Visión Banco**, por abrirme las puertas de su día

a día y dedicarme su valioso tiempo. Sin su gran aporte este trabajo no hubiera sido posible.

A todos, por siempre GRACIAS.

“Ve con confianza en la dirección de tus sueños.”
Henry David Thoreau

RESUMEN

El presente trabajo es un estudio de la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, una empresa, que como muchas otras en Paraguay, no cuenta con una dirección, departamento o área exclusiva para gestionar la comunicación con sus respectivos públicos de interés. A partir de dicho contexto surge la necesidad de conocer hasta qué punto es imprescindible la presencia de una dirección de comunicación en una empresa de gran porte. Así surge la interrogante: ¿cuáles son las características de la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, considerando la ausencia de un departamento de comunicación en la entidad? La presente investigación se propuso analizar cualitativa e integralmente la gestión de comunicación institucional en la mencionada empresa. La finalidad de este estudio fue describir metodológicamente esa gestión, para analizarla posteriormente desde los paradigmas de la teoría. Para lograr nuestro objetivo, realizamos entrevistas semi-estructuradas en profundidad a los principales responsables de la gestión de comunicación institucional de Visión Banco. Delimitamos nuestra unidad de estudio en los responsables de los departamentos de Marketing y RRPP, Calidad y RSE, y Dirección de Personas, además de la encargada de Relacionamiento con Accionistas, y el gerente de la Unidad Estratégica de Negocios. Entre los principales resultados obtenidos se encuentran: la identificación de un proceso integrado de elaboración de planes y estrategias de comunicación entre los departamentos investigados; y el rol central del departamento de Marketing y RRPP como principal ejecutor de la mayoría de las actividades de comunicación. Así también encontramos que la empresa gestiona la comunicación con sus públicos internos y corporativos sin basarse en diagnósticos de comunicación. Luego de este proceso investigativo, llegamos a la siguiente conclusión: En Visión Banco existe una tendencia creciente a la centralización de la gestión de comunicación. Esto se debe a la propia necesidad de los departamentos investigados, de unir esfuerzos, para lograr mayor eficiencia en la comunicación de una identidad institucional que busca generar valor para todos sus públicos. En resumen, presentamos un caso en donde el mundo académico y el día a día de la comunicación institucional finalmente se encuentran.

Palabras claves: comunicación institucional, gestión de la comunicación, herramientas estratégicas de comunicación, técnicas de comunicación institucional.

ABSTRACT

This work is a study of the institutional communication management at Visión Banco, a company, as many others in Paraguay, that doesn't have a specific institutional communication direction, department or section in their organizational structure. Considering that context arouses the need to know until what point is essential or not the presence of a communication department at a big company. That is how our first question came up: what are the characteristics of the institutional communication management at Visión Banco, taking into account the absence of a communication department at the company? The present investigation aimed to analyze their communication management in a qualitatively and integrally way. Our goal was to methodologically describe their communication procedures, to afterwards evaluate them within the paradigms of theory. To reach this objective we did semi-structure interviews to the main people responsible for the communication management at Visión Banco. We delimitated our unit of study within the main executives and managers from the Marketing and PR department, CSR department, Human Resources department, Shareholders Relations department and Commercial direction. Among the principal results obtained we can mention the identification of an integrated process of communication planning between the different departments investigated by us, and the recognition of Marketing and PR department role as the leading executor of most of the communication activities at the company. Furthermore, we found that Visión Banco develops its communication with their internal and corporative publics without basing them on communication diagnostics. After this investigation process we got to the conclusion that Visión Banco presents an increasing tendency to centralize their communication management, because of the own need of each investigated department to join forces and knowledge to achieve greater efficiency communicating Visión Banco institutional identity. In summary, we present to you a case in which the academic world and the day by day of communication finally meet each other.

Key words: institutional communication, communication management, strategic communication tools, institutional communication techniques.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE CUADROS	xiv
INTRODUCCIÓN	2
1. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN EMPRESAS.....	12
1.1. La empresa como organización e institución.....	13
1.2. Definición de comunicación institucional	15
1.3. Objetivos de la comunicación institucional	18
1.4. Propiedades de la comunicación institucional	19
1.5. Elementos claves de la comunicación institucional	21
1.5.1. Identidad institucional.....	21
1.5.2. Cultura organizacional y filosofía corporativa	24
1.5.3. Imagen institucional.....	26
1.5.4. Públicos	29
1.5.4.1. Stakeholders	31
1.5.4.2. Categorización de públicos	33
1.6. Dimensiones de la comunicación institucional	36
1.6.1. Comunicación interna	37
1.6.1.1. Tipos de comunicación interna	38
1.6.2. Comunicación externa.....	40
1.7. Modelos de comunicación en empresas	42
1.7.1. Modelo de comunicación de marketing	43
1.7.2. Modelo de comunicación integral.....	44
1.7.2.1. Ámbitos de la comunicación institucional según el modelo de integral	47
1.7.2.2. La dirección de comunicación	50
2. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	56
2.1. Definición del término “gestión”	57
2.1.1. La gestión empresarial y las funciones de administración	58
2.1.1.1. Indicadores de la gestión empresarial.....	62
2.2. Gestión de la comunicación institucional	64
2.3. Herramientas estratégicas de la comunicación institucional	66
2.3.1. Planificación de la comunicación institucional	67

2.3.1.1.	Plan de comunicación de marketing	70
2.3.1.1.1.	Diagnóstico de comunicación de marketing	74
2.3.1.2.	Plan de comunicación corporativa	76
2.3.1.2.1.	Diagnóstico de comunicación corporativa	82
2.3.1.3.	Plan de comunicación interna	84
2.3.1.3.1.	Diagnóstico de comunicación interna	85
2.3.2.	Políticas de comunicación institucional	87
2.4.	Técnicas de comunicación institucional	90
2.4.1.	Técnicas de comunicación corporativa	91
2.4.2.	Técnicas de comunicación de marketing	104
2.4.3.	Técnicas de comunicación interna	108
2.5.	Recursos para la comunicación institucional	111
2.5.1.	Recursos humanos para la gestión de comunicación institucional	111
2.5.2.	Presupuesto de comunicación institucional	113
2.5.3.	Instrumentos tecnológicos y otros recursos materiales	114
3.	VISION BANCO.....	117
3.1.	El sistema financiero en Paraguay.....	118
3.1.1.	El sistema bancario	119
3.1.2.	El sector de micro-finanzas	121
3.2.	Visión Banco, una historia de crecimiento y transición	122
3.3.	Identidad de Visión Banco	125
3.3.1.	Misión y Visión de la entidad	125
3.3.2.	Valores y principios éticos	126
3.3.3.	Visión Banco y la gestión de RSE con sus públicos	127
3.4.	Estructura organizacional de Visión Banco	131
4.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	133
4.1.	Planteamiento del problema	133
4.2.	Interrogantes	136
4.3.	Objetivos	137
4.4.	Hipótesis de partida	138
4.4.1.	Hipótesis específicas	138
4.5.	Enfoque	139
4.6.	Alcance	139

4.7.	Unidad de estudio	139
4.8.	Diseño de investigación	141
4.9.	Técnica de investigación.....	142
4.10.	Herramientas.....	144
4.11.	Definición de variables	147
4.12.	Variables e indicadores	185
4.13.	Recolección de datos.....	189
4.14.	Técnica de análisis de datos	191
5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	193
5.1.	Las herramientas estratégicas de Visión Banco para la gestión de comunicación institucional	193
5.1.1.	Herramientas estratégicas de comunicación de marketing en Visión Banco	193
5.1.1.1.	El plan de comunicación de marketing de Visión Banco	194
5.1.1.2.	Manual de identidad e imagen de marca de Visión Banco.....	200
5.1.1.3.	La investigación de mercado en Visión Banco.....	203
5.1.2.	Herramientas estratégicas de comunicación corporativa en Visión Banco.....	205
5.1.2.1.	El plan de comunicación corporativa de Visión Banco.....	205
5.1.2.2.	El mapa de públicos como herramienta estratégica en Visión Banco	208
5.1.2.3.	Políticas de comunicación corporativa	211
5.1.2.4.	Visión Banco y sus diagnósticos de comunicación corporativa	213
5.1.3.	Herramientas estratégicas de comunicación interna en Visión Banco	215
5.1.3.1.	Plan de comunicación interna	215
5.1.3.2.	Política de comunicación interna	216
5.1.3.3.	Diagnósticos de comunicación interna	217
5.2.	Las técnicas de comunicación institucional gestionadas en Visión Banco	219
5.2.1.	Técnicas de comunicación de marketing gestionadas en Visión Banco	220
5.2.2.	Técnicas de comunicación corporativa gestionadas en Visión Banco.....	228
5.2.2.1.	Relacionamiento con la prensa	228
5.2.2.2.	Comunicación en Internet	232
5.2.2.3.	Comunicación de acciones de RSE	237
5.2.2.4.	Patrocinio	243
5.2.2.5.	Comunicación de crisis.....	245
5.2.2.6.	Comunicación con accionistas	248

5.2.2.7. Relacionamiento con proveedores	255
5.2.3. Técnicas de comunicación interna.....	257
5.3. Recursos para la gestión de comunicación institucional	263
5.3.1. Recursos para la comunicación de marketing	264
5.3.2. Recursos para la comunicación corporativa.....	266
5.3.3. Recursos para la comunicación interna.....	268
5.4. Perfil de los responsables de la gestión de comunicación institucional	270
6. CONCLUSIONES	275
6.1. Herramientas estratégicas de comunicación son desarrolladas únicamente para la gestión de comunicación con clientes y consumidores	276
6.2. Gestión de las principales técnicas de comunicación institucional entre diferentes departamentos no satisface todas las necesidades de comunicación	278
6.2.1. El relacionamiento con la prensa se gestiona desde una perspectiva de marketing, a pesar de difundirse principalmente información institucional	280
6.2.2. Comunicación en Internet: Visión Banco está a la vanguardia en comunicación 2.0, pero no otorga igual importancia a la gestión de su página web	281
6.2.3. Gestión de comunicación de RSE, y de accionistas entre diferentes departamentos, no permite una comunicación corporativa estratégica.	283
6.2.4. El departamento de Calidad y RSE realiza con exclusividad la gestión de relacionamiento con proveedores y gestión del patrocinio	285
6.2.5. La entidad precisa innovar en gestión de técnicas de comunicación interna	286
6.3. Visión Banco otorga el presupuesto y la tecnología necesarios para gestionar la comunicación institucional pero no capacita en comunicación corporativa e interna a los involucrados en su gestión	288
6.4. Las áreas que gestionan funciones de comunicación institucional tienen contacto directo con las autoridades de la empresa, Presidencia y Comité Ejecutivo, y tienen capacidad de incidir en decisiones estratégicas relacionadas con la comunicación	291
6.5. Gestión descentralizada de comunicación institucional en Visión Banco presenta tendencia a la integración e integralidad.....	292
Recomendaciones	296
REFERENCIAS	299
ANEXOS	310

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Carta de pedido de investigación a Visión Banco

Anexo 2: Operacionalización de variable general 1.

Anexo 3: Operacionalización de variable general 2.

Anexo 4: Operacionalización de variable general 3.

Anexo 5: Cuestionario exploratorio de funciones de comunicación en Visión Banco para responsables de departamentos susceptibles de generar comunicación.

Anexo 6: Respuestas al cuestionario.

Anexo 7: Guía para entrevistas semi-estructuradas a responsables de departamentos que gestionan la comunicación institucional en Visión Banco.

Anexo 8: Respuestas de entrevistas semi-estructuradas.

Anexo 9: Publicaciones en prensa escrita sobre Visión Banco.

Anexo 10: Publicaciones institucionales de Visión Banco.

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Desarrollo del programa de comunicaciones de marketing integradas	83
Cuadro 2. Áreas que abarca el análisis de situación.....	85
Cuadro 3. Sub-etapas y/o procesos de la planificación de comunicación corporativa.....	87
Cuadro 4. Integrantes del sistema bancario en Paraguay.....,,,	130
Cuadro 5. Estructura organizacional de Visión Banco.....	142
Cuadro 6. Operacionalización de variables.....	186
Cuadro 7. Características del plan de comunicación de marketing y comunicación corporativa de Visión Banco.....	209
Cuadro 8. Características de la gestión de investigación de mercado en Visión Banco.....	214
Cuadro 9. Organigrama y dependencia jerárquica del área de Marketing y RRPP.....	271
Cuadro 10. Organigrama y dependencia jerárquica de la Gerencia de Calidad y RSE.....	272
Cuadro 11. Organigrama y dependencia jerárquica del área de Soporte de Directorio y Accionistas.....	273
Cuadro 12. Organigrama y dependencia jerárquica del área de Dirección de Personas de Visión Banco.....	274

INTRODUCCIÓN

La comunicación institucional es una disciplina nueva en nuestro país, la cual gradualmente se va abriendo paso en organizaciones tales como instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, instituciones educativas, empresas privadas nacionales e internacionales, entre otras. Si bien en el mundo también la comunicación institucional es una corriente joven aún, la misma ya empezó a tomar forma y a posicionarse como una herramienta estratégica para el éxito de emprendimientos organizacionales y empresariales.

Localmente la comunicación institucional es una herramienta aplicada por contadas organizaciones. En la mayoría de los casos, las instituciones de nuestro país que cuentan con departamentos o direcciones de comunicación son empresas multinacionales, organizaciones sin fines de lucro y algunos entes públicos; sin embargo son todavía menos los casos de empresas y micro-empresas nacionales que aplican los principios de la comunicación institucional en la gestión de sus negocios. Pese a esto, no podemos afirmar que las organizaciones paraguayas que no poseen una estructura formal para el ejercicio de la comunicación institucional no la estén gestionando. Posiblemente estas organizaciones gestionan su comunicación institucional de una manera improvisada y espontánea pero, de una forma u otra, finalmente la gestionan.

Teniendo en cuenta este contexto surge el planteamiento sobre cómo gestiona una empresa nacional su comunicación institucional ante la ausencia de un departamento o dirección de comunicación dentro de su estructura. A fin de conocer y analizar un caso específico, fijamos nuestra atención en una entidad bancaria paraguaya como Visión Banco, empresa líder en el segmento de créditos para micro-empresas. Visión Banco actualmente no cuenta con un departamento de comunicación, y a fin de investigar los aspectos concernientes a la gestión de comunicación, emerge la siguiente interrogante: **¿Cuáles son**

las características de la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, considerando la ausencia de una dirección de comunicación en la empresa?

A partir de la interrogante mencionada se pretende abordar una investigación que tiene como objetivo general analizar la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, teniendo como punto de partida la ausencia de una dirección de comunicación en la empresa.

Si bien una de las características más resaltantes del modelo integral de comunicación es la centralización de las funciones de comunicación en una dirección o departamento especializado, y conscientes de que la entidad analizada aplica esencialmente el modelo de comunicación de marketing, consideramos que tener como paradigma de análisis las características del modelo de comunicación integral nos permitirá abordar esta investigación con un enfoque y una mirada global de lo que implica la gestión de comunicación en una empresa.

Creemos que la propuesta del modelo integral de organizar la gestión en base a tres ámbitos de comunicación institucional: comunicación de marketing, comunicación corporativa y comunicación interna nos ayudará a sistematizar la investigación en base a funciones de comunicación relacionadas con cada uno de estos ámbitos.

Para resolver apropiadamente el objetivo general se proponen como objetivos específicos, en primer lugar, reconocer las herramientas estratégicas que utilizan en Visión Banco para la gestión de comunicación institucional; en segundo lugar se planea explorar las técnicas que se utilizan en Visión Banco para la gestión de comunicación institucional; en tercer lugar se propone conocer los recursos disponibles en Visión Banco para la gestión de comunicación institucional ; y como último objetivo específico se establece conocer el perfil de los responsables de las áreas encargadas de la gestión de esta disciplina en Visión Banco.

A los efectos del presente análisis de la gestión de comunicación institucional de una empresa de servicios bancarios y financieros como Visión Banco, la revisión de literatura abarcó conceptos claves y esenciales de la teoría de la comunicación planificada, los cuales a su vez se enmarcan dentro de los paradigmas presentados por la teoría sistémica de las organizaciones, la teoría clásica de la administración de empresas, y también el enfoque contemporáneo del “management” o gestión empresarial. Luego de la construcción de nuestro marco teórico conformamos el concepto de comunicación institucional que guiaría este trabajo de investigación: **“Disciplina que analiza la situación de comunicación de una empresa con sus públicos de interés, planifica estrategias comunicacionales para con cada público, coordina la ejecución de dichas acciones en base a los principios de identidad institucional definidos por la empresa, y evalúa el impacto de dichas actividades comunicacionales en base a indicadores representativos como la imagen corporativa generada en sus públicos internos y externos.”**

Para el desarrollo del marco teórico recurrimos a autores como Capriotti (2009), Morales (2008), Costa (2000), Weil (1992), Alcorta y Mantinian (2004), Castro (2007), Chiavenato (1997), Serrano (2007), entre otros. Como se puede ver, accedimos a obras siempre vigentes de la disciplina de la comunicación institucional, tanto de formatos impresos, como de fuentes digitales. También recurrimos a diversos artículos de revistas digitales del ámbito académico de comunicación, así como a manuales de comunicación de organizaciones sociales españolas como la serie “Manuales prácticos de las PYME” de Bic Galicia (2009), entre otros materiales didácticos.

De la misma manera, también fueron tenidos en cuenta los antecedentes de investigaciones similares paraguayas y españolas. Entre las tesis doctorales internacionales consultadas podemos mencionar la tesis “La comunicación planificada. Estudio de las variables estructura, gestión y valores” de Morales (2006). Podemos afirmar que esta tesis

inspiró la elección del presente tema de investigación y significó el primer paso para la realización de este estudio.

Entre las investigaciones paraguayas resalta la tesis de Cañete y Santacruz (2009), “Gestión de la comunicación en cooperativas de ahorro y crédito de Paraguay. Análisis de las entidades Tipo A”. Esta tesis se constituyó en un gran soporte y guía para el progreso de nuestra investigación por su similitud y relación con el presente estudio. La tesis mencionada tiene un gran valor ya que la misma refleja el estado de la comunicación en nuestro país, específicamente en el ámbito de las cooperativas. De igual manera esta investigación nos ofreció una noción de la manera en que se pone en práctica la comunicación institucional en la realidad paraguaya empresarial.

Es importante reconocer que se ha hecho bastante en materia de investigación de la comunicación institucional en nuestro país en los últimos años. La carrera de Ciencias de la Comunicación ha llevado adelante diversos proyectos de estudio y profundización sobre esta disciplina y su gestión en organizaciones paraguayas. Por ejemplo es substancial recordar también el gran aporte teórico y práctico que se realizó al estudio de la comunicación institucional en el país a partir del emprendimiento llevado a cabo por dos alumnas de la carrera de comunicación, Fabiola Alcorta y María Mantinian.

Ellas pusieron en práctica la teoría de la comunicación institucional de una manera real y sólida mediante la creación del CECOM o Centro de Comunicaciones de la Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción. Este logro y conquista para la comunicación institucional fue solamente posible debido a la fundamentación que realizaron las autoras, en su tesis “Aportes de un centro de comunicaciones para la Universidad Católica Sede Regional Asunción” del año 2004, al justificar la importancia de hacer realidad la gestión de la comunicación institucional desde nuestra propia casa de estudios.

Si bien las autoras describieron detalladamente el proceso y desafío de habilitar este centro de comunicaciones y también abordaron con detenimiento las funciones, rol y características de un departamento de comunicación, consideramos muy importante profundizar de nuevo con la presente investigación, en la comunicación institucional que es aplicada a una estructura de empresa, y específicamente analizarla desde un caso empresarial donde no se cuenta con un departamento de comunicación. La diferencia sustancial entre la presente investigación y el aporte de Mantinian y Alcorta se establece en el objeto de estudio. Por la finalidad social tan marcada de una universidad, y más aún de la Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción, se puede decir que la comunicación institucional presentará diferencias sustanciales con la gestión de comunicación en una empresa que ofrece bienes y servicios de diferente naturaleza, como puede ser un banco o una entidad financiera que finalmente busca tener una rentabilidad como parte de su ejercicio y dinámica motivacional.

Considerando lo expuesto, podemos afirmar que en casi todos los casos de antecedentes de investigación no se registran estudios concretos sobre la gestión de comunicación en empresas bancarias específicamente, ya que en el caso del análisis a la gestión de comunicación en cooperativas, éstas organizaciones tienen una estructura y esencia de trabajo que también difieren bastante de una estructura puramente empresarial.

Por todo lo anterior creemos conveniente este estudio por diversos factores. En primer lugar el mismo servirá como evaluación de la gestión de comunicación en Visión Banco. Nuestro aporte será de gran utilidad para la dirección general específicamente, ya que a partir de la descripción de los procedimientos y funciones de comunicación institucional llevados a cabo en la empresa, se podrán realizar mejoras, o bien, potenciar el impacto positivo de dicha gestión para el fortalecimiento de la identidad e imagen corporativa del banco.

Por otra parte, la investigación posee una relevancia para la sociedad, específicamente para los profesionales actuales y futuros de la comunicación institucional. Consideramos que este estudio servirá como punto de partida para el desarrollo de nuevas investigaciones, teniendo en cuenta que son muchas las empresas de nuestro país que no poseen una gestión sistematizada de la comunicación institucional. Podemos afirmar que nuestra investigación contribuirá con la medición del valor diferencial que conlleva la aplicación de teorías de comunicación institucional en la gestión empresarial, y de esta forma servirá también para posicionar la gestión de comunicación institucional como una herramienta estratégica para el éxito de empresas locales pequeñas, medianas, y grandes.

A su vez, la presente investigación servirá para afirmar el papel clave que tienen los profesionales de la comunicación en el éxito de proyectos empresariales. En la actualidad, algunas empresas son conscientes de sus necesidades de comunicación, sin embargo, en la generalidad de los casos, los dueños y gerentes de empresas tienen como responsables de funciones de comunicación a profesionales que no están especialmente capacitados para gestionar dichas tareas. Podríamos afirmar que esta es una consecuencia del desconocimiento de los encargados de reclutamiento de dichos negocios, quienes en la mayoría de los casos no saben que actualmente existen profesionales especializados en comunicación institucional o corporativa en nuestro medio. Es por este motivo que el presente trabajo pretende contribuir desde todo punto de vista con los esfuerzos de posicionamiento de los profesionales de comunicación en el ámbito empresarial paraguayo.

Por otra parte, consideramos que la presente investigación presenta implicaciones prácticas desde el momento en que puede ser utilizada como punto de partida para estudios similares a ser realizados por investigadores de comunicación organizacional. Este abordaje a la gestión de comunicación en empresas que no cuentan con un departamento de

comunicación, puede arrojar datos interesantes y útiles con relación a la funcionalidad y utilidad de áreas de comunicación en empresas que no las posean.

Consideramos también que este estudio constará de un valor teórico importante ya que contribuirá a responder cuestionamientos o necesidades de conocimiento de la disciplina en empresas del rubro bancario. Gracias a esta investigación de un caso práctico se podrá generalizar los resultados a principios de gestión de comunicación institucional en empresas. Además, esta trabajo investigativo permitirá identificar y conocer la dinámica entre variables de comunicación, ante una situación de descentralización de la gestión de comunicación en un empresa de gran tamaño. Se puede afirmar que este proyecto de estudio servirá para apoyar la teoría de la comunicación institucional como forma de comunicación planificada.

Debido a que esta investigación se constituye en el estudio de un caso puntual, la misma estructura de estudio se podría aplicar en el futuro a varias empresas del mismo rubro que no cuentan con departamentos de comunicación, para conocer en mayor profundidad las particularidades de cada una de estas empresas, durante la gestión de la comunicación institucional. Esto permitirá identificar reglas o leyes de gestión comunes a todas las empresas, para de esta forma poder sugerir procedimientos y recomendaciones en próximas investigaciones con el mismo enfoque.

Con relación a la utilidad metodológica de la presente investigación, la misma desarrolla un modelo de estudio a organizaciones en situaciones de descentralización de la gestión de comunicación en diferentes áreas o departamentos. Este estudio puede significar un gran avance en el desarrollo de un instrumento de recolección de información efectivo, que pueda ser aplicado a empresas en la misma circunstancia de gestión de su comunicación institucional.

Con relación a la organización de la tesis, la misma se estructura de la siguiente forma: En el primer capítulo se brinda un contexto teórico sobre el lugar que ocupa

la comunicación institucional como parte de paradigmas académicos. Se define a la comunicación institucional como una disciplina que integra las teorías de comunicación planificada, las cuales a su vez forman parte de las teorías sistémicas. Conscientes de la perspectiva de esta investigación, la cual está enfocada en la aplicación de principios de comunicación institucional en empresas exclusivamente, repasamos conceptos generales relacionados con la empresa como forma de organización presente en la sociedad. Siguiendo con la estructura y contenido del primer capítulo, en el mismo se abordan los conceptos esenciales que componen la comunicación institucional como el de imagen, identidad, y públicos. Se profundiza en las dimensiones interna y externa de la comunicación en empresas, también se menciona las diferencias entre el modelo de comunicación de marketing y el modelo de comunicación integral. Con respecto a este último punto, también se explican cuáles son los tres ámbitos de la comunicación institucional, desde el enfoque integral de la comunicación, así como sus características. Para finalizar este capítulo se aborda también conceptos básicos acerca de la dirección de comunicación en empresas, como estructura para la gestión de la comunicación institucional según un modelo integral.

Por su parte, en el segundo capítulo de la presente investigación se profundiza en aspectos de la gestión de comunicación netamente. Para este efecto se brinda primero una definición del término “gestión empresarial” y se desarrolla una caracterización de los niveles de gestión estratégico, táctico y operativo, así como la importancia de los indicadores de gestión; todo esto en relación con la gestión de comunicación institucional en empresas.

Luego de esta contextualización de la gestión empresarial y la definición de gestión de la comunicación, nos abocamos a explicar las propiedades de la gestión de comunicación institucional a partir de los niveles de gestión mencionados. Tal es así que como parte del nivel estratégico de gestión de la comunicación institucional se describen y conceptualizan las diferentes herramientas estratégicas de la comunicación de acuerdo a sus ámbitos interno,

corporativo y comercial. En el nivel de gestión estratégica de comunicación se explican temas como el desarrollo del plan de comunicación institucional, las evaluaciones de comunicación tanto internas como externas, y el desarrollo de políticas de comunicación para cada uno de los ámbitos de comunicación. Seguidamente se conceptualizan las principales técnicas de comunicación interna, corporativa y de marketing, como parte de la gestión táctica para llegar a los diferentes públicos con los que interactúa una empresa.

El tercer capítulo de la presente tesina otorga una contextualización del rubro bancario y financiero en nuestro país, a fin de conocer el medio en donde se desarrolla Visión Banco, la empresa analizada. Así también se describe los orígenes y puntos resaltantes del crecimiento de esta entidad bancaria, para comprender su historia y sus características diferenciales en relación con otras empresas del mismo sector.

En el cuarto capítulo nos concentraremos en explicar todo lo referente al aspecto metodológico de la presente investigación. Se presenta el planteamiento del problema, y los interrogantes de investigación y también se desarrollan los objetivos propuestos para este estudio. En este apartado también se explica el alcance del estudio, así como se explican los aspectos relacionados con el diseño de investigación y la definición de variables estudiadas.

Por su parte, en el quinto capítulo presentamos los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos. En este apartado desarrollamos un análisis de cada variable investigada durante las entrevistas y revisión de documentos de la empresa. Este proceso concluye con la presentación de las conclusiones de la investigación en el sexto capítulo, en base a los objetivos planteados inicialmente y los datos recabados con relación a la gestión de comunicación institucional en Visión Banco. Así también en este capítulo se incluyen recomendaciones generales de la investigadora para el mejoramiento de la gestión de comunicación en la empresa de estudio.

Por último, se presentan las referencias bibliográficas para el desarrollo de este proyecto de investigación; y se concluye con los anexos del estudio. En esta última sección presentamos los instrumentos metodológicos utilizados para la recolección y organización de la información recabada, así como los principales documentos de interés abordados.

Nos complace entonces invitar al estimado lector a emprender esta travesía para conocer la aplicación de la comunicación institucional en una empresa como Visión Banco, la cual al momento del estudio (Octubre de 2010 a Junio de 2011) no contaba con una dirección de comunicación especializada. Esperamos que la información presentada, nos permita conocer en profundidad un contexto en donde la gestión comunicacional del día a día es analizada desde la teoría. Durante el desarrollo de este estudio la práctica y la academia se encuentran, mostrándonos las fortalezas y necesidades comunicacionales de una empresa paraguaya que está en marcha y en constante desarrollo.

1. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN EMPRESAS

“No es posible imaginar una organización sin comunicación” afirma Horacio Andrade (Sanchez, 1996). Esta frase resume la importancia de la comunicación en las organizaciones, sean éstas empresas privadas, instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, o cualquier tipo de asociación de la sociedad civil, que tenga un objetivo concreto.

En una entidad bancaria como Visión Banco la comunicación institucional está presente de manera constante así como lo manifiesta dicho enunciado. Para poder comprender en toda su dimensión el rol estratégico que cumple la comunicación institucional en una entidad bancaria necesitamos conocer a cabalidad los conceptos que hacen a la gestión de comunicación en una empresa. Con este objetivo, el presente capítulo profundiza en primer lugar en los aspectos epistemológicos de la disciplina de comunicación institucional. De esta manera, iniciamos este proyecto de investigación definiendo de manera general el concepto de empresa como forma de organización, y aclarando el sentido de institución de toda empresa, ya que son perspectivas tenidas en cuenta durante el desarrollo de nuestro estudio.

Una vez presentados los paradigmas que enmarcan la comunicación institucional como teoría de la comunicación planificada, pasamos a desarrollar en toda su amplitud la definición de esta disciplina y la descripción de sus elementos constitutivos: los conceptos de imagen e identidad institucional, cultura corporativa, públicos; así como también la descripción de sus características propias: las dimensiones de acción de la comunicación en empresas, los modelos de comunicación posibles y la presentación de la dirección de comunicación como estructura ideal de gestión de la comunicación en entidades empresariales.

Los puntos a ser desarrollados en el presente capítulo constituyen la primera etapa de desarrollo de nuestro marco teórico para el análisis de la gestión de comunicación en Visión Banco, empresa que al momento del estudio no cuenta con un departamento de comunicación para ejercer funciones de comunicación institucional.

1.1. La empresa como organización e institución

Como personas que somos, vivimos y formamos parte de una sociedad organizacional. Toda nuestra vida está rodeada por un sinnúmero de organizaciones de la sociedad con las que interactuamos de manera permanente (Cañete y Santacruz, 2009, pag. 7). Autores como Robbins y Coulter (2005, pag.16) definen el término “organización” como una “asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad” y resaltan que como organización, esta asociación cuenta con unos objetivos constitutivos determinados, con personas que la integran, y con una estructura de roles y funciones delimitadas para facilitar el trabajo en conjunto. Por su parte, los autores Fernandez y Sanchez (1997, pag. 11) enriquecen la definición anterior agregando que una organización tiene un “conjunto de significados compartidos” para ser considerada como tal, lo cual le permite desarrollarse como parte integrante de la sociedad.

Por otra parte es importante brindar un concepto puntal de empresa, para poder establecer exactamente la relación entre este término y el de organización. Según la definición que hace la Real Academia Española en su página web, la palabra empresa significa “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. Mas aún, nuevos paradigmas del impacto y rol de la empresa como integrante de la sociedad la convierten hoy en un “agente de cultura y civilización”, ya que las mismas contribuyen al desarrollo social a partir de su gestión de responsabilidad social empresarial, de creación de empleos de calidad y oportunidades de

mejoramiento de la calidad de vida, entre otros aportes a la sociedad en donde se desenvuelve como empresa (Sánchez, 2010, p. 1)

Considerando todo lo anterior podemos afirmar que **Visión Banco es una organización empresarial, ya que la misma, presta servicios financieros al público y de esta manera obtiene rentabilidad y ganancias, pero como empresa también retorna un valor importante a la sociedad, al ser un agente de desarrollo de las comunidades en donde opera.** (Sanchez, 2010, p.1).

Así como las empresas son una forma de organización social, las mismas también son una forma de institución. Alcorta y Mantinian (2004, 27) consideran a la institución “como una forma representativa de la sociedad”. Como toda institución, las empresas constan de una identidad marcada por la definición de su misión, visión y valores organizacionales, y también constan de una historia común y cultura o forma propia y distintiva de hacer las cosas.

De esta forma, al hablar de empresa estamos hablando también de institución, ya que la empresa ejerce un rol de relacionamiento con la sociedad, al comunicarse con sus diferentes públicos y difundir el aporte que hace a la comunidad, a partir de su oferta de productos o servicios. Así también, la empresa se considera una institución porque la misma tiene una vocación de servicio que se constata en su misión y razón de ser (Weil, 1992, p.30). Como bien lo afirma Weil: “en su misión, la empresa (...) proclama la idea y la ética que han presidido el nacimiento de su producción y que guiarán su destino” (1992, p.33)

Podemos concluir por lo tanto que Visión Banco, como organización empresarial, también se constituye en una institución, ya que tiene una misión que cumplir como integrante de la sociedad, y una identidad que comunicar a la misma.

Esta forma de entender a la empresa es la que permite hablar de una gestión de comunicación institucional en Visión Banco.

1.2. Definición de comunicación institucional

A fin de poder emprender una investigación coherente con principios académicos y técnicas científicas de observación, recolección y análisis de datos necesitamos definir una guía con fundamentos teóricos. Es así, que se hace imprescindible definir en qué nos enfocamos cuando estudiamos la aplicación de principios de comunicación institucional en una empresa. Con este objetivo, el presente apartado presenta una definición práctica del término “comunicación institucional”, como disciplina que forma parte de la teoría de comunicación planificada.

En este sentido, Morales (2006, p.23) define la “comunicación planificada” como el conjunto de teorías que estudian las situaciones en que la comunicación es utilizada de forma metódica, con el fin de lograr un objetivo concreto. Las mencionadas teorías profundizan en los “fundamentos y métodos de la comunicación” desde un enfoque aplicado a la situación empresarial. La autora menciona a McQuail y Windahl cuando estos refieren que la comunicación se considera planificada ante la presencia del mínimo signo de intencionalidad por parte del emisor, como puede ser la conversación planeada con una persona o grupo, así como el objetivo de influenciar mediante una campaña publicitaria a un público masivo.

Esta autora cita entre las teorías de la comunicación planificada a las siguientes disciplinas de estudio: “Comunicación organizacional –interna o de empresa-; comunicación empresarial e institucional; comunicación global; comunicación corporativa; comunicación estratégica; teorías de la imagen corporativa o imagen de empresa; la dirección de comunicación; marketing social; marketing comercial; publicidad; creatividad publicitaria; cultura de la empresa; relaciones públicas” (Morales, 2006, p. 23).

Existen varios términos para identificar a la comunicación institucional. De esta forma, estudiosos utilizan el término de comunicación corporativa, o comunicación

empresarial e institucional, o el término de comunicación organizacional para referirse a la disciplina encargada de administrar y gestionar las funciones de comunicación interna y externa según los diferentes aspectos de una empresa, institución y organización. Las definiciones desarrolladas por diferentes autores difieren muy poco entre sí. Por ejemplo Cañete y Santacruz (2009, p. 33) mencionan entre otras definiciones de comunicación corporativa a la de Blauwn (1994), citado por Van Riel (1997, p.26) quien afirma: “Comunicación corporativa es el enfoque integrado de toda la comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos relevantes. Cada partida de comunicación debe transportar y acentuar la identidad corporativa”; y también brinda su propia definición de comunicación corporativa de la siguiente forma: “Comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”.

Así también, las definiciones de comunicación organizacional están completamente relacionadas con las de comunicación institucional y comunicación corporativa. Para Rojas, en su artículo “La Comunicación organizacional, productora de redes de conocimiento y sentido individual y colectivo”, la comunicación organizacional es el “rol mediador e intérprete del mensaje y de analista de la imagen e identidad de la organización. Estos papeles hacen que cada plan y diseño de trabajo sea único, puesto que una organización solo es idéntica a sí misma” (García, p.1).

Como podemos ver a continuación, las definiciones anteriores de comunicación corporativa y comunicación organizacional tienen puntos coincidentes con el significado y sentido otorgado al término “comunicación institucional” que presentamos seguidamente.

Martin (1992) define la comunicación empresarial e institucional como la “creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión, control de toda acción de gestión

informativa interna y externa (noticia/actualidad), que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de actividades, servicios, productos, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación. (García, p.1)

Por su parte, Alcorta y Mantinian (2004) definen la comunicación institucional como la disciplina que “crea, coordina, planifica y supervisa los objetivos comunicacionales respecto a los públicos institucionales con los cuales conserva una estrecha relación”. Las autoras agregan que dichas acciones se logran mediante el reconocimiento de los “ámbitos de aplicación” de la comunicación, tanto interna como externamente; los cuales están constituidos por elementos como la identidad, la imagen, la cultura, la visión, la misión y los diferentes públicos de una institución. Las autoras afirman que la comunicación institucional puede ser considerada la “profesionalización de la gestión de la comunicación en una organización”, ya que es la disciplina encargada de crear y consolidar una imagen y una identidad institucional, utilizando las herramientas y canales de comunicación de los cuales dispone la institución. (Alcorta y Mantinian, 2004, p.50)

A partir de una visión global concordamos con las interpretaciones desarrolladas por los autores citados, y pasamos a adoptar el término comunicación institucional para referirnos al proceso de gestión de la interacción comunicacional de una organización con sus públicos tanto internos como externos. Durante este intercambio, la entidad pasa a tener un rol protagónico y propio, debido a su personalidad distintiva de entre las demás. De esta forma la comunicación institucional se manifiesta a partir de la coordinación de sistemas de comunicación, con una técnica y procedimientos específicos, en base a objetivos determinados para reflejar una imagen positiva a los públicos de la empresa, y utilizando diferentes estrategias de relacionamiento de acuerdo a las características de estos grupos de interés (Alcorta y Mantinian, 2004, p.50).

A los efectos de la presente investigación de la gestión de comunicación en Visión Banco, y considerando los conceptos previamente presentados, **comprendemos la comunicación institucional como la disciplina que analiza la situación de comunicación de una empresa con sus públicos de interés, planifica estrategias comunicacionales para con cada público, coordina la ejecución de dichas acciones en base a los principios de identidad institucional definidos por la empresa, y evalúa el impacto de dichas actividades comunicacionales en base a indicadores representativos como la imagen corporativa generada en sus públicos internos y externos.**

1.3. Objetivos de la comunicación institucional

Siguiendo a Pascale, las autoras Alcorta y Mantinian presentan tres objetivos generales de la comunicación institucional. El primer objetivo consiste en la integración de la estructura organizacional en torno a una identidad “coherente y unívoca” a fin de lograr la adhesión de los colaboradores al proyecto institucional. El segundo objetivo de la comunicación institucional se constituye en la intermediación entre la identidad y la imagen de la organización (Alcorta y Mantinian, 2004, p.51). Si se consigue lograr este objetivo la empresa fortalecerá sus lazos con sus diferentes públicos, ya que el fenómeno de la “disonancia cognitiva” será superado con éxito. Las expectativas y sentimientos que se generan en los diferentes públicos hacia la empresa, o sea la imagen que tienen los diversos grupos de interés de la institución hacia la entidad, coincidirán al interactuar con la misma y al experimentar su identidad corporativa. De esta manera la comunicación institucional contribuye a generar un “sentimiento de pertenencia o una valoración psicológica y social” hacia la empresa, por parte de los diferentes públicos de la misma. (Pascale, p. 53).

El tercer objetivo, “la flexibilización de la estructura de la institución” se logra una vez que los anteriores objetivos son una realidad en toda la institución. La “flexibilización”

de la cual hablan las autoras se refiere a la rápida adaptación de la organización a los cambios; esto implica la existencia de un nivel alto de integración entre los integrantes de la institución, y la vigencia de una identidad palpable por todos los empleados de la organización. (Alcorta y Mantinian, 2004, p.51)

Es importante resaltar una observación que realizan las mencionadas autoras al hablar sobre los objetivos de la comunicación institucional. Éstos deben necesariamente surgir a partir de los objetivos estratégicos definidos previamente por la gerencia general de la organización, a fin de que la comunicación proyecte, desde el comienzo, una imagen coherente con la identidad y las metas de la empresa (Alcorta y Mantinian, 2004, p.50). Solamente de esta manera la comunicación institucional cumple con su finalidad de contribuir estratégicamente al desarrollo y crecimiento de la organización.

1.4. Propiedades de la comunicación institucional

La comunicación institucional consta de características específicas que describen su dinámica dentro de una organización. Alcorta y Mantinian desarrollan las cinco propiedades de la comunicación institucional presentadas por Joan Costa: “el triángulo de la comunicación (...), su acción trasversal, los cambios de mentalidad que han introducido conceptos y vocabularios nuevos, la gestión global (...), y el gestor de las comunicaciones”.

A continuación se pasa a exponer cada una de ellas con más detenimiento.

a) El Triángulo de la comunicación: se refiere a la “triple condición” que caracteriza a la comunicación. La comunicación es primero que nada “proyectorial”, ya que refleja la identidad institucional al operarla; por este motivo la misma es estratégica, ya que contribuye a lograr los planes globales de la organización. En un segundo aspecto la comunicación es “vectorial”, ya que impulsa la difusión de una imagen positiva de la institución en un medio físico, donde se desenvuelven los públicos de la institución.

Finalmente la tercera propiedad de la comunicación, que permite su acción triangular es su cualidad “instrumental”. La comunicación no solo hace uso de las herramientas disponibles para llegar a su público objetivo, sino que su cualidad proyectual permite crear y mejorar constantemente los canales y herramientas de comunicación. Por todo esto, como bien concluyen las autoras Alcorta y Mantinian, si la organización otorga importancia a estas características logrará ofrecer un diferencial en materia de imagen de la institución, y por lo tanto logrará un mejor posicionamiento de la empresa en la mente de su público, y conquistará una mayor valoración por parte de ellos hacia la institución.

b) Transversalidad de la comunicación: Por su base en el relacionamiento interpersonal, y su condición indispensable para el establecimiento de lazos, la comunicación se manifiesta en toda ocasión en la dinámica organizacional. Un responsable de comunicación suficientemente capacitado podrá sacar provecho de esta característica, al elaborar estrategias que administren exitosamente las variables para la obtención de resultados positivos en todos los niveles de la empresa.

c) Cambio de mentalidad a partir de la incorporación de conceptos nuevos: Las contribuciones de la comunicación institucional han facilitado el desarrollo de un cambio de paradigmas al interior de las empresas. Los conceptos que introdujo la comunicación institucional modificaron la forma de concebir la finalidad de la empresa, transformando la idea que la empresa tiene de sí misma, y en consecuencia, modificó la manera en que la institución se presenta ante el público.

d) Aplicación desde la globalidad: La estructura piramidal planteada en una primera instancia por las teorías de la administración del trabajo, fragmentaron los procesos comunicacionales de las organizaciones. Para lograr de nuevo la coherencia y la globalidad de las comunicaciones, la organización entera debe concebirse desde una estructura que agilice al máximo los flujos de información y la difusión del conocimiento. El organigrama

en red permite la globalidad que se busca actualmente, en tiempos donde la adaptación a los cambios es primordial, y para el efecto las acciones y comunicaciones deben desarrollarse de la forma más ágil y flexible posible.

e) El surgimiento del gestor de la comunicación: Este nuevo especialista de la dinámica, herramientas, canales y estrategias de comunicación, se torna un protagonista clave en el camino de las organizaciones hacia una comunicación global. El director de comunicación justamente coordina la gestión de comunicación, a fin de lograr la uniformidad de la imagen que la organización proyecta a sus diferentes públicos, mediante sus comunicaciones. (Alcorta y Mantinian, 2004, p. 52)

1.5. Elementos claves de la comunicación institucional

Teniendo en cuenta los objetivos de la comunicación institucional, se puede ver que en ellos intervienen elementos constitutivos de la empresa, con los cuales la comunicación institucional debe trabajar de manera constante. Estos elementos son la identidad, la imagen, la cultura organizacional, y sus públicos, éstos últimos también conocidos como “stakeholders” o grupos de interés. Estos elementos no se mantienen estáticos, y se complementan entre sí. La comunicación institucional debe trabajar con estos factores para lograr sus objetivos, y contribuir al logro de las metas empresariales (Alcorta y Mantinian, 2004, p.30). A continuación pasaremos a explicar cada uno de ellos, los cuales también se hacen presentes en una entidad bancaria como Visión Banco.

1.5.1. Identidad institucional

Se entiende por identidad institucional el desarrollo de la personalidad de la empresa. La identidad institucional es lo que permite diferenciar a una organización de otra. La identidad de una empresa debe reflejar su vocación cultural e ideológica, y debe ser

distingüible de entre las demás. Alcorta y Mantinian (2004, p. 32) definen la identidad institucional como la forma y el estilo de actuar y de pensar de una organización. Para Pizzolante (1996, p.4) la identidad “es la forma de ser y de hacer de una empresa”.

Serrano (2007, p. 166) resalta que no se debe confundir la personalidad corporativa con la identidad corporativa. Para la autora, la personalidad de la empresa se refiere al conjunto de atributos propios que distinguen a la empresa de otras, y la identidad es la forma en que esta institución o empresa percibe su personalidad. El propósito de la identidad corporativa, gestionada a través de la comunicación institucional, es reconocer los aspectos más representativos de esta identidad para potenciar los “signos identificatorios” de la empresa a sus públicos internos, y proyectarla a su vez a los públicos externos (Castro, 2007, p. 58). La comunicación institucional tiene un rol protagónico en la propagación de la identidad en una organización o empresa. Esta disciplina es el canal por el cual se da a conocer la identidad de una empresa a todos sus públicos.

Para Joan Costa, citado por Ortiz (2008, pag. 29), la identidad corporativa o institucional está compuesta por cinco elementos claves que le dan forma. Estos “sistemas de signos” se interrelacionan entre sí y dan paso a la identidad de una organización. El primero de los elementos de este sistema de signos es la identidad verbal de una organización. Este componente de la identidad corporativa está definido por el nombre mismo de la empresa, el cual es un elemento principalmente lingüístico. Este es el motivo por el cual el nombre de una empresa debe constar de originalidad y creatividad, ya que es uno de los principales factores de diferenciación entre otros proyectos organizacionales.

El segundo elemento que conforma la identidad de toda empresa es la identidad visual. Ésta se origina a partir de la identidad lingüística o nombre de la organización, y a partir de allí desarrolla signos de naturaleza visual como son el logotipo, los colores institucionales, el isotipo y sus materiales gráficos derivados. Los elementos de la identidad

visual deben facilitar una mayor recordación de la marca a través de mecanismos que influyan sobre las emociones y las experiencias de los públicos de la empresa. La identidad objetual es el tercer elemento citado por Costa, como forjador de la identidad institucional. Este componente de la identidad se refiere a los productos o servicios que ofrece la empresa según su misión como organización, ya que a través de la actividad de la empresa también se la diferencia de entre las demás (Ortiz, 2008, pag. 29).

Los últimos dos elementos conformadores de la identidad institucional citados por Ortiz, según Costa, son la identidad ambiental o arquitectura corporativa y la identidad cultural. La identidad ambiental se puede entender como el espacio común donde interactúan los públicos internos y externos de una organización. Las oficinas e instalaciones de una empresa se convierten en el lugar donde éstos públicos viven una experiencia completa que contribuye a la formación de una imagen institucional en cada uno de ellos. Finalmente la identidad cultural es para la autora “el signo más relevante (...) para la construcción de la identidad corporativa”, debido a que la misma se construye a partir de “la unidad estratégica empresarial y los valores corporativos que surgen de la historia de la organización, la estructura y organización interna, las relaciones jerárquicas y gestoras, el grado de cohesión y configuración corporativa, la gestión de la comunicación interna y la ubicación espacial y geográfica: representando la dirección y el estilo corporativo de una organización” (Ortiz, 2008, pag. 30)

La difusión de la identidad de la organización en el interior de la institución redonda en incontables beneficios para la empresa, ya que mejora el clima laboral y se evidencia mayor integración del personal con los proyectos empresariales; en consecuencia se fortalece el sentido de pertenencia a la institución, y por ende la imagen que proyecta la empresa es favorable a sus públicos. Pero el logro de esto implica la aplicación de una estrategia o plan

de identidad correctamente formulado, el cual integre el plan de comunicación de la entidad (Alcorta y Mantinian, 2004, p.34)

1.5.2. Cultura organizacional y filosofía corporativa

La identidad corporativa se desarrolla cimentada en la cultura organizacional (Cañete y Santacruz, 2009, p. 19). Para Capriotti (2009, p.23) la cultura organizacional puede entenderse como el alma y esencia de una empresa “lo que la empresa es en un momento específico”. La cultura organizacional es un factor forjador de la identidad institucional ya que la misma refleja la forma de pensar y de hacer las cosas de sus integrantes. La cultura de una empresa es la que mantiene en el presente rasgos de la historia y origen de la organización, esta historia de la empresa condiciona de una u otra forma la forma de hacer las cosas, o sea las características propias de las relaciones y los procesos del negocio.

A partir del análisis del mencionado autor podemos afirmar que la cultura organizacional o corporativa es “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”. Para Capriotti el concepto de cultura se resume como “el conjunto de códigos de conducta compartidos por todos –o la gran mayoría- de los miembros de la entidad”. De esta forma, las creencias de los integrantes de una organización, sumado a los valores o principios compartidos por los mismos y las pautas de conducta o normas formales componen este elemento intangible de una organización, denominado cultura corporativa (Capriotti, 2009, p. 24).

Por otro lado, el desarrollo de la cultura organizacional y la definición de la identidad corporativa también tienen como componente a la filosofía corporativa, la cual puede ser entendida como la mente de la organización y la forma en que la misma espera

trascender en el tiempo (Capriotti, 2009, p. 23). La filosofía corporativa está representada por los “principios” que la dirección de la empresa establece, a partir de la definición de su vocación, mediante el desarrollo de su misión, visión, y valores corporativos. Estos componentes de la filosofía corporativa definen la identidad de la empresa ya que marcan el rumbo de sus acciones y también influyen en su cultura como organización. Los mismos también son conocidos por el término “proyecto empresarial” en el ámbito académico de los negocios.

Sainz (2004, p.2) afirma: “Entendemos por proyecto empresarial el conjunto de proposiciones que tiene una organización para orientar sus objetivos estratégicos de acuerdo con unos principios y a través de unos planes.”

A partir de la pregunta ¿qué hago? la empresa define su misión institucional, con la pregunta ¿cómo lo hago? la empresa define sus valores organizacionales, y finalmente, a partir de la interrogante ¿a dónde quiero llegar? la empresa determina su visión institucional. (Capriotti, 2009, p. 25). Es importante desarrollar puntualmente los conceptos de misión, visión y valores corporativos ya que los mismos cumplen un rol indiscutible en el logro de los objetivos empresariales, y marcan el camino a seguir por parte de los colaboradores de la empresa en todos los niveles.

Entendemos la misión empresarial o institucional como “la declaración escrita de la razón de ser o el propósito de una organización”. La definición de la misión tiene efectos, tanto internamente como externamente. La enunciación de la misión deriva en la formación de la identidad institucional, y en sentido externo delinea las estrategias de posicionamiento de los productos o servicios de la empresa en el mercado (Sainz, 2004, p.17 y 18). La misión de una empresa no solamente resume su actividad principal, sino que sintetiza la vocación de la organización, sirve de guía para el logro de los objetivos empresariales, y marca el rumbo de la organización (Alcorta y Mantinian, 2004, p. 29).

Por su parte, la visión como parte del proyecto empresarial, es la proyección a largo plazo de lo que quiere llegar ser la empresa en el futuro a partir de la realización de su misión (Alcorta y Mantinian, 2004, p. 28). La visión marca el rumbo de la organización al igual que la misión, solo que la visión lo hace a partir de una imagen ideal de la organización, y la misión es una guía más estructurada y metódica, que sienta las bases para alcanzar esa visión organizacional planteada. “La visión es un objetivo ambicioso que hay que perseguir, mientras que la misión es algo que debe ser acometido” (Sainz, 2007, p. 18 y 19).

Finalmente, los valores corporativos son también elementos conformadores de la filosofía empresarial y constructores de la cultura e identidad de la organización. Los valores son entendidos como principios de actuación apreciados en la empresa. Cada uno de los valores adoptados varía de organización en organización, y tiene estrecha relación con la naturaleza del negocio al que se dedica la empresa. Los valores corporativos deberían ser reflejados fielmente en la gestión cotidiana de todos los empleados y gerentes. Cuando esto es así, la cultura organizacional está fielmente alineada a estos principios.

1.5.3. Imagen institucional

Capriotti (2009, p.86) define la imagen institucional o corporativa como la asociación de significados con los que el público identifica a una empresa. La imagen institucional es la representación mental o idea que los públicos poseen acerca de una empresa debido a la información recibida sobre la institución o debido a la experiencia personal e interacción con la misma. A partir de esta definición se puede inferir que la imagen corporativa se forma en el receptor, a partir de los diferentes mensajes enviados por el emisor, que en muchos casos es la misma empresa.

Considerando a la imagen desde un enfoque de recepción por parte de los públicos de interés de la empresa, la imagen corporativa no es directamente manipulable ni gestionable. Sin embargo esta imagen que se genera en la mente de los públicos de interés es influenciable desde el momento en que se llevan a cabo acciones de comunicación de la identidad de la empresa dirigidas a estos públicos. Siguiendo la línea de razonamiento que hace Capriotti, podemos afirmar entonces que la imagen es el resultado de una gestión de comunicación institucional, la cual lleva a los públicos de una organización a vivir de manera directa o indirecta una experiencia concreta con la institución (Alcorta y Mantinian, 2004, p. 35)

Así también, consideramos relevante señalar los tres niveles de gestación de la imagen corporativa para entender mejor su dinámica dentro y fuera de la organización. Para Villafaña, en primer lugar se manifiesta la “auto-imagen”, o la imagen que los integrantes de una empresa tienen de ella. Este nivel de la imagen corporativa se mide en el ámbito interno de la organización, según el fortalecimiento de la identidad de la empresa y la experimentación y vivencia de sus valores corporativos (Cañete y Santacruz, 2009, p. 20).

En un segundo nivel se encuentra la imagen intencional, la cual se constituye a partir de la gestión de comunicación de los elementos de identidad corporativa. Es la imagen que se pretende proyectar a los públicos de interés en base a estrategias concretas para este efecto. Finalmente, en un tercer nivel de evolución de la imagen corporativa surge la imagen pública, la cual se puede conocer solamente a partir de evaluaciones al mercado y a los públicos externos con los que interactúa la empresa. La imagen pública es concretamente lo que el público percibe a partir de los estímulos informativos difundidos por parte de la empresa (Cañete y Santacruz, 2009, p. 20).

Es importante mencionar la observación que realiza Joan Costa cuando resalta que “la imagen institucional es necesariamente global”, ya que la misma se percibe como un todo

en la mente de los públicos. Por este motivo se hace imprescindible la coherencia de las comunicaciones que se emiten y las acciones que forman parte de la práctica o gestión cotidiana del negocio, de manera a proyectar una imagen unívoca, entre lo que la empresa es, y lo pretende ser para sus grupos de interés (Costa, 2000).

Por otra parte, la imagen institucional o corporativa también da origen al concepto de reputación corporativa, un término que muchas veces se confunde con el de imagen pero que presenta sutiles diferencias con éste. Así como el caso del concepto de imagen, algunos autores coinciden en afirmar que la reputación se conforma en el receptor, y agregan que el comportamiento de la empresa, en este caso el emisor, incide en su gestación en la mente de los públicos. La reputación va más allá de la idea que tiene una persona acerca de una empresa por lo que conoce de ella (Capriotti, 2009, p. 95)

Para Dowling (2001) citado por Capriotti (2009, p.96), la reputación es el “resultado de una imagen positiva de la organización, cuando ésta encierra valores como la autenticidad, la responsabilidad y la integridad, es decir, valores que apelan al compromiso de la entidad con sus públicos y al grado de cumplimiento de sus compromisos.” Para algunos autores citados por Capriotti (2009), la reputación es una “asociación” mental que realizan los públicos de una empresa en base al comportamiento, acciones y comunicación que realiza la empresa, en un periodo sostenido de tiempo.

La reputación se diferencia principalmente de la imagen corporativa desde el momento en que el público evalúa y emite juicios sobre la empresa basados tanto en variables como su participación de mercado, su política accionaria, sus estados financieros, así como basados en su notoriedad pública o su responsabilidad social empresarial (Schlesinger y Alvarado, 2009). Por lo tanto, podemos afirmar que la reputación corporativa también se constituye en un activo intangible de la empresa, el cual se logra a partir del

compromiso asumido de la empresa de generar valor social a partir de su gestión empresarial.

1.5.4. Públicos

La empresa no puede ser concebida como tal sin la presencia e interacción permanente con sus diversos públicos. Por ejemplo, una empresa no puede existir sin clientes interesados en el servicio o producto que ésta ofrezca, y tampoco puede surgir sin un equipo de personas que trabajen en la misma, volcando sus conocimientos. Por otra parte, la empresa depende en gran medida del capital que sus accionistas concedan a la empresa para que esta pueda operar en el mercado; de la misma forma, el emprendimiento empresarial necesita de buenos proveedores de bienes para la producción de sus servicios o productos. Estos ejemplos nos ilustran tan sólo algunos de los casos en que la empresa interactúa de forma permanente con diferentes públicos. Sin una buena relación y comunicación con ellos la gestión del negocio no sería exitosa. Pero para emprender estrategias efectivas de relacionamiento y comunicación con los diferentes públicos, el primer paso es identificarlos y categorizarlos apropiadamente.

En el presente apartado, presentamos a los públicos de la empresa como uno de los elementos claves que la comunicación institucional debe tener en cuenta para desempeñar su función de difusora de la identidad, y de impulsora de la imagen corporativa.

Antes que nada es primordial brindar las definiciones de públicos según académicos y teóricos de la comunicación social y de las relaciones públicas.

Desde el enfoque de la psicosociología, Serrano (2007, p.212) menciona la definición de G.W.W. Allport de los públicos, como “un conjunto de personas que, en el seno de una comunidad, comparten un interés común, de tal forma que los sujetos que

poseen una determinada opinión y los que la expresan serán identificados como integrantes de un público”.

Para Capriotti (2009, p.70) es esencial empezar a hablar de públicos en plural dejando atrás la concepción generalizante de considerar a los públicos como una masa unitaria y homogénea. Las empresas, como organizaciones que son, tienen necesariamente varios públicos o destinatarios de las informaciones que emiten. Capriotti afirma: “Cuando hablamos de públicos de la organización, estamos haciendo referencia a aquellos individuos, grupos u organizaciones que están unidos por un interés común en relación con la organización, y no a la totalidad de los grupos de una sociedad”.

Serrano destaca la concepción de los públicos de una empresa en base a la idea de “círculos concéntricos” del autor J.E. Grunig, quien propone un esquema en forma de anillos donde el círculo más alejado al centro representa a la opinión pública “en tanto que masa”, y los anillos más cercanos representan a los demás grupos sociales que interactúan indirecta y directamente con la empresa, agrupados de acuerdo a sus características y comportamientos. A mayor conocimiento de las personas que integran cada grupo, mayor sería la proximidad de las mismas al centro del círculo, en este caso, la empresa (2007, p.207).

A partir de esta teoría de los círculos concéntricos podemos empezar a identificar a los públicos de una empresa, considerando a los públicos internos (empleados, gerentes, directores, agentes, asociaciones de empleados, etc) como el grupo más cercano al núcleo central. Seguidamente se ordenarían los demás grupos sociales con los que la empresa se relaciona, según su nivel de conocimiento y la frecuencia de trato. Entre ellos podemos mencionar a los clientes actuales y potenciales, a los accionistas, a los antiguos empleados, a las entidades regulatorias del estado, a las organizaciones sociales que articulan acciones de responsabilidad social con la empresa, a las asociaciones de empresas del mismo rubro, a los medios de comunicación, etc. De esta manera nos vamos alejando del núcleo central hasta

llegar a la sociedad en general, donde la empresa tiene menor capacidad de reconocimiento y diferenciación de otros grupos sociales. Todos los grupos mencionados pasarían de esta forma a integrar el cúmulo de públicos externos de la empresa, a quienes los responsables de funciones de comunicación de una institución deben reconocer a cabalidad para poder emprender acciones y estrategias de comunicación efectivas (Alcorta y Mantinian, 2004, p. 43). Como lo resalta Serrano (2007, p.207), cuanto mejor conocemos a los públicos de una empresa, tenemos mayores posibilidades de relacionarnos mejor con ellos.

Visión Banco, como una empresa nacional de gran tamaño, es una entidad con una amplia gama de públicos. Desde lo interno, hasta lo externo interactúa de forma cotidiana con todos ellos. Esto hace todavía más importante un profundo conocimiento y caracterización de sus públicos de manera que la gestión de comunicación institucional cumpla con los objetivos de alinear la identidad institucional a la imagen corporativa que se proyecta a cada uno de estos públicos.

1.5.4.1. Stakeholders

Teóricos de la comunicación institucional, relaciones públicas, management, y otras disciplinas relacionadas con el estudio de las organizaciones, ponen de manifiesto que para lograr un mejor conocimiento de los públicos con los que interactúa una empresa, se debe profundizar en el análisis de los mismos desde una “perspectiva relacional”. Este enfoque permite conocer los intereses particulares de cada uno de los públicos con los que se relaciona la empresa.

En este sentido, la Teoría de los Stakeholders aporta una visión nueva con respecto a los públicos, ya que contribuye al “estudio de la construcción de la relación entre una organización y sus públicos” (Capriotti, 2009, p.73). La palabra en inglés “stakeholder” se puede traducir literalmente como sujeto (holder) que tiene un interés particular (stake) en un

objeto, o emprendimiento de negocios (Dictionary.com). La teoría de los stakeholders todavía está siendo abordada por parte de académicos, por este motivo, a veces encontramos que algunos autores utilizan el término como sinónimo de “públicos”, aunque esencialmente no son lo mismo (Cañete y Santacruz, 2009, p. 23)

Capriotti expresa una definición de stakeholders dada por Freeman y Mc.Vea: “Los stakeholders de una organización pueden ser definidos como cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar el logro de los objetivos de la organización”. Según los teóricos y estudiosos de la Teoría de los Stakeholders, la organización y sus públicos muchas veces pueden tener intereses en común, pero en algunos casos, éstos últimos poseen intereses específicos. El desafío de toda empresa es identificar cuáles son los intereses de cada público, para planificar su estrategia de relacionamiento con ellos en base a esto. Como lo manifiesta el citado autor, “es la relación y no la transacción lo que constituye la base de la vinculación entre organización y stakeholders”. (2004, p. 73).

Una empresa comercial que generalmente entiende que el principio de su crecimiento son las “transacciones” e intercambio de bienes y servicios con sus clientes, también debe tener presente que las “relaciones” permanentes con cada uno de sus grupos de interés son también la raíz de su éxito como organización, a través del tiempo. Esto lo manifiesta claramente Capriotti, cuando afirma que las “transacciones” entre empresa y públicos son puntuales y pueden ocurrir esporádicamente; pero agrega que, sin embargo, las “relaciones” son permanentes e implican “continuidad”, ya sea mediante la armonía y la colaboración mutua, como por motivos de inestabilidad y conflictos de intereses entre organización y stakeholders (2004, p.74).

1.5.4.2. Categorización de públicos

Como mencionábamos desde el inicio de este apartado, es esencial conocer en profundidad a cada uno de los públicos que interactúan con la empresa, para poder alcanzar una gestión corporativa exitosa y sostenible. Por este motivo, la identificación y clasificación de cada uno de estos grupos de interés tiene una importancia clave para todo comunicador institucional.

Los académicos y estudiosos de esta disciplina han ido evolucionando cada vez más en los diversos criterios de categorización de públicos de una organización. Más arriba abordábamos por ejemplo la identificación de los mismos a partir de la teoría de círculos concéntricos. Así también, todavía más conocida es la clasificación de públicos según criterios de “proximidad física” a la empresa, agrupándolos como públicos internos, públicos externos y públicos mixtos o vinculados.

Según Cañete y Santacruz (2009, p. 25) los públicos internos se definen como las personas o grupos que trabajan en una empresa y por lo tanto poseen un “claro vínculo socioeconómico y jurídico” con la organización. Los públicos externos pueden ser conceptualizados como individuos o grupos que interesan a la empresa, tanto comercialmente como políticamente o socialmente, pero no poseen un vínculo socioeconómico o jurídico permanente con la misma. Integran este grupo los clientes, las comunidades cercanas a la empresa, las asociaciones de empresarios del rubro, los medios de comunicación, las empresas del sector, entre otras. Finalmente los públicos mixtos o vinculados, son definidos como grupos o personas que poseen un lazo socioeconómico y jurídico formal con la organización, pero sin embargo no participan de la rutina corriente de la misma y tampoco cumplen horarios de oficina en la institución. Como parte de este grupo podemos citar a los proveedores, consultores o asesores externos, accionistas, y acreedores, empresas del mismo grupo económico, entre otros. (Cañete y Santacruz, 2009, p.25)

Los citados autores afirman que esta forma de categorización tradicional, si bien es práctica por su utilización generalizada, actualmente ya no satisface todas las necesidades de conocimiento e información que demandan los responsables de comunicación de empresas. “Si bien no deja de ser práctica a los efectos de la comprensión académica y aplicaciones básicas, no se corresponde con la realidad actual de transformaciones sociales y económicas enfrentadas por las organizaciones en relación a sus públicos” (Cañete y Santacruz, 2009, p. 24). Los autores citan también a Franco, 2004, quien opina que este modo de clasificación de los públicos no se adecua a la dinámica actual de gestión de una organización.

De esta manera, podemos profundizar en otros criterios de categorización de públicos que surgieron a partir de los aportes de teorías como la de stakeholders, estudiosos del “corporate” como Villafaña, o las denominadas Teorías de la Interacción Social, mencionadas por Capriotti (2009).

En este sentido, uno de los conceptos importantes es el de “mapa de públicos” desarrollado por Villafaña (1998) y abordado por Cañete y Santacruz (2009, p. 26). Podemos definirlo como una herramienta de categorización para conocer cualitativamente el “repertorio de públicos” con el que debe comunicarse una organización, a partir del reconocimiento según variables e indicadores representativos para la empresa. Entre estas “variables de configuración” podemos mencionar las siguientes: Dimensión estratégica de los públicos (estratégico, táctico, coyuntural), dimensión de influencia en la opinión pública (prescriptores, mediadores, neutros, detractores), dimensión de difusión directa de la imagen corporativa (generadores, transmisores, inertes, destructores), dimensión de intereses económicos (providencia, aliado, potencialmente aliado, competidor), dimensión de conocimiento corporativo sobre la organización (estructurales, funcionales, formales, superficiales, y finalmente, como última dimensión está la de composición interna del grupo (macrogrupos-homogéneos, macrogrupos-heterogéneos, microgrupos-homogéneos, y

microgrupos-heterogéneos). De esta forma, Villafaña contribuye con una herramienta útil para reconocer y clasificar a los grupos de una empresa, sin embargo es importante resaltar que “los criterios de clasificación y/o variables que configurarán el mapa de públicos para una organización dependerán del autor cuyo enfoque se utilice y de las propias circunstancias de aplicación empresarial” (Cañete y Santacruz, 2009, p. 26)

Así también, es notable cómo la teoría de los stakeholders sienta las bases para comprender la dinámica de formación de los públicos, según el principio de “relación” entre ellos y la organización, en base a los intereses particulares de cada una de las partes (Capriotti, 2009, p. 72).

El citado autor menciona que según el tipo de vínculo que la organización tenga con sus respectivos públicos, se conforman dinámicas de relacionamiento distintas. Esto da inicio a un proceso de identificación de los públicos con un status y roles concretos dentro de las relaciones diádicas organización-empleado, organización-clientes, organización-proveedores, organización-medios de comunicación, por mencionar solo algunos ejemplos. Capriotti afirma que al categorizar diferentes grupos de públicos, desde la misma empresa estamos asignando “status” y “roles” a cada uno, y esto conlleva a reconocer expectativas, obligaciones y atribuciones de cada uno de ellos en la dinámica del relacionamiento. Para Capriotti, el análisis de los públicos de una organización y su respectiva categorización tienen mayor alcance y profundidad cuando son estudiados desde la “estructura de intereses similares de los públicos” y no solo en cuanto a “características personales o del grupo social demográficas, socioculturales u organizativas” (2009, p. 75)

Una perspectiva complementaria del enfoque mencionado, es la “conceptuación lógica de públicos” desarrollada por Franca (2004) y adaptada y utilizada por Cañete y Santacruz (2009) en su trabajo de investigación. Este modelo de categorización de públicos se basa en el análisis de los “elementos constitutivos capaces de determinar el contenido de

la interrelación de las partes". Estos elementos pueden ser las variables como: el tipo de relacionamiento que determinado grupo de públicos tiene con la empresa, el objetivo de la empresa al relacionarse con estos públicos, los resultados que la empresa espera a partir de su relacionamiento con ellos, entre otros. (Cañete y Santacruz, 2009, p. 27)

La conceptuación lógica de públicos parte de la base de que la asignación de clasificaciones a cada público tiene que ser encarada como una situación contextual y variable, ya que las relaciones no son estáticas, sino más bien dinámicas. También es interesante mencionar que esta perspectiva o técnica de categorización deja atrás la utilización de variables como la proximidad física (público interno, externo, mixto) o conceptos "ambiguos". De esta forma, "da lugar a la introducción de un criterio lógico, que tenga en cuenta la coherencia y la significación de la relación organización-públicos" (Cañete y Santacruz, 2009, p. 29).

Por su utilidad y adaptabilidad consideramos que este modelo de categorización, basado en la conceptuación lógica, puede servir como punto de partida para analizar la forma en que Visión Banco, nuestra entidad de estudio, identifica y clasifica a los diferentes públicos con quienes se relaciona de forma permanente.

1.6. Dimensiones de la comunicación institucional

La mayoría de los autores consultados concuerdan al afirmar que la comunicación dentro de las empresas se manifiesta y desarrolla en dos ámbitos: el interno y el externo. Es así como surge la primera y esencial división de la comunicación institucional en comunicación interna y comunicación externa (Alcorta y Mantinian, 2004, p.32). Ambas se diferencian por el contexto en el cual se desarrollan, y por los públicos a los que se dirigen; pero ellas también se complementan entre sí, ya que estas dos formas de comunicación son componentes conformadores de la identidad y la imagen de la empresa respectivamente, y

por este motivo deben mantener una coherencia constante y unívoca (Alcorta y Mantinian, 2004, p.35). A continuación definiremos estas dos formas de comunicación, y haremos una descripción de las características, finalidad, y tipos de comunicación interna y externa desarrolladas en las empresas.

1.6.1. Comunicación interna

En primer lugar, la comunicación interna es definida por Kreps (citado en Morales, 2002, p.1) como el modelo de mensajes que comparten los integrantes de una empresa, y también la forma de interacción y relacionamiento que se da entre los diferentes miembros de la misma. Consecuentes con esta definición se manifiestan Alcorta y Mantinian (2004, p.35) cuando afirman que la comunicación interna potencia los elementos de la identidad de la organización. Por este motivo la comunicación interna se dirige exclusivamente a los empleados o funcionarios de la empresa, y de esta manera contribuye a la formación y fortalecimiento de su cultura organizacional (Castro, 2007, p.18).

La comunicación interna tiene características esenciales dentro de una institución o empresa. La misma se da tanto de manera espontánea y también de manera formal. Los procesos de comunicación interna son permanentes e imprescindibles para lograr la integración de toda la organización. La comunicación interna tiene la propiedad de ser transversal, o sea, se desarrolla en todos los niveles de la empresa, y exige una retroalimentación y respuesta para la comprobación de que el mensaje fue comprendido apropiadamente por los públicos internos. Por eso la participación de todos los colaboradores de la empresa es fundamental para que exista comunicación. Por último la comunicación interna es una acción que se debe gestionar a todos los niveles, requiere de un proceso de planificación, de una ejecución y de una etapa de evaluación (Arizcuren y otros, 2008, p.22).

Se puede afirmar que la comunicación interna tiene dos finalidades básicas dentro de la empresa. La primera es una función operativa, la cual se refiere al desarrollo de sistemas de información para la gestión global de las metas del negocio. Como parte de esta finalidad, los responsables de comunicación deben trabajar en la creación de canales de comunicación para el flujo apropiado de información que facilite la toma de decisiones del día a día en la empresa. Este aspecto de la comunicación interna es primordialmente cuantitativo (Alcorta y Mantinian, 2004, p.37).

La segunda finalidad de la comunicación interna está volcada hacia aspectos mayormente cualitativos, relacionados con el fortalecimiento de la identidad institucional o corporativa de la empresa. Como lo citan las autoras Alcorta y Mantinian (2004, p. 37) es “una función de estímulo (...) que anima, completa o cortocircuita las redes anteriores”. Como parte de esta finalidad cualitativa de la comunicación interna se puede lograr la integración de todos los trabajadores de la institución en base a objetivos y valores organizacionales comunes, mediante la emisión de mensajes estratégicos a los públicos internos, y la habilitación de nuevos medios y canales de comunicación con cada uno de ellos.

1.6.1.1. Tipos de comunicación interna

Como ya se mencionó con anterioridad la comunicación interna dentro de una empresa u organización se clasifica en comunicación formal y comunicación informal. A continuación pasaremos a detallar brevemente las diferencias entre cada una.

Se entiende por comunicación interna formal a la transmisión de información relacionada al negocio a través de canales planificados y oficiales de comunicación. La comunicación formal responde a los flujos de comunicación descendente, ascendente y horizontal en base al organigrama de la empresa.

a) Comunicación descendente: Es la comunicación que se origina desde la dirección o mandos superiores de la empresa y está dirigida a los niveles inferiores. A través de este flujo de comunicación se transmiten las directivas para el desempeño cotidiano de todos los empleados (Cañete y Santacruz, 2009, p.17). El uso efectivo de este tipo de comunicación inspira respeto y seguridad por parte de los públicos internos (Arizcuren y otros, 2008, p.24).

b) Comunicación ascendente: Es la comunicación que fluye de los niveles jerárquicos inferiores a los niveles superiores de la entidad. El desarrollo de canales de comunicación ascendentes permite la retroalimentación e influye en la participación activa de todos los que conforman la empresa. A partir de la manifestación de ideas por parte del funcionariado, la dirección de la empresa puede mejorar aspectos de la gestión del negocio y de esta manera mejorar el clima laboral (Arizcuren y otros, 2008, p.24).

c) Comunicación horizontal: Siguiendo a Arizcuren y otros, la comunicación horizontal es la que se manifiesta entre empleados de la empresa en un mismo nivel jerárquico. Las comunicaciones efectivas en este nivel generan compañerismo, camaradería, y unión entre compañeros de trabajo (Cañete y Santacruz, 2009, p.17), lo cual impacta positivamente en la gestión de la empresa.

Cada uno de los tipos de comunicación formal citados es primordial para el logro de los objetivos organizacionales. Mediante ellos se establece el sistema de información que rige las acciones de toda la institución. Los mensajes que corresponden a cada tipo de comunicación formal se canalizan a través de diversos medios disponibles en la empresa. En el capítulo de gestión de comunicación interna abordaremos con profundidad los medios aplicados para cada flujo de comunicación descripto.

Finalmente, la segunda forma de comunicación interna es la informal. Se entiende por comunicación informal, a la transmisión de mensajes entre públicos internos de una

manera no planificada, y utilizando la interrelación cotidiana como un medio espontáneo de comunicación. Esta forma de comunicación muchas veces no puede ser influenciada, y surge a partir de la motivación individual de cada persona (Alcorta y Mantinian, 2004, p.36). Sin embargo un buen clima laboral estimula la manifestación de una comunicación informal positiva entre los integrantes de la empresa, y esto contribuye a la disminución de la incertidumbre y rumores, y potencia el trabajo en equipo y el logro de los objetivos empresariales propuestos.

Al analizar la gestión de comunicación de una empresa, en este caso Visión Banco, se hace imprescindible considerar y evaluar, cuando menos de manera general, los flujos de comunicación interna con los que se trabaja en la empresa y qué medios de comunicación o técnicas se utilizan para gestionar cada uno de estos flujos.

1.6.2. Comunicación externa

Continuando con la categorización de las dimensiones de comunicación de una empresa, y habiendo explicado el concepto y características esenciales de la comunicación interna, debemos también volcarnos al conocimiento general de la comunicación externa. En el presente apartado abordaremos su definición, sus características y finalidad dentro de la empresa, para el logro de los objetivos empresariales propuestos en la planificación estratégica del negocio.

Según Castro (2007, p.9) la comunicación externa “se refiere a la vinculación de la organización con el entorno en el que desarrolla sus actividades, con el fin de alcanzar un determinado nivel de rentabilidad económica y social”. Para Alcorta y Mantinian (2004, p.38) la comunicación externa es la conexión de la empresa con sus públicos externos.

Más concretamente podemos entender la comunicación externa como las acciones de proyección de la identidad de una empresa a sus públicos externos, masivos o

segmentados, con el objetivo de posicionarla en su rubro de negocios y conseguir resultados sociales y económicos favorables (Castro, 2007, p. 19). A partir de estas acciones de comunicación externa la empresa se transforma en una fuente de información directa para sus diferentes públicos externos.

Cuando Capriotti (1999, pag.4) describe las “acciones comunicativas” de las empresas u organizaciones, establece claramente las diferentes formas de comunicación externa, las cuales aplican en este caso a los tipos de comunicación externa de una entidad bancaria como Visión Banco. En primer lugar Capriotti menciona como una forma de comunicación externa a la comunicación comercial que se desarrolla con los clientes actuales o potenciales de una compañía, cuyo objetivo es lograr la compra o adquisición de un producto o servicio y lograr la fidelidad del cliente a la marca. Esta comunicación se desarrolla mediante las diferentes técnicas de comunicación de marketing, entre ellas la publicidad.

Así también, otra forma de comunicación externa es la comunicación con los proveedores o agentes externos que intervienen en la cadena de valor para la producción o generación del servicio o producto para los clientes. Esta comunicación tiene por objetivo forjar vínculos duraderos con los proveedores para asegurar la calidad del servicio que la empresa ofrece en el mercado. La comunicación con los proveedores se aplica a través de técnicas como informes comerciales, reuniones de trabajo, talleres de formación, etc. Por su parte, una tercera forma de comunicación externa se da con la sociedad mediante acciones de comunicación y relacionamiento específicos con las instituciones gubernamentales, los medios de prensa, los líderes de opinión, y con la comunidad. Las comunicaciones con estos públicos se realizan para conquistar la aceptación de la empresa como una integrante de la comunidad, y lograr una imagen inspiradora de confianza y reputación en la sociedad en la que opera la empresa (Capriotti, 1999, p.4)

Teniendo en cuenta los conceptos expuestos, consideramos a la comunicación interna y externa como ejes centrales de aplicación de la comunicación institucional en Visión Banco. Sin embargo, y como varios autores lo señalan esta división resulta muy generalizante al momento de analizar en mayor profundidad la gestión de las acciones de comunicación en la entidad bancaria. Es por este motivo que en los capítulos siguientes del marco teórico analizaremos la gestión de comunicación desde tres ámbitos de la comunicación institucional: comunicación interna, comunicación corporativa, y comunicación de marketing, considerando que estos tres ámbitos se conforman a partir de la dimensión interna y externa de las empresas, y en el caso específico, de Visión Banco.

1.7. Modelos de comunicación en empresas

A partir de una propuesta de Mazo del Castillo mencionada por Morales (2006, p. 40), la comunicación empresarial básicamente parte de dos modelos cardinales. El primer modelo, utilizado por la mayoría de las empresas y vigente hasta ahora es el de la “Comunicación comercial o de marketing”. El segundo modelo de estructura de la comunicación en empresas es el de “Comunicación Integral”, el cual organiza la comunicación en base a los propuestos de teorías de una gestión global de la comunicación; una concepción relativamente nueva de la importancia de la comunicación en las empresas, desarrollada por académicos contemporáneos de la comunicación institucional.

El presente capítulo pretende describir las características de cada modelo de comunicación empresarial para poder diferenciarlos apropiadamente. Es relevante para esta investigación poder describir estrictamente las características y diferencias de cada uno, ya que este estudio analizará la gestión de comunicación de Visión Banco tomando como punto de partida las premisas de gestión de comunicación institucional que se originan en el modelo de “Comunicación Integral”.

1.7.1. Modelo de comunicación de marketing

Morales y Enrique explican que este modelo de comunicación se establece a partir de los objetivos de ventas y de participación en el mercado, definidos por el departamento de comercialización o marketing. Esta manera de plantear la comunicación convierte a la misma en una herramienta para alcanzar las metas de ventas de la empresa. Las comunicaciones que se desarrollan partiendo de este modelo se originan para difundir las cualidades de un producto o servicio y tienen un cariz en esencia comercial y publicitario. “(...) Es en torno a ese producto y a su marca que se desarrolla la actividad de comunicación” (Morales y Enrique, 2007, p. 87).

Las empresas que implementan este modelo de comunicación lo hacen considerando a la comunicación como una técnica para llegar a su mercado-meta, con objetivos “concretos y mayoritariamente cuantitativos”, y no conciben la gestión de comunicación como un instrumento estratégico a ser implementado en la organización, de manera global. (Morales, 2006, p.87)

La publicidad y las demás técnicas de marketing como el marketing directo, la publicidad no convencional o BTL, la promoción, etc. son las herramientas utilizadas por el modelo de comunicación de marketing (Morales, 2006, p.87). Las mismas herramientas son utilizadas para llevar a cabo la comunicación comercial a partir del modelo integral, sin embargo el planteamiento de la estrategia y los objetivos finales son diferentes. Para profundizar más este aspecto, en el siguiente apartado conoceremos en qué consiste el modelo de comunicación integral, y cómo se diferencia del modelo de comunicación de marketing.

1.7.2. Modelo de comunicación integral

Para Morales (2006, p.41) el modelo integral de gestión de la comunicación institucional aborda el sentido de globalidad tan importante de gestionar por parte de las empresas e instituciones. El concepto de globalidad se refiere a coordinar acciones de comunicación que expresen una coherencia tanto hacia el interior de la empresa como hacia el exterior. Dicha coherencia posibilita que la filosofía, misión y cultura organizacional sea percibida por cada uno de los públicos de la empresa en las acciones de comunicación, tanto internas, como externas. Es resaltante también la consideración que en el modelo de comunicación integral se tiene hacia el impacto de las acciones comunicativas en el entorno social, político y ambiental. Sumado a todo esto, la comunicación según el modelo integral considera la gestión de la comunicación como una función estratégica por parte de la dirección de la compañía.

Por las ventajas estratégicas que ofrece esta nueva concepción de la comunicación institucional para las compañías, se la considera un modelo que puede ser aplicado como punto de partida para el avance hacia una comunicación global en la empresa (Morales, 2006, p.42). La autora afirma que su dinámica y efectos logran que los valores intangibles de la empresa sean potenciados mediante esta gestión, la cual aporta más valor a las compañías. Los valores intangibles en este caso se refieren, entre otros, a la gestión de marca, la imagen corporativa, la cual está muy relacionada con la reputación de la empresa. Los valores intangibles también incluyen “la responsabilidad social de las empresas, la cultura corporativa, la comunicación interna y la comunicación de crisis, la claridad, transparencia y credibilidad de las informaciones, la identidad, y la gestión del conocimiento”. (Morales, 2006, p.39).

Es interesante ver como en los últimos años el mercado empresarial empezó a comprender que no solo con una publicidad o comunicación comercial impactante lograrían

ser tenidos en cuenta por sus públicos objetivos, sino que trabajando en el tratamiento de su imagen pueden lograr una mejor calidad de atención de los públicos, y una consideración y estima duradera por parte de ellos hacia la empresa. De esta manera surge la necesidad de contar con un modelo de gestión de la comunicación que brinde una imagen coherente frente a todos sus públicos, para que la empresa sea percibida más que nunca como una unidad.

(Morales, 2006, p. 37)

Morales menciona el nuevo “modelo de acción-comunicativa”, una propuesta de Joan Costa, quien presenta la gestión de comunicación institucional en base a una estructura “en red y holística”, en otras palabras, ofrece una propuesta de comunicar de manera global. La idea de Costa se aparta de la configuración de una gestión en base a estructuras verticalistas y en forma de pirámide; y primordialmente se pone a favor de la gestión de los valores de las empresas o instituciones. A partir de este modelo integral de comunicación se tendrá como objetivo primordial transmitir los valores institucionales y promover la interacción entre las personas y los departamentos de la empresa. La concreción de este modelo para gestionar la comunicación institucional tiene relación directa con la propiedad de impulso de la comunicación, o sea su cualidad para ejercer un efecto vectorial. Morales cita los “cinco vectores de la gestión global”, siguiendo a Costa: identidad corporativa; cultura organizacional; acción global; comunicación integrada e imagen pública.

La mencionada autora profundiza en el aporte del teórico Justo Villafaña, quien propuso en el Primer Informe Anual sobre el estado de la publicidad y el corporate en España, un modelo de comunicación desde el tratamiento de los tres ámbitos de la comunicación en las instituciones. Morales se detiene en la propuesta de Villafaña explicando que la misma consiste en orientar la comunicación desde las dimensiones de “comunicación de marketing, orientada al producto; la comunicación corporativa, orientada hacia la imagen o la marca y la comunicación interna, orientada hacia los miembros de la

organización”, de la mano de un mismo encargado que dirija las acciones y estrategias de comunicación en los tres ámbitos (Morales, 2006, p. 39).

Como ya se mencionó, el modelo de comunicación de marketing tiene como objetivo las ventas del producto y obtención de un mayor market-share exclusivamente. Por su parte, el segundo modelo, el de comunicación integral, es una perspectiva que conjuga la convergencia de diversas áreas y aspectos de la comunicación institucional en una empresa, lo cual permite una ejecución coordinada de todas las acciones de comunicación que surgen desde la empresa a sus diversos públicos. El modelo de comunicación integral puede ser entendido como el trabajo conjunto de las disciplinas de comunicación corporativa, mercadológica o de marketing y de comunicación interna, conformando un mix de comunicación institucional, cuyas acciones forman parte de una estrategia global de posicionamiento de la imagen de la empresa en todos sus públicos (Serrano, 2007, p.127)

Podemos afirmar que el modelo de comunicación integral permite una compenetración de los ámbitos que gestionan la comunicación institucional. Morales (2006, p.39) menciona el impacto para la gestión de comunicación en base a esta nueva conformación, en cuatro planos distintos, una propuesta de Villafaña. Primero, la comunicación se gestionará desde una “integración orgánica”; esto significa que los tres ámbitos de la comunicación deberán ser coordinados por mismo responsable. En segundo lugar se menciona que el impacto será de carácter funcional, ya que a partir de esta estructura desaparecerá el doble discurso de la institución, uno hacia el interior y otro hacia el exterior. Se afirma que también se evidenciará una integración con la estrategia global de la organización, lo cual permitirá que la comunicación se planifique y diseñe “coinciéndo con el posicionamiento estratégico de la empresa”. La autora menciona que este tercer punto no implica la unificación de los mensajes, simplemente envuelve la coordinación de la concordancia de cada uno de los mensajes en base a un objetivo estratégico, que se convierte

en el norte de la gestión comunicacional de la empresa. En cuarto y último lugar, Morales resume que esta nueva conformación de la gestión de comunicación institucional posibilitará una “integración formal”, lo cual permitirá distinguir a la empresa a partir de una comunicación con estilo propio, que redituará en un reconocimiento diferencial de sus públicos frente a la competencia.

1.7.2.1. Ámbitos de la comunicación institucional según el modelo de integral

Llevando la idea planteada a un proceso de organización de la comunicación institucional, Morales y Enrique (2007, p.90) afirman: “Para que la estructura de comunicación de una organización responda al Modelo de Comunicación Integral, debe tener presente las distintas áreas susceptibles de generar comunicación en una organización”. Siguiendo este razonamiento las autoras determinan las siguientes áreas como ámbitos de gestión de la comunicación en las empresas u organizaciones: “la comunicación corporativa/institucional, la comunicación interna/organizacional y la comunicación comercial/marketing”.

A continuación nos detendremos en la conceptualización de cada una de estas dimensiones de la comunicación institucional para diferenciar concretamente cada una de ellas. A los efectos de esta investigación pasaremos a denominar las mismas “ámbitos de la comunicación institucional” y para una organización terminológica práctica, a estos tres ámbitos los denominaremos respectivamente “comunicación corporativa”, “comunicación interna” y “comunicación de marketing”. Entendemos que todos ellos son aspectos que integran la disciplina de comunicación institucional aplicada en empresas.

a) Comunicación interna

“La comunicación interna u organizacional implica a los miembros de la organización con el cometido de integrarles en el proyecto organizacional” (Morales y Enrique, 2007, p.90). La comunicación interna motiva un sentimiento de pertenencia e identificación en los empleados de la empresa, ya que se sienten parte de los logros de la empresa difundidos por la comunicación interna, a través de los medios y técnicas de comunicación desarrollados. Esto a su vez se constituye en una motivación para alcanzar las metas empresariales propuestas por la alta dirección (Capriotti, 1999, pag. 4).

Serrano (2007, p.128) reconoce a la comunicación interna como un tema que concierne a la comunicación institucional. La autora menciona la siguiente definición “la comunicación interna es como una herramienta estratégica que compatibiliza los intereses de los empleados y de la organización, mediante el estímulo del diálogo, el intercambio de informaciones y de experiencias y la participación de todos los niveles”. Cuando hablamos de comunicación interna como un aspecto de la comunicación institucional nos referimos a las mismas características de la comunicación interna en las organizaciones que ya fueron desarrolladas con anterioridad en el apartado de dimensiones de la comunicación institucional.

b) Comunicación corporativa

La comunicación corporativa puede definirse como los procesos de creación y difusión de informaciones de interés público de la empresa, a través de diversos canales de comunicación institucional, con el objetivo de motivar actitudes favorables hacia la empresa y una reputación e imagen institucional positivas. A partir de las acciones de comunicación corporativa la empresa se da a conocer a sus diversos públicos externos como un integrante de la sociedad y logra ejercer una influencia social y política en la comunidad donde se desenvuelve, mediante la imagen que proyecta. La comunicación corporativa hace uso de diversos recursos de comunicación para posicionar a la empresa como una entidad

responsable y confiable en la mente de sus públicos, entre estos recursos podemos citar a el periodismo empresarial, las relaciones públicas, el marketing social corporativo, la publicidad institucional, el mecenazgo y patrocinio, entre otras técnicas a las que recurre la comunicación corporativa como parte de su estrategia de comunicación institucional integral. (Serrano, 2007, p.129)

Por su parte, Morales y Enrique (2007, p.90) afirman: “la comunicación corporativa (...) se ocupa de las relaciones con los accionistas, relación con los medios, instituciones, administraciones públicas, comunicación de las acciones de responsabilidad social y gestión de la comunicación en situaciones de crisis”.

Consideramos de gran importancia resaltar que todas estas estrategias surgen del desarrollo que la comunicación institucional hace de las políticas de comunicación de la organización y de su planificación estratégica. Podemos resumir que a través de la comunicación corporativa, la comunicación institucional gestiona la difusión de su identidad conceptual (misión, visión y valores y otros elementos conformadores de la filosofía institucional) y de esta manera influye en la proyección de una imagen y reputación positiva en sus diversos públicos externos.

c) Comunicación de marketing

“La comunicación de marketing se basa en los principios mercadotécnicos de la colocación y promoción de productos y servicios, orientada básicamente a sus clientes o consumidores” (Morales y Enrique, 2007, p 90). Siguiendo el modelo de comunicación integral, la comunicación de marketing constituye uno de los tres pilares de la gestión de comunicación institucional. Éste ámbito de comunicación abarca la producción de materiales comunicacionales comerciales y publicitarios dirigidos a clientes potenciales y actuales de la empresa, según los objetivos de marketing propuestos por el área de marketing de la institución en la generalidad de los casos. Para la gestión de este ámbito de la comunicación

se tienen en cuenta los principios e instrumentos del “mix de comunicación de marketing” (Serrano, 2007, p.129).

Por su parte, Capriotti (1999, p. 4) define la comunicación de marketing como “la comunicación con los consumidores o personas que influyen en el proceso de compra (...); su objetivo básico es lograr el consumo de los productos y servicios de la organización y la fidelización de los consumidores” Capriotti menciona la publicidad, el marketing directo, la comunicación en el punto de venta, entre otros, como los medios de comunicación a los que se recurre para la gestión de comunicación de este ámbito.

Es relevante resaltar que los procedimientos de comunicación de marketing como ámbito del modelo de comunicación integral no varían en relación con los procedimientos del modelo de comunicación de marketing, concepto que fue desarrollado anteriormente. Lo que se evidencia al implementar un modelo de comunicación integral en una empresa, es un cambio de perspectiva y contexto de la comunicación de marketing. En otras palabras, lo que se registra es una ampliación de la mirada y de la comprensión del papel de la comunicación en una empresa, ya que a partir del modelo de comunicación integral la comunicación de marketing ya no es la única comunicación primordial para la organización, ya que la concepción de los públicos de la empresa ya no está centrada exclusivamente en la promoción y venta de productos y servicios a clientes y posibles clientes, sino que está dirigida de forma global a todos los públicos que interactúan con la institución de manera a satisfacer las necesidades de comunicación con todos ellos y lograr una imagen institucional fortalecida desde lo corporativo, lo interno y lo comercial.

1.7.2.2. La dirección de comunicación

La dirección de comunicación es el órgano que surge como resultado del modelo de comunicación integral. Para los teóricos de la comunicación institucional esta área se erige

como la encargada de gestionar la comunicación institucional desde los ámbitos de comunicación corporativa, interna y de marketing. Alcorta y Mantinian (2004, p.61) afirman que la dirección de comunicación o centro de comunicaciones tiene una importancia clave dentro de la organización, ya que la misma es la encargada de coordinar los canales de información y comunicación de la empresa, y velar por la uniformidad y coherencia del mensaje institucional que la institución difunde a sus diferentes públicos.

El presente capítulo tiene como finalidad adentrarse en las funciones, características, y rol de la dirección de comunicación, así como describir de manera general el perfil del profesional que ocupa el cargo de Director de Comunicación.

Si bien Visión Banco no cuenta con un área de dirección y coordinación de la gestión de comunicación institucional netamente, consideramos elemental profundizar en el conocimiento de esta área, ya que esta sección se constituye en un factor indispensable para la aplicación del concepto de comunicación global y su respectivo modelo de gestión integral de la comunicación en empresas

En primer lugar consideramos importante brindar una definición de “dirección de comunicación”. La dirección de comunicación es la división de la empresa encargada de coordinar todos los “ámbitos” de la comunicación que gestiona la entidad, a partir de planes estratégicos definidos. La dirección de comunicación es una propuesta del modelo de comunicación integral que centraliza las acciones de comunicación que se desempeñan en la empresa, con el objetivo de disminuir la fragmentación y división de las funciones relacionadas con la comunicación, lo cual la mayoría de las ocasiones tienen un impacto negativo en la imagen corporativa tanto internamente como externamente. (Mantinian y Alcorta, 2004, p.62).

Morales y Enrique definen la “dirección de comunicación” como el área “responsable de planificar, dirigir, y coordinar todas las actividades de comunicación que se

implementan en una organización con el fin de alcanzar y consolidar una imagen positiva” (Morales y Enrique, 2007, p.84)

Con respecto a la función de esta área dentro de la empresa, Morales y Enrique afirman: “La principal función de la Dirección de Comunicación consiste en coordinar las distintas actividades de comunicación, conseguir una gestión coherente de las misma, así como homogeneidad de los mensajes e implicación de todos los públicos con el proyecto empresarial” (Morales y Enrique, 2007, 92).

Es fundamental para la Dirección de Comunicación trabajar en la alineación constante de la imagen que se desea proyectar a los públicos, y la imagen percibida por éstos últimos, a fin de que exista coherencia entre el concepto que la empresa tiene de sí misma, y la imagen que las personas tienen de ella. Para llevar a cabo este objetivo, como primer paso la dirección de comunicación debe tener una participación activa en el establecimiento de la estrategia empresarial, para que ésta no vaya en contra de la esencia y filosofía de la institución al exigir acciones que no sean coherentes con sus principios (Morales, 2006, p.45).

Para el éxito en esta función la dirección de comunicación debe conocer en profundidad la identidad de la organización, para evaluar cómo está siendo percibida esta misma por el público, y de esta manera encauzar apropiadamente las estrategias y acciones comunicacionales de los diferentes ámbitos según esa realidad (Morales, 2006, p.45).

Morales (2006, p.45) aborda los dos papeles básicos y primordiales que desempeña la dirección de comunicación, según Johnsson. El primero de estos roles es el de velar para que en la estrategia empresarial se tenga en cuenta la imagen percibida por parte de los públicos de la organización, para decidir planes de acción que promuevan una imagen positiva de la empresa, la cual esté basada en la identidad y personalidad deseada por la institución. El segundo rol o papel consiste en ser el ejecutor de las comunicaciones, para

llevar a cabo las estrategias y planificación del área teniendo como criterio la estrategia de la empresa.

Mantinian y Alcorta (2004, p.65) determinan puntualmente el rol de la dirección de comunicación y afirman que es el de “actuar como coordinador de la gestión de la comunicación que se produce dentro y fuera de la institución y que afecta la misma (...) a fin de hacer de la comunicación un valor adicional, estratégico, que permita a la institución transmitir su razón de ser de manera organizada a fin de optimizar el logro de sus objetivos”

Para que la dirección de comunicación y sus integrantes puedan cumplir todos los objetivos y funciones del departamento deben presentarse ciertas características específicas. Debido a que la toma de decisiones sobre la imagen abarcan aspectos tanto internos como externos de la empresa, y deberían ser vinculantes y de curso de acción rápido, es fundamental que la dirección de comunicación integre un “Departamento Staff” y reporte de manera directa a la gerencia general.

Para que la ubicación de un departamento o dirección de comunicación dentro del organigrama no se preste a confusión en el caso de empresas que denominan de maneras variadas a sus “Altos Mandos”, Morales menciona una categorización del Observatorio Permanente del Corporate de España: “Debe estar ubicada orgánicamente en la primera línea ejecutiva, y consiguientemente, su responsable debe ser partícipe en el comité de dirección de la compañía o tenga interlocución directa con la Presidencia”.

Es importante mencionar también que su estructura de desempeño dentro de la empresa deberá conformarse a partir de la elaboración de planes de comunicación internos y externos (Morales, 2006, p.46).

“Mas allá de su función integradora, el director de comunicación se presenta como un cargo estratégica para la organización. Para conseguirlo, es imprescindible que el Dircom reporte directamente a la Alta Dirección” (Morales y Enrique, 2007, 92).

También conocido como DirCom, el director de comunicación es una figura clave en la coordinación de una comunicación empresarial integral exitosa.

“Tanto en el ámbito académico, como en el profesional, muchos lo consideran una figura necesaria para poder dar una solución integradora a los problemas de comunicación tanto interna como externa, capaz de crear marcas fuertes, coherentes, y coordinadas con la imagen institucional y una cultura de empresa, que a través de una adecuada gestión de toda la comunicación interna, externa, comercial/marketing, institucional y mediática, permita aunar esfuerzos produciendo resultados sinérgicos que redunden en la consecución de los objetivos marcados por la organización de forma positiva” (Morales, 2006, p. 51)

A fin de poder desempeñar el papel de ser el responsable de velar por la imagen de la empresa en todos sus públicos, el director de comunicación o encargado del departamento de comunicación debe poseer una sólida formación en todos los conceptos de la comunicación de empresa. (Morales, 2006, p.52).

Morales y Enrique detallan las características principales que debe presentar el responsable de comunicación para Joan Costa. Entre éstas características se menciona que el director de comunicación debe tener un perfil de estratega y planificador, necesita conocer y manejar con cabalidad las diferencias de gestión en los ámbitos de la comunicación integral, comunicación interna, comunicación comercial, y comunicación corporativa o institucional netamente. De manera resaltante Costa también incluye en este perfil la capacidad de “vender el departamento” o sea explicar y demostrar la importancia del mismo para la empresa. Las autoras califican estas características como generalistas y hasta multidisciplinares. Con respecto a las cualidades personales de este profesional, Morales y Enrique rescatan la caracterización hecha por Costa: “humanista integral con sólida formación en deberes morales y cívicos”. Concluyen diciendo: “(...) Es imprescindible contar con un profesional “humanista integral” responsable de la gestión de la comunicación

de la organización con capacidad para consolidar su imagen y lograr una buena reputación corporativa.” (Morales y Enrique, 2007, 92).

Considerando lo anteriormente expuesto, podemos concluir que la figura de la dirección de comunicación en el organigrama de una empresa de mediano y/o gran tamaño, es crucial para un éxito empresarial sostenible. De todas maneras en nuestro medio todavía no se dimensiona esta importancia. Son pocas las empresas de nuestro país que estructuran su comunicación en base al modelo de comunicación integral, lo cual implica la presencia de un departamento de comunicación que centraliza todas o la gran mayoría de las funciones de comunicación de la organización.

El caso de Visión Banco es un ejemplo de empresa financiera de nuestro país que no cuenta con un área exclusiva para las tareas de comunicación interna, de marketing y de comunicación corporativa. Actualmente gestionan estas tareas de manera desde departamentos separados, y nuestra investigación pretende explorar las características de esta gestión para conocer si la misma es efectiva y suficiente para la difusión de su identidad y proyección de su imagen en diversos públicos.

2. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Considerando que nuestra investigación tiene como objetivo la descripción y análisis de la gestión de comunicación en Visión Banco, se hace indispensable definir el concepto de “gestión empresarial”, para de esta forma comprender la dinámica de todas las formas de gestión en las empresas. En el presente capítulo profundizaremos en el conocimiento de los procesos esenciales que se llevan a cabo en las gestiones empresariales de toda índole, para comprender en qué consiste la gestión de comunicación en una empresa, y cuáles son sus particularidades en comparación con otros tipos de gestión organizacional.

Para este efecto abordaremos la definición del concepto desde la ciencia de la administración de empresas, a partir de la explicación de los cuatro principios de la gestión definidos por los teóricos de la administración: “planear, organizar, dirigir y controlar”. Así también, presentaremos los tres niveles de gestión establecidos por los teóricos de la administración: gestión estratégica, gestión táctica y gestión operativa. A partir de estas definiciones nos adentraremos en la comprensión de los sistemas de gestión empresarial, los cuales permiten el desarrollo de todas las actividades en una empresa.

Una vez abordado suficientemente el concepto de gestión empresarial, continuaremos con la definición de gestión de la comunicación institucional desde una perspectiva global, y lo haremos en base a los principios de organización de la comunicación en empresas, que propone el modelo de comunicación integral. Posteriormente nos abocaremos a la explicación de los procesos y herramientas de gestión de comunicación en el nivel estratégico, táctico y operativo para cada ámbito de la comunicación institucional, siguiendo siempre el esquema del modelo integral desarrollado en el capítulo anterior.

Consideramos que al estructurar de esta forma el capítulo abarcaremos suficiente y detalladamente las principales funciones de comunicación institucional que deberían ser

llevadas a cabo en toda empresa que tramite exitosamente su comunicación tanto interna como externa. Esta organización del capítulo nos permitirá identificar los procedimientos y tareas de comunicación más importantes llevados a cabo para los ámbitos de comunicación corporativa, interna y de marketing respectivamente.

Si bien Visión Banco trabaja su comunicación mayoritariamente bajo el modelo de comunicación de marketing, consideramos que la visión holística que nos brinda el modelo de comunicación integral nos servirá como guía para realizar una investigación más profunda del estado actual de la gestión de comunicación interna y externa en la mencionada entidad. Para el efecto nos enfocaremos primordialmente en las funciones que se desarrollan como parte de cada ámbito de la comunicación según los estudiosos, con la finalidad de que esta información nos sea de utilidad para identificar luego cuáles de estas tareas están siendo gestionadas en Visión Banco y de qué manera.

2.1. Definición del término “gestión”

Antes de seguir hablando sobre la gestión de comunicación, necesitamos conocer el alcance de este término en el proceso empresarial. Precisamos tener un marco claro de lo que implica una gestión en la empresa, de donde parte, y hacia dónde va. Según la Real Academia Española (2001) el término “gestión” proviene del latín *gestio, -ōnis*, y se define como la “acción y efecto de gestionar”. Con respecto a la definición de “gestionar”, la Real Academia ofrece el siguiente significado: “(*De gestión*) *Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera*”. Por lo tanto la gestión es el conjunto de tareas que deben desempeñarse para la consecución de objetivos concretos de personas o empresas.

Beltrán (2010) define la gestión como “*conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos*”; y pone como ejemplo los pasos que

debe seguir una persona para que ocurra un evento puntual o para la realización de un proyecto. Por su parte, Morales (2006, p.34) afirma: “Todas las actividades, que partiendo de una estructura previa, están encaminadas a conseguir algo concreto forman parte de la gestión”.

2.1.1. La gestión empresarial y las funciones de administración

Gestionar en el ámbito empresarial implica más que llevar a cabo acciones específicas con la meta de cumplir un objetivo. Las gestiones que llevan a cabo las empresas desde sus diferentes departamentos, necesariamente deben estar alineadas a unos objetivos concretos y a unas estrategias seleccionadas, ejecutadas y controladas por los diferentes estamentos de la empresa (Beltrán, 2010).

Beltrán (2010) menciona tres niveles de gestión dentro de la empresa, y por ende, de cada uno de los departamentos que la componen: la gestión estratégica, la gestión táctica y la gestión operativa. A continuación pasaremos a describir en qué consiste cada una:

a) Gestión estratégica

Este nivel de la gestión empresarial se refiere a la formulación de objetivos organizacionales para coordinar la actividad de la entidad. La gestión estratégica se lleva a cabo a partir de la formulación del Plan Estratégico de la organización, donde se contemplan las metas a lograr por la empresa en un periodo dado, las estrategias de acción a ser implementadas, los mecanismos de ejecución de las mismas y el método de control del rendimiento de la empresa; mediante un análisis previo de la situación de la empresa, o departamento. “La gestión estratégica (...) se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales

como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena de valor a la que pertenece la organización” (Beltrán, 2010).

b) Gestión táctica

La gestión táctica procede a la gestión estratégica, ya que a partir de los delineamientos establecidos en el nivel de gestión estratégico, en la fase de gestión táctica se definen las acciones a ser llevadas adelante por la empresa o departamento, a fin de alcanzar los objetivos empresariales propuestos por la gerencia. (Beltrán, 2010). “En la gestión táctica se definen los planes de acción para la ejecución de las estrategias. Estos planes se desarrollan en las diferentes áreas de la empresa” (Urrutia y otros, 2010).

La gestión táctica se lleva a cabo en el interior de la empresa o secciones de la organización, e implica las tareas que “conforman la cadena de valor interna”. Beltrán (2010) describe y enumera los componentes de una cadena de valor interna, a partir de una propuesta de Michael Porter en “Competitive advantage”, The Free Press, New York, 1985. El autor manifiesta que la cadena de valor interna de la gestión táctica está compuesta por actividades primarias de una empresa o departamento para la producción de un producto o servicio (Ej: “aprovisionamiento, operaciones, distribución, marketing, ventas”, entre otros), y por las actividades de soporte que se deben desempeñar para hacer posible la obtención exitosa del producto o servicio para el cliente externo, como para el cliente interno de la empresa (Ej: “infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico, presupuesto”, etc.)

Beltrán (2010) concluye: “A nivel táctico, la gestión debe ser integral e integradora de todas las anteriores actividades, integral porque involucra a la empresa como un sistema, e integradora porque articula cada una de las actividades de manera que se logren los resultados esperados”.

c) Gestión operativa

Beltrán (2010) afirma: “El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo”.

El nivel de gestión operativa consiste en la ejecución de cada una de las tareas requeridas para la concreción de las acciones definidas en el nivel de gestión táctico. Es el último nivel de gestión empresarial, y por este motivo es el más técnico de entre los tres. Se puede afirmar que en este nivel se llevan a la realidad los delineamientos determinados por el plan elaborado en el nivel de gestión estratégica, y por la cadena de valor interna definida en el nivel de gestión táctico. (Beltrán, 2010)

El autor hace una observación importante al resaltar que “la gestión tiene la particularidad de planearse, organizarse y controlarse de lo estratégico a lo operativo y se ejecuta, de lo operativo a lo estratégico.” Es por este motivo que cuando se habla de gestión en el ámbito empresarial y/o organizacional, el término se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar. (Beltrán, 2010). Podemos afirmar que las cuatro funciones mencionadas tienen una relación directa con los niveles de gestión estratégica, táctica y operativa desarrollados anteriormente. Procederemos a definir más detalladamente cada una de estas funciones para comprender a qué se refieren.

a) Planear

Esta función consiste en establecer las metas y objetivos que se desean alcanzar, y en definir las mejores estrategias para lograrlo. En esta etapa la gerencia determina “los planes para integrar y coordinar las actividades” (Robbins y Coulter, 2005, p.9).

Esta función de planeamiento coincide con el nivel de gestión estratégica que toda empresa debería llevar a cabo. Se podría resumir diciendo que en la función de planeamiento se define “el qué” de la organización.

b) Organizar

En una segunda etapa los gerentes de empresas deben determinar qué tareas se llevarán a cabo según la estrategia definida anteriormente, quienes las realizarán, de qué manera, los niveles de mando o jerarquía de los responsables, etc. Estas acciones se agrupan en la función administrativa de organizar el trabajo (Robbins y Coulter, 2005, p.9). La gestión táctica abordada inicialmente empieza a tomar forma. “Organizar” se puede resumir como “el cómo hacer” de la empresa.

c) Dirigir

La función de dirección se refiere a la motivación de los recursos humanos mientras llevan a cabo las tareas designadas, esto implica la selección de los canales de comunicación internos más efectivos con los colaboradores, y las técnicas de relacionamiento con ellos durante la ejecución de las tareas (Robbins y Coulter, 2005, p.9). En base a lo planteado, es posible afirmar que la “dirección” se desempeña en el nivel de gestión operativa.

d) Controlar

Robbins y Coulter (2005, p.9) sostienen: “Después de fijar las metas (planeación), formular los planes (planeación), decidir el esquema estructural (organización), y contratar, capacitar, y motivar al personal (dirección), es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto”. El control de la gestión es indispensable en las empresas, pero para que sea posible se debe utilizar indicadores de medición de las gestiones, definidos al momento de la planificación. Si en el momento de control se detectasen fallas en la gestión que afectan el rendimiento de un departamento o de toda la empresa, la gerencia debe realizar acciones correctivas al respecto (Fernandez, 2005, p. 38).

En resumen, las llamadas funciones universales, planear, organizar, dirigir y controlar, son elementos esenciales en los procesos administrativos y de gestión. Los mismos se manifiestan en todos los niveles o áreas de actividad de la empresa. “(...) Tanto el director o el gerente como el jefe, el supervisor, o el capataz –cada cual en su nivel–

desempeñan las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, como actividades administrativas fundamentales” (Chiavenato, 1997, p. 104).

2.1.1.1. Indicadores de la gestión empresarial

El término “gestión” implica realizar un máximo aprovechamiento de los recursos disponibles para llevar a cabo acciones específicas, de una manera razonada, conveniente, y planificada (Morales, 2006, p. 39). Existen factores que sirven para indicarnos si la gestión de una organización se realiza de manera exitosa, lo cual permite alcanzar los objetivos propuestos; o por el contrario, nos indican qué proceso o estrategia está mal planteada y obstaculiza el logro de los resultados esperados. A estas variables se las denomina indicadores de gestión, y permiten medir el desempeño de la empresa y sus departamentos. Esta medición se realiza a partir del análisis de cuatro factores claves determinantes del éxito empresarial: **la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la productividad** (Beltrán, 2010). A continuación pasamos a definir estos factores de gestión empresarial.

a) Eficacia y eficiencia

Cuando hablamos de *eficacia* nos referimos a la posibilidad de una empresa de satisfacer las necesidades de un producto o servicio por parte de sus clientes. “La eficacia es una medida normativa del alcance de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso”. (Chiavenato, 1997, p. 236). En otras palabras podemos afirmar que la eficacia consiste en la calidad de lograr los objetivos propuestos por parte de la empresa y sus colaboradores. Beltrán (2010) explica que la eficacia es “el cómo” se logran los objetivos organizacionales; y por su parte, Robbins y Coulter (2005, p. 8) definen la eficacia como “hacer las cosas correctas”, o sea realizar las acciones que se deban realizar para cumplir las metas propuestas por la empresa.

Con respecto a la *eficiencia*, Chiavenato (1997, p.236) define la misma como “la mejor manera de hacer o ejecutar las cosas (métodos) a fin de que los recursos (personas, máquinas, materia prima) se apliquen de la forma más racional posible”. Si la eficacia es realizar las “cosas correctas”, la eficiencia es realizar las acciones correctas de la mejor forma posible, o sea, correctamente. La eficiencia se ocupa de planificar los mecanismos más rentables de llegar a los objetivos, a fin de reducir los costos, y potenciar la producción. Para Robbins y Coulter (2005, p. 7) “la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión”.

La relación entre la eficacia y la eficiencia debe ser constante y equilibrada. Como la eficacia se dirige a lograr los objetivos, se necesita del enfoque que otorga la eficiencia, la cual se preocupa por los procesos internos para lograr estas metas organizacionales. Muchas veces en las empresas se ve que se trabaja con eficacia, es decir se logran los objetivos propuestos pero a un alto costo; o bien se trabaja eficientemente, cuidando los procesos internos, pero muy difícilmente se llega a las metas establecidas por la gerencia. Por este motivo es ideal que tanto la eficacia como la eficiencia operen juntas.

b) **Efectividad y productividad**

Basándonos en lo expuesto podemos comprender el significado de los términos *efectividad y productividad*. Beltrán (2010) define la *efectividad* como “el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia”. Cuando la gestión empresarial se desempeña con efectividad es porque tanto los clientes como la empresa quedan satisfechos. Los consumidores del producto, porque consiguen resolver una necesidad, y la empresa, porque ofrece el producto o servicio de una manera rentable, que les reditúa ganancias. Lusthaus y otros (2002, p.117), definen la efectividad como “el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas”.

Por otra parte, Chiavenato (1997, p.67) resalta la relación directa de la productividad con la eficiencia: a mayor eficiencia, mayor productividad. Este autor define la productividad como la producción resultante de una persona, en un periodo de tiempo determinado. A esta definición se puede agregar el factor de insumos de producción. Beltrán (2010) por ejemplo, afirma que la productividad es la relación entre lo producido en un periodo de tiempo, con la cantidad de insumos utilizados para la fabricación del producto o servicio.

La medición de estos factores, mediante la selección de indicadores de gestión dependerá de “los propósitos funcionales” de la empresa. En otras palabras, para llevar a cabo una medición de estos factores de gestión organizacional, se debe considerar a qué se dedica la empresa analizada. Por ejemplo, una organización sin fines de lucro dedicada al cuidado ambiental tendrá indicadores de gestión muy distintos de los que pueda establecer una empresa encargada de la producción y comercialización de productos lácteos (Lusthaus y otros, 2002, p.118).

2.2. Gestión de la comunicación institucional

Considerando lo expuesto con relación a las particularidades de toda gestión empresarial, y a efectos de la presente investigación, cuando hablamos de gestionar la comunicación institucional nos referimos a las acciones de *planificación, organización, dirección y control o evaluación* de la comunicación institucional en empresas. En otras palabras, cuando hablamos de gestión de la comunicación institucional nos referimos a la gestión estratégica, táctica y operativa de la comunicación interna y externa de una empresa u organización de personas.

Alcorta y Mantinian (2004, p.61) afirman que la gestión de la comunicación institucional “es la acción comunicativa realizada en la institución, y la misma se propone

hacerlo de manera eficiente a fin de transmitir un mensaje fiel de lo que la institución es en realidad, utilizando las diversas disciplinas y medios de comunicación adecuadas para cada situación”. Las autores aseveran que la gestión de comunicación debe llevarse a cabo para contribuir en el logro de los objetivos propuestos por la organización y la gerencia; y concluyen que los beneficios de una gestión positiva de la comunicación institucional otorga a largo plazo un valor agregado a la gestión empresarial en sí misma.

Para Villafaña, citado por Romero y Tirado (2008, p.36) la gestión de comunicación es un fenómeno que está en desarrollo constante y que ofrece herramientas para el aumento de la competitividad en las empresas. La gestión de comunicación se basa en planes y estrategias y no se trata de una ejecución espontánea y ajena de planificación. Romero y Tirado afirman: “Para gestionar la comunicación, se requiere precisar todas las acciones y el conjunto de estrategias comunicacionales, en las cuales es necesario tomar en cuenta todos los subsistemas de la organización e interrelacionarlo entre sí” (2008, 33).

Morales (2006, p.34) hace una delimitación de lo que implica la gestión de comunicación: “Gestionar la comunicación significa planificar, establecer presupuestos, decidir qué estrategia y qué herramientas o técnicas de comunicación debemos aplicar, tanto en el ámbito global como en cada uno de los apartados de comunicación, para lograr los objetivos concretos”. Considerando que “la comunicación es parte de la gestión general de la compañía (...) y que la misma es el instrumento de todos los modelos de gestión”, es importante hacer la aclaración de que al hablar de la gestión de comunicación empresarial o institucional nos estamos refiriendo específicamente a la coordinación de activos intangibles de las empresas, como la reputación corporativa, la cultura organizacional, la identidad, la imagen de marca, la imagen corporativa, la comunicación de crisis; todo esto mediante la gestión de la comunicación interna y externa (Morales, 2006, p. 39).

Por su parte, Costa ratifica que la gestión de comunicación se trata de la configuración de una única imagen institucional en la mente de los diversos públicos que interactúan con la empresa. Para gestionar apropiadamente la comunicación en una empresa Costa considera primordial conocer a fondo la identidad de la empresa, su cultura y sus objetivos estratégicos para poder actuar en base a estas premisas que sirven de guía para dar el tono y la intensidad apropiados a los emprendimientos comunicacionales (Cañete y Santacruz, 2009, p.35).

Finalmente, Cañete y Santacruz desarrollan una definición completa de gestión de comunicación que afirma cuanto sigue: “Gestión de la comunicación es el conjunto de decisiones y acciones que se realizan de manera profesional, global e integrada en una empresa u organización para el logro de los objetivos comunicacionales. Forma parte de la gestión integral de la institución e implica el planeamiento, implementación, monitoreo y revisión sistemática de todos los canales de comunicación de una organización con sus públicos” (2009, p.3). Los autores comprenden la gestión de comunicación desde una perspectiva profesional porque precisa la colaboración de personas con formación académica y suficiente experiencia en aplicación de los principios teóricos de la comunicación en instituciones; por otra parte consideran que la gestión de comunicación debe ser global porque implica la coordinación de todas las formas de comunicación institucional; y finalmente la consideran integral porque debe cumplir los procesos de estratégicos de planificación, de organización táctica y de ejecución operativa de cada uno de estos géneros de comunicación institucional.

2.3. Herramientas estratégicas de la comunicación institucional

Como todo proceso de gestión, el de comunicación institucional no está exento de la necesidad de un plan concreto para emprender acciones estratégicas en la empresa. La

comunicación institucional precisa de una gestión estratégica si pretende alcanzar objetivos concretos y aportar al éxito de la organización. Para “optimizar su funcionalidad y resultados” toda gestión de comunicación necesita contar con un proceso estratégico, el cual se resume en la planificación. De otra manera la gestión de comunicación institucional permanecería a merced de la simple improvisación por parte de los responsables de la misma (Costa, 2009, p. 5). En el presente apartado procederemos a presentar el proceso estratégico de la gestión de comunicación, el cual está liderado por la planificación, y también se encuentra determinado por los objetivos y metas empresariales propuestos por la alta dirección de la empresa.

Esta fase estratégica de la gestión de comunicación implica el desarrollo de políticas aplicables a cada ámbito de comunicación en la empresa. De igual manera, comprende el diagnóstico comunicacional como primer paso para la planificación, el desarrollo de estrategias acordes con las necesidades comunicacionales relevadas a partir de estas investigaciones, y finalmente, también implica la realización de evaluaciones periódicas del impacto de las acciones implementadas. A continuación definimos y caracterizamos en profundidad cada una de estas funciones estratégicas que deberían desempeñarse en toda empresa que deseé alcanzar el éxito en su gestión de comunicación institucional.

2.3.1. Planificación de la comunicación institucional

En el presente apartado desarrollaremos conceptos relacionados con la planificación de la comunicación institucional, sus beneficios, estructura, y características. Además abordaremos un aspecto esencial que forma parte de toda planificación: el diagnóstico de comunicación y sus diferentes técnicas, aplicables a los principales géneros comunicacionales gestionados en toda empresa. A lo largo de este apartado también profundizaremos en aspectos específicos de tres planes que idealmente deben integrar el

sistema integral de planificación de comunicación de una empresa: el plan de comunicación de marketing: que aborda la comunicación publicitaria del producto y se dirige en exclusiva a los clientes y consumidores-meta; el plan de comunicación corporativa: que aborda los géneros de comunicación con otros públicos de la empresa, diferentes a los clientes; y el plan de comunicación interna: herramienta estratégica de gestión con el público interno, conformado por el equipo humano de la institución.

La planificación de comunicación se puede definir como un esquema estratégico que permite a los encargados de comunicación coordinar y administrar recursos y herramientas para lograr objetivos de acuerdo a una necesidad de comunicación identificada (Serrano, 2007, p.413). La autora entiende que la planificación es un instrumento que brinda proactividad y anticipación: “(...) Mediante la racionalización de los recursos disponibles, empleados de forma razonada, permite convertir en realidad el credo fundacional”.

Capriotti (2009, p.231) define el plan de comunicación como el instrumento que “representa el proceso de planificación general de toda la actividad comunicativa de la organización, que permita transmitir el Perfil de Identidad Corporativa de la entidad y que colabore en el logro de los objetivos finales de la misma”.

Capriotti menciona tres etapas que integran el plan de comunicación como un ciclo que no culmina y que se retroalimenta de manera permanente conforme se avanza en la gestión de comunicación en la empresa. Estas tres etapas son la de investigación, planificación e implementación.

En primer lugar, la planificación de la comunicación institucional no es posible sin una etapa de investigación, la cual se constituye en la primera fase de este proceso. Serrano afirma: “(...) Sin investigación, interna - de la personalidad organizacional - y externa -del entorno-, no puede darse un diagnóstico preciso. Y sin diagnóstico no hay posibilidad alguna de establecer un objetivo adecuado. Y sin objetivo certero, el proceso estratégico, el modelo

a utilizar y el ‘rol’ que juega el estratega en todo ello pasan a ser absolutamente irrelevantes” (2007, p.418).

Con respecto al periodo de planificación netamente, Capriotti rescata la identificación y categorización de los públicos de la organización, la definición de los objetivos comunicacionales en base a las necesidades de comunicación reconocidas en la etapa de investigación, posteriormente el autor sugiere el planteamiento de las estrategias de comunicación, luego la selección de acciones y técnicas de comunicación para concluir este periodo con el cronograma de tareas, a fin de dar una programación general para los responsables de cada función a ser llevada a cabo.

Finalmente, Capriotti afirma que el plan de comunicación debe contar con la etapa de implementación donde se procede a la ejecución de las tareas concentradas en el plan, y a la evaluación de la efectividad del plan de comunicación, lo que permite realizar mejoras o cambios a las estrategias y cronogramas propuestos.

Con respecto a la etapa de evaluación y control de la planificación de comunicación, es ideal que al momento de la elaboración se tengan en cuenta los indicadores de la gestión: “de realización física”, los cuales miden el nivel de logro de las actividades programadas en el plan; “de realización financiera”, que miden la relación entre el presupuesto destinado a cada actividad de comunicación y el presupuesto utilizado; también se incluye entre estos indicadores a los de medición del alcance de las acciones de comunicación. Mediante este indicador se mide el impacto de las acciones de comunicación en materia del número de personas que recibieron o participaron de las iniciativas comunicacionales de la empresa, como por ejemplo el número de materiales impresos, el tamaño y cantidad de menciones en prensa, el número de visitantes a la página web, entre otros. También se consideran útiles los indicadores de resultados, como por ejemplo el porcentaje de nuevos clientes, el aumento de consultas con relación a un servicio, etc. A

través de estos mecanismos de medición y control los responsables de la gestión de comunicación pueden monitorear el éxito o fracaso de una estrategia puntual y actuar en consecuencia.

En algunos casos, y debido a la variedad de ámbitos de comunicación que se gestionan en una empresa, el plan estratégico de comunicación da paso a planes que se constituyen en herramientas de gestión táctica, ya que por su especificidad ya no se incluyen en el plan estratégico e integral de comunicación. Entre estos planes podemos mencionar al plan de comunicación interna, el plan de comunicación corporativa que incluye entre otros, el programa de comunicación de las acciones de responsabilidad social empresarial, el plan de comunicación de crisis, el plan de relaciones públicas, el plan de relacionamiento con la prensa, y también podemos mencionar al plan de comunicación de marketing donde se establecen las pautas para la comunicación publicitaria y estrategia de medios. “Cada una de las áreas de comunicación de la empresa requiere, por su parte, desarrollar un plan más concreto y desglosado con los objetivos, público objetivo, estrategias y acciones, además de la medición de los resultados” (Bic Galicia, 2009, p.63).

2.3.1.1. Plan de comunicación de marketing

El plan de comunicación de marketing es una herramienta estratégica tanto de la comunicación institucional como del marketing propiamente dicho, la cual se constituye en una guía para la coordinación, desarrollo y evaluación de acciones comunicacionales de promoción de productos o servicios de una empresa. De acuerdo a la estructura de la institución y al modelo de gestión de comunicación implementado, el plan de comunicación de marketing integrará el plan de comunicación institucional global o el plan de marketing de la entidad. “La promoción es tan sólo una parte del plan y programa de marketing global, y debe estar integrado en él” (Belch y Belch, 2004, p. 27).

En este apartado describiremos las principales etapas del proceso de planificación de la comunicación de marketing, herramienta también conocida como programa de comunicación de marketing integral, ya que recurre a varios elementos y canales para desplegar su estrategia promocional. En algunos casos, a lo largo de esta sección utilizaremos las siglas CMI al referirnos a las comunicaciones de marketing integradas.

Los autores Belch y Belch afirman: “El primer paso del proceso de planeación de las CMI es revisar el plan y objetivos de marketing” (2004, p. 27). Este primer instrumento resume las metas de la empresa a mediano y largo plazo en materia de mercadeo, y marca el rumbo de toda la gestión de promoción de la organización, para la expansión de sus negocios comerciales; a partir de un cronograma progresivo de actividades de marketing y también de indicadores de medición de la gestión y los resultados. En general, todo plan de marketing consta además de un diagnóstico del mercado, el cual está compuesto a su vez por una evaluación de la situación de marketing desde la gestión interna, un análisis de la competencia y otros factores externos que pueden afectar a la entidad. El plan de marketing también incluye decisiones relacionadas con los elementos del mix de marketing: producto, precio, plaza y promoción, así como la selección del mercado al cual ser dirigen las estrategias de la compañía. Es justamente el elemento “promoción” el que se aborda en mayor detalle en el plan de comunicación de marketing o CMI.

Habiendo revisado apropiadamente el plan de marketing de la empresa, los responsables deben proceder a analizar la situación de partida del programa promocional. Podemos considerar esta fase como la etapa de diagnóstico de la comunicación de marketing, la cual se origina con el análisis de la situación de marketing de la empresa principalmente. En el siguiente apartado profundizaremos mejor este aspecto que consideramos estratégico para la elaboración del plan en cuestión.

Prosiguiendo con las fases de elaboración del plan de comunicación de marketing, en una tercera etapa, los responsables del desarrollo del plan deben realizar un análisis del proceso de comunicación. Para Belch y Belch esta etapa “consiste en analizar la manera en que la compañía puede comunicarse de manera efectiva con los consumidores en sus mercados objetivos”. Los autores enfatizan que la respuesta del público a una comunicación varía de acuerdo al tipo de producto o servicio ofertado. Cuanto más importante es la adquisición, más largo es el proceso de respuesta y toma de decisión, y cuanto más rutinaria es la compra, hay menos análisis por parte del cliente. “Estas diferencias influyen en la estrategia promocional” (Belch y Belch, 2004, p. 32).

En esta etapa los encargados deben encargarse de tomar decisiones relacionadas con el mensaje, el canal y las fuentes de la comunicación promocional, para seleccionar cuáles son los más adecuados para el producto o la marca. No obstante, una de las acciones cruciales en esta fase es la determinación de los objetivos de comunicación de marketing, los cuales difieren de los objetivos del plan de marketing propiamente dicho. Cuando hablamos de objetivos de comunicación de marketing nos estamos refiriendo a lo que la organización pretender lograr mediante su programa promocional, convirtiéndose en una guía de acciones comunicacionales a implementar como parte de la “mezcla promocional”. Todas las estrategias de comunicación de marketing generadas a partir de este plan buscan lograr objetivos tales como “generar conciencia o difundir conocimiento acerca de un producto y sus atributos o beneficios, crear una imagen o desarrollar actitudes favorables, preferencias o intenciones de compra (Belch y Belch, 2004, p. 34).

La cuarta etapa en la elaboración del plan de comunicación de marketing es la elaboración del presupuesto. En esta fase se toman decisiones referentes al costo a ser destinado a las estrategias de CMI, y a la forma de distribución de estos fondos entre los diferentes elementos de la mezcla promocional. En general, este presupuesto es tentativo,

pero el estimativo debe tratar de ser lo más exacto posible de manera a contar con los recursos económicos necesarios para el logro de los objetivos propuestos en el plan (Belch y Belch, 2004, p. 34)

La más importante de las fases del proceso de elaboración del plan de comunicación de marketing es la correspondiente al desarrollo del programa de CMI. Belch y Belch afirman: “Cada elemento de la mezcla promocional tiene sus ventajas y desventajas. En esta etapa del proceso de planeación deben tomarse decisiones relativas a la función e importancia de cada elemento y a la coordinación de todos ellos”. Según como mostramos en la gráfica a continuación, durante la conformación del programa de CMI los responsables deben decidir qué elementos de la mezcla de marketing serán utilizados, y posteriormente tendrán que asignar los objetivos, presupuestos, mensajes y medios a ser gestionados respectivamente durante la aplicación del plan (2004, p. 35). Es importante resaltar que de acuerdo a la estructura del área encargada de la comunicación de marketing, algunos elementos del marketing mix serán gestionados desde dicho estamento o no, dependiendo principalmente del modelo de comunicación adoptado en la empresa. Por ejemplo el programa de “promoción de ventas” muy probablemente sea gestionado desde un departamento de marketing exclusivamente, lo mismo puede ocurrir con el programa de “ventas personales”.

Cuadro N° 1. Desarrollo del programa de comunicaciones de marketing integradas

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE COMUNICACIONES DE MARKETING INTEGRADAS	
Publicidad	Promoción de ventas
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos publicitarios • Elaborar el presupuesto de publicidad • Desarrollar el mensaje publicitario • Desarrollar la estrategia de medios publicitarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos de promoción de ventas • Determinar el presupuesto de promoción de ventas • Determinar las herramientas de promoción de ventas y desarrollar mensajes • Desarrollar la estrategia de medios de promoción de ventas
Marketing directo	Relaciones públicas / publicidad no pagada
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos de marketing directo • Elaborar el presupuesto de marketing directo • Desarrollar el mensaje de marketing directo • Desarrollar la estrategia de medios de marketing directo 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos de relaciones públicas/publicidad no pagada • Determinar el presupuesto relaciones públicas/publicidad no pagada • Desarrollar los mensajes de relaciones públicas/publicidad no pagada • Desarrollar la estrategia de medios de relaciones públicas/publicidad no pagada
Marketing de internet / interactivo	Ventas personales
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos de marketing 	

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • interactivo • Elaborar el presupuesto de marketing interactivo • Desarrollar el mensaje de marketing interactivo • Desarrollar la estrategia de medios de marketing interactivo | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos de relaciones públicas/publicidad no pagada • Determinar el presupuesto relaciones públicas/publicidad no pagada • Desarrollar los mensajes de relaciones públicas/publicidad no pagada • Desarrollar la estrategia de medios de relaciones públicas/publicidad no pagada |
|--|---|

Fuente: Belch y Belch (2004) Publicidad y Promoción, perspectiva de la comunicación de marketing integral.

Finalmente las dos últimas etapas que deben consignarse en la planeación de la comunicación de marketing de una empresa son la etapa de “integración y ejecución de las estrategias de comunicaciones de marketing”, así como la fase de control del progreso del plan propiamente. Durante la etapa de planificación de la ejecución y el control se deben identificar los factores que permitan medir los resultados de la aplicación del plan, y también posibiliten identificar las razones que llevan a lograr o no los mismos. “Esta etapa final del proceso se diseña para proporcionar a los gerentes realimentación continua acerca de la efectividad del programa promocional, lo que a su vez puede usarse como realimentación del proceso de planeación. (Belch y Belch, 2004, p. 35)

2.3.1.1.1. Diagnóstico de comunicación de marketing

Como mencionábamos más arriba, el análisis de situación de partida durante la elaboración del plan de comunicación de marketing es un procedimiento estratégico que garantiza el éxito en la futura aplicación del programa de CMI, ya que permite establecer objetivos que tienen directa relación con el plan global de marketing, pero también tienen cimiento en los desafíos que la empresa debe superar en base a su situación interna y externa en materia de marketing, y posicionamiento de su marca o productos en el mercado. Como parte del diagnóstico o análisis de situación de la comunicación de marketing, los responsables deben realizar un análisis interno de su estructura como departamento, su capacidad para llevar a cabo el plan, y las fortalezas y debilidades de los servicios o productos a promocionar.

Así también, en esta etapa de elaboración del plan de comunicación de marketing se debe realizar un análisis de factores externos que podrían afectar el éxito de la gestión de CMI. Entre estos factores exógenos podemos mencionar el análisis del comportamiento del consumidor, sus gustos, sus hábitos y sus deseos; también se debe realizar una detallada segmentación del mercado objetivo y un análisis del posicionamiento de la marca y sus servicios en este contexto. De igual manera, estos análisis externos deben abordar el estudio de la competencia, identificando sus fortalezas, debilidades, estrategias comerciales y promocionales, mensajes enviados, así como una observación crítica del ámbito externo y las posibles amenazas que puedan surgir en el mercado y que puedan afectar las estrategias de marketing de la compañía (Belch y Belch, 2004, p. 31).

El cuadro a continuación nos muestra algunos aspectos que se deben abordar en el análisis de factores internos y externos como parte del diagnóstico.

Cuadro N° 2. Áreas que abarca el análisis de situación

Factores internos	Factores externos
Evaluación de la capacidad y organización promocionales de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Organización del departamento de promoción • Capacidad de la compañía para desarrollar y ejecutar los programas promocionales • Determinación de la función de la agencia de publicidad y otros facilitadores promocionales 	¿Quién compra el producto o servicio? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién toma la decisión de compra? • ¿Quién influye en la decisión de compra del producto? • ¿Cómo se toma la decisión de compra? ¿Quién asume tal función? • ¿Qué compra el cliente? ¿Cuáles necesidades intenta satisfacer? • ¿Por qué compra una marca dada? • ¿Dónde busca o compra el producto o servicio? • ¿Cuándo compran? ¿Hay factores de temporada? • ¿Cuáles son las actitudes de los clientes hacia el producto o servicio? • ¿Qué factores sociales pueden influir en la decisión de compra? • ¿Influye el estilo de vida del cliente en sus decisiones? • ¿De qué manera percibe el cliente nuestros productos? • ¿Cómo incluyen los factores demográficos en la decisión de compra?
Revisión de programas anteriores de la compañía y sus resultados <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de objetivos promocionales anteriores • Revisión de presupuestos y asignaciones presupuestarias anteriores • Revisión de estrategias y programas promocionales anteriores • Revisión de resultados promocionales anteriores 	Análisis competitivo <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son nuestros competidores directos e indirectos? • ¿Cuáles son los beneficios clave y posicionamiento que usan nuestros competidores? • ¿Cuál es nuestra posición respecto de los competidores? • ¿Cuál es el monto del presupuesto de publicidad de los competidores? • ¿Qué mensaje y estrategias de medios usan los competidores?
Evaluación de la imagen de la compañía o marca y sus consecuencias en la promoción Evaluación de los puntos fuertes y débiles relativos del producto o servicio <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los puntos fuertes del producto o servicio? • ¿Cuáles son sus beneficios clave? • ¿Tiene puntos de ventas singulares? • Evaluación del empaque, etiqueta e imagen de marca • ¿Qué situación guarda el producto o servicio en comparación con sus competidores? 	Análisis ambiental <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen tendencias o acontecimientos actuales que puedan afectar al programa promocional?

Fuente: Belch y Belch (2004). Publicidad y Promoción, perspectiva de la comunicación de marketing integral.

De igual manera, además del análisis de situación que planteado, los autores Belch y Belch enfatizan que el proceso de diagnóstico que se realiza durante el desarrollo del plan global de marketing es de gran utilidad para el plan de CMI. Por ejemplo, durante la planeación estratégica de marketing, los responsables realizan investigaciones de mercados y estudios de percepción e imagen corporativa, tanto cuantitativa como cualitativamente; también realizan análisis competitivos, así como procesos de identificación y segmentación de mercados (2004, p. 49). Las empresas “recurren de manera creciente a la investigación de mercados para conocer a su auditorio objetivo y recopilar información valiosa en el diseño y evaluación de sus programas de publicidad y promoción” (2004, p. 109). Todos estos datos deben ser utilizados por los responsables de desarrollar el plan de comunicación de marketing, ya que describe el contexto en el que deberán desarrollarse las estrategias promocionales de la organización.

2.3.1.2. Plan de comunicación corporativa

Morales (2006, p. 327) incluye el plan de comunicación corporativa como uno de los “instrumentos en forma de documentos escritos que facilitan la gestión de comunicación y son referentes homogeneizadores de criterios para toda la organización”. Entendemos el plan de comunicación corporativa como una guía de estrategias y acciones que tienen como finalidad lograr un relacionamiento óptimo entre la empresa y sus públicos de interés institucionales, principalmente externos. A partir del análisis de la situación de partida, la determinación de objetivos, la asignación de presupuestos, la programación de un calendario de trabajo y sistemas de evaluación y control, el plan de comunicación corporativa integra el plan de comunicación institucional global de la entidad. En algunos casos donde el modelo de comunicación implementado es el de comunicación de marketing, el presente plan suele formar parte del plan global de marketing. No obstante, es importante resaltar que esta

herramienta, así como el plan de CMI y el de comunicación interna, debe basarse en los objetivos de la planificación estratégica de la empresa; consecuentemente la misma no puede superponerse a ninguna de éstas otras (comunicación de marketing, comunicación interna) en objetivos, presupuesto u otros elementos (Olamendi, 2011, p.1).

Como mencionábamos al inicio del presente apartado, también en el desarrollo del plan de comunicación corporativa se repiten las etapas de “investigación, planificación e implementación y control” las cuales integran un ciclo que se retroalimenta de forma constante. Según Capriotti (2009, p. 233), estas fases o ciclos están compuestos por sub-etapas o procesos, los cuales podemos ver en el cuadro a continuación.

Cuadro Nº 3. Sub-etapas y/o procesos de la planificación de comunicación corporativa

Etapas	Sub-etapas y/o procesos
Investigación	Auditoría de Emisión Auditoría de Recepción
Planificación	Selección de los Públicos de Comunicación Definición de los Objetivos de Comunicación Planteamiento de la Estrategia de Comunicación Selección de las Acciones y Técnicas de Comunicación Definición de la Programación
Implementación	Ejecución del Plan de Comunicación Evaluación del Plan de Comunicación

Fuente: Capriotti (2009) Branding Corporativo.

La investigación es la primera etapa del proceso de elaboración del plan de comunicación corporativa. Para Capriotti, el diagnóstico de comunicación “establece los fundamentos para programar las acciones, definir los mensajes, seleccionar los públicos y, en definitiva, alcanzar los objetivos propuestos por la organización” (2009, p. 234). Sobre esta primera etapa del proceso vamos a tratar de manera exclusiva en el apartado 2.3.2.1.1. Mientras tanto vamos a profundizar en las fases que también son cruciales durante la formación del plan de comunicación corporativa: la planificación propiamente, y su implementación.

La fase de planificación de esta herramienta inicia con la definición de los públicos de comunicación. Éstos públicos no siempre son la totalidad de los públicos identificados en el mapa de públicos de la entidad, ya que en la mayoría de los casos se eligen públicos específicos con quienes trabajar para una campaña puntual. Los públicos identificados en esta etapa son las personas a quienes se debe transmitir el “perfil de identidad corporativa” para lograr los objetivos fijados. (Capriotti, 2009, p.239)

El siguiente paso durante esta fase es la determinación de los objetivos de comunicación, los cuales marcarán el rumbo a seguir con las acciones comunicativas. Con respecto a este punto, es importante resaltar la observación que realiza Capriotti al afirmar que, en la generalidad de los casos, es difícil para los comunicadores institucionales posicionar a la comunicación como una inversión y no como un gasto dentro de la empresa. Por esta razón, el autor manifiesta que la redacción de los objetivos juega un papel fundamental. Según el teórico, para que los logros obtenidos mediante la gestión de comunicación puedan ser medidos, los objetivos de comunicación deben constar de tres partes: intención, medida y plazo. La intención es la manifestación de lo que se busca lograr; la medida es la indicación del grado de impacto que se desea tener en un público específico; y el plazo, es el indicador que enmarca el objetivo en un periodo de tiempo definido en que debe alcanzarse (2009, p. 241).

Además de dicha estructura, los objetivos tienen que presentar ciertas características en su redacción: deben ser claros, concisos, alcanzables y acordes a las posibilidades económicas de la empresa. Sin embargo, al mismo tiempo deben ser desafiantes, para motivar a los responsables a lograrlos. (Capriotti, 2009, p. 241)

El tercer proceso en esta fase de planificación es el diseño de la estrategia de comunicación corporativa. Cuando decimos “estrategia de comunicación” nos referimos a los ejes temáticos a ser abordados en las acciones comunicacionales, y a los formatos a

utilizar en los materiales respectivos. El desarrollo de la estrategia de comunicación sirve de guía para la elaboración de los mensajes y la definición de los canales a emplear. “La estrategia de comunicación incluye la definición del núcleo comunicativo, la determinación de la línea global de comunicación, y la concreción de los aspectos complementarios de la estrategia de comunicación” (Capriotti, 2009, p. 242)

Según Capriotti, el núcleo comunicativo es el “mensaje corporativo”, el cual está compuesto a su vez por el “concepto (el qué del mensaje) y el estilo (el cómo del mensaje)”. Para su elaboración, el núcleo comunicativo debe responder a una serie de cuestionamientos, entre ellos: si comunica exitosamente la identidad corporativa de la empresa, si describe sus características, si lograr diferenciación entre su competencia, si transmite sus ventajas y beneficios, y si motiva la preferencia del público objetivo hacia la empresa (Capriotti, 2009, p. 243). Los siguientes procesos a llevar a cabo durante la fase de planificación son la definición de la “línea global de comunicación” y la selección de “aspectos complementarios de la estrategia”. En estas sub-etapas se debe categorizar la importancia de los públicos a los que estará dirigida la campaña y el nivel de personalización de la comunicación que requiere cada público. Los “aspectos complementarios” de la estrategia permiten determinar el enfoque directo o indirecto que se dará a la comunicación y también la intensidad o el “esfuerzo comunicativo” que realizarán los responsables para impactar a cada uno de los públicos determinados.

Una vez definidos estos puntos se da lugar a la selección de las acciones y las técnicas de comunicación a aplicar, durante el periodo de ejecución del plan de comunicación corporativa. “Se deberán establecer los instrumentos concretos de comunicación. La selección de acciones y técnicas consiste en elegir aquella combinación de actividades, y dentro de cada acción, los medios y soportes que se consideren más adecuados para lograr el mayor alcance e impacto en los públicos de la organización” (Capriotti, 2009,

p. 247). Durante esta fase se lleva a cabo un proceso lógico de identificación de las técnicas y acciones posibles de comunicación, el análisis de dichas herramientas tácticas y la elección de las tácticas más favorables. Capriotti cita las siguientes técnicas como posibilidades a considerar: “Publicidad convencional, la relación con los medios de comunicación, la organización de eventos, comunicación en internet (página web, blogs corporativos, foros de discusión, espacios y/o perfiles en redes sociales (...))”, entre otras técnicas (2004, p. 249)

Una vez tomada las decisiones con respecto a las mejores técnicas y actividades a efectuar, para lograr una comunicación exitosa con los públicos objetivos, los responsables pueden proceder a la última etapa de la fase de planeación: la programación.

Como parte del proceso de “programación”, los responsables deben calendarizar todas las actividades de comunicación, y a criterio de Capriotti, también se debe elaborar el presupuesto estimativo. En base a factores como los momentos claves de la comunidad en el calendario y campañas puntuales de la empresa, se deben ordenar las actividades de comunicación en un periodo de tiempo de mediano plazo, entre 3 meses, 6 meses y/o un año. De esta forma se establecerá un ordenamiento para el mejor desempeño del equipo de comunicación corporativa y un eficiente aprovechamiento de los recursos disponibles (Capriotti, 2009, p. 250).

Finalmente, la última etapa en la elaboración del plan de comunicación corporativa es la de ejecución. Este es el periodo más visible dentro del proceso de planeación, ya que en esta etapa se implementan las acciones y técnicas programadas previamente y se evalúa la efectividad del plan.

La coordinación de los diferentes elementos del plan es esencial para establecer acciones correctivas a las estrategias. Muchas veces son necesarias readecuaciones de los instrumentos comunicacionales, o sustituciones de los medios definidos por otros más efectivos o eficientes. La evaluación también es importante para llevar a cabo un control de

actualidad y coherencia de los mensajes, de acuerdo al contexto en que se desenvuelven los públicos (Capriotti, 2009, p. 254).

A continuación citamos las siguientes preguntas que pueden servir para evaluar la gestión de comunicación corporativa, a pesar de que los objetivos del plan sean diversos:

“¿Se ha planificado correctamente la actividad o el programa? ¿Han entendido los receptores el mensaje? ¿Cómo podría haberse mejorado la eficacia de la estrategia del programa? ¿Se ha logrado alcanzar a todos los públicos primarios y secundarios? ¿Se ha alcanzado el objetivo deseado por la organización? ¿Qué circunstancias no previstas han afectado al éxito del programa o la actividad? ¿Se ha cumplido el presupuesto prevista de las actividades o el programa? ¿Qué pasos se pueden dar para mejorar el éxito de actividades futuras análogas?”

(Wilcox y Cameron, 2009, p. 246)

Con respecto a la evaluación integral del proceso de ejecución, la misma es esencial para llegar a la culminación exitosa en la aplicación del plan de comunicación corporativa. Capriotti sugiere evaluar en tres niveles la efectividad de la herramienta y la gestión comunicacional. El primer nivel de evaluación consiste en la medición de la “producción, distribución y repercusión” de los materiales de comunicación, mediante el registro de la cantidad de mensajes producidos, el grado de distribución y el impacto obtenido a partir de aquella última. El segundo nivel se asienta en la evaluación del “grado de conciencia, compresión y retención” por parte de los públicos, observando puntualmente el grado de recepción del mensaje, el interés en el mensaje y la importancia otorgada a la comunicación. En tanto que el tercer nivel de evaluación contempla el análisis de los cambios que se producen en las actitudes y comportamientos de los públicos, en respuesta al estímulo enviado por la empresa a partir del mensaje comunicacional (2009, p. 255).

2.3.1.2.1. Diagnóstico de comunicación corporativa

La investigación de comunicación, también conocida como diagnóstico de comunicación o análisis de situación de partida, es la primera etapa de toda planificación. Capriotti la define como “la búsqueda sistemática de información para describir y comprender los públicos y la propia actividad de comunicación” (2009, p. 234). Cañete y Santacruz consideran al diagnóstico comunicacional como una herramienta que permite descubrir de una manera metodológica los procesos de comunicación en una empresa, los medios y técnicas implementados para motivar estos procesos, en el contexto de una cultura organizacional particular (2009, p. 52).

El diagnóstico de comunicación puede tener objetivos diversos de acuerdo a las necesidades de información de la empresa. Pero básicamente debe responder las siguientes preguntas: ¿Qué comunicamos? ¿Cómo comunicamos? ¿Por qué medios comunicamos? ¿Con qué eficiencia comunicamos por cada medio? Capriotti propone un esquema de diagnóstico de comunicación denominado “Auditoría de Comunicación Corporativa”, el cual está estructurado en dos partes, la auditoría de emisión y la de recepción. La primera está enfocada en el qué y cómo se comunica desde la organización, y la segunda está centrada en conocer cómo recibe la audiencia-objetivo dicha comunicación. (Capriotti, 2009, p. 234)

Como parte de la “auditoría de emisión” se deben analizar los públicos de comunicación de la empresa, identificando quiénes son, y también se debe analizar la información enviada a los mismos. Durante el análisis de información se evalúa los conceptos y estilos de comunicación implementados en cada género de comunicación corporativa gestionado, por ejemplo: relacionamiento con la prensa, publicidad institucional, comunicación en Internet, etc. También se debe observar la frecuencia, coherencia y sinergia de los diferentes mensajes emitidos. De igual forma, es importante analizar los canales de comunicación utilizados para llegar a estos públicos, identificando las herramientas y

actividades llevadas a cabo, midiendo la efectividad y calidad de cada una y analizando su impacto. (Capriotti, 2009, p. 237)

Por su parte, la auditoría de recepción “se refiere al estudio de los públicos de comunicación, y de qué y cómo cada uno de los públicos reciben (o les gustaría recibir) la información sobre la organización” (Capriotti, 2009, p. 237). Esta segunda auditoría se hace siguiendo un esquema similar al primero: se analiza a los públicos, luego la información y los soportes de comunicación utilizados, pero desde la perspectiva de los públicos receptores.

El análisis o diagnóstico comunicacional puede hacer uso de varias técnicas de recolección de datos como la observación, entrevistas a responsables de la empresa, estudio de las informaciones del entorno económico donde se desenvuelve la empresa, entre otras (Bic Galicia, 2009, p. 62). “Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes” (Meza y Carballeda, 2009). Los datos recabados pueden resumirse en un análisis FODA que consigna las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gestión de comunicación en la institución (Bic Galicia, 2009, p. 62).

A partir de este resumen de la situación comunicacional de la empresa se hace posible identificar los problemas que precisan soluciones a corto, mediano y largo plazo, con estrategias concretas. No realizar este proceso investigativo tiene como consecuencia la toma de decisiones basadas en la intuición y la suposición de los encargados de comunicación, y se corre el riesgo de que ellos se enfoquen en aspectos puntuales, que tienen impacto a corto plazo y un alcance reducido, sin solucionar problemas de fondo en materia comunicacional. “El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para

perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización” (Meza y Carballeda, 2009).

2.3.1.3. Plan de comunicación interna

El proceso de desarrollo del plan de comunicación interna posee la misma estructura y procedimientos que los otros dos planes mencionados. Consta de una etapa de diagnóstico o investigación de la situación de partida, de una etapa de planeación estratégica en donde se definen objetivos, se delimitan los públicos, se establece el estilo de comunicación, se seleccionan las herramientas tácticas y actividades, se procede a la programación y calendarización de las mismas, y se establecen indicadores de gestión para evaluar la efectividad del plan. Decidimos diferenciar los tres tipos de planes de manera que el lector pueda asimilar más ordenadamente la información, ya que cada plan de comunicación tiene detalles particulares que considerar para su desarrollo, y el plan de comunicación interna no es la excepción en este sentido.

García (1998, p. 125) propone un esquema metodológico para desarrollar el plan: “Supone la definición y la adopción de la estrategia, la adquisición y aplicación de las competencias estratégicas de la comunicación interna, la aplicación de los recursos necesarios (humanos, materiales, económicos y tecnológicos) las combinaciones estratégicas, la definición del modelo, la segmentación de los públicos internos, la elaboración de los mensajes específicos, la aplicación de criterios taxonómicos para la elección de los medios y soportes y la determinación de los escenarios de intervención.”

Con respecto a la adopción de la estrategia, para el mencionado autor, es importante definir un “programa de comunicación global” para no dispersar los esfuerzos de gestión de los responsables. De esta manera las actividades serán parte de una estrategia integral que se constituirá en el hilo conductor de las actividades de comunicación interna. Por otra parte, la

segmentación de los públicos internos es un paso de vital importancia. “Una estrategia correcta ha de segmentar a los públicos hasta constituirlos en targets o grupos objetivos” (García, 1998, p. 129).

Una vez determinados los públicos internos de comunicación y definido el mensaje a difundir, se procederá a seleccionar los canales de difusión más idóneos. García sugiere utilizar soportes “informativos” tales como la “autoedición de folletos, revistas y boletines internos, pantallas informáticas, house-organs, videos intra-corporativos, dispositivos de memoria externa, etc.” Así también propone la utilización de soportes “comunicacionales”, en este caso de comunicación no mediada, como por ejemplo las reuniones, las jornadas de integración, las asambleas, presentaciones institucionales, seminarios, entrevistas, entre otros. El autor enfatiza que los responsables del desarrollo del plan deberán analizar las ventajas y desventajas de cada canal y dar prioridad a los que tengan mayor probabilidad de lograr los objetivos propuestos con mayor facilidad y popularidad, mayor rapidez, mayor eficacia y menor tiempo y costo de inversión (García, 1998, p. 129).

2.3.1.3.1. Diagnóstico de comunicación interna

Uno de los componentes esenciales para el éxito de toda planificación de comunicación es el diagnóstico previo. También para la elaboración de un plan de comunicación interna es necesario tener un panorama claro de las necesidades de comunicación interna que presenta la empresa, las dificultades principales y también los puntos fuertes en esta materia. García (1998, p. 130) lo define como una evaluación sistemática, metódica y actualizada del estado de las comunicaciones internas. El diagnóstico de comunicación interna nos permite reconocer las necesidades actuales, ayuda a relevar información clave con respecto a la imagen que los empleados tienen de la empresa y del

funcionamiento de las distintas áreas, e influye en la corrección de procedimientos y estrategias que van más allá de la comunicación dentro de la empresa (García, 1998, p. 131).

García sugiere desarrollar la auditoría de comunicación interna utilizando un modelo metodológico mixto que combine técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa. Los instrumentos preferidos de recolección de datos son las encuestas representativas, pero también las técnicas cualitativas, como las entrevistas en profundidad, los grupos de trabajo o los grupos focales, otorgan abundante información con respecto al estado de la comunicación interna de una empresa (1998, p. 135)

Otro tipo de diagnóstico interno, importante de mencionar, es el diagnóstico de la cultura corporativa. “El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.” (Meza y Carballeda, 2009).

Este tipo de diagnóstico permite conocer la influencia de la comunicación en el desarrollo de la cultura organizacional, el contenido de los mensajes internos así como el significado que le otorgan los públicos, y el rol de la comunicación como protagonista de la vida organizacional desde la perspectiva de los integrantes de la empresa. Este diagnóstico abarca el análisis de manifestaciones culturales ideológicas o conceptuales, conductuales, estructurales y materiales. Cuantas más manifestaciones se analicen, mayor será la riqueza del diagnóstico. También para este diagnósticos se recurren a los métodos cualitativos o cuantitativos de recolección de información. (Meza y Carballeda, 2009).

Por último consideramos importante mencionar algunos temas que el investigador de comunicación interna y su equipo deberían analizar durante el diagnóstico. Bruno cita los siguientes temas: evaluación de los flujos y recursos comunicacionales utilizados en la empresa, análisis de los mensajes que difunde la institución en fondo y forma, análisis de los

espacios y momentos de comunicación interna dentro de la organización, reconocimiento de la dinámica de relacionamiento entre los diferentes grupos de la empresa, estudio de la imagen que los empleados tienen de sus trabajos, de la institución, y del equipo humano que integra la empresa, y finalmente la identificación de aquellas personas más vinculadas a la gestión de comunicación interna en la organización (Bruno, 2007)

Por todo lo expuesto con relación a los instrumentos estratégicos que componen el plan de comunicación institucional, podemos afirmar que dicha planificación redunda en múltiples beneficios para la empresa. Entre las ventajas, podemos mencionar que provee de una visión amplia del marco de las acciones de comunicación, otorga a la gestión de comunicación un status e importancia estratégica para la empresa, marca el alcance que tienen las funciones de comunicación para el logro de los objetivos empresariales e impulsa el cambio de procedimientos obsoletos a partir de los cuestionamientos que surgen con el intercambio de pareceres durante el proceso de planificación. De igual manera, una buena planificación de comunicación facilita la evaluación de los logros conseguidos ya que sistematiza los indicadores de gestión, y también brinda una mejor organización de los aspectos administrativos de la gestión de comunicación; esto último puede derivar muchas veces en el mejor aprovechamiento de los recursos, lo cual permite una reducción considerable de los costos (Costa, 2009, p5).

2.3.2. Políticas de comunicación institucional

Las políticas organizacionales son parámetros de acción que la empresa define en base a los objetivos estratégicos que persigue y a los valores con los que comulga. “Así como los objetivos definen los estados futuros deseados (recuperación del capital, producción de ciertos bienes, elevación de la calidad de vida), las políticas vienen a informar los caminos y criterios prioritarios para lograr dichos propósitos” (Etkin, 2009, p. 171).

En el caso de las políticas de comunicación, las mismas sirven para dar un marco de principios corporativos y funcionales a la gestión de los tres ámbitos de comunicación, el de marketing, el de comunicación corporativa y el de comunicación interna (Etkin, 2009, p. 171). Cada uno de estos ámbitos debe definir políticas de comunicación teniendo en cuenta sus objetivos específicos como área, los objetivos organizacionales de la empresa, su relacionamiento con los diferentes públicos de interés de la entidad y el entorno en donde la organización se desarrolla. En caso de no considerar estos factores se corre el riesgo de que los procesos de politización interna interfieran con los intereses de los stakeholders de la entidad. “Las políticas internas tienen el peligro del aislamiento, porque la empresa es un sistema abierto y las líneas internas suelen repercutir sobre las relaciones con los diversos actores externos” (Etkin, 2009, p. 173).

Aguilera (2006), por su parte, afirma las ventajas a largo plazo de contar con políticas de comunicación: “Contar con una política de comunicaciones significa que las personas relacionadas con la organización encontrarán en ella un sustento ético, lo que repercutirá además en la confianza que esas personas tengan hacia la compañía, su gestión y los productos o servicios que realiza.”

Con respecto a las características propias de las políticas de comunicación, Aguilera, afirma que las mismas deben ser claras y con un lenguaje sencillo, de manera que su aplicación sea lo más práctica posible. Un factor importante para el desarrollo de políticas es el apoyo y compromiso total de la gerencia para su puesta en práctica.

En base a los ejemplos de políticas organizacionales presentados por Etkin (2009) podemos mencionar algunas políticas de comunicación generalmente necesarias en una entidad bancaria como Visión Banco. Como parte del ámbito de comunicación de marketing podemos mencionar políticas de inversión publicitaria, de asignación de auspicios y patrocinio, de ética en los mensajes publicitarios, etc. Dentro del ámbito de comunicación

corporativa podemos citar las políticas de relacionamiento con la prensa, de comunicación con accionistas, de comunicación de la responsabilidad social empresarial, entre otras. Finalmente como parte de la gestión de comunicación interna podemos mencionar las políticas de inducción del empleado, de gestión del clima laboral, de relacionamiento con sindicatos, etc.

A los efectos del presente trabajo consideramos al manual de identidad corporativa como un instrumento estratégico, resultado de la política de comunicación global de una empresa. Este instrumento resume las características de los materiales de comunicación a generar, de manera que los mismos sean coherentes con los principios de identidad definidos por la organización. Para De La Torre (2009), éste es un instrumento funcional y normativo que debe ser utilizado por todas las personas o grupos, internos o externos, que generan materiales comunicacionales dirigidos a cualquiera de los públicos de la entidad. El autor considera que todas las personas de la empresa deben poder acceder al manual. Por su parte, Mut y Breva (2010, p. 4) afirman que ésta es una herramienta de gestión de comunicación para el ordenamiento de los elementos de identidad, y la organización y control de los productos comunicacionales a partir de esta sistematización: “El esfuerzo por normativizar en un Manual de Identidad Corporativa la esencia de la organización, significa la acción coordinada e integrada con el resto de acciones de la organización, para intervenir directamente sobre la Imagen Corporativa, de forma tangible y programada”.

Cevallos (2009) propone la siguiente estructura para un manual de identidad corporativa: en primer lugar menciona la introducción donde se debe constatar la filosofía de la empresa y los objetivos del instrumento, en la segunda parte se deben desarrollar las bases de la identidad corporativa, tanto visual como en su estilo y tono de comunicación; en la tercera parte se puede abarcar sus diversas aplicaciones gráficas, en la cuarta parte se pueden incluir sus aplicaciones “paragráficas” (en uniformes, vehículos, productos promocionales,

etc.) y en la última parte se puede abarcar también sus aplicaciones arquitectónicas y ambientales, tales como señaléticas, cartelería, etc. Igualmente vimos que páginas web y blogs de empresas especializadas en sistemas de identidad corporativa, mencionan que la estructura de un manual de identidad debe desarrollarse en base a las necesidades de normalización de la comunicación de la empresa.

2.4. Técnicas de comunicación institucional

En el apartado anterior presentamos los aspectos resaltantes de la gestión estratégica de comunicación, la cual se constituye en la piedra angular de la gestión integral de comunicación de la empresa. En el siguiente nivel de gestión, denominado nivel táctico se deben implementar las técnicas y medios de comunicación seleccionados a partir de las estrategias de comunicación definidas en el proceso de planificación. Entendemos por técnicas de comunicación a las actividades y acciones concretas de difusión de la identidad institucional a los diversos públicos que interactúan con la empresa. Por su parte, cuando hablamos de medios de comunicación nos referimos más concretamente a los diversos canales de comunicación con los públicos de la empresa. En algunas ocasiones las técnicas se vuelven medios en sí mismos, ya que no precisan de un canal para difundir la acción de comunicación específica. Como ejemplo podemos brindar el relacionamiento con la prensa, la cual es considerada una técnica de comunicación corporativa y en algunos casos también de comunicación de marketing, sin embargo esta técnica precisa de la utilización de canales o medios de comunicación para hacer llegar el hecho noticioso de manera apropiada.

De esta forma, en el presente apartado presentaremos las técnicas de comunicación institucional generalmente utilizados para comunicar la identidad de la empresa y las informaciones relacionadas con la gestión empresarial. Considerando que la perspectiva adoptada para el desarrollo de la presente investigación es el modelo de comunicación

integral, se expondrán las técnicas y medios utilizados para las acciones comunicacionales de los ámbitos interno, corporativo y de marketing. También al explicar cada uno de los medios y técnicas tendremos en cuenta los diferentes géneros de comunicación que se presentan en estos ámbitos, especialmente para el de comunicación corporativa. Por ejemplo, consideramos la gestión de comunicación de acciones de responsabilidad social, como un género que se gestiona desde el ámbito de comunicación corporativa primordialmente.

2.4.1. Técnicas de comunicación corporativa

Agrupamos como parte del ámbito de comunicación corporativa a las funciones de comunicación de relacionamiento con los públicos institucionales externos de la empresa, tales como los accionistas, los proveedores, las organizaciones de la sociedad civil, las autoridades estatales y municipales y la prensa, con el objetivo de proyectar una imagen positiva de la empresa a sus públicos. A continuación presentaremos las técnicas de comunicación generalmente aplicadas por la empresa a fin de posicionar una imagen y una reputación institucional basada en su identidad y vocación organizacional, y también abordaremos los medios de comunicación generalmente utilizados para difundir y hacer llegar a los públicos información sobre la empresa, en base a las técnicas presentadas.

a) Relacionamiento con la prensa

Consiste en mantener contacto interpersonal permanente con los encargados de medios masivos de comunicación escritos, radiales, y televisivos de manera a mantenerlos informados con relación a las novedades noticiosas que se generan en la empresa, y establecer lazos duraderos que posibiliten la obtención de espacios en prensa para el posicionamiento de la imagen de la institución en la sociedad. La técnica de relacionamiento con la prensa incluye el envío permanente de información con formato noticioso e

invitaciones a los periodistas para la participación en las actividades que emprende la institución (Alcorta y Mantinian, 2004, p.39)

Cañete y Santacruz (2009, p.58) enumeran los siguientes medios o canales de comunicación para la gestión táctica del relacionamiento con la prensa: En primer lugar se menciona a los boletines informativos y gacetillas de prensa. En segundo lugar, citan al dossier de prensa como un grupo de información ampliada sobre un tema específico, para mejor conocimiento del personal de prensa.

También se incluye entre los medios de comunicación con la prensa a la agenda de actividades, documento que detalla fechas y horarios de realización de eventos empresariales de la institución; así también podemos referirnos a los informes periódicos que realiza la empresa de manera a que los periodistas accedan a datos de la empresa y del rubro, de una fuente de primera mano. Los autores enumeran también la rueda o conferencia de prensa, las entrevistas programadas y las visitas guiadas como medios efectivos de relacionamiento con los periodistas. La conferencia de prensa consiste en un encuentro exclusivo de los periodistas con representantes de la entidad, para presentar o informar novedades de la institución. De igual forma la entrevista programada consiste en un encuentro entre el responsable de prensa de un medio y un representante de la empresa a fin de brindar información sobre la empresa, a partir de un cuestionario de preguntas y conversación exclusiva con el periodista. Finalmente las visitas guiadas son un medio al que recurren las empresas generalmente para presentar proyectos que lleva a cabo la organización, de manera a motivar la difusión de esta información en los medios.

Con respecto a los mecanismos de medición de la gestión de prensa, el método más expandido es el clipping, o registro y conteo de recortes de prensa, y menciones en medios como televisión y radio. Esta técnica de evaluación mide la difusión del mensaje. Una técnica que mide el nivel de producción del equipo de comunicación es el registro de la

cantidad de materiales de prensa producidos. “Este tipo de evaluación ofrece a los directivos una idea de la productividad y producción del personal. Sin embargo, los profesionales no creen que esta evaluación sea muy útil porque prioriza la cantidad en lugar de la calidad” (Wilcox y Cameron, 2009, 248 – 249). Otras técnicas de medición de la gestión de prensa son el cálculo de impactos en los medios, la equivalencia publicitaria y el seguimiento sistemático. El cálculo del impacto consiste en analizar la cantidad de personas que han recibido el mensaje en base a la tirada o alcance de cada medio. En nuestro país se suele multiplicar dos o tres veces el valor de tirada de prensa escrita ya que hay una tendencia del doble o triple de lectores por cada ejemplar. La desventaja de este método de análisis es que el mismo no refleja la cantidad de personas que realmente leyeron, vieron o escucharon el mensaje, ni cuál es el nivel de comprensión y asimilación del mismo.

El cálculo de equivalencia publicitaria se trata de comparar el espacio de la publicación o duración de la difusión de la información sobre la empresa, marca o producto, con el costo de un espacio publicitario en dicho medio. Este método de medición tiene varios puntos débiles también desde la perspectiva de la comunicación corporativa, pero en nuestro país es bastante utilizada por las agencias de publicidad o relaciones públicas que gestionan el relacionamiento con la prensa con objetivos de marketing. “La equiparación de la notoriedad con las tarifas de anuncios perjudica las buenas relaciones con los medios. La técnica refuerza la opinión que tienen muchos editores según la cual todos los comunicados de prensa son, sencillamente, llanos intentos de lograr anunciarse gratis” (Wilcox y Cameron, 2009, p. 252)

El método de seguimiento sistemático tiene un enfoque más cualitativo que los anteriores, ya que analiza el contenido de los avisos publicados o difundidos en la prensa. A partir de una base de datos se puede analizar las publicaciones observando y registrando

variables como el tipo de publicación, el tono utilizado en la nota, las fuentes citadas, la mención de ideas claves, entre otros indicadores (Wilcox y Cameron, 2009, p. 253).

Es importante resaltar que un comunicador profesional utilizará varias de estas y otras técnicas cuantitativas o cualitativas de una manera combinada, para así generar reportes completos de la gestión de prensa (Wilcox y Cameron, 2009, p. 246).

b) Comunicación en Internet

La gestión de comunicación en Internet permite la utilización de diversos medios y canales “online” que llegan de manera más directa a nuestros públicos objetivos y a cualquier persona interesada en la empresa. Es un género que sirve tanto para el ámbito de comunicación corporativa como para el de comunicación de marketing. En esta sección nos abocaremos exclusivamente a la gestión de los diversos soportes en línea para la comunicación corporativa.

Antes que nada es importante mencionar que todo comunicador deberá realizar un análisis de las técnicas más convenientes de explotar en su estrategia de comunicación, antes de embarcarse en la gestión de una comunicación corporativa en Internet. Es evidente que si los públicos de comunicación de la empresa no utilizan Internet, sería innecesario dedicarse a construir canales virtuales para difundir información sobre la empresa en estos medios. Sin embargo es importante mencionar que los tiempos modernos nos exigen tener una carta de presentación en el ciber-mundo, lo cual otorga mayor seriedad y formalidad a nuestro negocio. Internet y la world wide web son las primeras fuentes de consulta a las que recurre una persona con acceso a estas tecnologías, y esta accesibilidad crece cada día a pasos agigantados. Toda empresa innovadora, moderna y a la vanguardia no puede quedar relegada de este movimiento, y más aún considerando su bajo costo y sus grandes ventajas.

Como primer medio de comunicación corporativa en internet podemos mencionar la página o portal web. Cañete y Santacruz (2009, p. 121) la definen como la herramienta de

comunicación digital que marca presencia activa en la web y sirve para informar e interactuar con los públicos de interés de la organización. La página web se puede dividir en distintas secciones para presentar contenidos referentes a la identidad conceptual de la empresa, descripción de sus servicios, datos de contacto con representantes, noticias institucionales y muchas otras funcionalidades.

Los nuevos avances en materia de comunicación interactiva permiten desarrollar blogs corporativos para lograr una actualización más fluida de los contenidos que la empresa difunde en Internet. “Un blog es un diario online actualizado regularmente que también ofrece vínculos a noticias e historias en la Red” (Wilcox y Cameron, 2009, p. 438). Los blogs poseen funciones para compartir la información en redes sociales por parte de los navegantes, y de a poco las páginas web están incorporando estas posibilidades también.

Por su parte, las redes sociales como Facebook, Twitter, Orkut, etc. son nuevos medios de comunicación en Internet que desde hace menos de una década están causado una verdadera revolución en la manera en que las empresas se conectan y comunican con las personas interesadas en sus actividades. Las mismas pueden ser definidas como plataformas digitales disponibles en Internet para el relacionamiento voluntario de contactos tanto personales como institucionales, con el objetivo de intercambiar experiencias y opiniones de una manera gratuita y entretenida. “Desde el ámbito empresarial implica establecer relaciones horizontales entre la empresa y sus usuarios, escuchándolos y respondiendo sus comentarios en tiempo real.” (Bolaños, 2011)

A partir de la incursión de las redes sociales y los blogs en el escenario de comunicación, los navegantes o visitantes de sitios web pasaron de ser receptores de información a generadores de contenido. Las empresas deben participar activamente en este nuevo contexto si desean tener una buena presencia en la red, pero hacerlo tiene sus particularidades y desafíos. En primer lugar, una empresa que decide contar con un perfil

institucional en las redes sociales debe disponer la presencia de un especialista, dedicado de manera exclusiva a esta gestión. Así también, tener presencia en las redes requiere la producción y difusión de contenido llamativo e interesante relacionado con la empresa, para “despertar el interés y mantener la participación” de los seguidores de la cuenta. “Se trata de contenido original, exclusivo para el formato del medio, aprovechando el lenguaje multimedia” (Bolaños, 2011).

Las ventajas de gestionar la comunicación corporativa en Internet son numerosas: permiten tener una comunicación más dirigida con los públicos que utilizando medios masivos de comunicación, además posibilitan conocer en detalle a la audiencia que recibe la información publicada por la empresa. De igual manera, la gestión de comunicación corporativa en redes sociales es comparativamente más económica que la comunicación a través de medios masivos, contiene mayor cantidad de información, debido a que las publicaciones no pasan por ningún tipo de filtro previo, y crea vínculos más fuertes con la audiencia en caso de ser una gestión de alta calidad. Otra de las ventajas resaltantes de los portales web, blogs, y redes sociales como Facebook, es la posibilidad de analizar en profundidad las estadísticas de visitas y relacionamiento de los navegantes con estas herramientas, y de esta forma evaluar la gestión del área de comunicación.

La gestión en redes sociales es siempre más fácil para empresas pequeñas o medianas, sin embargo en el ámbito bancario internacional la misma todavía no puede considerarse una práctica generalizada. Los especialistas en “social media” resumen que los bancos deben cumplir tres medidas esenciales para conseguir una presencia exitosa en estas plataformas: “La primera es que la cúpula directiva de la entidad bancaria en cuestión decida cómo quiere posicionarse en la Web 2.0. El segundo paso es abrir cuentas en Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube y Flickr y mostrarse activo en estas plataformas. Y en tercer lugar, el banco debe “cuidar” su presencia en estos canales con contenido abundante y

relevante y con rapidez en las respuestas a las preguntas que pueda formularle el cliente” (Marketing Directo, 2010).

c) Comunicación con los accionistas

Consiste en desarrollar conjuntamente con el área financiera y directiva las comunicaciones informativas para inversores, referentes a la situación accionaria y de inversión de la empresa. Esta gestión debe desarrollarse en base a lo estipulado por las leyes y de acuerdo a la política de relacionamiento con los accionistas. Los medios de comunicación más resaltantes con estos públicos son la convocatoria de asamblea de accionistas, la publicación de boletines informativos exclusivos para accionistas, la creación de una sección exclusiva para accionistas desde la página web de la empresa, entre otros (Cañete y Santacruz, p.59).

Según estudiosos, existen tres modelos o formas de estructurar la comunicación con accionistas en una empresa: un modelo que gestiona el relacionamiento desde el departamento de comunicación, otro que lo gestiona desde la dirección general de la empresa, y un tercer modelo que coordina esta trato desde un departamento de relación con inversores o analistas. Hoy por hoy existe la tendencia de que esta gestión dependa de manera directa de la alta gerencia, no obstante en el caso de que la cantidad de accionistas sea grande, idealmente, la empresa debería contar con un especialista o un equipo que se encargue de manera exclusiva de esta tarea estratégica (Gallifa, et al, 2007, p. 9).

Según una investigación realizada en España, la totalidad de las empresas investigadas utiliza la memoria financiera como uno de los canales principales de comunicación con sus inversores. Otro dato interesante revelado en el estudio es la expansión del uso de la página web como un medio alternativo de contacto con accionistas; aunque todavía la cantidad de accionistas que utilizan esta herramienta es reducida, la tendencia es que este mecanismo se generalice, debido a la gran cantidad de información que

se puede difundir a través de este canal digital. De igual manera, la asamblea de accionistas sigue siempre vigente como la actividad más importante realizada con estos públicos (Gallifa, et al, 2007, p. 9).

Los investigadores del estudio afirman: “Las empresas empiezan a desarrollar otras acciones especialmente destinadas a la fidelización del accionista, como puede ser la creación de clubes del accionista o el envío periódico de revistas con información útil. Algunas de las empresas están desarrollando de forma paralela otras herramientas, como visitas a las instalaciones para grupos de accionistas o destacables programas de encuentros con los directivos.” (Gallifa, et al, 2007, p. 9).

d) Relacionamiento con los proveedores

Capriotti clasifica la técnica de relacionamiento con los proveedores como una forma de comunicación industrial, sin embargo nosotros la agrupamos en el ámbito de comunicación corporativa considerando que el rubro de Visión Banco es el de servicios bancarios y financieros. Los medios que el autor señala como parte de las técnicas de comunicación son las reuniones de negocios, las visitas a la compañía, los informes y las solicitudes administrativas (1999, p.4).

Considerando que este tipo de comunicación contiene particularidades relacionadas con las áreas administrativas de la empresa, se reconoce que esta técnica se desarrollaría a partir de un trabajo conjunto entre el responsable de comunicación, con el área concerniente; a fin de velar por la forma y características de la comunicación, pero sin intervenir en el procedimiento básico de negocios.

A partir de la corriente de gerenciamiento que impulsa una gestión de “calidad total” con responsabilidad social empresarial, el relacionamiento y comunicación con los proveedores ha adquirido una renovada importancia. De manera a estandarizar y certificar los procesos de calidad, la empresa debe tener un trato cercano y fluido con sus proveedores,

para que éstos también se capaciten y se adecuen a las medidas de calidad y responsabilidad que define la entidad (Aguilera, 2008, p. 11).

e) **Publicidad institucional**

Cañete y Santacruz la definen como las “diversas formas o soportes de publicidad orientados a comunicar sobre la institución en sí, su misión, visión, cultura, valores; y no precisamente acerca de sus productos y servicios” (2009, p.128). La publicidad institucional recurre a diversos medios de comunicación publicitarios como por ejemplo los spots de televisión, spots de radio, videos institucionales, materiales escritos como catálogos, folletería, y gráficas publicadas en medios de prensa escritos, medios publicitarios no convencionales “below the line” (BTL), entre otros.

En algunos casos, la publicidad institucional es utilizada por las empresas que utilizan su propio nombre como marca comercial, por lo tanto se ven obligadas a posicionar su identidad corporativa a la par que sus productos y servicios. Este sería el caso de la empresa de estudio, Visión Banco. También la publicidad institucional se utiliza en estrategias de comunicación con accionistas, o con otros públicos de la empresa, lo cual indica que no está dirigida a los clientes exclusivamente. Los teóricos de la publicidad afirman que la publicidad institucional tiene mayor eficacia cuando se dirige a un público concreto y no al “público en general”. (Belch y Belch, 2004, p. 644).

Para los autores mencionados la publicidad institucional o corporativa tiene objetivos concretos: “1. crear una imagen positiva para la empresa, y 2. comunicar los puntos de vista de la organización en temas sociales, económicos, y ambientales.” En otras palabras, la publicidad institucional promueve tanto a la organización como sus valores (2004, p. 637)

No obstante, es importante mencionar que la imagen que posee una empresa en la mente de sus públicos no se debe en exclusiva a la publicidad institucional que ésta pueda

divulgar; también son considerados por el público factores como la calidad de la atención y los servicios, las prácticas financieras transparentes, la innovación, la responsabilidad social empresarial y una buena ciudadanía corporativa (Belch y Belch, 2004, p. 639).

A pesar de que la publicidad institucional es una técnica que está ganando terreno dentro de las estrategias de comunicación, todavía es un desafío para las empresas medir su impacto y eficacia. Los métodos preferidos son las encuestas de actitud y los grupos focales con diversos grupos de públicos. Está comprobado que en general las publicidades corporativas poseen un índice de recordación más alto que las publicidades de un producto solamente; sin embargo, toda empresa debe realizar estudios para comprobar que la utilización de la técnica cumple con los objetivos propuestos en el plan de comunicación corporativa. (Belch y Belch, 2004, p. 645)

f) Patrocinio

La mencionada técnica de comunicación corporativa se define como el apoyo a causas sociales, culturales, deportivas, educativas y medioambientales con el objetivo de contribuir con las mismas y lograr un posicionamiento favorable de la empresa en la mente de los seguidores de estas actividades (Cañete y Santacruz, 2009, p.57). Los medios de comunicación utilizados para difundir estas técnicas son diversos, entre ellos podemos mencionar al publicity o publicidad no pagada, a partir del envío de gacetillas y boletines informativos a los medios de comunicación; así como la presencia y mención de la marca y/o empresa en materiales de difusión de las actividades patrocinadas, como pueden ser afiches, pasacalles, spots publicitarios, etc.

En caso de que el apoyo de la empresa esté enfocado en emprendimientos culturales, con un foco primordialmente intangible, se lo suele denominar mecenazgo. “Los actos de patrocinio son actos institucionales que transmiten la cultura de la empresa y hacen compartir su visión del mundo.” (Muñiz, 2011). El autor menciona cuatro pasos

indispensables para la aplicación de la técnica de patrocinio y mecenazgo en la empresa: Definición de los criterios generales de selección de emprendimientos a patrocinar, en base a la identidad de la empresa y el objetivo del plan de comunicación corporativa, definición de las condiciones de la empresa a los promotores del proyecto a patrocinar, selección de las tácticas de difusión a implementar durante el periodo del patrocinio, soporte adicional de la empresa para la difusión y posicionamiento del evento patrocinado a través de la utilización combinada de otras técnicas de comunicación como la gestión de prensa y la publicidad de causas sociales. También es importante hacer partícipes de este patrocinio a los funcionarios de la empresa, a través de la comunicación interna con detalles sobre la iniciativa.

“La clave del éxito reside en que se asocie la imagen del patrocinador a las cualidades o beneficios del evento patrocinado, creando y dotando de un estilo propio al acontecimiento”. (Muñiz, 2011) El autor agrega que también es importante seleccionar los proyectos correctos y tener el compromiso de las autoridades de la empresa, para la inversión de la misma cantidad, o el doble de lo invertido en el patrocinio, para la difusión de la actividad a los públicos objetivos de la empresa.

La medición del impacto y eficacia de esta técnica de comunicación corporativa es también un desafío entre los profesionales en la materia. En las técnicas de evaluación utilizadas están el análisis de exposición del mensaje en medios de comunicación, y el análisis de actitudes de los públicos hacia la empresa, previamente y posteriormente al evento patrocinado. Estos métodos de medición tienen ventajas y desventajas por este motivo los teóricos sugieren que se combinen las técnicas de investigación en el proceso (Belch y Belch, 2004, p. 708).

g) Comunicación de las acciones de responsabilidad social empresarial

Podríamos definir esta técnica como la difusión de las actividades del programa de responsabilidad social de la empresa, para el conocimiento de sus públicos objetivos. José

Manuel Velasco, presidente de la asociación de Directivos de Comunicación afirma: “La comunicación de la RSE permite que los grupos de interés evaluar las conductas que practica la organización, tomando como referencia los valores de la empresa, las condiciones del sector en el que se desenvuelve, y su propia forma de entender el mundo.” (Azuero, 2009, p. 9). Es importante mencionar que a pesar de incluir esta técnica de comunicación como parte del grupo comunicación corporativa, la comunicación de RSE posee una dimensión interna clave, por lo cual debe ser gestionada también para los públicos internos de la empresa.

Los medios de comunicación utilizados para la difusión de RSE son diversos e incluyen las publicaciones y menciones en medios de prensa como publicidad no pagada o free publicity, la elaboración y presentación pública de la memoria de sostenibilidad empresarial, la publicación de estas acciones en la web institucional y otras formas de comunicación online como la difusión en redes sociales y blogs corporativos.

Por su gran relevancia, queremos presentar en mayor profundidad algunos elementos concretos para la elaboración de la memoria de sostenibilidad empresarial. Actualmente este informe de gestión de la responsabilidad social corporativa se integra a la memoria de situación financiera de la empresa. De esta manera la entidad tiene como resultado un reporte en el que se integran el aspecto económico, social y ambiental de su desarrollo en un periodo dado (Caravedo, 2011, p. 330)

El citado autor afirma: “El propósito de los reportes es doble. De un lado, evaluar el desempeño de las empresas, para lo cual existen indicadores de gestión y resultado (...) De otro lado, el propósito de los reportes es comunicar a los grupos de interés el desempeño en sus distintas dimensiones”. Debido a que este informe está dirigido a una amplia gama de públicos, el mismo debe estar redactado y presentado de una forma clara, amena y estética, de manera que la gran cantidad de información sea recopilada con mayor facilidad por parte de los lectores (2011, p. 330). El hecho de gestionar la responsabilidad social en la empresa

exige de una cualidad comunicativa por parte de la organización, ya que la RSE se sustenta en la transparencia de la gestión. “Compartir el reporte constituye una manera de desarrollar capital social y darle mayor fortaleza institucional a la empresa”. (Caravedo, 2011, p. 335)

Con relación a los encargados de su preparación, se recomienda que todos los integrantes de la empresa puedan de alguna u otra forma involucrarse en la elaboración del reporte, por más de que una persona o grupo de personas estará gestionando de cerca el proceso. Existen distintos tipos de herramientas para preparar los reportes. La más empleada hasta el momento o la más conocida es el Global Reporting Initiative (GRI). (Caravedo, 2011, p. 331)

La gestión de comunicación del programa de RSE de la empresa va más allá de la generación de una imagen favorable de la empresa, o de la construcción de una reputación corporativa. La misma es primordial para difundir este modelo de negocio y lograr su réplica en distintas organizaciones empresariales. Es una forma de sensibilización y concienciación social. (Azuero, 2009, p. 43).

h) Comunicación de crisis

Cruz (2004, p.225) cita la siguiente definición de Fearn-Banks: “La comunicación de crisis es aquella entre la organización y sus públicos, ya sea previa, durante o después de los sucesos negativos. Estos tipos de comunicación están diseñados para minimizar el daño de la imagen de la organización”. La autora cita como los medios de comunicación de crisis a los mismos utilizados para el relacionamiento con la prensa.

Existen procedimientos esenciales que todo comunicador debe tener en cuenta en caso de presentarse una situación de crisis en la empresa. Antes que nada es substancial que toda empresa cuente con un programa de crisis o de administración de conflictos. Expertos en relaciones públicas y comunicación de crisis establecen la siguiente estructura para esta herramienta estratégica y táctica: “1. identificación del tema conflictivo, 2. análisis del tema

conflictivo, 3. Evaluación de opciones estratégicas, 4. Implementación del plan de acción, 5. Evaluación de los resultados". (Wilcox y Cameron, 2009, p. 318)

Así también es importante seguir las siguientes indicaciones básicas: considerar al público en primer lugar, ya que ellos reciben las informaciones y las elaboran, asumir como empresa el compromiso de resolver o colaborar para la solución de la crisis con una actitud honesta y transparente, designar un protocolo de comunicación y portavoces oficiales, ofrecer información de manera ininterrumpida a los medios de comunicación y a las personas o grupos afectados; también es importante mantenerse en contacto constante con los públicos clave, y otro aspecto esencial es conocer los tiempos y requerimientos de información por parte de la prensa. (Wilcox y Cameron, 2009, p. 328)

Una vez pasada la crisis, el trabajo del especialista en comunicación no termina, ya que es necesario evaluar y corregir el impacto negativo de los acontecimientos en la reputación corporativa de la empresa. La investigación es una herramienta útil para este efecto, ya que permite monitorear el estado de la imagen de la empresa y emprender acciones comunicacionales para enmendar lo más posible el daño reputacional registrado. "También se pueden minimizar los daños (...) volviendo a la fase proactiva de la gestión de conflictos para mejorar el rendimiento de la organización" (Wilcox y Cameron, 2009, p. 337). Una gestión de comunicación que se adelante a los hechos de crisis o conflicto antes de que estos se agraven, es la clave para prevenir deterioros en la imagen de la empresa.

2.4.2. Técnicas de comunicación de marketing

Podemos entender las técnicas de comunicación de marketing como las herramientas básicas con que se logran los objetivos de comunicación comercial de la empresa. Al hablar de "técnicas" nos referimos a algunos de los elementos de la mezcla promocional de marketing. Los teóricos del mercadeo identifican los siguientes elementos

como componentes de esta mezcla: publicidad, marketing directo, marketing interactivo, publicidad no pagada o relaciones públicas, promoción de ventas y ventas personales (Belch y Belch, 2004, p. 16). No obstante, siguiendo el modelo de comunicación integral, en la mayoría de los casos la gestión de promoción de ventas y ventas personas son gestionados desde el departamento de marketing y el departamento comercial de la empresa, pero contando con el soporte del equipo de comunicación institucional en algunos ejes puntuales. Otros casos como la publicidad en sus diversos formatos, el marketing interactivo o la gestión de relaciones públicas de marketing, en ocasiones pueden llegar a ser gestionado por responsables del departamento de comunicación de la empresa, en coordinación permanente con el área de marketing.

Cañete y Santacruz (2009, p.56) definen la publicidad como los “materiales publicitarios en diversos soportes que buscan dar a conocer las ventajas de los productos y servicios de la organización para influir en su compra o aceptación”. Para Belch y Belch (2004, p. 18) uno de los rasgos característicos de la publicidad es su gran alcance, ya que tradicionalmente recurre a los medios masivos de comunicación (televisión, radio, prensa escrita) para transmitir el mensaje promocional a grandes grupos de personas.

Según Belch y Belch (2004, p. 21) existen dos tipos resaltantes de publicidad en el caso de las empresas que se dirigen a los mercados de consumo: la “publicidad nacional”, y la “publicidad local/minorista”. La publicidad nacional es llevada adelante en varias regiones del país y tiene difusión en medios masivos de comunicación de forma constante. “Los objetivos de los anunciantes nacionales son informar o recordar a los consumidores acerca de la compañía o marca y sus características, beneficios, ventajas o usos, además de reforzar o crear su imagen, de modo que los consumidores estén dispuestos a comprarla”. Por su parte, la publicidad local/minorista se realiza con el objetivo de motivar las compras en una

tienda específica. Su estrategia es generalmente la publicidad de acción directa, que busca compras inmediatas y mucho “tráfico” en sus locales de venta.

A partir de lo manifestado, podemos afirmar que Visión Banco ejecuta el primer tipo de publicidad, denominada publicidad nacional, ya que desarrolla campañas publicitarias durante todo el año en gran parte del territorio nacional, para posicionar su marca y promocionar sus servicios financieros.

Con respecto a los medios que utiliza la publicidad para llegar al mercado objetivo de la empresa, Belch y Belch (2004, p. 468) citan los formatos impresos (periódicos y revistas), radiales, televisivos, medios interactivos (soportes en internet), correo directo, y medios de apoyo también conocidos como medios no tradicionales o BTL (afiches y volantes, cartelería en vía pública, cartelería móvil, publicidad aérea, publicidad en medios de transporte, publicidad en vuelos, en cines, mobile-marketing o publicidad en el teléfono móvil, etc).

Entre los medios interactivos, los más utilizados para la publicidad son los banners alojados en páginas web de la empresa o de páginas masivamente visitadas. Los mismos se presentan en diversos diseños de acuerdo a la estructura general de cada página (Belch y Belch, 2004, p. 537). La difusión de correos electrónicos masivos es otra técnica de comunicación de marketing ampliamente difundida. Las empresas envían mensajes publicitarios e informativos sobre sus productos y servicios a sus bases de datos de clientes (Belch y Belch, 2004, p. 543). La gestión de técnicas de comunicación de marketing interactivas posee ventajas considerables para la empresa, entre ellas podemos mencionar la capacidad de alcanzar al mercado objetivo de la entidad de forma casi exacta, esto también conlleva a la mayor facilidad para la adecuación de los mensajes publicitarios a difundir, ya que los encargados conocen mejor a los públicos que recibirán la información. La posibilidad de interactuar con el propio cliente o potencial cliente es otra gran ventaja, así

como la inmediatez en la comunicación (Belch y Belch, 2004, p. 548). Es importante mencionar que los citados autores consideran que las diversas herramientas tácticas de comunicación de marketing en Internet, alcanzan todo su potencial cuando son utilizadas de forma coordinada y combinada con los demás elementos del programa de CMI (2004, p. 552).

Una arista que también consideramos herramienta táctica de comunicación dentro de este ámbito es la gestión de relaciones públicas de marketing. Muchos teóricos coinciden en afirmar que las RRPP cumplen un rol decisivo en el proceso de comunicación promocional con el cliente y en el logro de los objetivos propuestos. Lo que los profesionales realizan con la gestión de RRPP es crear un ambiente propicio para la presentación de un producto en el mercado, organizando actividades relacionadas con su lanzamiento, difundiendo información sobre el producto o servicio a líderes de opinión, ideando servicios de valor agregado para el cliente, y generando difusión en prensa acerca de la misma campaña publicitaria (Belch y Belch, 2004, p. 618) A este enfoque de marketing del relacionamiento con la prensa se le denomina también free publicity o publicidad no pagada. Es importante hacer la salvedad de que la consideración de las relaciones públicas como un elemento de la mezcla de marketing tiene tanto promotores como detractores, no obstante es una realidad que en muchas empresas locales y hasta del extranjero, la misma es gestionada desde este enfoque “marketinero” primordialmente, a pesar de estar lo más alejado de su verdadera esencia y propósito.

“Un programa de CMI exitoso requiere encontrar la combinación apropiada de herramientas y técnicas de comunicación, definir su función y el grado en el que se pueden o deben usar (...) Con ese fin, el personal responsable de las actividades de comunicación de una compañía debe conocer las herramientas de CMI disponibles y las maneras en que pueden emplearse” (Belch y Belch, 2004, p. 16) La comunicación de marketing, como los

demás ámbitos de comunicación institucional, se mantiene en constante cambio y desarrollo. Su necesidad de adaptación a los nuevos tiempos y las nuevas tecnologías, requiere de la flexibilidad y rápida actualización de los responsables, para poder darle el máximo aprovechamiento.

2.4.3. Técnicas de comunicación interna

Finalmente pasamos a detallar las principales técnicas de comunicación interna utilizadas por la empresa para informar a sus empleados sobre la gestión empresarial y motivar el fortalecimiento de la identidad empresarial (Bic Galicia, 2009, p.84).

Entre las herramientas tácticas más resaltantes se incluyen el manual de bienvenida, la revista interna, las publicaciones segmentadas, los boletines electrónicos, la intranet, las cartas, circulares, memos, actas y otros documentos, el correo electrónico, el buzón de comunicaciones, los tablones, folletos, posters, cartelería, merchandising, las reuniones con dirigentes, desayunos con los directivos y los profesionales de las distintas áreas de la organización y los eventos internos.

Cada una de estas herramientas posee particularidades a considerar por los responsables de comunicación interna, muchas veces algunas son más convenientes que otras, de acuerdo a las características del público interno. Es siempre importante contar con una gama variada de herramientas de manera a atraer la atención de los funcionarios de la empresa. (Wilcox y Cameron, 2009)

Actualmente los medios de comunicación interna digitales tienen mayor índice de utilización, por su bajo costo, la practicidad con la que permiten elaborar materiales y difundirlos. Una de las principales herramientas de comunicación interna es la intranet. La misma puede ser entendida como “una red de información corporativa privada, establecida por una organización utilizando tecnología Internet.” (Cañete y Santacruz, 2009, p. 55) En la

intranet se pueden difundir todo tipo de información con relación a la empresa, desde su plan estratégico, su identidad y filosofía corporativa, como la descripción de cada área de la empresa. La intranet también permite crear secciones de noticias y alojar documentos institucionales u operativos. De manera a lograr el uso extendido de intranet en la empresa, es necesario definir políticas de difusión de este soporte entre los empleados, para que los mismos se apropien de la herramienta y la incorporen a su día laboral con un uso responsable. (García, 1998, p. 239)

El correo electrónico es probablemente el canal digital de comunicación interna más utilizado hoy en día por las empresas. El mismo permite la difusión de mensajes entre los empleados y es utilizado tanto para el trabajo diario, como para la difusión de informaciones de interés general para la nómina de funcionarios. Así también, tanto a través del e-mail o la intranet se divultan a su vez los boletines internos digitales, los cuales contienen las novedades institucionales durante un periodo quincenal, mensual, etc. (Arizcuren y otros, 2008, p. 27). El tablón de anuncios es otro de los medios efectivos de comunicación interna, el éxito del mismo depende de su ubicación en lugares comunes y sus diseños visibles, con información visualmente atractiva y organizada (Cañete y Santacruz, 2009, p. 74).

La creatividad en la gestión de las herramientas definidas en el plan de comunicación interna puede hacer una gran diferencia, contribuyendo al mejoramiento del clima laboral y a la difusión de la identidad corporativa. Coppero (2004, p. 13) opina que los mismos canales formales de comunicación interna deberían incentivar la comunicación informal o espontánea de los empleados, ya que de esta forma se logra una mayor integración entre compañeros de trabajo y mayor cohesión como grupo humano. Desde la ambientación de la oficina hasta las características de las herramientas de comunicación interna debería contar con un propósito estratégico.

Es interesante mencionar la perspectiva de Serrano (2007, p. 312) con respecto a las “áreas de resultados clave” de la gestión de comunicación interna en la empresa. En tal sentido, las actividades de comunicación interna que impactan en la cultura corporativa son la difusión del plan estratégico de la empresa, la divulgación del programa de calidad que implementa la entidad, la difusión de políticas institucionales, y la difusión de la misión y visión de la organización. Por su parte, actividades de comunicación interna como la difusión de boletines internos, la implementación de sistemas de sugerencias, la creación y difusión de materiales de comunicación innovadores y creativos, y la organización de eventos internos impactan positivamente en el grado de integración de los empleados e influye positivamente en el clima de trabajo. Con relación a las actividades evaluativas en formato de encuestas, entrevistas, grupos focales las mismas influyen de manera directa en la opinión pública interna, según la autora.

Podemos concluir que las técnicas de comunicación institucional presentadas, en la mayoría de los casos se complementan unas con otras ante el objetivo de difundir la identidad de la institución a los públicos comerciales, corporativos e internos. De igual manera podemos afirmar que, en varias situaciones, las técnicas de cada ámbito recurren a los mismos medios de comunicación institucional, pero los utilizan con diferentes enfoques y con diferentes públicos.

Podemos estar seguros de que muchas de las técnicas mencionadas son gestionadas en Visión Banco, y podemos notarlo a través de los materiales de comunicación que difunde en los medios de prensa, las redes sociales, y los medios masivos de comunicación. Esta investigación se propone identificar quiénes gestionan estas técnicas de comunicación, en base a qué criterios lo hacen y concretamente cómo se organizan para hacerlo.

2.5. Recursos para la comunicación institucional

La gestión de comunicación institucional en una empresa precisa de recursos humanos y materiales e infraestructura para poder llevarla a la práctica. En el presente apartado desarrollaremos los componentes esenciales, que en materia de recursos, una empresa debe proveer para poder desarrollar las funciones de comunicación de los ámbitos corporativo, interno y de marketing.

2.5.1. Recursos humanos para la gestión de comunicación institucional

El primero de todos los recursos necesarios es el acceso a profesionales capacitados que puedan llevar adelante las tareas de comunicación. De acuerdo al modelo de comunicación integral que centraliza las responsabilidades de comunicación en una dirección de comunicación, se sugiere contar con una cantidad de integrantes determinada dependiendo del tamaño de la empresa. (Costa, 2009, p.11). La autora presenta una propuesta de Martín Martín, quién considera que básicamente el área de comunicación de una empresa de tamaño considerable debería estar conformada por siete profesionales de comunicación como mínimo. Esta estructura se conformaría de la siguiente forma: En primer lugar figura el director de comunicación, en segundo lugar un periodista para las tareas de comunicación interna, externa, en tercer lugar una persona encargada de organizar el archivo y banco de datos de las acciones de la empresa, en cuarto lugar, la autora sugiere la presencia de un realizador audiovisual y un fotógrafo, en quinto lugar se indica la presencia de un publicista para las estrategias de imagen corporativa e identidad institucional con su respectivo ayudante. (Costa, 2009, p.11).

Por su parte, Wilcox y Cameron (2009, p. 127) consideran que dentro de un departamento de comunicación se necesita como mínimo un coordinador de cada sección especializada del área, además de un director y vice-director. “Las secciones más frecuentes

en las grandes empresas son relaciones con los medios, relaciones con los inversores, asuntos relacionados con los consumidores, relaciones con el sector público, relaciones con la comunidad, comunicación de marketing y comunicación interna”.

Sin embargo, en muchas empresas, los profesionales de comunicación se encuentran dispersos en diferentes áreas, según como manifiestan Wilcox y Cameron (2009, p. 128): “Algunos (...) pueden encontrarse en la sección de comunicación de marketing del departamento de marketing. Otros pueden estar asignados al departamento de personal, como especialistas en comunicación para redactar boletines internos y folletos. Otros pueden estar en marketing, trabajando de forma exclusiva en publicity del producto”. Esto se puede deber a la organización de la comunicación en base al modelo de comunicación de marketing.

Además de los profesionales de comunicación que integran la nómina de empleados de la empresa, en muchos casos también profesionales externos participan en el sistema de gestión de comunicación institucional. También es importante considerarlos a ellos como recursos humanos que integran el proceso de comunicaciones. Podemos incluir en este grupo a las agencias publicitarias, los consultores de comunicación, las agencias de medios, las “boutiques creativas”, entre otras organizaciones y/o profesionales que brindan servicios especializados (Belch y Belch, 2004, p. 79). De acuerdo al contexto de cada empresa, algunas prefieren contratar a equipos externos para desarrollar tareas de comunicación específicas, lo cual les resulta más conveniente en materia de gestión y en materia económica.

Consideramos que Visión Banco trabaja su comunicación institucional en base a una estructura similar a la manifestada por Wilcox y Cameron, donde la comunicación se gestiona de manera descentralizada por parte de los departamentos de marketing (para las comunicaciones comerciales y publicitarias), de recursos humanos (para la gestión de

comunicación interna) y de RSE, así como el mismo directorio de la empresa (para acciones de comunicación corporativa con públicos institucionales). Por tal motivo, podemos concluir que mínimamente son necesarios entre uno y tres recursos humanos para la gestión ordenada de cada uno de los ámbitos de comunicación citados. Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, y observando las piezas publicitarias y comunicacionales de Visión Banco en los medios que frecuentemente consultamos, se hace evidente que también recurren a los servicios de profesionales externos para desarrollar sus campañas de marketing y de comunicación corporativa. Con esta investigación nos proponemos conocer en mayor detalle la estructura con la que trabajan sus responsables, así como los demás participantes que integran el proceso de comunicación institucional.

2.5.2. Presupuesto de comunicación institucional

La asignación del presupuesto para la gestión de comunicación es siempre un tema de discusión en el interior de la empresa. Capriotti (2009, p.252) afirma que una manera de romper el paradigma de que “se gasta mucho en comunicación” es planteando el presupuesto de comunicación como una inversión en activos intangibles de la empresa y no como un costo más en el que se tiene que incurrir. El presupuesto de comunicación no siempre puede mantenerse igual. El mismo varía de acuerdo a las necesidades de comunicación que presente la empresa.

El autor menciona las cuatro técnicas más comunes de designación de presupuesto de comunicación. La primera técnica es la de destinar “lo que sobra” del dinero de la empresa, una vez definidos los presupuestos necesarios para las demás áreas. Esta técnica era una de las más utilizadas hasta hace poco tiempo, pero actualmente está siendo dejada de lado debido a la creciente importancia de la comunicación y el concepto de proyección de una imagen corporativa a los diversos públicos de la empresa.

La segunda técnica de asignación de presupuesto explicada por Capriotti, es la técnica de inversión en comunicación en relación a la inversión de empresas de la competencia. Esta técnica también presenta falencias ya que si uno toma como referencia la inversión de otras empresas probablemente caiga en el error de invertir demasiado, o muy poco en relación a las necesidades reales de comunicación de la institución misma.

La tercera técnica citada por Capriotti es la del porcentaje en relación con los ingresos. Esta técnica concibe a la inversión en comunicación como un mecanismo exacto para alcanzar ciertos ingresos económicos, considerando que una inversión estimada en comunicación resultaría en resultados concretos, de manera que en base a lo invertido en un año se aumentaría el monto al año siguiente. Finalmente la cuarta fórmula de asignación de presupuesto consiste en la determinación en base a los objetivos de comunicación propuestos. Esta técnica se constituye en la más completa, ya que refleja las necesidades reales de comunicación de la empresa según lo especificado previamente en el plan estratégico de comunicación (Capriotti, 2009, pag. 253).

Sea cual sea la estrategia de determinación del presupuesto que aplica una empresa, para los directivos es todavía más importante la forma en que el mismo es administrado. La mejor implementación del presupuesto tiene directa relación con la capacidad de administración de costos por parte de los responsables de comunicación, de manera a utilizar eficientemente el dinero. Esto se logra mediante la selección adecuada y creativa de técnicas y medios de comunicación.

2.5.3. Instrumentos tecnológicos y otros recursos materiales

Con recursos humanos capacitados y motivados, y un presupuesto de comunicación básico o suficiente, ya se pueden empezar a gestar algunas acciones de comunicación dentro de la empresa. No obstante llevarlas al campo de la realidad no sería posible sin contar con

instrumentos y recursos materiales básicos que permitan la gestión operativa de comunicación. Costa (2009, p.11) resalta que en cuanto a recursos tecnológicos y de infraestructura básica, todo encargado de comunicación debe contar con una computadora con conexión a Internet, considerando que las tareas de monitoreo y emisión de información se realiza con estos instrumentos. Así también resalta que los medios y tecnologías de comunicación como el teléfono son cruciales. También cita que al menos se debe contar con elementos de registro audiovisual como grabadoras, cámaras fotográficas y filmadoras digitales, para emitir información a los medios de prensa y publicarlas en los soportes online como son la página web, redes sociales, blog corporativo, etc. Costa resalta también que idealmente la empresa debería contar con un área preparada para realizar reuniones internas y con públicos externos tales como conferencias de prensa y presentaciones institucionales varias.

Por su parte Cañete y Santacruz (2009, p.44) desglosan una lista detallada de todos los elementos y medios tecnológicos necesarios para una gestión eficiente de comunicación institucional: “(...) consideramos que los medios tecnológicos que se requieren para poder llevar a cabo con eficacia las diversas tareas comunicativas son: ordenador, impresora, escáner; teléfono, fax, celular corporativo, acceso a Internet, correo electrónico corporativo, papelería en general: carpetas, papel, presilladora, perforadora, clips, lápices, bolígrafos, etc; grabadora, cámara fotográfica digital, cámara de video, televisión, radio, dispositivo de almacenamiento de información (memoria USB, en inglés pendrive)”. Por nuestra parte, agregaríamos a esta lista elementos como los proyectores y pantallas móviles.

Valoramos como esenciales todos los elementos de infraestructura citados. Como lo afirmaban Cañete y Santacruz, el acceso a estos recursos motiva e incide en la proactividad de los responsables de las tareas de comunicación. Trabajar cómodamente y de forma segura es un derecho que todo funcionario tiene, sin embargo algunos de estos elementos son

verdaderamente necesarios para desempeñar funciones de comunicación interna y externa en una empresa como Visión Banco.

3. VISION BANCO

En el presente capítulo presentaremos información de contexto con relación a la empresa de estudio, la cual integra el sistema financiero paraguayo desde hace casi dos décadas, primero como financiera, desde el año 1992, y actualmente como banco, a partir del año 2008. Es importante mencionar que esta investigación se desarrolló durante los meses de octubre de 2010 y julio de 2011, por lo tanto la información a detallar en este capítulo responde al momento institucional de la empresa en dicho periodo de tiempo.

Para comprender cabalmente la identidad de Visión Banco a y dimensionar su desarrollo, consideramos esencial brindar datos oficiales sobre el sector financiero local en primer lugar. Luego procederemos a entender el dinamismo de las microfinanzas en el mercado, sector al que se dirige Visión Banco como parte de su estrategia de posicionamiento de productos y servicios. Una vez presentado el contexto general, profundizaremos en la identidad de Visión Banco, su cultura, sus valores, su evolución histórica, entre otras informaciones que consideramos claves para conocer la empresa de forma holística.

Para nuestro acercamiento a estos datos utilizamos fuentes primarias como los reportes mensuales del Banco Central del Paraguay (BCP) y la Superintendencia de Bancos, la memoria 2010 del BCP, y la memoria de sostenibilidad 2009 de Visión Banco. De igual manera recurrimos a fuentes secundarias como artículos en medios de prensa escrita y boletines informativos de la Asociación de Entidades Financieras del Paraguay (ADEFI).

3.1. El sistema financiero en Paraguay

En este apartado nos enfocaremos en comprender el contexto en donde desarrollan su gestión empresarial las instituciones de crédito como los bancos y las financieras, teniendo en cuenta que Visión Banco es un participante clave en dicho mercado.

El sector financiero paraguayo está compuesto por instituciones de crédito y actores económicos. Los bancos integran el grupo de instituciones de crédito reguladas por el Banco Central del Paraguay (BCP), así como las financieras, y casas de cambio. También integran el grupo de instituciones de crédito, las cooperativas de ahorro y crédito de nuestro país, sin embargo las mismas son reguladas por el Instituto Nacional de Cooperativismo (Incoop). Por otra parte, los actores económicos, quienes también integran el sector financiero, se dividen en tres diferentes sectores, el sector hogares, el sector gobierno, y el sector empresas (Banco Central del Paraguay, 2010, p. 2).

Según las evaluaciones que realizan periódicamente organismos internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI), nuestro sistema financiero actualmente goza de buena salud (Diario ABC, 2011). Para el FMI es destacable la estabilidad de nuestra economía: “Paraguay sobrellevó bien la crisis global, sustentado por una respuesta apropiada en términos de políticas económicas. En 2010, el crecimiento económico tuvo un fuerte repunte y el Producto Interno Bruto (PIB) real creció 15%, impulsado por condiciones externas favorables, una cosecha sin precedentes, y un fuerte estímulo monetario y alto crecimiento del crédito” (Ñandutí, 2011).

El Banco Central del Paraguay (BCP) también enfatiza el crecimiento sostenido del sector financiero local durante el año 2010, el cual registró una “marcada evolución de la actividad económica”. En su informe de estabilidad financiera, el BCP afirma que el sector agropecuario fue el sector de mayor crecimiento en el país, a partir de la importante producción lograda en comparación con el año anterior. Por su parte, el sector de servicios

encabezó el crecimiento económico durante el cuarto trimestre del año (Banco Central del Paraguay, 2010, p. 4). Visión Banco integra el último sector citado.

Al cierre del año 2010, el sector financiero presentó un aumento de dinamismo. Las tasas de interés del sistema mantuvieron niveles bajos en comparación con los valores históricos, y lograron buenos resultados en materia de solvencia y ganancias. “La buena salud y la estabilidad financiera del sector empresarial son condiciones claves de la estabilidad global del sistema financiero” (Banco Central del Paraguay, 2010, p. 4 - 5).

Podemos afirmar con total seguridad que el sistema financiero paraguayo posee la estabilidad necesaria para garantizar el desarrollo social como país; el desafío actual está en aplicar estrategias de forma articulada entre el sector público y el sector privado, para permitir que el gran crecimiento económico logrado en el año 2010 llegue a todos los ámbitos sociales, rurales y urbanos. “(...) Debemos proponernos firmemente lograr una mayor permeabilidad de los efectos positivos del aumento del PIB para llegar hasta los niveles más bajos”. Solo de esta manera podemos asegurar que el índice de pobreza disminuirá a niveles aceptables. Actualmente Paraguay presenta un alto nivel de pobreza, con más de 2.200.000 personas en situación de necesidad. Esto representa el 34% de nuestra población total. (Diario ABC Color, 2011).

“Un sistema financiero estable, eficiente y transparente, es condición indispensable para incentivar el ahorro, desarrollar el mercado de crédito, y consolidar las bases del desarrollo económico” (Banco Central del Paraguay, 2010, p. 3).

3.1.1. El sistema bancario

El sistema bancario en Paraguay está compuesto por 16 entidades actualmente, las cuales son reguladas por el Banco Central del Paraguay. De este grupo, 3 bancos son sucursales directas extranjeras, 1 banco es de participación estatal, 5 son de propiedad

extranjera mayoritaria y los restantes 7 son de propiedad local mayoritaria. Visión Banco se encuentra en esta última categoría, como podemos ver en el cuadro.

Cuadro N° 4. Integrantes del sistema bancario en Paraguay

BANCOS	
SUCURSALES DIRECTAS EXTRANJERAS	
1	Citibank N.A.
2	Banco Do Brasil S.A.
3	Banco de la Nación Argentina
PROPIEDAD EXTRANJERA MAYORITARIA	
1	Banco Itaú Paraguay S.A.
2	Sudameris Bank S.A.E.C.A.
3	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Paraguay S.A.
4	Banco Integración S.A.
5	HSBC Bank Paraguay S.A.
PROPIEDAD LOCAL MAYORITARIA	
1	Banco Regional S.A.E.C.A
2	Banco Amambay S.A.
3	Banco Continental S.A.E.C.A.
4	Visión Banco S.A.E.C.A.
5	Banco Itapúa S.A.E.C.A.
6	Banco Familiar S.A.E.C.A.
7	Banco Atlas S.A.
PARTICIPACION ESTATAL	
1	Banco Nacional de Fomento

Fuente: Superintendencia de Bancos (2011) Boletín estadístico del mes de Abril.

A marzo de 2011, la totalidad de sucursales bancarias ascendía a 354, distribuidas en todo el territorio nacional. Las citadas entidades, a marzo del presente año empleaban a 9.273 personas. De entre los totales mencionados, Visión Banco posee la mayor cantidad de sucursales y la mayor cantidad de empleados, casi 300 empleados más que el Banco de Fomento, y 16 sucursales más que esta entidad de capital estatal (ADEFI, 2011 p. 2,3, y 4). Estos datos nos permiten afirmar que el sector bancario es uno de los que genera mayor empleabilidad en el país, y que Visión Banco es el mayor empleador en dicho rubro.

El análisis que realiza el Fondo Monetario internacional (FMI) sobre la situación del sector bancario en nuestro país resume: “El sistema bancario ha permanecido sólido. La rentabilidad de los bancos continúa muy alta comparado con niveles internacionales. Indicadores clave de solidez financiera, como el coeficiente de adecuación de capital y el coeficiente de cartera en mora, están en niveles adecuados, aunque las previsiones son relativamente bajas” (Ñanduti, 2011)

En este contexto de crecimiento que atraviesa el país, el rol de los bancos como agentes de formalización de la economía se hace todavía más importante. Existen muchos desafíos que superar para que el desarrollo económico llegue a todos los paraguayos, y la bancarización es una de las vías para iniciar ese proceso (Diario ABC Color, 2011). “Este es el momento más indicado para delinear las acciones, de modo a lograr que cada vez más gente acceda a créditos de calidad” afirmaba este año el presidente de la Asociación de Bancos del Paraguay, Jerónimo Nasser (Diario La Nación, 2011). Por su posición, los bancos tienen un compromiso como actores sociales, de llevar a todos los ciudadanos servicios financieros de excelencia, que contribuyan a la inclusión social y al progreso de las comunidades.

3.1.2. El sector de micro-finanzas

Las micro-finanzas se refieren a la provisión de servicios financieros a personas de un nivel socioeconómico medio a bajo, a costos flexibles, convenientes y razonables; no se refieren solo a préstamos de consumo o para micro-emprendimientos, sino que abarcan la amplia gama de productos financieros que pueden requerir una persona y/o microempresa: ahorros, préstamos, transferencias en efectivo, seguros, etc. (Consultative Group to Assist the Poor - CGAP, 2011). “Las microfinanzas son la herramienta de la bancarización, para incorporar nuevos segmentos al sistema financiero”, manifiestan las autoridades de la Asociación de Bancos del Paraguay (Diario La Nación, 2011).

Para el Banco Mundial es esencial que existan bancos locales que se dediquen a este rubro de negocios en los países, ya que los mecanismos de donación de organismos internacionales o públicos, para desarrollar este tipo de productos no permite la sostenibilidad en el otorgamiento del servicio, ni contribuye a erradicar el problema de la pobreza. (Consultative Group to Assist the Poor - CGAP, 2011). “La microfinanza es una

herramienta poderosa en la lucha contra la pobreza. El acceso sostenible a servicios financieros permite que las personas de escasos recursos aumenten sus ingresos, inviertan en bienes y tengan mayor capacidad para reducir su vulnerabilidad a choques externos”

La dedicación al rubro de micro-finanzas contribuye a la expansión de la bancarización de las comunidades urbanas y rurales. Actualmente en Paraguay contamos con una población económicamente activa que asciende a las 2.500.000 personas, de las cuales solo 600.000 figuran como deudoras en el sistema financiero. Esto refleja el índice de bancarización de nuestro país, el cual es uno de los más bajos de Latinoamérica. No obstante, a partir de los esfuerzos que realizan bancos y financieras abocadas a este target, durante el 2010 se ha alcanzado un crecimiento record del 40% de bancarización, el cual deberá seguir acompañado de formación en materia de educación financiera. (Diario La Nación, 2011)

En ese sentido, los especialistas opinan que es importante que las financieras de nuestro país que se convirtieron a bancos en los últimos años, sigan enfocándose al citado rubro de forma socialmente responsable, ya que esa es la única manera de elevar el índice de personas económicamente activas participando en el sistema financiero. (Diario La Nación, 2011).

Desde sus inicios, Visión Banco definió las micro-finanzas como su foco de negocios, y desarrolla productos y servicios para las personas que integran este segmento o target, por eso resulta interesante conocer el concepto y el alcance social de esta forma de negocios en el sistema financiero.

3.2. Visión Banco, una historia de crecimiento y transición

Visión Banco es una entidad financiera con casi 19 de años de vida institucional. Inició sus operaciones como financiera, y desde 2008 años participa en el mercado como

banco. Con respecto a su personería jurídica, Visión Banco es una sociedad anónima emisora de capital abierto (S.A.E.C.A), que cuenta con accionistas locales e internacionales, tanto personales como institucionales. Desde sus inicios decidió enfocarse al segmento de las micro-finanzas, constituyendo un pilar esencial de diferenciación frente a las entidades de la competencia. Inclusive luego de su transición a banco, Visión Banco sigue creciendo con este target de clientes. (Visión Banco, 2011)

Según lo que declara en su información institucional, la empresa considera que los pilares de su posicionamiento son: la diversificación de su cartera de clientes, lo cual le permite ofrecer una amplia gama de servicios y productos para satisfacer las varias necesidades de su mercado-meta; su expansión y cobertura geográfica en todo el país; la calidad de su infraestructura; sus procesos y tecnología; y su capital humano. (Visión Banco, 2011).

Actualmente, Visión Banco es la entidad financiera con mayor cobertura a nivel nacional, ya que cuenta con 70 sucursales distribuidas en Asunción, Gran Asunción y las ciudades del interior del país. El banco apuesta firmemente a la expansión financiera en zonas rurales, siguiendo siempre su estrategia de oferta de servicios centrados en las micro-finanzas. “Nuestro principal logro en este sentido está en la cartera de microcréditos y en especial en la cartera de microempresas que está fundamentalmente en el interior del país y en el sector rural. Visión cree firmemente en el potencial de los sectores rurales como motores del crecimiento del país y su estrategia consolida su posición como líder en los servicios al sector rural”. (Visión Banco, 2011)

Para impulsar su crecimiento en el mercado financiero Visión Banco consolidó un equipo humano de trabajo compuesto por más de 1.300 empleados. Por cantidad de funcionarios, Visión Banco también es el de mayor tamaño tanto entre entidades bancarias como financieras (ADEFI, 2011). Según lo que manifiesta la empresa, su fórmula para la

administración de esta gran cantidad de recursos humanos incluye “una combinación de planes de carrera, capacitación, comunicación permanente y seguimiento de metas y objetivos, retroalimentación y evaluación, junto con programas de voluntariado, remuneración variable en base a resultados, y actividades en favor del equilibrio entre empresa y familia” (Visión Banco, 2011).

De manera a mantenerse siempre a la vanguardia para ofrecer servicios de excelencia, Visión Banco recurre a la certificación permanente de sus procesos bajo normas internacionales de calidad; así como a la evaluación de su gestión, por parte de organismos internacionales especializados en microfinanzas. “El someternos a la evaluación y calificación de una entidad especializada en microfinanzas (...),nos permite comparar nuestra evolución como empresa con otras de América Latina y el Caribe y nos compromete con la búsqueda de la eficiencia.” (Visión Banco, 2011). La entidad evalúa por igual tanto sus procesos operativos y su estrategia comercial, como su contribución al desarrollo social, debido a que los servicios micro-financieros están sumamente relacionados con aspectos como la reducción de la pobreza y la formalización de la economía. Esta preocupación de la empresa por contribuir al desarrollo social le impulsó a ser el primer banco en obtener una calificación social y un rating social integral. (Visión Banco, 2011)

La entidad bancaria tiene proyectado seguir expandiendo su cartera de clientes de créditos y ahorros, de forma a sobrepasar los 200.000 usuarios de sus servicios financieros para el año 2012. Si bien, Visión Banco ha liderado el proceso de bancarización de más ciudadanos, los indicadores sociales muestran que todavía falta mucho por lograr a nivel país. “Poner servicios financieros al alcance de todos los paraguayos, a la par de transmitirles el adecuado uso de cada uno de ellos, para hacer efectivos los principios de protección al cliente financiero y transparencia financiera; es la estrella que guiará nuestras tareas”. (Visión Banco, 2010).

3.3. Identidad de Visión Banco

Habiendo descripto algunos rasgos resaltantes sobre Visión Banco en el mercado financiero, en el presente apartado nos dedicaremos a profundizar los valores que guían su gestión institucional y los principales procesos que permiten su desarrollo organizacional.

3.3.1. Misión y Visión de la entidad

Visión Banco definió como su misión institucional: “Contribuir positivamente al desarrollo económico, la generación de empleos y el alivio de la pobreza ofreciendo en cada mercado, en cada región del país, soluciones sostenibles diseñadas para dar respuestas adecuadas a la mayoría.” (Visión Banco, 2010, p. 10). Como podemos ver, la entidad de estudio posee una misión institucional volcada a incidir en aspectos sociales de mejoramiento de la calidad de vida, a partir de la entrega de servicios financieros en las sociedades donde está inserta. Desde la formulación de su misión, Visión Banco tiene un foco social muy definido, lo cual explica su incursión en el ámbito de las micro-finanzas desde sus comienzos.

Por otra parte, Visión Banco definió “Ser el mejor banco de microfinanzas de América Latina” como su visión institucional (Visión Banco, 2010, p. 10). La misma es lo suficientemente proyectiva como para empujarla a buscar mercados internacionales en un futuro cercano, mediano o lejano, creciendo siempre sobre la base de desarrollo de las micro-finanzas.

La entidad también ha definido la siguiente visión de servicio al cliente: “Visitar, escuchar, atender, conocer, satisfacer... uno por uno a nuestros clientes”. Podemos afirmar que la misma tiene su origen en la filosofía declarada del negocio, la cual afirma: “Basados en su capital humano, los procesos de negocios y la mejor tecnología disponible, Visión crea una atmósfera de trabajo responsable que le permite atender de forma eficiente, ágil y

amigable a todos sus clientes, proveedores y demás grupos de interés. Para generar alta rentabilidad, beneficio mutuo y relaciones de largo plazo, el centro neurálgico de la estrategia es conocer al cliente. Alrededor de este conocimiento dinámico, nuestra organización existe y evoluciona” (Visión Banco, 2010, 10).

También a partir de la citada declaración de “filosofía del negocio” podemos comprender el interés estratégico de Visión Banco en gestionar su responsabilidad social empresarial (RSE). Podemos ver que en esta filosofía está manifestada la importancia que debe otorgar la empresa al relacionamiento con sus públicos de interés. Entendiendo estas aristas esenciales de la declarada identidad de la empresa, se hace más importante poder conocer cómo desarrolla Visión Banco su comunicación institucional.

3.3.2. Valores y principios éticos

Visión Banco ha definido quince valores organizacionales en las cuales enmarca su gestión empresarial: Orientación al cliente, creatividad e innovación, calidad, empowerment, trato amigable, microfinanzas, diversificación de los riesgos, relaciones de largo plazo, buen ambiente de trabajo, seguridad-rentabilidad-liquidez, organización flexible, responsabilidad social y ambiental, rapidez, orientación estratégica, y finalmente resiliencia (Visión Banco, 2010, p. 12).

Todos estos valores corporativos implican una excelente comunicación en todos los niveles de la empresa, pero para hacer realidad principios como un “buen ambiente de trabajo”, “relaciones de largo plazo”, “orientación al cliente” y “responsabilidad social y ambiental”, definitivamente se precisa de una gestión estratégica de los ámbitos de comunicación corporativa, interna y de marketing en Visión Banco.

Visión Banco también ha definido principios éticos para garantizar una gestión empresarial transparente, y crear un clima de trabajo basado en buenas prácticas laborales.

Entre estos principios, podemos mencionar la “ética del capital humano”, la “profesionalidad de los colaboradores”, la “confidencialidad” de la información de los clientes y de la propia organización, el “trabajo con transparencia y respeto”, la “calidad en el servicio”, la “innovación en las acciones”, la “veracidad” de las informaciones difundidas a los diversos públicos, la seguridad y salud del ambiente de trabajo para estimular la “iniciativa, creatividad y desarrollo continuo del capital humano”, la contribución al “desarrollo integral de las comunidades” en donde tienen presencia con sucursales, “una gestión sostenible” para obtener resultados económicos, ambientales y sociales, y finalmente el respeto a las leyes para promover un contexto comercial sustentable y competitivo (Visión Banco, 2010, p.140).

3.3.3. Visión Banco y la gestión de RSE con sus públicos

Visión Banco estableció como un objetivo estratégico la gestión de su responsabilidad social empresarial, desde su cadena de valor. “Creemos que el desarrollo de nuestra organización será sustentable siempre y cuando las comunidades donde trabajamos progresen y sepan mantener las riquezas de la naturaleza” (Visión Banco, 2010, p. 143).

De manera a lograr este principio, Visión Banco fue una de las primeras empresas de nuestro país en crear una gerencia de responsabilidad social empresarial (RSE), para coordinar las acciones de RSE desde todas sus dependencias, y dirigidas a todas las comunidades donde operan sus sucursales.

En el marco de sus acciones de responsabilidad social, Visión Banco busca “generar valor sostenible para todos”: para sus funcionarios, a quienes en la entidad denominan “colaboradores”, mediante políticas de recursos humanos adecuadas; para sus clientes, otorgando una atención cálida, ética y de primer nivel; para sus proveedores, garantizando una relación de “ganar – ganar” e impulsándolos a mejorar la calidad de sus productos a partir de la exigencia a cumplir estándares definidos; para la sociedad civil a partir de un

involucramiento responsable en la actividad gremial, para generar concienciación ciudadana; así como para las comunidades donde están presentes como banco, contribuyendo a su desarrollo en base a políticas de empleo para la comunidad, apoyo en materia de recursos y conocimiento.

Para Visión Banco la transparencia y veracidad en la comunicación de información es un principio esencial. Siguiendo esta pauta ética, Visión Banco hace una “rendición de cuentas” dirigida a todos sus públicos de interés, al presentar anualmente su “Memoria” de gestión desde su primer ejercicio fiscal. A partir del 2006, la entidad ha incluido un reporte de sostenibilidad a este material informativo, comunicando su gestión en base a lo que la empresa define como una triple línea de resultados: económicos, sociales y ambientales (Visión Banco, 2010, p. 160)

Visión Banco trata de ejercer su responsabilidad social con todos sus públicos de interés. Con sus clientes y consumidores realizan capacitaciones y formación en materia de educación financiera, ya que la bancarización es positiva siempre y cuando los clientes sepan cómo utilizar los servicios de la mejor manera. Para este efecto también realizan campañas de difusión de los derechos del consumidor, y utilizan diversos mecanismos de protección al cliente (política de endeudamiento de clientes, encuestas de satisfacción, procesos de quejas y reclamos, entre otros). Los productos bancarios diseñados para las microfinanzas inclusivas son otra fortaleza de la institución en materia de responsabilidad social. La adaptabilidad e innovación en el diseño de productos para pequeños comerciantes, productores rurales, asalariados y cadenas productivas son características que le permiten trabajar con clientes que integran la “base de la pirámide”. El criterio social de “género” es otro factor considerado en el diseño y oferta de productos financieros socialmente responsables (Visión Banco, 2010, p. 175)

Por otra parte, Visión Banco realiza un trabajo comprometido para el desarrollo de las comunidades donde operan, mediante alianzas con más de 50 organizaciones no gubernamentales que activan en las más de 40 ciudades del país, en donde la entidad está presente. Entre los temas con los que contribuyen podemos mencionar los derechos de la niñez, la educación, el emprendedorismo, la nutrición y la salud de niños, las pasantías laborales de más de 200 estudiantes secundarios y universitarios por año, el apoyo a la artesanía, la formación de la dirigencia empresarial, la inclusión social de la discapacidad, el primer empleo, la salud y calidad de vida a través del apoyo a programas como vacunaciones, cooperación con la Cruz Roja, Banco de Alimentos, entre otras actividades. (Visión Banco, 2010, p. 183)

Así también, la entidad bancaria desarrolla su programa de responsabilidad social con el público interno a través de políticas de equilibrio trabajo – vida personal, políticas de empleabilidad y carrera dentro del banco, planes de capacitación “estratégica, operativa y humana”, asistencia social y escolar, programas de calidad de vida, programas de voluntariado, entre otras actividades para la creación de un clima de trabajo de crecimiento para los funcionarios. Entre las actividades que realiza Visión Banco para disminuir su impacto al medioambiente, podemos citar el manejo sustentable de papeles, la incorporación de tecnología ecoeficientes, de ahorro de energía y de control de la huella de carbono, la política de financiamiento a emprendimientos amigables con el ambiente, los programas de reforestación y arborización de espacios públicos, entre las más resaltantes, difundidas por el banco. (Visión Banco, 2010, p. 203).

Otro de los ámbitos en donde Visión Banco desarrolla estrategias integrales de responsabilidad social es con sus proveedores. En su memoria institucional de sostenibilidad 2009, la entidad manifiesta: “Buscamos establecer relaciones de largo plazo con los proveedores, siempre que sean responsables y previsibles, orientados al beneficio mutuo y al

desarrollo sostenible” (Visión Banco, 2010, p. 207). Entre las acciones de RSE implementadas con proveedores, la entidad cita la evaluación y retroalimentación a proveedores sobre sus servicios, el programa de fortalecimiento de la cadena de valor para la incorporación de prácticas de RSE en las Pymes proveedores de servicios, y el desarrollo de procesos de “compras” de forma participativa y confidencial.

Además de los públicos de interés citados, Visión Banco tiene una participación activa en actividades de apoyo a las funciones del Estado, por ejemplo, en materia tributaria apoya con canales de pago de impuestos en sus sucursales, cooperación con campañas del Ministerio de Salud para vacunación y prevención de enfermedades, lucha contra el tabaquismo, cooperación para entrega de transferencias condicionadas del Estado a familias de escasos recursos, entre otras iniciativas institucionales. También Visión Banco ejerce su ciudadanía corporativa, integrando comprometidamente diferentes gremios empresariales de su rubro, para la difusión de la RSE a nivel nacional e internacional, para la difusión de buenas prácticas bancarias a través de la Asociación de Bancos del Paraguay (ASOBAN), la Asociación de Entidades Financieras (ADEFI) y otras instituciones. Es miembro e impulsor de iniciativas multi-sectoriales como la Red del Pacto Global, el Pacto Ético Comercial, la Red de Microfinanzas, la Asociación de Empresarios Cristianos, entre otras organizaciones. La presencia activa en estas organizaciones se realiza mediante la dedicación de horas laborales de sus ejecutivos. En el año 2009 los ejecutivos de Visión Banco dedicaron 1459 horas de trabajo como integrantes de estos grupos, lo cual equivale a una inversión institucional de casi ciento cincuenta millones de guaraníes anuales en capital humano (Visión Banco, 2010, p. 159)

Esta gestión sostenida de Visión Banco en materia de responsabilidad social empresarial le ha valido reconocimientos de organismos internacionales, entre los más recientes podemos mencionar el de los directivos de Forum Empresa, la red de

organizaciones promotoras de la RSE en las Américas, quienes consideran la gestión de Visión, como un modelo a seguir para empresas de Latinoamérica (Diario La Nación, Junio de 2011).

Como podemos ver, la identidad institucional de Visión Banco, establece todas las bases necesarias para que se pueda desarrollar una comunicación institucional verdaderamente integral en la empresa. La entidad tiene muy bien definida su esencia y su filosofía organizacional, así como sus objetivos a corto y largo plazo. En este sentido, los resultados de nuestra investigación nos permitirán conocer hasta qué punto la entidad de estudio potencia su filosofía corporativa y sus actividades institucionales, difundiéndolas a todos sus públicos de interés, a través de acciones de comunicación programadas y fundamentadas de manera estratégica.

3.4. Estructura organizacional de Visión Banco

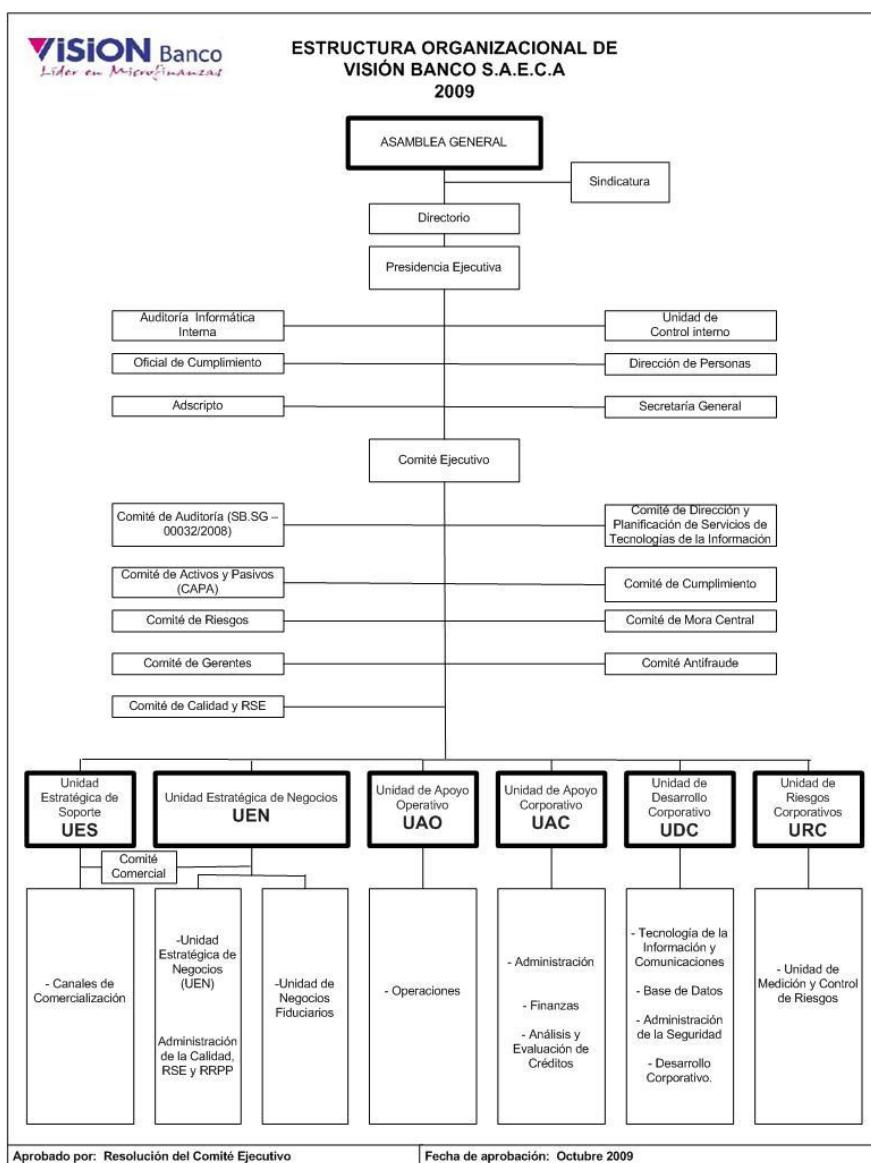
Visión Banco cuenta con una estructura que le permite adaptarse a los cambios del mercado y los nuevos requerimientos de la sociedad. Según lo manifestado en su Memoria de Sostenibilidad 2009, la entidad constantemente incorpora nuevas áreas de trabajo y realiza cambios en otras, lo cual le permite ser cada vez más flexible para responder a las necesidades del contexto. “El mayor desafío de cara al futuro es ir adecuando la estructura de gobierno del Banco al momento histórico que le toca vivir, a las exigencias legales, a las del mercado, y a las propias de los directivos; que aseguren el mejor desempeño y sostenibilidad en el tiempo” (Visión Banco, 2009).

La entidad de estudio cuenta con un directorio, integrado por los accionistas mayoritarios de la empresa y una asamblea general de accionistas a la que responde el citado directorio. Cada dos años un representante del directorio asume el cargo de Presidente de la empresa, y coordina junto con un comité ejecutivo las estrategias de negocios definidas por

los directores. También reportan a la presidencia áreas como la Dirección de Personas, también conocida como departamento de recursos humanos y la Secretaría General (Visión Banco, 2009). Ambas áreas son estudiadas en este trabajo de investigación por su gestión de comunicación con públicos internos y accionistas respectivamente.

Por su parte, cinco grandes gerencias responden al Comité Ejecutivo del Banco, entre ellas podemos mencionar la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) donde se encuentran el departamento de Marketing y Relaciones Públicas, y la Gerencia de Calidad y RSE, también abordadas en la presente tesis, por desempeñar funciones de comunicación con los clientes del banco y con otros públicos de interés como proveedores, medios de comunicación, etc. (Visión Banco, 2009)

Cuadro N° 5. Estructura organizacional de Visión Banco. Fuente: Dirección de Personas (2010)



4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1. Planteamiento del problema

La comunicación institucional es una disciplina relativamente nueva en nuestro país. Paulatinamente las empresas paraguayas van dimensionando la importancia de gestionar su comunicación ya que notan el impacto positivo que esta práctica tiene para la proyección de una imagen coherente y favorable de la empresa a sus diversos públicos.

Como ejemplo podemos citar el caso de algunas cooperativas de ahorro y crédito de nuestro país: La investigación desarrollada por alumnos de la carrera de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Católica en el 2009, revelaba que cinco de las nueve cooperativas investigadas contaban con áreas dedicadas exclusivamente a la gestión de comunicación institucional. La misma investigación concluía que cuanto mayor era el tamaño de la cooperativa, mayor era la importancia que sus dirigentes otorgaban a la comunicación institucional como una herramienta estratégica. Esto se hacía evidente a partir de la contratación a profesionales especializados en la materia, para ejercer funciones de comunicación en dichas entidades (Cañete y Santacruz, 2009, p.254).

La disciplina de comunicación institucional se está enfocando a una gestión integrada de las acciones de comunicación en las empresas y organizaciones. La tendencia mundial es que cada vez más compañías habiliten un departamento de comunicación, también conocido como dirección de comunicación, para centralizar las responsabilidades de comunicación y proyectar una imagen institucional coherente con la identidad de la empresa. Este estilo de gerenciamiento de la comunicación se va incorporando también de a poco en algunas empresas paraguayas. Tal es el caso de las cooperativas de ahorro y crédito que mencionábamos anteriormente. Sin embargo, es interesante resaltar que la investigación citada afirma que la mayoría de las áreas de comunicación de las entidades analizadas no

contaban con una jerarquía de “dirección” o “gerencia” al momento del estudio, sino que todavía poseían un nivel de mando intermedio y dependían de un estamento inferior a la presidencia o gerencia general (Cañete y Santacruz, 2009, 254)

Por otra parte, la costumbre de organizar la comunicación desde el departamento de marketing sigue presente en muchas empresas locales, lo más probable es que sea por la vigencia de la concepción de la comunicación desde una perspectiva de marketing, desde la cual la misma es ejecutada para el logro de mayores niveles de ventas y de rentabilidad. En general, las empresas paraguayas que no cuentan con un departamento de comunicación netamente, gestionan su comunicación de marketing o comunicación publicitaria desde sus departamentos de marketing. Con respecto a las funciones de comunicación interna y comunicación corporativa las mismas suelen gestionarse de forma espontánea y sin un diagnóstico, planificación y objetivos estratégicos previos; generalmente la primera es gestionada por el departamento de recursos humanos, y la segunda, muchas veces no se gestiona o se abarca de forma parcial por la gerencia general o el departamento de marketing.

Considerando este punto, en el presente estudio nos proponemos conocer la dinámica de gestión de la comunicación institucional en una empresa que no cuenta con una dirección de comunicación concreta, con el objetivo de explorar la utilización de herramientas estratégicas como la planificación, los diagnósticos y las políticas de comunicación; conocer en profundidad la ejecución de técnicas de comunicación con los diversos públicos de esta entidad, así como la infraestructura y recursos necesarios para su aplicación; y también identificar las características de los responsables de esta gestión de los ámbitos de comunicación de marketing, comunicación corporativa y comunicación interna, los cuales componen la comunicación institucional de una entidad.

Buscando una empresa que responda a un estilo de gestión de la comunicación en base al modelo de comunicación de marketing, fijamos nuestro interés en una entidad compleja por su gran tamaño y nivel de crecimiento, e integrante del sector bancario de nuestro país, uno de los rubros de mayor rentabilidad y regulación de nuestro mercado.

La empresa de estudio, Visión Banco, es una entidad bancaria especializada en el desarrollo de servicios y productos para las micro-empresas y micro-finanzas. Actualmente la entidad es el banco de mayor cobertura nacional y es uno de los líderes en su segmento. Cuenta con más de 1300 funcionarios en todo el territorio nacional y el número de sucursales permanece en aumento constante, alcanzando ya los más de 70 centros de atención (al mes de junio de 2011).

Visión Banco no cuenta con un departamento de comunicación determinado, pero sí cuenta con un departamento de marketing desde donde se impulsan las acciones de comunicación promocional de su marca y servicios. Es importante destacar que Visión Banco es una de las entidades que mayor inversión destina a campañas publicitarias en medios masivos de comunicación en relación a las demás entidades financieras. A mayo del 2010, Visión Banco era la entidad que más recursos invertía en publicidad y comunicación en comparación con los demás bancos en plaza. Concretamente a esa altura del año la entidad ya llevaba invirtiendo 2.000 millones de guaraníes en ese concepto. (Diario La Nación, 2010)

Por otra parte, la entidad también fue la primera institución bancaria del país en tener presencia activa en redes sociales desde el 2010, y desde hace varios años es una de las empresas pioneras en la aplicación de programas sistematizados de responsabilidad social empresarial. En este marco, la institución trabaja en alianza con varias organizaciones de la sociedad civil, para llevar a adelante proyectos sociales en las diferentes comunidades donde tiene presencia.

Todo esto nos lleva a concluir que a pesar de no contar con un departamento o dirección de comunicación, Visión Banco necesariamente gestiona funciones de comunicación del aspecto corporativo e interno, además del ámbito de comunicación de marketing, debido a que se relaciona permanentemente con una amplia variedad de públicos tanto internos como externos como parte de su desarrollo empresarial.

En este contexto complejo, la presente investigación se propone por tanto conocer en profundidad la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, desde la identificación de los responsables, hasta el reconocimiento de los niveles de gestión desempeñados en los tres ámbitos de comunicación institucional: la comunicación de marketing, la comunicación corporativa y la comunicación interna. Podemos afirmar que la finalidad de esta investigación es describir metodológicamente la realidad de una gestión de comunicación, para analizarla posteriormente desde los paradigmas de la teoría.

4.2. Interrogantes

A los efectos de iniciar este proyecto de investigación partimos de los siguientes interrogantes:

Pregunta inicial

¿Cuáles son las características de la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, considerando la ausencia de una dirección de comunicación en la empresa?

Interrogantes específicos:

- a) ¿Qué herramientas estratégicas utilizan en Visión Banco para la gestión de comunicación institucional?
- b) ¿Qué técnicas utilizan en Visión Banco, para la gestión de comunicación de institucional?

- c) ¿Con qué recursos trabajan en Visión Banco para la gestión de comunicación institucional?
- d) ¿Cuál es el perfil de las áreas responsables de la gestión de comunicación institucional en Visión Banco?

4.3. Objetivos

El objetivo de la presente investigación es analizar cómo se gestiona la comunicación institucional en Visión Banco desde los ámbitos que la componen: la comunicación de marketing, la comunicación corporativa y la comunicación interna, a fin de que los resultados sirvan para el mejoramiento de los procesos de comunicación de la entidad bancaria, para con sus diferentes públicos de interés. De igual manera, se pretende que esta investigación pueda servir como un modelo de estudio para abordar investigaciones similares de la gestión de comunicación en otras empresas que no cuentan con un departamento o dirección de comunicación.

A continuación detallamos los objetivos propuestos:

Objetivo General

Analizar la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, considerando la ausencia de una dirección de comunicación en la empresa.

Objetivos específicos

- a) Conocer las herramientas estratégicas que utilizan en Visión Banco para la gestión de comunicación institucional.
- b) Explorar las técnicas que utilizan en Visión Banco para la gestión de comunicación institucional.
- c) Conocer los recursos disponibles en Visión Banco para la gestión de comunicación institucional.

- d) Conocer el perfil de las áreas responsables de la gestión de comunicación institucional.

4.4. Hipótesis de partida

Iniciamos la presente investigación planteando la siguiente hipótesis general:

La comunicación institucional en Visión Banco se lleva a cabo de forma desarticulada, desde diferentes áreas y sin recurrir a la utilización de herramientas estratégicas para la gestión de comunicación corporativa y de comunicación interna.

4.4.1. Hipótesis específicas

- a) Visión Banco utiliza herramientas estratégicas de comunicación solo para la gestión del ámbito de comunicación de marketing. Los diagnósticos de comunicación institucional realizados son insuficientes y no abordan todos los públicos de interés de la entidad.
- b) Visión Banco gestiona las principales técnicas de comunicación de marketing, comunicación corporativa y comunicación interna, en base a un modelo de comunicación de marketing.
- c) Los departamentos de Visión Banco que gestionan funciones de comunicación institucional cuentan con todos los recursos humanos, económicos y tecnológicos necesarios para el desarrollo de sus funciones, sin embargo no acceden a suficientes capacitaciones en materia de comunicación corporativa y comunicación interna.
- d) Los responsables de las áreas encargadas de la comunicación corporativa, comunicación de marketing, y comunicación interna están ubicados en un nivel de gerencia en el organigrama.

4.5. Enfoque

El enfoque de esta investigación es cualitativo en esencia ya que para desarrollar este estudio nos adentramos en profundidad en la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, a fin de conocer sus cualidades y características principales. El enfoque cualitativo nos permite esta flexibilidad de interacción con nuestro objeto de estudio para obtener los datos necesarios que nos ayuden comprender los procesos de gestión de comunicación en la entidad.

4.6. Alcance

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, ya que mediante la recolección de información a partir de entrevistas semi-estructuradas en profundidad a los responsables de funciones de comunicación interna, corporativa y de marketing de Visión Banco, se pretende describir todo el proceso de gestión de estos ámbitos de comunicación institucional, analizando diferentes dimensiones de una misma variable.

Si bien nuestra investigación se emprende con la intención final de obtener un instrumento de investigación de la gestión de comunicación en empresas que no cuentan con departamentos de comunicación, los resultados no pretenden ser universales, sino que al contrario se proyectan como una base para el estudio más profundo de aspectos específicos y también generales de la organización de la gestión de comunicación institucional en empresas paraguayas.

4.7. Unidad de estudio

La empresa abordada para esta investigación es la entidad bancaria nacional, Visión Banco.

Concretamente, se determinó la unidad de análisis a partir de una selección previa de las áreas susceptibles de generar comunicación interna, comunicación corporativa y comunicación de marketing dentro de la empresa. Podemos afirmar que la muestra es representativa del objeto de estudio ya que logramos recolectar información de todos los principales responsables de funciones de comunicación institucional de la empresa. Como lo afirman Taylor y Bogdan (1987, p.34), para esta investigación de carácter cualitativo fuimos definiendo la muestra de estudio a medida que la fase de recolección de datos avanzaba.

Glases y Strauss (1967) utilizan la expresión “muestreo teórico” para designar un procedimiento mediante el cual los investigadores seleccionan conscientemente casos adicionales a investigar, de acuerdo con el potencial para el desarrollo de nuevas intelecciones, o para el refinamiento o la expansión de las ya adquiridas” (Taylor y Bogdan, 1987, p.34).

Considerando nuestro conocimiento previo de la ausencia de una dirección de comunicación específica en Visión Banco, y a fin de poder identificar a todas las áreas y personas involucradas en la gestión estratégica, táctica y operativa de los diferentes ámbitos de comunicación institucional en Visión Banco, se procedió al envío de un cuestionario estructurado a los encargados de todas las áreas susceptibles de generar acciones de comunicación institucional en la empresa. A partir de sus respuestas al cuestionario exploratorio de selección múltiple, se pudo determinar exactamente qué departamentos y personas participan de forma activa en la gestión de los ámbitos de comunicación institucional.

La unidad de análisis quedó conformada entonces por los siguientes ejecutivos de Visión Banco:

- Gerente de Marketing y Relaciones Públicas,
- Gerente de Calidad y Responsabilidad Social Empresarial,

- Gerente de la Dirección de Personas (denominación del departamento de recursos humanos),
- Encargada de Soporte de Directorio y relacionamiento con Accionistas,
- Gerente de Unidad Estratégica de Negocios, del cual depende el departamento de Marketing y Relaciones Públicas.

De esta manera, el tamaño definitivo de la muestra quedó compuesto por 5 entrevistas, una a cada responsable de las áreas citadas, para conocer qué aspectos de la gestión de comunicación institucional son llevados adelante por estos responsables, y de qué manera.

Consideramos que la muestra refleja en sí misma los niveles jerárquicos de gestión estratégica, táctica y operativa que se dan para el desarrollo de la comunicación institucional en Visión Banco hoy por hoy. Creemos que el abordaje metodológico de investigación a una muestra de estudio compuesta de esta manera, permite profundizar integralmente en todos los aspectos de la gestión de comunicación interna, corporativa y de marketing de la empresa; ámbitos que actualmente son trabajados desde diferentes áreas y con una estructura fraccionada.

4.8. Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental y proyectado pues se basa en la recolección de datos en base a variables previamente identificadas. Nuestra investigación presenta un diseño estructurado que nos permite profundizar libremente en cada variable para conseguir la información que contribuya a contestar nuestro interrogante general y los interrogantes específicos.

4.9. Técnica de investigación

Para la presente investigación se aplicaron las siguientes técnicas de recolección de datos: En primer lugar, a fin de afinar la selección de la muestra de estudio, se optó por realizar cuestionarios exploratorios de selección múltiple a los principales responsables de las tres áreas más susceptibles de generar acciones de comunicación institucional en la empresa: el departamento de marketing, el departamento de dirección de personas y el departamento de calidad y responsabilidad social empresarial. Los gerentes de estas áreas debían seleccionar las funciones de comunicación desempeñadas por su equipo en el cuestionario. Por ser un instrumento de respuesta rápida se decidió enviar este cuestionario a través de correo electrónico, y solicitamos las respuestas por la misma vía, de manera a causar la menor molestia posible a estos encargados. A partir de las respuestas obtenidas pudimos localizar a los principales responsables de estas funciones, quienes no se encontraban solo en los tres departamentos mencionados, sino que se extendían también hacia el área de accionistas y el directorio mismo de Visión Banco.

Recién a partir de aquellas respuestas recurrimos a las entrevistas semi-estructuradas a los principales responsables de funciones de comunicación interna, corporativa y de marketing de la empresa.

La técnica de entrevista semi-estructurada permitió a nuestros entrevistados, respuestas abiertas. Sin embargo las preguntas contaban con un hilo conductor previamente determinado, a partir de la delimitación de variables e indicadores relacionados con la gestión estratégica, táctica y operativa de la comunicación de marketing, comunicación corporativa y comunicación interna, cuyos procesos precisábamos conocer. Esta técnica nos permitió analizar una misma variable desde diferentes perspectivas, incluyendo preguntas nuevas al guión preestablecido u obviando algunas, de acuerdo a la necesidad y durante el desarrollo de cada entrevista.

En una tercera etapa de investigación, y con el objetivo de realizar una triangulación de la información recolectada durante el análisis de resultados, efectuamos una revisión de los siguientes documentos, planes internos y productos de comunicación de la empresa Visión Banco:

- Plan operativo anual 2011 de la Dirección de Personas (departamento de recursos humanos),
- Plan de sostenibilidad social y ambiental 2011 de la Gerencia de Responsabilidad Social y Gestión de la Calidad,
- Plan operativo anual 2011 de la Unidad Estratégica de Negocios (gerencia comercial),
- Plan operativo anual 2010 del departamento de Marketing,
- Manual de marca,
- Informe “Free Publicity” del mes de agosto de 2010,
- Resolución de aprobación del Comité de Comunicación de mayo de 2010,
- Plan de Aprendizaje 2010,
- Política de Aprendizaje,
- Informe de Encuesta de Clima Organizacional Visión Banco, Noviembre de 2009,
- Informe de resultados de “Visión te escucha”, Noviembre 2009,
- Organigrama “Estructura Organizacional General 2010”,
- Descripción de los puestos de los departamentos de Marketing, Responsabilidad social empresarial, Dirección de Personas y Soporte de Directorio.
- Página web www.visionbanco.com
- Memoria de Sostenibilidad 2009,
- Manual de “Excelencia en la atención” para nuevos colaboradores,

- Boletín “Visión Noticias” N° 2, setiembre de 2010,
- Perfil de Facebook de Visión Banco, Mujeres Exitosas y Futboleros Paraguay,
- Perfil de Twitter de Visión Banco

4.10. Herramientas

Las herramientas desarrolladas para la presente investigación contaban con las siguientes características y particularidades:

La primera herramienta consistió en un **cuestionario de selección múltiple** entregado por correo electrónico a los gerentes de los departamentos de Marketing, Dirección de Personas y el departamento de Calidad y Responsabilidad Social Empresarial. El mencionado instrumento contenía un listado de funciones de comunicación de los ámbitos de comunicación de marketing, comunicación corporativa y comunicación interna, el cual fue elaborado a partir de una revisión bibliográfica sobre las principales funciones de una dirección de comunicación. Es importante resaltar que las funciones citadas en este primer instrumento corresponden a tareas de comunicación de nivel tanto estratégico, como táctico y operativo. Este listado base fue adecuado al perfil de cada uno de los gerentes. (Ver anexo N° 5). El cuestionario, considerado de carácter exploratorio para el inicio de la investigación, también nos permitió una mejor definición de las preguntas a ser realizadas a las personas durante las entrevistas, con el objetivo de que las mismas tengan mayor relación con la realidad de la gestión de comunicación en la empresa, y nos permitan describir con exactitud sus procesos. De no haber realizado esta primera aproximación hacia las funciones de comunicación que se desarrollan en la empresa, corríamos el riesgo de plantear preguntas basadas primordialmente en la teoría de la comunicación institucional, o sea, en el “deber ser” de la gestión, y por lo tanto nos arriesgábamos a no lograr reflejar el proceso real de comunicación institucional en Visión Banco.

Por su parte, para las **entrevistas semi-estructuradas en profundidad**, se elaboraron tres **guiones semi-estructurados de preguntas**, cada guión contenía preguntas relacionadas a los ámbitos de comunicación propuestos por el modelo de comunicación integral: el ámbito de comunicación de marketing, el ámbito de comunicación interna, y el ámbito de comunicación corporativa.

Durante la fase de recolección de datos de esta investigación, desarrollada en el periodo comprendido entre los meses de octubre de 2010 y junio de 2011, pudimos plantear las preguntas de las entrevistas teniendo como base secciones parciales de estos guiones mencionados. Por ejemplo, en la entrevista con las personas encargadas de la comunicación interna se incluyeron las preguntas relacionadas con éste ámbito de comunicación; en la entrevista con la persona de la gerencia de marketing se incluyeron preguntas del guión correspondiente al ámbito de comunicación de marketing, pero también preguntas correspondientes a la gestión de comunicación corporativa, debido a que fue un caso en que esta persona gestionaba funciones de comunicación de los dos ámbitos. Así sucesivamente se fueron adaptando los guiones de preguntas de acuerdo a las respuestas que obtuvimos a partir del cuestionario exploratorio de funciones de comunicación.

Con relación a las características esenciales de las preguntas que conformaban los guiones mencionados, las mismos permitían respuestas abiertas por parte de los entrevistados. Estos guiones de preguntas abiertas abarcaban todas las variables e indicadores que nos propusimos describir, siempre en base a los niveles de gestión de la comunicación institucional. Cada uno de los guiones permitía respuestas espontáneas, pero está elaborado de una manera en que se tienen en cuenta todos los indicadores posibles para medir una misma variable. Esta organización de los guiones permitía a la entrevistadora incluir nuevas preguntas durante la entrevista, si consideraba necesario profundizar mejor ciertos temas, luego de cada respuesta espontánea de los entrevistados.

Con relación a la estructura de los instrumentos y el orden de las preguntas, la primera parte abordaba cuestiones estratégicas de la gestión de comunicación, como la planificación, la utilización de políticas de comunicación específicas, y el uso de evaluaciones para el mejoramiento de los planes de comunicación de los diferentes ámbitos de la empresa. En la segunda parte del guión de preguntas abordamos cuestiones de gestión táctica de la comunicación en sus diferentes ámbitos, tales como las técnicas de comunicación comúnmente empleadas en la empresa, y los medios para difundir dichas acciones de comunicación. La última parte del guión utilizado abarcó aspectos concernientes a los recursos e infraestructura disponibles en Visión Banco para la gestión de los tres ámbitos de comunicación institucional. Finalmente y a manera de resumir las características esenciales de los responsables de comunicación y el puesto que ocupan en la empresa, el guión incluía puntos que consultaban sobre la denominación exacta del cargo, su ubicación en el organigrama y aspectos de la formación académica de cada entrevistado.

Es importante mencionar que para la elaboración de las preguntas se tuvieron especialmente en cuenta las variables e indicadores planteados por los autores Cañete y Santacruz (2009) en su tesisina “Gestión de la comunicación en cooperativas de ahorro y crédito” para obtener la licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción. De igual manera se consideraron algunas variables incorporadas por Morales (2006) en su estudio “La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones”, investigación llevada a cabo en España.

4.11. Definición de variables

Variable General 1

Herramientas estratégicas de comunicación institucional: Conjunto de procesos e instrumentos de planificación, diagnóstico, elaboración de políticas, y evaluación de la comunicación en la empresa, los cuales contribuyen en la formulación de objetivos de comunicación institucional. Su desarrollo forma parte de la gestión estratégica de los tres ámbitos de la comunicación institucional: la comunicación interna, la comunicación corporativa y la comunicación de marketing.

1era Variable Intermedia

Herramientas estratégicas de comunicación de marketing: Instrumentos que intervienen en la formulación de lineamientos, objetivos y estrategias comunicacionales de promoción de productos y servicios de una empresa, en un periodo de tiempo dado.

Sub-Variable intermedia

Plan de comunicación de marketing: Material escrito desarrollado para la mejor organización, coordinación y evaluación de los objetivos, estrategias y técnicas de comunicación promocional o de marketing en una empresa.

Dimensiones e indicadores

Existencia de un plan de comunicación de marketing: Indica la presencia o ausencia de un documento de planeación del programa de comunicación de marketing.

(Sí, y está vigente; Sí, pero no está vigente – Especificar año de vigencia; No, pero está en desarrollo; No contamos con un plan de comunicación de marketing; No lo sabe; Otro. Especificar)

Involucrados en la elaboración del plan de marketing: Son las personas y cargos de la empresa que participan activamente en la construcción de esta herramienta estratégica.

(*Gerente de Marketing; Director de Unidad Estratégica de Negocios; Directorio; Consejo ejecutivo; Otras áreas. Especificar*)

Periodicidad de actualización: Es el intervalo de tiempo en el que se realizan cambios y reajustes al plan de comunicación de marketing.

(*Anualmente; Semestralmente; Cada dos años; Otro periodo de tiempo. Especificar*)

Tipo de objetivos establecidos en el plan de comunicación de marketing: Es la característica de los objetivos planteados en el plan de comunicación de marketing, los cuales tienen directa relación con los objetivos propuestos en la planificación estratégica de la empresa.

(*Objetivos cuantitativos: se establecen basados en nivel de ventas y participación de mercado; Objetivos cualitativos: Se establecen en base a criterios de posicionamiento de imagen y reputación corporativa; Otro. Especificar*)

Difusión del plan de comunicación de marketing: Son los mecanismos o canales mediante el cual se informa a los responsables e involucrados en la gestión de comunicación de marketing, acerca de los objetivos, estrategias y acciones determinadas en el plan.
(*Reuniones; Jornadas de trabajo; Acceso al documento en el sistema; Publicaciones internas; Otros canales. Especificar*)

Organización de las actividades de comunicación de marketing, ante la ausencia de un plan: Forma de coordinación, ejecución y control de las acciones de comunicación de marketing en la empresa en el caso de que los encargados no cuenten con una planificación como herramienta estratégica.

Evaluación del plan de comunicación de marketing: Es el control de la efectividad del programa de comunicación promocional en un periodo de tiempo concreto,

mediante metodologías cuantitativas y/o cualitativas, de los aspectos operativos de la gestión en sí, así como de los resultados de las estrategias de comunicación en el mercado.

(Medición del nivel de ventas; Verificación del cumplimiento de objetivos; Investigaciones y estudios de mercado; Generalmente no realizamos evaluaciones por que no contamos con suficiente tiempo; Generalmente no realizamos evaluaciones por no considerarlo importante; Otro. Especificar)

Sub-Variable intermedia

Manual de identidad: Documento escrito donde se especifican las normas de uso debido e indebido de los componentes de la identidad visual de la empresa, para diversos formatos y aplicaciones, como son el logotipo institucional, cartelería, papelería, página web, folletería, instalaciones, uniformes, etc.

Dimensiones e indicadores

Existencia de un manual de identidad de marca: Indica la presencia, ausencia y utilización o no utilización de un material escrito de condicionamientos de aplicación del sistema de identidad gráfica de la empresa.

(Sí, y lo utilizamos; Sí, pero no se tiene en cuenta; No, pero está en desarrollo; No contamos con una política o manual de comunicación de marketing; No lo sabe, Otro. Especificar)

Funcionarios con acceso al manual de marca: Personas de la empresa a quienes se da a conocer el manual de identidad visual.

(Solo el directorio y las gerencias; Los integrantes del equipo de marketing y rrpp; Todas las personas, a través de la intranet; Otro. Especificar)

Mecanismo de control de materiales comunicacionales, en caso de inexistencia

de manual de identidad: Forma de producción y control de todos los materiales gráficos de la empresa ante la ausencia de un manual de identidad visual.

Sub-Variable intermedia

Investigación de mercados: Consiste en la recopilación y análisis metodológico cuantitativo o cualitativo de datos con relación a los clientes, la competencia, y los productos y servicios de la empresa en el mercado, para evaluar las estrategias de marketing y comunicación de marketing ejecutadas o a ejecutar.

Dimensiones e indicadores

Frecuencia de realización: Intervalo de tiempo en el que la empresa realiza investigaciones de mercado. (*Anualmente; Semestralmente; Esporádicamente; Según necesidad; Previo a la elaboración de un plan de marketing; No hacemos investigación de mercado, Otra frecuencia. Especificar*)

Técnicas de investigación implementadas: Mecanismos cuantitativos o cualitativos de recolección de datos durante la investigación de mercado.

(Encuestas; Grupos focales;

Encargados de la investigación de mercado: Son los empleados de la empresa y/o los profesionales externos responsables de la coordinación y desarrollo de las investigaciones de mercado.

(El departamento de marketing; Área exclusiva de investigación de mercados; Trabajo en conjunto con empresas externas; Contratación a una empresa externa; Otro)

2da Variable Intermedia

Herramientas estratégicas de comunicación corporativa: Instrumentos que intervienen en la formulación de lineamientos, objetivos y estrategias comunicacionales de posicionamiento de la identidad corporativa, de manera a proyectar una imagen favorable de la empresa a sus públicos de interés.

Sub-Variable intermedia

Plan de comunicación corporativa: Material escrito desarrollado para la mejor organización, coordinación y evaluación de los objetivos, estrategias y técnicas de comunicación corporativa en una empresa.

Dimensiones e indicadores

Existencia de un plan de comunicación corporativa: Indica la presencia o ausencia de un documento de planeación del programa de comunicación corporativa.

(Sí, y está vigente; Sí, pero no está vigente – Especificar año de vigencia; No, pero está en desarrollo; No contamos con un plan de comunicación de marketing; No lo sabe; Otro. Especificar)

Aspectos de comunicación corporativa abordados en el plan: Diferentes géneros de comunicación corporativa incluidos en la planificación, para su gestión durante un periodo de tiempo dado.

(Estrategias de relacionamiento con la prensa; Estrategias de comunicación en redes sociales; Estrategias de comunicación de acciones de RSE; Estrategias de comunicación corporativa a clientes; Estrategias de comunicación con accionistas; Estrategias de comunicación de crisis; Estrategias de relacionamiento con proveedores; Otras. Especificar)

Involucrados en la elaboración del plan de comunicación corporativa: Son las personas y cargos de la empresa que participan activamente en la realización del plan (*Gerente de Marketing; Director de Unidad Estratégica de Negocios; Directorio; Consejo ejecutivo; Otras áreas. Especificar*)

Periodicidad de actualización: Es el intervalo de tiempo en el que se realizan cambios y reajustes al plan de comunicación corporativa.

(*Anualmente; Semestralmente; Cada dos años; Otro periodo de tiempo. Especificar*)

Métodos de evaluación del plan de comunicación corporativa: Técnicas cuantitativas y/o cualitativas de control de la efectividad del programa de comunicación corporativa de la empresa, tanto internamente como externamente.

(*Influencia en los públicos objetivos; Evaluación interna de cumplimiento de los objetivos; Evaluación de la efectividad de las actividades y medios utilizados; Medición de repercusión en medios de comunicación e internet; No realizamos mediciones de la gestión de comunicación; Otros*)

Motivos de la no existencia de un plan de comunicación corporativa (si aplica): Razones por las cuales la empresa no cuenta con un plan de comunicación corporativa. (*El consejo directivo no lo considera necesario; Por falta de tiempo para elaborarlo; Por falta de recursos suficientes; Siempre se trabajó sin un plan de comunicación corporativa; Otros motivos. Especificar*)

Sub-Variable intermedia

Mapa de públicos: Herramienta estratégica para la gestión de comunicación corporativa, que categoriza gráficamente a los diversos públicos de interés de una empresa, de manera a reconocer las necesidades de comunicación de cada uno, así como los canales

más efectivos para llegar a ellos y sus niveles de relevancia e influencia en la gestión global de la entidad.

Dimensiones e indicadores

Existencia de un mapa de públicos: Indica la presencia o ausencia de un documento de categorización de los públicos de interés de la empresa.

(Sí, y está vigente; No, pero está en desarrollo; No contamos con un mapa de públicos; No lo sabe; Otro. Especificar)

Motivos de la no existencia de un mapa de públicos (si aplica): Razones por las cuales la empresa no cuenta con un mapa de públicos.

(El consejo directivo no lo considera necesario; Por falta de tiempo para elaborarlo; Siempre se trabajó sin un mapa de públicos; Otros motivos. Especificar)

Públicos de interés de la empresa: Personas, grupos u organizaciones que poseen un relacionamiento con la empresa en base a objetivos particulares, y cuyas decisiones influyen en la institución, así como, de igual manera, también son afectados por las acciones de la empresa.

(Clientes; Empleados; Proveedores; Entidades gubernamentales; Otros)

Sub-Variable Intermedia

Políticas de comunicación corporativa: Documentos escritos que detallan lineamientos y normativas de la empresa para la gestión de los diversos géneros de comunicación corporativa.

Dimensiones e indicadores

Existencia de una política de comunicación corporativa: Indica la presencia, ausencia y utilización o no utilización de políticas formales por las cuales regir acciones de comunicación corporativa.

(Sí, y está vigente; Sí, pero no se tiene en cuenta; No, pero está en desarrollo; No contamos con un manual de comunicación corporativa; No lo sabe)

Difusión de la política de comunicación corporativa: Mecanismos o canales mediante el cual se informa a los responsables e involucrados en la gestión de comunicación corporativa acerca de la política de comunicación de la empresa.
(Reuniones; Jornadas de trabajo; Acceso al documento en el sistema; Publicaciones internas; Otros canales. Especificar)

Sub-Variable Intermedia

Diagnósticos de comunicación corporativa: Investigaciones y procesos de generación de conocimientos acerca de la situación de gestión de los diferentes géneros de comunicación corporativa en una empresa, del perfil de identidad institucional, y de la imagen proyectada a los diversos públicos de la entidad, a fin de identificar las fortalezas y debilidades de la misma en materia comunicacional y planificar acciones correctivas al respecto.

Dimensiones e indicadores

Frecuencia de la realización de diagnósticos: Intervalo de tiempo en el que la empresa realiza diagnósticos de comunicación corporativa.

(Anualmente; Semestralmente; Esporádicamente; Previo a la elaboración de un plan de comunicación corporativa; Según necesidad; No hacemos diagnósticos de comunicación; Otros)

Tipo de diagnósticos de comunicación corporativa: Diferentes evaluaciones de aspectos de la comunicación corporativa, que permiten diagnosticar y reconocer el estado de la comunicación en una empresa.

(*Categorización de públicos – Análisis de la estructura y/o perfil de los públicos; Análisis de la imagen corporativa; Análisis de la memoria empresarial; Análisis de la identidad corporativa; Análisis de materiales de prensa; Otros*)

Encargados del diagnóstico de comunicación: Son los empleados de la empresa y/o los profesionales externos responsables de la coordinación y desarrollo del diagnóstico.

(*Departamento de marketing; Departamento de RRHH, Departamento de Calidad y RSE, Trabajo en conjunto con empresas externas; Contratación a una empresa externa; Otro*)

3era Variable Intermedia

Herramientas estratégicas de comunicación interna: Instrumentos que intervienen en la formulación de lineamientos, objetivos y estrategias de comunicación interna.

Sub-Variable Intermedia

Plan de comunicación interna: Material escrito desarrollado para la mejor organización, coordinación y evaluación de los objetivos, estrategias y técnicas de comunicación interna en una empresa.

Dimensiones e indicadores

Existencia de un plan de comunicación interna: Indica la presencia o ausencia de un documento de planeación del programa de comunicación interna.

(*Sí, y está vigente; Sí, pero no se tiene en cuenta; No, pero está en desarrollo; No contamos con un plan de comunicación interna; No lo sabe*)

Motivos de la no existencia de un plan de comunicación interna (si aplica):

Razones por las cuales la empresa no cuenta con un plan de comunicación interna.

(El consejo directivo no lo considera necesario; Por falta de tiempo para elaborarlo; Por falta de recursos suficientes; Siempre se trabajó sin un plan de comunicación interna; Otros motivos. Especificar)

Involucrados en la elaboración del plan de comunicación interna: Son las personas y cargos de la empresa que participan activamente en la realización del plan.

(Gerente de Marketing; Director de Unidad Estratégica de Negocios; Directorio; Consejo ejecutivo; Contratación externa; Otras áreas. Especificar)

Periodicidad de actualización: Es el intervalo de tiempo en el que se realizan cambios y reajustes al plan de comunicación interna.

(Anualmente; Semestralmente; Cada dos años; Otro periodo de tiempo. Especificar)

Mecanismo de evaluación del programa de comunicación interna: Técnicas cuantitativas y/o cualitativas de control de la efectividad del programa de comunicación interna.

(Evaluación de cumplimiento de los objetivos del plan; Evaluación de la efectividad de las actividades y medios utilizados; Encuestas de clima laboral; Sondeos de opinión; No se realizan evaluaciones de las acciones de comunicación interna; Otros)

Sub-Variable intermedia

Política de comunicación interna: Documento escrito que detalla lineamientos y normativas de la empresa para la gestión de comunicación interna.

Dimensiones e indicadores

Existencia de una política de comunicación interna por la cual regir acciones: Indica la presencia, ausencia y utilización o no utilización de políticas formales por las cuales regir las acciones de comunicación interna.

(Sí, y está vigente; Sí, pero no se tiene en cuenta; No, pero está en desarrollo; No contamos con un manual de comunicación interna; No lo sabe)

Difusión de la política de comunicación interna: Mecanismos o canales mediante el cual se informa a los responsables e involucrados en la gestión de comunicación interna acerca de la política. (*Reuniones; Jornadas de trabajo; Acceso al documento en el sistema; Publicaciones internas; Otros canales. Especificar*)

Sub-Variable intermedia

Diagnósticos de comunicación interna: Investigaciones y procesos de generación de conocimientos acerca de la situación de gestión de la comunicación interna en una empresa y de la imagen proyectada a los públicos internos, a fin de identificar las fortalezas y debilidades en materia comunicacional y planificar acciones correctivas al respecto.

Dimensiones e indicadores

Frecuencia de la realización de diagnósticos: Intervalo de tiempo en el que la empresa realiza diagnósticos de comunicación interna.

(Anualmente; Semestralmente; Esporádicamente; Previo a la elaboración de un plan de comunicación interna; Posteriormente a la ejecución del plan de comunicación interna; Según necesidad; No hacemos diagnósticos de comunicación; Otros)

Responsables del desarrollo de diagnósticos: Son los empleados de la empresa y/o los profesionales externos responsables de la coordinación y desarrollo del diagnóstico.

(Departamento de Recursos Humanos, Cargo. Especificar; Empresa externa; Otro)

Tipo de diagnósticos de comunicación interna: Metodología de evaluaciones de la comunicación interna, para diagnosticar y reconocer su estado actual.

(Encuestas organizacionales, Sociogramas, Observación de campo, Inventario y análisis de medios de comunicación internos, Análisis FODA ; Otros)

Variable General B

Técnicas de comunicación institucional: Medios y actividades tácticas de comunicación de marketing, comunicación corporativa y comunicación interna que se llevan a cabo en una empresa, a partir de estrategias planificadas previamente. Su coordinación y ejecución por parte de los responsables, forma parte de la gestión táctica de comunicación institucional.

1era Variable Intermedia

Técnicas de comunicación de marketing: Medios y acciones tácticas de comunicación de marketing llevados a cabo en una empresa y ejecutados en base a una planificación previa, para la promoción de productos y servicios a sus clientes y potenciales clientes.

Dimensiones e indicadores

Herramientas tácticas de comunicación de marketing: Son los diferentes soportes y formatos de comunicación promocional de un producto o servicio, utilizados de acuerdo a las necesidades de marketing y a los públicos a los que se dirige la empresa.

(Marketing directo; Marketing interactivo (en internet); Publicidad en medios masivos de comunicación; Publicidad en medios no convencionales: Vía pública, sponsoreo, etc; Publicidad no pagada; Folletería de servicios; Otras técnicas de comunicación de marketing)

Proceso de ejecución de una campaña publicitaria: Descripción de las etapas de desarrollo de una campaña publicitaria de la empresa.

División de tareas de comunicación de marketing en el área: Estructura y organización de las funciones de comunicación de marketing por parte de los integrantes del departamento responsable.

Acciones de comunicación tercerizadas: Tareas y funciones de comunicación de marketing desarrolladas por profesionales externos a la institución, de forma independiente o a través de agencias publicitarias y de comunicación especializadas.

Dificultades en la gestión de comunicación de marketing: Cualquier tipo de obstáculos internos o externos que impiden el correcto desarrollo de las tareas de comunicación de marketing por parte de los responsables.

2da Variable Intermedia

Técnicas de comunicación corporativa: Medios y acciones tácticas de comunicación corporativa llevadas a cabo en una empresa y ejecutadas en base a una planificación previa, con el objetivo de difundir la identidad de la empresa a sus diversos públicos de interés.

Sub-Variable intermedia

Relacionamiento con la prensa: Trato constante de la empresa con los responsables de medios de prensa, a partir del envío de información sobre la institución, y también mediante la realización de actividades diversas con los periodistas, para lograr la difusión de contenidos favorables sobre la organización.

Dimensiones e indicadores

Organización del trabajo de relacionamiento con la prensa: Estructura y organización de las funciones de relación con la prensa por parte de los responsables.

(Un funcionario realiza este trabajo desde el departamento: Especificar; A través de una agencia de medios; No llevamos a cabo trabajo de relacionamiento con la prensa; Otro. Especificar)

Medios de comunicación con los que se relaciona la empresa: Tipo de medios de comunicación masiva con los que contacta la empresa.

(Televisión; Radio; Periódicos; Revistas; Revistas de negocios; Portales web; Otros medios. Especificar)

Tipo de información enviada: Índole de contenidos institucionales difundidos por la empresa a los medios de comunicación masivos.

(Inauguraciones de sucursales; Lanzamiento de servicios y promociones; Información sobre logros de la empresa; Actividades de bien social; Otras actividades. Especificar)

Criterios de emisión de información: Razones y motivación de la empresa para el envío de material institucional informativo a los medios de comunicación masivos.

(Relevancia para la imagen del banco; Publicidad para servicios; Relevancia para el segmento bancario; Respuesta ante una situación de crisis; Aclaración de una información; No se tienen criterios definidos; Otro. Especificar)

Formato utilizado para la difusión de información: Estructura y forma de los materiales informativos institucionales para los medios de prensa.

(Conferencias de prensa; Desayunos o almuerzos de prensa; Gacetilla de prensa; Dossier de prensa; Entrevistas programadas; Invitaciones; Visitas de prensa; Otros. Especificar)

Otras actividades de relacionamiento con la prensa: Diferentes emprendimientos institucionales para periodistas, además del envío de información de la empresa, a fin de afianzar el relacionamiento con los medios de comunicación masivos.

(Cursos de formación para periodistas; Viajes como enviados especiales a eventos nacionales o internacionales; Eventos exclusivos para la prensa; Invitaciones especiales a eventos de Visión Banco; Otras. Especificar)

Evaluación de la gestión de relacionamiento con la prensa: Métodos de apreciación y medición de la efectividad de las actividades con los medios de comunicación para la empresa y su imagen.

(Medición de exposición del mensaje:-Recopilación de apariciones en prensa (personal interno) --Recopilación de apariciones en prensa (servicio externo); Impacto en los medios (medición del público potencial al que ha llegado el mensaje; Cantidad de visitas y divulgaciones a en Internet; Equivalencia publicitaria; Análisis de contenido y categorización de las apariciones; No evaluamos la gestión de prensa; Otro. Especificar)

Dificultades en el relacionamiento con la prensa: Cualquier tipo de obstáculos internos o externos que impiden el correcto desarrollo de las tareas de relacionamiento con la prensa por parte de los responsables.

Sub-Variable intermedia

Comunicación en Internet: Implica la gestión de toda la comunicación de la empresa en los diferentes soportes digitales de la “world wide web” como son la página web, el blog institucional, y los perfiles de una empresa en las redes sociales como Facebook, Twitter, y You Tube.

Dimensiones e indicadores

Canales de comunicación en Internet: Son los medios de comunicación digital gestionados por la empresa en la red.

(Página web; Página institucional en Facebook; Perfil de Twitter; Canal de YouTube; Blog institucional; Otros. Especificar)

Proceso de gestión del contenido de la página web: Descripción de las etapas de desarrollo del portal web de la empresa.

Frecuencia de actualizaciones a la página web: Intervalo de tiempo en el que la empresa realiza modificaciones a su portal en Internet.

(Una vez al mes; Cada vez que hay necesidad; Otra frecuencia. Especificar.)

Proceso de gestión de comunicación en redes sociales: Descripción de las etapas de desarrollo de la gestión de comunicación en las redes sociales utilizadas por la empresa.

Objetivo estratégico de la presencia activa de la empresa en Internet: Razones y motivos que impulsan a la empresa a contar con herramientas de comunicación digital con sus públicos.

Tipo de contenido publicado en redes sociales: Índole de contenidos difundidos por la empresa en sus perfiles institucionales en las redes sociales que utiliza.

(Comunicación de productos, servicios y promociones; Noticias institucionales de la empresa; Atención a consultas de clientes; Publicación de información relevante a los clientes; Otro tipo de contenido. Especificar)

Persona o área que proporciona información a publicar en redes sociales: Es el encargado de facilitar desde dentro de la empresa los temas y contenidos que el community manager debe difundir en los perfiles de redes sociales de la institución.

(El community manager está en contacto con responsables de diferentes áreas; Una persona recaba la información p/ el community manager; Ambas formas; Otra. Especificar)

Otras funciones de los responsables de comunicación en las redes sociales: Tareas complementarias de análisis y monitoreo que la persona que gestiona las redes sociales realiza de forma periódica.

(Monitoreo de la empresa en Internet; Análisis de estadísticas de participación de los públicos en los diferentes canales institucionales en Internet; Monitoreo de la reputación de la reputación de la competencia en Internet; Otras. Especificar)

Dificultades en la comunicación en Internet: Cualquier tipo de obstáculos internos o externos que impiden el correcto desarrollo de las tareas de comunicación en Internet por parte de los responsables.

Sub-Variable intermedia

Comunicación de acciones de RSE: Es la comunicación corporativa enfocada en la difusión de los programas de responsabilidad social empresarial de la institución, a sus públicos de interés.

Dimensiones e indicadores

Planificación de comunicación de acciones de RSE: Forma de organización de las acciones comunicacionales de propagación de las iniciativas de responsabilidad social empresarial, que son llevadas a cabo por una empresa.

(Poseemos un plan de comunicación para los programas de RSE que llevamos a cabo; Comunicamos las acciones de manera espontánea, sin una planificación previa; Otro. Especificar)

Canales de comunicación de acciones de RSE: Son los diferentes medios de comunicación gestionados por la empresa para la difusión de sus emprendimientos socialmente responsables a sus públicos de interés.

(Espacios no pagados en medios de prensa; Espacios pagados en medios de prensa; Folletos institucionales; Memoria de sostenibilidad de publicación anual; Sección de RSE en la página web; Producción de materiales audiovisuales sobre la RSE en Visión Banco; Otros canales. Especificar.)

Responsables: Funcionarios y áreas de la empresa encargados de la gestión de comunicación de acciones de RSE.

(Equipo de RSE; Equipo de marketing y RRPP; Agencia publicitaria;

Otros. Especificar)

Proceso de gestión de la memoria de sostenibilidad: Descripción de las etapas de desarrollo de la gestión para la elaboración del informe anual de sustentabilidad de la empresa.

Canales de comunicación al público interno acerca del programa de RSE:

Diferentes medios internos de comunicación gestionados por la empresa para la difusión de sus emprendimientos socialmente responsables a sus funcionarios.

(Correo electrónico; Portal web interno; Revistas internas; Otros canales.

Especificar)

Organización del presupuesto: Mecanismos de coordinación y programación de los gastos correspondientes a la comunicación de acciones de RSE y posterior asignación de los costos a las áreas intervenientes en la gestión.

(Contemplamos un porcentaje del presupuesto de RSE para acciones de comunicación; Para la comunicación utilizamos el presupuesto de Marketing y RRPP; Autorizamos los gastos conforme se van presentando las necesidades de comunicación; Otro mecanismo. Especificar)

Sub-Variable intermedia

Patrocinio: Integra el grupo de técnicas de comunicación corporativa. Consiste en un acuerdo mutuo entre la organización y una persona, grupo o institución para el apoyo integral de la empresa a los emprendimientos sociales, educativos, o de esparcimiento de

ésta última, ya sea con fines de acción social y RSE o propósitos promocionales para la marca.

Dimensiones e indicadores

Criterios de la empresa para selección de proyectos: Razones y motivación de la empresa para el patrocinio institucional a emprendimientos sociales, educativos o de esparcimiento.

(Visibilidad mediática; Beneficio social; Otros. Especificar)

Sub-Variable intermedia

Comunicación de crisis: Eje estratégico y táctico de la comunicación corporativa que se enfoca en difundir información a los públicos de interés de una empresa en casos de inestabilidad de la institución, con el fin de proteger su imagen corporativa.

Dimensiones e indicadores

Procedimiento de comunicación en casos de crisis: Estructura y organización de las funciones de comunicación de crisis por parte de los responsables.

(Seguimos los pasos detallados en el plan de comunicación; La comunicación a los públicos se hace de forma espontánea; Otros. Especificar)

Involucrados en la elaboración del plan de comunicación de crisis: Son las personas y cargos de la empresa que participan activamente en la construcción de esta herramienta estratégica. *(Directorio de Visión Banco, Comité de Gerentes; Asesores externos; Otras áreas. Especificar)*

Situaciones de crisis administradas: Ejemplos de acontecimientos adversos que la empresa experimentó en los últimos tiempos, los cuales requirieron una gestión de comunicación de crisis para paliar posibles daños.

Dificultades en la comunicación de crisis: Cualquier tipo de obstáculos internos o externos que impiden el desarrollo efectivo de las tareas de comunicación de crisis por parte de los responsables.

(Descoordinación; Confusión; Otros. Especificar)

Comunicación de post- crisis: Gestión centrada en recobrar la legitimidad y reafirmar la identidad e imagen de la empresa luego de un episodio de crisis, a través de distintos medios de comunicación, de acuerdo a los públicos de interés de la entidad.

Sub-Variable intermedia

Comunicación con accionistas: Gestión del relacionamiento de la empresa con sus inversores mediante el desarrollo de canales de comunicación, para el envío permanente de información personalizada a cada uno de ellos, con el objetivo de lograr su adhesión al proyecto empresarial y su identificación con la organización.

Dimensiones e indicadores

Tipo de información enviada: Índole de contenidos difundidos por la empresa a sus accionistas.

(Situación financiera; Productos y servicios; Resultados de investigaciones; Situación de mercadotecnia; Situación de relaciones laborales; Programas de RSE; Otros. Especificar)

Canales de comunicación: Medios de comunicación gestionados por la empresa para la difusión permanente de novedades institucionales e información personalizada a sus accionistas.

(Atención personalizada; Sección web exclusiva; Revista impresa para accionistas; Revista electrónica para accionistas; Asamblea anual de accionistas; Informe anual; Publicaciones exclusivas; Línea gratuita de atención al accionista; Otros. Especificar)

Otras actividades llevadas a cabo con accionistas: Diferentes emprendimientos institucionales para accionistas, además del envío de información de la empresa, a fin de afianzar el relacionamiento con ellos.

(Invitaciones a eventos de la empresa; Eventos exclusivos para accionistas; Otras actividades. Especificar)

Política para comunicación con accionistas: Disponibilidad y descripción de normativas generales para la gestión de comunicación con accionistas.

(El manual de identidad corporativa aborda lineamientos para la comunicación con accionistas; Procedemos de forma espontánea según cada caso presentado; Otros. Especificar)

Existencia de planificación: Disponibilidad de un documento escrito de programación de las actividades de relación con los accionistas en base objetivos específicos.

(Si, No, Está en desarrollo. Otro. Especificar)

Proceso de comunicación con accionistas locales: Descripción de las fases generales de gestión de comunicación con inversores nacionales.

Proceso de comunicación con accionistas internacionales: Descripción de las fases generales de gestión de comunicación con inversores extranjeros.

Dificultades en la gestión de comunicación con accionistas: Cualquier tipo de obstáculos internos o externos que impiden el desarrollo efectivo de las tareas de comunicación de crisis por parte de los responsables.

Organización del presupuesto: Mecanismos de coordinación y programación de los gastos correspondientes a la gestión de comunicación con accionistas.

Evaluación de la gestión de comunicación con accionistas: Métodos de apreciación y medición de la efectividad de las actividades comunicacionales con accionistas.

(*Encuestas escritas; Encuestas online; Buzón de sugerencias; Encuestas telefónicas; Sondeos de opinión; Otros métodos*)

Encargados de la gestión de comunicación con accionistas: Puestos y áreas de la empresa que participan activamente en el proceso de relación con accionistas.

Acceso a capacitaciones en comunicación con accionistas: Frecuencia y características de cursos de formación en materia de comunicación con accionistas por parte de los encargados y responsables de la gestión.

Sub-Variable intermedia

Relacionamiento con proveedores: Gestión del relacionamiento de la empresa con sus proveedores mediante el desarrollo de canales de comunicación, para el envío permanente de información personalizada a cada uno de ellos, con el objetivo de lograr su adhesión al proyecto empresarial y su identificación con la organización.

Dimensiones e indicadores

Tipo de información enviada: Índole de contenidos difundidos por la empresa a sus proveedores.

Canales de comunicación: Medios de comunicación gestionados por la empresa para la difusión permanente de novedades institucionales e información personalizada a sus proveedores.

(*Atención personalizada; Sección web exclusiva; Publicaciones exclusivas; Otros.*

Especificar)

Otras actividades llevadas a cabo con proveedores: Diferentes emprendimientos institucionales para proveedores, además del envío de información de la empresa, a fin de afianzar el relacionamiento con ellos.

(Invitaciones a eventos de la empresa; Eventos exclusivos para proveedores; Otras actividades. Especificar)

Política para comunicación con proveedores: Disponibilidad y descripción de normativas generales para la gestión de comunicación con proveedores.

(El manual de identidad corporativa aborda lineamientos para la comunicación con proveedores; Procedemos de forma espontánea según cada caso presentado; Otros. Especificar)

Existencia de planificación: Disponibilidad de un documento escrito de programación de las actividades de relación con los proveedores en base objetivos específicos.

(Si, No, Está en desarrollo. Otro. Especificar)

Dificultades en la gestión de comunicación con proveedores: Cualquier tipo de obstáculos internos o externos que impiden el desarrollo efectivo de las tareas de comunicación con proveedores por parte de los responsables.

Organización del presupuesto: Mecanismos de coordinación y programación de los gastos correspondientes a la gestión de comunicación con proveedores.

Evaluación de la gestión de comunicación con proveedores: Métodos de apreciación y medición de la efectividad de las actividades comunicacionales con proveedores.

(Encuestas escritas; Encuestas online; Buzón de sugerencias; Encuestas telefónicas; Sondeos de opinión; Otros métodos)

Encargados de la gestión de comunicación con proveedores: Puestos y áreas de la empresa que participan activamente en el proceso de relación con proveedores.

Acceso a capacitaciones en comunicación con proveedores: Frecuencia y características de cursos de formación en materia de comunicación con proveedores por parte de los encargados y responsables de la gestión.

Sub-Variable intermedia

Publicidad institucional: A diferencia de la publicidad de productos y servicios, la publicidad institucional utiliza técnicas comunicacionales para difundir la identidad de la empresa, su filosofía corporativa y credo fundacional a sus públicos de interés. Estas herramientas también son utilizadas como soportes de las anteriores técnicas de comunicación corporativa citadas. (Para la publicidad institucional también se utilizan las técnicas de comunicación de marketing mencionadas en el apartado correspondiente.)

Dimensiones e indicadores

Materiales escritos: Publicaciones de la empresa en diversos formatos para la difusión de logros institucionales, novedades, y la filosofía corporativa.

(Folletería institucional; Boletines; Revista institucional; Volantes; Catálogos; Otros. Especificar)

Materiales digitales: Publicaciones de la empresa en formato digital para su difusión a través de canales de internet, como correo electrónico, página web y redes sociales.

Video institucional: Materiales comunicacionales de audio y video para la difusión de contenidos acerca de la empresa en diferentes formatos.

(Spot institucional; Documentales; Rotativos; Otros. Especificar)

Mailing institucional: Envío de correspondencia de forma tradicional o electrónica a públicos de interés previamente identificados por la empresa.

Eventos institucionales: Actos sociales organizados por la empresa para comunicación de mensajes a públicos puntuales de la entidad.

Obsequios corporativos: Son regalos que la empresa realiza a sus públicos de interés a manera de tener una atención especial con ellos en momentos específicos.

3era Variable Intermedia

Técnicas de comunicación interna: Acciones tácticas de comunicación interna desarrolladas en una empresa y ejecutados en base a una planificación previa, con el objetivo de mejorar la gestión empresarial y lograr la identificación de los públicos internos con la entidad.

Sub-Variable intermedia

Canales de comunicación interna: Medios de comunicación gestionados por la empresa para su relación con los funcionarios de la entidad.

Dimensiones e Indicadores

Correo electrónico: Correspondencia de envío y recepción de mensajes y documentos a través de Internet, por parte de los funcionarios de la empresa.

Manual de bienvenida: Material escrito entregado a los nuevos empleados de la empresa donde se resumen la identidad de la empresa, sus valores y sus características más relevantes.

Cursos de inducción: Talleres y encuentros didácticos de la empresa con los nuevos funcionarios, de manera a introducirlos a la cultura corporativa de la empresa y facilitar su integración a los procesos de trabajo.

Revistas y boletines internos impresos: Materiales escritos de publicación periódica desarrollados por la empresa y dirigidos exclusivamente al público interno.

Revistas y boletines internos electrónicos: Materiales digitales de difusión periódica, desarrollados por la empresa y dirigidos exclusivamente a su público interno.

Sección informativa en la Intranet: Espacios informativos dentro de la red privada de la empresa, a través de Internet.

Tablones de anuncios en oficinas: Paneles informativos ubicados en áreas comunes de la empresa.

Eventos internos: Actos sociales organizados por la empresa para creación de espacios de comunicación directa, integración y motivación del sentido de pertenencia de los funcionarios de la empresa.

(fiestas, encuentros, celebraciones)

Otros. Especificar: Cualquier otra canal de comunicación interna utilizado en la empresa.

Sub-Variable intermedia.

Tipo de información que se difunde: Índole de contenidos difundidos por la empresa a sus funcionarios.

Dimensiones e Indicadores

Información administrativa: Contenido relevante con relación a aspectos operativos de la gestión empresarial

Novedades institucionales: Contenido de interés general para todos los funcionarios con relación a logros institucionales.

Invitaciones: Participaciones a actividades de la empresa para su público interno.

Felicitaciones y menciones: Reconocimiento institucional a los funcionarios de la empresa por su gestión o por eventos personales.

Otros: Cualquier otro tipo de mensajes difundidos a los públicos internos de la empresa.

Sub-Variable intermedia

Actividades de mejoramiento del clima laboral: Es la gestión de actividades que inciden positivamente en el ambiente de trabajo y generan espacios de comunicación entre los funcionarios.

Dimensiones e Indicadores

Tipo de actividades: Índole de iniciativas de la empresa para la recreación y esparcimiento del público interno.

*(Torneos deportivos; Concursos artísticos; Actividades de voluntariado, Otras.
Especificar.)*

Estrategias de comunicación e invitación: Técnicas utilizadas para la difusión de las actividades para el público interno.

*(Envío de invitaciones; Eventos de lanzamiento; Campañas internas, Otras.
Especificar)*

Sub-Variable intermedia

Comunicación de filosofía corporativa: Es la difusión de la misión, visión, valores y otros elementos del credo fundacional de la empresa a sus funcionarios a través de diversos canales internos.

Dimensiones e Indicadores

Afiches en oficinas: Elementos gráficos recordatorios de la filosofía corporativa en cada puesto de trabajo.

Afiches en espacios comunes: Elementos gráficos recordatorios de la filosofía corporativa en lugares frecuentados por todos los empleados de la empresa.

(Comedor; Entrada; Salas de reunión; Baños, Otros. Especificar)

Reuniones: Difusión de la filosofía corporativa al público interno en jornadas de trabajo y reuniones de equipo.

Materiales personales: Difusión de la filosofía corporativa en objetos de trabajo utilizados de forma permanente por cada uno de los funcionarios de la empresa.

(Agendas institucionales; Cuadernos institucionales; Calendarios; Bloq de notas; Otros. Especificar)

Otros. Especificar: Otras técnicas de difusión de la filosofía corporativa en la empresa.

Sub-Variable intermedia

Responsables de la comunicación interna: Puestos y áreas de la empresa que participan activamente en la gestión de comunicación interna.

Dimensiones e Indicadores

Departamento de RRHH: El departamento de Recursos Humanos gestiona y administra la gestión de comunicación interna

Departamento de RRPP: El departamento de Relaciones Públicas gestiona y administra la gestión de comunicación interna

Departamento de Calidad: El departamento de Calidad gestiona y administra la gestión de comunicación interna

Otro. Especificar: Otra persona, área o departamento que participa activamente en la gestión de comunicación interna.

Sub-Variable intermedia

Dificultades en la gestión de comunicación interna: Cualquier tipo de obstáculos internos o externos que impiden el desarrollo efectivo de las tareas de comunicación interna por parte de los responsables.

Indicadores

Ineficiencia de los canales de comunicación: Los medios de comunicación utilizados no son efectivos por estar saturados.

Desinterés del público interno: Los funcionarios no participan de las actividades propuestas

Otros. Especificar: Otras dificultades e inconvenientes registrados para la gestión de comunicación interna.

Variable General C

Recursos para la gestión de comunicación institucional: Se refiere al conjunto de aspectos logísticos necesarios para el correcto desarrollo de funciones y tareas de comunicación de marketing, comunicación corporativa y comunicación interna en una empresa.

Iera Variable Intermedia

Recursos para la gestión de comunicación de marketing: Conjunto de aspectos logísticos necesarios para el correcto desarrollo de funciones de comunicación de marketing en una empresa

Sub-Variable intermedia

Presupuesto: Coordinación y programación de los gastos correspondientes a la gestión de comunicación de marketing en un periodo dado.

Dimensiones e indicadores

Porcentaje destinado a acciones de comunicación de marketing: Total del presupuesto del área de marketing destinado a las estrategias y acciones de comunicación promocional en la empresa.

(Menos del 25%; Más del 25%; Menos del 50%; Más del 50%; Otro porcentaje)

Dificultades en el proceso de asignación del presupuesto: Cualquier tipo de obstáculos o inconvenientes registrados durante la programación de los recursos económicos a utilizar en un periodo dado, para la gestión de comunicación de marketing.

Consideración del presupuesto: Estimación del entrevistado acerca de la utilidad y provecho del presupuesto disponible para la gestión de comunicación de marketing.

(Suficiente; Insuficiente; Abundante; Otro)

Sub-Variable intermedia

Recursos Humanos: Conjunto de empleados y profesionales contratados por la empresa para la gestión de comunicación de marketing.

Dimensiones e indicadores

Cantidad de recursos humanos para gestión de comunicación: Número de personas que trabajan en el desarrollo de estrategias, tácticas y ejecución de acciones de comunicación de marketing.

(Menos de 5; Más de 5; Más de 10; Más de 15; Más de 20; Otra cantidad)

Contratación a profesionales externos: Perfil de profesionales y empresas contratadas como soporte para la gestión de funciones de comunicación de marketing.

(Agencias publicitarias; Diseñadores gráficos; Otros)

Situaciones para la contratación a profesionales externos: Casos en los cuales la empresa recurre a los servicios de profesionales externos para la gestión de comunicación de marketing.

(*Campañas publicitarias puntuales; Producción de materiales promocionales; Otros*)

Consideración de la cantidad de recursos humanos: Parecer del entrevistado acerca de la efectividad del número de personas disponibles para la gestión de comunicación de marketing.

(*Suficiente; Insuficiente; Abundante; Otro*)

Acceso a capacitación sobre comunicación de marketing: Frecuencia de participación de los recursos humanos en cursos de formación y entrenamiento en materia de gestión de la comunicación de marketing.

(*Sí, dos o más veces al año; Si, una vez al año; Hace..... años tuvimos una capacitación; No recibimos capacitación en comunicación de marketing. Otro. Especificar*)

Sub-Variable intermedia

Tecnologías de la información y comunicación: Herramientas digitales utilizadas en la gestión de comunicación de marketing de la empresa.

Indicadores

Computadoras: Cada uno de los integrantes del equipo cuenta con una computadora por persona para la gestión de comunicación de marketing.

Conexión a Internet: Todas las computadoras de las personas del equipo cuentan con acceso a la red para envío de correo electrónico y consultas a páginas web.

Teléfonos internos con salida a todas las telefonías: Todas las personas del equipo cuentan con teléfonos con un número corporativa asignado, y tienen la posibilidad de realizar llamadas a celulares de todas las telefonías

Celulares corporativos con navegación: Todas las personas del equipo disponen de teléfonos celulares corporativos con acceso a Internet.

Celulares corporativos sin navegación: Todas las personas del equipo disponen de teléfonos celulares corporativos pero sin acceso a Internet.

Fax: El equipo encargado de la comunicación de marketing posee un teléfono fax para enviar y recibir documentos.

Cámara fotográfica digital: El equipo encargado de la comunicación de marketing cuenta con una cámara fotográfica digital.

Cámara filmadora: El equipo encargado de la comunicación de marketing cuenta con una cámara filmadora digital.

Escanner: El equipo encargado de la comunicación de marketing dispone de un escanner.

Impresoras: El equipo encargado de la comunicación de marketing cuenta con una impresora conectada en sistema de red.

Otros. Especificar: Otras herramientas digitales y/o tecnológicas utilizadas para la gestión de tareas de comunicación de marketing.

2da Variable Intermedia

Recursos para la gestión de comunicación corporativa: Conjunto de aspectos logísticos necesarios para el correcto desarrollo de funciones y tareas de comunicación corporativa en una empresa

Sub-Variable intermedia

Presupuesto: Coordinación y programación de los gastos correspondientes a la gestión de comunicación corporativa en un periodo dado.

Dimensiones e indicadores

Porcentaje destinado a acciones de comunicación corporativa: Total del presupuesto del área encargada destinada a las estrategias y acciones de comunicación corporativa en la empresa.

(Menos del 25%; Más del 25%; Menos del 50%; Más del 50%; Otro porcentaje)

Dificultades en el proceso de asignación del presupuesto: Cualquier tipo de obstáculos o inconvenientes registrados durante la programación de los recursos económicos a utilizar en un periodo dado, para la gestión de comunicación corporativa.

Consideración del presupuesto: Estimación del entrevistado acerca de la utilidad y provecho del presupuesto disponible para la gestión de comunicación corporativa.

(Suficiente; Insuficiente; Abundante; Otro)

Sub-Variable intermedia

Recursos Humanos: Conjunto de empleados y profesionales contratados por la empresa para la gestión de comunicación corporativa.

Dimensiones e indicadores

Cantidad de recursos humanos para gestión de comunicación: Número de personas que trabajan en el desarrollo de estrategias, tácticas y ejecución de acciones de comunicación corporativa.

(Menos de 5; Más de 5; Más de 10; Más de 15; Más de 20; Otra cantidad)

Contratación a profesionales externos: Perfil de profesionales y empresas contratadas como soporte para la gestión de funciones de comunicación corporativa.

(*Agencias publicitarias; Consultores de comunicación corporativa; Diseñadores gráficos; Otros*)

Situaciones para la contratación a profesionales externos: Casos en los cuales la empresa recurre a los servicios de profesionales externos para la gestión de comunicación corporativa

(*Campañas puntuales; Producción de materiales corporativos para un público de interés específico; Otros*)

Consideración de la cantidad de recursos humanos: Parecer del entrevistado acerca de la efectividad del número de personas disponibles para la gestión de comunicación corporativa.

(*Suficiente; Insuficiente; Abundante; Otro*)

Acceso a capacitación sobre comunicación corporativa: Frecuencia de participación del equipo en cursos de formación y entrenamiento en materia de gestión de la comunicación corporativa.

(*Sí, dos o más veces al año; Si, una vez al año; Hace..... años tuvimos una capacitación; No recibimos capacitación en comunicación corporativa. Otro. Especificar*)

Sub-Variable intermedia

Tecnologías de la información y comunicación: Herramientas digitales utilizadas en la gestión de comunicación corporativa de la empresa.

Indicadores

Computadoras: Cada uno de los integrantes del equipo cuenta con una computadora por persona para la gestión de comunicación corporativa

Conexión a Internet: Todas las computadoras de las personas del equipo cuentan con acceso a la red para envío de correo electrónico y consultas a páginas web.

Teléfonos internos con salida a todas las telefonías: Todas las personas del equipo cuentan con teléfonos con un número corporativa asignado, y tienen la posibilidad de realizar llamadas a celulares de todas las telefonías

Celulares corporativos con navegación: Todas las personas del equipo disponen de teléfonos celulares corporativos con acceso a Internet.

Celulares corporativos sin navegación: Todas las personas del equipo disponen de teléfonos celulares corporativos pero sin acceso a Internet.

Fax: El equipo encargado de la comunicación corporativa posee un teléfono fax para enviar y recibir documentos.

Cámara fotográfica digital: El equipo encargado de la comunicación corporativa cuenta con una cámara fotográfica digital.

Cámara filmadora: El equipo encargado de la comunicación corporativa cuenta con una cámara filmadora digital.

Escanner: El equipo encargado de la comunicación corporativa dispone de un escanner.

Impresoras: El equipo encargado de la comunicación corporativa cuenta con una impresora conectada en sistema de red.

Otros. Especificar: Otras herramientas digitales y/o tecnológicas utilizadas para la gestión de tareas de comunicación corporativa.

3era Variable Intermedia

Recursos para la gestión de comunicación interna: Conjunto de aspectos logísticos necesarios para el correcto desarrollo de funciones de comunicación interna en una empresa

Sub-Variable intermedia

Presupuesto: Coordinación y programación de los gastos correspondientes a la gestión de comunicación interna en un periodo dado.

Dimensiones e indicadores

Porcentaje destinado a acciones de comunicación interna: Total del presupuesto del área de recursos humanos destinado a las estrategias y acciones de comunicación interna en la empresa.

(Menos del 25%; Más del 25%; Menos del 50%; Más del 50%; Otro porcentaje)

Dificultades en el proceso de asignación del presupuesto: Cualquier tipo de obstáculos o inconvenientes registrados durante la programación de los recursos económicos a utilizar en un periodo dado, para la gestión de comunicación interna.

Consideración del presupuesto: Estimación del entrevistado acerca de la utilidad y provecho del presupuesto disponible para la gestión de comunicación interna.

(Suficiente; Insuficiente; Abundante; Otro)

Sub-Variable intermedia

Recursos Humanos: Conjunto de empleados y profesionales contratados por la empresa para la gestión de comunicación de interna.

Dimensiones e indicadores

Cantidad de recursos humanos para gestión de comunicación: Número de personas que trabajan en el desarrollo de estrategias, tácticas y ejecución de acciones de comunicación interna.

(Menos de 5; Más de 5; Más de 10; Más de 15; Más de 20; Otra cantidad)

Contratación a profesionales externos: Perfil de profesionales y empresas contratadas como soporte para la gestión de funciones de comunicación interna.

(Agencias publicitarias; Consultores de comunicación interna; Diseñadores gráficos; Otros)

Situaciones para la contratación a profesionales externos: Casos en los cuales la empresa recurre a los servicios de profesionales externos para la gestión de comunicación interna.

(Campañas internas puntuales; Producción de materiales para el público interno; Otros)

Consideración de la cantidad de recursos humanos: Parecer del entrevistado acerca de la efectividad del número de personas disponibles para la gestión de comunicación interna.

(Suficiente; Insuficiente; Abundante; Otro)

Acceso a capacitación sobre comunicación interna: Frecuencia de participación de los recursos humanos en cursos de formación y entrenamiento en materia de gestión de la comunicación interna.

(Sí, dos o más veces al año; Si, una vez al año; Hace..... años tuvimos una capacitación; No recibimos capacitación en comunicación interna. Otro. Especificar)

Sub-Variable intermedia

Tecnologías de la información y comunicación: Herramientas digitales utilizadas en la gestión de comunicación interna de la empresa.

Indicadores

Computadoras: Cada uno de los integrantes del equipo cuenta con una computadora por persona para la gestión de comunicación interna.

Conexión a Internet: Todas las computadoras de las personas del equipo cuentan con acceso a la red para envío de correo electrónico y consultas a páginas web.

Teléfonos internos con salida a todas las telefonías: Todas las personas del equipo cuentan con teléfonos con un número corporativa asignado, y tienen la posibilidad de realizar llamadas a celulares de todas las telefonías

Celulares corporativos con navegación: Todas las personas del equipo disponen de teléfonos celulares corporativos con acceso a Internet.

Celulares corporativos sin navegación: Todas las personas del equipo disponen de teléfonos celulares corporativos pero sin acceso a Internet.

Fax: El equipo encargado de la comunicación interna posee un teléfono fax para enviar y recibir documentos.

Cámara fotográfica digital: El equipo encargado de la comunicación interna cuenta con una cámara fotográfica digital.

Cámara filmadora: El equipo encargado de la comunicación interna cuentan con una cámara filmadora digital.

Scanner: El equipo encargado de la comunicación interna dispone de un escanner.

Impresoras: El equipo encargado de la comunicación interna cuenta con una impresora conectada en sistema de red.

Otros. Especificar: Otras herramientas digitales y/o tecnológicas utilizadas para la gestión de tareas de comunicación interna.

Variable General E

Perfil de los responsables de la gestión de comunicación institucional: Es el conjunto de características de los puestos y las personas que gestionan funciones de comunicación interna, comunicación de marketing y comunicación corporativa en la empresa.

Indicadores

Nombre del cargo: Es la denominación que reciben los puestos de trabajo de los responsables de la gestión de comunicación institucional en la empresa, en sus ámbitos interno, corporativo y de marketing.

Nombre del departamento/área: Es la denominación que se otorga a los departamentos entre cuyas tareas se incluyen funciones de comunicación interna, comunicación corporativa y comunicación de marketing en la empresa.

Ubicación en el organigrama: Es la posición que ocupan las áreas responsables de la gestión de los ámbitos de comunicación institucional, en la estructura y organización de la empresa.

Cargo al que reporta: Más conocidos como jefes, son los puestos de trabajo inmediatamente superiores en jerarquía al de los responsables de tareas de comunicación institucional. Son los estamentos que evalúan el desempeño y gestión de los encargados de comunicación interna, comunicación corporativa y comunicación de marketing.

Cantidad de funcionarios: Es el número de personas que integran las áreas encargadas de las tareas de comunicación institucional y tienen participación activa en su gestión.

4.12. Variables e indicadores

Pregunta inicial: ¿Cuáles son las características de la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, considerando la ausencia de una dirección de comunicación en la empresa?

Objetivo general: Analizar la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, considerando la ausencia de una dirección de comunicación en la empresa

Ver cuadro de operacionalización de variables a continuación.

Cuadro N° 6. Operacionalización de variables

Pregunta inicial:	¿Cuáles son las características de la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, considerando la ausencia de una dirección de comunicación en la empresa?			
Objetivo General:	Analizar la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, considerando la ausencia de una dirección de comunicación en la empresa			
Preguntas específicas	Objetivo Específico	Variables Generales	Variables intermedias	Sub-Variables
1. ¿Qué herramientas estratégicas utilizan en Visión Banco para la gestión de comunicación institucional?	Conocer las herramientas estratégicas que utilizan en Visión Banco para la gestión de comunicación institucional	Herramientas estratégicas de comunicación institucional	Herramientas estratégicas de comunicación de marketing	Políticas y manuales de comunicación de marketing Plan de comunicación de marketing Investigación de mercado Otras
			Herramientas estratégicas de comunicación corporativa	Políticas y manuales de comunicación corporativa Plan de comunicación corporativa Identificación de públicos corporativos Análisis y diagnósticos de identidad e imagen corporativa Otras
			Herramientas estratégicas de comunicación interna	Políticas y manuales de comunicación interna Plan de comunicación interna Diagnósticos de comunicación interna Otras

Preguntas específicas	Objetivo Específico	Variables Generales	Variables intermedias	Sub-Variables
2. ¿Qué técnicas utilizan en Visión Banco para la gestión de comunicación institucional?	Explorar las técnicas que utilizan en Visión Banco para la gestión de comunicación institucional	Técnicas de comunicación institucional	Técnicas de comunicación corporativa Técnicas de comunicación de marketing Técnicas de comunicación interna	Relacionamiento con la prensa Comunicación en Internet Comunicación con los accionistas Relacionamiento con los proveedores Publicidad institucional Patrocinio Comunicación de acciones de RSE Comunicación de crisis Otras Herramientas tácticas de comunicación de marketing Proceso de ejecución de una campaña publicitaria División de tareas de comunicación en el área Acciones de comunicación tercerizadas Dificultades en la gestión de comunicación de marketing Otras Canales de comunicación interna Tipo de información que se difunde Actividades de mejoramiento del clima laboral Comunicación de la filosofía corporativa Responsables de la gestión de comunicación interna Dificultades en la gestión Otras

Preguntas específicas	Objetivo Específico	Variables Generales	Variables intermedias	Sub-Variables
¿Con qué recursos trabajan en Visión Banco para la gestión de comunicación institucional?	Conocer los recursos disponibles en Visión Banco para la gestión de comunicación institucional	Recursos para la gestión de comunicación institucional	Presupuesto Instrumentos tecnológicos Recursos humanos	Organización del presupuesto destinado a acciones de comunicación de marketing, comunicación corporativa y comunicación interna Proceso de asignación del presupuesto Dificultades en el proceso de asignación Otro Computadoras Conexión a Internet Teléfonos internos con salida a todas las telefonías Celulares corporativos Fax Cámara fotográfica digital Cámara filmadora Escanner Impresoras (blanco y negro o a color) Otros Cantidad de recursos humanos en el equipo Capacitaciones relacionadas con la gestión de comunicación Otros
¿Cuál es el perfil de los responsables de la gestión de comunicación institucional de Visión Banco?	Conocer el perfil de los responsables de la gestión comunicación institucional en Visión Banco	Perfil de los responsables de la gestión de comunicación institucional		Nombre del cargo Nombre del departamento Ubicación en el organigrama Cargo al que reporta Puestos a su cargo

4.13. Recolección de datos

El proceso de recolección de datos se inició en Octubre de 2010, con el envío de un pedido de autorización al directorio de la empresa para la realización de la presente investigación. Para ese efecto tuvimos una reunión con una de las asistentes del Soporte de Directorio de la empresa, con el objetivo de explicar el sentido de la investigación y obtener los nombres de los principales responsables. Aprovechamos este primer encuentro con la representante de la organización para conocer mejor cómo se desarrolla la comunicación en la empresa, la denominación de las principales áreas de la empresa y la de sus encargados. Para el trámite de autorización de la empresa enviamos una nota dirigida al Directorio de Visión Banco e incluimos una agenda tentativa de trabajo con el detalle del proceso investigativo a implementar, hicimos llegar el documento tanto de forma impresa como por correo electrónico.

Una vez obtenida la autorización de la empresa y luego de identificar a algunos de los principales encargados de funciones de comunicación de la empresa, en los primeros días del mes de noviembre de 2010, iniciamos el envío del cuestionario exploratorio a los gerentes de las áreas que consideramos más susceptibles de generar comunicación en la institución.

Los datos de cada uno de los gerentes y encargados de dichas áreas (nombre, cargo, correo electrónico y números de teléfono y celular) fueron obtenidos a través del área de Soporte de Directorio de Visión Banco. Es importante resaltar el gran interés de las autoridades de la empresa por el desarrollo de la investigación, así como de los entrevistados, quienes en todo momento facilitaron toda la información necesaria para avanzar con el desarrollo del estudio.

Durante los últimos días del mes de octubre de 2010, previamente al envío del cuestionario exploratorio vía correo electrónico tuvimos un contacto telefónico con los responsables de los departamentos de Marketing, Dirección de Personas, y Calidad y Responsabilidad Social Empresarial, a fin de explicarles brevemente en qué consistía la investigación, y solicitarles que completen el cuestionario, como para tener una primera aproximación a lo que sería la gestión de comunicación en Visión Banco, y planificar mejor las entrevistas. Posteriores contactos para coordinar la realización de las entrevistas se hicieron directamente con cada uno de los entrevistados tanto telefónicamente como por correo electrónico.

Cada una de las entrevistas fueron desarrolladas en la sede de la empresa, en el despacho de cada uno, o en una sala de reunión. Cuatro de las cinco entrevistas se realizaron entre los meses de noviembre y diciembre de 2010. La quinta entrevista se realizó en el mes de Junio de 2011. En todos los casos los encuentros tuvieron una duración aproximada de una hora como máximo.

Con relación al proceso de las entrevistas, iniciábamos las mismas con una presentación de la estructura a seguir y solicitábamos a los entrevistados una breve descripción del área y/o una explicación general del trabajo desempeñado en el departamento. Luego de esta conversación que aclimataba al entrevistado iniciábamos con las preguntas del guión semi-estructurado. En todos los casos utilizamos las hojas de preguntas como un apoyo para tomar notas resaltantes durante las entrevistas, aunque se trató de no tomar demasiadas notas porque notábamos que eso sacaba espontaneidad a las respuestas de los entrevistados. La organización de los guiones de preguntas según los niveles de gestión estratégicos, tácticos y operativos de comunicación fue en extremo útil ya que marcaba la pauta de los puntos que se debían abordar en cada entrevista y nos permitía

profundizar en las variables que considerábamos necesarias, ya sea para confirmar las respuestas o profundizar más en las mismas.

4.14. Técnica de análisis de datos

Las entrevistas cualitativas semi-estructuradas nos permitieron conocer aspectos integrales de la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, a pesar de que las funciones se gestionan desde diferentes áreas de la empresa. Durante la fase de recolección de datos llevada a cabo entre los meses de octubre de 2010 y junio de 2011, realizamos cinco entrevistas en profundidad con los principales responsables de tareas de comunicación en la entidad bancaria, tanto del nivel gerencial estratégico como del nivel gerencial táctico y del nivel de gestión operativo. Para abordar el análisis de los resultados, se procedió en primer lugar a la desgrabación de las entrevistas, de manera a organizar la información obtenida.

Al desarrollar el análisis de resultados, para el reconocimiento de las entrevistas como fuentes diferenciadas, al final de cada declaración de un entrevistado se especificó la siguiente referencia:

- Entrevista A: Gerente de Marketing y Relaciones Públicas,
- Entrevista B: Gerente de Calidad y Responsabilidad Social Empresarial,
- Entrevista C: Gerente de la Dirección de Personas
- Entrevista D: Encargada de Soporte de Directorio y relacionamiento con Accionistas,
- Entrevista E: Gerente de la Unidad Estratégica de Negocios

Posteriormente a la desgrabación de las entrevistas, se llevó a cabo un proceso de clasificación de las respuestas y consecuente agrupación de las que hablaban de un mismo tema, en una matriz de respuestas textuales. Este proceso nos sirvió para establecer

metodológicamente las funciones de comunicación que se desarrollan de forma conjunta entre las áreas abordadas, así como las funciones de comunicación que no están siendo gestionadas o coordinadas por ninguno de los departamentos de la entidad, ni por agencias de comunicación o profesionales externos. De igual manera, esta etapa de clasificación de la información facilitó el análisis de los datos en torno a las variables generales e intermedias exploradas durante las entrevistas.

En síntesis, para el análisis de datos se recurrió a la técnica de categorización de la información a partir de la organización de las respuestas según las variables generales estudiadas: **herramientas estratégicas** de comunicación institucional, **técnicas** de comunicación institucional, y **recursos** para la comunicación institucional.

Esta estructura planteada para el análisis de datos nos permitió establecer conclusiones generales con relación a cada uno de los puntos, pero específicas con relación a cada proceso de gestión de comunicación de marketing, comunicación corporativa y comunicación interna, llevado a cabo en las diferentes áreas de Visión Banco abordadas. En el siguiente capítulo presentaremos el análisis de la información recabada y la triangulación de estos datos a partir de la revisión de documentos institucionales de la empresa y los conceptos mencionados en el marco teórico.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Las herramientas estratégicas de Visión Banco para la gestión de comunicación institucional

En el presente apartado procederemos a analizar los instrumentos estratégicos de comunicación institucional utilizados en Visión Banco para la gestión de comunicación corporativa, comunicación de marketing y comunicación interna. A los efectos de la presente investigación entendemos las herramientas estratégicas como el conjunto de procesos e instrumentos de planificación, diagnóstico, elaboración de políticas, y evaluación de la comunicación en la empresa.

A partir del abordaje a esta variable desde diferentes dimensiones, logramos describir las particularidades de la empresa en la creación y utilización de estas herramientas desde las áreas de Marketing y RRPP, Calidad y RSE y Dirección de Personas respectivamente.

5.1.1. Herramientas estratégicas de comunicación de marketing en Visión Banco

En esta primera sección se abordan las diferentes herramientas estratégicas de comunicación de marketing utilizadas en Visión Banco, para la formulación de objetivos y estrategias comunicacionales de promoción de sus servicios financieros. Integran el grupo de herramientas estratégicas para este ámbito de comunicación, la planificación de comunicación de marketing, el manual de identidad de marca como una política de comunicación de marketing y finalmente, los estudios de mercado. Cada uno de estos elementos es analizado desde diferentes dimensiones, de manera a reconocer sus

características más resaltantes y comprender las particularidades de utilización de los mismos en la empresa.

5.1.1.1. El plan de comunicación de marketing de Visión Banco

Con relación a esta herramienta estratégica, la presente investigación indagó puntualmente sobre aspectos concernientes a la **existencia** y utilización de una planificación de comunicación de marketing en Visión Banco, cuáles son las **personas involucradas** en su elaboración y la **periodicidad de actualización**. También nos interesamos en conocer los **tipos de objetivos planteados** en el plan; y finalmente, por las respuestas obtenidas, fijamos nuestra atención en la **denominación** de este plan y en una mejor compresión del **proceso de elaboración** del mismo.

Con respecto a la existencia y utilización de un plan de comunicación de marketing en Visión Banco, la persona encargada del área de Marketing y Relaciones Públicas nos comentó que sí cuentan con un plan que engloba las estrategias de comunicación de marketing: “*La planificación mía es la correspondiente al área de marketing y a la comunicación de los productos; en base a eso presupuestamos y hacemos un presupuesto general*”. (*Entrevista A, Noviembre 2010*) Esta planificación se incluye en el Plan de Comunicación Corporativa de la empresa, según nos manifestó la entrevistada. La persona responsable del área citada agregó que en Visión Banco la comunicación de marketing abarca “*el marketing de marca y el marketing de producto*”.

Como manifiestan los autores de la comunicación institucional, podemos comprobar que en la empresa de estudio también desarrollan un plan específico para la gestión de comunicación de marketing, la cual integra a su vez un sistema más amplio de planificación de comunicación institucional. El objetivo general de comunicación institucional, a su vez, es considerado como un objetivo específico dentro de la planificación

estratégica de la Unidad Estratégica de Negocios de Visión Banco, según como corroboramos a partir de la revisión del documento estratégico elaborado por la mencionada área.

Con relación al proceso de creación del plan la entrevistada nos comenta: “*para presentar nuestra planificación al directorio necesitamos juntarnos con la gestión de comunicación de RSE porque al fin y al cabo las tres cosas - comunicación de marketing, RRPP y comunicación de RSE- suman una inversión corporativa. Trabajamos en conjunto con el responsable de RSE para ver la comunicación de responsabilidad social. Eso se aprueba en conjunto y yo me quedo con la gestión de relaciones públicas y marketing y él encargado de RSE se queda con la gestión de ese aspecto específico.*” (Entrevista A, Noviembre 2010).

En dicho sentido, pudimos corroborar que en el plan de comunicación de marketing 2010 se incluyen todas las actividades a gestionar desde ésta área, detalladas por mes, y especificando las tareas a implementar para llevarlas a cabo. Por otra parte, en el plan estratégico 2011 de la Unidad Estratégica de Negocios, de la que depende el área de marketing, se establece como uno de los objetivos específicos, el objetivo de comunicación de marketing, y con la siguiente estructura se desarrollan estos puntos: “indicadores de gestión, metas a corto plazo, resultados esperados, iniciativas y actividades”.

La persona responsable del área de marketing agregó que a la planificación citada se adjunta un presupuesto, el cual denominó “*presupuesto institucional-corporativo*”, que incluye las actividades de comunicación de acciones de responsabilidad social empresarial, relaciones públicas y comunicación de marketing.

Por el contenido y los aspectos comunicativos que abarca la planificación en conjunto de las acciones de comunicación de marketing y comunicación de RSE, el documento se denomina finalmente Plan de comunicación corporativa. “*Le denominamos*

Plan de comunicación corporativa. No le llamamos plan de marketing porque nosotros juntamos el trabajo de marketing, el trabajo de productos y el trabajo de RSE y RRPP y juntos se presenta al directorio. Entonces el plan se presenta como el nombre del presupuesto: Plan de comunicación corporativa.” (Entrevista A, Noviembre 2010)

Por otra parte, con respecto a los involucrados en la elaboración de este plan para la comunicación de marketing, participan en el proceso la Encargada de Marketing y RRPP, el Gerente de Unidad Estratégica de Negocios, el Director de la Unidad Estratégica de Negocios y el Comité de Comunicación Institucional. Así también, como parte de una breve descripción del proceso de elaboración de la planificación de comunicación, la Encargada de Marketing y RRPP agregó: “*Yo hago la base del plan, lo comparto con el gerente de la Unidad Estratégica de Negocios y luego lo ve el director de esta área. Una vez aprobado por este círculo se presenta al Comité Ejecutivo*”. (Entrevista A, Noviembre 2010)

Con relación a la periodicidad de actualización del plan de comunicación, la encargada de Marketing y RRPP (Entrevista A, Noviembre 2010) explicó que este proceso se realiza de forma anual, pero mensualmente y semestralmente se verifica el cumplimiento de los objetivos y plazos planteados en el documento, y se modifigan y reajustan fechas y actividades en caso de ser necesarias. En dicho sentido, los teóricos de comunicación de marketing consideran que la actualización del plan debe estar relacionada con la frecuencia de renovación de la planificación estratégica de la entidad, de manera que los objetivos relacionados con la comunicación no queden desactualizados. Visión Banco realiza una planificación estratégica anual, y en consecuencia las áreas como Marketing también deben establecer planes anuales.

Por otra parte, con referencia a los tipos de objetivos planteados en el plan de comunicación de marketing de la entidad, se puede afirmar que primordialmente consisten en objetivos cualitativos de posicionamiento de marca, en base a lo manifestado por los

entrevistados y lo que pudimos confirmar en los planes de las áreas citadas. En Visión Banco éstos objetivos son determinados en base a los objetivos establecidos por la dirección en la planificación estratégica y a partir de investigaciones de mercado. “*Como último objetivo del área tenemos el posicionamiento y promoción de los productos de la gerencia de productos. Cada uno de los gerentes de productos tiene su plan. Generalmente la marca está primero, y si existe un plan de productos lo que hacemos nosotros es tratar de que eso se venda*”

(Entrevista A, Noviembre 2010)

La persona responsable del departamento de Marketing y RRPP agregaba: “*Hoy tenemos muy poco marketing de productos y servicios. Es decir cada gerente de producto realiza una promoción y es esa la que se va difundiendo pero no tenemos mucho. El marketing de producto es lo que necesita un gran crecimiento ya que es un marketing institucional lo que estamos haciendo mucho. Claro, porque cuando vos ves el sponsorchip, el sponsoreamiento de marca es Visión Banco, Visión Banco, Visión Banco, entonces ahí te das cuenta que el porcentaje que se arroja de imagen y posicionamiento de marca es de un 80%. Después viene el marketing promocional. La publicidad que realizamos en Visión es muy institucional*”. (Entrevista A, Noviembre 2010)

Pudimos corroborar que el plan de comunicación 2010 del área de marketing establecía como objetivo general el posicionamiento de su eslogan “Para los que quieren llegar lejos”, a través de actividades promocionales desarrolladas en torno al fútbol, al mundial Sudáfrica 2010 y apoyo a los clubes nacionales. También el objetivo de comunicación de marketing del 2011 sigue esta línea primordialmente intangible, según lo constatado en la planificación estratégica de la Unidad Estratégica de Negocios del mismo año.

A partir de lo recabado podemos afirmar que los objetivos cualitativos de comunicación de marketing, definidos por Visión Banco, tienen como finalidad principal la “creación de imagen, o generación de conciencia” citadas por Belch y Belch (2004).

Por último, en relación a los mecanismos de evaluación del plan de comunicación de marketing, la entidad lleva adelante investigaciones y estudios de mercado anuales y semestrales; además, también se realizan mediciones mensuales del impacto de las estrategias, a partir de la comparación de los resultados obtenidos en el mes: “*Así también cada mes existen estudios internos, ya sea lo que vendimos, a las metas que llegamos, cuánto versus el año pasado se vendió, si llegamos o no llegamos a las proyecciones, etc.*”
(Entrevista A, Noviembre 2010)

Igualmente, como parte de una evaluación de la efectividad de las acciones de comunicación de marketing llevadas a cabo, desde el área de marketing y RRPP también cuantifican el valor de la publicidad no pagada obtenida cada mes: “*Nosotros decimos, del 100% de la inversión publicitaria, el 80% tiene que ser free publicity. Eso si está cuantificado y controlado diariamente. Monitoreamos todos los recortes que salen en el diario, qué hace la competencia, qué no hace la competencia, cuántas veces salió la competencia, cuánto tiene la competencia de free publicity, cuánto tenemos nosotros de mención en prensa, radio, televisión, páginas web, todo.*” (Entrevista A, Noviembre 2010)

Accedimos a los informes de free publicity que el área de marketing recibe por parte de su agencia publicitaria y de medios, y pudimos constatar que se lleva a cabo un control diario de apariciones en medios masivos de comunicación, y se realiza un cálculo de equivalencia publicitaria mensual en base a estas apariciones. Para muchos teóricos de la comunicación de marketing y las relaciones públicas del marketing, esta práctica tiene algunos riesgos, según lo que mencionan Wilcox y Cameron (2009), como el de reducir el impacto de la gestión de prensa a datos cuantitativos que muchas veces no reflejan el

impacto positivo generado en la audiencia de un medio. No obstante, como en el caso de Visión Banco, es un procedimiento realizado en muchas empresas, para tener una referencia acerca de la efectividad de gestión de sus responsables de comunicación.

De igual manera, a partir del acceso al plan estratégico de la Unidad Estratégica de Negocios, pudimos constatar que en el año 2011 Visión Banco también realizará encuestas de posicionamiento periódicas a sus clientes, para conocer la efectividad de su gestión de comunicación de marketing. Esto condice con lo sugerido por autores como Wilcox y Cameron (2009) quienes afirman que las evaluaciones programadas en un plan de comunicación deben complementarse para ofrecer datos tanto cualitativos como cuantitativos que verdaderamente reflejen el resultado de la gestión en un periodo específico.

Cuadro Nº 7. Resumen de características del plan de comunicación de marketing y comunicación corporativa de Visión Banco

Existencia y utilización	Sí
Involucrados en la elaboración	*Encargado/a de Marketing y RRPP *Gerente de Unidad Estratégica de Negocios *Director de Unidad Estratégica de Negocios *Comité de Comunicación Institucional
Periodicidad de actualización	Anual
Proceso de elaboración	La persona encargada de Marketing y RRPP redacta la base del plan y luego la comparte con los demás involucrados. Una vez lista su parte, la combina con el plan de actividades del área de Calidad y RSE, para su posterior aprobación por parte del Comité Ejecutivo de la empresa.
Particularidades	Para la aprobación del plan y el presupuesto por parte del Comité Ejecutivo de la empresa, se presentan en conjunto los aspectos de comunicación de marketing y RRPP (comunicación de marca y productos), y los aspectos de comunicación de RSE. Durante el año estas dos áreas trabajan conjuntamente para llevar a cabo las actividades de comunicación de RSE tales como gacетillas de prensa, avisos, conferencias de prensa, eventos.
Denominación de la herramienta final	Plan de comunicación corporativa
Tipo de objetivos planteados	*Objetivos cualitativos de posicionamiento de marca en un 80% *Objetivos cuantitativos para promoción de servicios 20%
Mecanismos de evaluación del plan de comunicación de marketing	*Verificación mensual de las actividades realizadas para reajustes al plan de ser necesarios *Medición del nivel de ventas y resultados mensuales *Monitoreo diario del free publicity obtenido luego de una actividad de comunicación. *Encuestas de posicionamiento semestrales a clientes.

5.1.1.2. *Manual de identidad e imagen de marca de Visión Banco*

La segunda herramienta estratégica de comunicación de marketing investigada es el manual de identidad e imagen de marca. Esta es una herramienta que delinea las normas de utilización del sistema de identidad gráfica de una empresa. En este punto investigamos la **existencia** y utilización de dicha herramienta en Visión Banco, así como características esenciales tales como el detalle de **personas con acceso al manual**, y el **mecanismo de control de materiales gráficos** a partir de esta herramienta.

En cuanto a la existencia y utilización, la encargada del área de Marketing y RRPP confirmó que sí cuentan con un manual de identidad de marca, según el cual rigen el diseño de materiales de comunicación. Nos comentó que el manual incluye la normativa de uso del logo y todos sus elementos: *"Desde acá se administra el manual de marca. El diseño de los logos, el uso de los logos, como se usa, se controla que la gente use bien, de que los gerentes de cada centro de atención tengan el manual de marca"*. (*Entrevista A, Noviembre 2010*)

Sin embargo, ante la consulta de si el manual contiene lineamientos y políticas de comunicación, más allá de los aspectos gráficos, la responsable del área nos comentó que la herramienta regula el tono de comunicación de los materiales, pero que aún no profundiza mucho en otros criterios de comunicación, ya que el instrumento todavía está en desarrollo. Es importante mencionar que esta herramienta fue elaborada para la conversión de la entidad de financiera a banco: *"El manual abarca delineamientos relacionados con la marca, formas de uso, como se usa la marca, pero no habla de criterios de comunicación aunque el tono de comunicación sí está. ¿Por qué no se abordan criterios de comunicación? Porque ese manual de marca se hizo en el 2008 para el traspaso a banco. Es una herramienta que se está construyendo, todavía no está terminada. Se va construyendo de a poco. Nosotros pensamos que el año que viene, cuando ya tengamos todo esta experiencia del traspaso, de ver los papeles, de que todo el mundo sepa cómo se usa la marca, entonces el año que viene*

"va a ser posible cerrar eso, porque incluso englobaría sucursales, centros de atención al cliente y la nueva casa matriz. Con eso cerraríamos el círculo y podríamos decir que el manual puede terminarse porque cada día se agrega algo nuevo." (Entrevista A, Noviembre 2010)

Con relación a las personas de la empresa que tienen acceso a esta herramienta, los integrantes del área de Marketing y RRPP deben utilizarla como guía para las actividades de comunicación a llevar a cabo, así como también los gerentes de todos los centros de atención deben tenerla en cuenta para evitar la mala utilización de la identidad gráfica de la entidad bancaria.

Finalmente, desde el área de Marketing y RRPP de Visión Banco aplican dos mecanismos para controlar la correcta aplicación de la identidad gráfica, en primer lugar se valen de la centralización de la gestión de materiales gráficos como folletería, papelería, campañas publicitarias, merchandising, pasacalles, banderas, etc; y en segundo lugar emplean un procedimiento de aprobación de todo material comunicacional o gráfico donde se incluya la marca o alguno de sus elementos, por parte de otras áreas de la empresa, u proveedores externos, de manera a verificar su correcto uso. Nuestra entrevistada del área de Marketing y RRPP afirmó: *"La emisión de materiales se centraliza en esta área. Se centraliza acá porque somos 1300 funcionarios, uno puede hacer las capacitaciones que quiera hacer, pero esto es dinámico, cada día entra alguien nuevo y para el aprendizaje se necesita un tiempo, entonces resolvimos centralizarlo acá. Todo lo que es pasacalles, volantes, o remeras, folletería, todo eso, ellos piden logo acá y nosotros enviamos. Si el área de convenios hace un acuerdo con otra empresa, y la otra empresa quiere usar nuestro logo, nos envían a nosotros, nosotros aprobamos y se usa. En cuanto a la presencia de marca en las sucursales, ya hay un edificio hecho. Cuando se empieza a montar lo que es marca se*

hace un montaje tipo photoshop, y eso nos envían y nosotros aprobamos". (Entrevista A, Noviembre 2010)

Al acceder al manual de identidad de Visión Banco pudimos corroborar que el mismo se denomina *Manual de Marca. Imagen Global*. El mismo se divide en ocho capítulos. En la primera parte del documento se brinda un contexto histórico y descriptivo de la creación de la marca, y se menciona el propósito y forma de uso del manual por parte de los empleados o profesionales externos de comunicación. También en esta primera parte se menciona todos los soportes en donde se difunde la identidad corporativa de Visión Banco. Un segundo capítulo aborda el sistema de identidad visual y describe cómo está compuesto. También en esta sección del documento se presentan las “normas de seguridad y usos” de la marca, en los diferentes formatos comunicacionales tanto gráficos como parágraficos (uniformes, remeras, vehículos; así como las restricciones o usos incorrectos de la marca). Los siguientes capítulos tratan las regulaciones de uso de las tipografías, las gamas cromáticas permitidas, y especificaciones acerca del uso de la marca Visión Banco en diferentes soportes comunicacionales como papelería (hojas membretadas, sobres institucionales, tarjetas personales y de cortesía); marcas de los tipos de servicios desarrollados por el banco, y características permitidas de piezas institucionales. En la última parte del manual se brindan recomendaciones generales para los usuarios de la herramienta.

Al evaluar el documento se pudo corroborar que efectivamente el manual todavía estaba en desarrollo, ya que, como mencionó la persona encargada de comunicación, no se menciona aún regulaciones concernientes al uso de la marca en la arquitectura, o especificaciones con relación al estilo de comunicación en piezas publicitarias, entre otros puntos resaltantes.

5.1.1.3. *La investigación de mercado en Visión Banco*

Sobre la sub-variable de investigación de mercado como un instrumento de diagnóstico de la situación de comunicación de marketing de la empresa, indagamos dimensiones como la **frecuencia de realización** de estos estudios, las **técnicas de investigación implementadas**, y los **responsables** de llevarlas a cabo.

Según lo manifestado por la entrevistada, en Visión Banco llevan a cabo investigaciones de mercado anuales, ininterrumpidamente desde hace 5 años. La persona encargada del área de Marketing y RRPP especificó: *“”Nosotros tenemos un estudio de mercado del año 2006, del año 2007, del año 2008, del 2009 y otro de este año 2010. Anualmente lo venimos haciendo desde hace 5 años. Si bien no lo hacemos cada marzo, o cada agosto o cada septiembre, lo hacemos cada año.”* (Entrevista A, Noviembre 2010)

La misma aclaró que las investigaciones están dirigidas al segmento de clientes actuales y potenciales. Con relación a las técnicas de investigación implementadas, la encargada de Marketing y RRPP afirmó que la técnica más utilizada es la encuesta, ya sea de satisfacción como de posicionamiento de imagen: *“Son investigaciones enfocadas en el cliente. Hicimos mystery shopper, encuestas de satisfacción, encuestas telefónicas, encuestas de posicionamiento, diagnósticos de imagen, pero se hace todo esto a nivel clientes. Como actualmente tenemos más o menos el posicionamiento ya catalogado ya profundizamos en productos. Nuestro concepto de estudios de mercado ya es distinto. Ya no preguntamos cuántos bancos conoce, cuál es el banco que conoce mejor. Si no que la pregunta es: ¿Conoce un banco? Sí, Visión Banco. Entonces entramos en otro nivel: ¿Qué productos espera del banco?, ¿Cuáles son los beneficios que espera del producto?, entonces ya profundizamos en otros temas”*. (Entrevista A, Noviembre 2010)

Según lo manifestado por la entrevistada, un poco antes y hasta dos años después de su conversión a banco, la entidad se dedicó especialmente a conocer el estado del

posicionamiento de la imagen entre sus clientes, así como sus opiniones con relación a este cambio. Por este motivo, desde Visión Banco se enfocaron más en hacer investigaciones de posicionamiento de marca durante los últimos años. La entrevistada manifestó que sin embargo, debido a que el objetivo de posicionamiento está prácticamente logrado, actualmente se están concentrando en conocer otros aspectos, como la imagen de los clientes con relación a la atención en la empresa, y sus necesidades de nuevos productos y servicios, de manera a implementar mejoras constantes.

Finalmente, para el desarrollo de las investigaciones de mercado, Visión Banco contrata el servicio de empresas locales especializadas. En este sentido, los autores de marketing consultados coinciden en afirmar que para muchas empresas es más efectivo emplear a profesionales externos, en caso de que el departamento de marketing de la entidad no tenga una división especializada en investigación.

Los teóricos de marketing como Belch y Belch (2004), consideran que la investigación de mercados es una estrategia de utilización creciente por parte de las empresas, y mencionan tanto técnicas cualitativas como cuantitativas de recolección de datos. Visión Banco utiliza técnicas cuantitativas para conocer su posicionamiento en el mercado, y según como pudimos confirmar al evaluar la planificación estratégica de la Unidad Estratégica de Negocios, durante el 2011 realizarán encuestas de posicionamiento semestrales. Esta decisión fue tomada durante la planificación del área de marketing, luego de haber realizado la entrevista para nuestro estudio.

Cuadro N° 8. Resumen de características de la gestión de investigaciones de mercado en Visión Banco

Frecuencia de realización	Anual / Semestral
Técnicas de investigación implementadas	*Encuestas de posicionamiento de marca *Encuestas de satisfacción
Responsables de realización	Empresas especializadas en investigación de mercados
Responsables de coordinación	Departamento de Marketing y RRPP

5.1.2. Herramientas estratégicas de comunicación corporativa en Visión Banco

El segundo tipo de herramientas estratégicas investigadas durante el presente estudio es el utilizado para la gestión de comunicación corporativa, específicamente para la formulación de estrategias de comunicación con los diversos públicos externos de Visión Banco, además de los clientes. Nos propusimos conocer la existencia, utilización y características de una planificación de comunicación con los demás públicos externos de la entidad, así como también, la existencia de políticas de comunicación corporativa vigentes, mapas de públicos para la identificación y jerarquización de los mismos por su grado de importancia para la gestión empresarial, y finalmente nos planteamos conocer la utilización o no de diagnósticos de comunicación con estos públicos, para la determinación de sus necesidades de comunicación.

Es importante mencionar que el abordaje de estas herramientas se hizo de forma multi-dimensional, en otras palabras se trató de conocer las particularidades de las mismas y su forma de gestión, en caso de ser utilizadas por los encargados de la gestión de comunicación corporativa.

5.1.2.1. *El plan de comunicación corporativa de Visión Banco*

Como ya fue previamente mencionado en el análisis de la variable “Plan de comunicación de marketing”, a pesar de que Visión Banco no cuenta con un área especializada en comunicación corporativa, al investigar la existencia de un plan de comunicación de marketing, gestionado desde el área de marketing, encontramos que el departamento de Marketing y RRPP elabora en conjunto con el departamento de Calidad y RSE un plan de comunicación al que denominan “Plan de comunicación corporativa”, ya que el mismo incluye actividades de marketing institucional, marketing de producto, y la gestión de comunicación de acciones de responsabilidad social empresarial.

Además, tanto la encargada del área de Marketing y RRPP (Entrevista A), como el Gerente de Calidad y RSE (Entrevista B) comentaron que en Mayo de 2010 constituyeron un Comité de Comunicación Institucional en la empresa, integrado por un representante del Directorio de Visión Banco, el gerente de la Unidad Estratégica de Negocios (el cual supervisa la gestión del departamento de Marketing y RRPP), la encargada del departamento de Marketing y RRPP, y finalmente el gerente de Calidad y RRPP.

En cuanto al rol del citado comité, el gerente de Calidad y RSE afirmó que es en esta instancia que se deberán desarrollar las planificaciones de comunicación para los diferentes ámbitos de comunicación, así como el desarrollo de políticas comunicacionales: *“Es el comité por donde tendría que pasar todo el tema comunicacional. Y cuando se trata de organizar programas y planes de comunicación de estas actividades, deberíamos trabajar más juntos para que se dé naturalmente la comunicación y para que el endomarketing fluya también con más facilidad, a la interna. Y algo muy puntual es el tema de la crisis, cuando hay un asalto, o algún problema.”* (Entrevista B, Noviembre 2010)

La responsable de Marketing y RRPP nos comentó que las estrategias que se incluyen en el plan de comunicación corporativa son las referentes a la publicidad de marca y publicidad de productos: *“Se incluyen estrategias de comunicación de productos y marca: cómo vamos a aprovechar el sponseoreamiento, qué vamos a hacer por producto en el mes, esto se hace por tipo de actividades. También tenemos un cronograma de actividades del mes y cómo van cayendo nuestras actividades en esos meses”*. (Entrevista A, Noviembre 2010).

Con relación a las estrategias de comunicación de RSE, afirmó que recién después de que el área de Calidad y RSE presente su plan, desde Marketing y RRPP analizan la forma de apoyar comunicacionalmente: *“Cómo comunicar las acciones de RSE yo no te puedo dar, no tengo porque realmente cuando el área de RSE termina su plan ahí nosotros*

podemos ver realmente como podríamos estar apoyando cada iniciativa.” (Entrevista A, Noviembre 2010). También afirmó que en el plan tampoco se incluyen estrategias de relacionamiento con la prensa, porque las mismas se derivan de las actividades de comunicación de productos y marca citadas en el plan: “*En realidad nuestras estrategias de relacionamiento con la prensa ya vienen implícitas en las actividades que tenemos programadas.*”

Con relación a la inclusión de estrategias de comunicación online, las mismas serán incluidas en el Plan de comunicación corporativa 2011, afirmó la encargada de Marketing y RRPP, quien explicó que estas acciones de comunicación recién se empezaron a implementar a mediados de 2010, como parte de un plan piloto de comunicación en redes sociales: “*La comunicación en redes sociales primero se lanzó dentro de un plan de comunicación de la cuenta Visión Mujer, porque teníamos el miedo de gestionar como Visión Banco sin tener la experiencia de uso. Entonces se lanzó la cuenta de Visión Mujer, se resolvieron todos los problemas, todos los casos, todas las quejas, y cuando se supo administrar, ahí lanzamos el perfil de facebook de Visión Banco. Eso fue en agosto de este año. Ahora para el próximo año, ya va a haber el “qué cosas hacer en redes sociales” ya que tenemos la experiencia. Ahora está el perfil de Visión Banco para consejos, ideas, nuestros apoyos, promocionar algunos productos, pero lo básico. El año que viene en el plan actual ya vamos a tener promociones cada tanto, “x” producto cada tanto, hablar de “x” forma cada tanto.*” (Entrevista A, Noviembre 2010)

A pesar de que el plan de comunicación corporativa de la entidad incluye los aspectos citados, otros géneros claves no están siendo incorporados hasta el momento, tales como la comunicación con accionistas, o con otros públicos de interés externos de la empresa. Las estrategias de comunicación consignadas están primordialmente dirigidas a los clientes del banco. Los teóricos de la comunicación corporativa manifiestan que la gestión

de comunicación debe lograr la difusión de la identidad corporativa, en todos sus públicos de interés.

Finalmente, con relación a los métodos de evaluación del Plan de comunicación corporativa de Visión Banco, las técnicas son las mismas mencionadas en el apartado Nº 5.1.1.1. de evaluación del plan de comunicación de marketing, el cual fue desarrollado más arriba. Por toda la información recabada podemos afirmar que el plan de comunicación utilizado en Visión Banco es evaluado desde una perspectiva de marketing y posicionamiento de mercado; ya que no están siendo medidos aspectos institucionales relacionados con la difusión de la identidad de la empresa, a sus demás públicos de interés externos, diferentes de sus clientes. Por ejemplo las acciones de comunicación de responsabilidad social empresarial están siendo evaluadas y cuantificadas en base al “free-publicity” obtenido, y no en base a otras variables como el nivel de conocimiento de los públicos de interés, con relación a los programas de RSE de Visión Banco con diferentes organizaciones de la sociedad civil.

Al evaluar el plan estratégico de la Unidad Estratégica de Negocios, pudimos comprobar que los objetivos comunicacionales definidos para la gestión 2011, se centran en el posicionamiento del liderazgo de la empresa en el sector de microfinanzas y RSE, lo cual implica el trabajo conjunto de las áreas de marketing y RSE para la gestión de actividades alineadas con este foco.

5.1.2.2. *El mapa de públicos como herramienta estratégica en Visión Banco*

Teóricos de la comunicación institucional como Villafaña consideran al mapa de públicos una herramienta estratégica de gestión de comunicación. Este instrumento consiste en un cuadro de identificación y categorización de los públicos de interés de una entidad de

acuerdo a factores, como el nivel de importancia de los mismos para el crecimiento de la empresa, su nivel de influencia en otros integrantes del segmento, etc.

Con relación a esta herramienta, durante la investigación nos propusimos conocer si en Visión Banco disponen de ella para la gestión de comunicación corporativa, o en caso de no ser así, nos interesaba conocer si utilizan otras técnicas para reconocer a sus públicos de interés. Consecuentemente también nos planteamos identificar cuáles son dichos stakeholders para la entidad bancaria.

En primer lugar notamos que en Visión Banco no cuentan con un mapa de públicos como herramienta de gestión de la comunicación corporativa. Sin embargo sí tienen identificados a sus públicos de interés, y han establecido una jerarquía de relevancia de cada uno de ellos, según su importancia para el crecimiento sostenido de la empresa. Esta identificación de los públicos de interés de Visión Banco surge a partir de la puesta en práctica de programas sistematizados de responsabilidad social empresarial con sus diferentes stakeholders, según lo manifestado por el Gerente de Responsabilidad Social de la entidad.

El Gerente de Calidad y RSE es el encargado de toda la gestión de responsabilidad social empresarial con los públicos de Visión Banco. Él nos comenta que según la importancia que tiene cada público de la empresa, en Visión Banco los identifican en el siguiente orden: En primer lugar están los clientes, en segundo lugar están los funcionarios del banco, a quienes en Visión Banco llaman “colaboradores”, en tercer lugar ubican a la comunidad, en cuarto lugar a los proveedores de la empresa, y en quinto y último lugar de la lista colocan al gobierno y a la sociedad, y en ese caso también allí se incluye a los gremios y asociaciones de la sociedad civil.

Para la empresa esta clasificación es efectiva y útil, ya que establece a los públicos prioritarios de la empresa, y los caracteriza de manera general, según el objetivo que la empresa tiene al relacionarse con cada uno de ellos.

“Si tenemos que hablar en orden de importancia, y como somos una empresa comercial, te tengo que decir que los clientes son nuestro público principal en primer lugar, porque nos debemos a ellos, pero con una mirada diferente. Como banco tenemos que proteger a nuestros clientes y también garantizar su derecho: su derecho a reclamar, su derecho a exigir, su derecho a dar una sugerencia, el derecho de exigir un precio justo y un servicio adecuado. Esos son los derechos del cliente que nosotros tenemos declarados y tenemos que hacerle saber al cliente” (Entrevista B, Noviembre 2010)

Como mencionábamos anteriormente, el segundo stakeholder de la entidad bancaria es el funcionariado: *“Después nosotros tenemos que hablar de nuestros colaboradores, porque así les llamamos a nuestros funcionarios, que hoy día son casi 1300 personas y nosotros desde nuestra área les miramos de manera diferente. Nuestra población laboral es bastante joven, los de 18 a 25 años, representan el 38%, y un 39% es de mano de obra en el interior, impactamos positivamente también en la generación de empleo. Tratamos de que la gente esté bien en su ambiente de trabajo. El clima laboral es fundamental. Se hace una evaluación del clima laboral anualmente, tratamos de cuidar eso”*. (Entrevista B, Noviembre 2010)

Nuestro entrevistado describe al tercer público de interés: *“El tercer stakeholder en orden de importancia es la comunidad, porque nosotros impactamos mucho en las comunidades tradicionales”*. Con “comunidad”, en Visión Banco se refieren a organizaciones de la sociedad civil como ONGs, comisiones vecinales, instituciones educativas, asociaciones del emprendedorismo, entre otras, todas ellas ubicadas en las zonas donde la entidad bancaria cuenta con una de sus más de 60 sucursales.

Con relación al cuarto stakeholder identificado por Visión Banco, los proveedores, el gerente de Calidad y RSE nos comenta que éstos están definidos como otros de los públicos clave de la empresa. Los proveedores son un eslabón en la cadena de valor del banco, y para serlo, Visión Banco les exige que también sean socialmente responsables en su gestión empresarial.

Finalmente, el gobierno y la sociedad integran el último nivel de jerarquía en la identificación de públicos de la entidad. El gerente de Calidad y RSE también incluye en este grupo a los gremios y asociaciones profesionales: “*Después viene el relacionamiento con el gobierno y la sociedad que es algo más amplio, y yo ahí incluiría también a los gremios. Trabajamos mucho con los gremios, tenemos una participación activa hoy día en la Asociación de Bancos, como nuevo banco. Y con el gobierno hemos aprendido a hacer negocios y a apoyar sus programas*”. (*Entrevista B, Noviembre 2010*)

Pudimos ratificar esta identificación de los públicos en la Memoria de Sostenibilidad 2009 de Visión Banco. Esta material resume todas las actividades desarrolladas por la empresa con cada uno de los grupos de interés citados por el entrevistado.

5.1.2.3. Políticas de comunicación corporativa

Actualmente en Visión Banco se rige la comunicación corporativa en base al manual de identidad gráfica que ya fue mencionado en el apartado de herramientas estratégicas de comunicación de marketing, y también de acuerdo a políticas de inversión publicitaria definidas al momento de la transición de financiera a banco, según lo que nos manifiestan los entrevistados. El Gerente de la Unidad Estratégica de Negocios nos expresó: “*Como política de comunicación tenemos un manual de gestión de la imagen de la marca. Y una política de inversión publicitaria del 80% para posicionamiento de marca, y del 20%*

para comunicación promocional de los productos. Eso es lo que decidimos nosotros en el momento de cambiarnos de categoría, primero comunicar el banco, el nombre Visión como banco, y decidimos apostar muchísimo a ello. Y luego el tema de productos. Actualmente ya empezamos a cambiar de a poco la participación. En este año estamos aproximadamente un 70% - 30% y seguramente vamos a ir cambiando. Nosotros decidimos que trabajaríamos entre tres a cuatro años enfocados en el posicionamiento de marca, según lo que nos asesoraron los especialistas". (Entrevista E, Junio de 2011)

También Visión Banco definió como una política, la difusión de valores positivos a través de sus soportes comunicacionales. El gerente de la Unidad Estratégica de negocios afirmó: “*Es riguroso es el control y el seguimiento que se hace a la comunicación de valores en el banco. Nuestra comunicación siempre tiene que ser seria y transmitiendo seguridad y transparencia por sobre todas las cosas.*” (Entrevista E, Junio de 2011) También un recuento de la historia de la entidad publicado en el 2008 mencionaba la importancia de esta decisión institucional para el posicionamiento diferencial de Visión Banco en la mente de sus públicos de interés, a partir de la adopción de campañas publicitarias con mensajes y valores positivos “*como la “Campaña de la Alegría” y “Sabemos compartir lo nuestro”, que buscan realzar los valores que queremos rescatar para nosotros y el público*”. (Visión Banco, 2008)

Consideramos importante mencionar que durante el año 2010 se conformó un Comité de Comunicación Institucional para velar por el cumplimiento de las políticas de comunicación y el resguardo de la identidad corporativa. De acuerdo a la resolución de conformación del mismo, por parte del directorio de la empresa, en Mayo de 2010, las funciones del Comité de Comunicación son:

- “-Velar por el cumplimiento de las políticas y principios corporativas del banco
- Velar por el plan de comunicación corporativa

- *Garantizar los principios de transparencia, veracidad, abundancia, claridad de las informaciones para el público interno y para la opinión pública en general.*
- *Garantizar la coordinación de todas las acciones de comunicación con el propósito de asegurar una sola línea en este sentido.*
- *Asegurar una fluida y detallada información para todos los miembros de la organización (endoMarketing) ”*

La mencionada resolución establece a los integrantes del Comité de Comunicación como los únicos voceros oficiales de Visión Banco ante la prensa, y en toda situación en la que se vea involucrada la imagen de la entidad.

Así también, como ya citábamos con anterioridad, tanto para el Gerente de Calidad y RSE, como para la Encargada de Marketing y RRPP, el Comité de Comunicación es el organismo que debe impulsar el desarrollo nuevas políticas de comunicación corporativa de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando en la institución.

5.1.2.4. Visión Banco y sus diagnósticos de comunicación corporativa

Con respecto al “diagnóstico de comunicación corporativa” como herramienta estratégica, nos interesamos en conocer si la entidad bancaria realiza o no estudios e investigaciones para evaluar el estado de su comunicación con otros públicos de interés externos, a más de sus clientes. Teóricos de la comunicación afirman que los diagnósticos permiten a las instituciones establecer el estado de su comunicación, y contribuyen a definir más efectivamente sus objetivos de comunicación con cada público de interés (Capriotti, 2009)

Considerando que desde el área de Marketing y RRPP de Visión Banco se elabora un plan denominado “Plan de Comunicación Corporativa” en conjunto con el área de Calidad y RSE, consultamos en primer lugar a la encargada de este primer departamento,

acerca de la gestión desde su área, de diagnósticos de comunicación con otros públicos externos de Visión Banco, que no sean precisamente los clientes. Ella nos comentó que desde el área de Marketing y RRPP concretamente desarrollan investigaciones de mercado, de posicionamiento de marca y de imagen corporativa, pero dirigidas a clientes. Puntualizó que la gestión de diagnósticos de comunicación con otros stakeholders está a cargo del área de Calidad y RSE exclusivamente: “*Realmente diagnósticos de imagen o encuestas con otros públicos ya sean accionistas, o inversionistas, o proveedores, u otras personas o entes con las cuales nos relacionamos, que no son los clientes, yo tengo entendido que no está hecho. Pero directamente eso lo tendría que hacer RSE, en ese sentido ellos son los encargados*”. (*Entrevista A, Noviembre de 2010*)

Ante la misma consulta, el gerente de Calidad y RSE reconoció que en esta materia tienen falencias, ya que no realizaron hasta el momento ningún tipo de diagnóstico de comunicación con los demás stakeholders de la empresa: “*No hemos hecho todavía un diagnóstico para conocer la imagen de Visión por parte de nuestros públicos de interés, además de los clientes, y es un poco ese nuestro déficit. Ya lo planteamos como un déficit comunicacional y tenemos que entrar nosotros a trabajar justamente en eso. Para hacer más ruido con la comunicación por un lado, que consideramos es bastante deficitaria, y luego evaluar cómo ellos nos perciben también.*” (*Entrevista B, Noviembre de 2010*)

No obstante, el gerente de Calidad y RSE nos comentó que tienen planeado implementar mejoras en este sentido en el corto plazo. Nos explicó que durante el 2011 culminarían un proceso de reestructuración del área, lo cual implica, entre otros temas, la incorporación de un puesto denominado de Innovación y Comunicación”: “*(...) para trabajar cómo podemos innovar en las cosas que estamos haciendo y comunicar adecuadamente buscando diferentes mecanismos de comunicación, para cubrir el déficit que te comentaba*”. (*Entrevista B, Noviembre de 2010*)

5.1.3. Herramientas estratégicas de comunicación interna en Visión Banco

Como otro ámbito de análisis investigamos las herramientas estratégicas utilizadas para la gestión de comunicación interna en Visión Banco. Siguiendo el mismo esquema utilizado en el análisis de las anteriores variables, en este apartado observamos la existencia o no de un plan de comunicación interna, la vigencia de políticas de comunicación interna y la utilización de diagnósticos por parte de los responsables de la comunicación interna en la entidad.

Es relevante mencionar que en Visión Banco la comunicación interna es gestionada desde el departamento de Recursos Humanos. En la empresa esta área es conocida como Dirección de Personas. No obstante, durante la revisión de materiales institucionales durante la fase de análisis de resultados, pudimos corroborar que posteriormente a las entrevistas realizadas, se diseñó e inició la implementación de un puesto de comunicación interna, en el departamento de Marketing y RRPP de la entidad, lo cual es un dato interesante que resaltar.

5.1.3.1. *Plan de comunicación interna*

Referente al plan de comunicación interna encontramos que, al momento de la recolección de datos, Visión Banco no contaba de forma específica con una planificación de las actividades de comunicación a desarrollar. Según lo manifestado por la Gerente de la Dirección de Personas, las acciones de comunicación interna derivan del plan general de recursos humanos. (Entrevista C, Noviembre de 2010)

Considerando que el departamento de recursos humanos no utilizaba, hasta el año 2010, un plan de comunicación para gestionar su comunicación interna, consultamos la forma en que evaluaban la eficacia de dicha su gestión. La gerente del área afirmó que controlan la eficacia de la comunicación interna a partir de las evaluaciones organizacionales anuales, mediante el control del nivel de concurrencia a los eventos internos, y mediante el

monitoreo de recepción de los correos electrónicos enviados desde el área. (Entrevista C, Noviembre de 2010)

Al evaluar el plan estratégico y operativo desarrollado por la Unidad Estratégica de Negocios para el 2011, pudimos ver que ya se consignaba la presencia de un responsable de “endomarketing y comunicación interna” para el departamento de marketing, principalmente con el objetivo de fortalecer los procesos de comunicación interna para un “mayor conocimiento de industria y productos por parte del personal”. En el instrumento se define realizar evaluaciones trimestrales a los funcionarios para medir el grado de conocimiento de productos, a partir de una técnica denominada Mistery Shopper telefónico y presencial, cuyos resultados permitirá medir la gestión del nuevo cargo.

Por otra parte, al revisar el plan estratégico 2011 de la Dirección de Personas, encontramos que está consignada como una de las actividades del año, la realización de un plan de comunicación interna. El punto dice textualmente “*Diseñar e implementar plan de comunicación interna: selección y contratación de agencia especializada en el tema.*” Esta actividad forma parte del programa de trabajo de recursos humanos para lograr uno de sus objetivos del año: “ser sitio preferido para trabajar”.

5.1.3.2. *Política de comunicación interna*

Con respecto a la vigencia y puesta en práctica de políticas de comunicación interna, la entrevistada del área de recursos humanos de Visión Banco, nos explicó que sí cuentan con una política definida, la cual forma parte de las políticas relacionadas al plan de capacitación. “”*Nosotros lo que tenemos es un documento que llamamos “Plan de Aprendizaje” que resume cómo desde acá comunicamos a la gente. Por ejemplo, tenemos que invitar a actividades internas con tiempo de anticipación, ocho días antes por lo menos, para que la gente pueda administrar su tiempo; o tampoco hacemos cursos a fin de mes. En*

las tres primeras semanas del mes nosotros tenemos que desarrollar nuestra actividad de capacitación. Políticas como las que cité las establecemos en el “plan de aprendizaje”.

(Entrevista C, Noviembre de 2010)

Pudimos confirmar que efectivamente el Plan de Aprendizaje contiene normativas para la ejecución del programa de capacitación de los funcionarios de Visión Banco. Las políticas de comunicación interna con los participantes de las capacitaciones, se determinan en el punto “Designación de los participantes”. No obstante las mismas están directamente relacionadas con la comunicación de las fechas y horas de los cursos de formación.

Con relación a las políticas de comunicación interna, los teóricos consultados manifiestan que las mismas son esenciales para darle un marco de principios éticos a la gestión. (Etkin, 2009) (Aguilera, 2006). En ese sentido pudimos constatar que uno de los diez principios éticos declarados por el banco es “*Contar con un ambiente de trabajo seguro y saludable que estimule la iniciativa, creatividad y desarrollo continuo del capital humano*”, lo cual es el puntapié para que desde la Dirección de Personas se desarrollem actividades que tienen como objetivo mejorar el clima organizacional y la comunicación. Esto lo pudimos comprobar al revisar el plan estratégico 2011 de trabajo de la Dirección de Personas.

5.1.3.3. *Diagnósticos de comunicación interna*

Con relación al desarrollo de diagnósticos de comunicación interna, investigamos la frecuencia de realización de estos estudios en la entidad, los responsables en la coordinación y ejecución de estas tareas, y finalmente las técnicas de recolección de datos empleadas.

Según los autores consultados los diagnósticos de comunicación interna son claves para evaluar la gestión realizada y establecer objetivos de comunicación, de acuerdo a las

metas del directorio de una empresa, y también con relación a las presentes necesidades de comunicación de los propios funcionarios de la entidad.(García, 1998 – Costa, 2009)

A pesar de no contar con un plan de comunicación interna, Visión Banco lleva a cabo dos diagnósticos organizacionales, de forma anual. Ambos diagnósticos abordan aspectos de comunicación interna y de acceso a la información, entre otros puntos. La gerente entrevistada agrega: “*Realizamos dos encuestas organizacionales al año. Una de ellas es según un modelo de encuestas internas organizacionales que se llama “Malcolm”, donde se mide el liderazgo, la planificación estratégica, información y análisis, enfoque en los recursos humanos. Por ejemplo tenemos una pregunta que dice: ¿Recibo toda la información importante que necesito para hacer mi trabajo?, ¿recibo toda la información que necesito para saber cómo se encuentra mi organización? La otra encuesta mide la satisfacción laboral de cada persona, nosotros la llamamos “Visión te escucha - Diagnóstico de la cultura organizacional”.*” (*Entrevista C, Noviembre de 2010*)

Los responsables de la realización de las encuestas organizacionales son los mismos integrantes de la Dirección de Personas. La gerente del área (*Entrevista C, Noviembre de 2010*) afirmó que, si bien en el año 2007 contrataron los servicios de una empresa especializada, durante los siguientes años siguieron el mismo modelo de investigación, y gestionaron la investigación por su cuenta.

Es interesante resaltar que la técnica utilizada para los diagnósticos, es la encuesta presencial, esto implica que los investigadores deben visitar cada una de las sucursales para lograr que todos completen los cuestionarios. También de la tabulación y análisis de los resultados se encargan desde el área de recursos humanos. La gerente del área nos comentó: “*Nosotros nos encargamos de aplicar la encuesta y realizar la devolución. Entonces nos vamos de vuelta con los resultados y les decimos los puntos que se deben mejorar*”

(*Entrevista C, Noviembre de 2010*). Hay que tener en cuenta que Visión Banco cuenta con 70 sucursales y más de 1300 empleados actualmente.

Al corroborar la información facilitada por la entrevistada con los documentos internos del área y los informes de resultados de las encuestas, pudimos confirmar que hasta el 2010 en Visión Banco se realizaban dos encuestas internas al año, las cuales medían las percepciones de los empleados con relación a sus puestos de trabajo (ambiente de trabajo, comunicación entre departamentos, trabajo en equipo), las expectativas personales de los empleados, las relaciones entre niveles jerárquicos, y aspectos institucionales (imagen del público interno y sentido de pertenencia). Es importante resaltar que estas encuestas eran aplicadas y analizadas por los mismos integrantes del departamento de recursos humanos.

Por su parte, en el plan estratégico 2011 de la Dirección de Personas, si bien se sigue con la metodología de efectuar dos encuestas internas en el año, se especifica que una de ellas será realizada por una consultora externa especializada en el tema, con el objetivo de medir su posición como uno de los mejores lugares para trabajar en el país.

5.2. Las técnicas de comunicación institucional gestionadas en Visión Banco

En esta sección describimos y analizamos las diferentes técnicas de comunicación institucional aplicadas en Visión Banco. Entendemos éstas como las actividades de comunicación emprendidas para el logro de objetivos organizacionales, en base a estrategias previamente definidas.

En primer lugar profundizamos en el conocimiento del proceso de gestión de las técnicas de comunicación de marketing, desarrolladas desde el departamento de Marketing y RRPP de la entidad bancaria. En segundo lugar abordamos el proceso de gestión de las técnicas de comunicación corporativa, desarrolladas desde el departamento de Calidad y

RSE, Marketing y RRPP, y el área de accionistas. Por último analizamos las técnicas de comunicación interna que se gestionan desde la Dirección de Personas.

En esta sección, además de conocer qué técnicas de comunicación institucional gestionan en Visión Banco, deseamos conocer cómo lo hacen, considerando que las funciones de comunicación de marketing, comunicación corporativa y comunicación interna se desarrollan desde los diferentes departamentos mencionados.

5.2.1. Técnicas de comunicación de marketing gestionadas en Visión Banco

Con relación a las técnicas de comunicación de marketing, nos enfocamos en conocer cuáles son las técnicas utilizadas en el área de Marketing y RRPP de Visión Banco, y en la forma de gestión de las mismas. Los autores consultados afirman que las técnicas de comunicación de marketing son materiales publicitarios en diversos soportes, utilizados por la empresa para dar a conocer información sobre sus productos y servicios a grandes audiencias o de forma masiva. (Cañete y Santacruz, 2009) (Belch y Belch, 2004)

Según lo manifestado por la encargada del área de Marketing y RRPP (Entrevista A, Noviembre de 2010), en Visión Banco desarrollan campañas publicitarias en los medios masivos de comunicación televisión, radio y prensa escrita; de igual manera su estrategia de comunicación de marketing recurre a la utilización de medios no convencionales como la publicidad en vía pública, el auspicio a actividades deportivas, especialmente a los torneos de fútbol local y la selección paraguaya, y también la organización de eventos.

La entrevistada afirmó que además utilizan la técnica de marketing directo y dedican especial esfuerzo en gestionar el marketing interactivo, utilizando los diferentes soportes comunicacionales que brinda Internet. Por último, mencionó a la publicidad no pagada o “free-publicity”, como otra importante técnica utilizada por la entidad.

Con respecto a las campañas publicitarias de la empresa, es importante recordar lo citábamos en el apartado de “herramientas estratégicas de comunicación de marketing”. Según la encargada de Marketing y RRPP de Visión Banco, actualmente la estrategia publicitaria de la empresa desarrolla en un 80% una publicidad institucional, con el objetivo de lograr el posicionamiento de la marca y del concepto *“Para los que quieren llegar lejos”*, en el mercado. El restante 20% abarca la publicidad de producto de la entidad, también gestionada desde el área de Marketing y RRPP: *“Cuando uno ve el sponsorchip, el sponsoreamiento de marca es Visión Banco, Visión Banco, Visión Banco, entonces se puede notar que el porcentaje que se arroja de imagen y posicionamiento de marca es de un 80%. Después viene el marketing promocional”* (*Entrevista A, Noviembre de 2010*).

El gerente de la Unidad Estratégica de Negocios consideró que a partir del 2011 podrán diversificar más la participación publicitaria, aumentando de a poco el porcentaje de inversión publicitaria para productos y servicios, gracias al progreso considerable en materia de posicionamiento de marca, debido al patrocinio a la selección paraguaya de futbol y a los clubes de futbol de primera y segunda división, durante el 2010: *“Colaboró muchísimo, no podemos negar todo lo que fue el patrocinio a la selección paraguaya. Ahí como que nos adelantamos dos años en lo que era nuestra imagen corporativa, y mediante eso la gente dijo ‘a la pucha, este es un banco grande’, eso posicionó nuestra imagen en la mente del público, y eso nos hizo cambiar los planes, para tratar de adelantar un poco la participación publicitaria de los productos a partir del 2011.”* (*Entrevista E, Junio de 2011*)

Concerniente al **proceso de gestión de una campaña publicitaria**, ya sea ésta institucional o de un producto, la encargada del departamento de Marketing (*Entrevista A, Noviembre de 2010*) describió el proceso comentando que el mismo inicia a partir de una reunión entre las áreas interesadas en la campaña comunicacional, por ejemplo el área de productos o el área de RSE. Luego de la reunión, la encargada del área de marketing

identifica los objetivos comunicacionales a ser perseguidos, para luego poder seleccionar los medios de comunicación más apropiados, y otros detalles como la calendarización de las actividades a realizar, entre otras cosas. Una vez aprobados todos estos puntos por parte de los involucrados se envía un brief de trabajo a la agencia publicitaria, en el caso de precisar sus servicios, y a partir de ahí empieza el proceso de creación del concepto y producción de las piezas publicitarias. Una vez aceptado el trabajo de la agencia, por parte del área de marketing, recién se presenta la campaña completa a los directores del banco para su aprobación final. Luego se pasa a la fase de ejecución de la campaña, que inicia con un lanzamiento, y la difusión de los avisos publicitarios en los medios de comunicación contratados.

Por último, con relación al **tiempo** aproximado que invierten en lanzar una campaña publicitaria, la entrevistada afirmó que, en el caso de la empresa, esto depende del producto o de las particularidades de cada proyecto, pero destacó que influye la estructura compleja de la entidad: “*El periodo de tiempo en el que se lanza una campaña depende del producto, en nuestro caso, la estructura del negocio tiene mucho que ver. Aparte de la gerencia de marketing está el gerente de productos, después otra vez seis directores, en cada nivel hay modificaciones, y entonces todo colabora. Pero de todos modos, cuando sale, sale bien.*”

(Entrevista A, Noviembre de 2010)

En cuanto a la **elaboración de materiales impresos**, como folletería de servicios o con información institucional, las mismas son desarrolladas desde el área de Marketing y RRPP, en conjunto con las áreas de productos o de RSE, y por intermedio de un brief o documento informativo. Hay que destacar que la folletería de contenido institucional se desarrolla enteramente en esta área. La encargada de Marketing y RRPP comentó: “*Si es un volante de productos lo hacemos con el área de Productos, si es un volante de RSE, se hace con el área de RSE, si es un volante institucional, lo hacemos directamente acá.*

Trabajamos en base a un brief, y de acuerdo al brief se va desarrollando. Es decir todos los pedidos de las áreas se hacen a través de un brief (Entrevista A, Noviembre de 2010).

Con respecto a los **medios publicitarios en Internet**, la entrevistada nos comentó que hacen uso de los siguientes: banners rotativos y videos publicitarios enlazados en su propia página web, y banners contratados en la página de ABC Color digital, Última Hora digital, la página web del programa Teledeportes, la página web de programa Futbol a lo Grande, la página web de la Radio Horizonte, y finalmente en la página web de la Asociación Paraguaya de Fútbol.

Al realizar una verificación en todos estos soportes, los banners de Visión Banco contaban con un enlace a su página web al momento de la entrevista. No obstante, los banners rotativos disponibles en su propia página web, no contaban con ningún enlace para el acceso a mayor información. Por ejemplo, al momento de la evaluación, se encontraron en el centro superior de la página web tres banners rotativos, anunciando los productos “Cuenta Visión Mujer”, “Préstamos a microempresas” y “Cobro de Guía de Traslado de Ganado”, pero ninguno de ellos era clickeable, y dos de los tres productos mencionados tampoco estaban listados en la sección “Visión Vida”, como para que el navegante pueda acceder a mayor información.

Por otra parte, la entidad también desarrolla una estrategia de comunicación experiencial en las redes sociales, a través de los perfiles de sus productos, como el caso de “Mujeres Exitosas”. Este canal es utilizado para compartir contenido relacionado a las mujeres de hoy, profesionales y ejecutivas, y al mismo tiempo publicitar el producto de la cuenta bancaria exclusiva para mujeres emprendedoras. La encargada del departamento de Marketing y RRPP expuso que este medio tiene sus particularidades: “*Es que es un canal muy delicado. Por eso nosotros ahí sí tenemos una estrategia específica de comunicar el producto. Cada cierto tiempo comunicamos el producto. No es que cada día informamos*

descuentos, descuento, descuentos, porque la gente busca contenidos en la web, entonces si le bombardeamos con descuentos y promociones de productos no nos van a hacer caso. (Entrevista A, Noviembre de 2010). De esta forma el perfil del producto también se convierte en un canal de consultas y reclamos por parte de los clientes.

Consideramos relevante mencionar lo expresado por la entrevistada con relación al impacto y efectividad de la gestión de comunicación del producto “Mujeres Exitosas”. En las primeras semanas de lanzamiento del producto utilizaron primordialmente las revistas de moda y dominicales para publicitar el mismo, pero luego se dieron cuenta del alcance más eficiente del perfil en Facebook, y prescindieron casi por completo de los espacios pagados como medio de comunicación publicitaria: *“Finalmente dejamos de hacer revistas porque la gente nos ve más en Facebook! El informe de facebook, de cómo se mueve la cuenta, nos pasa los números de que la cuenta de mujeres exitosas recibe 500 posteos semanales. O sea que muchísima gente comenta, participa, habla, eso es increíble. Eso quiere decir que 500 personas de forma semanal interactúan con la marca y el producto* (Entrevista A, Noviembre de 2010)

Visitamos el perfil del producto “Mujeres Exitosas” en el Facebook, y pudimos corroborar que a Junio de 2011, el mismo cuenta con más de 7700 fans. También corroboramos que la cuenta es actualizada de forma permanente, con un promedio de 3 publicaciones diarias. De un total de 25 publicaciones durante 8 días, 5 posts estaban directamente relacionadas con una actividad institucional o una promoción del producto, los restantes trataban temas varios de interés para el género femenino, registrando una amplia aceptación de las seguidoras, quienes comentaron las publicaciones y pusieron “Me gusta” en las mismas.

Relativo a la **gestión de la publicidad no pagada**, también conocida como “free-publicity”, la misma también es gestionada en Visión Banco desde el área de

Marketing y RRPP. Según lo manifestado por la encargada del área, el concepto manejado de publicidad no pagada es “*que un medio cubra tu evento y lo publique, ya sea en sociales, en economía, en empresariales, en donde sea*”. (*Entrevista A, Noviembre de 2010*)

En este sentido, desde el área, se encargan de invitar a todos los medios de comunicación a los eventos de la empresa, y también elaboran las gacetillas de prensa u otro tipo de material informativo a ser entregado a los periodistas. La responsable del área mencionó que suelen recurrir a la agencia publicitaria sólo para el apoyo en la convocatoria a los medios, pero de la coordinación y ejecución general de estas funciones se encargan desde el departamento de Marketing y RRPP.

La entrevistada agregó también que siguen este procedimiento tanto para el lanzamiento de un producto, como para la inauguración de una sucursal de la entidad, o la presentación de proyectos institucionales y de responsabilidad social empresarial. (*Entrevista A, Noviembre de 2010*)

En suma, es importante señalar el dato expresado por la entrevistada con relación a la efectividad en esta gestión de comunicación: la empresa tiene registrado que hasta el 2007 lograron una cobertura y espacio en medios de comunicación equivalente a trescientos millones de guaraníes; al momento de la entrevista (noviembre de 2010), y sin haber cerrado el año, desde el área computaban una equivalencia de más de tres mil quinientos millones de guaraníes en concepto de “*free-publicity*”. (*Entrevista A, Noviembre de 2010*)

De esta manera, habiendo identificado las técnicas de comunicación de marketing utilizadas en Visión Banco, y habiendo conocido detalles de su gestión, nos interesamos en conocer cómo se organizaba el área de Marketing y RRPP para llevar a cabo estas actividades.

Con relación a la **división de tareas de comunicación de marketing**, al momento del estudio, el departamento de Marketing y RRPP contaba con 5 personas. Según la

explicación de la responsable, además de ella, cuentan con una segunda persona encargada de medios, la cual gestiona todo lo referente a la publicidad no pagada y la contratación de espacios publicitarios; un tercer integrante se encargada de las actividades de relaciones públicas, y el cuarto integrante del departamento se encarga de la organización de los eventos de la empresa. Con respecto a la responsable de relaciones públicas, la misma se hace cargo de mantener contacto con los clientes, mediante una base de datos actualizada, gestiona el listado de invitados especiales a los eventos corporativos, acompaña la resolución de conflictos con clientes, trabaja de cerca con el área de recursos humanos, entre otras actividades citadas por la encargada de Marketing y RRPP.

Por último, desde el primer trimestre de 2011, se integró al área de marketing un responsable de comunicación interna, quien se encarga de difundir información sobre productos y servicios de la empresa, a todos los funcionarios, creando canales de comunicación interna efectivos para ese fin. Tuvimos acceso a las descripciones de los cinco puestos que integran el departamento de marketing y RRPP y pudimos corroborar los objetivos de cada uno de estos cargos dentro del organigrama.

Tocante a la **tercerización de actividades** que forman parte de la gestión de comunicación de marketing, encontramos que en ese sentido la política de Visión Banco es contratar directamente a sus proveedores, evitando recurrir a la intermediación de otras empresas, como por ejemplo agencias publicitarias. Uno de los casos más llamativos fue el referente a la contratación de medios y espacios publicitarios. Aún considerando el gran tamaño de Visión Banco, desde el área de Marketing y RRPP se encargan de negociar y cerrar todos los contratos para espacios en medios masivos y vía pública para todo el país. Sin embargo, la tarea de control y monitoreo de los espacios publicitarios sí es delegada a su agencia publicitaria.

De igual manera, desde el departamento de Marketing y RRPP se encargan de la producción de activaciones publicitarias como para partidos de futbol, lanzamientos, etc. En otras palabras, generalmente no requieren de los servicios de “activación y guerrilla” proveídos por una agencia especializada en publicidad BTL (por las siglas en inglés de “below the line”). La responsable del área comentaba que sólo contratan los servicios de una agencia de producción de eventos en caso de que el mismo requiera un montaje muy grande.

La responsable del área nos comentaba: *“Con relación a otro tipo de proveedores, tenemos las imprentas por ejemplo, porque la agencia nos pasa los originales y nosotros contratamos a la imprenta. También tenemos proveedores de promotoras, para los montajes. Todos los proveedores los contratamos directamente desde acá. La parte de actividades BTL no nos hace la agencia. El acuerdo con nuestra agencia es solamente creatividad y estrategia publicitaria”*. (Entrevista A, Noviembre de 2010)

Finalmente nos interesamos en conocer si la responsable del área encontraba algún tipo de dificultad en la gestión de comunicación de marketing en la empresa, a lo que nuestra entrevistada expresó que actualmente no ve limitantes que no puedan ser superadas. Nos explicó que el área de marketing en Visión Banco fue creada hace 4 años, con ella solamente integrando la misma; hoy en día el departamento está creciendo pero de una manera controlada y medida: *“Ahora somos cuatro, y esto sigue creciendo. Si esto llega a crecer con 5 o seis personas más, todo para que nos ayuden, lo que va a pasar es que se pierda ese proceso de traspasar correctamente por cada etapa. Y ahí es donde puede haber un problema”* (Entrevista A, Noviembre de 2010). Nuestra entrevistada además recalcó que los obstáculos que surgen son superados porque se evidencia un verdadero interés de la dirección de la empresa hacia la función del área.

5.2.2. Técnicas de comunicación corporativa gestionadas en Visión Banco

A continuación presentamos el análisis de los datos recabados con relación a las técnicas de comunicación corporativa ejecutadas en la empresa de estudio. Durante las entrevistas realizadas, consultamos sobre la forma de gestión de prensa, de comunicación en Internet, de la comunicación con proveedores, y con accionistas. También nos enfocamos en conocer y describir la gestión de comunicación de las acciones de RSE, el patrocinio institucional y la comunicación de crisis.

5.2.2.1. Relacionamiento con la prensa

Si bien, ya abordamos algunos aspectos de la gestión de comunicación de Visión Banco con la prensa, en el apartado de técnicas de comunicación de marketing, lo hicimos desde la perspectiva de la publicidad no pagada. En este capítulo, en cambio, proponemos profundizar en el conocimiento de otros indicadores, como son la forma de **organización del trabajo con la prensa**, la **identificación de los medios** de comunicación con los que se establecen contactos, el **tipo de información enviada** a la prensa, así como los **criterios de emisión** de dicha información por parte de los responsables de esta tarea. De igual manera nos interesamos en conocer el **formato utilizado** para la difusión de información, también consultamos qué **otro tipo de actividades** desarrolla Visión Banco con la prensa, y entre las últimas dimensiones observadas incluimos a los **mecanismos de evaluación** utilizados para la gestión con los medios, y la existencia de algún tipo de **dificultades** para una exitosa gestión por parte de los encargados.

Con relación a la organización de la gestión de relacionamiento con la prensa, los autores de comunicación institucional consultados, manifiestan que esta función puede ser llevada a cabo desde un gabinete de prensa o el departamento de comunicación. Por su parte, autores con énfasis en la comunicación de marketing como Belch y Belch (2004) y Wilcox y

Cameron (2009) afirman que la gestión con la prensa se puede desarrollar desde el departamento de marketing si la misma tiene un objetivo de relaciones públicas para la venta de productos.

Según lo expresado por nuestros entrevistados, en Visión Banco la gestión de prensa es llevada a cabo por un funcionario de la empresa, quien integra el departamento de Marketing y RRPP. La gestión consiste en convocar a los profesionales de prensa para la cobertura de los eventos corporativos de la entidad, elaborar la gacetilla a ser entregada a la prensa, y en la última etapa, monitorear el espacio logrado.

La encargada del área expresó: “*Primero para hacer una cobertura de prensa se hace una mini-gacetilla con datos básicos que consiste en la hora, el día y el lugar*”. En esta fase la agencia de medios se involucra solamente para dar un apoyo en la convocatoria a los medios, a través de una segunda ronda de llamadas de invitación a los periodistas.
(Entrevista A, Noviembre de 2010)

Es importante destacar que en todos los casos, ya sea para la comunicación de lanzamientos de productos, eventos corporativos, y/o logros institucionales, etc, el área de Marketing y RRPP es el primer nexo con la prensa. Ellos son los responsables de generar la gacetilla de prensa, difundirla o entregarla a los periodistas el día del evento a ser cubierto. Particularmente en el caso de novedades institucionales con relación a nuevos inversores, calificaciones internacionales, y otros temas administrados desde el directorio, la encargada de soporte de directorio y relacionamiento con accionistas redacta la gacetilla de prensa, y la envía al área de Marketing y RRPP para su posterior difusión.

La encargada de Marketing y RRPP comentó además que tienen a su cargo la programación de entrevistas con los voceros oficiales de la entidad ante la prensa: “*Se hace un cronograma de entrevistas, se llama, se coordina una hora y así hacemos una entrevista radial, o en medios escritos o televisivos*” (Entrevista A, Noviembre de 2010)

En este sentido, los medios de comunicación con los que se relaciona la entidad son la televisión, las radios AM y FM, los periódicos impresos, las revistas de negocios, y los portales web, según lo que manifestó la encargada de Marketing y RRPP (Entrevista A, Noviembre de 2010).

Accedimos al clipping de prensa de la empresa, correspondiente al mes de Agosto y notamos la difusión de actividades institucionales en los medios Ultima Hora, La Nación y ABC Color, tanto en la sección empresarial o economía, y sociales; así como en las radios Canal 100, 780 AM, Radio 1000, Monte Carlo, Radio Latina y Ñandutí; y en programas televisivos de canales como Telefuturo, SNT Cerro Corá, y Canal 13.

Referente a los tipos de informaciones difundidas a la prensa, la encargada de Marketing y RRPP expuso: “*Difundimos todo lo relevante a lo que queremos comunicar. Si bien hay productos, tenemos eventos institucionales. Hace poco por ejemplo, hicimos el cambio total de nuestra flota de vehículos, entonces sí también, eso comunicamos. Tenemos la corrida de Nike, como un evento que apoyamos, y eso también comunicamos. O sea enviamos todo*” (Entrevista A, Noviembre de 2010). Para ahondar en el tipo de informaciones que divultan a los medios de prensa consultamos el clipping de prensa del mes de Agosto de 2010, que nos facilitó la empresa. Encontramos que la prensa difundió las siguientes actividades de Visión Banco: apoyo a la Maratón del Bicentenario, inauguración de la Expo en el ferrocarril con apoyo de Visión Banco, presencia de la entidad en evento de socialmedia Café Digital, apoyo a la correcaminata Dequení, lanzamiento de alianza institucional con Un Techo para mi País, cobertura de Noche Visión Banco en el CIT, inauguración de nueva sucursal en Campo Grande, presencia de Visión Banco en expovivienda, y alianza con constructoras para financiamiento de viviendas.

Por lo manifestado por la entrevistada, y por lo que pudimos corroborar en el clipping de prensa, concluimos que la información difundida a los medios es la concerniente

a las novedades institucionales y comerciales de Visión Banco, como las inauguraciones de sucursales, lanzamientos de productos y servicios, las actividades de responsabilidad social empresarial, entre otros tópicos.

Con respecto a los criterios de emisión de información tenidos en cuenta, la entrevistada citó la relevancia para la imagen del banco, la publicidad de servicios, la relevancia para el segmento bancario, la respuesta ante una situación de crisis, y la aclaración de una información. Asimismo, el formato utilizado en la información difundida varía según el contexto de cada ocasión, pero en general la noticia es presentada en conferencias de prensa, desayunos o almuerzos de prensa, gacetillas de prensa, entrevistas programadas, e invitaciones especiales para periodistas a los eventos corporativos de la empresa. (Entrevista A, Noviembre de 2010).

También nos propusimos conocer si Visión Banco llevaba a cabo otro tipo de actividades con la prensa, con el objetivo de transmitir de una manera diferente e innovadora su identidad institucional y sus principios corporativos. La encargada del área de Marketing y RRPP nos comentó que apoyan constantemente actividades de formación para periodistas, específicamente en materia de finanzas y responsabilidad social empresarial, las cuales son llevadas a cabo por organizaciones sin fines de lucro: “*Apoyamos muchas actividades exclusivas de formación para periodistas, o para cobertura de eventos internacionales por periodistas. Como Visión Banco no lo hacemos pero sí a través de organizaciones, como la ADEC por ejemplo, o la red de finanzas.*” (Entrevista A, Noviembre de 2010). Por una política corporativa de respetar la libre expresión y la objetividad periodística, tienen definido como procedimiento tener una atención con los medios y periodistas a fin de año, pero además de eso, su relacionamiento debe cuidar los límites éticos: “*Tenemos un relacionamiento con ciertos límites*” (Entrevista A, Noviembre de 2010).

Finalmente, nos enfocamos en conocer los mecanismos aplicados por el área de Marketing y RRPP, para medir la evaluación de la gestión de comunicación llevada a cabo con la prensa. Con respecto a este punto, los autores consultados manifiestan que lo recomendable es utilizar más de una técnica de medición, para obtener resultados que reflejen la efectividad de la gestión. Según los textos consultados, la recopilación de menciones en prensa, sumado al cálculo de equivalencia publicitaria, son los métodos más aplicados por las empresas.

La encargada del área de Marketing y RRPP comentó que diariamente reciben un clipping de prensa por parte de su agencia de medios, en el que se resume el número de apariciones y menciones de la marca y la institución en los diferentes medios de comunicación. De igual manera reciben un informe de igual estructura, pero que resume las apariciones de la competencia (Entrevista A, Noviembre de 2011). Como ya fue mencionado, la empresa nos facilitó el acceso al clipping de prensa correspondiente al mes de agosto. Según lo manifestado por la entrevistada, este informe se incluye a fin de mes en el resumen de actividades del área, el cual es presentado a la alta gerencia de la empresa.

5.2.2.2. *Comunicación en Internet*

Con referencia a la gestión de comunicación corporativa en Internet, el presente estudio aborda dimensiones como los **canales de comunicación online**, la descripción del **proceso de mantenimiento de la página web**, el **proceso de gestión de las redes sociales** de la empresa, el **tipo de contenido publicado** en las mismas, y la **organización de las funciones** llevadas a cabo. Igualmente nos enfocamos en conocer los **mecanismos de evaluación de la gestión** de comunicación en Internet, y la **existencia de dificultades** o no, como para ejecutar efectivamente estas tareas.

Con relación a los canales de comunicación online utilizados actualmente por Visión Banco, la persona encargada del área de Marketing y RRPP citó los siguientes: en primer lugar, la página web de la empresa; en segundo lugar la página de la empresa en el Facebook; en tercer lugar, el perfil institucional de la empresa en la red social Twitter, y en cuarto lugar el canal de la empresa en YouTube (Entrevista A, Noviembre de 2010). Según lo manifestado por nuestros entrevistados, y lo que pudimos corroborar en las descripciones de los puestos, el área de Marketing y RRPP es responsable de gestionar la actualización y administración de estos soportes interactivos de la empresa.

Visitamos la página web de la entidad, y encontramos las siguientes secciones a Junio de 2011: portada, Visión Vida, Visión Emprendedor, Visión Institucional, Visión Online, una sección llamada Productos del Mes, y otra de noticias y novedades institucionales. Pudimos ver que la empresa también habilitó las siguientes herramientas interactivas para sus clientes: cotizaciones de monedas, simuladores para el cálculo de créditos, y una sección interactiva denominada “Trabaje con nosotros”, para que los interesados en integrar la empresa puedan subir sus curriculums. También vimos accesos directos a la sección de Cajeros Automáticos, Centros de Atención al cliente, sugerencias y reclamos, cobro de impuestos, Feller Rate, tarifarios, contrato, títulos y bonos subordinados, así como una sección con datos de contacto, y otra con videos institucionales de la empresa.

Con relación al proceso de gestión del contenido institucional de la página web, la encargada del área nos comentaba que utilizan como base el texto desarrollado en la memoria de sostenibilidad de la entidad. Cada departamento involucrado debe remitir al equipo de Marketing y RRPP una versión resumida del texto del anterior documento, de manera a conformar el contenido de la sección institucional de la web: “*Les decimos a cada área: “RSE estos son los temas de la memoria, por favor pasámos resumido para la web” o “Productos, por favor pasámos esto resumido para la web”*”. La web es habilitada una vez

que el diseño y contenido es aprobado por todas las instancias respectivas. (Entrevista A, Noviembre de 2010).

Con respecto a la frecuencia de las modificaciones o actualizaciones que se deben realizar, éstas dependen de la necesidad: “*Realizamos actualizaciones de acuerdo al evento o a la promoción, o si haya algo que queramos alzar, como encuestas, consejos. También en caso de avisos importantes como que van a cerrar un cajero, o el área de Visión online va a dejar de funcionar, entonces emitimos alertas.*” (Entrevista A, Noviembre de 2010).

Pudimos corroborar que la sección de noticias y novedades contaba con noticias actualizadas e imágenes acompañando cada nota. Por ejemplo durante el mes de mayo de 2011, se publicaron 9 noticias en esta sección.

Es importante mencionar la gran facilidad que tienen los responsables para realizar cualquier tipo de reajuste de contenido a la página: “*Si queremos agregar algo nuevo lo modificamos desde este departamento, si otra área quiere modificar algo nos pasan acá y nosotros realizamos los cambios. No necesitamos recurrir al web-master para realizar cambios. Ese era el problema que teníamos anteriormente*”. (Entrevista A, Noviembre de 2010). De esta manera, el actual diseño no requiere que los cambios sean realizados por un web-master, ya que la programación permite que administradores designados ingresen a la herramienta, y lleven a cabo variaciones necesarias en ciertas secciones.

Visión Banco se destacó durante el 2010 por ser una de las pocas entidades bancarias del país en incursionar en las redes sociales, Facebook, y Twitter. Con respecto a esta función nos interesamos en comprender el **proceso de gestión de comunicación** en estos soportes, el **tipo de contenido publicado**, los **responsables de la gestión**, las **tareas a su cargo** y el **objetivo de la presencia institucional en redes** de Visión Banco. Finalmente abordamos los **mecanismos vigentes de evaluación de la comunicación en Internet** para todos los canales digitales mencionados.

Según lo expresado por la encargada de Marketing y RRPP, y por lo que pudimos corroborar en Internet, actualmente Visión Banco gestiona cuatro perfiles en las redes sociales, tres cuentas en Facebook y una cuenta en Twitter. La primera experiencia fue con la página del producto “Mujeres Exitosas” en el Facebook, punto sobre el cual ya hemos comentado en el apartado anterior de técnicas de comunicación de marketing en Internet. Luego de haber implementado cambios y mejoras a partir de ese caso, desde el área de Marketing y RRPP, habilitaron los perfiles institucionales de Visión Banco, uno en Facebook, y otro en Twitter. El tercer perfil creado fue la página de Facebook, Futboleros Paraguay, como herramienta de comunicación de la campaña institucional de la empresa “Apasionados por el futbol sin violencia”. A través de este canal se publican novedades del futbol local e internacional. (Entrevista A, Noviembre de 2010).

Navegamos por los mencionados perfiles corporativos y pudimos ver que a Junio de 2011 la empresa poseía 2260 fans en su página de Facebook, 142 seguidores en Twitter, y 15 videos en su canal de YouTube. Por otra parte, contaban con más de 800 fans en el perfil Futboleros Paraguay, la campaña de promoción del futbol sin violencia.

En ese contexto con respecto al proceso de gestión de comunicación en las redes Facebook y Twitter, la encargada del área de Marketing y RRPP manifestó que la misma es ejecutada por un community manager externo, según lineamientos definidos en el Plan de introducción a las redes sociales, el cual fue desarrollado por el área de Marketing y RRPP. De igual manera este community manager recibe instrucciones específicas del departamento sobre los temas a tocar en las publicaciones diarias. Consideramos importante destacar el comentario de la encargada del área con relación al perfil profesional de la persona que ejerce la función de community manager: “*Necesitábamos una persona que esté 24 hs al día conectada, el administrador de las redes no tiene que ser cualquier persona, tiene que ser*

una persona con conocimientos periodísticos, tiene que saber lo que es el movimiento en la web, y tiene que entender el concepto del banco.” (Entrevista A, Noviembre de 2010).

Con respecto al tipo de contenido publicado la encargada del área señaló los temas referentes a comunicación de productos y promociones, noticias institucionales de la empresa, atención a consultas de clientes y seguidores, y la publicación de contenido informativo variado para clientes e interesado en las micro-finanzas y micro-emprendimientos: “*En el caso de Visión el contenido publicado hace referencia a finanzas personales, ahorro, cómo ahorrar, cómo invertir, y todo lo que sale en el mundo de economía de un diario se tendría que enlazar.*” (Entrevista A, Noviembre de 2010). Según lo que pudimos verificar al visitar el perfil institucional, las publicaciones difundidas guardan relación con las actividades institucionales de Visión Banco, consejos útiles para trabajadores, o emprendedores, noticias sobre los eventos que apoyan en el marco de su programa de RSE o marketing, promociones de productos, entre otros temas.

Referente a los responsables de esta gestión, como ya fue mencionado, un community manager externo administra los perfiles de la empresa, y además, el responsable de medios del departamento de Marketing y RRPP de la entidad, es el encargado de enviar la información con referencia a productos, novedades institucionales y/o promociones a ser publicados en los perfiles. Se puede afirmar entonces, que dos personas participan de la gestión de comunicación en redes, una de forma externa a la empresa, y otra de forma interna. Pero también la encargada del área, en conjunto con el equipo descripto, llevan a cabo otras tareas relacionadas a la gestión de comunicación en el “social media”, ellos monitorean las informaciones difundidas acerca de Visión Banco en Internet, y recaban análisis estadísticos acerca de la participación e interactividad de los usuarios de estas redes, con los contenidos publicados.

Como parte de los mecanismos de evaluación de la gestión de comunicación en Internet, utilizan las herramientas citadas en el párrafo anterior, así como informes acerca de las visitas a la página web: “*Tenemos un reporte que nos dice cuánta gente entró a nuestra página web, y de esa gente cuántos vinieron de las otras páginas con las que tenemos el enlace, o sea el peso de las otras páginas en las que estamos para mi página web. Después el informe incluye un resumen de las palabras que se usaron para buscar nuestra página.*” (Entrevista A, Noviembre de 2010).

Finalmente, con relación al objetivo de Visión Banco al tener presencia en las redes sociales, la encargada del área nos respondió que desde hacía unos años tenían la necesidad de estar, como una estrategia para velar por la imagen de la entidad: “*Pasó que por más de que nosotros no estábamos ahí, la gente hablaba de nosotros. Había un portal en Orkut llamado “Odio a Visión Banco”. La gente de los clubes Cerro y Olimpia hablaba de nosotros, y entonces, aunque no nos gustara la idea, teníamos que estar. Porque siempre es mejor encarar a hacerte del sordo.*” (Entrevista A, Noviembre de 2010). Los integrantes del área acudieron a varios cursos y seminarios sobre las estrategias de “comunicación 2.0.” con la finalidad de capacitarse y poder implementar sus propias acciones de comunicación, para el posicionamiento de su imagen en la web.

5.2.2.3. Comunicación de acciones de RSE

La Gerencia de Calidad y RSE es el estamento de Visión Banco que lleva a cabo programas de responsabilidad social empresarial con los diferentes stakeholders de la empresa. Sobre este punto en concreto tratábamos en el capítulo 5.1.2 de herramientas estratégicas de comunicación corporativa. No obstante en este apartado vamos a abordar en profundidad la gestión de comunicación de dichas acciones de RSE a los públicos de interés de Visión Banco, porque como bien citábamos las palabras del gerente de ésta área, a la

entidad misma le interesa que sus públicos conozcan las acciones llevadas a cabo, primordialmente para que estas actitudes sean replicadas por más empresas y emprendedores del país.

En esta sección vamos a presentar la información recabada con respecto a la utilización o no de una **planificación de comunicación de acciones de RSE**, los **canales de comunicación de la RSE disponibles** para cada público de interés de la entidad en estudio, la identificación de los **responsables de la comunicación de RSE**, las **dificultades registradas durante la gestión** y el método de **organización del presupuesto** para acciones de comunicación de los programas de RSE.

Ante la consulta de la existencia de un plan de comunicación de la RSE de Visión Banco, el gerente de Calidad y RSE contestó que actualmente no cuentan con plan de comunicación exclusivo, pero que en el plan anual del área de Calidad y RSE se resumen todas las actividades a ser llevadas a cabo durante el año en materia de RSE, y que el departamento de Marketing y RRPP presta su apoyo en materia de gestión de la comunicación de dichas actividades con los públicos externos. El gerente de Calidad y RSE nos comentó: *"Nos estamos ordenando en ese sentido, así como habrás identificado en otras áreas, en Marketing, en la Dirección de personas mismo y ahora en Calidad y RSE, estas áreas por su actividad misma, generan sus propias comunicaciones, pero estamos haciendo el lindo ejercicio de trabajar en áreas conjuntas, para a la hora de comunicar, trabajar en forma conjunta desde la misma organización de estas cosas, porque a Calidad y RSE seguramente nos va a costar más hacer algo que hace Marketing, sin embargo si entro asociado con Marketing, eso me facilita mucho más el evento que quiero organizar y la forma de comunicar."* (*Entrevista B, Noviembre de 2010*). Revisamos el plan estratégico 2011 de la gerencia de RSE y pudimos ver que la comunicación de las diversas actividades de RSE forma parte de las iniciativas para lograr los objetivos del programa.

Con respecto a los tipos de canales de comunicación que el área de RSE utiliza para la difusión de sus actividades, el gerente identificó de manera general los siguientes: publicaciones en medios de prensa, espacios pagados en medios de prensa, folletos institucionales, publicación de la memoria de sostenibilidad anual, y una sección de RSE en la página web de la empresa.

Según lo manifestado por el gerente del área de RSE y considerando los stakeholders identificados por la empresa, los principales medios de comunicación de acciones de RSE disponibles para clientes son la página web, los materiales informativos impresos entregados al cliente y disponibles en las sucursales, el nuevo boletín llamado Visión News, de impresión trimestral y el envío de mailing en los extractos. Accedimos a cada uno de estos canales y pudimos notar que la información sobre las actividades de RSE en la página web, está consignada en la sección Visión Institucional. Si bien en esta ubicación se encontraron declaraciones de la entidad con referencia a su decisión de trabajar en la senda de la RSE, y un listado de las fundaciones con las que cooperan, no encontramos los programas concretos con cada una de estas ONGs. Si bien estas actividades se describen detalladamente en la Memoria de Sostenibilidad, las versiones digitales de las mismas no facilitan la lectura y procesamiento de la información ya que están presentadas de forma dividida.

Por otra parte, entre los principales medios de comunicación de acciones de RSE con los empleados, el segundo stakeholder de Visión Banco, el gerente mencionó el correo electrónico, y las secciones informativas de la Intranet. El entrevistado agregó que inclusive la herramienta fue renovada y actualmente presenta un diseño más amigable, lo que permite una mejor experiencia de navegación. Por último, como otro medio de comunicación de acciones de RSE con el público interno, se incluyó a las capacitaciones y talleres de valores institucionales y desarrollo personal realizado con los funcionarios de la empresa.

Con relación a los medios de comunicación de las acciones de RSE con el siguiente stakholder de la empresa, en este caso la comunidad, el gerente del área nos comentó: “*Luego en todos los programas que vamos haciendo cuando firmamos convenios y llevamos adelante las actividades, tratamos de que la prensa nos acompañe, para que a través de los medios de prensa eso se pueda comunicar.*” (*Entrevista B, Noviembre de 2010*). En este caso trabajan conjuntamente con el área de Marketing y RRPP para tener la cobertura de los principales medios de comunicación de cada localidad. También recurren a materiales audiovisuales reproducidos en eventos, o exposiciones para informar acerca de los programas de RSE vigentes: “*Tenemos algunos videos de las cosas que hicimos, entonces en los eventos ponemos esos materiales audiovisuales que son imágenes, videos, fotos que como un sinfín (rotativo) eso va pasando y eso ayuda muchísimo a comunicar. Pero no lo estamos publicando en nuestra web por ejemplo, solo lo utilizamos para los eventos.*” (*Entrevista B, Noviembre de 2010*).

Por otra parte, la Memoria de Sostenibilidad de la entidad es considerada el medio de comunicación más importante de las acciones de responsabilidad social empresarial emprendidas anualmente: “*Visión Banco fue el primer banco que sacó un reporte de sostenibilidad en el 2006. Un reporte que informa los aspectos económicos y financieros, que componen la memoria normal de una empresa, pero a eso se le agrega el informe social y el informe ambiental. Todo lo que hacemos en esos dos sentidos con todos los stakeholders. Es un esfuerzo importante que hacemos y que es probablemente nuestro medio técnico de comunicar, de manera institucional y oficial todo lo que hacemos en el marco de la RSE.*” (*Entrevista B, Noviembre de 2010*). Este material es presentado en un evento corporativo para los accionistas, proveedores, representantes del gobierno, así como a representantes de gremios, asociaciones y organizaciones de la sociedad civil.

Según lo que pudimos ver, cada edición impresa de la Memoria de Sostenibilidad posee una dedicación importante en materia de diseño editorial, con un concepto creativo propio y diferente; y cuenta con información completa sobre toda la gestión en material de responsabilidad social durante dicho periodo. En sus memorias de sostenibilidad, Visión Banco también incluye abundante información institucional, sobre su identidad corporativa y un resumen de su gestión económica y financiera. Como un ejemplo de su utilidad, podemos mencionar que este material fue utilizado para la elaboración del capítulo sobre la empresa en nuestro marco teórico.

Como se puede ver, la empresa hace uso de una gran variedad de medios para comunicar sus acciones de RSE, sin embargo, sería interesante poder evaluar en una siguiente investigación la efectividad de cada uno de ellos.

Con relación a los responsables de la gestión de estas acciones de comunicación, participan del proceso el equipo de RSE, y el equipo de Marketing y RRPP. Ambos encargados de las áreas mencionadas destacaban que trabajan en conjunto para llevar a cabo estas acciones: *"Si bien nosotros no nos encargamos directamente de lo que es responsabilidad social, sí nos encargamos directamente de lo que es la comunicación de responsabilidad social empresarial. ¿Por qué? Porque la persona encargada realiza sus planeamientos pero trabajamos en conjunto para hacer un aviso, trabajamos en conjunto para hacer una conferencia de prensa, para hacer una comunicación al medio."* (Entrevista A, Noviembre de 2010). *"El equipo de calidad y RSE está a cargo de estas acciones y trabajamos de cerca con Marketing y la Unidad Estratégica de Negocios."* (Entrevista B, Noviembre de 2010).

Así también, el gerente del área de RSE mencionó la participación de empresas y profesionales externos en la gestión de comunicación de los programas de responsabilidad social empresarial. Por ejemplo, en el caso de campañas institucionales a nivel nacional, la

entidad contrata a su agencia publicitaria para el desarrollo creativo de las mismas, pero en caso de trabajos más puntuales, suelen utilizar los servicios de una diseñadora gráfica: “*Ella por ejemplo nos hace todo lo que es el diseño y diagramación de la memoria de sostenibilidad y en lo que se refiere a la parte más blanda de la institución; todo lo que es responsabilidad social, y en lo más institucional, esta persona nos interpreta mejor. Cuando tenemos que preparar un material delicado trabajamos con ella siempre en base al manual de marca.*” (*Entrevista B, Noviembre de 2010*). Mencionó como ejemplo que al momento de la entrevista estaban preparando con ella unos materiales informativos de protección al cliente, y también unos manuales de conducta ética para el público interno.

Con relación a las dificultades que se presentan en la gestión de comunicación de RSE, a criterio del gerente del área, la comunicación todavía es deficitaria, ya que no todos los públicos de la empresa conocen los programas que se llevan a cabo: “*Nuestros públicos a veces no se enteran de lo que hacemos, nuestra misma gente, a veces los colaboradores. Imagináte, parece fácil interconectados que la gente se va a enterar pero la gente tiene su ritmo, su training, su trabajo, entonces nosotros nos confiamos en el mail pero no es el mecanismo más adecuado. Tenemos que encontrar mecanismos, oportunidades, materiales, medios para llegar más efectivamente a la gente, y eso es una cuestión técnica, entonces tenemos que trabajar con gente que maneja más el tema para que nos ayude a sacar un poco más eso que hacemos y que la gente visualice un poco más.*” (*Entrevista B, Noviembre de 2010*). Encontramos que esta debilidad fue apuntada como parte del análisis de situación de partida, previo al plan estratégico de RSE 2011.

Por último, nos interesamos en conocer el proceso de organización del presupuesto para llevar a cabo estas acciones de comunicación. El presupuesto que se destina a la gestión de comunicación tiene su origen en el plan de Responsabilidad Social Empresarial del área, y forma parte del presupuesto anual del área. El entrevistado mencionó que en caso de que

por algún motivo precisen de más recursos, en general suelen recurrir a los fondos del departamento de Marketing y RRPP, o de la Unidad Estratégica de Negocios, o de la Dirección de Personas, dependiendo del grado de participación de alguna de estas áreas en los proyectos. Durante la entrevista se resaltó el hecho de que el directorio de la empresa destina los fondos necesarios para todas las actividades, esencialmente debido a que la sostenibilidad organizacional que se persigue a partir de los proyectos de RSE es uno de los objetivos estratégicos de Visión Banco: “*Realmente tenemos que decir que la organización no escatima esfuerzos para asignar recursos a las cosas importantes, porque son cosas que nosotros las definimos como estratégicas. Uno de nuestros objetivos estratégicos es la sostenibilidad, y la sostenibilidad tiene mucho que ver con todo lo que hacemos desde RSE, a mediano y largo plazo, o sea a eso se le pone recursos y todo está presupuestado, no necesitamos solicitar recursos para cada cosa. El plan está por un lado y el presupuesto en el mismo sentido están aprobados desde inicio de año y sabemos que lo que podemos gastar.*” (*Entrevista B, Noviembre de 2010*).

5.2.2.4. Patrocinio

Con relación a la mencionada técnica de comunicación corporativa, nos interesamos en conocer los **criterios de la empresa para la selección de proyectos** a ser apoyados. El concepto de patrocinio abarca el auspicio de una entidad a actividades tanto deportivas como culturales, o de esparcimiento.

Durante las entrevistas a la encargada de Marketing y RRPP y al Gerente de la Unidad Estratégica de Negocios de Visión Banco pudimos identificar que desde el área de Marketing y RRPP se gestionan los auspicios a proyectos que otorgan una mayor visibilidad mediática, con el objetivo de lograr el posicionamiento de la marca en el mercado. Como ejemplo podemos mencionar el patrocinio a la selección paraguaya de fútbol, y a los torneos

y equipos de fútbol locales. Otro de los ejemplos de patrocinio es el apoyo de la entidad a maratones y corridas impulsadas por diversas organizaciones aliadas al banco, o a eventos de fuerte impacto que estén alineados con su foco de negocios, por ejemplo los préstamos para la vivienda, como es el caso de la 1º Expo Casa 2011, según como pudimos corroborar en los medios de prensa impresos y digitales.

De igual manera, tenemos que mencionar el patrocinio a proyectos sociales de organizaciones de la sociedad civil, en beneficio de la educación, la formación financiera, inclusión social, medioambiente, entre otros focos estratégicos, los cuales son gestionados por el departamento de Calidad y RSE. El gerente del área nos manifestaba: “*Hoy por hoy trabajamos con más de 20 organizaciones y tenemos programas específicos con cada uno. Y tenemos un plan de trabajo para el año, y una política donde definimos hacia qué cosas vamos a encarar: Programas educativos, programas de formación, programas de desarrollo, y como somos de microfinanzas, programas de emprendedorismo. Tenemos definidas las cosas que queremos apoyar*”. (*Entrevista B, Noviembre de 2010*). Como ejemplos de patrocinio en base a criterios de RSE, podemos citar el patrocinio a la VIII Conferencia Interamericana sobre la Responsabilidad de la Empresa, CSRAméricas 2011, la cual se realizó en nuestro país durante el mes de Mayo. Durante dicho mes registramos varias publicaciones en medios de prensa sobre el apoyo de Visión Banco al citado congreso, y espacios en prensa abordando las características y logros de Visión Banco en materia de responsabilidad social.

Es importante mencionar que desde el área de RSE tienen criterios específicos para el patrocinio a los citados proyectos, según lo expresado por el gerente del área, en primer lugar tienen que ser programas que requieran la participación de los funcionarios de Visión Banco en actividades de voluntariado: “*Tiene que ser un proyecto donde nuestra gente va a participar activamente. No nos gusta hacer el cheque nomás. Ese es el primer criterio.*” El

otro criterio es que el patrocinio es a programas completos, en otras palabras, no es el concepto de auspicio para una actividad aislada: “*También el criterio es apoyar proyectos, no auspicio. Porque la gente te plantea como auspicio. A veces el proyecto es lindo pero te dicen dame 5000 dólares y llevá tu banner. No nos interesa eso, nos interesa realmente la esencia de ese proyecto, cuál va ser el objetivo, qué busca, cuál es la expectativa, cuáles son los resultados esperados. La visibilidad de Visión no es la prioridad, con eso directamente no vamos a ganar dinero, lo que queremos es contribuir en el desarrollo.*” (Entrevista B, Noviembre de 2010).

De esta manera, fue posible determinar que Visión Banco invierte en dos tipos de patrocinio esencialmente diferentes. El primero está enfocado en lograr una visibilidad mediática, a través del apoyo a actividades de gran alcance. Este patrocinio es gestionado desde el área de Marketing y RRPP. El segundo tipo de patrocinio está orientado a contribuir con el desarrollo de programas para el desarrollo social y es gestionado por el área de RSE.

5.2.2.5. Comunicación de crisis

La comunicación de crisis en Visión Banco es otro de los géneros de comunicación corporativa que se gestiona de forma conjunta entre el área de Marketing y RRPP, el gerente de Calidad y RSE, la gerencia de UEN, entre otros estamentos de la empresa. Concretamente, el estudio de esta variable abarcó la **descripción del procedimiento de comunicación en casos de crisis, la identificación de los involucrados en la elaboración del plan de comunicación de crisis, el proceso de comunicación post-crisis** en caso de llevarse a cabo, y la existencia de alguna **dificultad en la gestión** a criterio de los involucrados.

Con respecto al procedimiento de comunicación en casos de crisis, en primer lugar es importante recordar que para los autores consultados, toda gestión de crisis debe basarse en un plan previamente elaborado por los responsables de su ejecución (Cruz, 2004). Para los teóricos, este plan debe abordar 5 etapas como mínimo: la identificación del conflicto, el análisis del mismo, la evaluación de opciones estratégicas, la implementación del plan de acción y la evaluación de resultados, y el mismo debe gestionarse desde el departamento de comunicación, relaciones públicas, o gabinete de prensa (Wilcox y Cameron, 2009). Según la información relevada, en el caso de Visión Banco, todas las acciones de comunicación a implementar se definen en el comité de crisis, el cual está integrado por el comité de comunicación institucional entre otros comités de la empresa. Asimismo, las acciones comunicacionales implementadas siguen el protocolo determinado en el manual de crisis de la entidad.

Según lo manifestado por el Gerente de RSE y la Gerente de Marketing y RRPP, ante una crisis, los responsables de seguridad y el área de administración de la empresa deben ponerse en contacto con el departamento de Marketing y RRPP para informar lo sucedido y proveer de toda la información posible para la preparación de una gacetilla. Este material solamente es difundido en caso de que el evento de crisis trascienda a la prensa y reciban consultas de periodistas. La encargada del área nos manifestaba: “*De acuerdo a la repercusión en los medios se decide publicar o hacer una entrevista por el caso*”. (*Entrevista A, Noviembre de 2010*). Por su parte, el gerente de RSE agregó: “*Tenemos una estrategia que dice que la persona encargada de marketing tiene que manejar el tema de los medios, tiene que buscar el espacio adecuado para que la voz oficial se pueda emitir.*” (*Entrevista B, Noviembre de 2010*).

Desde la conformación del comité de comunicación institucional, el consejo ejecutivo de la empresa designó como sus voceros oficiales al Gerente de Calidad y RSE, y

al Gerente de la Unidad Estratégica de Negocios, quienes son los únicos autorizados a brindar declaraciones, a no ser que el comité citado decida algo diferente. Pudimos confirmar este proceso al tener acceso al documento de aprobación de la conformación del citado colegiado, donde se especifica el objetivo del grupo, y sus funciones generales dentro de la estructura institucional.

Con relación a los involucrados en el plan de comunicación de crisis, participan el área de Marketing y RRPP, la gerencia de Calidad y RSE, el departamento de administración, y la secretaría general de la empresa: “*Interviene Administración porque de ellos depende el tema de seguridad, luego nos comunican a Marketing, por el control del tema de la prensa, a mí, al asesor jurídico, al secretario general y a recursos humanos también, quienes tienen que hacer toda la contención en el caso de que haya un asalto*” (*Entrevista A, Noviembre de 2010*).

Por otra parte, con respecto a la existencia de dificultades en el proceso de comunicación de crisis, la gerente de Marketing y RRPP explicó que una vez que se puso en vigencia el manual de crisis ya no se presentaron dificultades en la gestión de comunicación de las mismas: “*Una vez que existió el manual no se tuvo ningún problema para la gestión de las siguientes crisis. Las que tuvimos fueron mayormente asaltos*”. (*Entrevista A, Noviembre de 2010*).

Finalmente, con respecto a la gestión de comunicación de post-crisis, los teóricos mencionados en el segundo capítulo de la presente tesina, concuerdan al afirmar que la gestión de comunicación de crisis debe incluir una evaluación del daño reputacional registrado para la empresa, y debe incorporar acciones comunicacionales que disminuyan lo más posible estas consecuencias para la imagen corporativa. Según lo expresado por el gerente de Calidad y RSE, en Visión Banco se acompaña hasta el final el proceso de publicaciones de información en los medios. Comentó que en algunos casos publican

comunicados oficiales, pero que en todos los casos también difunden comunicados al público interno, para evitar la propagación de rumores. Por último, el gerente mencionó que también sacan provecho de los espacios de atención a clientes en las sucursales para emitir comunicados oficiales que aminoren el efecto de la crisis y contribuyan a restablecer la imagen de la empresa. Pudimos confirmar esta información al acceder a una copia de un folleto de comunicación de post-crisis difundido por el banco en Mayo de 2010, donde el Directorio de la empresa recordaba a su clientela las medidas de seguridad vigentes, o adoptadas por el banco como consecuencia del asalto a una de sus sucursales de Asunción.

5.2.2.6. *Comunicación con accionistas*

Como parte de las técnicas de comunicación corporativa, la presente investigación abordó también la gestión de comunicación con los accionistas de Visión Banco. Con relación a esta sub-variable, estudiamos el **tipo de información enviada a los inversores**, los **canales de comunicación utilizados** para su difusión, las demás **actividades llevadas a cabo como parte del relacionamiento** con ellos, la existencia o no de una **política de comunicación** y de una **planificación de comunicación con los accionistas**. De igual forma nos interesamos en conocer el **proceso de comunicación con los accionistas** locales e internacionales, las **dificultades** presentadas durante la gestión de comunicación con estos públicos, la **organización del presupuesto**, los **encargados de la gestión de comunicación**, los **mecanismos de evaluación de la gestión**, y el **acceso a capacitaciones** por parte de los responsables. Todos los datos con relación a estos puntos fueron recabados en la entrevista con la encargada de relacionamiento con los accionistas.

Antes que nada es importante mencionar el contexto en el cual Visión Banco gestiona su relacionamiento con sus accionistas locales e internacionales. Según lo expresado por la encargada de esta función, la entidad de estudio inició la venta de acciones

en el mercado, recién en el 2009. Al momento de la entrevista contaban con 125 accionistas, de los cuales cinco provenían del exterior. La nómina de accionistas está compuesta tanto por accionistas institucionales, como individuales.

Con respecto a los temas investigados, en primer lugar nos orientamos en conocer el tipo de información enviada a los accionistas. Los autores de comunicación manifiestan que esta información debe basarse en las últimas actualizaciones sobre la situación accionaria y de resultados financieros, sociales y de inversión de la empresa. Los mismos también afirman que la comunicación con accionistas debe tener en cuenta el marco legal correspondiente y las políticas de la empresa. (Cañete y Santacruz, 2009)

Ante la consulta, la entrevistada indicó que las comunicaciones realizadas a los accionistas hacen referencia a la situación financiera de la empresa, a novedades institucionales, notificaciones con relación a las acciones, e invitaciones a las asambleas ordinarias y extraordinarias. (Entrevista D, Noviembre de 2010). Por su parte, los canales de comunicación disponibles para el envío de dichas informaciones son en primer lugar la asamblea anual de accionistas, la atención personalizada al accionista y el correo electrónico, un boletín de impresión trimestral, y las invitaciones y materiales como la memoria de sostenibilidad enviados por courrier.

Con relación a la asamblea anual de accionistas, es el medio oficial y formal de comunicar informaciones a los inversionistas (Cañete y Santacruz, 2009) Para Gallifa, et al, (2007), la asamblea ordinaria o extraordinaria de accionistas es la actividad de comunicación más importante realizada con estos públicos. Según lo expresado por la encargada del relacionamiento con accionistas, en Visión Banco, por una política de la empresa, cada accionista recibe por courrier una invitación que contiene el orden del día a ser desarrollado, pero por una exigencia legal, la entidad también deber realizar una publicación en los

periódicos locales para informar acerca de la realización de las asambleas. (Entrevista D, Noviembre de 2010).

Referente a la atención personalizada, la encargada de accionistas, nos comentó que en la casa matriz de la empresa, tienen habilitado un punto de atención exclusivo, donde los accionistas pueden hacer sus transacciones y consultas con una persona especialmente designada para el efecto. (Entrevista D, Noviembre de 2010). Es importante mencionar que el trato con los accionistas se hace a través de notas y mediante correo electrónico, sin embargo, según lo manifestado por la entrevistada, no todos los accionistas utilizan este último medio, por ser personas de avanzada edad: “*Tratamos con mucha gente mayor que no usa ese método de comunicación entonces con ellos es más bien a través de notas que nos comunicamos*”. (Entrevista D, Noviembre de 2010). Por lo tanto, el envío de notas todavía está en plena vigencia en el relacionamiento con los accionistas de la entidad de estudio.

Finalmente con respecto al boletín de edición trimestral mencionado, pudimos acceder al mismo, y constatamos que el mismo contiene informaciones institucionales de los logros y novedades de la empresa, pero al mismo se agrega una página con el balance trimestral de la entidad. Según lo expresado por la entrevistada, este medio surgió en el segundo semestre del 2010 como una necesidad de hacer llegar periódicamente este informe contable a los inversionistas, de manera que puedan mantener un registro del mismo a lo largo del año. (Entrevista D, Noviembre de 2010). Es importante mencionar que este material, al momento de la entrevista, aún no estaba disponible en forma digital.

Con respecto a este medio, la encargada de la gestión con accionistas comentó: “*En el boletín, a parte del balance que es para los accionistas solamente, se incluyen las novedades del trimestre. Eso sale de forma trimestral desde el 2010. Entonces hablamos con el área de marketing y RRPP y vimos la forma de enviar eso con una información más que sea para accionistas y ahí surgió el Visión News*”. (Entrevista D, Noviembre de 2010).

Por último, creemos relevante señalar el interés de la encargada de accionistas en habilitar una sección en la página web, de acceso exclusivo para los mismos. Comentó que todavía están trabajando en la idea, pero que la iniciativa ya fue aprobada por el Consejo Ejecutivo de la empresa, y que esta probablemente sería desarrollada durante el 2011. No es coincidencia haber encontrado que los autores de comunicación con accionistas consideran las secciones exclusivas en páginas web institucionales, como el medio con mayor proyección de expansión entre los canales con inversores, por su facilidad de aplicación y su bajo costo (Gallifa, et al, 2009).

Con respecto a la realización de otro tipo de actividades con accionistas, la entrevistada manifestó que permanentemente los invitan a los eventos corporativos de la empresa. En estos casos reservan siempre cupos para los mismos, aunque en algunas situaciones no pueden invitar a la totalidad de los accionistas y solamente los mayores accionistas son participados. Como parte de otra actividad, realizan llamadas telefónicas de felicitaciones a los accionistas por sus cumpleaños. En este sentido, la responsable de atención personalizada es la encargada de la tarea. Conjuntamente, la entrevistada manifestó que en el corto plazo desean implementar el envío de tarjetas de felicitaciones. Con respecto a la memoria de sostenibilidad, desde el área envían un material a cada accionista que está en la nómina al 31 de Diciembre del año anterior.

Sin embargo, referente a la elaboración de algún material comunicacional exclusivo para accionistas, o la organización de algún evento exclusivo para ellos, la entrevistada respondió que hasta el momento no lo habían hecho.

Interesados en la utilización de políticas y planificaciones de comunicación con accionistas en la entidad, la entrevistada nos comentó que no cuentan con dichas herramientas actualmente, pero que eventualmente van a tener que desarrollarlas, ya que cada día ingresan más accionistas locales e internacionales. En este sentido resaltó que es

reciente el trabajo con accionistas, pero que el crecimiento de la nómina va a obligar a contar con políticas y planes comunicaciones para ellos: *"Por la forma en que está creciendo la nómina va ser necesario estandarizar los procesos y ver una política comunicacional y establecer otros canales también."* (Entrevista D, Noviembre de 2010).

Por otra parte, con respecto al proceso de comunicación para captación de nuevos accionistas locales, el proceso inicia con la publicación acerca de la emisión de acciones en los periódicos y otro mecanismo es la intermediación de una casa de bolsa de valores. Actualmente, además de la utilización de los canales citados, no precisan desplegar una estrategia de venta de acciones, ya que las mismas se venden exitosamente. Las personas interesadas en adquirir acciones se ponen en contacto con la empresa a través del centro de atención telefónica, y las llamadas son derivadas al área de accionistas, donde se inicia el proceso de venta de acciones. (Entrevista D, Noviembre de 2010).

No obstante, en el caso de instituciones del exterior interesadas en la compra de acciones, el proceso se desarrolla por correo electrónico y por courrier. Estas entidades o personas conocen Visión Banco principalmente por los foros internacionales de micro-finanzas, ya que la entidad tiene una larga trayectoria en este segmento. Los primeros contactos con estos inversionistas interesados, surgen en los encuentros internacionales.

Por otra parte, nos interesamos en conocer si se registra algún tipo de dificultad durante la gestión de comunicación con accionistas, a lo que la encargada del área respondió que no se presentan mayores dificultades en la gestión, ya que cuentan con el respaldo del directorio de la empresa para todas las iniciativas: *"De parte del directorio tenemos total apoyo. Hay muchas cosas que se pueden hacer, nosotros estamos dando nuestros primeros pasos en este sentido."* (Entrevista D, Noviembre de 2010).

Sin embargo, la encargada de área pudo identificar algunas dificultades como por ejemplo la imposibilidad de agilizar los procesos de comunicación con los accionistas a

través de los canales digitales como el correo electrónico, ya que gran parte de los inversores locales no utilizan dicha herramienta, por ser de avanzada edad. Comentó que los mismos están acostumbrados a un trato personalizado por parte del área, ya que al principio hasta podían hacer visitas periódicas a los accionistas, y conocerlos personalmente. Hoy por hoy, debido al crecimiento de la nómina, este tipo de prácticas ya no son fáciles de continuar, pero todavía se trata de mantener, ya que a los accionistas les agrada: “*Visión todavía mantiene ese trato personalizado que a la gente le gusta. Últimamente no me da el tiempo pero sí hacíamos eso. Tal vez deberíamos hacernos de más tiempo y que alguien les visite y entregue las notas y materiales. Porque a la gente les gusta.*” (*Entrevista D, Noviembre de 2010*).

También, como parte del abordaje a la gestión de comunicación con accionistas, nos interesamos en conocer si la entidad implementa algún tipo de evaluación de la comunicación con estos públicos. Los autores abordados expresan que agrega un gran valor a la gestión de comunicación la realización de sondeos para conocer la percepción e imagen de los públicos con respecto a la empresa. Las técnicas más utilizadas son las encuestas, los grupos focales, las entrevistas, entre otras. (Capriotti, 2009) (Wilcox y Cameron, 2009) (Belch y Belch, 2004). En el caso de Visión Banco, la responsable del relacionamiento con accionistas nos comentó que hasta el momento no realizaron ningún tipo de diagnóstico acerca de su relacionamiento y la imagen que los inversores tienen de la entidad, pero que sería útil efectuarlo: “*Todavía no lo hacemos. Sería interesante poder implementar eso. Nuestros contactos con el accionista hasta el momento son dentro de lo formal y regulado, como tiene que ser, y alguna atención como los saludos de cumpleaños y otras cosas que queremos implementar, pero todavía no realizamos evaluaciones del relacionamiento con ellos*” (*Entrevista D, Noviembre de 2010*).

Por otro lado, con respecto a aspectos logísticos de esta gestión, averiguamos la forma de organización del presupuesto para actividades de comunicación, y del trabajo de los integrantes del equipo responsable. Referente a la organización del presupuesto, el área de relacionamiento con accionistas no cuenta con un presupuesto específico para gastos de comunicación, ya que hasta el momento los costos no fueron relevantes: “*En general, hasta el momento no contamos con gastos de comunicación considerables en nuestro relacionamiento con accionistas, por lo cual no contamos con un presupuesto específico para comunicación.*” (*Entrevista D, Noviembre de 2010*). Nos comentaron que, por ejemplo en el caso del boletín para accionistas, el costo es absorbido por el departamento de Marketing y RRPP.

Por último, con relación a la identificación de los responsables de esta gestión, el área de relacionamiento con accionistas cuenta con la colaboración de 3 personas. La encargada de accionistas trabaja con una persona en la atención personalizada a los mismos, y un asistente operativo. La persona encargada de la atención personalizada hace el soporte a la encargada en lo referente al contacto permanente con los accionistas, desde la atención a sus cuentas, como la ejecución de todo lo referente a notificaciones para accionistas, y respuesta a consultas varias. La tercera persona se encarga de asistir a la encargada del área en lo que respecta a la preparación y envío de notas, elaboración de informes trimestrales para accionistas, entre otros temas técnicos. (*Entrevista D, Noviembre de 2010*).

Como ya fue mencionado en el apartado de “relacionamiento con la prensa”, la encargada del área de accionistas también se encarga de elaborar las gacetillas con relación a temas institucionales como el ingreso de un nuevo inversor, el logro de una calificación internacional para la empresa, y otros temas de esta índole que se coordinan desde el directorio de la empresa. Luego ella deriva este contenido al área de Marketing y RRPP, para su posterior difusión en los medios de prensa.

Finalmente, considerando que el área desempeña tareas de comunicación, averiguamos si los integrantes acceden a algún tipo de capacitación en materia de comunicación con accionistas, y la entrevistada afirmó que todavía no tuvieron la posibilidad de hacerlo, pero que sería una actividad muy útil para ayudarles en su trabajo diario. Concluyó diciendo que considera cada vez más la importancia de cuidar la comunicación y la imagen de la empresa de estudio, especialmente porque van adquiriendo mucha visibilidad localmente e internacionalmente. (Entrevista D, Noviembre de 2010).

5.2.2.7. *Relacionamiento con proveedores*

Con respecto al relacionamiento con proveedores como una variable de estudio, nos orientamos en conocer los **canales de comunicación disponibles**, las **actividades de relacionamiento** llevadas a cabo con los proveedores, y finalmente nos enfocamos en identificar a los **responsables** del relacionamiento con estos públicos.

Los teóricos de la comunicación institucional afirman que el relacionamiento con los proveedores es una gestión que se debería realizar desde el área de compras o de administración de la empresa, pero con el apoyo del área de comunicación en lo que respecta a la creación y mantenimiento de canales con ellos. Entre los medios citados por Capriotti (2009), podemos señalar las reuniones de negocios, las visitas a la empresa, y las solicitudes administrativas.

A partir de la entrevista con el gerente del área de Calidad y RSE (Entrevista B, Noviembre de 2010), pudimos determinar que los canales de comunicación disponibles con proveedores son la atención personalizada en primer lugar, y en segundo lugar, un proceso de aplicación y evaluación de proveedores, llevado a cabo por la empresa.

Referente a la atención personalizada, la misma se realiza a través de la sección de pago a proveedores de la empresa, y a través del correo electrónico primordialmente:

“Establecemos un canal que es a través del área de pago a proveedores y logística y suministros. Tenemos una base de datos de nuestros 50 proveedores más importantes, tenemos un inventario de nuestros proveedores que son más de 200. La comunicación también se hace a través del correo electrónico.” (Entrevista B, Noviembre de 2010). Por otra parte, con relación al proceso de evaluación a proveedores, este procedimiento surge como parte de la utilización y sistematización del manual de ética de la entidad: “*Todos nuestros proveedores son debidamente evaluados, y pre-calificados para trabajar con Visión, eso lo hacemos dentro del sistema de gestión de la calidad, y tenemos una comunicación con ellos y ahora más fuertemente con nuestra segunda versión del manual de ética*”. (Entrevista B, Noviembre de 2010)

Con respecto a las actividades adicionales de relacionamiento con estos públicos, los autores Aguilera (2008) y Capriotti (2009), expresan que las mismas son necesarias especialmente en las empresas que implementan procesos de responsabilidad social empresarial (RSE) en su cadena de valor, y que precisan inducir a sus proveedores a adoptar prácticas de calidad total y responsabilidad en sus propios procesos. En el caso de Visión Banco conocimos que la entidad lleva a cabo talleres con sus proveedores para la implementación de prácticas de RSE en sus respectivas empresas. El gerente del área manifestó que estos talleres son una exigencia de la empresa para la continuidad de su acuerdo de negocios, y que surge como una manera de incentivar la propagación de estos valores a otros empresarios: “*Con ellos tenemos un programa que se llama “Incorporando prácticas de responsabilidad social en la cadena de valor”.* Y ahí nuestro principio es: Si nosotros nomás somos responsables no sirve. La gente que trabaja con nosotros también tiene que ser responsable” (Entrevista B, Noviembre de 2010). El gerente agregó también que esta actividad se inició con la participación de 7 proveedores, y actualmente la van a seguir realizando con la asistencia de 30 proveedores más.

Según como pudimos comprobar en la Memoria de Sostenibilidad 2009, Visión Banco realiza evaluaciones periódicas a sus proveedores con el objetivo de verificar que cumplen todas las normas para ofrecer sus servicios y materiales a la entidad. Los criterios de evaluación son su posición en el mercado, la calidad del producto, la entrega en tiempo y forma, la atención a clientes, y la capacitación al personal, entre otros indicadores. También en el mismo documento institucional se menciona el éxito del programa “Incorporando prácticas de RSE en las Pymes de la cadena de valor”, que continuó con la segunda etapa de trabajo en el 2010, y alcanzará la tercera en el 2011. Pudimos corroborar que, con relación al 2010, el área de RSE aumentó 25% su presupuesto 2011 para la implementación de sus programas con proveedores.

Con relación a los encargados de la gestión de relacionamiento con proveedores, las funciones son llevadas a cabo por los integrantes de las área de Calidad y RSE, y Administración de pago a proveedores, Logística y suministros. Para el desarrollo de los talleres de RSE, cuentan con el asesoramiento y apoyo de profesionales de la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC), y el BID, en base a lo que manifestó el entrevistado y lo que pudimos corroborar en la Memoria de Sostenibilidad 2010.

5.2.3. Técnicas de comunicación interna

En el presente capítulo se presentan los resultados recogidos con relación a las técnicas de comunicación interna aplicadas en Visión Banco. Específicamente se analizan los **canales de comunicación interna** utilizados en la empresa, los **tipos de información difundida** a través de estos canales, las **actividades desarrolladas** que impactan positivamente en el clima laboral, y los **medios de comunicación de la identidad y filosofía corporativa** al público interno. Finalmente, y con relación a los **responsables** de llevar a

cabo estas tareas, abordamos la forma de organización del trabajo de comunicación interna, y las dificultades que suelen presentarse durante la gestión.

En primer lugar es importante recordar que la gestión de comunicación interna se desarrolla desde el área de recursos humanos, que en la empresa es conocida como Dirección de Personas.

Con relación a los canales de comunicación interna utilizados en la empresa, según lo manifestado por la gerente del departamento, los mismos son el correo electrónico, las notificaciones impresas, el manual de bienvenida, los cursos de inducción, los tablones de anuncios ubicados en las oficinas, los eventos recreativos internos, y la sección informativa en la Intranet. La entrevistada explicó que las comunicaciones formales del trabajo y relacionadas al desempeño del empleado son enviadas a través de notas impresas, donde se requiere la firma de acuse de recibo, ya que son documentos incluidos luego en el legajo del empleado. En este caso las notificaciones son enviadas a través del correo interno de la empresa, también conocido como “malote”. (Entrevista C, Noviembre de 2010)

Por otra parte, el departamento de recursos humanos recurre al envío de correo electrónico en caso de comunicaciones de interés general. En Visión Banco consideran informaciones de interés general a las notificaciones con relación al seguro médico, variaciones en los horarios de salida, información referente a eventos familiares, como nacimientos o fallecimientos de familiares de los funcionarios, invitaciones a eventos internos, etc. Como otro ejemplo la entrevistada mencionó la comunicación de las novedades semanales, tales como la inauguración de una nueva sucursal, el lanzamiento de un nuevo producto, etc. Estas informaciones generalmente son enviadas en el formato del sistema de correo o como presentaciones en “power point”, incluidas como archivos adjuntos. (Entrevista C, Noviembre de 2010).

Pudimos acceder a algunos ejemplos impresos de estos mails y contenidos adjuntos. Los mismos son textos breves presentados en formato power point o como cuerpo de mail directamente. No tienen un diseño de plantilla específico, posee letras grandes para captar la atención, pero no hay un concepto creativo concreto para la presentación de la información.

Con relación a los murales internos, los mismos son cuadros ubicados en los comedores de las sucursales del banco, donde se colocan los avisos importantes. En Visión Banco son conocidos como franelógrafos. Con relación a la forma de gestionar estos murales la gerente del área mencionó que son impresiones de los e-mails enviados desde el área de recursos humanos, por parte de los gerentes de cada sucursal. No pudimos acceder a ver ningún ejemplo, porque los espacios físicos estaban siendo utilizados en el momento de las entrevistas o visitas a la empresa.

Por su parte, el manual de bienvenida y los cursos de inducción son herramientas de comunicación interna utilizadas en las nuevas incorporaciones de empleados. Pudimos obtener una copia del manual de inducción, y a diferencia de los correos electrónicos que vimos, este material cuenta con una estructura y organización claros, diseño editorial utilizando los colores institucionales de la entidad, y consta de 10 páginas. El mismo contiene información introductoria sobre la empresa, su identidad corporativa, sus valores y filosofía, así como indicaciones generales sobre la cultura organizacional e indicaciones básicas sobre el desempeño y estilo de atención esperado por los empleados.

Por otra parte, los eventos internos son considerados canales de comunicación directa con los colaboradores de la empresa, según lo manifestado por la entrevistada. La entidad lleva a cabo diversas actividades durante el año, como por ejemplo las fiestas del trabajador, de fin de año, las capacitaciones anuales para todo el staff, la noche de los talentos, y los torneos internos e interbancarios. En la Memoria de Sostenibilidad 2009 de la

empresa, se resalta la alta convocatoria que obtienen en sus actividades con el público interno.

Por último, como otro canal de comunicación interna podemos mencionar las secciones informativas de la Intranet. A través de este soporte, el área de Dirección de Personas comunica los cumpleaños de los funcionarios, difunden los manuales de procedimientos y políticas corporativas, y además informan acerca de las nuevas incorporaciones de personas a la empresa. Es interesante mencionar la experiencia con respecto a este último punto. Con relación a la comunicación de los nuevos funcionarios, el área de reclutamiento y selección se encarga de subir las fotografías de cada uno de ellos a la Intranet, para que todos puedan conocerse, por lo menos más allá del nombre, ya que la empresa cuenta con más de 1300 empleados, distribuidos por todo el territorio nacional. La entrevistada afirmó: “*Subimos las fotografías de los nuevos funcionarios, con sus cargos y datos de contacto para que todo el funcionariado se entere*”. (*Entrevista C, Noviembre de 2010*). Pudimos acceder a impresiones de pantalla donde notamos la experiencia de navegación en el citado entorno web y sus secciones.

Es importante mencionar que la gerente de Dirección de Personas resaltó que actualmente no cuentan con otros canales de comunicación interna, como las publicaciones impresas, porque consideran que la forma más ágil y conveniente de comunicar es el correo electrónico. Como se puede ver, los tipos de información difundida se pueden clasificar en información administrativa, novedades institucionales, e invitaciones a eventos internos.

Con respecto a las actividades de mejoramiento del clima laboral, como ya fue mencionado, Visión Banco desarrolla torneos deportivos internos, concursos artísticos como la Noche de los Talentos, y también actividades de voluntariado. Estas dos últimas actividades son coordinadas en conjunto con el área de Calidad y RSE de la entidad, según comentó la gerente del área: “*Visión dentro de su área de responsabilidad social*

empresarial tiene mucho contacto con otras empresas y organizaciones de la sociedad civil. Con Un Techo para Mi País, Fundación Sarakí, que es la organización de inclusión laboral a discapacitados, con el Banco de Alimentos, con Fundación Dequení por el tema del redondeo en supermercados". (Entrevista C, Noviembre de 2010)

La técnica de difusión de dichas actividades al público interno, es mediante el envío de invitaciones por correo electrónico: "*La invitación y difusión las hacemos exclusivamente a través del correo electrónico.* La entrevistada nos comentó que en algunos casos también envían notas de agradecimiento a cada voluntario por su participación. (Entrevista C, Noviembre de 2010).

Así también nos interesamos en conocer las técnicas utilizadas en Visión Banco para la comunicación de la identidad corporativa de la empresa, sus valores, su filosofía corporativa. La gerente de recursos humanos, en primer lugar, nos comentó que en todas las sucursales de la entidad cuentan con cuadros que contienen la misión, visión y valores de la entidad. También la portada de la Intranet recuerda la misión y la visión de la empresa. (Entrevista C, Noviembre de 2010).

Asimismo, tanto el gerente de Calidad y RSE, como la gerente de la Dirección de Personas, mencionaron que realizan anualmente un taller vivencial de desarrollo personal con la totalidad de los colaboradores. En estos encuentros se desarrollan las aptitudes necesarias para vivir los valores corporativos de Visión Banco. En este sentido el gerente de RSE afirmó: "*Por ejemplo el año pasado y el ante pasado hicimos toda una campaña para trabajar el espíritu de equipo, el compañerismo, trabajamos todo el tema de que la gente esté bien espiritualmente, que se cuide, que comprenda el trabajo del otro, el positivismo. Todos esos valores los trabajamos en talleres donde el 100% del funcionariado participó a lo largo del año*". (Entrevista B, Noviembre de 2010). Este es un proyecto conjunto entre las ambas áreas citadas.

Por último, para conseguir una comprensión integral de la gestión de las técnicas de comunicación interna en Visión Banco, nos enfocamos en identificar a los responsables de éstas funciones, la forma de organización del trabajo de comunicación interna y el surgimiento de algún tipo de obstáculo para la gestión.

Con relación a la organización del trabajo de comunicación interna, en el área de Dirección de Personas la gestión se divide entre 5 integrantes del departamento. La persona encargada del reclutamiento y selección de personas es también la responsable de comunicar las nuevas incorporaciones en la Intranet, como a través del correo electrónico. Una persona es la encargada de la comunicación de disposiciones en cuanto a uniformes y la organización general de los eventos internos. Por otra parte, la persona que coordina el seguro médico es la encargada de realizar cualquier tipo de comunicación en este sentido y acerca de los torneos internos. Finalmente el encargado de las capacitaciones y plan de aprendizaje, tiene a su cargo la comunicación y difusión a los participantes.

Y referente a la identificación de dificultades en la gestión de comunicación interna, la situación resaltante para la gerente de recursos humanos es el caso de la saturación del correo electrónico: “*Suele pasar que la gente ya no tiene tiempo para abrir todos los correos y tienen que elegir cuál van a leer y cuál no van a leer.*” Mencionó también el caso de algunas personas como los cajeros y vendedores, quienes no acceden permanentemente a sus correos electrónicos por las particularidades de su trabajo. Según lo comentado por la entrevistada, los vendedores son aproximadamente 200 personas. (Entrevista B, Noviembre de 2010).

Por su parte, el gerente de Calidad y RSE quien desarrolla programas para el público interno en conjunto con recursos humanos, recalcó que considera a la comunicación interna “un tanto deficitaria”, ya que los funcionarios están inmersos en su trabajo, su día a día y muchas veces no se enteran de temas que le benefician a ellos mismos. El gerente

manifestó: “*Nosotros nos confiamos en el mail pero no es el mecanismo más adecuado. Tenemos que encontrar mecanismos, oportunidades, materiales, medios para llegar más efectivamente a la gente*”. Y con relación a este punto nos brindó un ejemplo: “*A veces sacamos nosotros un programa de apoyo a los colaboradores. Por darte un ejemplo, tenemos un programa muy lindo, donde le cubrimos a la gente el 50% del costo del gimnasio para actividad física, y la gente no usa, y mucha gente no usa por desconocimiento. Quién me garantiza a mí que los compañeros de la sucursal que se inauguró hace 15 días saben, y probablemente no saben. A eso me refiero cuando hablo de ese déficit comunicacional de cosas que a nosotros mismos nos interesan*”. (Entrevista B, Noviembre de 2010).

Según lo manifestado, se registra que existe una saturación del correo electrónico como canal principal de comunicación interna, en una empresa que cuenta con más de 1300 funcionarios, número que aumenta cada día.

En la última entrevista, realizada al Gerente de Unidad Estratégica de Negocios (Entrevista E, Junio de 2011), el mismo comentó que desde inicios de 2011 están en conversaciones con profesionales de comunicación para incorporar su asesoramiento en materia de comunicación interna, con el objetivo de superar las dificultades y/o limitaciones registradas en su gestión.

5.3. Recursos para la gestión de comunicación institucional

La comunicación institucional precisa contar con ciertos recursos para poder ser ejecutada de forma efectiva y exitosa. En esta sección presentamos los datos obtenidos con relación a los recursos humanos, tecnológicos y económicos utilizados en Visión Banco para la gestión de su comunicación institucional.

5.3.1. Recursos para la comunicación de marketing

Como elemento esencial en toda gestión de comunicación, en el presente apartado analizamos los datos recabados con respecto al **presupuesto** utilizado en Visión Banco para la gestión de comunicación de marketing, también ahondamos en las **tecnologías de la información y comunicación** disponibles para la ejecución de las actividades de comunicación, y finalmente resumimos los aspectos concernientes a la disponibilidad de **recursos humanos** para la gestión de este ámbito de comunicación institucional.

Con respecto al presupuesto utilizado para la gestión de comunicación de marketing desde el área de Marketing y RRPP, según lo manifestado por la responsable del departamento, el mismo ascendió en el 2010 a más de doce mil millones de guaraníes. Es interesante indicar que en el 2006, año en que el área de marketing se habilitó en la empresa, la inversión en materia de comunicación de marketing fue de aproximadamente trescientos millones de guaraníes. En otras palabras, en el 2010 Visión Banco aumentó más de 40 veces la inversión en comunicación de marketing del 2006.

Para la entrevistada, los números indican el gran interés de la empresa por el posicionamiento de su imagen en el mercado: “*Veo que el directorio apuesta a esto. Saben lo que quieren, así como estábamos antes, una marca en el mercado ya no puede funcionar, entonces saben lo que quieren y apuestan al área.*”(Entrevista A, Noviembre de 2010)

Con relación a la determinación del presupuesto a invertir en un periodo, los autores de comunicación de marketing consultados afirman que existen técnicas variadas, sin embargo sostienen que la combinación de ellas puede resultar en una fórmula efectiva (Capriotti, 2009) El Gerente de la Unidad Estratégica de negocios describió el proceso de fijación del presupuesto para el área de Marketing y RRPP: “*Se establece primero determinando los crecimientos que deseamos tener y la utilidad que se desea tener en el año. A partir de ahí se van determinando los presupuestos de ingresos y los presupuestos de*

gastos, dentro de los cuales están los gastos de inversión para el área de marketing y ahí hay un índice de cuánto tendríamos que gastar en base a la utilidad que se espera en el año. En base a eso se hace una línea y se van detallando criterios de inversión en imagen corporativa, eventos, merchandising, sponsoreo que hoy es un rubro muy importante para la APF y los clubes". (Entrevista E, Junio de 2011).

En base a lo manifestado por nuestro entrevistado y las especificaciones de los autores consultados en el marco teórico, podemos afirmar que Visión Banco utiliza la técnica de determinación del presupuesto en base al porcentaje de ingreso estimado. Considerando que el objetivo de posicionamiento de Visión Banco se mantiene desde hace más de tres años, podemos inferir que los gerentes ya adquirieron la práctica de estimar los rubros necesarios para ejecutar su plan de comunicación con éxito.

Por su parte, con respecto a la cantidad de recursos humanos disponibles, la jefa del área de Marketing y RRPP considera que la cantidad actual de cinco personas es la adecuada, ya que el departamento surgió hace no más de 4 años en la empresa, y a su criterio no es recomendable un crecimiento muy grande en la cantidad de integrantes del equipo, ya que todos los procesos están en desarrollo aún, así como las políticas del área misma (Entrevista A, Noviembre de 2010). Recordamos de nuevo que el área cuenta con una gerente, un encargado de eventos, un encargo de medios, una encargada de relaciones públicas de marketing, y una responsable de comunicación interna recientemente incorporada.

Referente a la capacitación del equipo en materia de comunicación institucional, la misma comentó que siempre que existe un curso relacionado con comunicación participan del mismo. Comentó como ejemplo el caso de su asistente de medios, quien desarrolló jornadas de trabajo en el departamento de medios de la agencia publicitaria del banco, de manera a adquirir más práctica y experiencia. (Entrevista A, Noviembre de 2010)

Por último, en lo concerniente al acceso a la tecnología para la gestión de comunicación de marketing, encontramos que en el área cuentan con todos los elementos necesarios, entre ellos: computadoras, conexión a Internet y opción especial de navegabilidad disponible a todas las páginas, celulares corporativos, éstos últimos sin navegación a Internet; también cuentan con teléfonos fijos con salida a todas las telefonías, fax, cámara fotográfica digital, cámara filmadora, escanner e impresoras. Podemos afirmar que los instrumentos tecnológicos esenciales, citados por autores como Costa (2009) y Cañete y Santacruz (2009) están siendo utilizados por el equipo para la gestión de comunicación de marketing.

5.3.2. Recursos para la comunicación corporativa

A continuación abordamos los recursos utilizados en Visión Banco para la gestión de las diferentes técnicas de comunicación corporativa.

En primer lugar, con relación al presupuesto, durante las entrevistas pudimos identificar que el presupuesto para acciones de comunicación de marketing y acciones de comunicación corporativa está centralizado en Visión Banco. Según lo expresado por los entrevistados y por lo que pudimos corroborar al revisar las diferentes herramientas estratégicas de los departamentos, Marketing y RRPP, y RSE presentan un presupuesto conjunto al directorio, donde se incluyen los rubros necesarios para la gestión de comunicación con los clientes, y demás públicos de Visión Banco. Inclusive, como el área de relacionamiento con accionistas no incurre aún en gastos considerables de comunicación con los inversores, también utiliza recursos económicos de estas dos áreas para la producción de algunos materiales como el Visión News, de emisión trimestral.

El Gerente de la Unidad Estratégica de Negocios manifestó que el proceso de fijación del presupuesto para la comunicación corporativa, llevado a cabo desde la gerencia

de RSE, es igual al llevado a cabo desde Marketing y RRPP. Luego ambos presupuestos se juntan y conforman el presupuesto al que denominan “institucional/corporativo” “*Lo mismo se hace para RSE, porque en RSE hay otra vez lo que son eventos, donaciones, apoyo, etc.* ”.

(Entrevista E, Junio de 2011)

Los autores de comunicación consultados manifiestan que además de un proceso de determinación del presupuesto, es necesaria una ejecución eficiente del mismo. Los teóricos como Capriotti (2009), y Wilcox y Cameron (2009) expresan que una eficaz administración se logra con una selección estratégica de los medios y técnicas de comunicación a implementar durante un periodo dado. En el caso de Visión Banco, el Gerente de la Unidad Estratégica de negocios comentó que realizan evaluaciones periódicas de ejecución de los fondos: “*El desarrollo del presupuesto corporativo – institucional global se establece (...) se va ejecutando y se hace una revisión trimestral. Si los ingresos están soportando la ejecución del presupuesto, entonces se evalúa si se tiene que hacer un ajuste o si se tiene que continuar*” (Entrevista E, Junio de 2011).

La mayor parte de las acciones de comunicación con los públicos externos son gestionadas desde el área de Marketing y RRPP, aunque algunos aspectos específicos como la comunicación de RSE, relacionamiento con proveedores y comunicación con accionistas son gestionados primordialmente desde las áreas de Calidad y RSE (los dos primeros) y de relacionamiento con accionistas.

De esta manera, también con relación a la cantidad de recursos humanos para la gestión de comunicación corporativa, podemos afirmar que son 4 personas desde el área de Marketing y RRPP, 5 personas desde el área de Calidad y RSE, y 3 personas desde el área de relacionamiento con accionistas. Por lo tanto ascenderían a doce aproximadamente los funcionarios de Visión Banco que gestionan de forma periódica técnicas de comunicación corporativa con públicos externos. Este panorama coincide con lo manifestado por Wilcox y

Cameron (2009), quienes reconocen que en las empresas que no cuentan con una dirección de comunicación, la gestión de los distintos ámbitos de comunicación institucional estará distribuida en las distintas áreas susceptibles de generar información para los públicos.

Las tecnologías de la información y comunicación utilizadas para dicha gestión son entre otras: computadoras, conexión a Internet, teléfonos internos con salida a todas las telefonías, celulares corporativos sin navegación, fax, cámara fotográfica digital, escáner, impresoras, plasmas en red en todas las sucursales y sistemas de teleconferencia, según lo manifestado por los entrevistados. (Entrevista A y B, Noviembre de 2010)

5.3.3. Recursos para la comunicación interna

En lo que refiere a los elementos logísticos para la eficiente gestión de comunicación interna, averiguamos los aspectos como el presupuesto utilizado para dichas actividades, los recursos humanos necesarios para la gestión, y finalmente las TICs o tecnologías de la información y comunicación utilizadas para llevar a cabo las tareas de comunicación interna.

Con relación al presupuesto, desde el departamento de Dirección de Personas, área responsable de la comunicación interna, nos comentaron que no hasta ese momento no contaban con un presupuesto exclusivo para acciones de comunicación: “*Cada actividad tiene su presupuesto, pero la comunicación ya viene implícita en la actividad. No tenemos un presupuesto aparte para la comunicación interna, como sí tiene el área de marketing por ejemplo*”(Entrevista C, Noviembre de 2011). La gerente del área nos comentaba esto mientras resaltaba que no cuentan con gastos específicos de comunicación ya que “la comunicación está implícita” en las actividades que tienen programadas en su plan global de recursos humanos. No obstante, es importante destacar que al evaluar el plan estratégico 2011 de la Dirección de Personas, constatamos que sí tienen previsto realizar un plan de

comunicación interna durante el año, lo cual implica que deberán estimar un presupuesto exclusivo para actividades comunicacionales a partir de ese proceso.

Con relación a la variable “recursos humanos” como un elemento clave para la gestión de comunicación interna, son cinco las personas del departamento que llevan a cabo la misma. Como ya fue mencionado en la sección de técnicas de comunicación interna, cada integrante del departamento de recursos humanos comunica diferentes tipos de informaciones a la nómina de empleados. La gerente de recursos humanos explicó: *"Cada uno de nosotros gestionamos la comunicación interna de acuerdo a nuestro puesto. Por ejemplo una envía todo lo referente a uniformes y ya la gente sabe. Otra persona envía lo referente a seguro médico, la gente lo identifica, otra persona envía lo que es referente a préstamos y otro envía lo que es referente a sueldos. Y la gente ya les identifica. Si el último escribe un correo la gente ya sabe que el contenido es con referencia a los sueldos. Esto es con relación a lo administrativo de RRHH. La comunicación de contenido más motivacional generalmente la hago yo"* (*Entrevista C, Noviembre de 2011*).

Considerando entonces que la mayor parte de las actividades de comunicación interna son llevadas a cabo desde la Dirección de Personas de Visión Banco, nos interesamos en conocer si el equipo adquiría capacitaciones en materia de comunicación interna. Por lo manifestado por la gerente del área pudimos notar que, si bien el equipo de recursos humanos, asiste de forma anual a cursos de oratoria y comunicación interpersonal, hasta finales de 2010 no lo hacía en materia de comunicación interna para una gestión estratégica de la misma.

Con relación a los instrumentos tecnológicos de información y comunicación utilizados para la gestión de comunicación con el público interno, registramos que cuentan con todos los elementos necesarios. Entre los recursos tecnológicos disponibles, la gerente del área mencionó computadoras, conexión a Internet, teléfonos internos con salida a todas

las telefonías, celulares corporativos, fax, cámara fotográfica digital, escáner e impresoras entre otros. Así también resaltó la disponibilidad de sistemas de conferencia y nos comentó que desde el 2011 se instalarán plasmas en red en todas las sucursales de la empresa, lo cual se constituirá en un canal nuevo de comunicación con los clientes.

5.4. Perfil de los responsables de la gestión de comunicación institucional

De manera a determinar el perfil de los cargos que gestionan los ámbitos de comunicación de marketing, comunicación corporativa y comunicación interna en Visión Banco, investigamos acerca de la **denominación de los cargos que gestionan funciones de comunicación**, los **nombres de sus departamentos o áreas**, la **ubicación de estos departamentos en el organigrama** de la empresa, y el **cargo al cual reporta** cada uno. Para acceder a esta información, utilizamos como punto de partida las entrevistas con los gerentes de las áreas que gestionan las funciones de comunicación corporativa, comunicación interna y comunicación de marketing, y complementamos la información con revisión de documentos internos de descripciones de cada uno de los puestos y organigramas de los departamentos analizados.

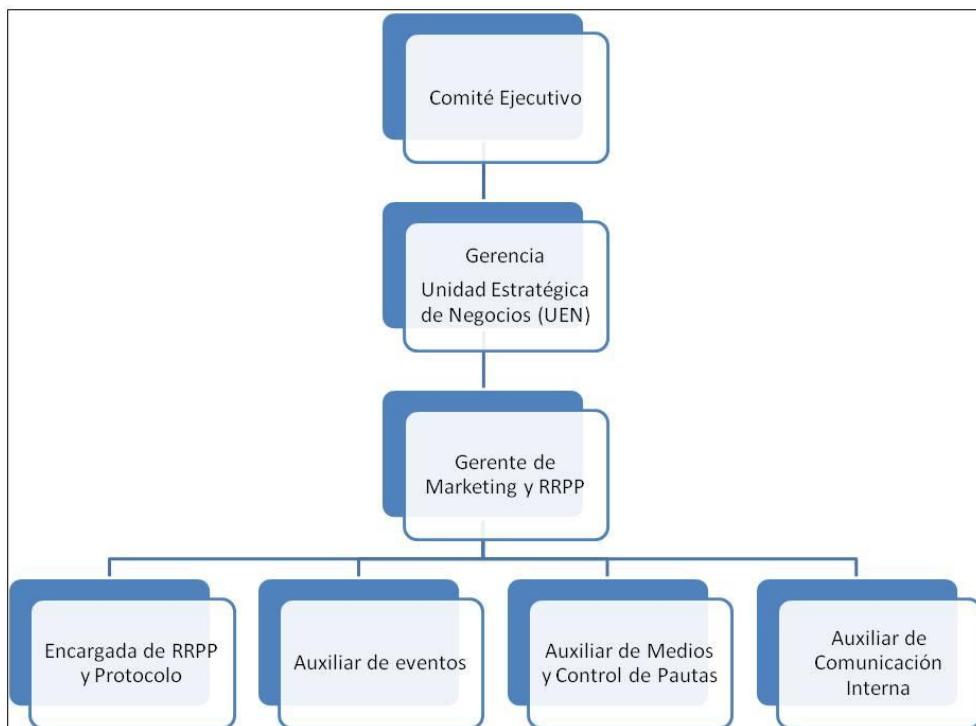
En primer lugar, en lo que respecta al área de Visión Banco desde donde se llevan a cabo funciones de comunicación de marketing y a la gestión de la mayoría de los aspectos de comunicación corporativa, encontramos que la denominación del cargo responsable del departamento es: Gerente de Marketing y RRPP, y la denominación de los cargos que integran su equipo son: Auxiliar de Medios y Control de Pautas, Auxiliar de Eventos, Encargado/a de Relaciones Públicas y Protocolo, y Encargado/a de Comunicación Interna

Es importante recordar que las funciones de comunicación desempeñadas desde esta área son la planificación y ejecución estratégica de la comunicación de marketing, y la gestión de los siguientes géneros de comunicación corporativa: la publicidad institucional, el

relacionamiento con la prensa, la comunicación en Internet, la comunicación de acciones de RSE, el patrocinio de marca, y la comunicación de crisis.

Con respecto a la ubicación en el organigrama del área de Marketing y RRPP, la misma tiene un rango de sub-gerencia ya que el área integra la Gerencia de Unidad Estratégica de Negocios, y por lo tanto, la responsable del departamento debe reportar al Gerente de Unidad Estratégica de Negocios. En el siguiente cuadro podemos ver gráficamente la ubicación del área de Marketing y RRPP en el organigrama y los niveles jerárquicos superiores a los que reporta.

Cuadro N° 9. Organigrama y dependencia jerárquica del área de Marketing y RRPP de Visión Banco

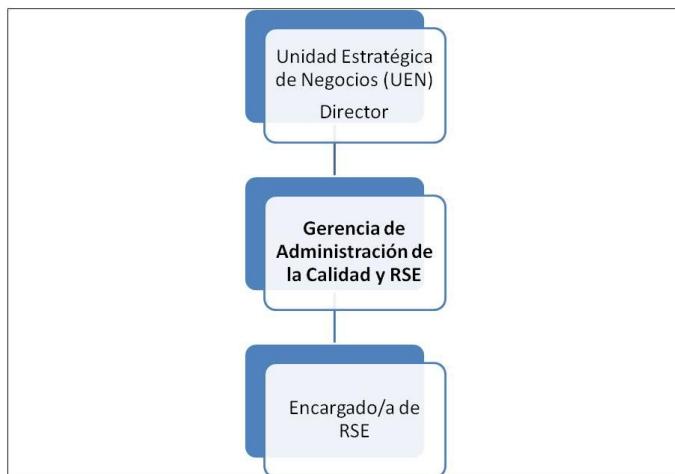


Por su parte, el área de Calidad y RSE también participa en la gestión de comunicación del ámbito corporativo, principalmente está involucrada en la comunicación de acciones de RSE y de comunicación de crisis. En este sentido también nos interesamos en conocer el perfil del responsable, así como en conocer la ubicación del departamento en el organigrama. En primer lugar la denominación del cargo del responsable del área es: Gerente

de Administración de la Calidad y RSE, quien coordina conjuntamente con el área de Marketing y RRPP la gestión de comunicación de las acciones de responsabilidad social empresarial, y es vocero oficial de la entidad en casos de comunicación de crisis. Desde esta área también se trabaja el relacionamiento con proveedores.

Con respecto a la ubicación del departamento en el organigrama, el mismo tiene un rango de gerencia, y se puede afirmar que está ubicado en la segunda línea ejecutiva. De esta manera, según como se muestra en el gráfico más abajo, el área tiene asignado reportar de manera directa a la Dirección de Unidad Estratégica de Negocios.

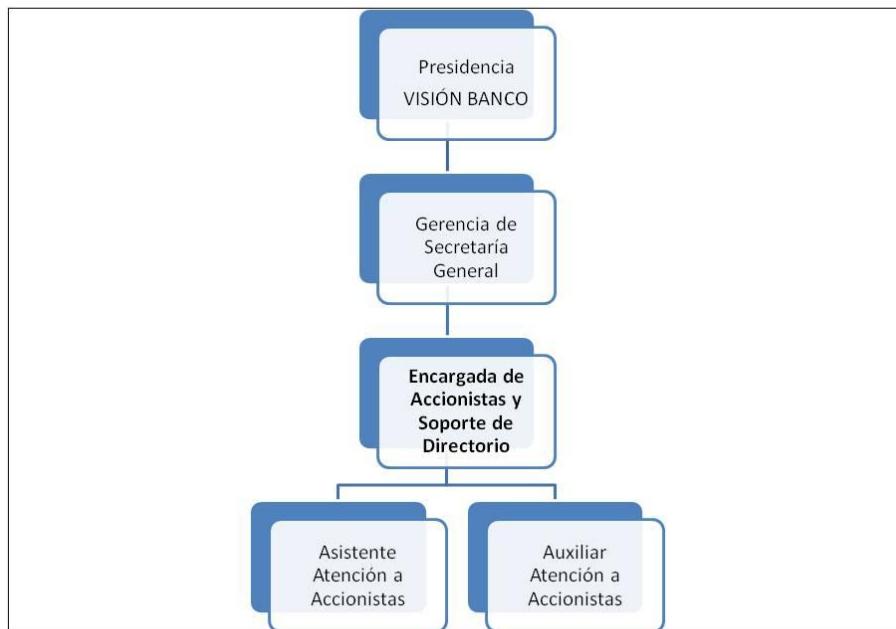
Cuadro N° 10. Organigrama y dependencia jerárquica de la Gerencia de Calidad y RSE de Visión Banco



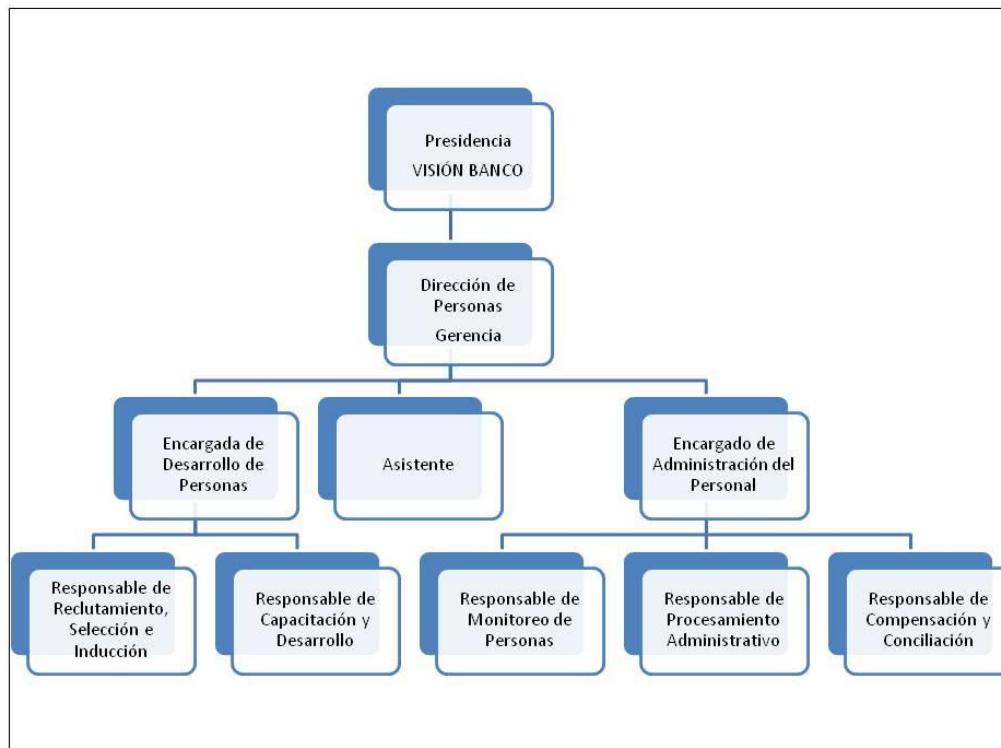
Así también, otra área que gestiona un aspecto importante de la comunicación corporativa, es la Secretaría General, específicamente el área de Accionistas y Soporte de Directorio. La responsable de dicho estamento tiene el cargo de Encargada de Accionistas y Soporte de Directorio, y entre sus funciones principales está la administración y coordinación general del relacionamiento con los inversores de la empresa. La misma tiene a su cargo a dos personas más, quienes brindan apoyo en la gestión. En este sentido ella

reporta al Gerente de Secretaría General, un estamento que depende de manera directa de la presidencia de Visión Banco.

Cuadro N° 11. Organigrama y dependencia jerárquica del área de Soporte de Directorio y Accionistas



Finalmente con relación a la gestión de la comunicación interna, la misma es llevada a cabo desde la Dirección de Personas. El cargo de la responsable del departamento es el de Gerente de Dirección de Personas. La misma reporta de manera directa a la presidencia de la entidad, y tiene a su cargo la coordinación de la comunicación interna de carácter formal, y motivacional, por parte de los siguientes integrantes de su equipo: La Responsable de Reclutamiento, Selección e Inducción; el Responsable de Capacitación y Desarrollo; la Asistente de Dirección de Personas; el Responsable de Monitoreo de Personas, y la Responsable de Compensación y Conciliación. Más abajo presentamos gráficamente la estructura del área de Dirección de Personas.

Cuadro N°12. Organigrama y dependencia jerárquica del área de Dirección de Personas de Visión Banco

Como se puede ver, en los casos de Marketing y RRPP, Dirección de Personas y RSE, las áreas tienen contacto directo con el Comité Ejecutivo. En el caso del área de relacionamiento con accionistas la misma tiene llegada directa con la Presidencia. Esto, si bien nos muestra que formalmente Visión Banco gestiona su comunicación en base al modelo de comunicación de marketing, condice también con lo que promulgan los autores de comunicación consultados (Capriotti, 2009 – Wilcox y Cameron, 2009, - Aguilera, 2008- entre otros), quienes afirman que las instancias en donde se resuelven los temas de comunicación deben estar ubicadas en lugares con acceso directo a las autoridades de la empresa.

6. CONCLUSIONES

El estudio de caso de la gestión de comunicación institucional en Visión Banco surge a partir de nuestro interés por indagar los procesos de comunicación institucional de una empresa que no cuenta con una dirección de comunicación formalmente constituida, de forma a poder conocer las funciones comunicacionales desempeñadas e identificar los desafíos que se presentan en su desarrollo. Optamos por investigar la gestión de comunicación de Visión Banco, considerando que es una entidad nacional de gran crecimiento, la cual adoptó modelos de gestión diferenciados conforme avanzaba en su expansión.

Al adentrarnos en el estudio de la comunicación institucional, notábamos que la disciplina propone una gestión de comunicación en base a un modelo integral de todas las acciones comunicacionales. Por ese motivo, con la presente investigación pretendimos contrastar los principios de la academia con las prácticas de la realidad empresarial local, específicamente, tomando como ejemplo la realidad de Visión Banco.

Más allá de aportar para una mejor gestión de comunicación institucional en la entidad, esta investigación desea contribuir al desarrollo de un instrumento de investigación útil, y adaptable para profesionales de la comunicación organizacional, estudiantes, investigadores, o directivos de empresas, que deseen analizar la comunicación en organizaciones que constan o no de una dirección de comunicación. De esta forma, se pretende ofrecer una metodología para evaluar diferentes modelos de gestión de comunicación en base a lineamientos esenciales, los cuales están presentes en toda gestión comunicacional, pero que en algunos casos también varían, de acuerdo a las particularidades de cada tipo de organización o empresa.

De esta manera, se desarrolló una investigación descriptiva de la gestión de comunicación en Visión Banco. Concretamente se analizaron las siguientes áreas susceptibles de generar comunicación de la entidad: el departamento de Marketing y RRPP, el departamento de Calidad y RSE, la Dirección de Personas y el área de Relacionamiento con Accionistas.

El principal objetivo de la investigación fue analizar la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, considerando la ausencia de un departamento exclusivo de comunicación institucional. Nuestra hipótesis general enunciaba que dicha gestión se lleva a cabo de forma desarticulada, desde diferentes áreas y sin recurrir a la utilización de herramientas estratégicas para la gestión de comunicación corporativa y de comunicación interna.

Las conclusiones que presentamos a continuación resumen los aspectos más resaltantes de nuestros descubrimientos, acerca de la gestión de comunicación en Visión Banco.

6.1. Herramientas estratégicas de comunicación son desarrolladas únicamente para la gestión de comunicación con clientes y consumidores

A partir de nuestro acercamiento a la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, encontramos que la empresa utiliza herramientas estratégicas para la gestión de comunicación de marketing y la gestión de comunicación corporativa dirigida a clientes y potenciales clientes exclusivamente. En este sentido los departamentos de Marketing y RRPP, y Calidad y RSE desarrollan en conjunto una planificación anual, a la cual denominan Plan de Comunicación Corporativa; no obstante éste plan aborda estrategias de comunicación dirigidas al posicionamiento de la marca institucional en el mercado de las

micro-finanzas, pero no incluye estrategias de comunicación con los demás públicos de interés externos de Visión Banco.

Pudimos corroborar que para la elaboración de este “Plan de Comunicación Corporativa”, los responsables de Marketing y RRPP recurren a investigaciones de mercado, y utilizan un manual de identidad e imagen de marca que regula las políticas de identidad gráfica de la empresa. Sin embargo, es importante señalar que en Visión Banco no cuentan con una categorización de los públicos de interés de la empresa diferentes de los clientes, y tampoco desde el área de Marketing y RRPP, ni desde Calidad y RSE realizan diagnósticos de comunicación con sus otros públicos externos, por más de tenerlos identificados de forma general.

Esto nos permite afirmar que solo la gestión de comunicación de marketing de la empresa es gestionada de una manera estratégica, así como las acciones de comunicación corporativa dirigidas a clientes. No ocurre lo mismo con la gestión de comunicación con los demás públicos externos y con los públicos internos, ya que en la entidad todavía no realizan planes específicos para su comunicación con cada uno de ellos. Esto hace que las actividades de comunicación interna y de comunicación corporativa tales como la comunicación de acciones de RSE y la comunicación con accionistas y proveedores, sean desarrolladas primordialmente a un nivel táctico de gestión.

Si bien encontramos que en la entidad realizan evaluaciones internas semestrales con los funcionarios de la organización, hasta el momento, desde la Dirección de Personas tampoco se han desarrollado planes de comunicación concretos. La comunicación que se lleva a cabo es realizada con el fin táctico de difundir la información operativa del día a día y de informar acerca de las actividades que forman parte del plan de recursos humanos, pero sin desarrollar innovaciones comunicacionales. Así también, notamos que en Visión Banco rigen su comunicación interna en base a normas básicas determinadas en el plan de

capacitaciones de la empresa, pero la misma no puede considerarse una política formal de comunicación interna.

De esta manera, nuestra primera hipótesis específica queda comprobada: Las herramientas estratégicas utilizadas en Visión Banco para la gestión de comunicación corporativa, comunicación de marketing y comunicación interna son las planificaciones y presupuestos anuales de los departamentos de recursos humanos, responsabilidad social empresarial y marketing respectivamente. Sus herramientas de evaluación son las encuestas internas y los estudios de mercado. Hasta el momento no realizan diagnósticos de comunicación con otros públicos de interés externos que no sean los clientes.

Por lo tanto, según las herramientas estratégicas de comunicación, utilizadas y no utilizadas en la gestión de comunicación institucional, podemos concluir que hasta el momento, el único ámbito gestionado de forma estratégica en Visión Banco es el de comunicación de marketing.

6.2. Gestión de las principales técnicas de comunicación institucional entre diferentes departamentos no satisface todas las necesidades de comunicación

En base a nuestro estudio de la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, hemos visto que desde las áreas de Marketing y RRPP, Calidad y RSE, Relacionamiento con Accionistas y Dirección de Personas, se ejecutan las principales técnicas de comunicación con los públicos de interés de la empresa. Las acciones de comunicación de marketing y la mayoría de las actividades de comunicación corporativa se gestionan desde el área de Marketing y RRPP. Desde ésta área se hacen cargo de todas las técnicas de comunicación con clientes exclusivamente, y la comunicación con los demás públicos de interés de la empresa se coordina desde los restantes departamentos citados, pero de igual manera Marketing y RRPP brinda soporte para el desarrollo de dichas actividades.

Esta estructura dividida del desarrollo de técnicas de comunicación institucional ocasiona que no se pueda gestionar de forma estratégica cada una de las actividades que se emprenden en los diferentes departamentos.

Además, por el tipo de actividades que realiza el equipo de Marketing y RRPP, las demás áreas se apoyan en éste departamento para aplicar las técnicas de comunicación corporativa necesarias para la difusión de sus actividades, pero la contribución que realiza Marketing y RRPP es primordialmente táctica, ya que por la estructura y el modelo de comunicación utilizado no constan de procedimientos definidos para abordar estratégicamente las técnicas de comunicación con los demás públicos de la entidad que no sean los clientes y los consumidores del mercado micro-financiero.

Así por ejemplo, en el caso de las técnicas de comunicación de marketing, las mismas son gestionadas desde el área de Marketing y RRPP exclusivamente, en directa relación con la agencia publicitaria, y otros proveedores; y este es el único caso en que las acciones de comunicación constan de una planificación y evaluaciones concretas. Es interesante resaltar que esta área desarrolla todas las campañas publicitarias de la entidad, pero en menor medida se desarrollan campañas de promoción de productos y servicios. Desde los últimos tres años la mayor inversión publicitaria de la empresa corresponde a campañas institucionales para el posicionamiento de la marca en el mercado, por una política estratégica de la dirección de la entidad. En otras palabras, la publicidad de Visión Banco es prioritariamente institucional, y a través de medios masivos de comunicación.

De igual manera, como parte de las estrategias de comunicación de marketing, la empresa también utiliza los canales de comunicación de internet, contratando espacios en páginas web de noticias deportivas, periódicos digitales, entre otros. Y también desarrolla técnicas de publicidad no convencional para integrarlas a toda su estrategia de comunicación

de marketing, como es el auspicio a emprendimientos deportivos y especialmente a los torneos de fútbol locales y a la selección paraguaya en torneos internacionales.

Como ya mencionábamos con anterioridad también el departamento de Marketing y RRPP tiene un enfoque de comunicación corporativa con los clientes, y entre las técnicas de comunicación corporativa gestionadas desde ésta área podemos mencionar el relacionamiento con la prensa y la comunicación en Internet, pero se encontraron las siguientes particularidades en el desarrollo de cada una de ellas.

6.2.1. El relacionamiento con la prensa se gestiona desde una perspectiva de marketing, a pesar de difundirse principalmente información institucional

El área de Marketing y RRPP encara su actividad de relacionamiento con la prensa como un medio para obtener “free-publicity” o espacios de publicidad no pagada substancialmente. Según lo afirmado por los autores mencionados en el marco teórico, esto coincide con las características de una gestión de comunicación corporativa siguiendo un modelo de comunicación de marketing. Según los registros de equivalencia publicitaria que realiza la empresa utilizando este enfoque, la gestión con la prensa tuvo sus mejores resultados en los últimos tiempos.

Sin embargo, según la información recabada Visión Banco no solo difunde a la prensa actividades como lanzamientos de servicios, inauguraciones y actividades con foco comercial, sino que también informa a los medios sobre actividades de desarrollo social que tienen directa relación con su misión institucional. En varios casos la información difundida refiere a temas institucionales de la empresa, como la incorporación de nuevos accionistas, inicio de programas de responsabilidad social en diversas comunidades, así como otros logros institucionales cuya difusión busca comunicar los valores de Visión Banco y generar reputación corporativa en las audiencias de forma derivada.

En este contexto la evaluación de la gestión del relacionamiento con la prensa se realiza en Visión Banco en base al cálculo de equivalencia publicitaria, pero según autores como Capriotti (2009), Wilcox y Cameron (2009), Belch y Belch (2004), ésta es una técnica que en muchos casos no refleja cualitativamente el impacto de la información provista por la empresa.

Esto se constituye en una brecha en la evaluación de la gestión con la prensa, ya que al medir la efectividad de esta gestión no se consideran indicadores más representativos de la contribución a la generación de reputación corporativa, como por ejemplo la utilización de criterios de manejo periodístico de la información, o el grado de comprensión y retención del mensaje por parte de las audiencias, entre otros indicadores de medición en base a los espacios obtenidos, ya sea en medios de comunicación escritos, como medios radiales y televisivos.

6.2.2. Comunicación en Internet: Visión Banco está a la vanguardia en comunicación 2.0, pero no otorga igual importancia a la gestión de su página web

Otra técnica de comunicación corporativa gestionada desde el área de Marketing y RRPP es la comunicación en Internet. Visión Banco además de utilizar su página web para gestionar su comunicación corporativa en Internet, utiliza efectivamente las redes sociales Facebook y Twitter para estar en contacto permanente con los públicos de la entidad que utilizan estas herramientas. También se reconoce a éste género de comunicación en Internet, como comunicación 2.0. Desde el año 2010 el departamento incorporó esta gestión entre sus responsabilidades, y coordina este trabajo con un community manager externo.

Es importante resaltar que Visión Banco es una de las pocas empresas del rubro bancario que incursiona en este género de comunicación. Para el efecto, el equipo de Marketing y RRPP acudió a diversos cursos formativos en materia de posicionamiento en

redes sociales, lo cual le permitió establecer una estrategia de acción y una línea de comunicación en estos canales, la cual se basa principalmente en la publicación de contenido actual en materia de micro-finanzas, educación financiera y emprendedorismo, entre otros temas relacionados, en segundo lugar, se utiliza también para la difusión de las novedades institucionales de la entidad y el sector bancario, y en último lugar aborda la publicidad de sus productos y servicios.

De esta forma, la gestión de la comunicación en redes sociales permite dar a conocer la identidad de Visión Banco, y sus valores corporativos; además se constituye en un canal de comunicación directa con los clientes de la empresa, y demás interesados en sus servicios. Esta técnica de comunicación es encarada por la entidad de una manera estratégica, ya que se utiliza un plan de comunicación para esta gestión, criterios de comunicación definidos, y evaluaciones permanentes, utilizando los informes semanales y mensuales de tráfico en los perfiles.

Por otra parte, y con relación a la administración del contenido de la página web de Visión Banco, el área de Marketing y RRPP también se encarga de esta función. La página de la empresa posee actualmente un diseño renovado y una programación que da la posibilidad de actualizar algunas secciones sin recurrir a un web-master, y también posibilita al visitante compartir el contenido de la página, tales como las noticias e imágenes, en las redes sociales.

Sin embargo en materia de contenido institucional, el área no está realizando un tratamiento especializado de la información presentada, y por lo tanto no se está sacando el provecho suficiente a este canal, como para mostrar eficientemente los ejes de la identidad corporativa de Visión Banco. Sustentamos nuestra afirmación en que hasta el momento no se utilizan todos los recursos multimedia que ofrece la world-wide-web, y el mismo proceso de generación de contenido para la sección “Visión Institucional” tienen como base la

utilización de resúmenes de la memoria de sostenibilidad del banco, provistas por las diferentes áreas involucradas en su elaboración.

6.2.3. Gestión de comunicación de RSE, y de accionistas entre diferentes departamentos, no permite una comunicación corporativa estratégica.

En Visión Banco además de las técnicas de marketing citadas y las técnicas de relacionamiento con la prensa y comunicación de Internet, que son coordinadas enteramente desde el departamento de Marketing y RRPP, también se gestionan las siguientes técnicas del ámbito de comunicación corporativa: la comunicación con accionistas, la comunicación de acciones de RSE y la comunicación de crisis. Éstas últimas tres técnicas son ejecutadas por las áreas de Accionistas, y Calidad y RSE respectivamente, pero en conjunto con Marketing y RRPP.

Por el conocimiento que Marketing y RRPP tiene de los medios de comunicación, y por su coordinación del uso de la marca, la áreas de Calidad y RSE, y Accionistas recurren a este departamento para desarrollar sus actividades de comunicación, tales como difusión de información a la prensa, elaboración de materiales escritos y audiovisuales, así como para la organización de eventos institucionales de la entidad.

Lo mismo ocurre con la comunicación de crisis a los públicos externos, el proceso se desarrolla desde el área de Marketing y RRPP ya que ellos son el nexo con los medios masivos de comunicación. No obstante, un punto importante que señalar es que ninguno de los integrantes del departamento mencionado está autorizado a dar declaraciones en representación de Visión Banco. En casos de crisis o en casos donde la imagen de la empresa se ve comprometida, los voceros oficiales autorizados son el gerente de Calidad y RSE, y el gerente de Unidad Estratégica de Negocios, área de la que depende Marketing y RRPP.

Según lo expresado por el Gerente de Calidad y RSE, en Visión Banco intentan trabajar conjuntamente entre las distintas áreas que generan comunicación institucional, en primer lugar para sacar mayor provecho de la experiencia técnica de cada equipo de profesionales de la empresa, y en segundo lugar para poder superar las limitantes de trabajar en compartimientos estancos, promoviendo el acercamiento al trabajo de otras áreas a través de la colaboración para el desarrollo de las mismas.

Sin embargo este modelo de comunicación dividida también presenta desventajas. En la empresa todavía consideran que su comunicación es deficitaria, ya que tienen dificultades para dar a conocer a todos sus públicos sus logros institucionales en materia de actividades de responsabilidad social empresarial, en materia de logros financieros y finalmente en materia de su identidad como institución, y es importante tener en cuenta que cada día el número de públicos de Visión Banco sigue en aumento.

La gestión de la comunicación con accionistas, la comunicación de crisis y la comunicación de acciones de RSE desde diferentes departamentos dificulta que las mismas sean gestionadas de manera estratégica. Por ejemplo en el caso de la comunicación con accionistas y de la comunicación de acciones de RSE no se cuentan con planificaciones de comunicación, ni evaluaciones de la comunicación con éstos públicos. Las áreas gestionan las técnicas de comunicación corporativa un nivel táctico; y el soporte comunicacional que reciben del área de Marketing y RRPP también sigue esta línea, por la misma estructura de este último departamento, que no le permite realizar procesos de diagnósticos, planificación, ejecución y evaluación con otros ejes de comunicación que no sean los de marketing, ya que de ser así estarían descuidando sus prioridades como área.

Por lo tanto, se registra una brecha en el desarrollo de estas técnicas de comunicación corporativa en Visión Banco, lo cual puede acarrear más dificultades a largo

plazo en la gestión de comunicación, y en la difusión de la identidad de la empresa a todos sus públicos.

6.2.4. El departamento de Calidad y RSE realiza con exclusividad la gestión de relacionamiento con proveedores y gestión del patrocinio

La gestión de relacionamiento con proveedores y el patrocinio a emprendimientos y proyectos sociales se gestiona desde el área de Calidad y RSE. A diferencia de los auspicios de marca que son administrados por el área de Marketing y RRPP, el primero administra el otorgamiento de fondos y la firma de convenios y alianzas con diferentes organizaciones de la sociedad civil. Visión Banco potencia su identidad corporativa desarrollando actividades de voluntariado con sus colaboradores, en alianza con más de 50 organizaciones tanto locales como internacionales.

Los criterios que utilizan para la selección de proyectos a patrocinar tienen que ver con la posibilidad de involucramiento de los funcionarios de Visión Banco en dichas actividades, más que con la visibilidad mediática que la empresa pueda lograr a partir del apoyo a los mismos; así también tienen en cuenta el apoyo continuo a actividades de difusión del concepto de responsabilidad social empresarial en el mercado paraguayo, con el objetivo de posicionarse como una empresa referente en este ámbito. Estas actividades tienen como finalidad la sostenibilidad del negocio, y para lograrlo tienen definida esta meta entre sus objetivos estratégicos.

Con respecto al relacionamiento con proveedores, si bien el aspecto operativo se ejecuta desde el área de Pago a Proveedores, desde Calidad y RSE desarrollan talleres de formación en materia de incorporación de prácticas de responsabilidad social empresarial, y con este tipo de programas afianzan sus lazos con ellos más allá del aspecto comercial.

No obstante identificamos que como parte de esta gestión, el área de Calidad y RSE tampoco ha realizado evaluaciones del relacionamiento con estos públicos, de manera a conocer la opinión de proveedores y organizaciones con respecto a: la imagen de Visión Banco, los canales de comunicación disponibles, el conocimiento de los diversos públicos con respecto a la gestión de estas técnicas de comunicación corporativa, u otros aspectos comunicacionales de interés; ya sea para efectuar cambios, mejoras o establecer estratégicas para desarrollar una comunicación efectiva con cada uno de estos públicos externos.

6.2.5. La entidad precisa innovar en gestión de técnicas de comunicación interna

Visión Banco desarrolla su comunicación interna desde el departamento de recursos humanos, denominado Dirección de Personas. Teniendo en cuenta que esta gestión se realiza hasta el momento sin recurrir a las herramientas estratégicas como son la planificación, y diagnóstico de comunicación interna, encontramos que Visión Banco ejecuta técnicas de comunicación interna tradicionales, de una manera espontánea, según necesidades de corto plazo, y utilizando los canales convencionales de comunicación disponibles en la entidad. Los medios de comunicación interna utilizados son el correo electrónico, secciones informativas en la intranet, y eventualmente franelógrafos, donde los encargados de sucursales colocan avisos importantes enviados por la gerencia de Dirección de Personas. Entre los medios de comunicación personalizada también es de amplio uso el correo interno, por “malote” y el teléfono.

Los responsables de la gestión de comunicación interna admiten que poseen dificultades para informar efectivamente a sus colaboradores con respecto a temas institucionales, ya que el correo electrónico no surte resultados debido a que la gente muchas veces no revisa los mails que no tienen directa relación con su trabajo diario.

Por el ritmo de crecimiento de la nómina de colaboradores, se hace evidente que los canales de comunicación disponibles ya no son suficientes para una exitosa gestión de comunicación interna en Visión Banco. Así también los encargados de las funciones de comunicación interna reconocen que el asesoramiento y capacitación de comunicadores especializados sería de amplio provecho para lograr una comunicación interna exitosa.

Por todo lo expuesto podemos afirmar que nuestra segunda hipótesis específica se confirma parcialmente con respecto a la gestión de técnicas de comunicación institucional en la entidad de estudio: Visión Banco gestiona las principales técnicas de comunicación de marketing, comunicación corporativa y comunicación interna, en base a un modelo de comunicación de marketing. Decimos que nuestra segunda hipótesis se confirma parcialmente ya que al avanzar en el presente estudio encontramos que Visión Banco gestiona, como parte de las técnicas más importantes de comunicación de marketing, las campañas publicitarias tanto comerciales como institucionales en medios masivos de comunicación, así como programas de patrocinio al fútbol; como parte de las acciones más resaltantes de comunicación corporativa podemos mencionar el relacionamiento con la prensa, con los accionistas, la comunicación de acciones de RSE, la comunicación en Internet a través de las redes sociales y la comunicación de crisis. Con respecto a las técnicas de comunicación interna gestionan el correo interno, correo electrónico, y tablones de anuncios. Sin embargo, tienen importantes dificultades para realizar innovaciones en la comunicación utilizando otros medios como los boletines internos, secciones informativas de la Intranet, u otros canales internos relacionados.

Decimos que esta hipótesis se confirma parcialmente, ya que encontramos que a pesar de estructurar los procesos comunicacionales en base a un modelo de comunicación de marketing, en la empresa logran realizar procesos conjuntos entre las diversas áreas involucradas en gestiones de comunicación, apoyándose principalmente en el soporte y

conocimiento que Marketing y RRPP tiene de los medios de comunicación, del contacto con las agencias creativas, de su logística para realizar eventos, entre otros aspectos.

6.3. Visión Banco otorga el presupuesto y la tecnología necesarios para gestionar la comunicación institucional pero no capacita en comunicación corporativa e interna a los involucrados en su gestión

Visión Banco es una entidad que invierte en recursos para llevar a cabo la comunicación institucional. En los diferentes departamentos que gestionan funciones de comunicación se muestran conformes con la infraestructura y recursos disponibles para llevar a cabo este trabajo. En materia de presupuesto, el departamento de Marketing y RRPP administra los recursos económicos para llevar a cabo las funciones de comunicación que tiene a su cargo, entre ellas la comunicación de marketing y algunas técnicas de comunicación corporativa. Lo mismo ocurre con las gestión de comunicación de acciones de RSE, que se organiza y presupuesta desde el área de Calidad y RSE. Por su parte, ni la gestión de comunicación con accionistas, ni la comunicación interna cuentan con presupuestos específicos, debido a que los gastos de comunicación no son numerosos aún. Hasta el momento no han necesitado desarrollar un apartado exclusivo de gastos de comunicación en sus presupuestos de área. Actualmente estos rubros están contemplados en el plan de Secretaría y Soporte de Directorio, y en el plan de Dirección de Personas. En caso de que estas áreas no tengan recursos económicos disponibles, recurren a fondos de los departamentos de RSE o Marketing y RRPP, ya que en la generalidad de las situaciones, son actividades que también tienen relación directa con el rol de estos departamentos.

De igual manera es importante resaltar que las áreas que gestionan tareas de comunicación consideran apropiado sus presupuestos, ya que según lo manifestado por los entrevistados, el directorio de la empresa apoya todo tipo de innovaciones que se deseen implementar, si las mismas contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Así también, no se identificó ningún tipo de requerimiento en materia de instrumentos tecnológicos para la gestión de comunicación ya sea de marketing, corporativa o interna. Todas las áreas que desempeñan estas tareas manifestaron que acceden a la tecnología necesaria para llevar a cabo las mismas. En todos los casos los integrantes de los equipos cuentan con computadoras, impresoras, teléfonos, faxes, celulares, cámaras digitales, conexión a internet y permisos de navegación pertinentes, entre los principales elementos. Es importante resaltar que desde el 2011 el banco cuenta con pantallas plasmas con circuito cerrado en todas las sucursales de la empresa. Con relación a casos particulares, el departamento de Dirección de Personas cuenta con sus propios micrófonos y parlantes, en caso de necesitar hacer presentaciones fuera de su auditorio para capacitaciones. De esta forma podemos afirmar que la entidad otorga todo los elementos necesarios para que los equipos de trabajo desempeñen las tareas de comunicación que tienen a su cargo.

En materia de recursos humanos, los responsables de las áreas que llevan a cabo las principales tareas de comunicación señalaron su conformidad con la cantidad de recursos humanos disponibles para dicha gestión. Particularmente en el caso de Marketing y RRPP, la responsable del área considera que el número de integrantes del departamento es apropiado ya que por el contexto de creación de dicha área, hace pocos años, no es recomendable incorporar más personas al equipo. La entrevistada manifestó que un grupo reducido de personas garantiza un proceso de aprendizaje más rápido y efectivo de las funciones a desempeñar.

Por otra parte, en materia de capacitaciones sobre temas de comunicación por parte de los equipos de trabajo, notamos que tanto el área de Calidad y RSE, Accionistas y la gerencia de Dirección de Personas, adquieren anualmente capacitaciones relacionadas con oratoria, desarrollo personal, comunicación interpersonal, etc, pero hasta el momento, no reciben capacitaciones con relación a las técnicas de comunicación institucional que

gestionan, en este caso, serían capacitaciones referentes a la comunicación de acciones de RSE, a la planificación y desarrollo de canales de comunicación con accionistas, y de comunicación con el público interno. El área de Marketing y RPRP es la única área que sí asiste a seminarios y cursos relacionados específicamente con la comunicación de marketing, sin embargo tampoco participan de capacitaciones con relación a aspectos de comunicación corporativa, cuyas técnicas también son principalmente gestionadas desde este departamento.

La formación y capacitación en conceptos y técnicas de comunicación institucional en sus diferentes ámbitos es clave para los funciones de estas áreas de Visión Banco, ya que esto les permitirá encarar la gestión de las funciones de comunicación con una visión estratégica y objetivos claros. La importancia de la capacitación en comunicación se comprueba en la gestión de comunicación en Internet desarrollada en Visión Banco. Como nos comentó la responsable, el equipo de Marketing y RRPP asistió a varios cursos relacionados con la gestión de comunicación en redes sociales, también conocida como comunicación 2.0., y hoy la entidad ha alcanzado logros importantes mediante la correcta gestión de esta técnica, posicionándose como uno de los pocos bancos de plaza que se comunica con sus públicos utilizando este canal, y logrando interactuar hasta con 500 personas por día como mínimo, partir de las publicaciones que realizan en Facebook y Twitter.

La hipótesis específica que planteábamos al inicio de la investigación, con relación a los recursos para la gestión de comunicación institucional en la empresa proponía: "Los departamentos de Visión Banco que gestionan funciones de comunicación institucional cuentan con todos los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones, sin embargo no acceden a suficientes capacitaciones en materia de comunicación corporativa y comunicación interna". Podemos concluir que nuestra hipótesis específica queda confirmada

parcialmente de nuevo, ya que en lo referente a capacitación en comunicación notamos que las áreas que gestionan la comunicación interna, la comunicación de accionistas, y la comunicación de acciones de RSE no acceden capacitaciones en estas materias concretamente.

6.4. Las áreas que gestionan funciones de comunicación institucional tienen contacto directo con las autoridades de la empresa, Presidencia y Comité Ejecutivo, y tienen capacidad de incidir en decisiones estratégicas relacionadas con la comunicación

La hipótesis específica que planteábamos al inicio de la investigación, con relación al perfil de los cargos responsables de la gestión de comunicación institucional exponía: “Los responsables de las áreas encargadas de la comunicación corporativa, comunicación de marketing, y comunicación interna están ubicados en un nivel de gerencia en el organigrama”. A partir de los resultados obtenidos en las entrevistas y análisis de la estructura de las áreas responsables de principales funciones de comunicación, podemos confirmar parcialmente nuestra hipótesis, ya que encontramos que no todas las áreas encargadas de funciones de comunicación poseen rango de gerencia en la empresa.

A pesar de esto, mediante el análisis de la gestión de comunicación institucional en Visión Banco pudimos notar que todos los responsables de las áreas que desarrollan funciones de comunicación de marketing, comunicación corporativa y comunicación interna poseen una posición de influencia en el organigrama, ya que tienen acceso directo con los cargos de mayor jerarquía en la empresa, la Presidencia y el Comité Ejecutivo. Si bien, de las cuatro principales áreas que gestionan funciones de comunicación, solo dos poseen un rango de gerencia (Responsabilidad Social Empresarial y Dirección de Personas), las otras dos áreas, dependen de forma directa de puestos gerenciales en la entidad. Por ejemplo, Marketing y RRPP integra la Unidad Estratégica de Negocios, cuyo Gerente supervisor

forma parte del Comité Ejecutivo de la empresa; y el área de relacionamiento con accionistas forma parte de la Secretaría General, la cual depende de forma directa de la Presidencia y el Directorio de Visión Banco.

Es importante resaltar que llamativamente el departamento de Marketing y RRPP, el cual gestiona la mayor parte de los aspectos de comunicación institucional, es el que posee el mayor presupuesto para acciones de comunicación, comparativamente entre las demás áreas como Calidad y RSE, y Dirección de Personas, sin embargo lo hace desde un puesto de puesto de sub-gerencia.

No obstante, los departamentos de Calidad y RSE, y Marketing y RRPP integran un comité de comunicación institucional, recientemente conformado, del que también forman parte el director de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), integrante del directorio, así como el gerente UEN, a quien reporta el departamento de Marketing y RRPP.

El comité de comunicación institucional es la instancia en la que se deciden los temas relacionados con la gestión de comunicación de la empresa, aunque por ser un organismo relativamente nuevo al momento de nuestras entrevistas, todavía no contaba con funciones y responsabilidades formalmente definidas.

6.5. Gestión descentralizada de comunicación institucional en Visión Banco presenta tendencia a la integración e integralidad

Al iniciar nuestro estudio emitíamos la siguiente hipótesis de partida: “La comunicación institucional en Visión Banco se lleva a cabo de forma desarticulada, desde diferentes áreas, siguiendo un modelo de comunicación de marketing, y sin recurrir a la utilización de herramientas estratégicas para la gestión de comunicación corporativa y de comunicación interna.”

En base a los hallazgos obtenidos podemos afirmar que nuestro supuesto de partida se confirma solo parcialmente por los siguientes motivos:

- Visión Banco ciertamente gestiona su comunicación siguiendo un modelo de comunicación de marketing, ya que solamente gestiona el ámbito de comunicación de marketing con un enfoque estratégico. Si bien esta área también posee un perfil de gestor táctico de la comunicación corporativa, no se desarrolla esta gestión de una manera estratégica, ya que son otros los departamentos directamente encargados de la programación de dichas actividades, Marketing y RRPP sirve de soporte comunicacional de las mismas.

- Ante el supuesto de partida de que la comunicación institucional es gestionada de manera desarticulada en Visión Banco, encontramos indicios interesantes que no nos permiten confirmar completamente la hipótesis. A pesar de que la comunicación de marketing y algunos aspectos de la comunicación corporativa se gestionan desde Marketing y RRPP, otros aspectos de comunicación corporativa se gestionan desde Calidad y RSE, y la gestión de comunicación interna se desarrolla primordialmente desde la Dirección de Personas, pudimos notar que en la mayoría de los casos estas áreas trabajan de manera conjunta para llevar a cabo dichas funciones.

- En la empresa recientemente empezaron a implementar procedimientos integrados de gestión de la comunicación institucional, los ejemplos más concretos son la conformación de un comité de comunicación institucional, integrado por los departamentos de Calidad y RSE, Marketing y RRPP, la gerencia de Unidad Estratégica de Negocios, y la dirección de UEN, autoridad máxima de estas áreas; y la incorporación de un nuevo puesto de comunicación interna en el departamento de Marketing y RRPP. Este hecho nos demuestra que Visión Banco, a pesar de encarar su comunicación institucional de una manera descentralizada, posee una necesidad de unificar e integrar las funciones de comunicación, de manera a lograr una coherencia en el tratamiento de la imagen de la marca,

y una uniformidad en las informaciones difundidas a todos sus públicos de interés. No obstante, es importante resaltar que la comunicación institucional no es encarada aún como un proceso integral y estratégico de gestión de la comunicación de marketing, comunicación corporativa y comunicación interna de la empresa; por ejemplo el Gerente de Dirección de Personas, cuyo departamento es un protagonista clave de la gestión de comunicación interna, no integra el comité de comunicación institucional recientemente conformado, lo cual sería lo ideal si el comité pretende cumplir con el objetivo de proyectar una imagen coherente con su identidad institucional a todos sus stakeholders.

- Efectivamente podemos afirmar que no todos los aspectos de comunicación institucional son gestionados de manera estratégica en Visión Banco. Especialmente en el ámbito de comunicación interna, y en algunos aspectos de comunicación corporativa de la empresa, prevalece la gestión de técnicas de comunicación con un nivel táctico, sin integrar estrategias de comunicación que planteen lograr objetivos concretos. La gestión de comunicación desde un modelo de comunicación de marketing no permite a la empresa encarar integralmente su comunicación, es allí donde se presentan dificultades para llevar a cabo una comunicación interna efectiva y una comunicación estratégica exitosa con todos sus stakeholders externos, ya que actualmente por el modelo utilizado solo se aborda satisfactoriamente la comunicación de marketing, dirigida a clientes y a consumidores del segmento micro-financiero.

- Sin embargo, al concluir este trabajo de investigación podemos afirmar que el panorama de la gestión de comunicación institucional de Visión Banco se puede considerar más positivo de lo que se suponía al inicio, ya que a partir del presente estudio pudimos evidenciar que la importancia que la empresa otorga a su comunicación es cada vez mayor.

La consideración y reconocimiento por parte de los responsables entrevistados, de que la comunicación es una herramienta que se debe aprovechar mejor en la entidad, es el

punto de inicio para la implementación de cambios y mejoras en la gestión, siempre adaptados al estilo de trabajo de la empresa, su cultura, y sus necesidades comunicacionales.

Como prueba del interés de Visión Banco en innovar y mejorar sus procesos de comunicación, podemos resaltar que en cuestión de meses de haber realizado las entrevistas a los responsables de los departamentos mencionados, ya se fueron programando aspectos de comunicación en los planes estratégicos de las áreas estudiadas. En cierta forma pudimos estar al tanto de estos progresos durante la revisión de documentos internos de la empresa, los cuales fueron utilizados para el análisis de resultados. Esto nos dio la pauta de que la empresa es un sistema que nunca se mantiene estático, que constantemente evoluciona y cambia, primordialmente porque está compuesto por personas que aportan conocimiento, el cual se constituye en el capital de crecimiento para la organización.

Recomendaciones

Este trabajo de investigación nos permitió conocer de cerca un ejemplo de gestión de comunicación institucional, en una entidad paraguaya en constante crecimiento. Lo interesante de este estudio radica en que describe detalladamente algunos de los aspectos más resaltantes del proceso de gestión de comunicación, de una empresa que hasta el momento no cuenta con una dirección de comunicación institucional. En otras palabras, retrata un caso, como hay muchos en nuestro país, de empresas que no disponen de áreas exclusivas para la gestión de comunicación, pero que de igual manera la desarrollan.

Al finalizar esta investigación no pretendemos afirmar que la única manera de gestionar la comunicación de una empresa es a través de una dirección de comunicación, ya que cada empresa es diferente en comparación inclusive a otras empresas de su mismo rubro.

Sin embargo, el modelo de investigación utilizado nos permitió identificar debilidades y fortalezas en la gestión de comunicación de Visión Banco. Por este motivo consideramos que este esquema y diseño de estudio puede ser adaptado y modificado para el análisis de otras instituciones que tampoco poseen un área de comunicación exclusiva en su organigrama.

Así también, en base a los aspectos positivos y a los puntos que consideramos se deben fortalecer en la gestión de comunicación institucional en Visión Banco, manifestamos las siguientes sugerencias de acción cuyas implementaciones podrían contribuir al mejoramiento y mayor efectividad de la comunicación corporativa y comunicación interna en la empresa:

- En primer lugar, proponemos fortalecer el rol del Comité de Comunicación Institucional de la entidad, para convertirla en la instancia integradora de las funciones de comunicación de marketing, comunicación corporativa y comunicación interna. Para este

efecto, se debería incluir necesariamente entre los integrantes del comité a un responsable de la Dirección de Personas, como representante de un área muy vinculada a la gestión de comunicación interna, (a pesar de que recientemente se haya creado un puesto de comunicación interna también en el departamento de Marketing y RRPP, ya que a nuestro entender, en el corto plazo este estamento se proyecta como un área divulgadora de información técnica con relación a productos y servicios del banco para los empleados). A partir de este proceso de consolidación del Comité de Comunicación Institucional se logrará coordinar y controlar la gestión de comunicación organizacional de Visión Banco desde una perspectiva global, y será posible el abordaje estratégico a los diversos públicos de interés de la empresa.

- En segundo lugar, se sugiere desarrollar diagnósticos de comunicación con los principales stakeholders de la empresa, para evaluar el estado de la comunicación con ellos y definir las necesidades de comunicación que presenta cada uno.
- En tercer lugar, y en directa relación con el punto anterior, se proponer considerar el asesoramiento de profesionales especializados en comunicación institucional, ya sea internamente o de forma externa, para el desarrollo de herramientas estratégicas como planificaciones, diagnósticos y políticas, de los ámbitos de comunicación corporativa y comunicación interna, que permitan una gestión de comunicación en base a objetivos determinados y procedimientos eficientes.
- Entre los géneros de comunicación corporativa que se recomienda evaluar y mejorar con mayor apremio, podemos mencionar el de comunicación con accionistas locales e internacionales y el de comunicación interna. Definitivamente, el crecimiento y expansión de una empresa sociedad anónima como Visión Banco está marcado en gran parte por el crecimiento del capital accionario y el mejor desarrollo del capital humano. Visión Banco debe aprovechar el interés creciente de inversionistas en la empresa, para desarrollar una

estrategia de comunicación institucional notoria, para llegar a ellos de la mejor manera, y adelantarse a la necesidad de establecer canales efectivos, rápidos e innovadores de comunicación con ellos. Por su parte, la comunicación interna debe obtener una atención especial también, considerando que el crecimiento de la empresa es cada vez mayor, y precisa de mejores canales para llegar a todos y cada uno de los colaboradores de la empresa, quienes actualmente sobrepasan los mil trescientos funcionarios.

- En quinto lugar, finalmente consideramos importante capacitar en materia de comunicación institucional a todos los niveles de mando de la empresa que gestionan y/o supervisan la realización de funciones de comunicación de marketing, comunicación corporativa o comunicación interna, para que desde los mandos altos, hasta los mandos operativos de estas áreas conozcan la importancia de difundir a todos sus públicos la identidad corporativa y valores de la empresa, para que de esta forma se pueda crear una imagen y reputación corporativa aún más positiva en cada uno de los públicos de interés de Visión Banco.

REFERENCIAS

LIBROS

- ◆ Alcorta, F. y Mantinian, M. (2004). *La comunicación institucional: una herramienta estratégica. Caso de estudio: Universidad Católica Sede Asunción*. Asunción. Centro de Comunicaciones de la Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción.
- ◆ Azuero, Diana. (2009). *XIII Cuaderno Forética - La Comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid. Forética. URL: <http://www.foretica.es/es/index.asp?MP=34&MS=90&MN=2&TR=A&IDR=1&iddocumento=535>
- ◆ Belch, G. y Belch, M. (2004). *Publicidad y Promoción. Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral*. Sexta Edición. México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- ◆ Cooper, A. (2006). *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Primera edición. Buenos Aires. Thomson Learning.
- ◆ Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile. Colección de Libros de la Empresa.
- ◆ Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla. URL Versión online: <http://augecomucor.com/info/libro-comunicacion-corporativa.pdf>
- ◆ Chiavenato, I. (1997). *Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición*. Bogotá. Mc.Graw-Hill Interamericana, S.A.
- ◆ Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y a lo impensado*. Primera Edición, Segunda Reimpresión. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.

- ◆ Fernandez, E. (2005). *Introducción a la gestión: “Management”*. Valencia. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- ◆ García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid. Diaz de Santos.
- ◆ Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México. Pearson Educación.
- ◆ Pascale, W. (1992). *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona. Paidós Comunicación.
- ◆ Pizzolante, I. (1996). *Reingeniería del pensamiento. Identidad e imagen corporativa: Una estrategia para crecer*. Caracas. Editorial Panapo. URL: <http://www.pizzolante.com/castellano/docs/Identidad%20e%20Imagen.pdf>
- ◆ Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración. Octava Edición*. México. Pearson Educación.
- ◆ Taylor, S y Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica S.A. URL: <http://books.google.com.py/books?id=EQanW4hLHQgC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- ◆ Wilcox, D. y Cameron, G. (2009). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. 8va. Edición. Madrid. Pearson Educación S.A.

TESINAS Y TESIS DOCTORALES

- ◆ Cañete, S. y Santacruz, K. (2009). *Tesis: Gestión de la comunicación en cooperativas de ahorro y crédito de Paraguay. Análisis de las entidades Tipo “A”*. Asunción. Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción.
- ◆ Cruz, Judith. (2004). *Tesis doctoral “La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional”*. Bellaterra. Universidad Autónoma de Barcelona.

- ◆ De La Torre, K. (2009). *Tesis: Realización creativa y evaluación de los identificadores visuales del Mezcal Ensueño*. Puebla. Universidad de las Américas de Puebla. Recuperado el 20 de Abril de 2010. URL:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/de_1_kc/capitulo3.pdf
- ◆ Morales, F. (2006). La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones. Bellaterra. Universitat Autónoma de Barcelona.
- ◆ Serrano, C. (2007). *Tesis: Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación*. Barcelona. Universitat Ramon Llull. URL:
<http://www.tesisenred.net/TDX-1001107-131810>

ARTÍCULOS Y OTROS TEXTOS

- ◆ Aguilera, J. (2006) *¿Qué es y por qué contar con una política de comunicaciones?* Publicado en el sitio web www.gestiopolis.com Recuperado el 26 de Junio de 2010. URL: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/importancia-de-las-politicas-para-la-comunicacion-organizacional.htm>
- ◆ Aguilera, J. (2008). *Comunicación y calidad. Un cambio en la cultura comunicativa*. Publicado en el sitio web www.gestiopolis.com Recuperado el 26 de Junio de 2010. URL: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-en-la-cultura-comunicativa.htm>
- ◆ Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañequé, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., Martín, T., Menchaca, M., Nuñez, F., Sanchez, Mercedes, Soria, L., Vicario, D. (2008). *Guías de buenas prácticas de comunicación interna. Cuadernos de Buenas*

Prácticas N° 12. Madrid. FEAPS. URL Versión online:

http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf

- ◆ Asociación de Entidades Financieras del Paraguay, ADEFI (2011, Marzo). *Informe Financiero del mes de Marzo.* Edición Digital. Recuperado el 16 de Junio de 2011. URL: <http://www.adefi.org.py/publicaciones.html>
- ◆ Banco Central del Paraguay, BCP (2010). *Informe de Estabilidad Financiera.* Publicado en el sitio web <http://www.bcp.gov.py>. Recuperado el 16 de Junio de 2011. URL: http://www.bcp.gov.py/SuperBancos/EstabilidadFinanciera/Informe_Estabilidad_Financiera_Dic2010.pdf
- ◆ Beltrán, J. (2010). *La Gestión: ¿Qué nivel de gestión maneja usted y cuál es su desempeño?* Revista MyM. Bogotá. Editorial Árbol de Tinta Ldta. URL: <http://www.revista-mm.com/rev31/gestion.htm>
- ◆ BIC Galicia. Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia. (2009) *Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos de la Pyme.* C.E.E.I. GALICIA S.A. URL: http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pyme/s/10_planComunicacion_cast.pdf
- ◆ Bolaños, A. (2011, 12 de Febrero). *Empresas, ante el desafío de llegar a 400 mil usuario de redes sociales.* Diario La Nación, Negocios. Recuperado el 13 de Junio de 2010. URL: <http://www.lanacion.com.py/articulo.php?empresas-ante-el-desafio-de-llegar-a-400-mil-usuar&edicion=2&sec=2&art=12202>
- ◆ Bolaños, A. (2011, 12 de Febrero). *Las claves para entender y usar las redes sociales.* Diario La Nación, Negocios. Edición Impresa.

- ◆ Bruno, D. (2007) *Diagnóstico de la comunicación*. Publicado en el blog “Comunitaria e Institucional”. Recuperado el 15 de febrero de 2011. URL: <http://comunitariaeinstitutionalcomunicacion.blogspot.com/2007/05/diagnostico-de-la-comunicacion.html>
- ◆ Capriotti, Paul (1999). *Comunicación Corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo.* Versión digital. Tarragona. Blog Bidireccional.net. URL: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf
- ◆ Cevallos, P. (2009). *Estructura del manual de identidad visual corporativa*. Pizarrablog. Recuperado el 16 de Junio. URL: <http://pizarrablog.blogspot.com/2009/11/estructura-del-manual-de-identidad.html>
- ◆ Coppero, M. y Pellegrino, M. (2004). *Comunicación interna y creatividad en las organizaciones*. Buenos Aires. Editorial Cambio Cultural
- ◆ Costa, Carmen (2009). *Del press agent a la comunicación estratégica. Cómo hacer que la comunicación sirva a la estrategia de gestión*. Revista electrónica Razón y Palabra. Número 70 – Año 14. Ciudad de Mexico. Proyecto Internet del ITESM Campus Estado de México. URL: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Costa_revisado.pdf
- ◆ Costa, Joan. (2000). *Comunicación en el siglo XXI*. Buenos Aires. RRPPnet Portal de Relaciones Públicas. URL: <http://www.rrppnet.com.ar/comsigloXXI.htm>
- ◆ Diario ABC Color (2009, 18 de Noviembre). *La inversión publicitaria en medios masivos aumentó globalmente 25%*. Economía. Recuperado el 26 de enero de 2010. URL: <http://www.abc.com.py/nota/47427-la-inversion-publicitaria-en-medios-masivos-aumento-globalmente-25/>
- ◆ Diario ABC Color (2011, 13 de Junio). *Cobertura del crédito en mercado formal ronda el 30%, según Asoban*. Economía. Edición Digital. Recuperado el 16 de Junio

de 2011. URL: <http://www.abc.com.py/nota/cobertura-del-credito-en-mercado-formal-ronda-el-30-segun-asoban/>

- ◆ Diario La Nación (2010, 22 de Diciembre). *La inversión publicitaria creció 30% en 2010 en Paraguay.* Publicado en el sitio web de la Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior – Sección Paraguay. Recuperado el 26 de enero de 2010. URL: http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5282957_5284971_4425403_PY,00.html
- ◆ Diario La Nación (2011, 6 de Junio). *Visión Banco es calificado como modelo de RSE en Latinoamérica.* Negocios. Edición Digital. Recuperado el 7 de Junio de 2011. URL: <http://www.lanacion.com.py/articulo.php?vision-banco-es-calificado-como-modelo-de-rse-en-l&edicion=2&sec=2&art=25660>
- ◆ Diario La Nación (2011, 8 de Mayo). “*Es el momento de lograr que más gente acceda a créditos*”. Negocios. Edición Digital. Recuperado el 16 de Junio de 2011. URL: <http://www.lanacion.com.py/articulo.php?es-el-momento-de-lograr-que-mas-gente-acceda-a-cre&edicion=2&sec=2&art=22253>
- ◆ Diario La Nación (2011, 9 de Junio). *Bancarización en el país debe avanzar 25% anual, según ABP.* Negocios. Edición Digital. Recuperado el 16 de Junio de 2011. URL: <http://www.lanacion.com.py/articulo.php?bancarizacion-en-el-pais-debe-avanzar-25-anual-seg&edicion=2&sec=2&art=26156>
- ◆ Diario La Nación (2011, 27 de Mayo). *Bancarizar a pequeños productores, para fomentar su progreso económico.* Negocios. Edición Digital. Recuperado el 16 de Junio de 2011. URL: <http://www.lanacion.com.py/articulo.php?bancarizar-a-pequenos-productores-para-fomentar-su&edicion=2&sec=2&art=24634>

- ◆ Flores, Javier (2010). *El Plan de Comunicación, Integrador de la Visibilidad Empresarial*. Versión Digital. Blog Mi espacio. Relaciones Públicas, Publicidad, Promoción: Una nueva era. URL:
http://claroline.uc.edu.py/claroline/claroline/document/goto/index.php?url=%2F06_Plan_de_Comunicaci%F3n%2FQu%E9_es_un_Plan_de_Comunicaci%F3n%2Fplancos.pdf&cidReq=MCI1&cidReq=MCI1
- ◆ Gallifa, A; et al. (2007). *La comunicación con el pequeño accionista y la responsabilidad social corporativa: Nuevas tendencias en la comunicación financiera. Un estudio empírico actual de la realidad española*. Madrid. IESE Business School. Universidad de Navarra. Recuperado el 13 de Junio de 2011. URL:
<http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-07.pdf>
- ◆ García, Jorge. (2010). *Definiciones de comunicación institucional*. Material de la clase de Medios de Comunicación Institucional I. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Católica.
- ◆ Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., Montalván, G. (2002). *Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Washington D.C. Banco Interamericano de Desarrollo y Centro de Investigaciones para el Desarrollo.
- ◆ Lombardo, M. (2010, 14 de Junio). *Marcas invierten hasta 42% más en publicidad*. Diario Última Hora, Economía. Recuperado el 26 de enero de 2010. URL:
<http://www.ultimahora.com/notas/330434-Marcas-invieren-hasta-42%20-mas-en-publicidad>
- ◆ Marketing Directo (2010, 12 de Noviembre) *La mayoría de los bancos ignora las redes sociales*. Publicado en el sitio web Marketing Directo – El portal para el marketing, la publicidad y los medios. Recuperado el 19 de febrero de 2011. URL:

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/la-mayoria-de-los-bancos-ignora-las-redes-sociales/>

- ◆ Meza, A. y Carballeda, P. (2009) *El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas.* Publicado en el sitio web <http://www.infosol.com.mx>. Recuperado el 11 de Julio de 2010. URL: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>
- ◆ Morales, F y Enrique, A. (2007). *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral.* Barcelona. Universitat Autónoma de Barcelona.
- ◆ Morales, F. (2002). La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas. Barcelona. Red Dircom. URL: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- ◆ Muñiz, R. (2011). *Marketing en el Siglo XXI. 3era. Edición* Publicado en el sitio web www.marketing-xxi.com. Recuperado el 15 de febrero de 2011. URL: <http://www.marketing-xxi.com/patrocino-y-mecenazgo-116.htm>
- ◆ Mut, M. y Breva, E. (2010). *De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario.* Jornades de Foment de la Investigació. Castelló de la Plana. Universitat Jaume I. Recuperado el 16 de Junio. URL: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi9/publ/5.pdf>
- ◆ Ñandutí 1020 AM (2011, 14 de Junio). *Misión del FMI destaca buen manejo de la economía paraguaya.* Economía. Edición Digital. Recuperado el 16 de Junio de 2011. URL: <http://www.nanduti.com.py/v1/noticias-mas.php?id=38278&cat=Economia>
- ◆ Olamendi, G. (2011) *Cómo realizar un plan de comunicación.* Publicado en el sitio web www.claroline.uc.edu.py de la materia Medios de Comunicación Institucional I. Recuperado el 9 de junio de 2011. URL:

- http://claroline.uc.edu.py/claroline/claroline/document/goto/index.php?url=%2F05_Diagn%F3stico_y_planificaci%F3n_de_la_comunicaci%F3n%2FPlan_de_Comunica ci%F3n%2FComo_realizar_un_Plan - Olamendi.pdf&cidReq=MCI1
- ◆ Roa, B. (2011, 29 de Mayo). *Nos hace falta un “derrame” superior.* Diario ABC Color. Semanales. Edición Digital. Recuperado el 16 de Junio de 2011. URL: <http://www.abc.com.py/nota/nos-hace-falta-un-derrame-superior/>
 - ◆ Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española. Vigésima segunda edición.* España. Edición web. URL: <http://www.rae.es/rae.html>
 - ◆ Romero, Moraima y Tirado, Luis (2008). *Comunicación Integral para el posicionamiento de la Imagen Corporativa en Instituciones De Educación Superior.* Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales - CICAG. Volumen 5. Edición N° 1. Maracaibo. Universidad Rafael Belloso. URL: <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen5-1/3-comunicacion-integral-para-el-posicionamiento.pdf>
 - ◆ Sainz, J. (2004) *La misión, hoy más necesaria que nunca.* Harvard Deusto Business Review. Revista N° 105. Ediciones Deusto. Versión Digital. URL: <http://site.ebrary.com/lib/biblioucsp/edf.action?p00=&docID=10063086>
 - ◆ Sánchez, S. (1996). *El trabajo del comunicador organizacional. La comunicación positiva y el entorno organizacional.* RAZÓN Y PALABRA, Número 4, Año 1. URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiguos/n4/sanchg.htm#1991B>
 - ◆ Sanchez, C. (2010) *La empresa hoy. Agente de cultura y civilización.* REVISTA ICONO 14, Año 8, Vol. 2, pp. 25-41. Madrid. URL de acceso: http://www.icono14.net/revista/8-vol2/02_icono16_carlossanchez.pdf
 - ◆ Schlesinger, M.; Alvarado, A. (2009). *Imagen y reputación corporativa. Estudio empírico de operadoras de Telefonía en España.* Teoría y Praxis, N° 6. Cozumel.

Universidad de Quintana Roo. URL:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3156943>

- ◆ Schramm, A. (2010, 27 de Mayo). *Visión Banco fue la que más invirtió en publicidad en lo que va del año*. Diario La Nación. Publicado en el sitio web Sector Productivo, el portal del agro paraguayo. Recuperado el 26 de enero de 2011. URL: http://www.sectorproductivo.com.py/index.php?option=com_content&view=article&id=3850:vision-banco-fue-la-que-mas-invirtio-en-publicidad-en-lo-que-va-del-ano&catid=35:ultimomomento&Itemid=64
- ◆ Superintendencia de Bancos (2011, 30 de Abril). *Balance del Sistema Bancario del Paraguay – Boletines estadísticos*. Banco Central del Paraguay (BCP). Recuperado el 16 de Junio de 2011. URL: http://www.bcp.gov.py/index.php?option=com_content&view=article&id=192:boletines-estadisticos&catid=56:sector-financiero&Itemid=378
- ◆ Visión Banco (2010). *Memoria de sostenibilidad 2009*. Asunción. Visión Banco SAECA.

Otros textos consultados

- ◆ Garrido, F. (2009). *Comunicación de la estrategia: la efectividad está en la dirección*. España. Deusto.
- ◆ Escobar, J. (2009). *La comunicación corporativa*. Argentina. El Cid Editor.
- ◆ Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. Argentina. Ediciones Granica.
- ◆ Carrillo, M. y Tato, J. (2004). *La Nueva Dimensión de Comunicación Empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral*. Razón y Palabra. Revista Electrónica. Atizapán de Zaragoza. Proyecto Cerebro Editorial.

- ◆ Bruno, D. (2007). *Diagnóstico de la comunicación*. Blog Comunitaria e Institucional.
URL:
<http://comunitariaeinstitutionalcomunicacion.blogspot.com/2007/05/diagnostico-de-la-comunicacion.html>
- ◆ Ortiz, J. (2008). *Trabajo de grado “Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en Eléctricos y Ferretería Delta LTDA.”- Una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional*. Bogotá D.C. Pontificia Universidad Javeriana.
- ◆ Dictionary.com (2011) Diccionario online de inglés. Dictionary.com, LLC. URL:
<http://dictionary.reference.com/>
- ◆ Visión Banco (2011). *Visión Institucional*. URL:
<http://www.visionbanco.com/internas.php?InternalID=25>
- ◆ Visión Banco (2011, Febrero). *Visión Banco. Negocios inclusivos en la base de la pirámide*. Presentación institucional. Asunción. Visión Banco SAECA.

ANEXOS