

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN
INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL RECURSO HUMANO Y
CLIMA LABORAL DEL BANCO DE ANTIGUA S.A. SEDE CENTRAL**

ZONA 9

ALEXIS JACOBO LÓPEZ PÉREZ
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
GUATEMALA, OCTUBRE 2021

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ejercicio profesional supervisado

Diagnóstico y propuesta de plan de comunicación interna para el fortalecimiento del Recurso Humano y clima laboral del Banco de Antigua S.A. sede central Zona 9

Presentado por:

Alexis Jacobo López Pérez

Previo a optar por el título de:

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Asesor:

Licenciada Brenda Chacón

Guatemala, octubre 2021

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Director

Lic. César Augusto Paiz Fernández

Consejo Directivo

Representantes Docentes

M.A. Silvia Regina Miranda López

Representantes Estudiantiles

José Guillermo Herrera López

Gerardo Iván Porres Bonilla

Representante de Egresados

M.Sc. Ana Cecilia del Rosario Andrade de Fuentes

Secretario

M.A. Héctor Arnoldo Salvatierra

Comisión de EPS de Licenciatura

Coordinador

Dr. José María Torres Carrera

Supervisores

M.A. Evelin Morazán Gaitán

M.A. Evelin Hernández

Lcda. Krista María Ramírez

Lcda. Brenda Yanira Chacón Arévalo

Supervisores

M.A. Marvin Sarmientos Yuman

Lic. Luis Fernando Lucero

Lic. Mynor René Martínez

Lic. Julio Sebastián Chilin



Guatemala, octubre 15 de 2021

Estudiante de EPS de Licenciatura
Alexis Jacobo López Pérez
Carné 201115045
Presente.

Para su conocimiento y efectos se hace constar que:

Después de evaluar su trabajo académico impreso y de manera virtual, titulado: **"Diagnóstico y propuesta de plan de comunicación interna para el fortalecimiento del Recurso Humano y clima laboral del Banco de Antigua S.A. sede central Zona 9"** y luego de haber sustentado el examen privado y defensa de su proyecto de EPS, de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, se aprueba por unanimidad por parte del tribunal examinador.

Por tanto, se autoriza el trabajo final en el acta de cierre respectiva e impresión de su trabajo final de EPSL en un número de cinco (5) ejemplares impresos; así como tres (3) CD's con el documento incluido en formato PDF, los cuales deberá entregar un ejemplar a la institución o empresa, el resto a Coordinación del EPSL, que luego serán entregados a la Biblioteca Flavio Herrera, y a Secretaría de la E.C.C.

Sin más que hacer constar:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. Brenda Chacón
Supervisor


M.A. Evelin Morazán
Supervisora


Dr. José María Torres Carrera
Coordinador





Guatemala 4 de marzo de 2021
EPSL C096

Licenciado:
Ismael Palacios
Banco de Antigua S.A.
Presente.

Distinguido Licenciado Palacios

Por medio de la presente se solicita aceptar como practicante del programa de graduación del EPS de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, al estudiante **Alexis Jacobo López Pérez**, carné no. **201115045** quien manifestó su deseo de hacer Práctica Supervisada en su institución, para el efecto se requiere lo siguiente:

- Extenderle, por favor una carta de aceptación y trabajar por medios electrónicos, plataformas virtuales, presencial, semipresencial, híbrida, o como su institución lo determine.
- Facilitarle los materiales para hacer su práctica.
- Aceptar dentro del Plan y Estrategia de Comunicación del 2021 de su institución, que el estudiante tenga la oportunidad de hacer un diagnóstico con medios electrónicos o plataformas virtuales, elaborar un plan y ejecutar una estrategia, que contribuya al mejoramiento del proceso de comunicación interna o externa de su institución.
- Autorizar que se supervise el Ejercicio Profesional –EPSL cuando las condiciones sanitarias lo permitan por la emergencia Sanitaria actual por el COVID-19.
- Que se autorice el informe final de resultados de dicha investigación.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"



Dr. José María Torres Carrera

Coordinador EPS Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

cc. Archivo
MA. Evelin Morazán

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Edificio M2, Ciudad Universitaria USAC
Zona 12, Ciudad de Guatemala, C.A.

www.comunicacion.usac.edu.gt

(502) 2418-8920



Handwritten signature and date: 19/03/21





Banco de Antigua
Lo logramos juntos

Guatemala, 09 de Marzo 2021.

Dr. José María Torres Carrera
Coordinador EPS Licenciatura
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad San Carlos de Guatemala

Estimado Dr. Torres:

Por medio de la presente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que hemos autorizado al estudiante:

Alexis Jacobo López Pérez
Carné: 201115045 / CUI 2080248670101

De Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala la realización del Ejercicio Profesional Supervisado correspondiente a la Carrera de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación en nuestra Institución Bancaria.

Cabe mencionar que en Banco de Antigua mantenemos Protocolos de Medidas Sanitarias Covid-19, al igual que su respetable Institución Universitaria.

Debiendo cumplir con 800 horas prácticas comprendida en el periodo del 15 de Marzo al 30 de Agosto 2021.

Atentamente,

Carol Barahona
Subgerente de Recursos Humanos



The bottom of the page features a decorative graphic consisting of several overlapping, semi-transparent blue geometric shapes. These shapes include a large triangle pointing upwards, a smaller triangle below it, and a series of vertical rectangular bars of varying heights that resemble a stylized architectural facade or a series of columns. The colors range from light sky blue to a slightly darker, muted blue.

Para efectos legales, únicamente el autor es responsable del contenido del presente trabajo.



Dedicatoria

- **A mis padres:**
Jacobo e Irma de López, por su amor, apoyo incondicional y ánimo en cada momento y etapa de mi vida, por ser mi ejemplo de éxito, lucha y superación incansables.
- **A mi hermano:**
Pedro David López, por estar conmigo en cada triunfo y ser mi pilar de apoyo profesional, socio de negocios y consejero de vida.
- **A mi hermana:**
Marisela López, por sus ánimos incondicionales, su amor y mensajes motivacionales en cada emprendimiento de mi vida.



Agradecimientos

- A mis padres y familia, mis pilares de apoyo y voces de aliento en mi vida personal y profesional, son ellos quienes nunca me han abandonado y en quienes confío cada una de mis metas y mis sueños.
- A mi amiga, mentora de vida y gran profesional, Haydeé Archila, por tantas memorias, consejos profesionales, personales y ánimos en cada etapa importante de mi carrera.
- A mis amigas de la Universidad, Renata Paz, Stephany Grijalva, y especialmente a Amalia Jovita Véliz, quien fue un gran apoyo y voz de aliento en todo el proceso de mi proyecto.
- A la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, gracias por brindarme la oportunidad de desarrollar mis capacidades y permitirme soñar en grande.
- Al programa de Ejercicio Profesional Supervisado EPS, por la oportunidad de formar parte del mismo y lograr así mi objetivo profesional.
- A la Máster Evelin Morazán por sus consejos, su valioso conocimiento y guía en todo momento del proceso de mi proyecto, gracias por su dedicación, paciencia y vocación ejemplar.
- A la institución, Banco de Antigua S.A., sus directivos, Sr. Vidal López, Sr. Ismael Palacios, y demás equipo de profesionales, especialmente a la Licenciada y Gerente de Mercadeo Rosy Cruz por su apoyo, consejo profesional y acompañamiento durante este proyecto.



ÍNDICE

Índice de tablas.....	i
Índice de figuras.....	ii
Introducción.....	v
Antecedentes.....	vi
Justificación.....	vii
Capítulo I.....	9
DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN.....	9
1. La Institución.....	9
1.2 Perfil Institucional.....	9
1.3 Ubicación geográfica.....	9
1.4 Integración y alianzas estratégicas.....	11
1.5 Origen e historia.....	12
1.6 Departamentos o dependencias de la institución.....	12
1.7 Organigrama de la empresa.....	20
1.8 Misión.....	21
1.9 Visión.....	22
1.10 Objetivos institucionales.....	22
1.11 Público objetivo.....	23
1.12 Diagnóstico.....	23
1.13 Objetivo General.....	23
1.14 Objetivos específicos.....	24
1.15 Tipos de investigación.....	24
1.16 Enfoque.....	25
1.17 Técnicas de recolección de datos.....	26
1.17.1 Observación.....	26
1.17.1.1 Tipos de observación.....	27
1.17.1.2 Observación Banco de Antigua S.A.....	27



1.17.2 Documentación	28
1.17.3 Entrevistas de profundidad	29
1.17.4 Grupos focales	31
1.17.5 Encuestas	31
1.18 Interpretación de resultados	33
1.19 FODA.....	41
1.20 Problemas detectados.....	42
1.21 Planteamiento del problema comunicacional	43
1.22 Indicadores de éxitos	44
1.23 Proyecto a desarrollar	45
Capítulo II.....	47
2.1 Plan estratégico de comunicación	47
2.2 Misión	50
2.3 Visión.....	50
2.4 Elementos comunicacionales	51
2.5 Alcances y límites de la estrategia.....	59
2.6 Metodología para la aplicación de la estrategia comunicacional.....	60
2.6.1 Objetivo general y específico.....	61
2.6.2 Acciones para conseguir los objetivos.....	62
2.6.3 Los indicadores para medir su cumplimiento	62
2.6.4 Los instrumentos.....	63
2.6.5 Actividades para la operatividad de la estrategia.....	64
2.7 Financiamiento.....	67
2.8 Presupuesto	68
2.9 Beneficiarios	69
2.10 Recursos Humanos	70
2.11 Área geográfica de acción.....	71
2.12 Cuadro comparativo de la estrategia.....	71
2.13 Cronograma del plan de comunicación.....	75
Capítulo III	76



Ejecución de la estrategia	76
3. Informe de la ejecución	76
3.1 Reactivación red social interna Amigos Bantigua	77
3.2 Capacitación/ <i>Webinar</i> en comunicación y liderazgo.....	80
3.3 Programa de reconocimiento a colaboradores	82
3.4 Manual del plan operacional unidad de comunicación del Banco de Antigua	84
3.5 Actividades y calendarización	85
Conclusiones.....	87
Recomendaciones	88
Referencias	89
Anexos	92



Índice de tablas

Tabla 1. Sedes de la institución	10
Tabla 2. Organigrama de la empresa	21
Tabla 3. Aprobación de trayectoria de la institución.....	33
Tabla 4. Aprobación de comunicación con compañeros.....	34
Tabla 5. Calificación de empleado-jefe.....	35
Tabla 6. Existencia de comunicación con jefe inmediato.....	36
Tabla 7. Canales de comunicación con jefe inmediato.....	37
Tabla 8. Aprobación para realizar actividades que unan.....	38
Tabla 9. Autocalificación de desempeño laboral.....	40
Tabla 10. FODA	41
Tabla 11. Reactivación de red social interna Amigos Bantigua.....	64
Tabla 12. Capacitación webinar en comunicación y liderazgo	65
Tabla 13. Programa de reconocimientos Bantigua.....	66
Tabla 14. Manual con plan operacional	67
Tabla 15. Presupuesto.....	68
Tabla 16. Beneficiarios.....	69
Tabla 17. Humano	70
Tabla 18. Equipo	70
Tabla 19. Cuadro comparativo	71
Tabla 20. Cronograma	75
Tabla 21. Boletín Bantigua.....	77



Tabla 22. Mensajes Bantigua	78
Tabla 23. Activación Amigos Bantigua	79
Tabla 24. Capacitación en comunicación	80
Tabla 25. Invitación digital.....	81
Tabla 26. Programa de reconocimiento gift cards.....	82
Tabla 27. Programa de reconocimiento póster	83
Tabla 28. Manual de plan operacional	84
Tabla 29. Cronograma general	85



Índice de figuras

Figura 1. ¿Cómo se ha sentido a lo largo de su trayectoria en la institución?.....	33
Figura 2. ¿Cómo calificaría su comunicación con los compañeros en una escala del 1 al 10?.....	34
Figura 3. ¿Cómo calificaría su relación con su jefe inmediato del 1 al 10?.....	35
Figura 4. ¿Hay buena comunicación con su jefe inmediato?	36
Figura 5. ¿Qué canales de comunicación utiliza con su jefe inmediato?	37
Figura 6. ¿Le gustaría que se realizaran actividades que unan o incentiven más al equipo?.....	38
Figura 7. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran para unir más al equipo, incentivarle y hacerle sentir valorado?	39
Figura 8. ¿Cómo calificaría su desempeño laboral en una escala del 1 al 10?.....	40
Figura 9. Elementos de la comunicación en la empresa.....	54
Figura 10. Bitácora de observación en institución	92
Figura 11. Cuestionario con preguntas estructuradas dirigido a los empleados Banco de Antigua	94
Figura 12. Materiales gráficos y trifoliales de la institución con información sobre sus productos	95
Figura 13. Cotización artes para plan estratégico de comunicación.....	96
Figura 14. Manual de Marca BDA	97
Figura 15. Reuniones de trabajo y coordinación virtuales con encargados de RRHH de la institución	98
Figura 16. Presentación de propuesta gráfica para la reactivación de la red social interna Amigos Bantigua.....	99
Figura 17. Parrilla de contenido para la reactivación de la red social interna Amigos Bantigua	100
Figura 18. Artes para reactivación de la red social interna Amigos Bantigua	101
Figure 19. Materiales para capacitación/Webinar de comunicación	102
Figura 20. Materiales para Programa de reconocimiento a colaboradores.....	103
Figura 21. Manual de plan operacional para el departamento de comunicación Social del Banco de Antigua	104



Figura 22. Plan de trabajo para solicitar el apoyo en la ejecución de Plan estratégico de comunicación Banco de Antigua..... 105



Introducción

Cada entidad pública o privada forma una comunidad con los individuos que participan de sus actividades y donde convergen procesos comunicacionales que permiten desempeñar las distintas labores en conjunto con fines específicos y que representan intereses en común, procesos que no siempre funcionan de forma idónea y que requieren de la intervención de profesionales capaces de plantear soluciones, especialmente en las circunstancias actuales debido a la pandemia del SARS-CoV-2 y los retos que esta representa para la economía y las empresas en general.

En el ejercicio de Práctica Supervisada se enfoca los esfuerzos pertinentes en el diagnóstico comunicacional de la institución, sus falencias en comunicación interna, sus virtudes y el correcto abordaje de los mismos en las distintas actividades que se realizan como parte del Plan estratégico comunicacional acoplado a los cambios radicales en procesos que previos a las circunstancias actuales funcionaban de forma presencial y con mecanismos tradicionales.

El Diagnóstico y el Plan estratégico comunicacional cumplen con determinados requisitos que se plantean en este documento con el objetivo de suplir dichas debilidades encontradas y lograr de este modo, fortalecerlas por medio de las soluciones adecuadas que coadyuven a los colaboradores que conforman una comunidad en la institución.

Resultan vitales el conjunto de elementos y procesos con el objetivo de encontrar los mecanismos que permitan un trabajo ordenado, unificado y eficaz, de la mano de una comunicación fluida y asertiva. Desde luego, con la presentación de esta radiografía a su comunicación interna junto a una estrategia que ofrezca las soluciones a los problemas descubiertos y abordados.

Bruno (2021) afirma que el diagnóstico es “una estrategia de producción de conocimiento acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad” (p.1). Partiendo de esta premisa se desarrolla cada una de las fases que permitirá encontrar una mejora en la comunicación de la entidad.



Antecedentes

De acuerdo con el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa COPEME, en su estudio Medición del Clima Laboral para IMF's (2009) “en la actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales” (p.2). Con la premisa anterior nace este proyecto ante la curiosidad y el deseo de apoyar a la institución con sus procesos comunicacionales.

Rivera-García (2021) afirma “Uno de los mayores problemas a los que se ha enfrentado el investigador todo el tiempo, ha consistido en poder saber con precisión cuales son los portes anteriores que se han hecho sobre la disciplina en la que trabaja...” (p.1). Es por ello que se hace necesario contar con los antecedentes necesarios para conocer sobre el tema y encaminar el diagnóstico y la investigación en la ruta adecuada.

En este orden de ideas, se hace necesario indagar en los temas comunicacional-empresariales, sus funciones y la aplicación de cada uno de estos en el plan de comunicación a desarrollar, de manera que con base en experiencias previas se aplique las soluciones idóneas en problemas similares y que afectan la comunicación, especialmente debido a los cambios radicales ante la pandemia del SARS-CoV-2.

Además, Rivera-García agrega (2021) “...no solo con el fin de consultarlos y poder aumentar su conocimiento, sino también en el propósito de no duplicar una tarea lograda” (p.1). De manera que la investigación debe estar orientada en brindar un aporte y suponer una ayuda a la sociedad y a la ciencia en cualesquiera de las ramas donde se realice la misma.

El Banco de Antigua S.A. no cuenta con antecedentes previos sobre diagnósticos a la institución, así como tampoco con tesis al respecto del tema o comunicación en general, se cuenta con planes de trabajo y campañas de comunicación interna, tal es el caso de Bantigua somos todos, campaña dedicada a unir a los colaboradores y hacerles sentir parte del equipo y fuerza laboral de la empresa.



Justificación

El siguiente estudio consiste en un análisis a la comunicación interna de la sede central del Banco de Antigua S.A., con el fin de beneficiar a los colaboradores y a la institución con una buena función de la misma en sus procesos y producción, así como en lo que respecta a los procesos comunicacionales donde intervienen cada uno de los individuos y que repercute en el desarrollo de las labores ante la nueva normalidad que se exige en el contexto actual de pandemia global.

La comunicación es vital porque con ella se logra desarrollar las actividades comerciales y en general las de la vida misma, se hace necesario contar con procesos y protocolos que mantengan la fluidez en un entorno donde los colaboradores se sientan apreciados y eficientes, por ello estudios que indaguen en las falencias y brinden soluciones se hacen esenciales en las entidades en general.

Aprovechar los recursos tecnológicos de los que se dispone es de suma importancia ya que permiten el acercamiento y la continuidad en comunicación, por ende, influyen en el desempeño laboral idóneo y enmarcado en cierto orden permiten un mayor crecimiento empresarial, así como el incremento de la calidad en el recurso humano disponible.

La comunicación resulta un elemento fundamental en la vida cotidiana de un individuo, por ende es un campo vasto que permite al profesional de la misma, desempeñar sus funciones enfocado en ayudar a interpretar, analizar y ejecutar planes para la mejora y mantenimiento ideal en los distintos entornos (García, 2012). Los cambios mundiales y el avance de las nuevas tecnologías y formas de comunicar digitalmente también poseen una incidencia directa.

Los diagnósticos junto a planes estratégicos comunicacionales son herramientas vitales para brindar soluciones a las distintas falencias que hay en las comunidades, desde luego no pueden ser implementados sin el correcto análisis de las necesidades, las cuales son descubiertas únicamente por medio de las distintas técnicas de investigación donde se involucre a los individuos interesados.



La Real Academia de la Lengua Española, RAE (2021) define a la comunidad como el “conjunto de las personas, pueblo o región... vinculadas por características o intereses comunes”, ante lo cual existen virtudes y problemas en común que se comparten dentro de estos núcleos y que afectan paulatinamente al grupo en su totalidad, creando la necesidad de encontrar soluciones que permitan tener una mejor calidad de vida en los distintos aspectos, en el caso que nos compete, la comunicación.

Es en este sentido y por lo anteriormente planteado se busca encontrar los mecanismos adecuados que hagan viable la corrección de prácticas comunes en la comunicación del Banco de Antigua en su sede central, y los cuales no permiten la adecuada fluidez de la misma, mermando de distintas maneras otros aspectos de la vida laboral y el entorno creando ruidos que frenan la productividad y el buen convivir entre los individuos.

Asimismo, durante la reciente crisis originada por la pandemia de SARS-CoV-2 se hace necesario implementar nuevas estrategias por medio de herramientas tecnológicas que permitan comunicarse de mejor manera y acercarse a los individuos en el entorno laboral, por lo que se busca con este Diagnóstico y Plan estratégico inferir en estos procesos con un plan orquestado y afín a las necesidades encontradas.

García (2012) refiere también que la comunicación es un proceso dinámico que involucra de forma principal a los emisores y receptores para hacerla funcionar siendo elementos importantes tanto el número de estos, así como sus características, es por ello que cada individuo resulta importante en el reconocimiento de necesidades y la aplicación de las distintas soluciones a las mismas, punto focal en el presente estudio.

Por todas las razones anteriormente vertidas se presenta una necesidad imperante para realizar el estudio siguiente, con el fin de coadyuvar a la entidad en sus procesos actuales de comunicación, enfocando los esfuerzos en el apoyo a los empleados para alcanzar sus metas planteadas y lograr un desempeño positivo .



Capítulo I

Diagnóstico de comunicación

1. La institución

Banco de Antigua S.A.

1.2 Perfil institucional

Banco de Antigua es una sociedad anónima, entidad bancaria dedicada a prestar servicios financieros, cuenta con más de 23 años en Guatemala y atiende a un público en su mayoría tipo C abarcando inclusive un -D, grupo objetivo con el cual fue concebido (Cruz, 2021).

Desde luego la institución trabaja de igual manera con cualquier tipo de cliente incluidos el grupo A, B, entre otros, que soliciten los servicios de dicha entidad. Dicho banco consta de oficinas centrales y sucursales en toda Guatemala (Cruz, 2021). En las oficinas centrales se encuentran distintos departamentos que cumplen la más variada cantidad de funciones que sostienen a la institución permitiéndole el funcionamiento adecuado en su rubro de negocios en el país.

1.3 Ubicación geográfica

La institución posee sus oficinas centrales en la 12 calle 4-30 zona 9 ciudad de Guatemala, adicional cuenta con 52 ubicaciones entre puntos de servicio y agencias en el territorio nacional, distribuidas de la siguiente manera:



Tabla 1. Sedes de la institución

Sucursales	Agencias departamentales
Central	Tiquisate
Chimaltenango	Esquipulas
Jutiapa	Antigua Guatemala
Petén	Barberena
C.C. Mazatenango Las Américas	Chiquimulilla
C.C. Pradera Puerto Barrios	Coatepeque
C.C. Pradera Xela	Cobán
Agencias de Centros Comerciales Capital	Escuintla
Atanasio Tzul	Huehuetenango
Metronorte	Jalapa
Pacific Center	Malacatán
Metrocentro Villa Nueva	Morales
Plaza Florida	Poptún
PeriRoosevelt	Puerto San José
Agencias y puntos de servicio dentro de Almacenes Japón	Quiché
Retalhuleu	Salamá
Sololá	San Pedro San Marcos
Amatitlán	Santa Lucía Cotzumalguapa
Sanarate	Tecpán
San José Pinula	Zacapa
P.S Boca del Monte	Chiquimula
	Agencias y puntos de servicio capital
	San Juan Sacatepéquez
	Trébol
	Zona 1
	Rambla 10
	Agencias y puntos de servicio departamentales
	Fray Bartolomé de las Casas
	Camojá
	La Libertad
	Totonicapán
	Oficina de negocios
	El Chal
	Sayaxché

Fuente: Elaboración Propia.



Dichas agencias tienen como objetivo llevar y brindar los servicios bancarios de la institución a la mayor parte de guatemaltecos radicados en el territorio nacional, de manera que Banco de Antigua se encuentra en constante funcionamiento, crecimiento y cobertura en el país. El área etnográfica abarca a los ciudadanos radicados en el país y que requieran de los servicios bancarios que se prestan, sin diferenciar sexo u origen, de manera que cualquier individuo pueda tener acceso a los mismos y beneficiarse directamente de estos, siempre y cuando cumpla con ciertos requerimientos económicos requeridos.

Basado en lo anterior, la institución se enfoca específicamente en un grupo social C –D, desde luego sin descuidar a otras ramas que puedan solicitar los servicios, desde el grupo A hasta el grupo B. Por más de 23 años comprendidos desde 1997 a la fecha, 2021, la entidad reitera su compromiso con llevar acceso a servicios bancarios a la sociedad guatemalteca con el objetivo de beneficiar a sus usuarios en los distintos rubros; abarcados, desde cuentas de ahorros hasta préstamos bancarios, entre otros (Cruz, 2021).

En la institución destaca el enfoque de realzar y dignificar la cultura guatemalteca, así como brindar lazos de servicio a todas las personas que soliciten el apoyo que brinda la entidad bancaria, aportando a la sociedad y reiterando sus valores como empresa interesada en el desarrollo económico del país.

1.4 Integración y alianzas estratégicas

Banco de Antigua fue integrado desde su fundación en 1997 por el grupo Altas Cumbres quienes iniciaron labores, así como las alianzas que estratégicamente fueron desarrollándose hasta 2008 cuando *Scotiabank* realizó nuevas alianzas y posterior compra del mismo para brindar valor agregado a los servicios ya brindados como entidad bancaria en nuestro país.

Posteriormente *Scotiabank* realiza nuevamente alianza y venta a un nuevo consorcio comercial sudamericano del que forma parte actualmente la entidad, siendo este el importante grupo



Rivadeneira, quienes desde el año 2013 absorben al banco, a través de estos lazos se busca fortalecer sus servicios de manera que pueda continuar en expansión manteniendo la firmeza y confianza de sus usuarios y cuentahabientes en general (Palacios, 2021).

1.5 Origen e historia

Banco de Antigua fue fundado en la ciudad de Guatemala el 21 julio de 1997 por el grupo comercial Altas Cumbres, dedicándose al rubro de nicho, es decir, enfocado en las micro finanzas durante sus 23 años de existencia en el mercado (Cruz, 2021). En 2008 la junta directiva decide realizar alianzas y posterior venta al grupo *Scotiabank* a través del cual se buscaba brindar plusvalía a los servicios que ya se prestaban en la institución, así como la creación de un plan de expansión en la República de Guatemala.

Debido al constante crecimiento y la ampliación en su cartera de servicios la entidad recibe en 2013 la oferta de alianzas y compra por parte del grupo sudamericano Rivadeneira, quienes realizan la adquisición para tomar control del funcionamiento de la entidad en Guatemala, aportando a la solidez ya característica del mismo.

Con esta reciente compra se buscó la consistencia en la búsqueda de un continuo crecimiento con visión expansionista que de forma oportuna pueda brindar a sus cuentahabientes las facilidades de encontrar una gama completa y amplia de servicios bancarios en un mismo lugar y que además esté presente en toda Guatemala.

1.6 Departamentos o dependencias de la institución

La institución cuenta en la actualidad con 17 departamentos divididos en 45 áreas encargadas del correcto funcionamiento de la misma, definidos de la siguiente manera (Oliverio, 2021):



Agencia central

La agencia bancaria central se encuentra en el mismo edificio de oficinas y sus funciones son atender a los cuentahabientes que requieran de los servicios bancarios que forman parte de la cartera disponible al público en general, depósitos, retiros bancarios, transferencias, atención al cliente y otros.

Administración de riesgos

Es el departamento encargado de tomar decisiones financieras oportunas para garantizar el correcto funcionamiento económico de la institución y sus activos y pasivos.

Administración y servicios

Su departamento es encargado del adecuado funcionamiento de la institución en general, así como de los servicios que como institución se prestan a todos los cuentahabientes, inversionistas, clientes y demás.

Agencias y sucursales

División encargada de velar por las agencias y sucursales del banco, y las cuales se encuentran distribuidas a lo largo del territorio guatemalteco.

Alianzas

Es el área encargada de brindar apoyo a las agencias en las ventas que se tienen con otros aliados tales como Honda, Cadisa, etcétera, de igual forma con Almacenes Japón.

Auditoría interna

Sus funciones se enfocan en la inspección y verificación de la contabilidad interna de la institución.



Capacitación y comunicación

En sus funciones se encuentra el capacitar a su nuevo y actual personal en las distintas ramas, así como de velar por el intranet que existe en la institución, y una sección de la comunicación interna tal como los comunicados a los empleados.

Captación

Es el departamento encargado de la planificación enfocada en la captación de nuevos clientes, inversionistas y cuentahabientes para el banco.

Cartera

Administra la cartera de clientes del banco en función de cuantos clientes son, como han realizado sus pagos y que cantidad de productos poseen.

Cobros

Es el departamento encargado de generar la comunicación entre los deudores y el banco, gestionan el contacto directo entre la institución y los clientes que se encuentran en estado de mora.

Consumo

Es el departamento que brinda apoyo en la colocación de créditos para personas que trabajan en relación de dependencia, al igual que alianza, es un producto.

Contabilidad

Departamento encargado de la parte contable de la institución, sus pasivos y activos, salarios, gastos y demás parte que conlleva el velar por la parte monetaria o económica del banco.

Control Operativo

Su función garantiza la exacta operatividad en las áreas del banco, asegurándose de mantener los departamentos en correcto funcionamiento y en orden.



Créditos

Departamento encargado de los créditos o préstamos que la institución provee, enfocados en el correcto control de los mismos.

CRM

Administra las bases de datos de los clientes afiliados a la entidad con el fin de facilitar el contacto o comunicación directa con estos desde las distintas agencias, y también desde el área de ventas.

Cumplimiento

Es un área regulatoria que vela por el cumplimiento de la entidad con la superintendencia de bancos.

Data warehouse

Es el área que se dedica a la gestión y almacenamiento de los archivos y datos que maneja el banco.

Finanzas

Es el encargado de la parte monetaria que funciona como eje central de la institución y que garantiza el éxito de sus labores económico comerciales.

Finanzas y planeamiento

Sus funciones se enfocan en la planificación requerida con el objeto de lograr que la parte de finanzas pueda ejecutar lo referente a la parte económica.

Gerencia General

Es el departamento encargado de velar por el correcto funcionamiento de la institución en sus áreas, así como el responsable de la toma de decisiones que afecten de forma directa a la entidad no solo de forma operacional sino también financiera.



Legal

Es el departamento encargado de la parte legal que asegura el cumplimiento a las leyes vigentes para las actividades de la institución y su relación con clientes y terceros, y de este modo hacerlas válidas en el país en correcto apego a las mismas.

Mercadeo y servicio al cliente

Es el área encargada de velar por la imagen publicitaria y pública de la institución, la creación de contenido gráfico para los canales electrónicos, así como para la publicidad interna y externa en general del banco y sus 52 puntos de atención con el objetivo de generar interés en el mismo y atraer a usuarios.

Entre sus funciones se encuentran el trabajar en conjunto con el departamento de canales electrónicos que a su vez es parte del área de Negocios, con el fin de suplir los materiales gráficos solicitados y la creación de los mismos, la ejecución de presupuesto destinada a pauta en general. El departamento de mercadeo también se encarga de velar por la comunicación gráfica e interna que se encuentra en la institución y la cual está orientada a los colaboradores. La creación y ejecución de campañas publicitarias es otra de las atribuciones de esta área.

Mesa de servicio

Es parte de sistemas y brinda soporte técnico a las computadoras del banco.

Microcrédito

Sus funciones están enfocadas en el control de los préstamos bancarios de rubros menores que la institución brinda a sus distintos clientes.

Negocios

Son los responsables de la venta en agencias y la colocación de los distintos productos que se tiene en la institución. Adicionalmente el área de negocios tiene como agregado al departamento de canales electrónicos, en sus atribuciones está la coordinación y enlace entre los clientes y los



distintos departamentos del banco hacia los cuales se genere solicitudes o información a través de dichos canales electrónicos de comunicación.

Adicionalmente dicho departamento se encarga del posteo y actualización de la memoria de labores de la institución que debe estar siempre disponible al público en general, la planificación, generación de ideas y gestión de contenido, así como informes estadísticos de las plataformas digitales.

Además, tienen a su cargo la administración de la publicidad que se genere de la institución y que abarque dichos canales electrónicos o relacionado a los mismos en los distintos ámbitos de redes sociales y la web en general, así como la banca en línea.

Nómina

Departamento encargado de la administración, gestión y ejecución de los salarios, bonificaciones y lo correspondiente a los mismos, de los empleados y colaboradores de la institución.

Operaciones y administración

Su función asegura la operatividad en cada proceso, el funcionamiento de los mismos y toma de decisiones en cuanto a estos.

Planeamiento

Es parte de finanzas y se encarga de velar por la parte de presupuestos para proyectos de la institución.

Procesos y mejora continua

Garantiza el correcto funcionamiento de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en cada departamento, además de velar por la actualización y constante mejora de estos.



Producción y operaciones

Están a cargo de aprovechar los recursos humanos y económicos para garantizar los servicios que se brindan por parte de la institución.

Productos

Es el departamento encargado del desarrollo y monitoreo de los productos que el banco ofrece, además de su constante actualización, tales como créditos, beneficios de tarjetas de crédito, etcétera.

Proyectos

Son los responsables de planificar y ejecutar los proyectos del banco, así como los nuevos productos y procesos.

Reclutamiento y selección

Se encargan del talento humano que es requerido por la institución a fin de poder contratar a las personas idóneas para los distintos cargos que son necesarios para el funcionamiento adecuado del banco.

Recursos Humanos

Es el área encargada de concentrar la labor de organización, contratación y gestión del personal que labora en la institución, así como las cuestiones de bienestar relacionadas al mismo.

Revisoría y control

Su función está enfocada en controlar la exactitud en documentación recibida en el banco y que es necesaria para proveer a clientes de servicios brindados por la institución tales como créditos, tarjetas de débito, crédito, etc.



Riesgos

Es el departamento encargado de controlar las situaciones financieras a las que la institución se enfrenta con el fin de prever oportunamente ante la toma de decisiones económicas por parte de la administración de riesgos.

Seguridad

A su cargo se encuentra la seguridad interna y externa del banco, se encargan de resguardar las instalaciones centrales, así como de velar porque cada proceso se realice de forma transparente por parte de los empleados que conforman la institución.

Seguridad de la información

Son los encargados de resguardar los datos sensibles de los clientes y demás información confidencial a la que el banco tiene acceso y que es de vital importancia proteger.

Servicios internos

Es el área encargada de la reparación y administración del equipo de cómputo, cajas y mobiliario electrónico que hay en la institución y sus 52 agencias distribuidas a lo largo del país.

Subgerencia General

Coadyuva en la administración de la institución, el monitoreo y seguimiento de la toma de decisiones que permiten el cumplimiento de cada instrucción girada por gerencia general.

Tarjeta de crédito

Es el departamento encargado de la administración de los usuarios del banco que poseen tarjetas de crédito de la institución, la emisión, coordinación y trámite de las mismas.

Tecnología y procesos

Es el departamento encargado de la constante actualización de la tecnología con la que cuenta la institución, así como de los procesos realizados con la misma.



Telemarketing

Son los encargados exclusivamente de la parte de ventas de tarjetas de crédito por medio de los distintos canales de contacto con su cartera de clientes y bases de datos.

Televentas

Es el departamento encargado exclusivamente de la parte de ventas de créditos de consumo y créditos de micro, realizado a través del contacto con clientes de acuerdo a su base de datos.

Unidad de control

Supervisa el trabajo de las agencias en temas operativos.

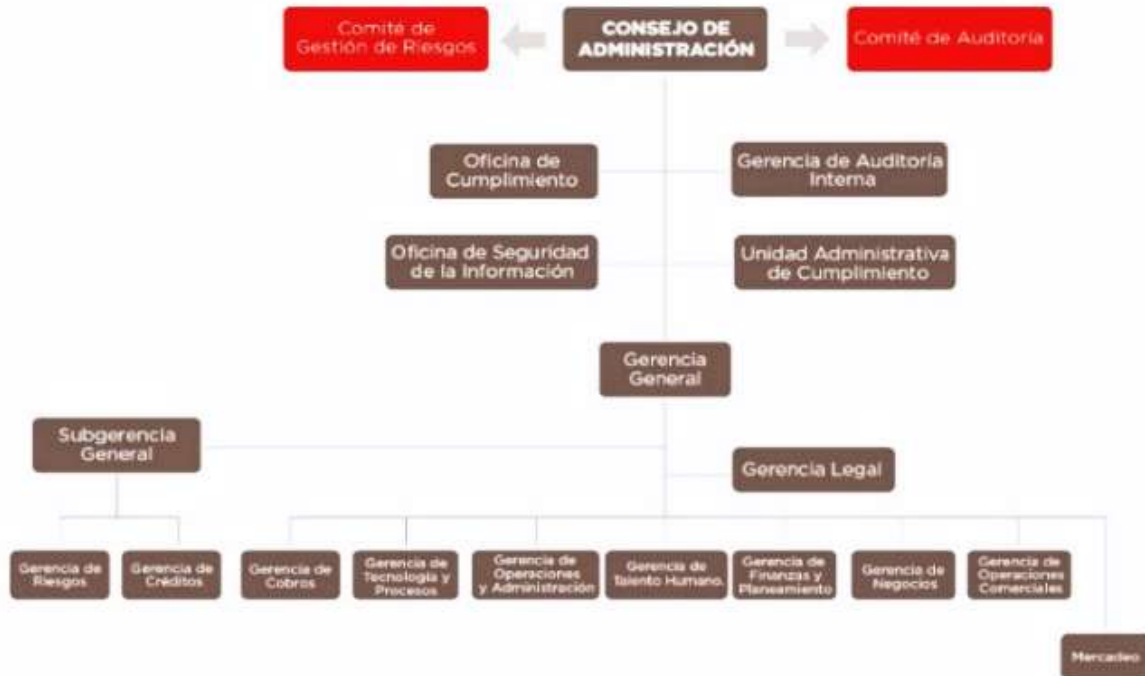
1.7 Organigrama de la empresa

La institución para asegurar el adecuado y estricto funcionamiento de sus servicios ha desarrollado una organización con distintos sujetos o empleados encargados de determinadas funciones que permitan llevar a cabo sus actividades de forma segura y correcta, estando establecido y conformado su Gobierno Corporativo, de la siguiente manera (Oliverio, 2021):



Tabla 2. Organigrama de la empresa

ESTRUCTURA Organizacional



Fuente: Organigrama proporcionado por Recursos Humanos Banco de Antigua. S.A.

1.8 Misión

La misión de la institución es “Dar acceso a soluciones financieras sencillas, oportunas e innovadoras que hagan posibles los sueños de los microempresarios y las familias de Guatemala” (Banco de Antigua, 2021).



En este sentido se destaca el nicho comercial y grupo objetivo en el que se enfoca la empresa, un grupo C que busca encontrar soluciones a sus finanzas y que abarca el área de micro finanzas, afirmando la necesidad de mantener las mismas dentro del contexto facilitador, pronto y que, además, contenga como factor el ofrecer novedades y permanecer al ritmo cambiante tecnológico.

1.9 Visión

Banco de Antigua destaca su visión como “Ser el líder en la solución de necesidades financieras el negocio y del hogar de los grandes segmentos de la población” (Banco de Antigua, 2021).

Con lo anterior mencionado es factible afirmar que hay en la institución un objetivo o meta en el desempeño de sus funciones a través de sus colaboradores, ser líder y suplir las necesidades financieras que surgen en su rango de alcance de negocios y que además abarcan no solo la parte doméstica sino también la mercantil en los distintos grupos sociales más allá del grupo objetivo planteado.

1.10 Objetivos institucionales

La institución desarrolla objetivos específicos de acuerdo con los proyectos que se planifican y llevan a cabo en su funcionamiento comercial, con la intención de tener una meta sobre la cual gira el actuar del proyecto que se tenga a bien realizar.

Como institución posee además en la actualidad un objetivo sobre el cual giran todas las metas que se trazan en cada proyecto, y el cual es de acuerdo a Cruz (2021), “Lograr una transformación digital”. De manera que el banco pueda optimizar procesos y facilitar la operatividad y servicios a lo interno y a lo externo con sus usuarios.



1.11 Público objetivo

Según Schöler (2021), el público objetivo o target es un recorte o elección de grupo demográfico, socioeconómico y comportamental de los futuros consumidores de una marca o producto. Banco de Antigua como institución nace con un público microempresario como objetivo primordial, localizado en un grupo tipo C, inclusive –D, dentro de la escala de medición tradicional de público objetivo (Cruz, 2021).

De acuerdo a Cruz (2021), gerente de mercadeo de la institución, dentro de este perfil se incluyen a tenderos, vendedores ambulantes, siendo estos, parte de un nicho específico y único en Guatemala.

1.12 Diagnóstico

De acuerdo a Bruno (2021) se define al diagnóstico “como una estrategia de producción de conocimiento acerca de determinada realidad, con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad” (p.1).

1.13 Objetivo General

Analizar la comunicación de la sede central del Banco de Antigua S.A. durante marzo y abril del 2021.



1.14 Objetivos específicos

- Investigar los mecanismos que intervienen en la comunicación interna de la sede central del Banco de Antigua.
- Evaluar los canales de comunicación interna existentes en la institución.
- Evaluar el clima laboral de los colaboradores de la sede central del Banco de Antigua.

1.15 Tipos de investigación

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española RAE (2021), investigar es “Hacer diligencias para descubrir algo”. Con base a esta premisa, es posible determinar que la investigación se enfocará en encontrar resultados de lo que se esté buscando.

Conforme al orden de ideas anterior se hace necesario determinar los tipos de investigación que existen, según el blog Significados (2021), se pueden clasificar por su propósito, nivel de profundización, tipo de datos empleados, según el grado de manipulación de variables, tipo de inferencia, y por el tiempo en el que se realizan. Explicado los grandes grupos de investigación que hay es necesario listar cada una de las contenidas en dichos grupos siendo estas:

Según su propósito

- Investigación teórica, investigación aplicada (investigación aplicada tecnológica y científica).

Según su nivel de profundización.

- Investigación exploratoria, descriptiva y explicativa.

Según el tipo de datos empleados

- Investigación cualitativa y cuantitativa.

Según el grado de manipulación de variables

- Investigación experimental y no experimental, investigación cuasi experimental.

Según el tipo de inferencia



- Investigación deductiva, inductiva e hipotética deductiva.

Según el tiempo en que se realiza

- Investigación longitudinal y transversal.

Para el presente diagnóstico se seleccionó la investigación Descriptiva, a efecto pueda permitirse analizar el fenómeno comunicacional que sucede en el Banco de Antigua sede central, además, las causas y efectos de este en el clima laboral y los colaboradores de la institución, de manera que pueda conocerse a profundidad.

1.16 Enfoque

Sampieri (2014), en su libro Metodología de la investigación científica describe tres grandes enfoques, cuantitativo, cualitativo y mixto (p.35), de manera que la utilidad que estos enfoques brindan a la investigación permite alcanzar el objetivo que se tenga dentro de la misma, y que fungen como sustento del diagnóstico en sí y la investigación completa como tal.

Partiendo de la premisa de estos tres enfoques es posible afirmar que cada uno posee distintas características que aportan una visión hacia donde se orientará el proceso de investigación, el enfoque cuantitativo se tiene por ejemplo un conjunto de procesos que es “secuencial y probatorio” (Sampieri, 2014).

Sampieri (2014), también afirma que el enfoque cualitativo a diferencia del cuantitativo “puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” (p. 37). Sin dejar de lado al enfoque mixto que recoge características de ambos enfoques y las unifica. Para efectos del diagnóstico presente se utilizará un enfoque mixto con el fin de obtener una diversidad de datos e información de los individuos que conforman la institución.



1.17 Técnicas de recolección de datos

Paz (2017), afirma en su libro Metodología de la investigación, que las técnicas dentro de la investigación se convierten en respuestas a “cómo hacer, y permiten la aplicación del método en el ámbito donde se aplica” (p.43) .En este sentido es posible reconocer su importancia en la recopilación de los datos que permitirán conocer a profundidad los problemas a los que nos enfrentemos. Dentro de las técnicas de recolección de datos concretamente es posible encontrar la observación, experimentos, entrevista, encuesta y grupo como fuente de información (Hernández, 2000).

Para diagnosticar la comunicación interna del Banco de Antigua S.A., se utilizaron las técnicas de observación, entrevista y encuesta, apoyándose en cada una por medio de un proceso sistemático e imparcial que permitiera la recolección de los datos necesarios para evaluar sus procesos comunicacionales. Las técnicas de recolección de datos seleccionadas están intrínsecamente relacionadas con el tipo de investigación, en el presente caso es descriptiva teniendo un enfoque mixto con aspectos que se plantean a fin de tener el más amplio espectro en la realización del diagnóstico.

1.17.1 Observación

La Real Academia de la Lengua Española (2021), define a la palabra observar como “examinar atentamente...mirar con atención y recato”. Por su parte Hernández (2000), define a la observación dentro de la comunicación organizacional como la técnica que sirve para “detectar fenómenos como: patrones de interacción comunicativa entre superior y subordinado, o entre compañeros empresariales” (p.46)



1.17.1.1 Tipos de observación

Hernández (2000), expresa que existen dentro de la comunicación dos tipos de observación básicos, aquella directa o participante e indirecta o no participante, estas dos permiten analizar los distintos fenómenos, hechos o circunstancias por medio del obtener información y así registrarla.

Observación Directa o participante

De acuerdo con Hernández (2000), este tipo de observación es aquella en la que es posible describir el fenómeno y, además, consiste en elaborar una lista de categorías con los comportamientos observables y que puedan ser cuantificados por el investigador.

Observación indirecta o no participante

En cuanto a la observación indirecta Hernández (2000), refiere que es aquella en la que el fenómeno no permite ser visto pero puede ser deducido a partir de otras observaciones o fenómenos, por lo que se tienen en cuenta los comportamientos específicos.

1.17.1.2 Observación Banco de Antigua S.A.

El banco de Antigua posee un edificio de oficinas que cuenta con tres niveles, en los cuales se localizan sus 17 departamentos divididos en 45 áreas y que cuentan con 141 empleados presenciales encargados de distintas actividades, en la planta baja hay, además, una de sus sucursales bancarias, así como una sucursal de la cadena Almacenes Japón que es también parte del mismo consorcio.

Cruzando la calle se encuentra una casa particular que posee también oficinas, allí se encuentra el área de correspondencia, microcréditos y la asociación de la entidad. Las instalaciones han sido remodeladas y cuentan con aire acondicionado, accesos con seguridad, además en cada piso se ha planteado colocar cubículos a fin de mantener espacios ventilados debido a la pandemia de SARS-



CoV-2. El edificio cuenta con elevador y gradas con ruta de evacuación y salida de emergencia a parqueo.

Al costado del edificio se encuentra el parqueo de la institución, así como al frente donde se puede localizar parqueo adicional para vehículos y motocicletas. También se encuentra el acceso a empleados del banco. Los empleados poseen un código de vestimenta formal, así como gafetes identificativos y tarjetas de acceso. A su ingreso se mantienen los protocolos dictados por el Ministerio de Salud Pública de Guatemala, alfombra desinfectante, toma de temperatura y aplicación de alcohol en gel.

La seguridad para ingresar en las instalaciones es estricta, sus instalaciones se encuentran en condiciones sumamente limpias y se mantiene un orden en la ubicación de departamentos, en su gran mayoría los cubículos se encuentran ordenados. Los empleados se observan bastante concentrados y diligentes en sus puestos laborales, las sillas parecen ser cómodas y la iluminación es muy buena, cada empleado posee computadoras y demás enseres que posibilitan sus labores cotidianas.

La institución cuenta con un área de cafetería adecuada con los protocolos de distanciamiento debido a las restricciones por el SarsCov2, sin embargo, el área de juegos fue retirada del edificio debido a la pandemia, esta última solamente estaba disponible para el departamento de Valorados. La institución no posee más áreas donde los empleados puedan relajarse o desestresarse en sus respectivos descansos, siendo las instalaciones bastante oclusivas. Se observa además un semblante serio y sin tanto entusiasmo en los colaboradores.

1.17.2 Documentación

En la documentación que se tomó en cuenta para realizar la fase del diagnóstico se encuentran trífolios y folletos de la institución que brindan información pública de los servicios que el banco presta. De igual manera se consultó campañas de comunicación interna realizadas por el



departamento de mercadeo, documentos de planificaciones de redes sociales y memoria de labores de la institución.

Además, se realizó un monitoreo de medios impresos localizando anuncios colocados por la institución que permiten observar los valores y servicios de la misma. El manual de marca fue consultado de igual manera, con el fin de analizar la esencia del banco y su esquema de comunicación, también se visitó el sitio *web* para conocer más sobre sus servicios digitales.

1.17.3 Entrevistas de profundidad

Banco de Antigua como institución cuenta con una vasta y diversa serie de equipos que trabajan en conjunto con el fin de suplir todas y cada una de las necesidades que resultan de su correcto funcionamiento, para ello es vital contar con distintos profesionales expertos en distintas materias y conocimientos.

En esta variedad es común encontrar distintos puntos de vista, formas de desempeñar las labores diarias, así como maneras de comunicarse, una de las necesidades identificadas radica en desarrollar una comunicación estándar que permita realizar procesos de forma ordenada y responsable.

Entrevista 1:

Rosy Cruz (2021), jefe de mercadeo, enfatiza en la importancia de comunicación y coordinación comunicacional entre departamentos. Además, reitera “necesitamos conocer informes estadísticos y constantes”. Cruz (2021), indica, además, “el departamento de mercadeo como creador de comunicación externa necesita conocer lo que sucede”, es decir, necesita una perfecta coordinación de equipo, desde luego la comunicación externa se verá reflejada de acuerdo a la correcta coordinación de la comunicación interna y la cohesión de la misma.



Entrevista 2:

Cada departamento necesita un canal de comunicación constante y eficaz, procesos para desarrollar la misma, así como actividades para interrelacionarse entre sí, actividades que fomenten las buenas relaciones laborales y el trabajo en equipo, que también exalten los valores institucionales. Por su parte Susan Toscano (2021), encargada del departamento de canales electrónicos y digitales afirma “nos sentamos con cada jefe de producto para conocer sus necesidades cada mes”, “nosotros siempre tenemos pauta por producto”.

En cuanto a los informes estadísticos por medio de los cuales se brinden resultados sobre la comunicación externa que se realiza en redes sociales existe cierta deficiencia, estos son necesarios a fin de desarrollar y mantener un seguimiento de forma constante, por lo que la falta de los mismos no permite evaluar a fin de obtener mejoras.

Se hace necesario el mantener reuniones constantes y calendarizadas, a fin de reformar la comunicación, Toscano (2021), indica “no tenemos un calendario de reuniones como tal, pero si nos reunimos mensual y constante como equipo para coordinar, además que tenemos una parrilla de contenido”.

El orden constante y los calendarios sirven de soporte para mantener una comunicación interna efectiva que permita coordinar y evaluar procesos a fin de obtener los mejores resultados, por lo que surge como necesidad a tomar en cuenta como parte del proyecto.

Entrevista 3:

Por su parte en el encargado de capacitaciones y comunicación interna de Recursos Humanos, Rigo Oliverio (2021), menciona la necesidad de incentivar a los colaboradores y reactivar los canales de comunicación interna, tales como la red social de la institución llamada Amigos Bantigua, de modo que por medio de esta se pueda transmitir mensajes, motivar a colaboradores, etcétera.



Además, agrega que es necesario animar e incentivar a los colaboradores en el desempeño de sus funciones para lograr que estos tengan completa satisfacción y aportar así a su desarrollo personal y profesional en la institución. Ante lo cual se hace necesario un programa que haga posible premiar a los colaboradores por su buena labor.

1.17.4 Grupos focales

De acuerdo a Prieto Rodríguez y March Cerdá (2002), el grupo focal es una técnica de investigación cualitativa, que consiste en “una entrevista grupal dirigida por un moderador a través de un guion de temas o de entrevista. Se busca la interacción entre los participantes como método para generar información” (p.104). En el diagnóstico se ha omitido la realización de grupos focales debido a las limitaciones derivadas de la pandemia de SARS-CoV-2 y de acuerdo a las prácticas y reglamentos de la institución.

1.17.5 Encuestas

De acuerdo a los datos arrojados en las encuestas realizadas a los empleados de la institución a través del cuestionario se ha detectado información vital que permite expresar las necesidades que se hacen evidentes a través de las respuestas obtenidas y que serán descritas en este numeral. Según Meneses (2021), “un cuestionario es por definición el instrumento estandarizado que empleamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas” (p.9).

La muestra en el presente caso se ve representada con el total del universo poblacional correspondiente a 141 personas, debido a lo reducido de la misma, por lo que no se utilizó ninguna fórmula de cálculo, ya que se tomó en cuenta a todos los colaboradores que laboran en las



instalaciones centrales del Banco de Antigua S.A., dicha encuesta permitió obtener los resultados que a continuación se describen por medio del instrumento utilizado, el cuestionario.

Como actores principales del presente diagnóstico se elige a todos los colaboradores de la sede central con el fin de recabar información directamente de la fuente misma, obteniéndose los resultados idóneos para desarrollar el plan comunicacional que permita desarrollar actividades que supongan una mejora en la institución.

Se buscó recabar datos específicos tales como los medios de comunicación entre colaboradores y jefes inmediatos, relación comunicacional entre los mismos y relación filial y comunicacional entre empleados, autoevaluación de desempeño y satisfacción laboral o profesional. Se realizó un cuestionario con 15 preguntas de las cuales fueron aprobadas por el departamento de Recursos Humanos 8, siendo 7 preguntas cerradas y 1 abierta.



1.18 Interpretación de resultados

Figura 1. ¿Cómo se ha sentido a lo largo de su trayectoria en la institución?

141 Respuestas

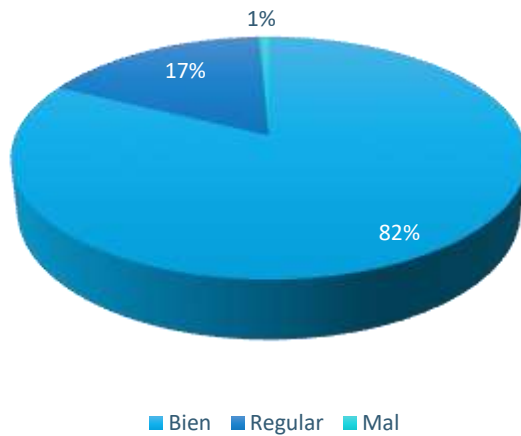


Tabla 3. Aprobación de trayectoria de la institución

Respuesta	Porcentaje
Bien	82.26% (116)
Regular	17.02% (24)
Mal	0.71% (1)

Fuente: Elaboración propia.

En la escala planteada para medir la sensación de bienestar se encontró un alto grado de satisfacción en las labores cotidianas de una gran mayoría de empleados, siendo la respuesta Bien la que lidera con un 82.26% correspondiente a 116 personas, sin olvidar a un 0.71% de colaboradores que se sienten mal, siendo 1 persona, y un 17.02% que indica un estado regular, correspondiendo a 24 personas. Por lo que es posible afirmar que la sensación de bienestar se mantiene en la institución en un alto porcentaje, sin embargo, hay algunos empleados que no sienten del todo una satisfacción o incentivo laborando en la empresa. Necesidad que debe ser subsanada con soluciones pertinentes que motiven y creen la sensación de bienestar.



Figura 2. ¿Cómo calificaría su comunicación con los compañeros en una escala del 1 al 10?

141 Respuestas

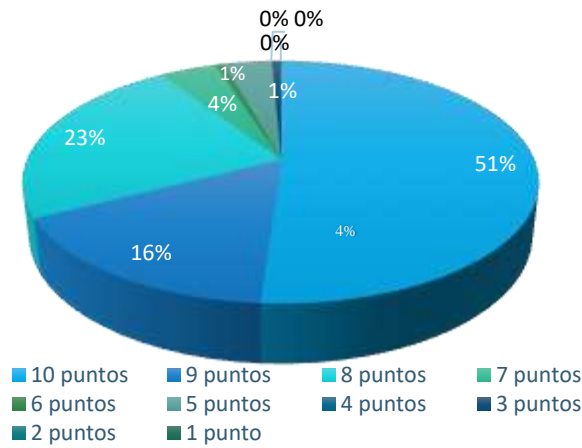


Tabla 4. Aprobación de comunicación con compañeros

Respuesta	Porcentaje
10	51.06% (72)
9	16.31% (23)
8	23.40% (33)
7	4.26% (6)
6	0.71% (1)
5	3.55% (5)
4	0% (0)
3	0.71% (1)
2	0% (0)
1	0% (0)

Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población encuestada un 51.06% afirma tener una buena comunicación con sus compañeros validándola como 10 en una escala del 1 al 10, mientras que el resto de puntos se distribuyen en un 16.31% con 9 en la escala, 23.40% con 8 en la escala, 4.26% con 7 en la escala, 0.71% con 6 en la escala, 3.55% con 5 en la escala y 0.71% con 3 puntos en la escala respectivamente.

Por lo cual se observa que hay cierta variante entre colaboradores al momento de comunicarse e interrelacionarse en el ambiente laboral, y demuestra la necesidad de espacios de interacción y comunicación entre los mismos ante lo cual se evidencia también la necesidad de motivación y sentido de pertenencia a pesar de compartir espacios físicos en la institución.



Figura 3. ¿Cómo calificaría su relación con su jefe inmediato del 1 al 10?

141 Respuestas

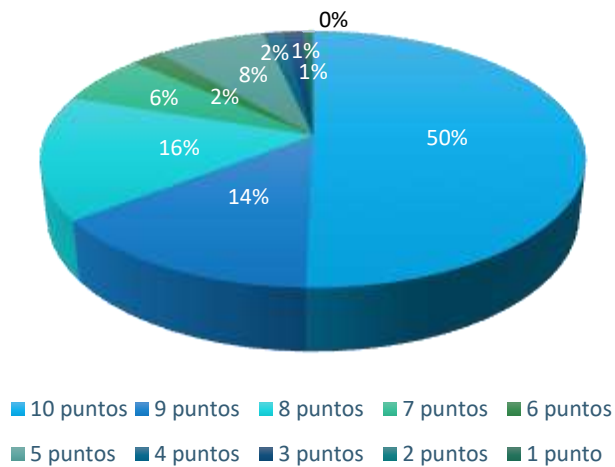


Tabla 5. Calificación de empleado-jefe

Respuesta	Porcentaje
10	50.35% (71)
9	14.18% (20)
8	15.60% (22)
7	6.38% (9)
6	2.13% (3)
5	7.80% (11)
4	1.42% (2)
3	1.42% (2)
2	0% (0)
1	0.71% (1)

Fuente: Elaboración propia.

En el total de 141 encuestas realizadas se encontró que 50.35% afirma contar con una buena comunicación con sus jefes inmediatos brindándole un 10 en la escala ofrecida del 1 al 10, mientras que un restante de colaboradores lo define de la siguiente manera. 14.18% (9 puntos), 15.60% (8 puntos), 6.38% (7 puntos), 2.13% (6 puntos), 7.80% (5 puntos), 1.42% (4 puntos), 1.42% (3 puntos) y un 0.71% (1 punto).

Desde la anterior perspectiva es posible deducir que la mitad de los colaboradores creen tener una excelente comunicación con sus jefes, mientras que la otra mitad fluctúa debido a tener diferencias en la parte del apoyo que reciben en la resolución de dudas acerca de temas laborales ante lo cual se hace evidente la falta de una comunicación eficaz por parte del liderazgo de los distintos departamentos y la necesidad de capacitarlos en liderazgo y formas adecuadas de comunicar.



Figura 4. ¿Hay buena comunicación con su jefe inmediato?

141 Respuestas

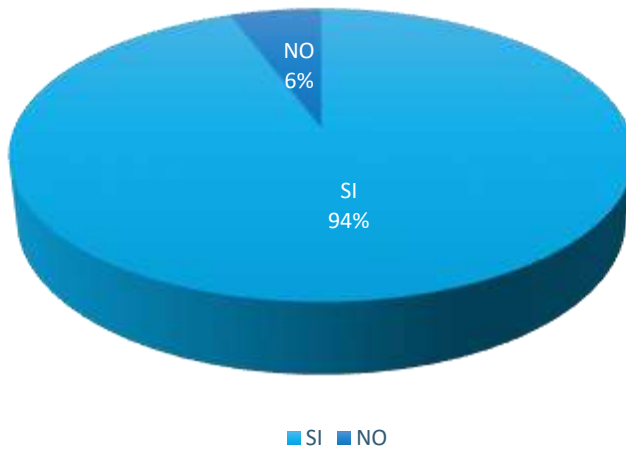


Tabla 6. Existencia de comunicación con jefe inmediato

Respuesta	Porcentaje
Si	94.33% (133)
No	5.67% (8)

Fuente: Elaboración propia.

El 94.33% afirma tener buena comunicación con su jefe inmediato, mientras que un 5.67% encuentra dificultades comunicándose con este. Se colocó un espacio para conocer el ¿Por qué?, algunos de los factores para el NO, son la poca disponibilidad de tiempo de los jefes inmediatos, así como el carácter de los mismos para resolver dudas y apoyar. Lo cual nos arroja una vez más una necesidad de capacitar a los jefes inmediatos en comunicación y liderazgo para alcanzar el bienestar de la totalidad de los colaboradores.



Figura 5. ¿Qué canales de comunicación utiliza con su jefe inmediato?

141 Respuestas

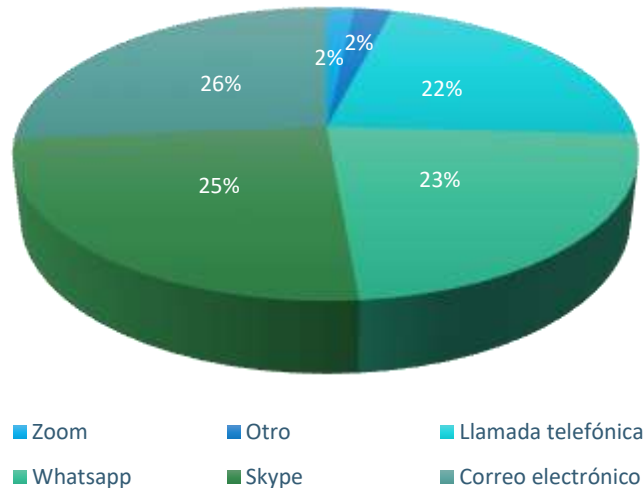


Tabla 7. Canales de comunicación con jefe inmediato

Respuesta	Porcentaje
E-mail	87.94% (124)
Whatsapp	76.60% (108)
Skype	84.40% (119)
Zoom	5.67% (8)
Llamada	73.05% (103)
Otro	7.80% (11)

Fuente: Elaboración propia.

En el cuestionario se brindaron distintos medios a través de los cuales se comunican los empleados con los jefes inmediatos, el correo electrónico es una de las vías principales con un 87.94%, mientras que *Whatsapp* 76.60%, *Skype* 84.40%, *Zoom* 5.67%, llamada 73.05 y otros con un 7.80%. Lo cual permite obtener el resultado de cuales, son los que sobresalen con el fin de aprovechar su rendimiento y funcionalidad en la comunicación de modo que estos canales sean herramientas eficaces de trabajo y para comunicación de doble vía con líderes, sin embargo, también denotan la falta de comunicación presencial con sus jefes a pesar de compartir espacios físicos, esto debido a las barreras y/o deficiencias de un apropiado liderazgo y comunicación existentes.



Figura 6. ¿Le gustaría que se realizaran actividades que unan o incentiven más al equipo?

141 Respuestas

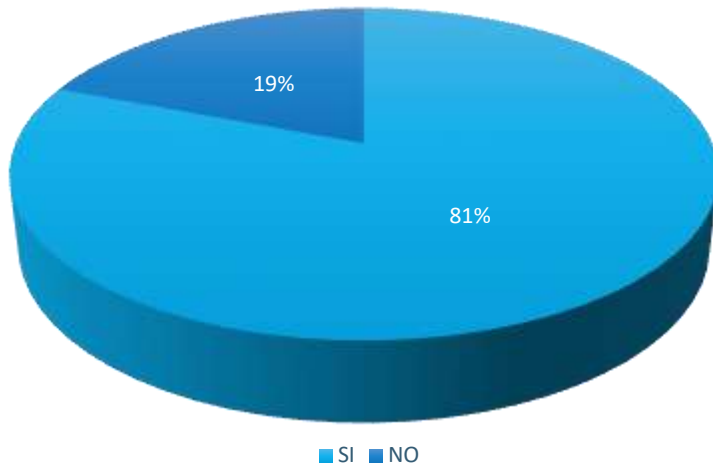


Tabla 8. Aprobación para realizar actividades que unan

Respuesta	Porcentaje
Si	80.85% (114)
No	19.15% (27)

Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta sobre actividades que unan e incentiven al equipo y permitan mejorar la comunicación y el clima laboral se obtuvo un 80.85% de respuestas SI, siendo estas 114 personas, mientras que un 19.15% indicó NO, 27 personas. Lo cual nos otorga de acuerdo al análisis una necesidad de realizar más actividades o implementar programas de incentivos individuales o como equipo, las cuales permitan reforzar los lazos comunicacionales y el clima laboral con los distintos equipos de trabajo, de manera que pueda incrementarse también su desempeño.



Figura 7. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran para unir más al equipo, incentivarle y hacerle sentir valorado?

141 Respuestas

44	SI X NO
45	Realizando desayunos para convivir con los compañeros
46	
44	SI X NO
45	días deportivos, convivio ya que enserio todo un sistema robotizado se siente.
46	
44	SI X NO
45	Retos grupales con otras áreas
46	
45	DESAYUNOS
46	
44	SIXXX NO
45	ACTIVIDADES DE INTEGRACION PERO TAMBIEN DE CAPACITACION PARA MEJORAR EN ASPECTOS QUE PODAMOS MEJORAR SEGUN EVALUACIONES DE DESEMPEÑO
46	
44	SI X NO
45	Convivios, salidas, almuerzos grupales
46	

Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta abierta realizada se obtuvo distintas opciones, tales como:

- * Almuerzos o desayunos en equipo (Aplicando medidas de bioseguridad).
- * Salidas o paseos (Aplicando medidas de bioseguridad).
- * Días deportivos (Aplicando medidas de bioseguridad).
- * Convivencias en equipo (Aplicando medidas de bioseguridad).
- * Retos grupales con algunas otras áreas de la institución (Aplicando medidas de bioseguridad).
- * Capacitaciones y reconocimientos o incentivos laborales (Aplicando medidas de bioseguridad).



Figura 8. ¿Cómo calificaría su desempeño laboral en una escala del 1 al 10?

141 Respuestas

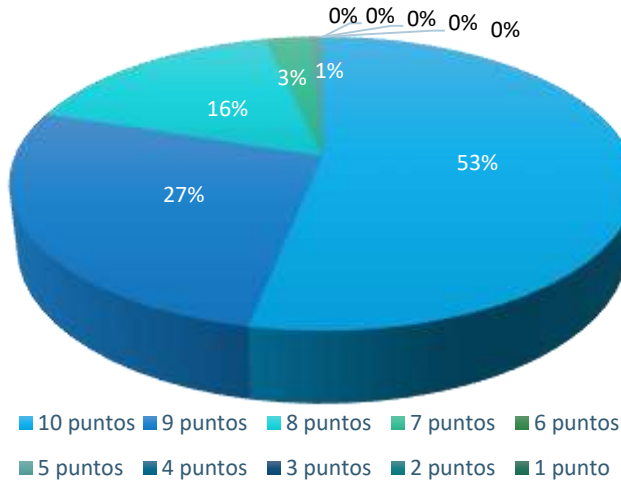


Tabla 9. Autocalificación de desempeño laboral

Respuesta	Porcentaje
10	53.19% (75)
9	26.95% (38)
8	16.31% (23)
7	2.84% (4)
6	0% (0)
5	0.71% (1)
4	0% (0)
3	0% (0)
2	0% (0)
1	0% (0)

Fuente: Elaboración propia.

Ante la pregunta de autoevaluación para percibir el nivel de desempeño que los empleados poseen de sí mismos, se encontró que un 53.19% se considera con un excelente resultado siendo estas, 75 personas (10 puntos), mientras que un 26.95% 38 personas, consideran (9 puntos), 16.31% 23 personas (8 puntos), 2.84% 4 personas (7 puntos), y un 0.71% correspondiente a 1 persona (5 puntos).

Por lo anterior se deduce que un gran porcentaje se ve reflejado como un buen colaborador, sin embargo, cabe resaltar que otro porcentaje de los empleados no considera llegar a un número alto de sus capacidades por lo que se plantea como una necesidad animar a todos los colaboradores por medio de incentivos y estrategias donde intervenga la comunicación y el reconocimiento a fin de hacer efectivo un mensaje de aprecio de parte de la entidad que permita incrementar el entusiasmo y desempeño laboral.



1.19 FODA

El FODA puede definirse como una técnica que sirve para el análisis de problemas, de manera que pueda ayudar a encontrar soluciones o facilitar el desarrollar estos (García, Cano 2021). De manera que un FODA permite la planeación estratégica e incide directamente en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, de manera que impacta en los procesos y permite afrontar los desafíos con éxito (García, Cano 2021).

Banco de Antigua S.A.

Tabla 10. FODA

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">- Cuenta con un equipo de profesionales.- Dispone de equipo tecnológico para ejecutar proyectos.- Instalaciones adecuadas para sus colaboradores.- Presupuesto para desarrollar e implementar proyectos.-Compromiso con mejoras.	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">- No poseen departamento de comunicación como tal.- No encuestan o evalúan con regularidad para conocer necesidades.- No tienen programa de reconocimiento a colaboradores.- No actualizan la red social interna regularmente.- No crean actividades para animar a sus colaboradores.- No capacitan a líderes en temas sobre comunicación y liderazgo.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">- Alta demanda de servicios bancarios.- Crecimiento económico en el país.- Avance en tecnología y plataformas digitales.- Mejoramiento de asistencia técnica a usuarios.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">- Competencia, otros bancos.- Clima económico social en el país.- Recesión económica por pandemia de SARS CoV2.- Fraude, <i>phishing</i> o <i>malware</i>-- Política financiera del país.

Fuente: Elaboración propia.



1.20 Problemas detectados

Banco de Antigua S.A. como institución posee un amplio activo en su fuerza laboral, sus empleados deben mantener altos compromisos con la institución y su correcto funcionamiento en las actividades laborales que realizan día con día, en dichos procesos hay desde luego desafíos que es necesario enfrentar y cambiar.

Algunos de los problemas evidenciados en la fase diagnóstica se remontan a la deficiencia comunicacional entre los distintos equipos de trabajo que desempeñan sus labores presenciales o a distancia desde trabajo en casa, así como la comunicación que se origina entre colaborador-jefe inmediato, e inclusive entre jefes de cada departamento que deben interrelacionarse, esto debido a la falta de capacitaciones específicamente sobre liderazgo y comunicación.

Por las deficiencias comunicacionales hay también barreras emocionales que se originan y que no permiten lograr una entera sensación de satisfacción al trabajo en equipo entre los colaboradores independientemente de su departamento de trabajo. La monotonía y el no tener reconocimientos o incentivos tampoco permite que los empleados se sientan en su totalidad motivados y valorados de acuerdo a los datos obtenidos en el método de recopilación por medio del cuestionario, hay barreras comunicacionales que crean una sensación de fatiga en los colaboradores.

Además, se detectó el poco uso de herramientas que pueden ser de gran utilidad en comunicar, tales como Amigos Bantigua, la red social interna de la institución, se pudo constatar la deficiencia en la correcta evaluación de resultados y el seguimiento de los mismos debido a la falta de herramientas de medición y métodos correctamente definidos de comunicación o el seguimiento por medio de verificación constante ante programas de incentivos, por ejemplo.

Otro de los aspectos importantes detectados fue la deficiencia en la comunicación bilateral entre departamentos que desarrollan la comunicación interna y externa del banco, por no estar contenidos



en una sola área o departamento de comunicación social, creando atrasos y confusión, además de una carga de trabajo extra para algunos empleados en determinadas circunstancias.

Debido a lo anteriormente mencionado es necesario recalcar la importancia de implementar herramientas y procesos que permitan la comunicación eficiente y comprensible para agilizar procesos de producción y así evitar la carga laboral de los empleados de las áreas encargadas de la comunicación interna y externa, programas de reconocimientos, capacitaciones en comunicación a liderazgo y campañas que motiven a los colaboradores por medio de la reactivación de medios digitales internos.

Asimismo, se hace necesario recomendar, como anteriormente dicho, la creación de un departamento de comunicación que cuente con un director y un equipo encargado de gestionar exclusivamente la información a transmitirse de forma interna a sus colaboradores. Que, además, integre también al equipo de canales digitales encargados de la comunicación externa, que cabe recalcar, no cuenta con suficiente personal para dar respuesta a los cientos de clientes que se comunican a diario en las plataformas virtuales y lo cual sería subsanado al tener más empleados en un departamento de comunicación como tal.

1.21 Planteamiento del problema comunicacional

¿Cuál es la causa primordial en las deficiencias comunicacionales internas en la agencia central del Banco de Antigua?

Respuesta hipotética: se evidenció una deficiencia comunicacional debido a la falta de acciones concretas que estén contenidas en un plan de comunicación a ejecutarse en la institución.



1.22 Indicadores de éxitos

Herramientas principales:

- Equipo humano, capacitador, diseñadora gráfica, representantes de Recursos Humanos, etcétera.
- Recursos tecnológicos de la institución, red social interna Amigos Bantigua, *Zoom*, *Skype* y su sistema de *mailing*.
- Instalaciones y presupuesto disponible de la entidad para desarrollar el proyecto.
- Recursos propios y tecnología propia.

En cuanto a los indicadores de éxito en el desarrollo e implementación del proyecto resulta necesario mencionar y desarrollar los anteriores de la siguiente forma, las distintas herramientas y recursos humanos que hacen posible la realización del mismo, los derivados de la disponibilidad de la entidad para crear mejoras en su entorno laboral y específicamente el recurso tecnológico al alcance, tal es el caso de la red social interna Amigos Bantigua.

En el apoyo se tendrá al equipo de mercadeo y Recursos Humanos como personal coadyuvante en la implementación de algunos de los elementos que el proyecto requiere, con sus capacidades profesionales y su disposición de tiempo en las actividades laborales cotidianas de modo que permitan completar el plan.

Adicionalmente se colocará a disposición los recursos tecnológicos que posee la institución, tales como Amigos Bantigua, el sistema de comunicación vía correos electrónicos. Se tendrá amplia disposición de las instalaciones para llevar a cabo la actividad comunicacional que sea requerida enmarcados en los requerimientos de la comisión de salud y seguridad de la entidad ante la pandemia de SARS-CoV-2.



Se tendrá el apoyo técnico institucional por medio de sus distintos departamentos cuyas atribuciones intervengan en la correcta ejecución del presente proyecto. De forma adicional y esencial se tiene el financiamiento propio para el desarrollo del proyecto, y el aporte del recurso tecnológico y de cómputo personal para la creación de las estrategias y documentación requeridas en el marco de labores a realizar.

La institución de igual forma aportará parte de su recurso presupuestario para implementar el proyecto en sus instalaciones ya que este busca ayudar en la comunicación interna y el clima laboral a sus distintos colaboradores en el desempeño de sus funciones y de manera que se incrementen los indicadores de éxito en el trabajo.

1.23 Proyecto a desarrollar

“Plan estratégico comunicacional y reactivación de la red social interna (Amigos Bantigua), para fortalecer el clima laboral para el Banco de Antigua S.A.”

Con este proyecto se pretende desarrollar y aplicar una serie de actividades e ideas por medio de la red social interna, Amigos Bantigua, que permitan fortalecer la comunicación entre colaboradores, así como el clima laboral en la institución, para dar respuesta a las inquietudes transmitidas por el personal de Banco de Antigua. Esto, mediante la aplicación de ideas a presentarse a partir de las necesidades encontradas.

Para el efecto de las cuales se pondrá en marcha una serie de actividades que contemplan la reactivación de Amigos Bantigua con artes informativos sobre actividades y demás información que favorezca a los empleados, tales como boletín noticioso, artes con mensajes motivacionales, mensajes didácticos, mensajes de seguridad laboral (SARS-CoV2), etcétera. De igual manera se impartirá capacitación/*webinar* en comunicación efectiva a líderes, de forma que puedan implementar actividades de convivencia virtuales con sus equipos, mejorar su comunicación descendente y reforzar los lazos amicales.



También se pretende tal como anteriormente indicado crear incentivos con mensajes comunicacionales organizados y transmitidos a través de Amigos Bantigua, fijando un esquema de contenido para la misma, además, un plan de reconocimiento que premie a los colaboradores por su buen desempeño en cada uno de los 17 departamentos con el “colaborador del mes”. Y finalmente un Plan operacional para el futuro departamento de comunicación social de la institución.



Capítulo II

2.1 Plan estratégico de comunicación

De acuerdo con Saab (2015), el plan estratégico para la comunicación de la organización no es ni más ni menos que la combinación de un plan estratégico y la comunicación de la organización. Ambos elementos combinados suponen una amalgama perfecta que permite erradicar las más diversas problemáticas detectadas en el diagnóstico.

El plan estratégico desde luego requerirá de “planificar”. En una organización consiste en establecer: los objetivos, los procesos o actividades necesarios para lograr los objetivos, los recursos financieros, equipos, talento humano, medios o canales y proveedores de recursos. Así como, las formas en que se mida el uso eficiente de los recursos para lograr los objetivos planteados (Saab, 2015).

Descripción técnica del plan estratégico de comunicación

Reactivación de Amigos Bantigua y la imagen institucional: la institución actualmente cuenta con una imagen visual establecida en su comunicación externa por medio del manual de marca BDA, por lo que se pretende también fijarla como un esquema visual de diseño y comunicación en formato interno, para los distintos *posts* a publicarse en Amigos Bantigua, la red social interna de la institución.

- Logotipos: la institución ya cuenta con logos en alta definición por lo que no sería necesario rediseñarlos.
- Presentación de propuestas para *posts* de red social interna, lo que marcará la forma para realizarlos a futuro estableciendo así una línea de imagen para Amigos Bantigua.



- Presentación de propuesta de redacción en cuanto a la comunicación de mensajes *leads*/textos, por medio de una parrilla de contenido.
- Aprobación.
- Implementación.

Esquema visual: se hace necesario que toda institución cuente un esquema visual para sus publicaciones tanto en la comunicación externa como interna, de manera que se mantenga una coherencia visual que permita unificar la imagen de la misma. De manera que se pretende implementar para la red social interna y los mensajes comunicados por esa vía y así reactivarla.

- Consulta de manual de marca BDA.
- Análisis de requerimientos y adaptación de contenidos.
- Lluvia de ideas para artes y mensajes.
- Consulta de necesidades y requerimientos por parte de Recursos Humanos.
- Diseño de propuestas de artes.
- Propuesta de redacción de *leads*.
- Aprobación.
- Implementación.

Posts: al tener la aprobación de la adaptación de contenidos para la comunicación interna apegados al manual de marca BDA (2016), que dicta la tipografía, colorimetría y composición de los artes, se arrancará con la realización de los distintos artes necesarios para reactivar la red social interna, de acuerdo a las necesidades encontradas en el diagnóstico y demás ideas que surjan.

- Lluvia de ideas teniendo en consideración necesidades encontradas.
- Realización de artes.
- Realización de parrilla de contenidos.
- Aprobación.
- Implementación.



Capacitación / *Webinar*: la realización de una capacitación comunicacional digital, también conocida como *Webinar*, dirigida a líderes y que tiene el fin de generar la correcta interacción en la comunicación interna descendente de modo que esta incida en el clima laboral y los colaboradores en general.

- Búsqueda de candidato o invitado experto a impartir *webinar*.
- Elaboración de perfil profesional de invitado especial.
- Planificación de contenido *webinar* por medio de un cuestionario.
- Estructuración de agenda para *webinar*.
- Presentación de propuesta de invitado a Recursos Humanos.
- Calendarización y organización de las actividades.
- Aprobación.
- Implementación.

Programa de reconocimiento: creación del programa en la institución, el cual permitirá premiar a los empleados por metas alcanzadas por medio de obsequios simbólicos no monetarios, tales como *giftcards*.

- Creación de esquema y mecanismo de medición para la premiación.
- Planificación de la estructura de organización del programa.
- Diseño de artes para difundir el programa de reconocimiento en Amigos Bantigua.
- Diseño de artes para reconocimientos a los ganadores para publicarse en Amigos Bantigua.
- Diseño de artes para póster de reconocimiento de empleado del mes a colocarse en *board* de la institución.
- Presentación de propuesta.
- Calendarización y organización de las actividades junto a líderes de cada departamento.
- Aprobación.
- Implementación.



Manual de Plan operacional para departamento de comunicación social: hacer un manual que contenga las distintas directrices y puntos a tomar en cuenta para la creación de un departamento de comunicación social en la institución que pueda englobar las áreas que actualmente se dedican a la comunicación interna y externa del Banco de Antigua.

- Investigación sobre planes operacionales y estructuración de la información.
- Adaptación de conceptos e información a la institución.
- Redacción de manual.
- Diagramación gráfica de manual.
- Aprobación.
- Presentación y entrega final.

2.2 Misión

Reforzar la comunicación interna y el clima laboral del Recurso Humano de la institución por medio de programa de reconocimiento, así como la reactivación de la red social interna Amigos Bantigua, la capacitación de sus líderes en cuanto a comunicación y el manual de plan operacional para el departamento de comunicación social de la entidad, que como empresa se proponen “Dar acceso a soluciones financieras sencillas, oportunas e innovadoras que hagan posibles los sueños de los microempresarios y las familias de Guatemala” (Banco de Antigua, 2021).

2.3 Visión

Que el Banco de Antigua sea tomado como referente central de excelencia en el Recurso Humano al liderar la solución de necesidades financieras al negocio y del hogar de los grandes segmentos de la población. (Banco de Antigua, 2021).



2.4 Elementos comunicacionales

La Comunicación

Para describir correctamente los elementos comunicacionales se hace necesario estrictamente describir a la comunicación a efecto de tener la noción completa del tema y abarcar así, todos sus detalles o aristas. De acuerdo con McGraw Hill (2021), en su escrito “La Comunicación”, esta puede ser descrita como “el proceso por el cual se produce un intercambio de información entre un emisor y un receptor que utilizan un código común” (p.8).

Asimismo, la comunicación requiere de ciertos elementos que le permiten ser funcional y desarrollarse entre los individuos, Berlo (1984), planteó la idea que los elementos comunicacionales se interrelacionan entre sí de manera que permiten la fluidez en la información, es decir, la comunicación como un proceso con reglas.

Los elementos que intervienen en la comunicación Humana

Para comunicar se hace necesario contar con los componentes necesarios que permitan transmitir apropiadamente la información, comprendiendo esta serie de elementos un esquema cerrado. En “La Comunicación” de Graw Hill (2021), se describe a estos como, los puntos que intervienen en la comunicación humana y son los siguientes:

Emisor

Es aquella persona que crea y emite el mensaje, por medio de un proceso de codificación que le permite expresar sus ideas.



Receptor

Es quien recibe el mensaje o información enviada por el emisor y procede a decodificarla para comprender su significado.

Mensaje

Es toda aquella información que el emisor comunica o transmite al receptor.

Código

Este está comprendido por el sistema de signos utilizados por el emisor y el receptor para intercambiar el mensaje o la información, ante lo cual se hace necesario que ambos conozcan el mismo para hacer fácil la tarea de codificación y decodificación. Hay distintos códigos por medio de los cuales se puede comunicar, los idiomas, las señales, etcétera.

Canal

Es el medio por el cual se transmite o envía la información o mensaje, y puede consistir en una carta, la *internet*, el teléfono, etcétera. El mensaje se verá también condicionado por el canal para la inmediata decodificación, ya que no es lo mismo enviar un correo electrónico o un mensaje al *inbox* a interactuar frente a frente.

Ruido

Son todos aquellos elementos perturbadores que no permiten o hacen que resulte dificultosa la recepción de los mensajes, así como el entendimiento de los mismos, como por ejemplo la música



alta en los lugares de trabajo, la voz tenue de un compañero de labores, sonidos fuertes que provienen de los vehículos en la calle, etcétera.

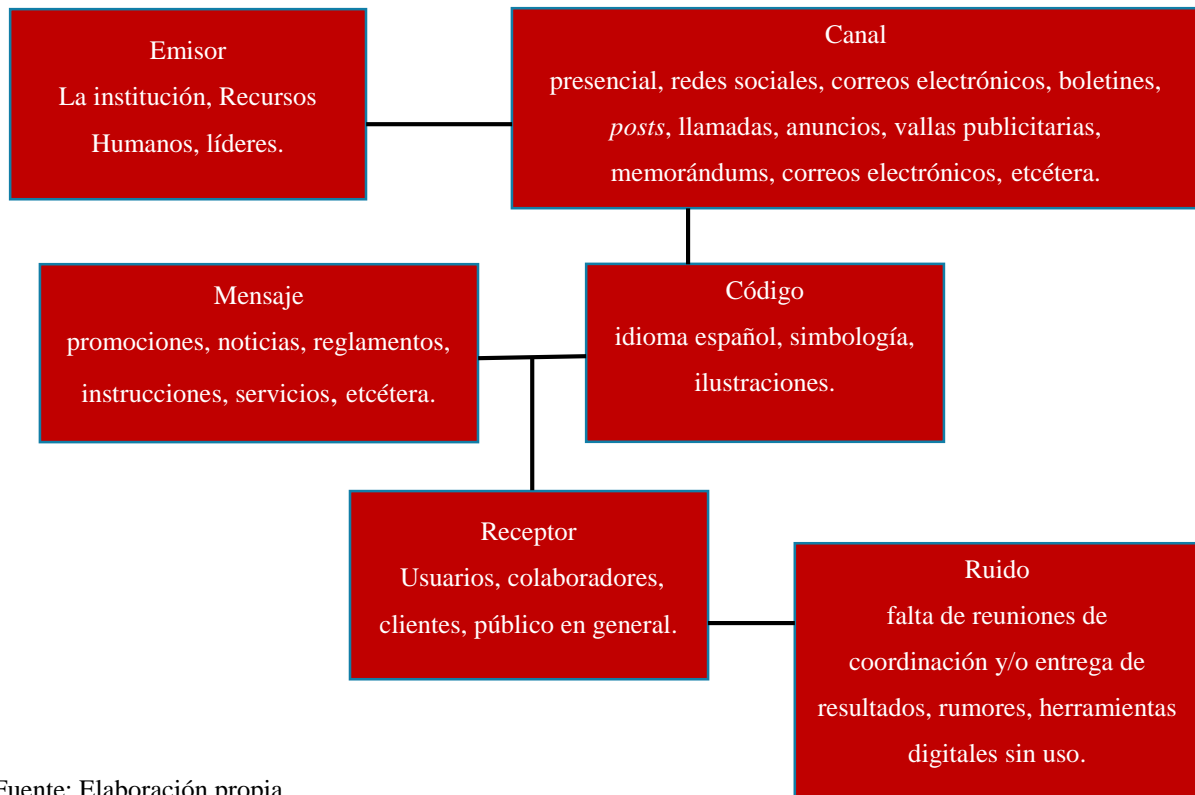
En este orden de ideas se identifica en el Banco de Antigua, a sus usuarios y empleados como parte de un proceso de comunicación que contiene estos elementos, proceso que permite la emisión y recepción constante de información entre los distintos individuos, de manera que el esquema comunicacional cobra sentido y permite desarrollar relaciones entre los distintos individuos, a continuación, se describe el esquema comunicacional de la institución, con sus elementos

- Emisor: Banco de Antigua (la institución), Recursos Humanos, líderes.
- Receptor: usuarios, colaboradores, clientes, público en general.
- Mensaje: promociones, noticias, reglamentos, instrucciones, servicios, etcétera.
- Código: idioma español, simbología, ilustraciones.
- Canal: presencial, redes sociales, correos electrónicos, boletines, *posts*, llamadas, anuncios, vallas publicitarias, memorándums, correos electrónicos, etcétera.
- Ruido: falta de reuniones de coordinación y/o entrega de resultados, rumores, herramientas digitales sin uso.

Para expresarlo de forma gráfica se plantea el esquema de la siguiente forma:



Figura 9. Elementos de la comunicación en la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Comunicación interna

Si bien es cierto, la comunicación es ese proceso que hace posible el intercambio de información, no sería correcto limitarse a pensar que hay un solo tipo, en las instituciones por lo regular se maneja comunicación interna y externa. En lo presente es de interés particular la comunicación interna para la completa comprensión del presente Plan estratégico de comunicación.

Brandolini y Frígoli (2009) definen a la comunicación interna como aquella “específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo” (p.25). Además, afirman que la comunicación interna se encuentra ganando un importante escalafón en la empresa contemporánea



siendo una nueva y eficiente herramienta que permite una mejora en la competitividad de la empresa y el clima laboral.

En ese sentido se plantea la premisa que las acciones de comunicación ya no tienen por completo como fin el reconocimiento de las marcas como tal por parte del público externo, sino la correcta gestión de la comunicación interna de modo que afiance la identidad y esta refleje hacia afuera por medio de las acciones a implementarse.

Tipos de comunicación interna

Como tal la comunicación interna posee una clasificación que se rige por la posición de los individuos que intervienen en la misma y que participan de cierta jerarquía imperante en las instituciones, de manera que pueden encontrarse las siguientes:

* Comunicación ascendente: resulta ser toda aquella comunicación que ocurre de los niveles más bajos de la jerarquía hacia los más altos, en otras palabras, de subalternos a líderes. Este tipo de comunicación cuando se aplica efectivamente permite que los altos mandos conozcan las necesidades de la fuerza laboral y puedan así obtener ideas o propuestas que permitan ayudar a la satisfacción del personal, así como conocer aspectos que quizá pasen para ellos desapercibidos.

- Comunicación descendente: es la que ocurre a la inversa de la anteriormente mencionada, siendo esta de líderes o jefes a subalternos, es decir de los rangos altos de la jerarquía a los más bajos. La peculiaridad de esta comunicación es que resulta ser en una sola vía ya que se ve limitada a brindar órdenes o directrices.

- Comunicación horizontal: esta ocurre cuando se presenta el proceso comunicacional entre individuos que poseen el mismo rol de grupo y que resultan iguales o pares, por lo que no existe un punto jerárquico que los determine. Esta permite que sucedan los procesos donde se comparte información en común.



Comunicación organizacional

Brandolini y Frigoli (2009), en su libro sobre comunicación interna hacen énfasis en el hecho que las instituciones constantemente se encuentran comunicando “desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan” (p.11). De manera que la comunicación organizacional se percibe como esos procesos donde intervienen distintos sujetos para emitir mensajes, estando esta, conformada por la comunicación interna y externa.

Asimismo, afirman que la nueva concepción de las empresas como tal, establece una gran necesidad de una comunicación organizacional efectiva que permita desarrollar procesos laborales eficientes que aumenten la productividad y la armonía entre los individuos, desde luego que por medio de planes integrales y estrategias enfocadas en la mejora de dichos procesos. Por lo que las organizaciones actualmente se reafirman como sujetos sociales capaces de emitir y recibir mensajes por lo que requieren un esquema dedicado al control de la información que distribuyen.

Clima laboral

Los colaboradores conforman una primera línea que hace posible el desarrollo de las actividades comerciales de toda empresa, sus funciones resultan clave en el éxito o fracaso de la misma. Brandolin y Frígoli (2009), describen a las personas como “sujetos tales que necesitamos disponer de información suficiente para reducir la incertidumbre propia de la vida, también en el aspecto profesional de esta” (p.14).

Ante lo anteriormente dicho el clima laboral no es ni más ni menos que el conjunto de circunstancias que crean un ambiente agradable o desagradable en una institución, y el cual, forma parte primordial del desempeño de los individuos en una empresa. Si este es descuidado no puede esperarse un óptimo crecimiento ni como institución ni en el aspecto personal y profesional de cada uno de los empleados. Además, Brandolin y Frígoli (2009), hacen énfasis en el riesgo que conlleva



el no incorporar a la comunicación como un proceso cultural, ya que esto desata la falta de motivación del público interno.

El clima laboral deberá entonces enfocarse en la motivación de sus colaboradores por medio de velar por sus necesidades y bienestar, asegurando que estos cuenten con los mecanismos, materiales y posibilidades adecuadas para ejercer sus funciones con profesionalismo y facilidad. Asimismo, se hace necesaria la erradicación de rumores o información no formal que debilite el trabajo y a los empleados mismos por medio de afirmaciones que no sean del todo verídicas y que solo tengan el fin de dañar a la institución.

Cultura institucional

El apropiado funcionamiento de los procesos en una empresa o institución depende de una cultura de comunicación eficiente que permita a los individuos mantener cierta certeza y ambiente de seguridad, es por ello que una buena cultura institucional favorece a ambientes más estables y a menos ruidos que perturban el entorno. De modo que es posible definir a la cultura institucional u organizacional como:

Un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. (Brandolini, 2009, p.15)

Departamentos de Comunicación Social

La comunicación requiere de procesos organizados que juntos garantizan la transmisión de mensajes, esto no aplica únicamente a los individuos como entes independientes sino también a las empresas o instituciones como aparatos que necesitan ejercer la misma función hacia lo interno y



lo externo, es por ello que es imperativa la existencia de un departamento o área de comunicación que pueda reunir esta labor como parte de sus responsabilidades.

En la actualidad la identidad y la imagen corporativa juegan un papel importantísimo en la percepción del público o consumidor que ve a la entidad como un ente que cobra vida y forma parte del entorno Aljure (2015) afirma que “Toda organización...sean de naturaleza pública, privada, mixta u ONG requieren de la interacción con públicos de diferente índole para lograr sus objetivos” (p.19). Por lo que en las empresas la única manera de estructurar dicha gestión es por medio de un departamento de comunicación organizado, eficiente y funcional.

El manual de plan operacional para departamentos de Comunicación

Todo departamento de comunicación que necesite ser creado en una institución se ve obligado a contemplar manuales o guías que contengan planes que le permitan entrar en funciones y gestionar cada paso de los procesos que le llevarán al correcto desarrollo de sus actividades. No solo se hace necesario trazar la ruta a seguir por medio de una estrategia a grandes rasgos sino también exigen las circunstancias la existencia de dichos manuales que indiquen a detalle cuestiones tan básicas como los horarios de trabajo, hasta los perfiles profesionales del personal necesario.

Además, un plan operacional deberá contemplar otros aspectos tales como la forma del cómo, dónde y cuándo se hará cada paso que guíe a la función y/o creación del departamento como tal y que ponga a los individuos involucrados en sintonía con las metas u objetivos que se traza la institución.

Es por todo lo anterior que un robusto manual operacional permitirá a un futuro departamento de comunicación su correcta entrada en funciones con la mira fija en sus objetivos y una visión de amplio espectro que fije responsabilidades, procesos, plazos y métodos, de manera que no permita apartar la mira de los mismos y evite así la comisión de errores, ofreciendo soluciones y dirección oportuna al proyecto.



2.5 Alcances y límites de la estrategia

La estrategia comprendida como la “traza para dirigir un asunto... conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento” (RAE, 2021), supone el grupo de aplicativos a utilizar dentro del plan que permitirá lograr subsanar las falencias encontradas. Definido lo anterior resulta necesario determinar los alcances y límites de la misma, que en efecto serán determinantes al momento de la ejecución de cada una de las partes contenidas en el plan.

Alcances: en el proyecto se pretende lograr la ejecución de los puntos a plantearse de manera que estos cumplan con la labor de aportar a la institución. También se toma en cuenta la duración o ventana de este, la cual se espera pueda concluir en agosto del 2021.

Como parte de los recursos que se verán comprometidos y que forman parte de los alcances se tiene planteado integrar la parte del financiamiento propio y de la institución, el equipo de cómputo y digital de Banco de Antigua, el cual permitirá alcanzar a la población laboral de la institución, así como el equipo personal que conformará el coadyuvante adicional y primordial.

Límites: los límites que se plantean en el plan estratégico comprenden un período de 2 meses para la aplicación del plan estratégico julio y agosto, así como una delimitación geográfica para el mismo que se circunscribe a la institución central ubicada en 12 calle 4-30 zona 9 ciudad de Guatemala, comprendido el personal que labora dentro de dichas instalaciones.

Otro de los límites mismos que condicionan la aplicación del plan estratégico únicamente a la sede central, es generado por la gran cantidad de colaboradores a nivel regional, así como la distribución geográfica de las más de 52 ubicaciones y puntos de servicio a nivel nacional, regido, además, por el límite de tiempo para la aplicabilidad y ejecución.



2.6 Metodología para la aplicación de la estrategia comunicacional

Tal como se ha definido anteriormente la Real Academia de la Lengua Española (2021), describe a la estrategia como un conglomerado de reglas que ayudan a la toma de decisiones ante las más diversas circunstancias, y que en el presente caso determinarán el rumbo del plan comunicacional con la ayuda de una metodología que dicte la pauta a seguir.

En el presente caso se ha hecho necesaria la recolección de datos medibles, así como de información no medible para determinar las causas que generan las falencias comunicacionales, con la que se pretende fortalecer la comunicación interna del recurso humano de la sede central de la institución, de forma que la misma fluya y se posicione como parte central de las actividades diarias para garantizar la satisfacción en el clima laboral.

Como parte de las acciones que son posibles desarrollar se encuentran las capacitaciones comunicacionales a líderes de la institución, la implementación de actividades recreativas presenciales o virtuales que permitan la sana convivencia entre los colaboradores, campañas de incentivo por medio de la red social interna Amigos Bantigua.

Lo anteriormente mencionado se realizará con apoyo del departamento de Recursos Humanos y Mercadeo del Banco de Antigua, en coordinación bilateral, lo que permitirá alcanzar a todos los departamentos de la institución de manera que se logre crear espacios de enseñanza que aporten a fortalecer y consolidar canales abiertos de comunicación por medio del siguiente rumbo a tomar:

- Crear, organizar y presentar para su aprobación los distintos productos visuales al departamento de Recursos Humanos y Mercadeo de la institución.
- Organizar y recolectar la información necesaria para transmitir por medio de Amigos Bantigua.
- Coordinar y organizar la capacitación/*webinar* para apoyar al liderazgo de la institución.
- Redactar los leads para los *posts* de Amigos Bantigua.



- Diseñar, planificar y ejecutar el programa de reconocimientos en la institución en apoyo a cada departamento.
- Gestionar, planificar, diseñar y producir un manual de Plan operacional para el futuro departamento de Comunicación del Banco de Antigua S.A.
- Presentar y entregar el manual de Plan operacional del futuro departamento de Comunicación social a la institución.

2.6.1 Objetivo general y específico

Objetivo general

- Fortalecer la comunicación interna de la sede central del Banco de Antigua por medio de las actividades contempladas en el plan estratégico de comunicación.

Objetivos específicos

- Establecer un esquema comunicacional en el Banco de Antigua en su sede central para reactivar los mensajes digitales internos.
- Operacionalizar reconocimientos a colaboradores para incrementar la satisfacción laboral.
- Potenciar el liderazgo de la institución para desarrollar una comunicación efectiva con sus subalternos.
- Detallar el esquema operacional de un organismo para centralizar los procesos comunicacionales de la institución.



2.6.2 Acciones para conseguir los objetivos

Las distintas actividades que se contemplan en el proyecto serán las acciones a tomar para conseguir los objetivos planteados, y las cuales son:

- Reactivación y renovación de visuales de la red social interna Amigos Bantigua.
- Creación de un programa de reconocimiento a los colaboradores.
- Capacitación/Webinar comunicacional al liderazgo de la institución.
- Manual del plan operacional para el futuro departamento de Comunicación en el Banco de Antigua S.A.

2.6.3 Los indicadores para medir su cumplimiento

Los objetivos deben sin lugar a dudas, ser evaluados apropiadamente para determinar su funcionalidad y éxito, los indicadores que se plantean para medir el cumplimiento de estos son los siguientes:

Indicadores cuantitativos

Los indicadores numéricos que se contemplan son las métricas obtenidas por el sistema del portal digital interno Amigos Bantigua, que corresponderían a:

- Cantidad de colaboradores que vieron las publicaciones.
- Cantidad de colaboradores que interactuaron con las publicaciones comentarios, me gusta, etcétera.



Indicadores cualitativos

Se contempla, además, la utilización de indicadores cualitativos que permitan conocer la opinión del público objetivo que en el presente caso serán los colaboradores de la sede central:

- Encuestas a colaboradores sobre publicaciones, talleres impartidos, etcétera.
- *Survey* (encuestas) sobre *posts* y reactivación de la red social interna y demás.

2.6.4 Los instrumentos

La estrategia necesita de ciertas técnicas, elementos y actividades que permitan alcanzar los fines planteados en el Plan de comunicación, para lo cual se hace necesario determinar plazos para asegurar la correcta operatividad de la misma, ante lo cual se definen los siguientes:

- Aprobación y presentación de contenido y línea gráfica para la reactivación de la red social interna Amigos Bantigua (junio - semana 2).
- Implementación de contenido (artes, textos), y reactivación de la red social interna Amigos Bantigua (junio – semana 3).
- Presentación a Recursos Humanos y Mercadeo del programa de reconocimiento a colaboradores de la institución (junio – semana 2).
- Implementación en la institución del programa de reconocimiento a colaboradores, (junio – semana 3 a agosto semana 4).
- Coordinación de capacitación/*Webinar* junto a capacitador de la institución, presentación de perfil profesional de invitado, agenda y cuestionario/temario para capacitación (junio – semana 2).
- Ejecución de capacitación/*Webinar* sobre comunicación y liderazgo a líderes de la institución (junio – semana 4 a agosto semana 2).
- Elaboración de manual con el plan operacional para el futuro departamento de Comunicación Social de la institución (junio – semana 3 a agosto semana 3).



- Presentación y entrega de manual con plan operacional para el futuro departamento de Comunicación Social de la institución (agosto – semana 4).

2.6.5 Actividades para la operatividad de la estrategia

Con la finalidad de implementar el plan estratégico se plantean las siguientes propuestas:

Propuesta 1

Tabla 11. Reactivación de red social interna Amigos Bantigua

	Descripción
Reactivación de red social interna Amigos Bantigua.	Producto 1 Visual: arte estático. Formato: PNG. Tema: comunicados información importante / Boletín. Cantidad: 1 semanal.
	Producto 2 Visual: arte estático. Formato: PNG. Tema: mensajes de éxito y positividad laboral, actividades Bantigua, prevenciones COVID19, anuncio programa de reconocimiento, etcétera. Cantidad: 3 semanales.
	Producto 3 Visual: póster. Formato: PNG Tema: ¿Ya te enteraste de los incentivos?, ¡Incentivos Amigos Bantigua! Cantidad: 2



Propuesta 2



Tabla 12. Capacitación webinar en comunicación y liderazgo

Actividad	Descripción
Capacitación Webinar en Comunicación y liderazgo con invitado especial, dirigida a líderes de la institución.	<p>Producto 1</p> <p>Tiempo: 1 hora (Duración)</p> <p>Formato: <i>live (Skype, Zoom)</i>, agenda y cuestionarios en PDF.</p> <p>Tema: <i>webinar</i> “Comunicación efectiva: La importancia de un buen liderazgo”, con invitado especial José Chahin. Perfil profesional de invitado, agenda y cuestionario/temario para el correcto desarrollo y ejecución de propuesta.</p> <p>Cantidad: 1 capacitación/<i>Webinar</i></p>
	<p>Producto 2</p> <p>Visual: arte estático.</p> <p>Formato: PNG.</p> <p>Tema: invitación digital para <i>Webinar</i></p> <p>Cantidad: 1</p>



Propuesta 3



Tabla 13. Programa de reconocimientos Bantigua

Actividad	Descripción
Programa de Reconocimientos Bantigua por medio de <i>giftcards</i> y reconocimientos públicos.	<p>Producto 1</p> <p>Temporalidad: mensual</p> <p>Tipo: colaboradores destacados del mes (1 persona por departamento de entre los 17 de la institución, que a su vez contienen 45 pequeñas áreas)</p> <p>Reconocimiento: no monetario / <i>gift cards Mcdonald`s</i>, etcétera.</p> <p>Cantidad: 1 persona por departamento (17 mensual).</p> <p>Evaluación: bajo métricas o lineamientos de cada departamento.</p>
	<p>Producto 2</p> <p>Temporalidad: mensual.</p> <p>Tipo: arte / póster.</p> <p>Formato: PNG e impreso.</p> <p>Reconocimiento: “Colaboradores del mes”, póster en <i>board</i> empresarial.</p> <p>Cantidad: 1 póster con las fotografías de los 17 ganadores mensuales para reconocerles públicamente.</p>
	<p>Producto 3</p> <p>Visual: arte estático.</p> <p>Formato: PNG.</p> <p>Tema: “Colaborador del mes” artes a publicarse en la red social interna Amigos Bantigua (1 arte por cada ganador de los 17 departamentos”.</p> <p>Cantidad: 17</p>



Propuesta 4



Tabla 14. Manual con plan operacional

Actividad	Descripción
Manual con Plan operacional Departamento de Comunicación Social de la institución.	Producto 1 Formato: PDF (USB), y físico (encuadernado). Tipo: Manual operacional del Departamento de Comunicación social del Banco de Antigua S.A. Cantidad: 1

2.7 Financiamiento

En la institución se cuenta con presupuesto únicamente para cubrir la compra de *giftcards* de *McDonald's* correspondientes al Programa de reconocimiento Bantigua que abarcará la selección de 17 empleados de los 17 departamentos de la institución, esto de forma mensual. Además, se dispondrá de sus instalaciones y recurso tecnológico y Humano que ya se tiene en la empresa, los demás rubros y costos serán cubiertos por el alumno del Ejercicio Profesional supervisado con el fin de aportar a la institución de manera que se pueda alcanzar las metas planteadas.



2.8 Presupuesto

Tabla 15. Presupuesto

Actividades	Descripción	Cantidad	Costo Unidad	Costo Total
Reactivación de la red social interna Amigos Bantigua.	Pósters para activación de Amigos Bantigua en áreas comunes de la institución.	2	Q.150.00	Q.300.00
	Boletines informativos	4	Q. 37.50	Q.150.00
	Artes para Amigos Bantigua, dinámicas, mensajes motivacionales y prevención.	12	Q. 37.50	Q.450.00
	Impresión de pósters para activación de Amigos Bantigua.	8	Q. 40.00	Q.320.00
Capacitación <i>Webinar</i> en Comunicación y liderazgo con invitado especial, dirigida a líderes.	Live a transmitirse vía Zoom de la empresa. Perfil profesional de invitado, agenda y cuestionario/temario.	1	Q.-	Q.-
	Invitación digital para <i>Webinar</i>	1	Q. 37.50	Q. 37.50
Programa de Reconocimientos Bantigua por medio de <i>giftcards</i> y reconocimientos públicos.	<i>Giftcard Mcdonalds</i>	17	Q.100.00	Q.1,700.00
	Diseño e impresión de póster en <i>board</i> empresarial con los 17 empleados del mes.	1	Q.200.00	Q. 200.00
	Arte para reconocimiento de cada empleado del mes a publicarse en Amigos Bantigua.	17	Q. 37.50	Q. 637.50
Manual con Plan de operacional Departamento de Comunicación social de la institución.	Desarrollo de contenido para Manual de plan operacional.	1	Q.-	Q.-
	Diagramación y diseño.	1	Q.550.00	Q.550.00
	Impresión y encuadernado.	1	Q. 85.00	Q. 85.00
	Dispositivo USB	1	Q.-	Q.-
			Total	Q.4,430.00

Fuente: Elaboración propia.



2.9 Beneficiarios

Tabla 16. Beneficiarios

Beneficiarios	Utilidades
<p>Beneficiarios directos</p> <p>Empleados de Banco de Antigua S.A. sede central.</p>	<p>En este caso serían los colaboradores ya que la comunicación de mensajes y actividades será para su beneficio, además se restaurará la red social interna de la institución.</p> <p>Se tendrá también en la red social interna mensajes motivacionales que les permitan sentirse valorados y tomados en cuenta, de igual manera actividades que les aporten a un entorno de menos estrés y plena satisfacción laboral.</p>
<p>Beneficiarios indirectos</p> <p>Público en general, colaboradores de otras agencias y clientes de la institución.</p>	<p>El público en general percibirá un entorno tranquilo y eficiente a través de los distintos colaboradores, así como los demás compañeros con los que estos interactúen y los cuales se encuentran en otras sedes, de igual manera los clientes percibirán una mejora en los servicios gracias a la comunicación eficiente.</p>

Fuente: Elaboración propia.



2.10 Recursos Humanos

Tabla 17. Humano

Recurso Humano	Puesto	En el Plan
Licenciada Rosy Cruz	Gerente de mercadeo	Aprobación y supervisión de materiales a realizarse.
Licenciado Ismael Palacios	Jefe de Recursos Humanos	Encargado de la aprobación de comunicación y gestión de necesidades del Recurso Humano.
Magíster en dirección y gestión del Recurso Humano Rigo Oliverio.	Capacitador de la institución, encargado de la coordinación del Recurso Humano.	Encargado de manejo de red social interna Amigos Bantigua, accesos y funcionalidad.
Licenciada en diseño gráfico Jenny Márquez	diseñadora gráfica senior.	Facilitadora de Manuales de diseño y lineamientos del mismo en la ejecución del plan.
Estudiante Alexis Jacobo López Pérez	Estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura.	Encargado de la coordinación, planificación y propuesta de la comunicación y estrategia del proyecto de EPS.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Equipo

Recurso tecnológico
Teléfono móvil Samsung A30.
Laptop Dell y Desktop.
Mouse inalámbrico y alámbrico.
Internet residencial e internet corporativo.

Fuente: Elaboración propia.



2.11 Área geográfica de acción

La coordinación, gestión e implementación del proyecto será de forma híbrida desde el lugar de habitación del equipo de trabajo, así como en las instalaciones centrales del Banco de Antigua en zona 9 de la ciudad de Guatemala, por medio de Amigos Bantigua la red social interna de la institución, capacitaciones en *Zoom*, así como premiaciones presencialmente con colaboradores que serán parte del programa de reconocimiento, tomando siempre en cuenta las medidas sanitarias por la pandemia del SarsCov2.

2.12 Cuadro comparativo de la estrategia

Tabla 19. Cuadro comparativo

Actividad o producto comunicacional	Objetivos específicos	Presupuesto	Recurso Humano	Área geográfica de impacto	Beneficiarios	Fecha de ejecución
Arte estático Tema: boletín, comunicación importante semanal.	Dar a conocer noticias y cambios en políticas o demás datos importantes.	Q.150.00	Diseñador gráfico, asesor de comunicación, encargado de manejo de portal Amigos Bantigua.	Sede central Banco de Antigua. S.A.	Banco de Antigua S.A, colaboradores de la institución.	Junio semana 3 y 4 Agosto semana 1, 2, 3 y 4.
Artes estáticos Tema: mensajes de éxito y positividad laboral, actividades Bantigua y anuncios.	Incrementar postividad laboral y percepción institucional interna.	Q.450.00	Diseñador gráfico, asesor de comunicación, jefe de Recursos Humanos, jefe de mercadeo.	Banco de Antigua sede central.	Colaboradores de Banco de Antigua sede central.	Junio semana 3 y 4 Agosto semana 1, 2, 3 y 4.

Fuente: Elaboración propia.



<p>Pósters</p> <p>Tema: ¿Ya te enteraste de los incentivos? ¡Incentivos Amigos Bantigua!</p>	<p>Incentivar y exponer el portal interno Amigos Bantigua.</p>	<p>Q.620.00</p>	<p>Diseñador gráfico, asesor de comunicación, encargado de portal Amigos Bantigua.</p>	<p>Banco de Antigua sede central.</p>	<p>Colaboradores de Banco de Antigua sede central.</p>	<p>Junio semana 3</p> <p>Agosto Semana 1</p>
<p>Capacitación / <i>Webinar</i></p> <p>Tema: Comunicación efectiva: la importancia de un buen liderazgo. Con invitado especial. Perfil profesional de invitado, agenda y cuestionario/temario de capacitación.</p>	<p>Orientar una comunicación descendente efectiva de líderes hacia colaboradores.</p>	<p>Ninguno</p>	<p>Asesor en comunicación, capacitador de la institución. Invitado especial, Jose Chahin CEO GRS electrodomésticos.</p>	<p>Banco de Antigua sede central.</p>	<p>Colaboradores de Banco de Antigua sede central.</p>	<p>Agosto semana 1</p>
<p>Arte estático</p> <p>Tema: invitación digital para <i>Webinar</i>.</p>	<p>Invitar a líderes de los distintos departamentos de la institución al <i>webinar</i> virtual</p>	<p>Q.37.50</p>	<p>Diseñador gráfico, asesor en comunicación, capacitador de la institución.</p>	<p>Banco de Antigua Sede central</p>	<p>Líderes y colaboradores en general del Banco de Antigua sede central.</p>	<p>Junio Semana 3</p>

Fuente: Elaboración propia.



Reconocimiento no monetario Tema: <i>giftcards Mcdonald's</i> colaboradores destacados del mes (1 persona por cada uno de los 17 departamentos)	Motivar e incentivar a los colaboradores al hacerles sentir valorados por la institución.	Q.1,700.00	Asesor en comunicación, jefe de mercadeo, jefes de cada departamento, jefe de recursos humanos.	Banco de Antigua Sede central	Colaboradores del Banco de Antigua sede central.	Junio semana 3 y 4 Agosto Semana 1, 2, 3 y 4.
Arte estático Tema: reconocimiento no monetario con arte de cada uno de los 17 colaboradores destacados mensualmente a colocarse en Amigos Bantigua.	Incentivar y reconocer los valores y labor de colaboradores en la institución.	Q.637.50	Diseñador gráfico, asesor en comunicación, encargado de portal Amigos Bantigua, jefes de distintos departamentos.	Banco de Antigua Sede central	Colaboradores del Banco de Antigua sede central.	Junio semana 3 y 4 Agosto Semana 1, 2, 3 y 4.
Arte estático impreso. Tema: póster de reconocimiento en <i>board</i> de la institución a los 17 "Colaboradores del mes"	Reconocer y congratular la labor de empleados destacados de la institución.	Q.200.00	Diseñador gráfico, asesor en comunicación, jefes de departamentos, jefe de recursos humanos, jefe de mercadeo.	Banco de Antigua Sede central	Colaboradores del Banco de Antigua sede central.	Junio semana 4 Agosto Semana 4.

Fuente: Elaboración propia.



Documento digital e impreso. Tema: manual de plan operacional departamento de comunicación.	Desarrollar e imprimir un manual con plan operacional para el futuro funcionamiento de un departamento de comunicación en la institución el cual contendrá todos los mecanismos de su funcionamiento, presupuestos tentativos, puestos laborales necesarios, medición de sus resultados y demás.	Q.635.00	Asesor en comunicación, diseñador gráfico.	Banco de Antigua S.A.	Banco de Antigua S.A., colaboradores, clientes y público en general.	Junio Agosto
---	--	----------	--	-----------------------	--	--------------

Fuente: Elaboración propia.



2.13 Cronograma del plan de comunicación

Tabla 20. Cronograma

Actividad	Julio				Agosto			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Propuesta y aceptación artes Amigos Bantigua (Boletines, posts y demás estáticos).								
Dos boletines semanales con información.								
Arte anuncio programa de reconocimiento								
Tres artes semanales con mensajes de positividad y éxito laboral, actividades o anuncios importantes.								
Primer póster Amigos Bantigua ¿Ya te enteraste de los incentivos?								
Segundo póster Amigos Bantigua ¡Incentivos Amigos Bantigua!								
Presentación de perfil profesional de invitado especial para <i>Webinar</i> , agenda y cuestionario/temario.								
Invitación digital, arte estático para <i>Webinar</i>								
Capacitación/ <i>Webinar</i> sobre comunicación y liderazgo con invitado especial.								
Entrada en acción y continuación programa de reconocimiento semanal a empleados de acuerdo a departamentos (1 empleado por departamento).								
17 artes mensuales para Amigos Bantigua con empleados premiados de los 17 departamentos.								
Primera premiación programa de reconocimiento “Colaborador del mes”.								
Primer póster en <i>board</i> de la institución reconocimiento a “Colaboradores del mes”.								
Segunda premiación programa de reconocimiento “Colaborador del mes”.								
Segundo póster en <i>board</i> de la institución reconocimiento a “Colaboradores del mes”.								
Entrega de manual con plan operacional Departamento de comunicación futuro.								



Capítulo III

Ejecución de la estrategia

3 Informe de la ejecución

En este, el capítulo 3 del proyecto, se detalla la estrategia a utilizar en la institución a través de los materiales diseñados, presentados a la institución y pendientes de difusión que se proponen para ser un aporte en la reactivación de la red social interna Amigos Bantigua, implementar el programa de reconocimiento, apoyar en el tema de capacitación comunicacional al liderazgo, así como un plan operacional para el futuro departamento de comunicación social del Banco de Antigua.

Ante las necesidades encontradas en el diagnóstico se hace importante desarrollar actividades que ayuden a generar un cambio y que supongan un aporte positivo a cada uno de los beneficiarios directos e indirectos de la institución, por ello se desarrollan puntos esenciales en la ejecución de este proyecto y los cuales se encuentran contenidos en la presente fase.

Cada uno de los desafíos presentados ha sido subsanado con una solución concreta que supla esa necesidad y que sirva como precedente ante falencias futuras, de manera que se busque el desarrollo pleno del Recurso Humano de la institución y se coloque a la misma como un referente de compromiso social y éxito empresarial.

En vista de lo anterior se presenta la ejecución de la estrategia por medio de actividades desarrolladas que cuentan con objetivo, medio utilizado, área geográfica de impacto, presupuesto, validación y enlace de locación de los materiales gráficos en un apartado de *Google drive*, ya que, por la naturaleza exclusiva de la red social interna de la institución, esta no es de acceso público y el ingreso a su portal digital es únicamente para colaboradores.



3.1 Reactivación red social interna Amigos Bantigua

Tabla 21. Boletín Bantigua

Producto 1	Tema: Comunicados información importante/Boletín Bantigua			
Objetivo de la actividad	Informar a los colaboradores sobre actividades, noticias importantes o sucesos que sean de interés general de la institución.			
Medio utilizado	Propuesta para red social interna Amigos Bantigua, portal electrónico.			
Área geográfica de impacto	* Central y demás sedes de la institución en Guatemala. * Colaboradores del Banco de Antigua S.A.			
Presupuesto para la acción	Descripción	Precio unitario	Cantidad	Precio Total
	Artes para boletín informativo.	Q.37.50	4	Q.150.00
	Total			Q.150.00
Validación				
	*Se deja como propuesta a la institución.			
Enlace	https://drive.google.com/folderview?id=1MqLu2Hs520NaNSTJOvqdJdwnfCblgbzl			





Tabla 22. Mensajes Bantigua

Producto 2	Tema: Mensajes de éxito y positividad laboral, actividades Bantigua.			
Objetivo de la actividad	Incrementar el sentimiento de valoración o apreciación de los colaboradores, incentivarles dentro de sus actividades laborales.			
Medio utilizado	Propuesta para red social interna Amigos Bantigua, portal electrónico.			
Área geográfica de impacto	* Central y demás sedes de la institución en Guatemala. * Colaboradores del Banco de Antigua S.A.			
Presupuesto para la acción	Descripción	Precio unitario	Cantidad	Precio Total
	Artes mensajes de positividad, actividades y dinámicas Bantigua.	Q.37.50	12	Q.450.00
	Total			Q.450.00
Validación				
	*Se deja como propuesta a la institución.			
Enlace	https://drive.google.com/folderview?id=1MqLu2Hs520NaNSTJOvqdJdwnfCblgbzl			



Tabla 23. Activación Amigos Bantigua

Producto 3		Tema: Activación Amigos Bantigua ¡Visita Amigos Bantigua!			
Objetivo de la actividad	Generar tráfico a la red social interna y dar a conocer la reactivación de esta.				
Medio utilizado	Propuesta para área física de cafetería de la sede central de la empresa, y/o <i>board</i> institucional de la misma.				
Área geográfica de impacto	* Central y demás sedes de la institución en Guatemala. * Colaboradores de la sede central del Banco de Antigua S.A.				
Presupuesto para la acción	Descripción	Precio unitario	Cantidad	Precio Total	
	Artes para póster 2 versiones.	Q.150	2	Q.300.00	
	Impresión de 2 pósters 2 versiones.	Q.40.00	8	Q.320.00	
	Total			Q.620.00	
Validación	<div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <p>*Se deja como propuesta para la institución.</p>				
Enlace	https://drive.google.com/folderview?id=1MqLu2Hs520NaNSTJOvqdJdwnfCb1gbzI				



3.2 Capacitación/*Webinar* en comunicación y liderazgo

Tabla 24. Capacitación en comunicación



Producto 1	Tema: “Comunicación efectiva: La importancia de un buen liderazgo”			
Objetivo de la actividad	Capacitar a líderes de la institución en comunicación y buen liderazgo.			
Medio utilizado	Propuesta para <i>Webinar</i> a realizarse en plataforma digital <i>Zoom</i> .			
Área geográfica de impacto	* Sede central de la institución en Guatemala. * Líderes de sede central del Banco de Antigua S.A.			
Presupuesto para la acción	Descripción	Precio unitario	Cantidad	Precio Total
	Perfil profesional de invitado especial, agenda y cuestionario de <i>Webinar</i> .	Q.-	1	Q.-
	Total			Q.-
Validación	 <p>*Se deja como propuesta a institución.</p>			
Enlace	https://drive.google.com/folderview?id=1MqLu2Hs520NaNSTJOvqJdwnfCblgbzl			



Tabla 25. Invitación digital

Producto 2		Tema: Invitación digital para capacitación/ <i>Webinar</i>			
Objetivo de la actividad	Invitar a los líderes de la institución a la capacitación a efecto de obtengan conocimientos, <i>tips</i> y sugerencias sobre comunicación y liderazgo eficaz.				
Medio utilizado	Propuesta para canales electrónicos, <i>Skype chat</i> , correo electrónico, <i>Whatsapp</i> .				
Área geográfica de impacto	* Sede central de la institución en Guatemala. * Líderes de sede central del Banco de Antigua S.A.				
Presupuesto para la acción	Descripción	Precio unitario	Cantidad	Precio Total	
	Arte para invitación digital <i>webinar</i> .	Q.37.50	1	Q.37.50	
	Total			Q.37.50	
Validación					
	*Se deja como propuesta a la institución.				
Enlace	https://drive.google.com/folderview?id=1MqLu2Hs520NaNSTJOvqdJdwnfCblgbzl				



3.3 Programa de reconocimiento a colaboradores

Tabla 26. Programa de reconocimiento gift cards

Producto 1		Tema: Programa a “Colaboradores destacados del mes”			
Objetivo de la actividad	Reconocer el buen desempeño laboral de los colaboradores destacados de la institución.				
Medio utilizado	* Propuesta de reconocimientos en físico <i>gift cards Mcdonald's</i> .				
Área geográfica de impacto	* Sede central de la institución en Guatemala. * Colaboradores del Banco de Antigua S.A.				
Presupuesto para la acción	Descripción	Precio unitario	Cantidad	Precio Total	
	<i>Gift cards Mcdonald's</i>	Q.100.00	17	Q.1,700.00	
	Total			Q.1,700.00	
Validación					
	*Se deja como prupesta a la institución.				
Enlace	https://drive.google.com/folderview?id=1MqLu2Hs520NaNSTJOvqdJdwnfCb1gbzl				





Tabla 27. Programa de reconocimiento póster

Producto 2		Tema: Arte digital y póster físico “Colaboradores destacados del mes”			
Objetivo de la actividad	Reconocer públicamente la buena labor de colaboradores a efecto de incentivar la constante excelencia y desempeño.				
Medio utilizado	* Propuesta áreas físicas visibles de la institución, cafetería, <i>board</i> . * Propuesta portal digital Amigos Bantigua.				
Área geográfica de impacto	* Sede central de la institución en Guatemala. * Colaboradores de la sede central del Banco de Antigua S.A.				
Presupuesto para la acción	Descripción	Precio unitario	Cantidad	Precio Total	
	Arte de 600x600 para felicitación de colaboradores destacados en Amigos Bantigua.	Q.37.50	17	Q.637.50	
	Arte para póster colaboradores destacados.	Q.150	1	Q.150.00	
	Impresión de arte para póster colaboradores destacados.	Q.50.00	2	Q.50.00	
	Total			Q.702.50	
Validación	<p>*Se deja como propuesta pra la institución.</p>				
Enlace	https://drive.google.com/folderview?id=1MqLu2Hs520NaNSTJOvqJdwnfCb1gbzI				



3.4 Manual del plan operacional unidad de comunicación del Banco de Antigua

Tabla 28. Manual de plan operacional

Producto 1	Tema: Manual plan operacional de la unidad de comunicación social de la institución.			
Objetivo de la actividad	Fundar el departamento de comunicación social definiendo sus mecanismos y procesos de operatividad.			
Medio utilizado	Documento electrónico en formato PDF (USB) e impresión (encuadernado).			
Área geográfica de impacto	* Central y demás sedes de la institución en Guatemala. * Colaboradores, clientes y público en general del Banco de Antigua S.A.			
Presupuesto para la acción	Descripción	Precio unitario	Cantidad	Precio Total
	Elaboración de contenido de manual con plan operacional para la Unidad de comunicación social de Banco de Antigua.	Q.-	1	Q.-
	Diagramación y diseño de manual del plan operacional para la Unidad de comunicación social de Banco de Antigua.	Q.550.00	1	Q.550.00
	Impresión y encuadernado de mnual.	Q.85.00	1	Q.85.00
	USB para entrega digital de manual.	Q.-	1	Q.-
	Total			Q.635.00
Validación	 			
Enlace	https://drive.google.com/folderview?id=1MqLu2Hs520NaNSTJOvqdJdwnfCblgbzl			



Conclusiones

- En el entorno laboral actual se hace necesario incentivar a los empleados a fin de obtener eficacia en el desempeño de sus funciones sin sacrificar el bienestar emocional y físico, a través de estrategias que permitan un enlace institución-trabajador y que activen los mecanismos que intervienen en la comunicación de la institución, la empresa como emisor, el empleado como receptor y las plataformas digitales internas como canales para comunicar los mensajes.
- Encaminados en la finalidad de tener personal guiado por jefes capaces de comunicar y dirigir en armonía, se hace sumamente importante impartir los conocimientos necesarios al liderazgo a efecto de conocer los mecanismos para transmitir la información a los subalternos de forma correcta obteniendo así una comunicación constante y bilateral.
- Con el transcurrir de los años la comunicación ha evolucionado junto a sus mecanismos de transmisión, por lo que en la actualidad los canales digitales desempeñan en general y para las instituciones, un papel vital en la difusión de mensajes a sus colaboradores, tal como Amigos Bantigua en cuya función recae la responsabilidad de informar, animar e incentivar.
- Contar con un departamento o área de comunicación social en las instituciones garantiza la correcta administración, difusión y uso de la información con el fin de mantener la doble vía en los mensajes a fin de fortalecer los lazos laborales y permitir la organización y desempeño laboral eficiente.
- Como resultado de la evaluación fue posible descubrir los ruidos que no permiten el completo desarrollo de la comunicación interna, falta de coordinación, compromiso y responsabilidad. Factores que de otro modo potenciarían el clima laboral y la estabilidad de los empleados en general, esto por medio de la aplicación de evaluaciones constantes a líderes, encuestas de opinión a subalternos y análisis para conocer necesidades, herramientas que a través de planes estratégicos permiten alcanzar el funcionamiento ideal de la comunicación institucional.



Recomendaciones

- Se recomienda en el futuro la encuesta constante para conocer las inquietudes y necesidades de los empleados a través de instrumentos de medición que permitan evaluar y encontrar los mecanismos que procuren siempre el bienestar de los mismos en un entorno laboral que garantice la satisfacción y comodidad permanente. Por ello se recomienda la implementación del Programa de reconocimiento que contempla el mecanismo idóneo para reconocer la labor del trabajador, mejorando así, su percepción de la institución.
- De igual manera se recomienda la evaluación periódica de los líderes de la institución, así como la capacitación constante por medio de talleres/*webinars*, en temas referentes a comunicación y el ejercicio de un liderazgo efectivo e inclusivo que permita desarrollar responsabilidad, motivación y un más alto compromiso con la marca, así como una sana convivencia con cada uno de los individuos a su cargo a efecto de mantener la productividad y percepción positiva de sus subalternos, así como el bienestar común.
- También se recomienda la reactivación de la red social interna Amigos Bantigua, por medio de mensajes, dinámica y noticias que procuren animar, informar y reconocer a los empleados de forma que sirva como fuente de comunicación con cada uno de los mismos y permita suplir la necesidad de pertenencia y valoración por la labor que desempeñan estos en el ejercicio de sus funciones,
- Con el fin de mantener una comunicación interna efectiva que coadyuve a la comunicación externa y agrupe las necesidades que en ambas áreas se generan se recomienda la creación de un departamento o área de comunicación social en la institución. Además, la adhesión de un equipo de expertos en comunicación que trabajen junto a las demás áreas existentes y que permita la continuidad y ejecución de procesos y proyectos comunicacionales que supongan un desarrollo constante de Banco de Antigua.

La comunicación es de suma importancia para las instituciones, la falta de ella o los ruidos que se encuentren en esta no permiten el correcto desarrollo y merman el éxito que se desea alcanzar.



Referencias

- Antigua, B. d. (2016). *Manual de Marca BDA*. Guatemala.
- Antigua, B. d. (26 de marzo de 2021). *Banco de Antigua*. Obtenido de <https://bantigua.com.gt/conocenos/nuestra-filosofia/>
- Antigua, B. d. (26 de marzo de 2021). *Banco de Antigua*. Obtenido de Banco de Antigua: <https://bantigua.com.gt/conocenos/nuestra-filosofia/>
- Berlo, D. K. (1984). *El Proceso de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Pedro García S.A.
- Brandolini, A. y. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Bruno, D. (2021). *El Diagnóstico de Comunicación*. Buenos Aires: Universidad de La Plata.
- Cerdá, M. P. (2002). *Investigación Cualitativa*. Madrid: Aten Primaria.
- Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. (2009). *Medición del Clima Laboral para IMFS*. Lima: OXFAM.
- Cruz, R. (24 de marzo de 2021). Jefe de Mercadeo Banco de Antigua. (J. López, Entrevistador) Guatemala, Guatemala, Guatemala.
- española, R. A. (14 de 4 de 2021). *RAE*. Obtenido de RAE: <https://www.rae.es/drae2001/observar>
- Española, R. A. (25 de 6 de 2021). *rae*. Obtenido de <http://www.rae.es/drae2001/observar>
- Española, R. A. (13 de 4 de 2021). *RAE*. Obtenido de RAE: www.rae.es/desen/investigar
- Española, R. A. (13 de 6 de 2021). *RAE*. Obtenido de <https://dle.rae.es/estrategia>
- Frígoli, A. B. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- García, D. V. (2012). Fundamentos de la comunicación. En D. V. García, *Fundamentos de la comunicación* (pág. 161). México : Red Tercer Milenio S.C.
- García, D. V. (2012). *Fundamentos de la comunicación*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Hernández, R. L. (2000). La investigación en la comunicación organizacional. En R. L. Hernández, *La investigación en la comunicación organizacional* (pág. 47). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Hernández, R. L. (2000). La investigación en la comunicación organizacional. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Hernández, R. L. (2000). La investigación en la comunicación organizacional. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.



- Hernández, R. L. (2000). La investigación en la comunicación organizacional. En R. L. Hernández, *La investigación en la comunicación organizacional* (pág. 43). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Hill, M. (04 de 09 de 2021). *La Comunicación*. Obtenido de www.mheducation.es:
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448180445.pdf&ved=2ahUKEwjkkY3V-ebyAhWGSzABHXdnCR8QFnoECAMQB&sqi=2&usg=AOvVaw2neU8aPp31Mxp2rPwryc_z
- Meneses, J. (2021). *El Cuestionario*. Cataluña, España: Universitat Oberta de Catalunya. Obtenido de femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf
- Oliverio, R. (07 de 04 de 2021). (J. López, Entrevistador)
- Oliverio, R. (21 de 04 de 2021). Entrevista Capacitador Recursos Humanos. (J. López, Entrevistador)
- Palacios, I. (7 de abril de 2021). Gerente de Recursos Humanos. (J. López, Entrevistador) Guatemala, Guatemala, Guatemala.
- Paz, G. B. (2017). Metodología de la investigación. En G. B. Paz, *Metodología de la investigación* (pág. 87). México DF: Grupo Editorial Patria.
- Real Academia de la Lengua Española. (28 de 04 de 2021). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de Real Academia de la Lengua Española:
<https://dle.rae.es/comunidad>
- Rivera-García, P. (28 de 04 de 2021). *Marco Teórico, Elementos Fundamentales en el Proceso de Investigación Científica*. México: UNAM.
- Saab, A. A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Catalunya, España: UOC, S.L.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw Hill.
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación. En R. H. Sampieri, *Metodología de la investigación* (pág. 37). México DF: McGraw Hill.
- Schüler. (4 de abril de 2021). *RD Station*. Obtenido de <https://www.google.com/amp/s/www.rdstation.com/blog/es/publico-objetivo-cliente-ideal-buyer-persona/amp>



Significados. (13 de 4 de 2021). *Significados*. Obtenido de Significados:

<https://www.significados.com/tipos-de-investigacion/>

Teresa García López, M. C. (30 de 04 de 2021). El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. *El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*.

México, México, México: UV.

Toscano, S. (30 de 03 de 2021). Encargada del departamento de Canales Electrónicos y Digitales.

(J. López, Entrevistador)



Anexos

Anexo 1

Figura 10. Bitácora de observación en institución

BITACORA DE OBSERVACIÓN
Banco de Antigua S.A.

Nombre del observador:	Fecha:	Participante/ participante	Presencial Presencial
Alexis López	24/3/21 Hora: 8 hrs.		

a) Identidad Corporativa

Banco de Antigua S.A.	
Historia	Si
Misión y Visión	Si
Valores	Si
Principios	Si
Públicos objetivos	Si
Actores Claves	Si
Dirección	12 calle 4-30 zona 9, ciudad de Guatemala.
Teléfono	2420-5555
No. De empleados	141 presenciales
Manual de Procedimientos	No
Código de conducta	No
Plan estratégico institucional	Si
Manual de Identidad Gráfica	Si
Organigrama	Si
Página Web	Si
Instalaciones propias	Si

Sello de la empresa
Firma del responsable
Fecha:



BITACORA DE OBSERVACIÓN

Banco de Antigua S.A.

Nombre del observador:	Fecha:	Participante/ Participante	Presencial Presencial
Alexis López	24/3/21 Hora: 8 hrs.		

a) Comunicación Interna

Banco de Antigua S.A.	
Correo Institucional	Si
Pizarra informativa	Si
Buzón de sugerencias	Si
Intranet	Si
Sala de Reuniones	Si
Planta telefónica o PBX	Si
Salón de usos múltiples	Si
Presencial o home office	Home office y presencial
RRHH	Si
Canales formales de comunicación	No
Reuniones semanales	Algunos departamentos
Personal calificado acuerdo al puesto	Si
Manual de puestos de trabajo	No
Incentivo laborales	No

Sello de la empresa

Firma del responsable

Fecha:



Anexo 2

Figura 11. Cuestionario con preguntas estructuradas dirigido a los empleados Banco de Antigua




Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ejercicio Profesional Supervisado

Con el objetivo de conocer la comunicación y procesos internos en el Banco de Antigua S.A., se realiza la siguiente encuesta, como muestra de apoyo al proyecto de EPI para poder optar al título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

Entrevistador: Alexis Jacobo López Pérez

Instrucciones: Responda de forma imparcial y objetiva las siguientes preguntas.

Departamento: _____ Fecha: _____

1. ¿Cómo se ha sentido a lo largo de su trayectoria en la institución?
Bien _____ Mal _____ Regular _____
2. ¿Cómo calificaría su comunicación con los compañeros en una escala del 1 al 10?

3. ¿Cómo calificaría su relación con su jefe inmediato en una escala del 1 al 10?

4. ¿Existe buena comunicación con su jefe inmediato?
SI _____ NO _____
¿Por qué? _____

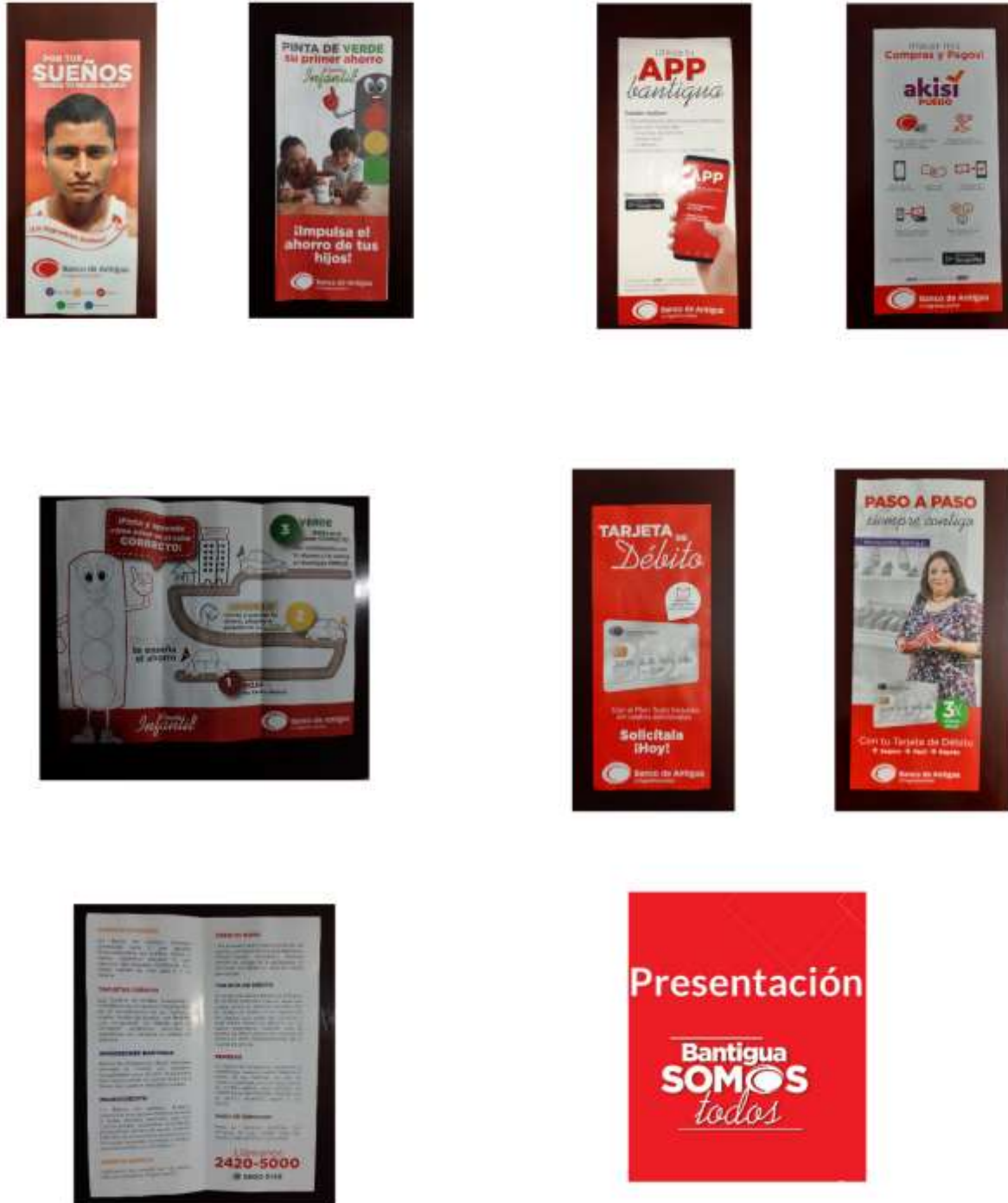
5. ¿Qué canales de comunicación utiliza con su jefe inmediato?
E-mail _____ Whatsapp _____ Skype _____ Zoom _____ Llamada _____ Otro _____
6. ¿Le gustaría que se realizaran actividades que unan más al equipo?
SI _____ NO _____
7. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran para unir más al equipo?

8. ¿Cómo calificaría su desempeño laboral en una escala del 1 al 10?



Anexo 3


Figura 12. Materiales gráficos y trifoliales de la institución con información sobre sus productos





Anexo 4

Figura 13. Cotización artes para plan estratégico de comunicación



**Cotización artes y gráficos
proyecto universitario**

Estimado Sr. López

Es un gusto dirigimos a su persona a través de la cotización solicitada, adjuntamos costos detallados a continuación de acuerdo a sus solicitudes, agregamos precios especiales no disponibles al público en general debido a su relación comercial con nuestra agencia:

- 16 artes de tamaño 600x600 finales en formato png. (Informativos, noticiosos, motivacionales)	Q.37.50 c/u
- 2 artes para póster tamaño 2300x3260 en formato png.	Q.150.00 c/u
- Impresión de 8 pósters tamaño 2300x3260. (4 impresiones por cada versión).	Q.40.00 c/u
- 1 invitación digital de tamaño 600x600 en formato png.	Q.37.50
- 17 artes de tamaño 600x600 finales en formato png.	Q.37.50 c/u
- 1 arte para póster tamaño 2300x3260 (En formato png e impreso).	Q.200.00
- Diagramación y diseño de manual. (Impreso y encuadernado)	Q.635.00

Precio Especial: Q.2,730.00 (IVA incluido)

David L.
Gestor Comercial
 Tel: +(502) 5734-7825 | Whatsapp +(502) 3414-4461
 creativomolotov@gmail.com



Anexo 5

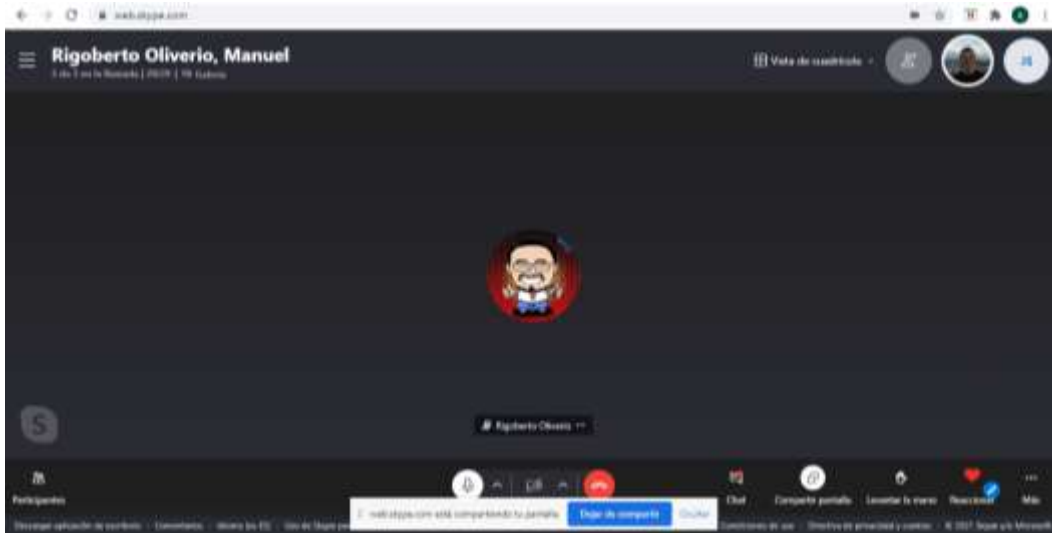
Figura 14. Manual de Marca BDA





Anexo 6

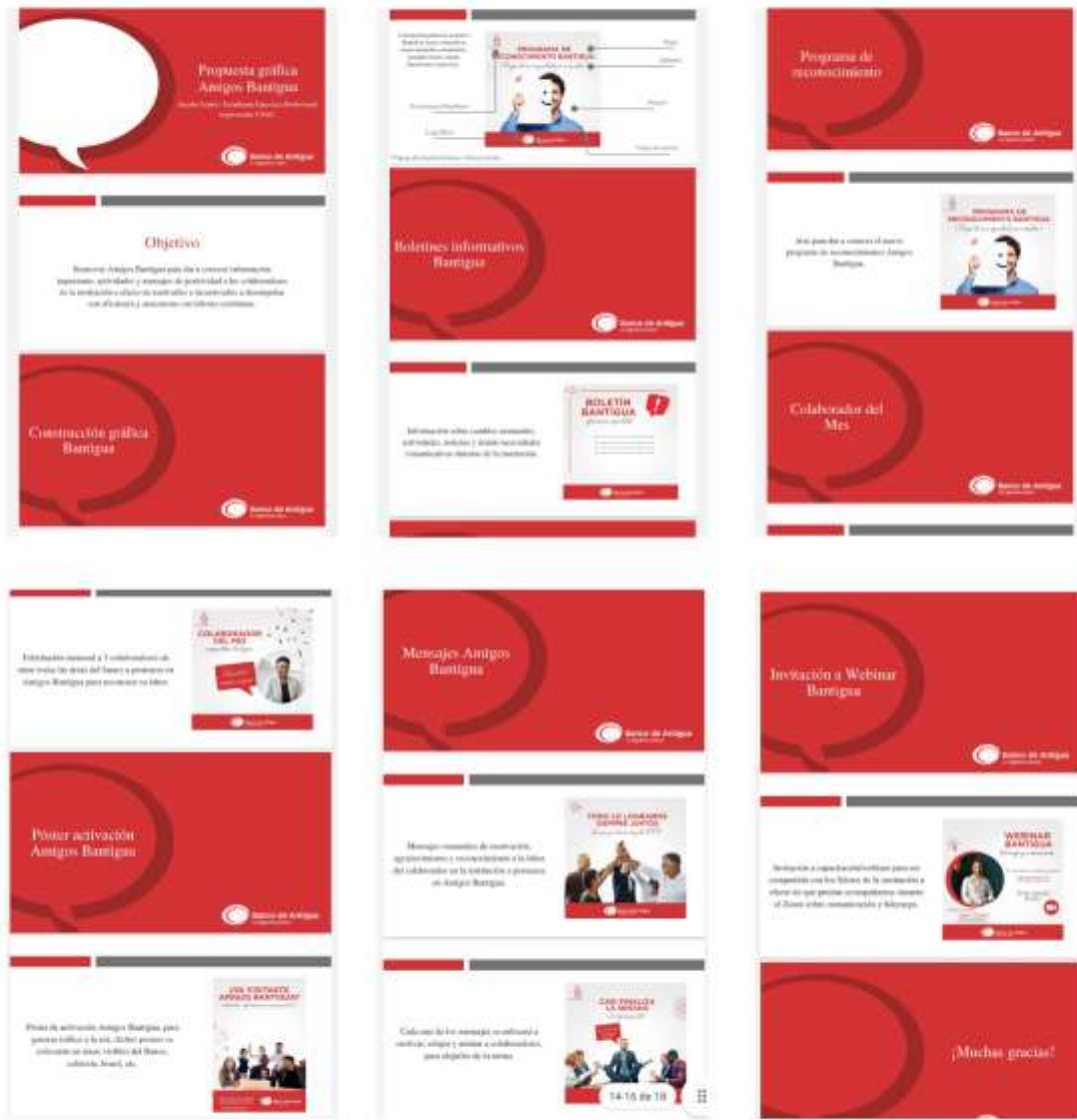
Figura 15. Reuniones de trabajo y coordinación virtuales con encargados de RRHH de la institución





Anexo 7

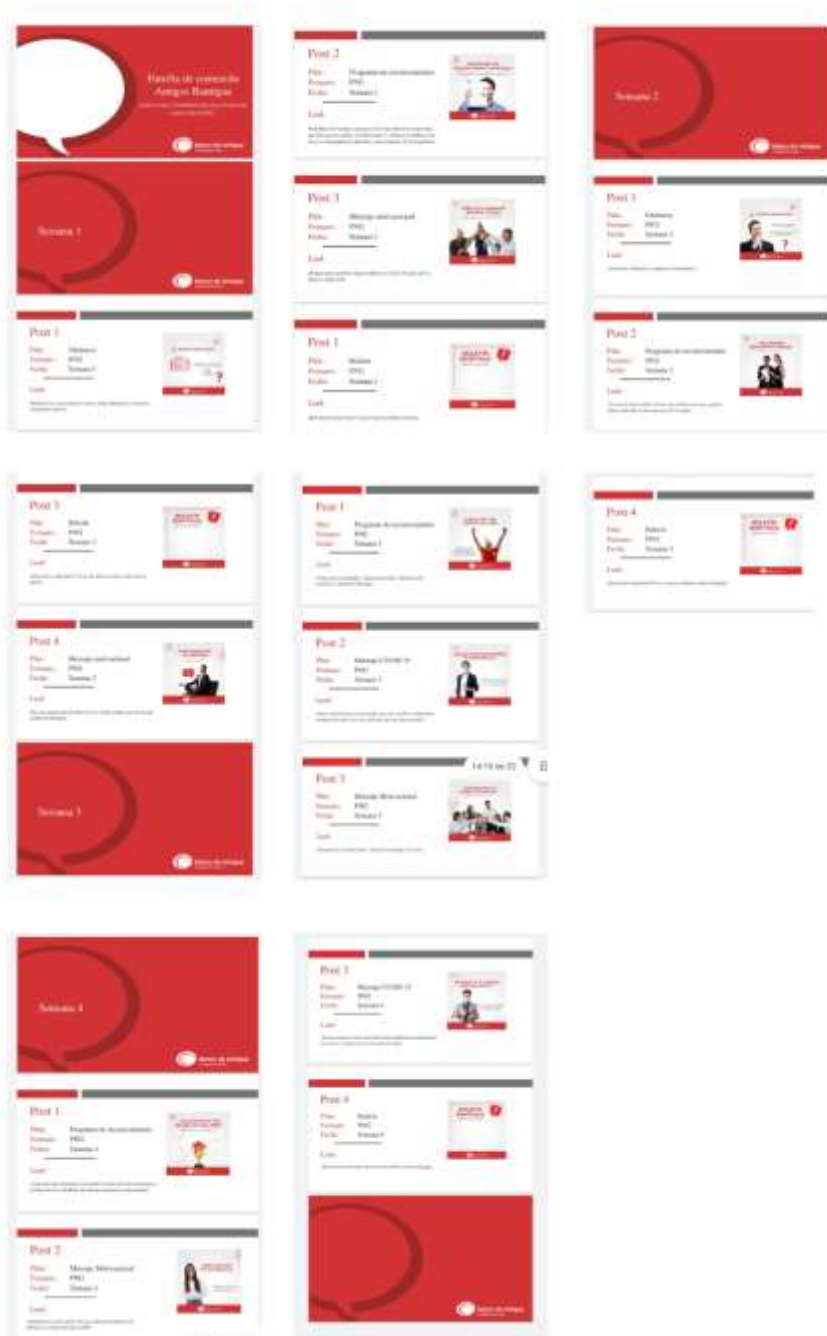
Figura 16. Presentación de propuesta gráfica para la reactivación de la red social interna Amigos Bantigua





Anexo 8

Figura 17. Parrilla de contenido para la reactivación de la red social interna Amigos Bantigua





Anexo 9

Figura 18. Artes para reactivación de la red social interna Amigos Bantigua





Anexo 10

Figure 19. Materiales para capacitación/Webinar de comunicación

Banco de Antigua
El progreso genera

Perfil de invitado especial a Webinar
Banco de Antigua S.A.

A continuación, se muestra el perfil profesional del candidato a invitado especial al primer Webinar a realizar, así el tema "Comunicación efectiva. La importancia de ser buen líder".



Invitado: José Chahín
CEO CEO (Gerencia General)
Empresas Inmobiliarias & Fintech

José Chahín es CEO y fundador de CEO (Gerencia General), empresa líder en el mercado de seguros para el hogar en Colombia, acumulando grandes volúmenes de inversión. Anteriormente fue gerente, CEO y Vicepresidente de la división de seguros para el comercio de Banco de Antigua.

CEO es líder en innovación en la digitalización de productos enfocados en el bienestar y calidad de vida de sus asegurados, y Chahín destaca además su rol en el diseño de estrategias de ventas online adaptadas a su mercado, innovación de canales y canales de soporte y atención.

Se enfocará en temas de estrategia y ejecución de marketing en tiempos de incertidumbre en tiempos de crisis y grandes cambios tecnológicos.

Para más detalles contacte a: comunicacion@bancodiantigua.com

Banco de Antigua
El progreso genera

Contenido Webinar "Comunicación efectiva. La importancia de ser buen líder"

A continuación, se muestra el contenido a desarrollarse para el invitado especial Banco de Antigua que se realizará el día de la semana en la fecha y hora del día en el siguiente plan de contenido:

1. ¿Qué es liderazgo?
2. ¿Por qué es importante el liderazgo de un buen líder?
3. ¿Por qué la comunicación tiene tanta importancia de un buen líder?
4. ¿Qué estrategias aplicar para mejorar el liderazgo del equipo?
5. ¿Cómo motivar a los líderes de comunicación?
6. ¿Por qué para ser un buen líder se necesita ser buen líder?
7. ¿Cómo motivar a los líderes de comunicación?
8. Responder la conclusión del equipo: ¿Cómo a qué se le llama?
9. ¿Cómo motivar a los líderes de comunicación?
10. Ejercicio de cierre: ¿Cómo aplicar a empresas de línea de negocio para ser un buen líder?

Invitado: El invitado especial

Banco de Antigua
El progreso genera

Agenda Webinar "Comunicación efectiva. La importancia de ser buen líder"

A continuación, se muestra la agenda a desarrollarse dentro el Webinar que se realizará el día de la semana en la fecha y hora del día en el siguiente plan de contenido:

- 10:00 hrs. Inicio de la transmisión de parte del anfitrión
- 10:05 hrs. Presentación de invitado especial y mensaje de bienvenida del equipo que los acompaña
- 10:10 hrs. Inicio de contenido, Agenda que se realiza
- 11:45 hrs. Espacio para preguntas de público invitado
- 12:00 hrs. Cierre y finalización de transmisión

WEBINAR BANTIGUA




Comunicación: Un liderazgo efectivo

Fecha:
Hora:

Invitado especial
José Chahín
CEO & Entrepreneur
CEO Gerencia General

Via Zoom

Banco de Antigua
El progreso genera



Anexo 11

Figura 20. Materiales para Programa de reconocimiento a colaboradores

Formulario de nominaciones a colaboradores destacados del mes
Banco de Antigua S.A.

Nombre colaborador	Nombre área	Área en la que labora	Departamento	Celular	Correo electrónico

Programa de nominaciones a colaboradores
Banco de Antigua S.A.

Como parte del Plan estratégico de crecimiento e implementación de la estrategia se contempla la realización de un Programa de nominaciones a colaboradores como reconocimiento por su calidad y contribución dentro de sus áreas de desempeño de la organización.

El colaborador destacado del mes por desempeño

Objetivos:

- Reconocer a un colaborador por sus logros en su área por 17 meses de desempeño y sus respectivas calificaciones de trabajo.
- Mejorar el nivel del desempeño laboral con fines de mejorar el nivel de calidad y el nivel de productividad.
- El líder de cada departamento digitalizará el proceso de nominación con fines de tener claridad y alcance de objetivos, el ser reconocido es un honor de carácter honorífico y personal de la persona laborante, así como expresión de calidad y productividad.
- Reconocer a un colaborador por sus logros en su área de desempeño.
- Promover la cultura de liderazgo por cada colaborador, 17 meses de la institución Banco de Antigua.
- Reconocer a 1 colaborador por su desempeño en los 17 meses de la institución Banco de Antigua.

Modalidad:

- Resolución mensual por área y categoría de plan y los nominados de cada área y los líderes de cada área de departamento (línea gerencial).
- Líderes de área: Líderes de cada área con autorización de cada líder de cada departamento digitalizará nominaciones (línea gerencial de cada área).
- Reconocer a un colaborador por su desempeño en su área de desempeño, con la ayuda de los líderes de cada área, mediante de ERP por categoría de reconocimiento por desempeño y tener la calificación (línea gerencial de cada área).
- Reconocer a 17 meses de desempeño y por cada colaborador, por su desempeño en su área de desempeño Banco de Antigua.
- Reconocer a un colaborador y calificación de gestión por los 17 meses de desempeño en el área de la institución, por la línea gerencial de ERP por categoría de reconocimiento por desempeño y tener la calificación (línea gerencial de cada área).

COLABORADORES DEL MES
compartamos tus logros

Felicidades!

Marta Lizotte, Ana Mariela, Lucía Pérez, José Luis, María Fátima, Ana Pineda, María P., Juana María, Lucía G., Iván Rodríguez, Francisco W., Mariana L., Luis H., Mariana L., Ana C. Sosa, Juan C. L., Lucía.

Añade tus meses y forma parte de nuestro programa de reconocimiento Banco de Antigua. ¡Lo logramos juntos!

Banco de Antigua
Lo logramos juntos



Anexo 12

Figura 21. Manual de plan operacional para el departamento de comunicación Social del Banco de Antigua






Anexo 13

Figura 22. Plan de trabajo para solicitar el apoyo en la ejecución de Plan estratégico de comunicación Banco de Antigua

El documento es un plan de trabajo para solicitar apoyo en la ejecución del plan estratégico de comunicación del Banco de Antigua. Incluye el logo del banco, el título del plan, una salutación dirigida a Rigo Oliverio, una explicación del propósito, y dos actividades detalladas con sus respectivos objetivos y acciones.

 **Banco de Antigua**
Lo logramos juntos

Plan de trabajo ejecución de Plan estratégico de comunicación
Banco de Antigua S.A.

Estimado Rigo Oliverio (Recursos Humanos),

Por medio de la presente le saludo cordialmente para compartirle el plan de trabajo a través del cual se plantea la asistencia necesaria de parte de su departamento (Recursos Humanos), a fin de ejecutar el Plan estratégico de comunicación del Banco de Antigua.

Actividad 1 – Reactivación Amigos Bantigua

A efecto de reactivar la red social interna se hace necesaria la coordinación de las siguientes actividades:

1. Gestionar el contacto de un grupo de colaboradores para la realización de una sesión fotográfica cuyas imágenes se utilizarán en la creación de los artes a publicarse en Amigos Bantigua.
2. Su posterior aprobación a dichos materiales así como la facilitación de contraseñas y acceso a la red social interna a efecto de realizar las publicaciones indicadas.
3. Aprobación y autorización del área de Recursos Humanos a efecto de iniciar una campaña de reactivación de Amigos Bantigua a través de la colocación de pósters o materiales gráficos en las áreas comunes de sus instalaciones.

Actividad 2 – Webinar

Se hace necesaria su valiosa ayuda para ejecutar dicha actividad que será de apoyo a los líderes de la institución:

1. Ayuda en la coordinación y logística para la realización del *webinar* dirigido a los líderes de la institución.
2. Aprobación del material visual para la invitación a enviarse a líderes.



Actividad 3 – Programa de reconocimiento

Ante el requerimiento presentado y la propuesta indicada con base a las necesidades identificadas en la fase diagnóstica se hace necesaria su ayuda vital para la ejecución de la presente actividad a través de los puntos siguientes:

1. Ayuda siendo enlace entre el estudiante de Ejercicio Profesional Supervisado y líderes de áreas a efecto de dar a conocer la dinámica y obtener su ayuda en la realización de la misma.
2. Colaboración en la gestión de la data obtenida de cada líder a efecto de elegir un colaborador mensual por cada área y así poder ser premiado con base a su buen desempeño y métricas.
3. Compra de *gift cards* para otorgar a los colaboradores destacados siendo estos 1 por cada área de la institución central, en total serían 17 áreas.

Actividad 4 – Plan operacional del departamento de Comunicación Social del Banco de Antigua.

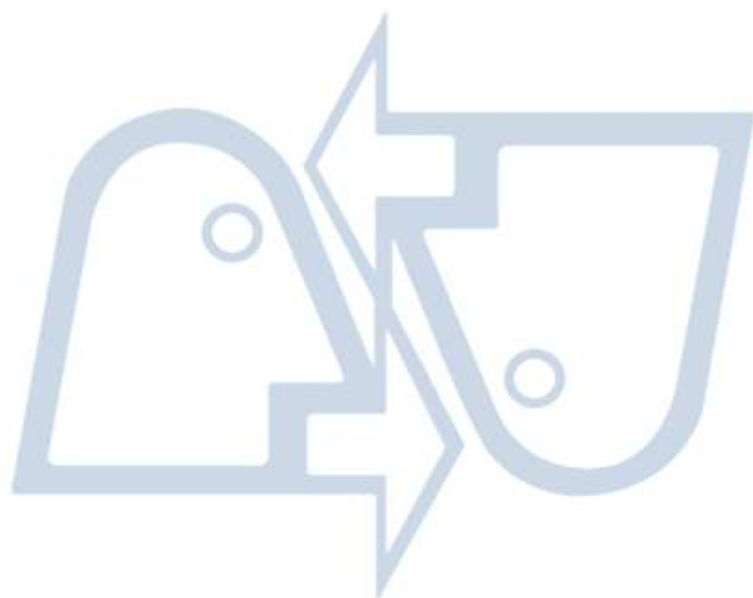
Esta actividad no requiere de apoyo adicional por lo que se procederá a ejecutar tal como conversado en reuniones anteriores y será entregado en su versión física y digital a Rosy Cruz a finales de agosto.

Alexis Jacobo López Pérez

Estudiante Ejercicio Profesional Supervisado

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación



Comunicación
creando futuro