VICERRECTORÍA DE
ESTUDIOS DE POSGRADO

Trabajo final para optar por el título de
Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

Título:

DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL E IMAGEN DEL BANCO SANTA CRUZ

Sustentante:
Lic. Emeliza Concepción Pérez
2014-2730

Asesor
Prof. Alicia Álvarez

Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Agosto 2016.

RESUMEN

La cultura organizacional e imagen de la empresa representa un conjunto de valores, formas de comportamientos y reputación. La investigación realizada presenta los resultados del diagnostico de la cultura organizacional e imagen proyectada del Banco Santa Cruz, evaluando los procesos organizacionales y debilidades con relación a la comunicación interna y externa, para definir su influencia en sus públicos con relación a sus objetivos de brindar un servicio con un estilo único, oportuno y excepcional, agregando valor a su negocio y mejorando su calidad de vida. El mismo está basado en el método de investigación cualitativo y cuantitativo. La principal recomendación es fortalecer e integrar a todos los colaboradores a trabajar con sentido de pertenencia, respetando la cultura, y políticas de la empresa, para que con ética puedan ofrecer un servicio de calidad, comprometidos a proyectar la mejor imagen.

Palabras claves: Comunicación Interna, Cultura Organizacional, Imagen Corporativa, Calidad de servicio e Integración.

DEDICATORIA

A mi hija Merelin Zahir Clairot Delgado, quien ha sido mi motor y fortaleza, tolerando nuestra distancia y permitiéndome lograr este propósito.

A mis padres, quienes hacen posible la realización de mis proyectos, gracias por sus oraciones, por el gran apoyo incondicional, y su amor sincero.

AGRADECIMIENTOS

Al Dios todopoderoso por mantenerme en salud y llenar mi vida de fortalezas para continuar.

A mi hija
Padres
Amigos
Familiares
Maestros
Compañeros de clase
Banco Santa Cruz

INDICE

RESUMEN ..... **ii**
DEDICATORIA ..... **iii**
AGRADECIMIENTO ..... **iv**
INTRODUCCIÓN **1**

CAPITULO I. MARCO REFERENCIAL **9**

1.1. Marco Teórico 9
1.1.1. Comunicación Organizacional 9
1.1.2. Comunicación Interna 12
1.1.3. Comunicación Externa 14
1.1.4. Barreras para la comunicación eficaz 16
1.2. Cultura organizacional 17
1.2.1. Funciones de la cultura organizacional 19
1.2.2. Factores que afectan la cultura de la empresa 21
1.2.3. Cambio de cultura en la organización 21
1.2.4. Cultura de trabajar en equipo 23
1.3. Imagen Corporativa 23
1.3.1. Aspectos importantes de la imagen 25
1.4. Calidad en el Servicio 26
1.4.1. Fases del servicio al cliente 28
1.4.2. Tips para ofrecer un servicio de alta calidad 28
1.4.3 Talento Humano 29
1.4.4. Estrés laboral 29
1.5. Características de las organizaciones para tener éxito 31
1.5.1. Ética 32
1.5.2. Motivación 32
1.5.3 Valores 33
1.5.4 Inteligencia Emocional 34

CAPITULO II. DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL E IMAGEN DEL BANCO SANTA CRUZ **35**

2.1 Importancia de la comunicación del Banco Santa Cruz 35
2.2 Análisis de la comunicación 37
2.3 Informe diagnóstico de la cultura organizacional del Banco Santa Cruz. 39
2.4 Diagnóstico de la imagen 42

CONCLUSIONES **52**
RECOMENDACIONES **55**
BIBLIOGRAFIAS **58**
ANEXOS

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1. Dirección de las comunicaciones en las organizaciones 10
Figura No. 2. La comunicación interna, factor diferencial del éxito 13
Figura No. 3. Cultura Organizacional 20

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. Características de las organizaciones para tener éxito 31

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico No. 1. Sexo 43
Gráfico No. 2. Edades 44
Gráfico No. 3. Residencia 45
Gráfico No. 4. Ingresos 46
Gráfico No. 5. Servicios recibidos 47
Gráfico No. 6. Tiempo para ser atendido 48
Gráfico No. 7. Visitas frecuentes 49
Gráfico No. 8. Satisfacción del cliente 50

INTRODUCCION

El cliente es la columna vertebral de todo negocio o empresa y en la actualidad constantemente exige personas capaces de resolver sus necesidades y brindar soluciones a sus problemas con alta capacidad de comunicación, claridad y precisión en el menor tiempo posible.

Es por ello que los beneficios de toda institución bancaria estarán sujetos a cumplir las demandas de los clientes, quienes en diferentes ocasiones se quejan de las deficiencias del personal, del manejo de la inteligencia emocional y la falta de conocimientos de las políticas y cultura de la empresa, lo que afecta la proyección de una buena imagen.

Para desempeñar con eficiencia la calidad de atención, y que esta no perjudique la imagen ni reputación, la empresa debe contribuir y ofrecer mejoras continúas en los procesos y diseñar estrategias de comunicación que fortalezcan la cultura organizacional.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar las estrategias de comunicación interna y externa del banco Santa Cruz orientada a su cultura organizacional e imagen.

Objetivos específicos

- Evaluar la cultura organizacional del banco con relación al manejo de la comunicación interna y externa.
- Analizar estrategias de comunicación que orienten a la acción constructiva de la imagen del banco Santa Cruz.
- Medir los niveles de compromisos de los colaboradores para enriquecer la imagen corporativa.
- Determinar el grado de percepción que tienen los clientes del manejo de la comunicación.

Preguntas de investigación:

¿Qué importancia le otorga la alta gerencia del banco Santa Cruz a la cultura organizacional de la empresa?
¿Cuales estrategias de comunicación se utilizan para fortalecer la cultura e imagen corporativa?
¿Qué percepción tienen los clientes del manejo de la comunicación en el banco?

Justificación de la Investigación

El propósito de esta investigación es diagnosticar el adecuado funcionamiento de su cultura y excelente proyección de la imagen, que son parte de los nuevos valores competitivos y motores de crecimiento y rentabilidad.

Para obtener una mejor imagen ante el blanco de público deseado, quienes son el motor vivo e importante de la empresa es necesario revisar las estrategias comunicacionales, con la finalidad de reforzar en los corazones de los colaboradores, que las buenas acciones y el apego a ofrecer los servicios conforme a su cultura elevará la reputación de la institución.

En el orden Teórico:

Numerosos autores establecen que ningún estudio de la cultura será completo si no se contrasta con la imagen que al exterior de la organización existe, por lo que este trabajo se fundamentara en analizar las estrategias de comunicación interna y externas para resaltar la cultura organizacional que es la manera en que la organización piensa, se expresa y hace, con miras a mejorar su imagen. Por tal razón, partimos de la teoría, conceptos, paradigmas y puntos de vistas de diferentes autores que han investigado en esta área del conocimiento.

En el orden Metodológico:

El diagnostico de este trabajo estará guiado a evaluar las estrategias de comunicación utilizadas a nivel interno y externo, en el cual utilizaremos algunas técnicas de investigación para contribuir a dar un enfoque claro de la cultura e imagen del banco Santo Cruz.

En el orden Práctico:

Este diagnóstico para mejora de la empresa a nivel de comunicación, pretende fortalecer la cultura e imagen, con el deseo de que sus colaboradores puedan regirse por la ética, normas y acciones de valor para ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Idea a defender:

Afianzar la cultura organizacional del Banco Santa Cruz en sus colaboradores, logrará un mayor sentido de pertenencia que los llevará a trabajar apegados a la filosofía corporativa.

Metodología

El presente trabajo consiste en una investigación de descriptiva y de campo.

A la vez se aplicaron los métodos cualitativo y cuantitativo para poder describir de forma clara las situaciones, hechos o comportamientos arrojados en cada una de las manifestaciones de la empresa.

Autores consultados definen la investigación descriptiva como aquella que se enfoca en analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

La investigación es de campo cuando se apoya en informaciones que provienen de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Trabajamos básicamente en base a observaciones, entrevistas y cuestionarios a varios de los empleados del banco.

En cuento a al método de análisis cualitativo se dice que es cuando está orientada a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su objetivo no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (Bernal, 2006).

La investigación parte del método inductivo, que se define como aquel que va de lo particular a lo general o de lo menos general a lo más general. Intenta ordenar la observación tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares (Bacón, s.f).

Técnicas de investigación

Para lograr los objetivos propuestos en la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

Se ejecutó una guía de observación en algunos departamentos de la institución con la finalidad de verificar el grado de motivación, las acciones y actitudes de los colaboradores en su área de trabajo.

La observación se define como la adquisición activa de información a partir del sentido de la vista. Se trata de una actividad realizada por un ser vivo que detecta y asimila los rasgos de un elemento utilizando los sentidos como instrumentos principales.

También se realizaron entrevistas a los diferentes colaboradores de la empresa que tienen contacto directo con el cliente, para conocer sus puntos de vista y sus conocimientos de la cultura de la empresa.

La entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas. Es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas, en el que el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa (Peláez, s.f).

Además se elaboró una encuesta, que fue aplicada a los clientes que visitaron los centros de negocios, para obtener su percepción con relación a los servicios brindados por el banco y la imagen que tienen sobre el mismo.

La encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información. Los datos se o

Variables y sus indicadores:

Variable:

- Cultura Organizacional

Indicadores:

- Nivel de conocimientos de la misión, visión y valores.
- Manejo del código de ética.
- Cumplimiento de normas y acciones disciplinarias
- Grado de conocimientos de las políticas bancarias.

Variable:

- Estrategias de comunicación.

Indicadores:

- Evaluar los canales publicidad y medios de comunicación utilizados.
- Medir los objetivos alcanzados

Variable:

- Imagen Corporativa

Indicadores:

- Satisfacción de los clientes ante sus requerimientos.
- Grado de transparencia y responsabilidad en los procesos y respuestas al cliente.
- Mantener en alto la reputación.

Variable:

- Comunicación Interna.

Indicadores:

- Conocimientos de los manuales corporativos.
- Uso adecuado del intranet
- Participación de la convención anual
- Participación en el buzón de sugerencias.
- Reuniones de gerentes y equipo de trabajo.

Variable:

- Comunicación Externa

Indicadores:

- Manejo de las redes sociales
- Publicaciones de notas
- Tipos de mensajes Manejo de las redes sociales
- Publicaciones de notas
- Tipos de mensajes

Variable:

- Calidad en el servicio.

Indicadores:

- Atención al cliente
- Capacitación del personal
- Disponibilidad
- Puntualidad

Estructura

Este trabajo Diagnostico de la cultura organizacional e imagen del Banco Santa Cruz está compuesto por dos capítulos, además de sus recomendaciones y conclusiones respectivas.

En el capítulo I de este trabajo esta conformado por conceptos afines a la investigación, la comunicación organizacional, el manejo de la comunicación interna y externa, cultura organizacional y sus funciones, la imagen corporativa y sus aspectos más importantes, la calidad del servicio al cliente, el talento humano, características para tener éxito, motivación, ética, inteligencia emocional entre otros. Nos basamos en los planteamientos de varios autores que abordan esas temáticas desde distintos puntos de vistas, para darle al lector una visión más plural de cómo debe manejarse una comunicación y una cultura organizacional que sea efectiva.

El capítulo está dividido en cinco temas generales y 16 subtemas para lograr una mayor precisión y claridad en su presentación y abordaje.

El segundo capítulo se base en el estudio diagnóstico de la cultura organizaciones del Banco Santa Cruz y su imagen, basado en los hallazgos de la investigación realizada.

Se desarrolló en cuatro temas: Importancia de la comunicación del Banco Santa Cruz, Análisis de la comunicación, informe diagnóstico de la cultura organizacional del Banco Santa Cruz y un diagnóstico de la imagen, en los cuales se intentan brindar una representación de la situación actual en la que se dan los referidos procesos.

Además se presentan conclusiones de los aspectos que entendemos más relevantes y que están incidiendo de forma negativa en el servicio que oferta el banco a sus clientes.

También aportamos algunas recomendaciones de las acciones que entendemos deben implementarse a futuro, para que la institución financiera alcance la eficacia a que aspira.

CAPITULO I.

MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es la administración del conocimiento (AC), que es el proceso de organizar y distribuir la sabiduría colectiva de la organización de modo que la información correcta llegue a las personas correctas en el momento preciso. Cuando se hace bien, la AC proporciona a una organización tanto competitividad como un mejor desempeño organizacional debido a que hace a sus empleados más inteligentes. También ayuda a controlar fugas de información vital de la empresa, de modo que preserve su ventaja competitiva tanto como sea posible (Robbins & Judget 2009).

Se requiere una cultura organizacional que promueva valores y recompense el compartir del conocimiento, la cual debe proporcionar los mecanismos y motivación para que los trabajadores compartan el conocimiento que encuentran útil en el trabajo y les permita alcanzar un desempeño mejor, pues las organización necesita revisar los procesos para identificar aquellos que provean el máximo valor.

Además, Samuel Certo (2001) en su libro Administración Moderna, define la comunicación organizacional formal como la comunicación que sigue las líneas del programa de la organización, donde existen tres tipos básicos:

- Comunicación descendente: es aquella que fluye de un punto del organigrama a otro punto hacia abajo del organigrama.

No obstante, como afirman Coopers & Lybrand, la comunicación descendente no siempre resulta efectiva, especialmente en las organizaciones complejas y de gran tamaño, que están estructuradas con muchos escalones, que facilita la distorsión y la pérdida de la claridad cuanto más se aleja desde la cúspide a la base. Lo que se intenta paliar en estos casos mediante la persistencia del mensaje y utilizando varios canales.

- Comunicación ascendente: es aquella que fluye de cualquier punto de un organigrama hacia un punto superior del mismo.

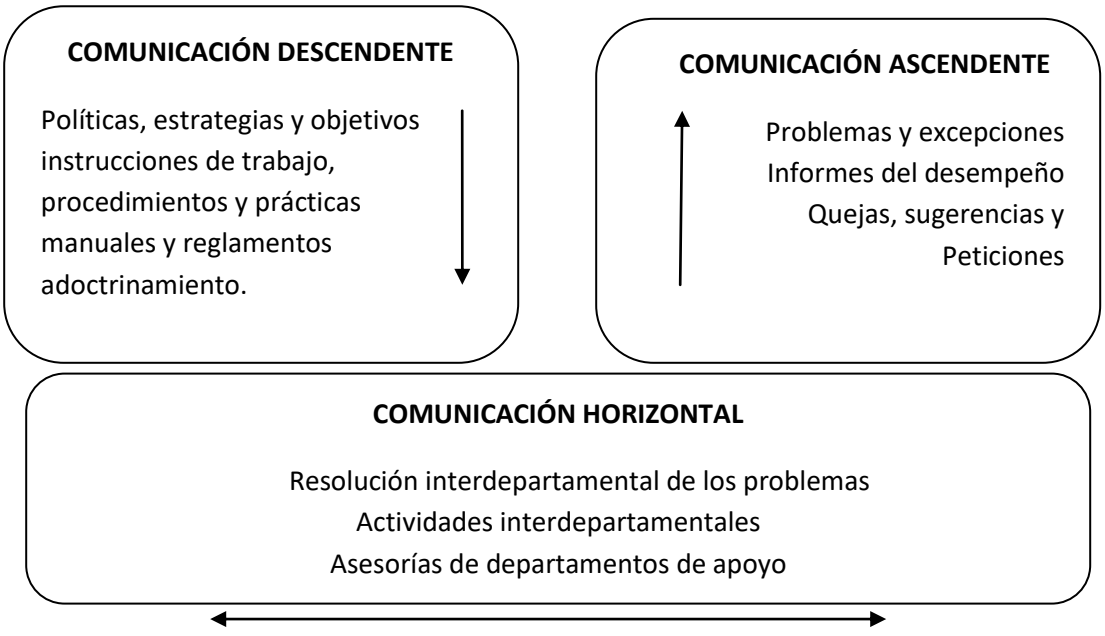
Como medio más típico la comunicación ascendente suelen ser los buzones de sugerencias, entrevistas informales y las encuestas. Las principales causas de la comunicación ascendente suelen ser problemas y excepciones que el empleado no está o no tiene la competencia para resolverlo, comunicándolo a los órganos superiores para que lo resuelvan.

- Comunicación lateral: es aquella que fluye horizontalmente de un punto en un organigrama a otro punto del mismo.

Su propósito suele ser de coordinación para alcanzar metas globales (ver figura 1).

Figura No. 1

Dirección de las comunicaciones en las organizaciones



Fuente: Fuente: Porret (2010). Gestión de personas.

La comunicación organizacional informal es aquella que no sigue las líneas del organigrama, y se estima que más de un 70% de todas las comunicaciones de una organización fluye como rumores.

Sus características se distinguen por estar relacionadas con: excitación e inseguridad: durante situaciones de conflictos (despidos, sanciones, cambios de puestos de trabajos, etc).

Por su propia naturaleza, la comunicación organizacional crea estándares de comunicación entre sus miembros, es por ello que a la comunicación organizacional a menudo se le llama sistema nervioso de la organización.

La comunicación tienen cuatros objetivos principales dentro de una organización: control, motivación, expresión emocional e información.

- La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros, pues existen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan.

- La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, que tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio.

- La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.

- La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la trasmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.

La comunicación organizacional es la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. La Filosofía que orienta esta noción de Comunicación Corporativa se podría resumir en la conocida frase proveniente del campo de las Relaciones Públicas: "HACER LAS COSAS BIEN, Y DARLAS A CONOCER" (Capriotti, 1999).

Sin embargo, está estrechamente ligado el comportamiento organizacional el cual necesita trabajar en un clima saludable en conjunto con la ética, en el que trabajen en forma productiva y enfrenten poca ambigüedad respecto de lo que constituyen comportamientos adecuados e inadecuados.

Por lo tanto, los valores también están estrechamente ligados con la comunicación organizacional de la empresa, y esta ha de saber clasificarlos suficientemente para que puedan ser compartidos por el colectivo humano. La creatividad, la buena disposición en el trato con el cliente, la calidad del trabajo, la honestidad con el consumidor y la empresa.

Para concluir hay que tener claro que este tipo de comunicación que rige una institución se entiende como el conjunto de actuaciones y medios implementados para vehicular directa o indirectamente los mensajes de identificación de la empresa de cara a construir una imagen valida en su medio (Chaves, 2001).

1.1.2. Comunicación Interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace cómo respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados (Muñiz, s.f).

Por tanto, la comunicación interna es un elemento más que integra el sistema de las empresas, sirviendo como facilitador de la integración del personal y de su participación en el desarrollo de la visión compartida, la misma le permite a la organización dirigir todas sus acciones enfocadas a su objetivo general, persiguiendo lograr mayor consenso entre los integrantes y promoviendo en ellos las actitudes necesarias para lograr lo propuesto por la empresa.

Figura No. 2

La comunicación interna, factor diferencial del éxito.

Fuente: Robbins (2009) Comportamiento Organizacional.

El buen manejo de la comunicación interna actualmente consiste en generar condiciones para que se desarrolle la integración social de sus colaboradores dentro de la empresa, con el propósito de que la información fluya en todas direcciones, enfrentar y administrar los conflictos y las discrepancias, motivar al trabajo en equipo y aplicar medidas de participación.

Los tiempos han ido cambiando, así lo afirmar algunos autores y es que la integración organizacional no está basada en la mera transacción material del empleado y el empleador, ni en el intercambio burocrático y coercitivo sustentado en normativas rígidas que restringen el accionar de los trabajadores, sino en la integración simbólica, que nace del intercambio y del consenso en torno a las creencias, valores y objetivos comunes (Tironi & Cavallo 2004).

En la actualidad la comunicación interna cuenta con las siguientes herramientas electrónicas:

- Correo electrónico
- Mensajería instantánea
- Redes sociales
- Web logd (blogs)
- Video Conferencias

1.1.3 Comunicación Externa

La comunicación externa se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales. Por ello, liderar bien exige comunicar bien (Muñiz, s.f).

Otros autores consideran que la comunicación exterior de una empresa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos o servicios.

En conclusión podemos decir que la comunicación externa es la que define cualquier relación con los públicos, pero no se limita a las relaciones públicas. Es el conjunto de actos de comunicación con los stakeholders (públicos interesados o grupos de interés)

externos y, de modo global, con la comunidad en la que está inmersa la organización para que los públicos asocien los rasgos identitarios reales a una reputación positiva. Es lo que la organización dice, hace o proyecta de ella misma al exterior, lo que sus miembros dicen o hacen, y lo que aportan sobre ella los actores sociales con los que se relaciona, incluidos los medios de comunicación.

El éxito de la comunicación externa está en saber utilizar adecuadamente las herramientas para obtener ventajas competitivas, porque a través de la comunicación vamos a proyectar al mercado la imagen que deseamos.

Funciones importantes de la comunicación externa:

- Establecer un buen clima laboral para conseguir ofrecer una buena imagen hacia lo exterior.
- Estar atenta que ningún problema altere o perjudique la imagen de la institución en el ámbito social.
- Cuidar la reputación de la empresa.
- Supervisar las acciones de promoción y marketing de los productos o servicios.

Técnicas de comunicación externa

La comunicación externa de las organizaciones está al servicio de múltiples objetivos: influencia, reputación, compromiso social, ventas e imagen. La intención y el objetivo se centran en cada actuación previa delimitación de que queremos lograr, que vamos a comunicar, a quien queremos llegar y cuál es el efecto que debe producir esa acción de comunicación.

Por tanto, la comunicación organizacional externa es, colectivamente, el sumatorio de todas las formas de expresión que se dan en una organización a través de todas las técnicas, soportes y herramientas de comunicación.

1.1.4. Barreras para la comunicación eficaz

Según los autores Robbins, & Judget (2009) en su libro Comportamiento Organizacional definen importantes conceptos que actúan como barreras al momento de de realizar una comunicación efectiva tales como:

El filtrado: que es la manipulación intencionada que hace el emisor de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor.

Percepción selectiva: cuando los receptores en el proceso de la comunicación ven y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales.

Sobrecarga de información: los individuos tienen una capacidad finita de procesamiento de datos. Cuando la información con la que tenemos que trabajar excede esta capacidad, el resultado es la sobrecarga de información, lo que conlleva a la perdida de información y una comunicación menos eficaz.

Emociones: la forma en que el receptor se sienta en el momento de recibir una comunicación influirá el modo en que la interprete.

Lenguaje: la palabra significa para personas distintas. Edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables mas obvias que influyen en el lenguaje que usa una persona y las definiciones que da a las palabras.

Comunicación aprensiva: afecta una categoría completa de técnicas de comunicación, ya que la gente debido a que sufre por ello experimenta una tensión y ansiedad indebidas en la comunicación oral, escrita o ambas.

Diferencias de géneros: los estudios demuestran que los hombres tienden a usar el habla para resaltar el estatus, mientras que las mujeres lo usan para crear conexiones.

Comunicación políticamente correcta: son las expresiones políticamente correctas, que son aquellas que denotan tanto cuidado para parecer inofensivo que se pierden el significado y la sencillez, o se obstaculiza la libre expresión.

Ahora bien, según el autor Porret (2010) en su libro Gestión de Personas ¿De quien dependerá que la comunicación sea eficaz? Por supuesto, de la alta dirección. La cultura de la empresa ha de tener como base la comunicación, pero además dependerá de cómo se gestione por los directivos del resto de los niveles y, muy especialmente, su elaboración corresponderá al área de RR.HH., que vigilará los mensajes y se encargará de su explotación. La comunicación será eficaz cuando logre su objetivo propuesto.

Realmente no existe separación entre la comunicación interna y externa de la empresa, porque para lograr los objetivos de la institución ambas deben ir de la mano.

1.2. Cultura organizacional

El autor Edgar Schein (1998), la define como un conjunto de creencias inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado al ir aprendiendo a enfrentarse con su problemas de adaptación externa y de integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Por esta razón los fundadores de toda organización tienen la visión de satisfacer necesidades de sus clientes internos y externos para construir lazos duraderos.

Durante años, diferentes autores han manifestado que la Cultura organizacional es la medula de toda organización, por lo que su éxito en los proyectos dependerá del talento y la actitud de cada uno de sus colaboradores, para proyectar una imagen positiva.

Las organizaciones con una cultura corporativa fuerte, y a la vez adaptable, ven mejoras sus posibilidades de éxito a largo plazo. El viejo dicho ¨renovarse o morir¨ suele tener un significado drástico en muchas empresas, que deben plantearse renovar sus valores y, en general, modificar elementos en su cultura corporativa que les ayude afrontar nuevos escenarios. Además, la imagen corporativa es actualmente uno de los elementos más importantes que las compañías tienen a su disposición para hacer comprender a sus públicos quienes son, a que se dedican y en qué se diferencian de la competencia (Pintado & Sánchez, 2013).

Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás, es un conjunto de características claves que la organización valora (Robbins & Judge, 2009).

Sin embargo, representa una gran importancia como factor de cambio y diferenciación en las organizaciones, que se puede entender como el conjunto y combinación de diferentes factores (valores y creencias, normas de comportamiento, políticas, formas de pensamiento y aprendizaje, relaciones de poder, formas de influencia y cambio e instrumento de motivación), que componen a las empresas y que son representados por sus integrantes, integrando y construyendo la Identidad Corporativa (Costa, Pizzolante & Villafañe, 2004).

Se debe tener claro que lo que diferencia a las empresas son los modos de hacer las cosas, es lo que la define y proyecta, por tal razón el comportamiento de cada uno de sus miembros es la esencia de la empresa.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que el mismo sea producido como consecuencia del aprendizaje, esto implica promover equipos de alto rendimiento.

1.2.1. Funciones de la cultura organizacional

La cultura presenta varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta cuales comportamientos difieren unos de otros y son aceptables, segundo; transmite un sentido de identidad a sus miembros, tercero; facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo y cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

Además, participa, promueve y apoya:

- La gestión gerencial, la flexibilidad, la evaluación y modificación el rumbo de la empresa.
- El empleo de tecnologías de comunicación, a la luz de la globalización.
- Realza el valor de los recursos humanos.
- Promueve la competitividad e innovación.
- Inculca la capacitación permanente, la prosperidad y la calidad de los resultados.
- Defiende la horizontalidad, la participación, la responsabilidad, el respeto mutuo, la honestidad.
- La formación de líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- La comunicación de un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- El compromiso con algo superior al yo mismo.
- La estabilidad del sistema social.
- Estimula el uso de premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Figura No. 3

Fuente: Joan Costa (1999). La Comunicación en acción.

Es esencial saber que la cultura organizacional cumple un papel importante como elemento diferenciador para el triunfo de las organizaciones, pues se hace presente a través de la conducta de la empresa y de sus empleados, quienes manejan y asumen su propio rol y su compromiso dentro y fuera de la misma, reflejando así, el flujo particular de actividades y relaciones, las cuales son expuestas a los clientes: “la calidad de la atención de los empleados, experimentada y vivida directamente con el público en el mundo de los servicios, es en sí un valor, y a su vez, un distintivo fuerte de la personalidad tangible de la empresa” (Costa, 2004, p. 66).

Como afirma Villafaña (2004), el comportamiento corporativo está inmerso en la cultura corporativa, según la personalidad corporativa y la identidad corporativa son una misma cosa que la cultura corporativa “inducirá la ‘Imagen de la organización” y que la

personalidad corporativa “se concreta en la Imagen intencional que la propia empresa pretende proyectar de sí misma”.

1.2.2. Factores que afectan la cultura de la empresa

Charles Handy (1993), señala los siguientes factores

Historia y propiedad: la responsabilidad y control de los resultados, así como de los medios para lograrlo.

Tamaño: una organización grande tiende a desarrollar una estructura bien definida, con roles muy específicos, en la que sus miembros tiene una clara determinación de sus responsabilidades y la incertidumbre es menor.

Tecnología: la producción en línea tiende a crear funciones muy específicas, y si tiene economías de escala, las funciones de los trabajadores serán claras y definidas.

Metas y objetivos: los objetivos de la empresa varían conforme a las estrategias.

El medio: un ambiente de trabajo cambiante requiere una cultura flexible y con sensibilidad, en la que exista la libertad individual suficiente para reaccionar, pero también un control claro de acciones.

1.2.3. Cambio de cultura en la organización

Es la modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional. Wall y Solum (1994), sostienen que si se intenta llevar a cabo un cambio cultural interno en una organización se debe tener en cuenta lo que ellos llaman ¨las leyes de las organizaciones¨.

Se obtiene lo que se habla: el conocimiento por parte de todos los integrantes de la organización de los valores y la misión es importante para cumplirlos.

La cultura de trabajo en equipo es reflejo del líder: un gerente motivado, creativo e inspirado puede transmitir sus estados de ánimo a su equipo.

No es posible ir más rápido que un paso a la vez: la cultura no puede construirse de abajo hacia arriba, sino que tiene que internalizarse en cada nivel de la organización de arriba abajo en forma paulatina, nivel por nivel.

Las organizaciones facultadas requieren confianza: no se puede pedir responsabilidad a un grupo de trabajo si no se le otorga la autoridad y confianza para que cumpla con su tarea.

La proactividad: es un hábito que se podrá aprender si se ejercita de forma continua y sin interrupción, es decir que se incorpora a la forma individual.

Los valores: son aquellas impresiones profundas que se tienen sobre la forma como se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto.

Los hábitos: son los comportamientos observables que reflejan los valores internos de las personas.

Las prácticas: son los procedimientos laborables que aplicados al trabajo de forma continua, sistemática y repetitiva, ayudan al individuo a poner en operación los valores y hábitos de calidad.

Por lo general, en las organizaciones la decisión de cambiarse produce cuando las cosas que se vienen haciendo de una determinada manera no dan el resultado apetecido (pérdida de rentabilidad, crisis interna, falta de dirección adecuada, baja productividad, etc.) en otras ocasiones se contempla como una opción con visión de futuro en el plan estratégico y se ejecuta sin esperar a que las circunstancias se lo impongan (Porret, 2010).

Sin embargo, es importante resaltar que el buen manejo de la cultura organizacional crea mejoras conductuales tanto en el trabajo individual como en equipo a nivel interno y se expresa a lo externo. Pues los colaboradores solo llegan a desarrollar todas sus capacidades cuando creen en lo que hacen, y esto les sirve a su vez, a su realización personal y a los objetivos de la organización.

1.2.4. Cultura de trabajar en equipo

Las organizaciones que fomentan el trabajo en equipo, tienden a tener mayor éxito, en la actualidad las instituciones deben inclinarse hacia una cultura que refuerce esa forma de trabajar. Las actuaciones de la alta dirección para fomentar y encauzar la cultura hacia este enfoque productivo.

Las organizaciones deben inducir a las siguientes actuaciones:

- Fomentar el estilo de liderazgo participativo.
- Descentralizar la toma de decisiones.
- Organizar el trabajo por procesos o segmentos en vez de hacerlo por especialidad funcionales.
- Establecer un buen sistema de información y gestión del conocimiento.
- Desarrollar la idea de la flexibilidad entre los empleados.
- Aplicar incentivos orientados a premiar el trabajo en equipo en vez del individual.

1.3. Imagen Corporativa

Klaus Schmidt define el concepto de imagen como el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos servicios, marcas, empresas o instituciones. La imagen es una representación mental y virtual. Es una toma de posición emotiva Schmidt (1995).

Por tal razón, el objetivo de toda compañía es brindar una buena imagen ante sus clientes, que contribuya a mantener su reputación favorable y ampliamente difundida,

para alcanzar los niveles de competitividad en el mercado, ya que una imagen viva permanecerá en la mente del receptor y traerá buenos resultados a la empresa.

Scheinsohn (2011), define la imagen como un proceso de conceptualización llevado a cabo por el público, quien metaboliza un conjunto de estímulos generados por la corporación ósea es el punto en el cual el público percibe y procesa un conjunto de estímulos, operando en sus mentes una síntesis que instaura un determinado colectivo.

Estamos convencidos de que el público tiene un protagonismo fundamental en lo que a la imagen como resultado se refiere. Es decir que una parte decisiva del resultado no depende del estimulo en si, sino del proceso de conceptualización que elabora el propio publico.

En su libro El Poder y La Acción A Través de la comunicación estratégica, nos amplia diciendo que la imagen es considerada sobre todo como un resultado de la gestión, e implica la articulación de cuatro conceptos básicos:

Imagen pública (IP): Síntesis interpretativa que opera el público, acerca de la organización.

Endoimagen (EI): Síntesis interpretativa de la organización, que operan exclusivamente los públicos internos.

Imagen pública pretendida (IPP): Síntesis interpretativa que se pretende que opere el público acerca de la organización.

Imagen sectorial (IS): Síntesis interpretativa que opera el público acerca del sector competitivo al que la organización pertenece (Scheinsohn 2011, p. 293-294)

Una imagen positiva puede atraer clientes que se identifican con la empresa.

Se debe tener presente que la imagen evoluciona en las mentes de las personas con relativa autonomía de la entidad que la proyecta, es por eso que la imagen percibida no es nunca idéntica a la que se quiere proyectar, no importa cuán efectiva y costosa sea la comunicación (Tironi & Cavallo, 2004).

En concreto, Villafañe recurre a la circunferencia abierta para explicar por analogía la formación de la imagen corporativa, de la siguiente manera:

La imagen corporativa es un concepto construido en la mente del público (circunferencia). A partir de un estímulo no necesariamente real (circunferencia que no lo es). Que es corregido por dicho público (trabajo perceptivo). Y cuyo resultado puede explicarse en términos de isomorfismo gestáltico entre el estímulo (lo que vemos, algo que parece una circunferencia) y la experiencia (lo que conceptualizamos, una circunferencia) (Villafañe 2002, p. 26).

Según Mercado, en cualquier momento que haya una duda legitima en el proceso de comunicaciones, debe pensarse en la investigación. Los programas que arrancan en la dirección correcta, a partir de una base solidad de factores reales, tienen más probabilidad al éxito Mercado (2002).

En tal sentido Costa (2004) nos dice que la imagen es la representación de la empresa en el imaginario colectivo: percepción, potencia y pregnancia emocional. Es a fin de cuentas, la energía que determina las opiniones, decisiones, conducta y fidelidad de los públicos hacia la empresa o viceversa: el secreto de la imagen (imago) se fundamenta en la empatía con el individuo, coincidiendo como un espejo, con la imagen que cada quien se forja, a partir de su estilo y sus aspiraciones.

1.3.1. Aspectos importantes de la imagen

Una de las ventajas competitivas que ha tenido el Banco Santa Cruz es que ha tenido una personalidad consistente en sus 16 años de trayectoria como entidad financiera, y la imagen reflejada ha sido la idea global de los servicios que ofrece, sus productos, sus actividades y su conducta con su público objetivo.

Según Claudia Hernández esta son algunos de los aspectos importantes que contribuyen a formar una buena imagen.

- Traer el uniforme y zapatos limpio
- Peinarse y bañarse
- No platicar con los compañeros mientras se atiende al cliente.
- Tratar a todos con educación
- Ser puntual
- Estar pendiente de sus responsabilidades
- Cuidar sus herramientas de trabajo
- No beber, comer, fumar o mascar chicle en horas de trabajo
- Se tiene hora de entrada nunca de salida
- Evitar chismes y enrredos.
- No aceptar nada que ponga en duda su dignidad.
- Cuidar las expresiones faciales y siempre mirar al cliente a los ojos

1.4. Calidad en el Servicio

Es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos (Serna 2006).

Por tal razón, implica hacer las cosas mejor que los demás, proporcionando un valor agregado sobre el 100% de calidad que estamos dando y así crear plena satisfacción en los clientes.

La cultura de calidad de servicios es la nueva actitud empresarial que implica otra forma de pensar y de actuar, tratando de ofrecer al cliente más de lo que espera recibir cuando acude a nosotros (Hernández, 2009).

Para lograr marcar la diferencia se debe poner en práctica todos los conocimientos y habilidades de brindar con excelencia el servicio esperado por el público, para obtener el éxito.

La satisfacción de los clientes puede lograrse a través de buenas atenciones, cuando se brinda una sonrisa, cuando se le llama por su apellido, utilizando un tono de voz afable y con respeto, y es que un servicio de calidad está caracterizado por un comportamiento abierto y relajado.

Hay que destacar que para ofrecer con calidad el servicio, todo colaborador de la empresa debe conocer y manejar todos los productos, herramientas y policitas, pues el objetivo es tener una buena imagen y reputación en el mercado.

Una política de calidad de servicio trata de reducir en lo posible dichos esfuerzos y costos suplementarios para el cliente, imponiéndose como objetivo no causarle preocupaciones (Vértice, 2010).

Según Michael Poter (1979) son utilizadas cinco fuerzas para analizar la rentabilidad:

- Rivalidad entre los competidos: influye el precio, diseño del producto, publicidad, promoción, actividades de ventas directas, servicio entre otras.

- Amenaza de nuevos competidores: son empresas que no compiten hoy en la industria pero tienen la capacidad de hacerlo si lo deciden.

- Amenazas de productos sustitutos: son los productos de diferentes negocios que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes.

- Poder de negociación del proveedor: los proveedores poderosos son amenazas, si el articulo esta disponible con muchos proveedores, no hay poder de negociación.

- Poder de negociación del comprador y/o cliente: los compradores pueden ser clientes individuales, su poder es mayor cuando los costos de cambiar a otras marcas o productos son bajos.

1.4.1. Fases del servicio al cliente

Según Bon (2008) el ciclo de vida del servicio consta de cinco fases:

Estrategia de servicio: la fase de diseño, desarrollo e implementación de la gestión del servicio como un recurso estratégico.

Diseño del servicio: la fase de diseño para el desarrollo de servicios apropiados incluyendo arquitectura, procesos, política y documentos, el objetivo del diseño es cumplir los requisitos presentes y futuros de la empresa.

Transición del servicio: la fase de desarrollo y mejora de capacidades para el paso a producción de servicios nuevos.

Operación del servicio: la fase en la que se garantiza la efectividad y eficacia en la provisión y el soporte de servicios con el fin de generar valor para el cliente y el proveedor.

Mejora continúa del servicio: la fase en la que se genera y mantiene el valor para el cliente mediante la mejora del diseño y la introducción y operación del servicio.

1.4.2. Tips para ofrecer un servicio de alta calidad

- Mostrar interés, tener habilidades de escuchar, logrando así una buena imagen de gran servicio.
- Siempre hay que sugerir alternativas, por ello debemos saber solucionar cualquier problema para evitar dar a conocer las fallas.
- Es importante no culpar a nadie, llamase a otro departamento; debe resolverse el problema con actitudes positivas.
- Escuchar, no interrumpir al cliente, permitirle que este termine de explicar aunque lo que esté diciendo no tenga que ver con el departamento de servicio.
- Ningún problema será problema, si se tiene la voluntad para resolverlo.

1.4.3. Talento Humano

Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo. “La Gestión del Talento” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo (Faba, 2013).

Las empresas necesitan reclutar, capacitar y desarrollar a su personal de trabajo, de tal forma que se pueda lograr competitividad, y aunque cada persona es un sujeto a la influencia de múltiples variables, entre ellas sus aptitudes y comportamientos, la institución siempre deberá guiar a que se ejecuten las buenas prácticas para obtener una imagen intachable.

1.4.4. Estrés laboral

Es el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuáles debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento. Cuando la demanda del ambiente (laboral, social, etc.) es excesiva frente a los recursos de afrontamiento que se poseen, se van a desarrollar una serie de reacciones adaptativas, de movilización de recursos, que implican activación fisiológica. Esta reacción de estrés incluye una serie de reacciones emocionales negativas (desagradables), de las cuáles las más importantes son: la ansiedad, la ira y la depresión (Cano, A. 2002).

Algunos autores afirman que inicialmente el estrés puede dinamizar la actividad del individuo provocando un proceso de incremento de recursos (atención, memoria, activación fisiológica, rendimiento, etc.) que hacen aumentar la productividad. Sin embargo, cuando este proceso de activación es muy intenso dura mucho tiempo, los recursos se agotan y llega el cansancio, así como la pérdida de rendimiento.

El estrés es una condición dinámica en la que el individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado se percibe como incierto e importante **(** Robbins & Judget, 2009).

Actualmente este es un problema creciente en las organizaciones, por la ardua rutina de cargas de trabajos, demandas, responsabilidades, presiones y obligaciones a los empleados, para poder dar respuestas a las demandas exigidas en el tiempo establecido por la empresa.

El autor Hans Selye afirma que el estrés esta constituido por aquellos factores que producen cansancio y fatiga corporales. En las organizaciones, este cansancio y fatiga son causados primordialmente por el desplazamiento inconsciente de energía corporal cuando un individuo enfrenta exigencias organizacionales o laborales.

Como el estrés influye en el desempeño del trabajo, ya que cuando llega aun punto alto comienza a deteriorarse el desempeño.

1.5. Características de las organizaciones para tener éxito

Tabla No. 1

CONFIANZA MUTUA Cualquiera de los miembros ha de tener absoluta confianza en los demás	• Cooperación • Confianza mutua entre los miembros del grupo
COMUNICACIÓN Cada miembro ha de ser capaz de enviar y recibir información del resto del grupo	• Ha de ser sincera/o • Hay que transmitir sentimientos y actitudes
CULTURA DE EQUIPO Se da cuando e grupo desarrolla sus propias normas explicitas o implícitas para la actividad y para resolver problemas	• Mentalización para compartir los éxitos y los fracasos • Los fracasos se enfocan como algo que ha servido para aprender y no se invierte tiempo en reproches
OBJETVOS ORGANIZACIONALES Han de ser claros para todos. El objetivo es el elemento que aúna la acción	• Los que no hayan señalado la organización lo han de hacer el grupo • Se ha de tener en cuenta que el proceso puede ser largo y laborioso en un entorno cambiante
ABORDAR LAS DIFERENCAS Como en todos los grupos surgirán dificultades	• Se ha de tener un método para resolver las diferencias o desacuerdos entre los miembros
HABILIDAD En el proceso de elección de los miembros se ha de tener en cuenta ciertas habilidades necesarias	• Habilidad intelectual para pensar y decidir colectivamente. • Habilida social para comunicar, escuchar, apoyar y buscar el consenso
UN LIDER Al inicio lo elige la organización, después será ese líder quien elija el grupo.	• Busca la participación de los miembros • Define el marco donde se desarrolla el equipo • Las posibles decisiones importantes las somete a consideración del grupo • Ha de tener buena formación • Ha de saber cohesionar al grupo, ser comunicativo, tener habilidad en el trato.

Fuente: Porret (2010). Gestión de personas.

1.5.1 Ética

Albert Schweitzer definió la ética como nuestra preocupación por el buen comportamiento. Y según la regla de oro ¨Haz con los demás lo que tu quieres que hicieran contigo¨.

En los negocios, la ética puede definirse como la capacidad de reflexionar sobre los valores en el proceso de toma de decisiones corporativas, para determinar como estos valores y decisiones afectan a los diferentes grupos de interesados, y para determinar como los gerentes pueden utilizar estas observaciones en la administración de la compañía.

La ética y la competitividad son inseparables, pues ninguna empresa obtendrá el éxito por mucho tiempo si entre sus miembros se dan puñaladas por la espalda. El uso de la práctica ética en cada una de sus funciones aportara a su crecimiento, productividad y rentabilidad.

El código de ética es una declaración formal que sirve a la gente de una organización en particular de guía sobre como actuar y tomar decisiones. Los códigos de éticas generalmente tocan temas de conflictos de intereses, la competencia, la privacidad de la información, el dar regalos, el hacer y recibir donaciones políticas o de otras empresas.
De acuerdo con una investigación, el desarrollo y la distribución de un código de ética se percibe como un medio eficaz y eficiente de alentar las prácticas éticas en una organización.

1.5.2. Motivación

Es el estado interior que hace que el individuo se comporte de una manera que le asegure el alcance de algún logro.

Estar motivado supone sencillamente que un individuo opta por emplear su energía física o mental en un trabajo, o en alcanzar una meta como consecuencia de que una serie de factores le inducen a comportarse de una forma concreta.

Existen cuatro teorías que describen como ocurre la motivación:

- **La teoría de las necesidades meta**: es un modelo de motivación basado en la hipótesis de que las necesidades sentidas condicionan el comportamiento humano.

- **La teoría de las expectativas de Vroom:** es una teoría que se basa en que las necesidades condicionan la conducta humana y que la fuerza de la motivación depende del grado de deseo de un individuo para mostrar una conducta. Esta teoría abarca la fuerza de la motivación que es el grado de deseo de un individuo para adoptar un comportamiento.

- **Teoría de la equidad:** es una explicación de la motivación que hace énfasis en la justicia que un individuo percibe en situaciones laborales y como las iniquidades percibidas pueden producir determinados comportamientos.

- **La teoría de Poter-Lawler:** se basa en la premisa de que las necesidades sentidas producen comportamientos y que la fuerza de la motivación la determina primordialmente la realización del comportamiento y probabilidad percibida que ese comportamiento materialice el resultado.

1.5.3. Valores

Rokeach, profesor de la Universidad de Michigan considera que se trata de una convicción o creencia estable en el tiempo, de que una forma de actuar es preferible a otra opuesta. Lo precisan más García y Dolan al decir que son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo que hacen pensar que una forma de actuar es mejor que otra diferente para conseguir que las cosas salgan bien. Por lo tanto desde otra perspectiva podríamos decir que son aquellos valores que determinan un merito, una escasez, un precio o interés.

Los valores están estrechamente ligados con la cultura de la empresa, y esta ha de saber clasificarlos suficientemente para que puedan ser compartidos por el colectivo humano. Los autores anteriormente mencionados distinguen entre valores finales (el objeto del negocio) y valores instrumentales u operativos, es decir lo s medios para obtener los beneficios (valor final).

Los valores instrumentales u operativos no son más que los que cualquier organización desea pero que no siempre sabe canalizar. La creatividad, la buena disposición de trato al cliente, la calidad del trabajo, la honestidad con el cliente y con la empresa, son valores que de por si conducen al empleado por la misma senda que lo harían las instrucciones emanadas de un líder de la organización. En todo momento los valores han de ser compartidos entre la dirección de la empresa y los empleados para conseguir los fines de la organización. Se trata de un proceso de reingeniería humana más ético y más emocional que lo que hasta hoy existe.

1.5.4. Inteligencia Emocional

El estado emocional de un trabajador influye en el servicio al cliente, lo que a su vez se refleja en los niveles de negocios y de satisfacción del consumidor. Proporcionar servicio de calidad platea demandas de buenos estados emocionales en los colaboradores de la empresa, para poder transmitir confianza, dominio y seguridad.

Según Robbins (2009) la inteligencia emocional es la capacidad que alguien posee para experimentar, detectar las emociones de los demás, y manejar claves e información emocionales. La IE sabe manejar la atracción intuitiva, pues las personas que detectan las emociones de otras, controlan las suyas propias y saben manejar bien las interacciones sociales. Por lo tanto las empresas deben considerar la inteligencia emocional como un factor importante al contratar sus empleados, en especial para puestos que demanden un alto grado de interacción social, ya que los estados de ánimos tienen efectos importantes en las tomas de decisiones. Algunas investigaciones afirman que las emociones positivas también mejoran la capacidad de resolver problemas, de modo que los individuos positivos encuentran mejores soluciones a sus problemas.

CAPITULO II.

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL E IMAGEN DEL BANCO SANTA CRUZ

2.1. Importancia de la comunicación del Banco Santa Cruz

La comunicación es fundamental para el desarrollo de la empresa y su buen manejo a nivel interno y externo, pues abrirá las puertas para ejecutar planes de negocios exitosos, logrando ventajas competitivas y liderazgo en el mercado.

En el caso del Banco Santa Cruz, el papel de la comunicación juega un rol de mayor relevancia, dado que se trata de una institución financiera que, por su naturaleza, demanda de una alta confianza en el público para que la prefieran entre las demás del mercado. Esa confianza deberá venir de la mano de procesos comunicacionales claros, diáfanos y transparentes.

El público interno como externo a quien la institución se dirige es indispensable para el desarrollo y la proyección de la imagen, en especial el interno, porque influyen a lo externo. Por lo tanto, los medios de comunicación e informaciones deben de ser coherentes y fieles a las políticas y reglamentos de la empresa.

En la comunicación interna, el Banco Santa Cruz maneja varios medios de comunicación tales como: Intranet que ofrece accesos a los colaboradores a visualizar la historia de la entidad corporativa, hacer uso del buzón de sugerencias, directorio de los centros de negocios, políticas y procedimiento aprobados, cotización de divisas, publicación de aniversarios y nuevos colaboradores, cumpleaños del día, minutas de reuniones de comités, entre otras, también posee teléfonos y flotas, correo electrónico, murales en cada centro de negocio y departamentos internos donde se exponen informaciones y avisos, además una pantallas en el comedor de la oficina principal donde se informa cuales fueron los empleados promovidos, los de nuevo ingresos, videos de la fiesta del año, felicitaciones por obtención de títulos y nacimientos de hijos.

Hay que resaltar que los correos electrónicos han sido una pieza clave, pues por medio a ellos se procesa información oportuna a lo interno y externo de la institución y son efectivos hasta cierto punto a la hora de motivar y capacitar al personal. Además la estrategia de comunicación externa ha sido mantener el contacto permanente con los clientes y proveedores más fieles y representativos para la empresa.

Se debe tener presente que por medio a la comunicación la empresa ha proyectado su personalidad, lo que sirve como herramienta estratégica para obtener beneficios.

En tal sentido, diagnosticar los problemas más recurrentes en relación a la comunicación interna y externa, con el fin de identificar sus causas y consecuencias, se hace necesario para poder obtener una idea más acertada de los posibles cambios que permitan ofrecer soluciones dentro del marco cultural.

Objetivo de la comunicación

El objetivo de toda comunicación es obtener beneficios continuos de la efectividad de los mensajes transmitidos por los flujos de comunicación correcta, para que las metas planteadas por la organización cumplan su meta en el tiempo estipulado, de lo contrario la rentabilidad se verá interrumpida.

Hay que destacar que el público interno es una pieza clave en el desarrollo de los medios de comunicación, ya que su comportamiento debe estar acorde con la cultura de la empresa, pues son quienes hacen uso de ello y les dan importancia.

El objetivo a lograr con el público externo será mantener relaciones de honestidad y confidencialidad, mediante contactos permanentes y excelente comunicación que le permita estar al tanto de sus necesidades y requerimientos.

2.2 Análisis de la comunicación

Para el diagnóstico de la comunicación interna se utilizó la técnica de la observación y la entrevista con el objetivo de conocer las deficiencias en el flujo de la comunicación relacionados al manejo de los mismos y la falta de retroalimentación de las informaciones recibidas por dichos canales.

Fueron observados los siguientes parámetros:

- Respuestas tardías y falta de confirmación en la recepción de los correos electrónicos por parte de los colaboradores. Esto repercute en el flujo de información lo que hace que se retrasen los procesos.
- Se pudo observar el poco uso que le dan los colaboradores al buzón de sugerencias. Esto podría deberse a que los colaboradores no sienten que sus opiniones pueden ser tomadas en cuenta por parte de la organización, así que no se sienten motivados a dar su opinión sobre los temas institucionales que competen a todos.
- El uso de los teléfonos de la institución para temas personales por parte de los colaboradores. Esto hace que los procesos diarios propios de la entidad bancaria se vean interrumpidos y genere incomodidad tanto para los clientes como para la institución.
- El mal uso de los medios de comunicación interna. Es importante utilizar los canales correctos para el logro de una correcta gestión de la comunicación interna.
- Deficiencias en el clima laboral. Esto provoca que en algún momento los colaboradores no estén de buen humor y esto se refleja en el trato con los clientes a la hora de prestar servicios del banco.
- Desconocimiento y poco seguimiento a los colaboradores sobre los procesos y políticas de la institución. Esto provoca que los colaboradores no estén alineados constantemente a estos procesos y políticas, pues el día a día hace que se olviden de ellos.

- Se pudo evidenciar la falta de liderazgo y trabajo en equipo dentro de la institución. Los colaboradores suelen trabajar individualmente sin tomar en cuenta que todos deben estar alineados a los objetivos institucionales.

Diagnóstico de la cultura organizacional

Según el análisis, los colaboradores sólo llegan a desarrollar todas sus capacidades cuando creen en lo que hacen, y esto les sirve a su vez, para su realización personal y a los objetivos de la organización.

Actualmente se está viviendo una cultura organizacional inestable, con desmotivación e incertidumbre, lo cual impide tener ventajas competitivas y crecimiento empresarial.

El objetivo fue medir, entre otras cosas, la adaptabilidad del personal en sus áreas de trabajo debido a que en el banco existe un política de promoción constante, lo que genera, en algunos casos, que un empleado permanezca poco tiempo en una posición., sin agotar el tiempo de aprendizaje en cada proceso.

También se midió la capacidad de integración de los empleados, encontrando que algunos no están alineados a la filosofía de la empresa. Eso se evidencia en la disposición a terminar la jornada laboral incluso minutos antes de la hora, lo que puede redundar en acumulación de trabajo. .

En términos generales, sin embargo existe una valoración posita de los empleados en cuanto a la empresa para la que laboran y muchos dicen sentirse identificados con la institución.

Por otro lado el análisis del clima organizacional arrojo información respecto a las normas, hábitos y costumbres en el entorno laboral del banco.

A través de la observación se identifico el nivel de conocimiento que tiene cada colaborador con respecto a los procedimientos y políticas. Una gran parte de los colaboradores no aplican los métodos y pasos a seguir en procesos como solicitud de tarjeta de crédito, en las evaluaciones de préstamos generando una gran cantidad de rechazo de expedientes porque no se cumplió con el parámetro requerido.

En cuanto a la relación entre los compañeros de trabajo se observó un clima afable y de cordialidad, sin embargo existe una cultura subyacente de competencia por las oportunidades de negocios que se presentan.

Mientras que las actitudes de esos empleados cuando se presentan al público es de servicio, siempre están prestos y atentos a los requerimientos del público, sea nuevo o de trayectoria.

Vale señalar que la cultura organizacional actual está coarta al desarrollo eficaz de manuales de funciones y procedimientos, pues estos no se socializan con el personal.

La promesa institucional refleja el compromiso con los clientes, desarrollando relaciones de confianza, enfocados en el crecimiento sostenible que respalda el manejo prudente y la disciplina financiera, por lo que cada colaborador debe ejercer sus funciones bajo el lema ¨Vemos el futuro juntos¨.

2.3 Informe sobre la cultura organizacional

Procedimientos

Es el conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

En el banco esos procedimientos se manejan con cierto grado de discrecionalidad y se saltan algunas reglas que rigen el servicio al cliente.

Organigrama

Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

Las estructuras y líneas de mandos del banco son respetadas en su totalidad por todos todo el personal que trabaja en la institución.

Tecnología

Es el conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar, crear bienes, servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.

Se esta trabajando arduamente para el desarrollo de la tecnología con la finalidad que se le facilite a los colaboradores utilizar las herramientas necesarias para la efectividad de sus trabajos. A la vez la institución realizó una gran innovación recientemente para ayudar a sus clientes a verificar sus estados y consumos en línea y también a realizar transferencias gracias al Ibankig.

Entre algunas de sus debilidades a nivel tecnológico es fomentar de forma ágil, procesos que detecten fraudes rápidamente.

Información

Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

La mayor parte de información para comunicarse entre los departamentos internos del banco es a través del correo electrónico. También algunas de las informaciones son captadas en forma de rumores entre los colaboradores de la empresa.

Ritos

Es una costumbre que siempre se repite de la misma forma, y tienen un valor simbólico.

La institución cada año realiza una convención de negocios donde se expone todo el desarrollo y las áreas a mejorar que tiene la institución anualmente.

También, un rito importante es la fiesta de integración anual, mejor conocida como fiesta de navidad.

Las reuniones constantes entre gerentes y altos mandos y reuniones interdepartamentales y en cada centro de negocio.

Conductas

Es la manifestación del comportamiento, es decir, lo que hacemos, así como también es el comportamiento que cada individuo desarrolla en los distintos ambientes con los que se enfrenta.

La conducta de todo el personal esta regida bajo comportamientos de cordialidad lo que ha permitido que el trabajo fluya.

Hábitos

Costumbre o práctica adquirida por frecuencia de repetición de un acto.

Las celebraciones de cumpleaños.

Forma de expresión

Se denomina a todo tipo de manifestación en una determinada situación o circunstancia.

Al momento de expresarse se utiliza un tono de respeto en todas las partes de la empresa.

Motivación

La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Aunque la gran mayoría de los empleados se muestran motivados, la misma debe ir encaminada a mejoras continuas, pues la motivación es la parte del éxito

Clima laboral

Es el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que tienen los empleados con relación a la empresa.

Permite en un ambiente tranquilo y transparente a todo el personal desarrollar sus tareas asignadas para el beneficio de la empresa.

El auge y crecimiento de esta entidad financiera que pretender ser uno de los principales bancos de la República Dominicana, dependerá del buen manejo de su cultura a través de sus colaboradores, y de la imagen que proyecte, la cual es evaluada en gran medida por sus clientes, quienes cada día son más exigente.

2.4 Diagnóstico de la imagen

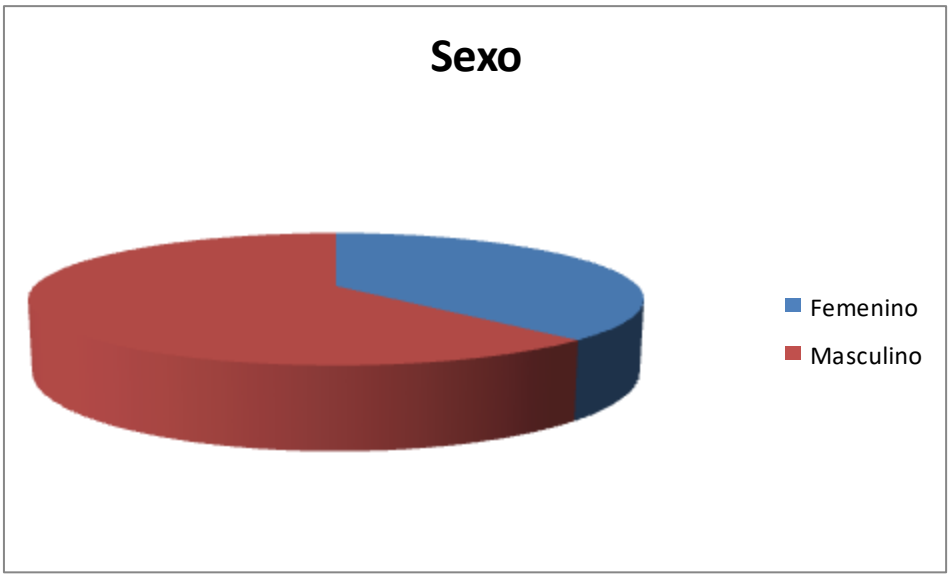
La imagen es el resultado interactivo de un amplio conjunto de comportamientos que se producen en la mente del público, su percepción depende de la posición de quien la percibe, esta debe ser completamente transparente, coherente y comprensible.

Con la finalidad de saber el estado actual de la imagen corporativa del Banco Santa Cruz, la cual esta constituida por la cultura y moldeada por los integrantes de la empresa,

quienes le dan sentido, se realizo la obtención de las informaciones por medio a encuestas conformada por un conjunto de preguntas cerradas, con el fin de conocer las opiniones de los clientes que visita los centros de negocios y como perciben la eficiencia del servicio, así como el flujo de comunicación de la institución, que arrojó los siguientes resultados:

De un total de 30 personas. El 62% de las visitas a los centros de negocios corresponden a hombres, mientras el 38% a mujeres.

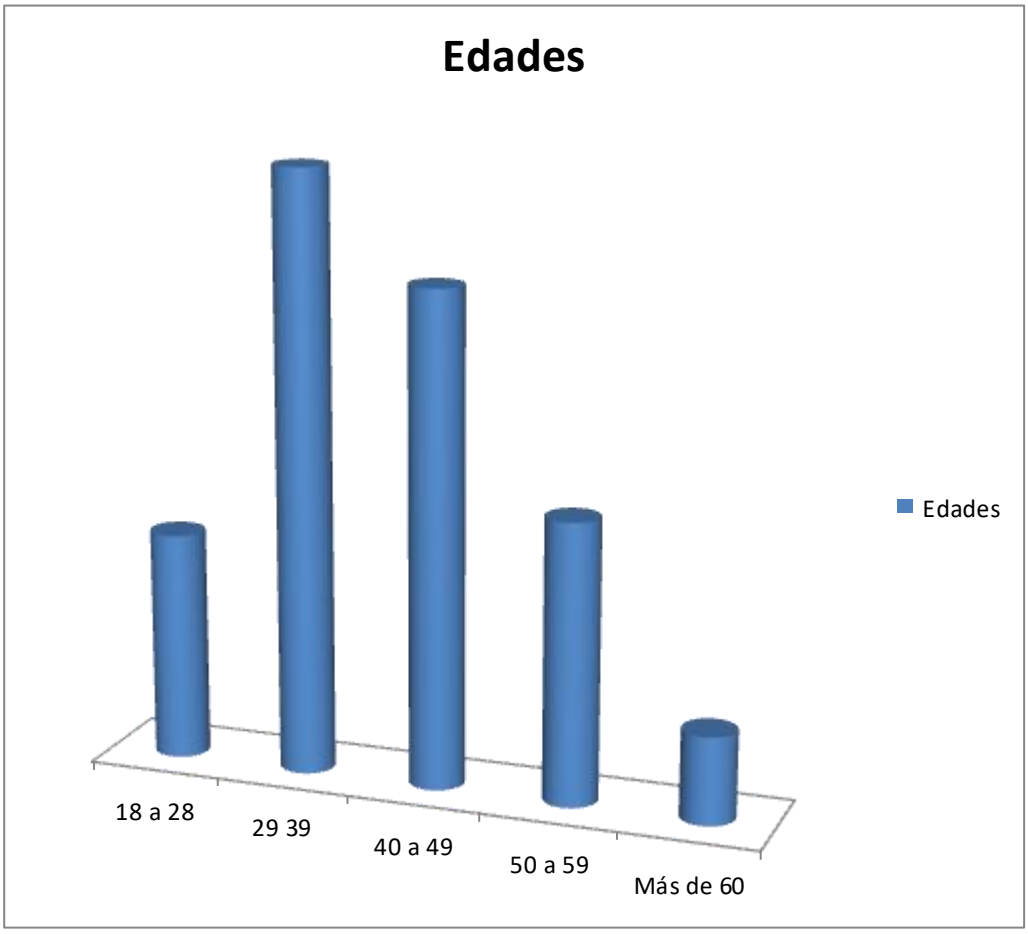
Gráfico No. 1



Fuente: Elaboración propia, julio 2016.

El rango de edades de los cliente es un 13% entre edades de dieciocho a veintiocho años, 34% de veintinueve a treinta y nueve años, 28% de cuarenta a cuarenta y nueve años, 16% de cincuenta a cincuenta y nueve años y un 5% de sesenta años en adelante.

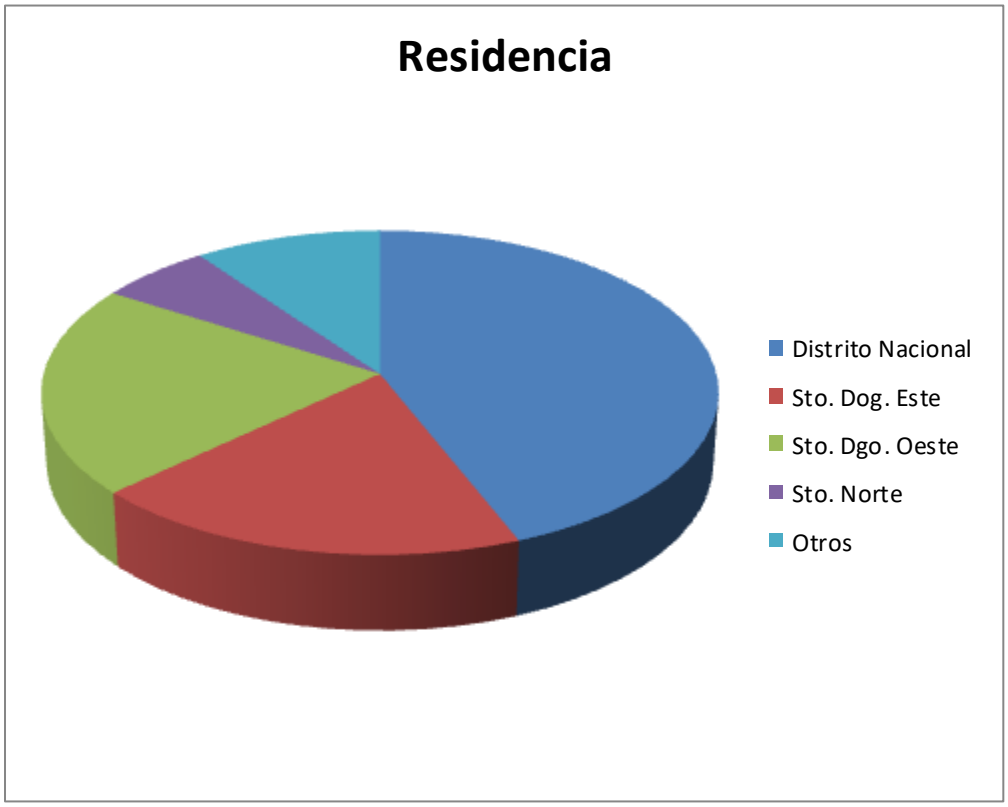
Gráfico No.2



Fuente: Elaboración propia, julio 2016.

El 44% de los clientes residen en el Distrito Nacional, un 19% en la provincia Santo Domingo Este, un 21% en Santo Domingo Oeste, el 6% en Santo Domingo Norte y un 10% en otros lugares.

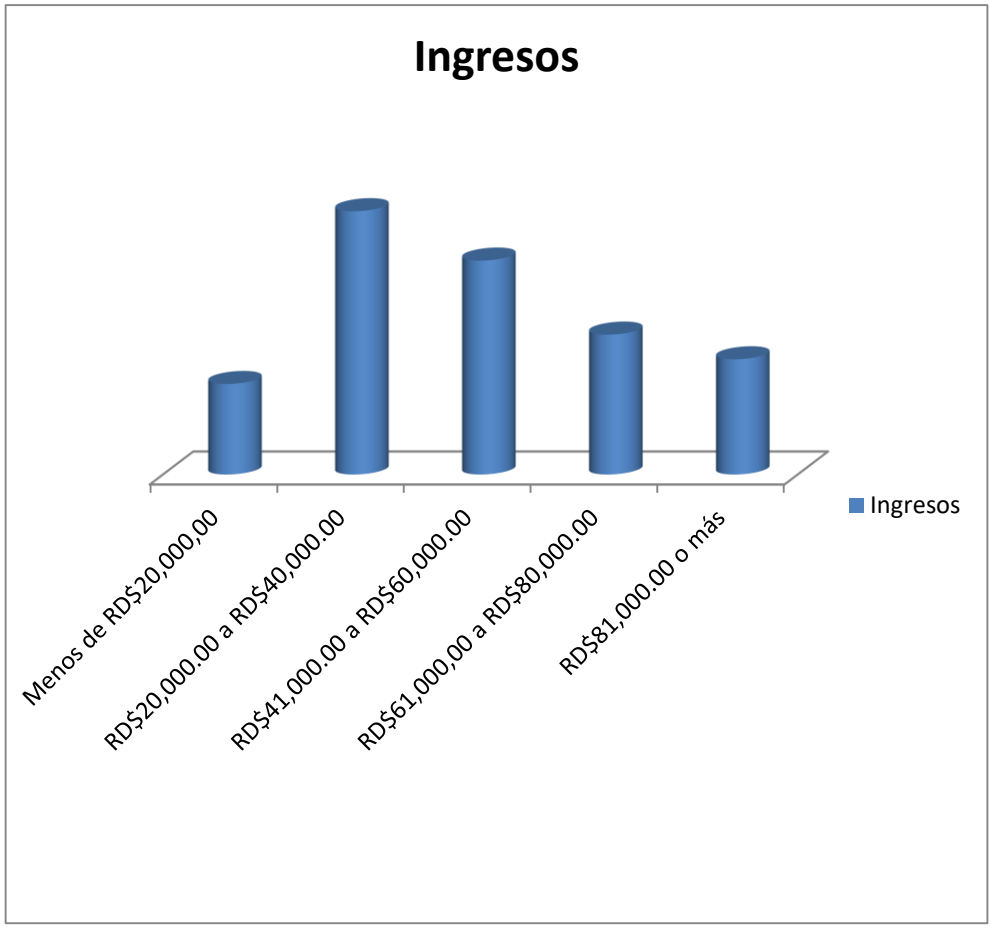
Gráfico No. 3



Fuente: Elaboración propia, julio 2016.

El 11% corresponde a ingresos de menos de veinte mil pesos, un 32% estima entre los veinte mil a cuarenta mil pesos, el 26% de cuarenta un mil a sesenta mil pesos, un 17% de sesenta y un mil a ochenta mil pesos, y el 14% más de ochenta y un mil.

Gráfico No.4



Fuente: Elaboración propia, julio 2016.

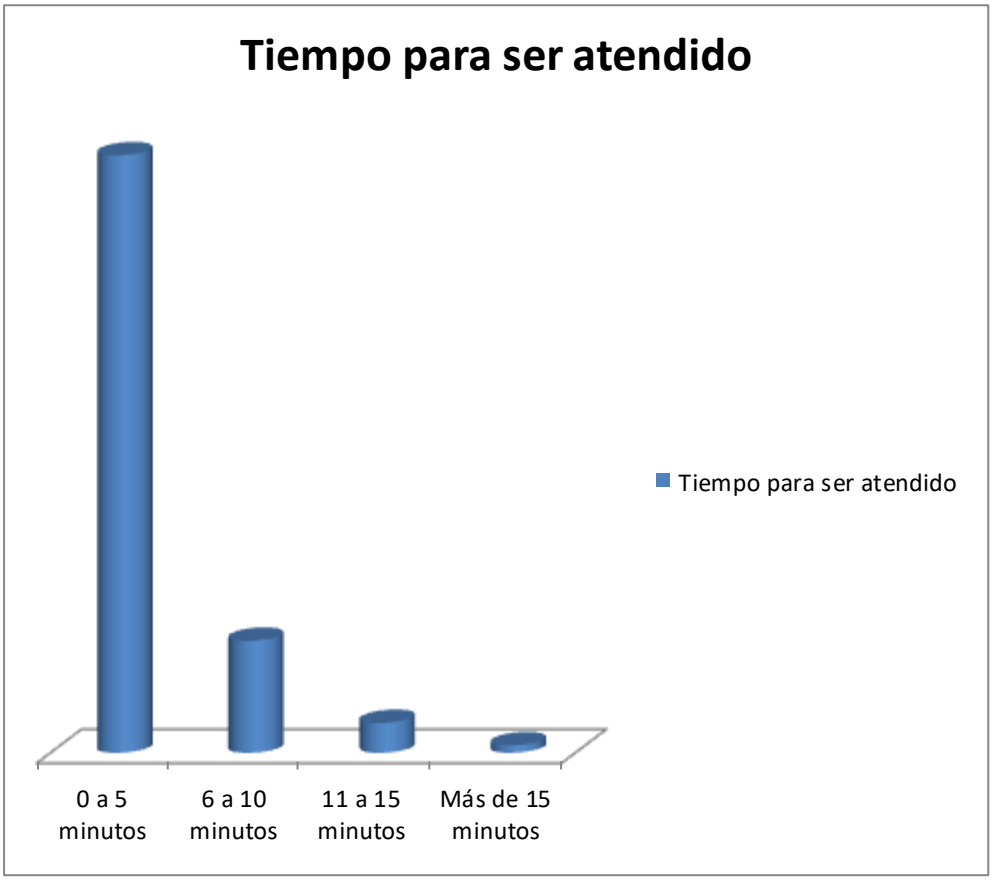
Del 100% de las visitas de los clientes a los centros de negocios el 8% es para apertura de cuentas de ahorros en pesos, dólares o euros, cuentas corrientes o comerciales, el 23% para solicitudes de préstamos personales, de tiendas, vehículos, hipotecarios o comerciales, el 10% para solicitudes de tarjetas de crédito, Visa Infinite, Platino, Oro, Clásica, Full Car, Empresariales o Multicredito, un 3% para aperturas de certificados en pesos o dólares, el 12% para solicitud de balances, un 6% para transferencias internas nacionales o internacionales, el 4% para reclamaciones y un 34% para recibir los servicios de caja, depósitos o retiros, pagos, emisión de cheques entre otros.

Gráfico No.5

Fuente: Elaboración propia

El 80% de los clientes recibe atención antes de los cinco minutos, el 15% de seis a diez minutos, el 4% de once a quince y solo un 1% en más de quince minutos.

Gráfico No. 6



Fuente: Elaboración propia, julio 2016.

Las visitas realizadas por los clientes a los centros de negocios se estiman en un 6% diarias, 5% interdiarias, 8% semanales, 38% quincenales, 42% mensuales y un 1% otras.

Gráfico No. 7

Fuente: Elaboración propia, julio 2016.

Los niveles de satisfacción al momento de recibir los servicios son los siguientes, el 30% de los clientes está totalmente satisfecho, el 55% satisfecho, el 10% poco satisfecho y un 5% insatisfecho.

Gráfico No. 8

Fuente: Elaboración propia, julio 2016.

Informe diagnóstico de la Imagen

A juzgar por los resultados antes expuestos, se evidencia que en gran medida los clientes del banco dicen sentirse satisfechos con el servicio que recibe, pero existe un 15 por ciento que no lo está. Ello representa un porcentaje importante de personas que no han sido atendidas correctamente al momento de entablar sus relaciones con la institución, y debido a que la meta del banco es la de crecer y seguir desarrollando sus productos, debe procurar la satisfacción del 100 por ciento de su cartera de clientes.

Como se expuso anteriormente, por medio a la técnica de la observación participante se observaron debilidades en la práctica para satisfacer en un 100% a los clientes, lo que lleva a que éstos expresen los niveles de insatisfacción que se describieron más arriba.

El banco goza de una buena posición en los rankings nacionales, en términos de confianza, crecimiento y el público le reconoce como una institución de prestigio. Se identifica con su logotipo, y colores, que resultan ser apropiados para el tipo de servicio que recibe. Sin embargo, el estudio se basa en los aspecto internos que tienen que intervienen en esa imagen, por lo que, el abordaje sobre estos aspectos de identidad no son abordados con el grado de profundidad que permitan hacer conclusiones y/o recomendaciones más concluyentes.

CONCLUSIONES

A través de los tiempos la comunicación ha jugado uno de los papeles más importantes en el ambiente de la sociedad, el buen manejo de la misma ha permitido el éxito en el mercado empresarial, que busca satisfacer los objetivos para obtener beneficios mutuos entre el cliente y la entidad.

Como citan la mayoría de autores, una empresa es una organización abierta y, como tal, es asimilable a un organismo vivo, que evoluciona como los ciclos naturales de los seres humanos, es decir, que nace, se desarrolla, se multiplica y muere.

En ese sentido entra la participación de la cultura organizacional de la empresa, ejecutando acciones con apego a los valores y comportamientos adecuados para proyectar una buena imagen.

En su trayectoria como entidad bancaria, Banco Santa Cruz ha demostrado un comportamiento y desarrollo de nuevos servicios y productos, obteniendo exitosas gestiones de negocios, logrando resultados en la banca personal, empresarial, tesorería e internacional.

Para lograr mayores éxitos cada día, la gestión ha estado enfocada a profundizar las relaciones con los clientes, mejorar la gestión y calidad del servicio, pero, según la investigación es necesario fortalecer la comunicación organizacional interna y externa, para que cada uno de sus colaboradores ponga atención en los valores, creencias, políticas y procesos, actuando siempre con apego a la cultura.

Tras el análisis de los datos obtenidos a través de los resultados de este diagnóstico, podemos concluir que el manejo que se tiene de la cultura organizacional no es el más apropiado y que algunas prácticas de los colaboradores están incidiendo de manera negativa en la imagen que el banco debe proyectar a sus públicos externos.

Hemos identificado la necesidad de trabajar la cultura organizacional para lograr mejoras duraderas en la imagen corporativa, pues todo colaborador debe conocer y compartir la misión, visión y valores.

Uno de los aspectos que más podrían estar afectando a la empresa en cuanto a la comunicación es que no existe una apropiada coordinación entre los empleados con sus pares iguales, aunque la empresa cuenta con servicios de outsourcing los cuales se encargan de medir y evaluar dicha comunicación.

Hay que reconocer que existe un espíritu vivo de parte del equipo de trabajo, como en todas instituciones unos más activos que otros, con más vocación pero todos alineados hacia un mismo sentido. La empresa está abierta a recibir cualquier tipo de sugerencias ya que no existe ningún nivel de autoritarismo y que la relación entre los jefes y subordinados es afable.

Para concluir utilizamos la técnica del análisis documental que nos permitió ampliar más la investigación sobre el estudio y manejo de la cultura organizacional e imagen, brindando la oportunidad de conocer su historia y filosofía, su misión y ejecución en las prácticas actuales.

Banco Santa Cruz ha ido creciendo a través de sus 16 años de arduo trabajo, y esto queda demostrado gracias a la fidelidad de los clientes, aunque siempre va a ver disgustos porque no todo es color de rosa, pero día tras día se trabaja para proyectar la imagen que se desea, orientados a dar un servicio único y excepcional, y sobre todo diferenciador para lograr mantener y obtener a nuevos clientes.

Sin embargo, las prácticas de algunos colaboradores, que marcan ciertos niveles de privilegios con algunos clientes, o las actitudes que rivalidad entre ellos, dejan una marca negativa en el manejo que se hace de la comunicación interna y que denota la falta de políticas de mejoras en ese sentido, específicamente, en lo referente a la cultura de la organización.

A lo largo de esta investigación se pudo evidenciar incoherencias en lo que expresan como cultura organizacional y las practicas que son llevadas a cabo en la institución. Lo que declaran como cultura no se corresponde con la realidad que se vive día a día.

El escenario de la comunicación institucional debe estar enfocado en apoyar a empresas e individuos con visión de crecimiento, por tal razón cada colaborador de la institución debe tener sentimientos de pertenencia, con aspiraciones en una cultura de negocio que sustente el desarrollo de las relaciones, con el compromiso a ofrecer los más altos principios de servicios, con ética, lealtad y excelencia.

Es evidente que el buen manejo de la cultura organizacional del Banco Santa Cruz, llevará a lograr un cambio y crear mejoras conductuales tanto en el trabajo individual como en equipo a nivel interno, lo cual se visualizará a través de su imagen.

RECOMENDACIONES

Tras el análisis de la comunicación institucional y con el interés de aportar con el desarrollo de la institución proponemos que se tomen algunas acciones que mejoren los canales de comunicación y fortalezcan el sentido de compromiso y honestidad en el corazón de cada colaborador en el Banco Santa Cruz.

Es necesario que la empresa preste atención a qué porcentaje de sus empleados esta totalmente alineado a su filosofía empresarial y trabajo conforme a sus principios y cultura, por tal razón hay que difundir la misión, visión y valores para que los colaboradores formen un sentido de pertenencia con la entidad y se sientan orgullosos.

- Se debe continuar la relación cercana y de armonía con el público externo, pues son ellos quienes aportan a elevar la imagen y reputación de la institución.
- Continuar con el desarrollo del buen manejo de las redes sociales, lo que permitirá grandes ventajas, se podrá alcanzar una amplia audiencia y permitirá a elevar su posicionamiento y nombre ante las demás instituciones bancarias.
- Vale señalar que la cultura organizacional actual está coarta al desarrollo eficaz de manuales de funciones y procedimientos, pues estos no se socializan con el personal.
- El necesario establecer un cambio de normas de comportamientos estables hacia una cultura de estrategias, la cual mejorará las relaciones internas y externas, para garantizar ventajas en el mercado.
- El servicio debe exceder las expectativas de los clientes. Debe ser enfocado con la actitud de escucha activa hacia el cliente para lograr captar sus necesidades.
- La institución debe continuar con las aperturas de nuevos centros de negocios y ser líder en los horarios de apertura y cierre de cada oficina, lo que expone a ser mas conocidas por las facilidades de sus horarios ante otras instituciones bancarias.

- Promover vía correo electrónico a decir un valor del mes, que cada oficina trabaje conforme a ese valor y realizar una reunión para compartir el logro obtenido a través del mismo.
- Se debe educar a todo el personal al uso adecuado del correo corporativo, para que inmediatamente obtengan la información, deben responder como recibido o de acuerdo.
- Cultivar el uso sin temor al buzón de sugerencias, que es el medio importante para nutrir al personal correspondiente de las informaciones o solicitudes de su equipo de trabajo.
- Utilizar el teléfono para uso de la empresa, hay que recordar que es un recurso prestado para realizar la labor diaria.
- La comunicación es una actividad necesaria y para lograr tener efectividad se debe saber elegir el adecuado canal de comunicación para cada situación. Ej. Cuando debe utilizarse el correo electrónico y cuando realizar una reunión.
- Aprender a manejar actitudes de comportamiento al momento de brindar servicios.
- Realizar evaluaciones a los colaboradores del conocimiento que tienen de los procesos y políticas cada cierto tiempo.
- Tiempo que tardan la institución en dar respuestas a los requerimientos del cliente.
- Deficiencias en el sistema de selección y preparación del personal de trabajo.
- Es necesario fomentar el trabajo en equipo.
- Educar a cada uno de los colabores de la empresa a través de cursos, talleres, conferencias, sobre los procesos de comunicación y las herramientas que tiene a su favor para realizar una comunicación eficaz en lo interno y externo.
- Orientar a la motivación individual y en equipo con la finalidad de obtener los beneficios que la empresa se traza, y a la vez permitiendo a cada uno de los colaboradores adaptarse más rápido a sus actividades.
- Realizar eventos de integración por lo menos dos veces al año, con la finalidad de resaltar los valores, misión, y visión de la empresa, y bajo que promesa de valor deben estar dirigidos cada día.

- En el área de servicio se debe ejecutar el orden controlado a través de turnos, porque aunque por el momento los clientes son atendidos inmediatamente llegan a los centros de negocios, el auge del crecimiento de la institución demandaría dicho servicio, para evitar caos.
- Se debe utilizar el protocolo de cortesía en todo momento dentro de la empresa, porque la intención siempre estará enfocada en hacer una experiencia grata, con el trato afable y cordial para el cliente.

BIBLIOGRAFIA

Argenti, P.A. (2014). *Comunicación Estratégica: y su contribución a la reputación*. España. McGraw-Hill.

Arroyo L., Yus M. (2003). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones.* ESIC Editorial.

Cantú Delgado, J.H. (2011). *Desarrollo De Una Cultura De Calidad*. México. McGraw-Hill.

Capriotti, P. (2005). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona. Editorial Ariel, S.A.

Capriotti, P. (1999). *Comunicación Corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo*. Recuperado de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf

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

Chaves, N. (2001). *La imagen corporativa*. Barcelona. Editorial Gustavo Gili.

Certo, S. (2001). *Administración Moderna.* Bogota, D.C. Pearson Eduación Colombia Ltda.

Costa, J. (1999). *La Comunicación En Acción: Informe sobre la nueva cultura de gestión.* Barcelona. Paidós Ibérica, S. A.

Costa, J. Putnam, L. y Garrido, J. (2000.2002). *Comunicación Empresarial. Nuevas Tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Bacelona: Editorial Gestión .

Díaz, J. (2013). Emprendices Comunidad de Emprendedores, Recuperado de https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/

Elias, J y Mascaray, J. (1998). *Más allá De La Comunicación Interna*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Guzmán de Reyes, A.P. (2006). *La Comunicación Como Herramienta Gerencial.* Bogotá. Ecoe Ediciones.

Hernández Castillo, C. (2009). *Calidad En El Servicio*. México. Trillas.

Hernández Sampieri, C, Fernando Collado, C y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología De La Investigación*. México. McGraW- Hill.

Kaíros Gibson, J, Ivancevich, J, Donnelly y Konopaske. (2002). *La Inteligencia Emocional*.

Mercado, S. (2002). *Relaciones Publicas Aplicadas: Un cambio hacia la productividad.* México. Internacional Thomson Editores, S.A.

Muñiz, R. (s.f). Marketing en el Siglo XXI. 5 ª Edición. Recuperado de http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-corporativa%3A-imagen%2C-relaciones-publicas-y-responsabilidad-social-corporativa-89.htm

Muñiz, R. (s.f) Marketing en el Siglo XXI. 5 ª Edición. Recuperado de http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm

Pintado, T. & Sánchez, J. (2016). *Imagen corporativa influencia en la gestión empresarial*, Editorial ESIC.

Porret Glabert, M. (2010).*Gestión de Personas*. Madrid. ESIC Editorial.Goleman.

Robbins, S. y Judget, T (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Education, INC.

Robbins, S. (2013). *Organizaciones, Comportamientos y Procesos*. México. McGraw-Hill

Sabes, F. y Verón,J. (2008). *La gestión de la comunicación en la administración local.* Comunicación social.

Serna Gómez, H. (2006). *Servicio de Atención al Cliente,* Recuperado de http://importacionesan.blogspot.com/2011_05_01_archive.html

Scheinsohn, D. (2011). *El Poder y La Acción A Través De Comunicación Estratégica*. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.

Schein, E. (1998). *La Cultura Empresarial Y El Liderazgo*. Barcelona. Plaza & Janés.

Siliceo A, Caceres , D, & Gonzalez, L (2000). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: hacia una organización competitiva.* Mexico. MCGraw Hill.

Bon, J.V., & Et Al. (2008)

Tironi, E. y Cavallo, A. (2004) *Comunicación Estratégica.* Chile. Aguilar Chilena de Ediciones S. A.

Tuñe, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones.* Comunicación social.

Villafañe. J. (2004). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas.* España. Editorial Pirámide.

Villafañe. J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas.* España. Editorial Pirámide.

Zarzalejos, J. (2015). *Reputación y resultados*. España. Editorial d+i Llorente & Cuenca.

Zarzalejos, J. (2016). *Integridad y Reputación*. Madrid, España. Editorial d+i Llorente & Cuenca.

ANEXOS

BANCO SANTA CRUZ

FUNCIONAMIENTO DE POLITICAS Y PROCESOS

Guía de Observación

Objetivo: Registrar las acciones de los colaboradores de la empresa, validando procesos y ejecución de las políticas en sus áreas de trabajo.

Fecha: _____ Hora_____

Nombre y Apellidos del observador:

_____

Nombre y apellidos del observado:

_____

No de caso atendido _____ Hora de comienzo _____ Hora de finalización _____

Tipo de expediente a revisar:_____

Nombre del departamento

_____

Hora de comienzo _____ hora de finalización _____

Presentó dificultades: SI __ NO ____

Especifique _____

Necesitó ayuda de otros: SI ___ NO ___

Especifique _____

Otras acciones de lo observado:

_____

_____

BANCO SANTA CRUZ

DESEMPEÑO DEL SERVICIO

Cuestionario para entrevista.

Objetivo: Expresar las opiniones en relación al desempeño de los colaboradores en el servicio a los clientes.

Fecha 22 de junio 2016 **Hora** 5:50 pm

Nombre y Apellidos del entrevistador: Emeliza Concepción

Datos Generales del entrevistado.

Nombre y Apellidos: Confidencial

Cuestionario

1. **Que significa para usted ser miembro de la empresa?**

Me llena de satisfacción y orgullo ser parte de Banco Santa Cruz

2. **Conoce y maneja la filosofía corporativa?**

si

3. **Como define la cultura organizacional de la empresa?**

Estamos en un proceso de cambios y de desarrollo a fines de poder tener una estructura mas definida.

4. **Cómo considera que son los procesos de reclutamiento de los empleados de nuevo ingreso?**

Hace falta poner en práctica los procedimientos que ya están plasmados a fines de capacitar en un espacio cerrado e individualmente donde se realicen los procedimientos antes de que el colaborador llegue a su posición.

5. Qué sugeriría usted si pudiera contribuir a elevar la calidad de los servicios que brinda el banco?

Es necesario que el personal este comprometido con la institución ya que el banco cuenta con las herramientas necesarias para brindar buenos servicios.

6. Que le gustaría cambiar de la institución?

La burocracia interna.

7. Cual es la característica que usted entiende que la empresa más valora?

El compromiso, la actitud de servicio y la honestidad.

8. Cómo evalúa la comunicación interna y externa de la empresa?
En procesos de mejora

En procesos de mejoras.

9. Que puntuación de 1 a 5 le daría usted a la calidad de atención al cliente ofrecida por los colaboradores en los centros de negocios?

4

BANCO SAN TA CRUZ

GRADO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

ENCUESTA

OBJETIVO: Identificar el nivel de satisfacción de los clientes que reciben servicios del Banco Santa Cruz

Cuestionario.

Marque con una X encima de la raya que aparezca asociada a la respuesta que considere seleccionar.

Datos personales

1) Sexo:

Femenino___

Masculino___

2) Edad:

18 a 28____

29 a 39 ____

40 a 49 ____

50 a 59 ____

Más de 60___

3) Reside en:

Distrito Nacional___

Sto. Dgo. Norte____

Sto. Dgo. Este _____

Sto. Dgo. Oeste ____

Otro ___

4) Ingresos estimados mensualmente:

Menos de RD$20, 000____

RD$20,000.00 a RD$40,000.00___

RD$41,000.00 a RD$60,000.00 ___

RD$61,000.00 a RD$80,000.00____

RD$81,000.00 o más _____

5) Tipos de servicio que recibió:

Apertura de Cuenta:

Corriente_____ Ahorro _____ Empresarial_____

Solicitud de tarjetas de crédito:

Clásica_____Oro_____Platino_____Infinite_____Multicredito___

Full Car_____ Cecconsa_____ Empresarial____

Solicitud de Préstamos:

Personales___Hipotecarios__Vehículos___Tiendas___Comerciales__

Solicitud de certificados:

Pesos_____ dólares_____

Solicitud de balances _____

Reclamaciones _____

Transferencias_____

Caja _____

Otros, Especifique _____

6) Tiempo que demoró para ser atendido

De 0 a 5 minutos_____

De 6 a 10 minutos_____

De 11 a 15 minutos_____

Más de 15 minutos_____

7) Frecuencia de visitas:

Diarias_____

Interdiaria____

Semanales____

Quincenales___

Mensual_____

Otra_____

8) Se sintió satisfecho con el servicio:

Totalmente satisfecho ___

Satisfecho _____

Poco satisfecho_____

Insatisfecho _____

RESEÑA HISTORICA DEL BANCO SANTA CRUZ

Banco Santa Cruz fue fundado originalmente por el Sr. Fausto Arturo Pimentel Peña bajo la razón social de Inversiones Santa Cruz, S. A. en fecha 18 de noviembre del 1983. Inicia las operaciones en su primera oficina ubicada en la calle Restauración, esq. Valerio, de la ciudad de Santiago, con la iniciativa de promover el desarrollo agroindustrial y el comercio.

El negocio estaba orientado a la banca comercial, con una importante participación en el financiamiento a la producción agrícola.

En el año 1999, la junta Monetaria del Banco Central de la República Dominicana, aprobó la solicitud de inversiones Santa Cruz, S. A. para operar como banco de servicios múltiples.

El 1ero de noviembre del 1999, con el respaldo de un dinámico grupo de empresarios, la institución inició sus operaciones bajo la nueva razón social ¨Banco Múltiple Santa Cruz, S. A¨.

Para el año 2000 la oficina principal estrena nuevas instalaciones en la Ave. 27 de febrero No. 49, esquina Sabana Larga, en Santiago.

La propuesta de Banco Santa Cruz, es ofrecer un estilo financiero de alta calidad, basado en los principios del servicio personalizado, atención completa con agilidad, transparencia y seguridad.

Como parte de un plan de crecimiento y expansión de la red de sucursales, para el año 2004, traslada su sede principal a la ciudad de Santo Domingo, en la Ave. Lope de Vega del sector de Naco.

Banco Santa Cruz cuenta con un completo portafolio de productos y continúa con el desarrollo de nuevos productos y servicios orientados a servir de manera especial y oportuna a sus clientes.

Actualmente Banco Santa Cruz cuenta con una amplia red de cajeros automáticos, así como los accesos a través de Bancanet y Telenlace, los cuales permiten consultas y transacciones disponibles las 24 horas del día.

El banco ha ido fortaleciendo sus principales líneas de negocios, de Banca Persona, Empresa, Internacional y Tesorería, sirviendo actualmente a más de 100,000 clientes.

A través de toda su historia, la institución ha movilizado importantes recursos al segmento de banca empresarial, destinados principalmente al comercio, la industria, el turismo, la agricultura, entre otros, participando activamente en proyectos que contribuyen a elevar la productividad y eficiencia de las empresas.

La institución mantiene un liderazgo importante en la línea de negocios de comercio internacional, con una perspectiva global y participativa en los flujos transaccionales y financieros que genera esta importante actividad económica. Cuenta con ágiles mecanismos de financiamientos para operaciones internacionales, a través de su red de bancos corresponsales e instituciones de fomento y desarrollo.
En otro orden, a través de la mese de divisas, se realizan transacciones de múltiples moneda extranjeras, especialmente dólar estadounidense, euro, franco suizo, libra esterlina y dólar canadiense.

Desde sus inicios como banco de servicios múltiples, Banco Santa Cruz ha presentado un excelente desarrollo de sus principales indicadores financieros, destacándose en el crecimiento de sus activos, pasivos, cartera de crédito y depósitos, escalando su posición dentro del sistema financiero dominicano.

Banco Santa Cruz mantiene una importante posición en el mercado financiero nacional, destacándose favorablemente por la calidad de su cartera de crédito, lo cual les brinda la oportunidad de continuar creciendo y ampliando la cartera de clientes.

Misión

¨Somos una institución financiera orientada a empresas e individuos emprendedores. Satisfacemos las necesidades financieras de nuestros clientes, acompañándoles a crecer a través de una relación personalizada, ofreciendo productos y servicios creados a su medida y entregados con un estilo de servicio único, oportuno y excepcional, agregando valor a su negocio y mejorando su calidad de vida. Ofrecemos una inversión segura y rentable a nuestros accionistas. Promovemos el desarrollo de nuestros colaboradores y de nuestra comunidad¨.

Visión

Ser uno de los principales bancos de la República Dominicana, preferido por sus clientes debido al entendimiento de sus necesidades y el desarrollo de soluciones a su medida, valorado por sus accionistas por su rentabilidad y adecuada administración del riesgo y diferenciado por si compromiso con sus colaboradores y la comunidad.

Valores Corporativos

Servicio

La vocación del servicio nace de lo más profundo del ser humano, y es lo que nos hace trascender, ayudando a los demás.

Compromiso

Es el estado interno que nos identifica e involucra, y nos hace actuar con entusiasmo, desarrollándonos como mejores profesionales.

Lealtad

La lealtad y el trabajo bien hecho, enaltece nuestra calidad humana. Es la fidelidad del compromiso de defender nuestra identidad, valores e ideales en los buenos y en los malos momentos.

Integridad

Servimos íntegramente porque elegimos actuar cumpliendo los valores que nos identifican. Es hacer lo correcto aunque nadie nos esté mirando.

Proactividad

Asumimos la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Emprendemos iniciativas y acciones con perseverancia en nuestros esfuerzos y decididos a enfrentar los cambios y de ser posible, generarlos.

Trabajo en Equipo

Ponemos en práctica la sinergia, comprometidos con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida, para asegurar una mejor calidad de los resultados.

Rentabilidad

Es el valor que mide los resultados positivos y que nos benefician a todos.