



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**“ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN DEL MODELO DE COMUNICACIÓN DE LAS
INDUSTRIAS DISNEY PARA EL BANCO DE GUAYAQUIL S.A.”**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

AUTOR: TANIA TAMARIZ TAPIA

DIRECTORA: ING. ANDREA VELÁSQUEZ BENAVIDES

2008

AUTORIA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Tania Tamariz Tapia

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Tania Tamariz Tapia declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

.....
TANIA TAMARIZ TAPIA

iii

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios superiores, a través de la modalidad de Educación a Distancia.

Al Econ. Julio Mackliff Elizalde, Vicepresidente Ejecutivo del Banco de Guayaquil S.A. por sugerir el tema para mi Tesis.

Al Banco de Guayaquil y sus Directivos por proporcionarme toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo.

Agradezco a mi esposo Javier, por toda la comprensión y paciencia demostrada durante esta etapa de mi vida y por su apoyo incondicional en mi desarrollo profesional.

A mi abuelita Electra, por todo el apoyo y amor que me ha dado a lo largo de toda mi vida.

Y de manera muy especial, mi sincero agradecimiento a la Ing. Andrea Velásquez Benavides, por haberme guiado y orientado acertadamente en mi investigación.

“ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN DEL MODELO DE COMUNICACIÓN DE LAS INDUSTRIAS DISNEY PARA EL BANCO DE GUAYAQUIL S.A.”

CAPITULO I

1. Antecedentes	1
2. Concepto de comunicación. Tipología de la comunicación y sus objetivos.	2-5
3. Tipología de la Comunicación	6
4. Cómo influye la prestación del servicio en la comunicación	8
5. Filosofía de las Industrias Disney sobre la calidad del servicio	10 - 13
6. Temática del Servicio en Disney	14
7. Criterios de Servicio	15 -16

CAPITULO II

1. Historia de las empresas comparadas	17 - 23
2. Planteamiento y delimitación del problema	24
3. Matriz de involucrados	25 - 26
4. Objetivos generales y secundarios	27
5. Analizando las principales actividades de comunicación del Banco de Guayaquil	28
a. Su comunicación interna y sus herramientas de comunicación.	29
b. La comunicación formal e informal del banco	29 -32

CAPITULO III

1. Similitudes y diferencias entre el negocio bancario y el negocio del entretenimiento	33
2. Declaración de la Visión de Disney y el Banco de Guayaquil S.A.	34- 35
3. Declaración de la Misión de Disney y el Banco de Guayaquil S.A.	36
4. Modelos y Estrategias empresariales de las Industrias Disney	37-41
5. Propuesta de adaptación del nuevo modelo de comunicación para el Banco de Guayaquil S.A.	42-45

CAPITULO IV

1. Encuestas	46 - 47
2. Conclusiones de las encuestas	48
3. Conclusiones y sugerencia de la Tesis	49 - 50
4. Bibliografía	51

CAPITULO I

1.1.1 Antecedentes.-

El éxito de Disney ha sido uno de los fenómenos más notables del siglo veinte. Este fenómeno se inicia en 1923 en Los Angeles, California cuando Walt y Roy Disney fundaron la que hoy se ha convertido en una de las mayores industrias del entretenimiento.

Con ingresos de más de 31.000 millones de dólares anuales, Disney cuenta con estrategias eficaces y modelos empresariales eficientes ¹¹

Su mentalizador, Walt Disney empezó haciendo caricaturas, las que más tarde se convirtieron en dibujos animados. Luego se hicieron películas y de ahí se crearon los parques de diversiones. Desde el principio, sus objetivos se fundamentaron en la comunicación y en la calidad del servicio al cliente.

Su excelencia en el ámbito empresarial ha hecho que directivos del Banco de Guayaquil (en Ecuador) se pregunten: *“¿Qué podemos aprender del método Disney?*

Y ¿Cómo podemos adoptar algunos de estos principios de comunicación y servicio en una estrategia de negocio viable?

El Banco de Guayaquil desea robustecer su cultura de excelencia en el servicio al cliente a través de una buena comunicación interna y externa como lo tienen las Industrias Disney.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Siendo la comunicación una función estratégica y operativa a nivel de toda organización, los resultados de la presente tesis servirán para adaptar contextualmente las estrategias y métodos probados para que se puedan implementar en el recientemente formado Departamento de Comunicación del Banco de Guayaquil.

Este departamento será el responsable de direccionar los diferentes procesos de omunicación del Banco: La comunicación dentro de la organización y las relaciones del Banco de Guayaquil con los diferentes públicos.

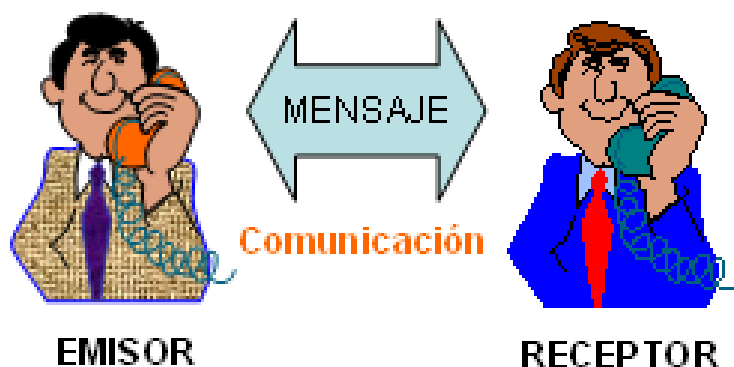
¹ The Walt Disney Company www.disney.com

1.1.2 Concepto de Comunicación.-

La Comunicación se ha convertido en un concepto utilizado por todos, sin embargo ¿sabemos realmente qué es la comunicación y cuáles son sus aplicaciones dentro del ámbito de una empresa?

Contestar a esta pregunta no resulta una tarea sencilla ya que la comunicación es un concepto poliédrico, difícil de definir. Por lo tanto, podríamos decir que la comunicación es un proceso de intercambio en el que se trasmite y entregan mensajes que deben ser comprendidos y recordados ²²

La comunicación es un acto social que contiene cinco elementos y cada uno de ellos debe estar presente en forma simultánea para que haya una comunicación eficiente.



- | | |
|----------------------------|---------------------|
| 1) ¿Quién? | Emisor / Fuente |
| 2) ¿Qué dice? | El mensaje |
| 3) ¿Para quién? | Receptor /Audiencia |
| 4) ¿A través de qué medio? | Canal |
| 5) ¿Con qué efecto? | Retroalimentación |

La comunicación es de doble vía y es necesario que haya cierto tipo de retroalimentación para saber si ha tenido éxito.

² Pedro Reinares Lara, Gestión de Comunicación Comercial, Pág.2

Una verdadera comunicación exige que el receptor llegue a ser alguien, haga algo o crea en algo. Pasemos a analizar cada uno de estos cinco elementos.

- 1) **Emisor:** Es la persona u organización que inicia el proceso de comunicación, determinando el conjunto de ideas que deben ser transmitidas. En la comunicación empresarial, desde un punto de vista legal, el emisor es siempre el anunciante, es decir la empresa pone en marcha el proceso comunicacional.

- 2) **El mensaje:** Es la idea que el emisor quiere transmitir para provocar en los receptores la respuesta deseada.

- 3) **El receptor:** Es la persona, grupo o institución que recibe el mensaje. También se lo conoce como *target, group, público objetivo o audiencia*. Los receptores deben ser claramente identificados por la empresa para que ésta pueda orientar su estrategia de comunicación.

En función del público objetivo al que se dirija la empresa creará uno u otro mensaje y elegirá uno y otro medio de comunicación para transmitirlo, de acuerdo siempre con las características sociales, culturales, demográficas y de estilos de vida de dichos receptores.

- 4) **Canal o medio:** Es el elemento físico a través del cual el emisor hace llegar el mensaje al receptor. Cualquier canal puede ser clarificado en función de dos criterios: el carácter personal e impersonal de la comunicación que circula a través del mismo y el grado de control que la empresa tenga sobre él. Es importante no confundir los canales o medios utilizados en la comunicación con los instrumentos comunicantes propiamente dichos. Por ejemplo: la publicidad no es un medio de comunicación sino un instrumento o herramienta que, a su vez utiliza un medio o canal como son los medios de comunicación de masas para transmitir sus mensajes. De igual manera el marketing directo es un instrumento de comunicación, mientras que el medio en este caso puede ser el teléfono. En la tabla 1.1. se recogen los principales instrumentos de comunicación utilizados por la empresa en relación a los canales de los que se sirven para transmitir el mensaje.

- 5) **Respuesta:** Es la reacción de la audiencia una vez expuesto el mensaje transmitido por el receptor. Esta respuesta (que no tiene por qué coincidir con la esperada) o

parte de ella, llega hasta el emisor a través del proceso de retroalimentación o feedback.

Instrumentos	Canales o medios
Publicidad	Medios Exteriores (vallas, carteles, escaparates, edificios, etc) Internet
Relaciones Públicas	Prescriptores Líderes de Opinión Técnicos de relaciones públicas con comunicación interpersonal
Marketing Directo	Teléfono Correo Internet

Tabla 1.1

También existen otros dos elementos que son necesarios considerar en el proceso de comunicación: el código y los ruidos.

El código.- Se define como el conjunto de normas y signos compartidos por las personas intervinientes y permite traducir la idea del emisor en un mensaje comprensible para el receptor. El código más utilizado es el verbal.

El ruido.- Consiste en las interferencias que se producen dentro del proceso de comunicación y que impiden al receptor recibir toda la información transmitida por el emisor, o hacen que dicha información se reciba de forma alterada.

El análisis de los diferentes elementos que intervienen en el proceso comunicativo da una visión amplia y al mismo tiempo completa de qué se debe entender por comunicación.

Tipología de la comunicación.- ³

³ Pedro Reinares Lara, Gestión de Comunicación Comercial, pág.6

Existen diferentes tipos de comunicación y se pueden clasificar de acuerdo a las distintas situaciones de comunicación.

Comunicación interpersonal.- Es aquella establecida entre dos personas con independencia que se encuentran o no físicamente cerca.

Comunicación colectiva.- Es aquella que se produce simultáneamente entre un emisor y un número relativamente elevado de individuos.

Hay otra clasificación que se puede realizar atendiendo a dos parámetros:

- a) Al número de retores de los mensajes, y
- b) A la utilización para su difusión de instrumentos técnicos de comunicación.

Sin embargo, *desde el punto de vista de las organizaciones* se puede realizar otra clasificación, ésta tiene como punto eje el destinatario final de la comunicación: los públicos internos de la empresa y los públicos externos.

Puede hablarse entonces de: comunicación interna y externa.

Comunicación Interna.- Es la que se produce dentro de la organización. Es el intercambio de información entre la compañía y su capital humano.

Esta a su vez sirve para generar una buena comunicación externa, ya que si se está generando una buena comunicación dentro de la empresa, ésta redundará en la parte externa.

Este tipo de comunicación puede dividirse a su vez en dos tipos de comunicación.

a) Comunicación interna formal: La información fluye de manera jerárquica mediante mecanismos establecidos previamente.

b) Comunicación interna informal: La comunicación se basa en las relaciones sociales que se producen dentro de la empresa. Consiste en comentar unos con otros ideas y mensajes haciendo que exista una retroalimentación solo que a veces la comunicación

informal puede resultar peligrosa, especialmente cuando se trata de la trasmisión de un rumor que acaba por convertirse en cierto.

Comunicación Externa.- Es la que se genera desde la empresa hacia el exterior. Es la transmisión de información a los clientes potenciales sobre variables de marketing, producto, precio y distribución.

Cuando se habla de comunicación comercial, a veces las personas solo la relacionan con la comunicación externa, olvidando que la comunicación interna es tan o más importante ya que contribuye a la consecución de los objetivos corporativos de cualquier organización. Por medio de la comunicación externa se trasmite también la imagen de la empresa, los elementos de información y de comunicación.

1.1.3 La Comunicación como función integral en la organización

En el siglo de los intangibles, la visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en el paradigma de la economía, la producción y la administración que ha marcado el accionar de la empresa desde el siglo XX. A ésta debe incluirse la comunicación, como nueva función integral en la organización, o dicho de otra forma como el eje de la acción empresarial, ya que este aspecto debe verse como el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

La comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere.

Hoy en día, un especialista en comunicación organizacional debe gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; debe liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos. Todo ello en base a la investigación aplicada.

Esta propuesta formativa plantea un enfoque integral de la función de la comunicación, en el que se asume ésta como un sistema que determina el comportamiento organizacional. Desde allí se entiende que las organizaciones no son entes funcionales ni pragmáticos que requieren únicamente optimizar la comunicación o solamente medirla con instrumentos, se

piensa en la organización construida a través del talento humano, con significados de comportamiento, hechos y eventos.

Esta visión trasciende la instrumental en la que se ha enmarcado, el quehacer de la comunicación organizacional. Orientaciones funcionalistas sustentadas en las destrezas del comunicador. Por el contrario, la nueva visión de la comunicación organizacional debe partir del supuesto de que las empresas son realidades en construcción que permiten visiones integrales y posibilidades de intervenciones deliberadas y sistemáticas para adecuarlas a lo que pretenden ser. Se debe pensar en la Comunicación Organizacional como una estrategia integral que posibilita proyectar identificadores para propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en el que actúa y con las necesidades sociales.

Hay distintos enfoques en Latinoamérica que han concentrado la atención de los programas de Comunicación Organizacional: El enfoque Mecanicista fundamentado en la transmisión y recepción del mensaje a través del canal; el Psicológico, basado en las intenciones y aspectos humanos de la comunicación donde se presume que existe una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento; y el enfoque Tecnócrata cuyo eje se centra en la comunicación como estrategia, que se basa en determinar un sistema de objetivos y criterios de acción destinados a orientar la actividad de la empresa basándose en aspectos como la reingeniería y la calidad total.

Desde el punto de vista empírico se podría decir que en Ecuador se percibe la Comunicación Organizacional como (speech communication) "comunicación del habla". De persuasión (es decir, publicidad y propaganda juntas), de discurso público (u oratoria) y de comunicación mecanicista (medios) con el personal.

Aunque no se cuenta con datos precisos, se podría decir que en su mayoría, los gerentes entienden que la comunicación es un factor importante en la organización, pero algunos ni siquiera la perciben como función integral de su empresa, pero como factor estratégico en la gestión empresarial, pese a ello, la actividad del profesional de la comunicación organizacional va en aumento. Cada vez son más las organizaciones públicas y privadas que requieren un profesional de estas características.

Las nuevas tecnologías de comunicación se han constituido en herramientas para la competitividad, de allí que uno de los grandes retos que tiene el comunicador organizacional

es aprender las nuevas tecnologías para la generación de sentido de su trabajo en torno a ellas.

Cuando falla la comunicación organizacional, esta se ve reflejada en los niveles de productividad así como en la calidad de los productos o servicios.

La Comunicación Organizacional se debe plantear como esencia y herramienta de las relaciones empresariales, en donde tanto trabajadores como empresarios actúen como emisores y receptores, en busca de un bien común: el desarrollo empresarial para la efectiva competitividad en mercados internacionales.

Actualmente, la comunicación organizacional, no es una opción elegible por los empresarios es una necesidad. En el mundo de los intangibles lo que tiene peso es: la marca, la calidad, el control ambiental, el trabajo en equipo, las relaciones, la identidad, la innovación, la creatividad y la inteligencia empresarial. No es un lujo que una pequeña o mediana empresa tenga un comunicador organizacional, más bien la función de la comunicación organizacional es que los trabajadores puedan producir en equipo, obtener metas colectivas y competir en el mercado.

1.1.4 Cómo influye la prestación del servicio en la comunicación

Todo cliente que ingresa a una empresa sabe que tiene el poder en su mirada. Es un estratega perfecto que escuchará silencioso y en muchos casos no opondrá elementos a la oferta que se le haga. Parece cautivado por la información, seducido por la propuesta, embelesado por la pulcritud de su interlocutor, pero tal vez se retire sin firmar el contrato. Simplemente dudó: no le gustó la respuesta telefónica que le daban a un cliente que se quejaba por... o no pudo escuchar bien, pero fue suficiente.

La mirada devastadora del cliente recorrerá los cuadros, los afiches, el orden, la limpieza, los gestos, los movimientos, las personas que entran y salen de la oficina de personal, las demoras, las respuestas imprecisas, los cuchicheos internos, las charlas telefónicas entre los empleados, el trato que reciben otros clientes, la falta de paciencia con aquellos que ya preguntaron varias veces lo mismo, los comentarios de los vendedores sobre la discusión matinal con el jefe, los reclamos que se filtraron por casualidad de un proveedor. Pequeños detalles no considerados pueden ser percibidos por el cliente e incidir en la decisión final y hacer fracasar el negocio.

La cultura organizacional pone en evidencia el accionar cotidiano, manifiestan el modo de hacer de una empresa. En las rutinas de trabajo se filtra la confianza y se muestran los desgastes de las relaciones, el trabajo atrasado, la presión por lograr ventas y la falta de planificación de las actividades y estos son puntos neurálgicos que pueden ahuyentar a los poderosos y desconfiados clientes.

Las expectativas del cliente pueden ser medidas por dos criterios: el valor medido por la perspectiva del cliente y por el valor agregado que justifique su inversión o compra.

a) Valor medido desde la perspectiva del cliente: ¿Cómo saber qué espera el cliente? ¿Cómo interpretar y conquistar ese deseo tantas veces inconforme que plantean los clientes? ¿Qué ideas trae? ¿cuál es el nivel de satisfacción que espera? ¿cómo relaciona precio y calidad; calidad y servicio; servicio y promesa?

Cómo queda armado ese paquete satisfactor que se lleva en la mente. Una buena atención, cantidad de información, precio, financiación, estrellas, marcas, estilos... Se está llevando lo que buscaba. *¿cómo saberlo?*

Reconocer las características de los clientes, los gustos, el conocimiento que traen, la cantidad de información que buscan (el nivel de saturación informativa), la sensibilidad que tienen, permite saber cuáles son sus expectativas.

El personal de contacto que sabe reconocer y trabajar sobre estas cualidades simbólicas debe construirse en la empresa, cuidarse, añejarse, no dejarlo reposar. Un buen relacionista, un buen vendedor, un coordinador, deben capacitarse en la empresa, son la cara visible de la organización y la organización misma para el cliente.

b) Valor agregado de la utilización o inversión (incluye el plus para el cliente): Pocas veces el cliente construye una imagen acabada de la experiencia que espera. Siempre deja espacio para sorprenderse y encontrar que puede satisfacer su necesidad por encima de sus exigencias. Este es el sentido de la gratificación.

Quiere más de lo esperado, un plus. Espera sentir que la empresa pensó en él, que su pago es altamente recompensado.

El cliente modela su idea de experiencia con la información que le brinda la empresa. Y la compara con lo que pudo vivenciar después de recibido el servicio.

¿Qué significa esto? Que si la información que le dieron sobre el servicio está sobredimensionada para captar al cliente, la experiencia será negativa. Si en cambio la información se acerca al nivel simbólico que pretende el cliente, cualquier plus en ese sentido será valorado.

Debemos recordar que el cliente le da al servicio un sentido de utilidad como satisfactor de la necesidad y que de acuerdo con sus características personales, culturales, económicas y sociales habrá aspectos a los que les atribuya mayor o menor valor.

Nos preguntamos entonces: ¿cómo influye la prestación del servicio en la comunicación?
¿Qué es lo que ven los clientes?

Es imposible imaginar que una empresa que trabaja en contacto permanente con el cliente no tenga en cuenta sus sugerencias.

Filosofía de las Industrias Disney sobre la calidad del Servicio.-

Las expectativas de los consumidores en cuanto a calidad del servicio, como decíamos, han aumentado. De hecho el precio, la calidad y los atributos especiales de un producto (aunque importantes para generar el interés inicial) no son suficientes para asegurar la lealtad del consumidor. ¿Por qué? Porque según Disney al comprar, el consumidor no solo adquiere un producto, sino también una serie de expectativas sobre su funcionamiento y el servicio asociado con el mismo.

La filosofía de Walt Disney en cuanto al servicio era sencilla:

“Mantener el lugar limpio...hacerlo placentero...hacerlo un lugar verdaderamente divertido”.

La actual definición de servicio de calidad de Disney es:

“Sobrepasar las expectativas del huésped prestando atención a los detalles”.

En la historia antes el receptor del servicio era el usuario, hoy es el cliente pero las empresas que están a la vanguardia lo empiezan a llamar “huésped” como en Disney.

Ellos se refieren a la huespedología enmarcándola en dos actividades:

- conocer al huésped (es decir conocer datos demográficos) y
- entender al huésped (conocer datos psicográficos)

En el aspecto de de conocer al huésped, se refiere a que ellos tienen que saber para quién es el servicio, ya que antes de definir las estrategias de servicio quieren saber a quién se lo van a prestar. ¿Cómo lo averiguan? Diversos departamento de Walt Disney World Resort se dedican a la tarea de estudiar continuamente a sus huéspedes. Se dan cuenta ¿quién los visita? ¿quién no? ¿Por qué los visitan? ¿Qué pueden hacer para satisfacer las necesidades de sus clientes?

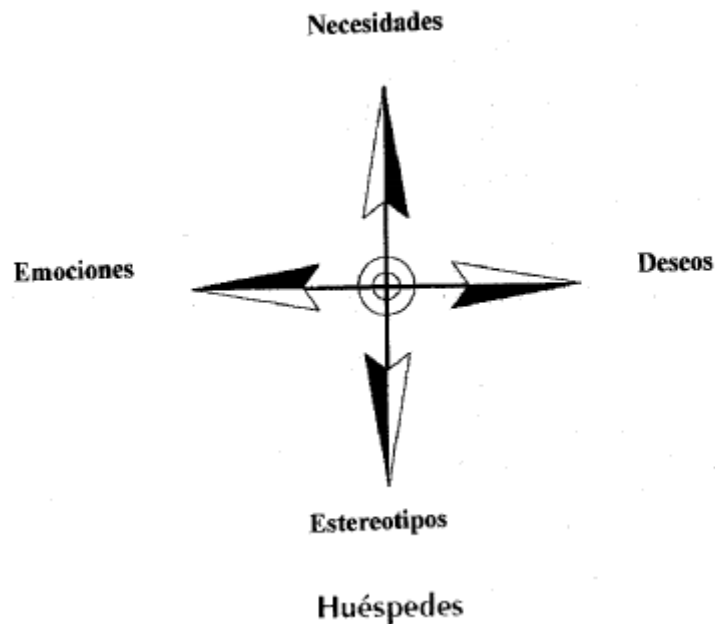
Dentro de su estudio cuidadoso de mercado, seleccionan métodos correctos de investigación que les permitan anticipar y sobrepasar las expectativas de sus huéspedes. En este caso dos tipos de investigación les ayudan a tener respuestas necesarias:

Investigación cualitativa: en donde analizan los sentimientos, actitudes y razonamientos de sus huéspedes (clientes).

Investigación cuantitativa: En donde analizan números, porcentajes y tendencias.



La siguiente brújula indica todas las direcciones de servicio:



Necesidades:

Existen dos tipos de necesidades:

- Básicas (agua, comida, refugio)
- Situacionales (requieren un producto o servicio)
-

Deseo

Dado que las necesidades pueden satisfacer con productos o servicios existentes, los deseos pueden definirse como aquello que permite sobrepasar las expectativas del consumidor.

Aún las necesidades básicas pueden expandirse para satisfacer un deseo. Por ejemplo: el agua es una necesidad básica, pero el agua embotellada un deseo. Igualmente, tener un refugio es una necesidad, pero tener una casa para vacaciones es un deseo.

Estereotipos:

Con esto nos referimos a la imagen que muchas personas tienen de las industrias Disney de sus empleados. Estos estereotipos fueron los que motivaron a Walt Disney a idear un nuevo

tipo de “empleado” para su parque temático. Miembros de un elenco que se diferenciaría de otros empleados de parques de atracciones gracias a su vestuario, normas de apariencia y entrenamiento para la prestación de un servicio de calidad.

Emociones:

Mucho menos tangible que las necesidades o los estereotipos, las emociones representan la clave para calibrar el éxito del servicio. Nosotros no sólo consideramos los diferentes estados emocionales de los huéspedes pero también canalizar sus emociones en la dirección apropiada.

Ejemplo:

	Necesidades	Deseos	Estereotipos	Emociones
Walt Disney World	* Vacación	*Felicidad *Recuerdos para toda la vida	*Es para niños *Es una feria *Largas colas *Limpio * Acogedor *Caro*Divertido	* Entusiasmo al entrar *Pies cansados al final del día. *Emoción al Subirse a Everest Mountain
Banco de Guayaquil	*Seguridad Financiera	*Cuentas Corrientes *Cuentas de Ahorros *Inversiones *Tarjetas de Crédito	*Pisos de mármol *Trajes y corbatas *Horario bancario *Colas largas en las cajas	*Impaciencia en las cajas de depósitos *Emoción al obtener el primer préstamo para una casa u auto.

Temática de Servicio:

La temática de servicio es una herramienta de inspiración y motivación que las compañías utilizan para definir sus metas de servicio a corto y largo plazo.

DISNEY WORLD	BANCO DE GUAYAQUIL S.A.
<p>El deseo que tienen los huéspedes Felicidad</p>	<p>El deseo que tienen los clientes Seguridad Financiera y buenos intereses.</p>
<p>La necesidad que satisfacen o el producto que ofrecen Lo mejor en entretenimiento</p>	<p>La necesidad que satisfacen o el producto que ofrecen Seguridad en sus cuentas corrientes, cuentas de ahorros, pólizas y tarjetas de crédito.</p>
<p>¿Para quién es el producto? Personas de todas las edades y de toda procedencia.</p>	<p>¿Para quién es el producto? Para personas mayores de edad que desean hacer depósitos o que se les otorguen créditos.</p>

Criterios de Servicio de Walt Disney World:

Cortesía:

Implica el respeto a cada persona al:

- Tratar a cada huésped como un VIP (Very Important Person)
- Asegurar la participación de todos.
- Satisfacer necesidades individuales
- Brindar opciones cuando se presentan fallas en el servicio
- Tratar a los compañeros de trabajo como huéspedes también.

Espectáculo:

Crema una experiencia al:

- Distinguir entre una buena y una mala presentación
- Realizar controles de calidad
- Incorporar elementos temáticos.
- Separar áreas en escena de áreas tras bastidores.

Eficiencia:

Implica asegurar el fluido funcionamiento de todos los elementos relacionados con:

- La capacidad del lugar
- La circulación de los huéspedes
- El trabajo en equipo

Seguridad:

Implica velar por el bienestar de los huéspedes y miembros del lenco y mantener su tranquilidad al:

- Proteger el ambiente
- Prestar servicios de emergencia
- Prevenir y controlar pérdidas
- Brindar servicios de vigilancia.

Sistemas de entrega

Una vez redactada la temática de servicio y revisado el criterio, estamos listos para profundizar en la prestación del servicio. La temática y los criterios de servicio son propios de cada organización, sin embargo, los sistemas de entrega son los mismos para todos.

Éstos se definen de la siguiente manera dentro de Disney:

Elenco (empleados): Recurso Humano

Escenarios (ambiente): Recursos Físicos

Procesos: Políticas, tareas y eventos

Dentro del aspecto **Elenco** están los **empleados** o colaboradores, es decir todo el recurso humano, sus características son:

- El éxito de la compañía
- Tener el encaje correcto. Tener buena actitud.
- Mostrar buena cultura, en donde también se toma en cuenta las tradiciones.
- Dar capacitación continua.

Dentro del aspecto **Escenario** **está** el **ambiente** las características serán:

- Trasmitir el mensaje correcto
- Guiar la experiencia del cliente (en el caso de Disney el huésped)
- Utilizar detalles que puedan captarse con diferentes sentidos
- Separar el trabajo de lo que llamaremos “en escena” del “tras bastidores”
- Conservar el escenario en buenas condiciones.

Y Por último el aspecto de **Procesos** que serían las **políticas, tareas y eventos** tendrá como características:

- Afectar para bien la experiencia del huésped o cliente.
- Son mejores comprendidos por quienes lo llevan a cabo.
- Deben funcionar para las masas y para las excepciones.
- Pueden ser simples y complejos.

CAPITULO II

2.1 HISTORIA DE LAS EMPRESAS COMPARADAS:

BANCO DE GUAYAQUIL S.A.

El Banco de Guayaquil S.A. se constituyó por Escritura Pública el 20 de diciembre del año 1923 en la ciudad de Guayaquil, primero bajo la denominación de Banco Italiano, es decir en el año 2007 el banco cumplirá 84 años de existencia. La cronología de hechos históricos del Banco de Guayaquil se detallan en el Anexo 1.



La actual administración del Banco inició sus actividades a partir del año 1984. Desde esta fecha, se aplica un enfoque moderno de banca y se adquieren los equipos de computación más sofisticados del mercado. Se crea cuatro divisiones básicas para desarrollar sus servicios: Banca Corporativa, Banca Personal, Banca de Inversiones y la División de Tarjetas de Crédito. La estructura general del banco se detalla en el Anexo 2.

En 1990, el entonces Presidente Ejecutivo de Finansur, Señor Guillermo Lasso Mendoza es nombrado Vicepresidente Ejecutivo y Gerente General del Banco de Guayaquil. Empieza desde allí un firme posicionamiento en el mercado nacional como el primer Multibanco del Ecuador. El Banco de Guayaquil empezó a ofrecer todos sus productos y servicios bancarios a través de una sola organización. Su credo y valores corporativos se detallan en los anexos 3 y 4.

Al 30 de Junio de 2007 el Banco de Guayaquil cuenta con un patrimonio de \$134.372 en miles de dólares; y activos más contingentes de \$1.866 millones de dólares.

Actualmente 603.000 clientes obtienen mayor respaldo en sus operaciones con cada una de las subsidiarias. También disfrutan de una amplia gama de productos y servicios a través de su red en 34 ciudades, 127 oficinas (sucursales y agencias) y 500 cajeros automáticos en todo el país. Cuenta además con una oficina de representación en Madrid y otra en Panamá.

THE WALT DISNEY COMPANY.-

También denominada Disney Enterprises, Inc. o simplemente Disney fue fundada en el año 1923 por Walter Elías Disney. Es una de las corporaciones más grandes del mundo dedicada a las comunicaciones y el entretenimiento.

Es la segunda empresa de comunicaciones de Estados Unidos. Las oficinas centrales de la compañía se encuentran en Burbank, California en Los Angeles.

Su mentalizador, Walter Disney falsificó su edad en el pasaporte cuando tenía solo 16 años y se enlistó en la Cruz Roja durante la 1era.Guerra Mundial. Tras esta experiencia llegó decidido a ser dibujante. Creó una empresa de caricaturas en Kansas - City la que más tarde quebró.⁴

Walt se mudó para Hollywood donde creó Disney Brothers Studio⁵ con su hermano Roy pero Walt siempre la fuerza creativa mientras que Roy se dedicó a las finanzas.

En 1927 Walt Disney alcanzó éxitos con “Oswaldo, el conejo afortunado” una caricatura diseñada por él. Poco tiempo después su distribuidor se robó el personaje.

Al principio Walt pensó que podría continuar haciendo cortometrajes de Oswald pero tras leer las cláusulas en letra pequeña de su contrato se percató que su distribuidor era propietario de todos los derechos.⁶

Al poco tiempo cambia la apariencia del conejo modificando sus orejas y el resultado fue el Ratón Mickey. Aunque al principio su nuevo personaje no atrajo mucho interés, Walt consiguió que un distribuidor se interesara ya que añadió sonido sincronizado a los dibujos animados del ratón. El resultado fue “Steamboat Willie” que se estrenó en 1928, justo en la época que se añade sonido y color al cine.

Aunque luego Disney tenía a personajes como Goofy y el Pato Donald, Walt vio que los dibujos animados no eran lo único que podrían sostener su negocio. Ni siquiera sus seis Óscar de la Academia lo hicieron conformarse. Ya para 1937 Disney estrenó “Blancanieves

⁴ Laugh-O-Grams fue creada en 1922 or Disney y Ub Iwerks. En 1923 desapareció

⁵ Este nombre fue cambiado a Walt Disney Productions en 1929..

⁶ Ub Iwerks fue el único que permaneció con Disney.

y los Siete Enanitos” el mismo que fue catalogado como el primer largometraje de animación en color y el que obtuvo los mayores ingresos de todos los tiempos.⁷

Con el éxito obtenido, Walt se propuso estrenar dos largometrajes por año, indistintamente de la serie de cortos. La empresa empezó a crecer y su base de empleados se multiplicó. Se construyó un estudio en Burbank y en 1940 la empresa salió a la Bolsa de Valores para poder financiar su estrategia.

Empezó la 2da. Guerra Mundial y durante este periodo no se hicieron largometrajes. Fue en 1944 que Disney decidió re-estrenar Blancanieves y esto les generó buenos ingresos.⁸

En 1950 se estrenó “La Cenicienta”, otro largometraje con canción.⁹ En este mismo año también se produjo “La Isla del Tesoro”. Desde ahí Disney empezaría a producir películas con actores.

Cuando Walt empezó con la idea de crear “Disneyland” lo hizo con la idea de generar liquidez para sus películas y así mismo que el público se motivara a través de un gran parque de atracciones al aire libre. Para esto ideó otra razón social: “WED Enterprises” (WED eran las iniciales de Walt) la misma que se mantendría separada de “Disney Productions” para que cada empresa se dedicara a lo suyo, es decir sus creativos en hacer películas y los empresarios cinematográficos no tuvieran la pretensión de echar mano en la nueva empresa que solo se dedicaría a construir el parque.

Aunque el parque representó un gran riesgo para la compañía, ya que se construyó solicitando enormes créditos bancarios, valió la pena. Se pudo inaugurar en 1955.

El concepto que tenía Walt Disney de un parque de atracciones es que tenía que ser atractivo para toda la familia.

Por la buena estructura y el empleo de la mejor tecnología en los juegos, el parque generó muchos ingresos. Disneyland dejó a la compañía en una mejor posición financiera.

⁷ Un dato curioso es que pese a que Blancanieves no fue nominada como mejor película en 1938, al año siguiente La Academia de Artes y Ciencias Cinematográficas galardonó a la película con un Óscar Honorario de tamaño real junto con otras 7 figurillas en miniatura.

⁸ Dave Smith y Steven Clark, pág. 57.

⁹ La compañía descubrió que sólo podría producir un largometraje de animación cada tres o cuatro años, no los dos al año como inicialmente se había propuesto

Luego vino el otro sueño de Walt: poner en marcha otro parque de diversiones pero esta vez en La Florida. En 1965 adquirió en secreto 10.900 hectáreas de tierra en Orlando, Florida en las que pensaba construir Walt Disney World y EPCOT (siglas en inglés de “Prototipo Experimental de la Comunidad del Mañana”) sin embargo no alcanzó a ver su sueño hecho realidad ya que murió justo en la Navidad de 1966.

La puesta en marcha de Walt Disney World y EPCOT Center agotó a Roy O. Disney quien sucedió a su hermano como Presidente de la compañía pero vivió justo lo necesario para presenciar en 1971 la inauguración de Walt Disney y EPCOT en Orlando. Este parque se convirtió instantáneamente en el parque con mayores ingresos del mundo. Solo el primer año generó ingresos por 139 millones de dólares y tuvo alrededor de 11 millones de visitantes.

En 1976 se inauguró un Disneyland en Tokio y aunque la propiedad era de un socio japonés, el parque fue diseñado por WD Enterprises.

Durante los años en que Disney se concentró en diseñar y construir parques temáticos, la producción cinematográfica bajó notablemente. Parecía como si la creatividad se hubiera esfumado. Los directores siempre solían preguntarse *¿Qué hubiera hecho Walt?* Sin embargo a finales de los setenta y comienzos de los ochenta Disney empezó a producir películas con el sello de Touchstone, orientado al mercado adolescente y adulto.

En el lapso de los años 1980 hasta 1983 el rendimiento financiero de la compañía decayó. Disney tuvo muchos gastos en acabar de construir EPCOT, el mismo que se inauguró en 1982. También invirtió en el desarrollo de una nueva empresa de cable “The Disney Channel” la misma que se abrió en 1983. La producción de películas siguió siendo irregular.

En 1984 los beneficios de la empresa se estancaron y Roy E. Disney (hijo de Roy O. Disney) dimitió al Consejo de Administración. Poco tiempo después, Saul Steinberg e Irwin Jacobs presentaban ofertas públicas para primero adquirir Disney pero luego vender sus activos por separado. Fue gracias a la intervención de Sid Bass, magnate del petróleo, quien invirtió 365 millones de dólares que se rescató la empresa. Devolvió luego la empresa a Roy

E. Disney al consejo de Administración y puso fin a todos los intentos de adquisiciones hostiles.¹⁰

Al poco tiempo, en el mismo año se nombra como Presidente y Consejero de Disney a Michael Eisner de 42 años y a Frank Wells como Presidente Ejecutivo y Director de Operaciones. Estos nombramientos tendrían el respaldo del Grupo Bass.

Eisner había sido Presidente Ejecutivo de Paramount Pictures, y Wells era un antiguo abogado de empresas de entretenimiento y desempeñó el cargo de Vicepresidente de la Warner Brothers.

Roy E. Disney fue nombrado Vicepresidente y acto seguido, Eisner reclutó dos ejecutivos de Paramount: Jeffrey Katzenberg y Rich Frank para que fueran Presidente del Consejo de Administración y Presidente de la División de Producciones Cinematográficas y de Televisión de Disney.

A Eisner se le atribuye gran parte del mérito de resurgimiento de Disney ya que él se comprometió en maximizar el valor de la acción y lo logró.

Cuando Eisner llegó Disney languidecía y como dijimos escapó de una adquisición por pedazos, sin embargo a finales del año 2000 los ingresos aumentaron de 1.650 a 25.000 millones de dólares, mientras que los beneficios netos crecieron de 100 a 1.200 millones durante los quince primeros años de la administración de Eisner. Es decir Michael Eisner generó a los accionistas un rendimiento del 27%.¹¹

En 1986 la empresa cambia su nombre por el de The Walt Disney Company.

En 1994 Disney sacó el "Rey León" y este largometraje batió records de taquilla. Los ingresos por la película más las ventas de productos por la película ascendieron a 2.000 millones de dólares y los ingresos netos por 700 millones de dólares.

El 4 de abril de 1994, Frank Wells, Presidente Ejecutivo de Disney murió en un accidente de helicóptero. La pérdida de este funcionario creó un vacío en la empresa muy difícil de llenar. Eisner asumió en conjunto los títulos de Presidente Ejecutivo y Presidente del Consejo de Administración y las responsabilidades de Wells las distribuyó entre los miembros de la alta dirección de Disney.

¹⁰ Rudnitsky Howard, "Creatividad con Disciplina", Forbes 6 de marzo de 1989, pág. 41

¹¹ La Franco Robert, "Eisner Bumpy Ride", Forbes del 5 de Julio de 1999, pág.50

Las maniobras por sustituir a Wells ganaban velocidad pero en el centro se barajaba el nombre de Jeffrey Katzenberg.

Katzenberg deseaba alcanzar el puesto de Wells y se sentía responsable de generar el 43% de los ingresos de la compañía pero la gente lo veía a él más bien como un operativo de estudio y no como un estratega de la organización. Se sabe que Katzenberg quería ser el nuevo Presidente Ejecutivo pero no estaba de acuerdo con Michael Eisner en aspectos como ampliar el negocio musical y la construcción de parques temáticos.¹²

En vista que no lo nombraron Presidente Ejecutivo, Katzenberg dejó la empresa y unió fuerzas con el Director y Productor Steven Spielberg para construir la empresa Dreamworks. Al poco tiempo que se marchara de la empresa, muchos directivos también dejaron la empresa.

En 1993 y 1994 la competencia en el negocio de los parques de diversiones creció.

En 1996 Disney invirtió en un equipo de Baseball de Los Ángeles California y lograron que el equipo se consagrara pero fue vendido en el 2003.

Sin embargo el acontecimiento más grande de ese año fue la adquisición de Capital Cities/ABC capital. La transacción fue de \$19 billones de dólares la que hasta ese entonces fue la segunda transacción más grande de la historia de los Estados Unidos. El resultado: se trajo la red de la televisión de ABC a Disney. Además de 10 estaciones de televisión, 21 estaciones de radio, siete periódicos y acciones en la empresa de cable A&E, Lifetime, History Channel y la red de ESPN. Hoy en día se estima que solo ESPN vale el precio de la adquisición de Capital Cities/ABC.

Un parque nuevo de Disney's: "Animal Kingdom" abrió sus puertas en 1998. Con un árbol gigantesco, "Tree of Life" como su pieza central, fue el parque más grande de Disney, con casi 500 acres. Una atracción importante eran los safaris de Kilimanjaro, donde se podía experimentar una reproducción altamente exacta del mundo animal y vegetal de lo que es la sabana africana.

También a 1998, la compañía incorporó la "Línea de Cruceros Disney", y un año más tarde adquirió la línea "Disney Wonders". Ambas naves viajan por el Caribe recorriendo y parando en la propia isla de Disney Castaway Cay.

¹² Turner Richard, "Is Walt Disney Ready to rewrite Its Own Script?", The Wall Street Journal, 26 de agosto de 1994.

En el 2001 Walt Disney abrió dos parques nuevos. En febrero, “Disney California Adventure” transformando la propiedad de Disney Anaheim en un verdadero Resort. En septiembre del 2001 se abrió “Tokio Disney Sea” destacando los mitos y las leyendas del océano.

En Marzo del de 2002 se abrió otro parque fuera de los Estados Unidos “Walt Disney Studios”, adyacente a Disneyland, París.

En el 2003, la compañía de Filmes de Disney que había sido número uno o dos en algunos casos en la taquilla de los Estados Unidos por trece de los últimos dieciséis años, tuvo una gran ventaja en el 2003 con “Los piratas del Caribe: La maldición de la perla Negra” y con Disney- Pixar's “Encontrando a Nemo”, ambos recolectaron casi \$300 millones en la taquilla. Ese año, Disney se convirtió en el primer estudio cinematográfico de la historia en sobrepasar los \$3 mil millones de taquilla global.

El 1 de Octubre del 2005, Roberto Iger asumió la posición de Presidente de la Corporación, convirtiéndose en el séptimo individuo para conducir a la compañía a lo largo de su historia. Iger estableció rápidamente su intención de aprovechar las tecnologías para conectarse con los consumidores de nuevas maneras. Dentro de pocas semanas en el cargo, hizo un arreglo para que Disney sea la primera estación en tener sus programas disponibles en el IPod de Apple.

Iger también acentuó su determinación de hacer crecer la compañía basándose en su herencia de gran creatividad y su primera gran iniciativa fue el anuncio de la adquisición de Pixar Animation. La sociedad de Disney/Pixar había sido una de las más exitosas en la historia del cine y adquiriendo el estudio, la continuación de animación había sido asegurada.

En el año 2005 tuvo ganancias de 31 mil millones de dólares estadounidenses.

El funcionamiento de Disney durante el primer año de Iger era estelar, con los réditos, flujo de liquidez y las ganancias netas por el ejercicio económico del 2006. Estos resultados financieros se consiguieron gracias al equipo creativo de la compañía, con productos tales como: “Los piratas del Caribe”, “Amas de casa desesperadas” “Lost and Grey’s Anatomy”, “Disney Channel”, “ESPN”, “High School Musical” y “Hannah Montana” y por supuesto los ingresos de todos los parques.

Actualmente la acción de Disney se cotiza en la Bolsa de Valores a treinta y cuatro dólares por acción.¹³ (Ver Anexo 5)

Como vemos la compañía ha cambiado mucho desde los días de “Oswald” algunas cosas han seguido siendo igual, pero por otro lado Disney continúa siendo un negocio de innovación dedicado al entretenimiento de calidad para todos los miembros de la familia a través de América y alrededor de todo el mundo.

2.2 Planteamiento y delimitación del Problema.-

En la actualidad las instituciones bancarias tanto públicas como privadas, no pueden estar aisladas de la sociedad, al contrario, deben estar en continuo contacto tanto con sus clientes externos como internos; por ello, el área de comunicación es una parte primordial dentro de cualquier organización, ya que a través de su gestión comunicativa se logra transmitir la imagen positiva que requiere toda organización.

En el año 2006 a principios del mes de mayo, y en base a una reestructuración administrativa que plantea la Presidencia Ejecutiva del Banco de Guayaquil S.A. se dan cuenta que no existe un Departamento de Comunicación, por lo tanto se presenta una propuesta para implementar un Área de Comunicación. Las funciones y estructura organizacional del mismo, tendrían como finalidad lograr que el proceso de comunicación externa del banco sea más efectiva y de un mayor impacto en la población en general, también existía la necesidad de poder crear, organizar y sistematizar todo el proceso de comunicación interna de la institución, ya que hasta la fecha no existía como programa dentro de la organización. Además se acordó reforzar las funciones de Relaciones Públicas con el objeto de fortalecer la imagen de la institución tanto nacional como internacionalmente.

Otro aspecto importante de la propuesta de reorganización de las funciones del área de Comunicación del Banco de Guayaquil S.A. es que se considere la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación, concebido con la finalidad de mejorar los procesos de comunicación interna, externa y de relaciones públicas, así como darle seguimiento y coherencia a los mismos.

¹³ Bloomberg al 6 de Septiembre/2007

2.3 Matriz de Involucrados.-

Para una visión más clara de la delimitación del problema se procede a elaborar la matriz de involucrados, la misma que incluye de un lado los grupos de afectados y de otro sus criterios en cuanto a: intereses, problemas percibidos, actitudes, recursos y limitaciones.

Antes de desarrollar la matriz nos damos cuenta que la dificultad está en identificar a qué detalles y a qué expectativas de comunicación hay que prestar atención. Aquí valdría la pena preguntarnos ¿Cómo puede el Banco de Guayaquil saber a qué detalles prestar atención en primera instancia o así mismo cuándo estaría sobrepasando las expectativas de información en sus clientes?

Más adelante, en nuestra investigación tendremos que volver a consultar esta matriz cuando elaboremos el Plan Estratégico de Comunicación. Veamos ahora cómo este cuadro nos sirve para identificar las falencias de comunicación.

MATRIZ DE INVOLUCRADOS

"ESTRATEGIA DE ADAPTACION DEL MODELO DE COMUNICACIÓN DE LAS INDUSTRIAS DISNEY PARA EL BANCO DE GUAYAQUIL S.A."

	GRUPOS DE AFECTADOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	ACTITUDES	RECURSOS Y LIMITACIONES
Comunicación Interna	* COLABORADORES	Tener información sobre los diferentes productos y servicios que el banco presta. Conocer sus beneficios como empleado.	Desconocen los productos y servicios que el banco está ofreciendo.	Poco interés en mejorar su comunicación y la atención al cliente.	Todas las herramientas de Comunicación Interna que el banco les brinda.
	* EJECUTIVOS	Obtener máxima rentabilidad en el negocio bancario.		Quieren apoyar para que se conozca la importancia de la comunicación corporativa.	
Comunicación Externa	* CLIENTES	Seguridad Financieras	* Mala atención *Mala atención telefónica * Burocracia en ciertos procesos		
	* PROVEEDORES	Sentir que el banco está bien.	* Lentos procesos en el pago de sus cheques		
	* LA COMUNIDAD	Sentir que el banco realiza algún tipo de obra social.			Las que el banco le faculta para su intervención

2.4 Objetivos Generales y Secundarios:

La anterior matriz de involucrados nos sirve como ejemplo para establecer tres objetivos generales:

- 1) Establecer un Plan Estratégico de Comunicación
- 2) Establecer una herramienta diagnóstica para analizar las estrategias del banco.
- 3) Crear una herramienta de comparación para analizar las estrategias de la competencia.

También se establecieron los siguientes objetivos secundarios:

- 1) Establecer y mantener una comunicación de doble vía, basada en la verdad y la información total.
- 2) El análisis de las tendencias del negocio bancario y predicción de las consecuencias económicas.
- 3) Fomento de las buenas relaciones entre el personal, los clientes y los proveedores.
- 4) Seleccionar un buen equipo humano y reducir la rotación de los empleados.
- 5) Promoción interna de los productos y servicios del banco.
- 6) Reforzar la imagen e identidad corporativa.

Antes que nada, se propuso la contratación de un Director de Comunicación, el mismo que debería cumplir con los siguientes requisitos y funciones:

Formación	Condiciones Personales	Posición en el Organigrama	Funciones
Humanística	Espíritu crítico	A nivel del máximo ejecutivo	Definir la imagen
Ciencias Sociales	Proactivo	Área Institucional	Diseñar el Plan Estratégico
Psicología	Imaginativo	Rango de Director	Portavoz Institucional
Comunicación Sistémica	Analítico	Cerca de Marketing	Hacer Ejecutar el Plan Estratégico
Semiótica	Empatía	Cerca de Recursos Humanos	Implicar a todos los departamentos
Gestión de Empresa	Que se relacione bien	Tendrá libertad de Acción	Guardián de la Imagen

Marketing estratégico	Estratega Curioso Independiente	Ambivalencia "dentro y fuera"	Ser abogado del público en la empresa
-----------------------	---------------------------------------	----------------------------------	--

Del nuevo Director de Comunicación del Banco de Guayaquil S.A. se espera:

- El asesoramiento a la alta dirección en cuanto a comunicación e imagen.
- La coordinación del plan global de comunicación.
- El establecimiento y logro de los objetivos trazados.
- La aplicación y seguimiento de las estrategias adecuadas, tanto en publicidad, relaciones públicas, marketing directo, etc.
- Contactos con los medios de comunicación.
- La organización de ruedas de prensa, conferencias de prensa, etc.
- La creación de soportes de comunicación para los distintos públicos de la empresa.
- La previsión en temas estratégicos de imagen.
- La demanda y manejo de un presupuesto adecuado (a futuro).

2.5 Analizando las principales actividades de comunicación del Banco de Guayaquil:

Casi todas las empresas están emplazadas en una estructura vertical -en la mayoría de los casos- y horizontal en otros. A través de sus directivos o por consenso la organización toma decisiones a este respecto.

En el caso de las Compañías Disney, los hermanos Disney dirigían su empresa como una organización plana, no jerárquica, en la que todos sus miembros incluso Walt, utilizaban sus nombres de pila y nadie tenía cargos. –“No es necesario tener un título-decía Walt-.Uno sabe si es importante para la empresa”.¹⁴

No fue sino hasta los años noventa, cuando los organismos llegaron a ser habituales en Disney. Antes se esperaba que todos los empleados supieran cómo funcionaba la organización sin necesidad de consultar un organigrama.

¹⁴ Flower Joe “Prince of the Magic Kingdom” John Wiley & Sons, New York 1991, pag. 55

En cambio en lo que respecta a los lineamientos de comunicación del Banco de Guayaquil, hay que ubicar en primer lugar a la **comunicación interna**, integrada a la planificación general y es la estructura general sobre la que se dinamiza el accionar del banco. Tiene un sentido constructivo y proyectivo hacia el exterior (los clientes).

Como sabemos, la comunicación interna tiene como objetivo conferir a las decisiones: significación, información, valores, difusión y destino preciso. Toda decisión debe conllevar una comunicación rectora que le de fuerza de acción, que la adapte a su destinatario, que convoque y organice los soportes técnicos necesarios como también la acción que genera. Por si misma, una acción, un emprendimiento, una decisión o un cambio no puede difundirse, auto explicarse, darse a conocer.

El objetivo es permitir el buen funcionamiento de la organización a través del desarrollo de estrategias que se integran a la planificación y logran el deslizamiento horizontal y vertical de los sentidos implícitos en la toma de decisiones, en la asignación y delimitación de funciones, en los tiempos y modos de producción, en la capacitación y gestión de los recursos humanos. Esto se traduce en una estructura que sostiene la imagen y la cultura corporativas. Y con esta base construida es cómo la organización se proyecta hacia el exterior.

Concepto de Comunicación Interna¹⁵.-

La Comunicación Interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la organización hace; también logra un clima de implicación e integración de las personas en las empresas; incrementa la motivación y la productividad.

- No debe entenderse como un proceso en una sola dirección.
- Debe verse como un camino de “ida y vuelta” (feed -back) a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes.
- También, funcionará como un monitor y llamado de atención ante posibles conflictos, lo que permitirá que éstos se solucionen a tiempo.

¹⁵ Juan Benavides, Joan Costa, Dirección de Comunicación Empresarial

La Comunicación Interna empezó a imponerse como disciplina de gestión empresarial y a ser considerada como un instrumento eficaz, tanto en su efecto positivo sobre la productividad empresarial como sobre los logros de la empresa en general, a partir de finales de los 70 -principios de los 80, pasándose a considerar como una gestión paralela a la de Recursos Humanos. Aunque fue a partir de los 90 que se empezó a implantar como una función con entidad propia, porque crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la “generación de valor” colaborando en “la cadena de valor” de las compañías.

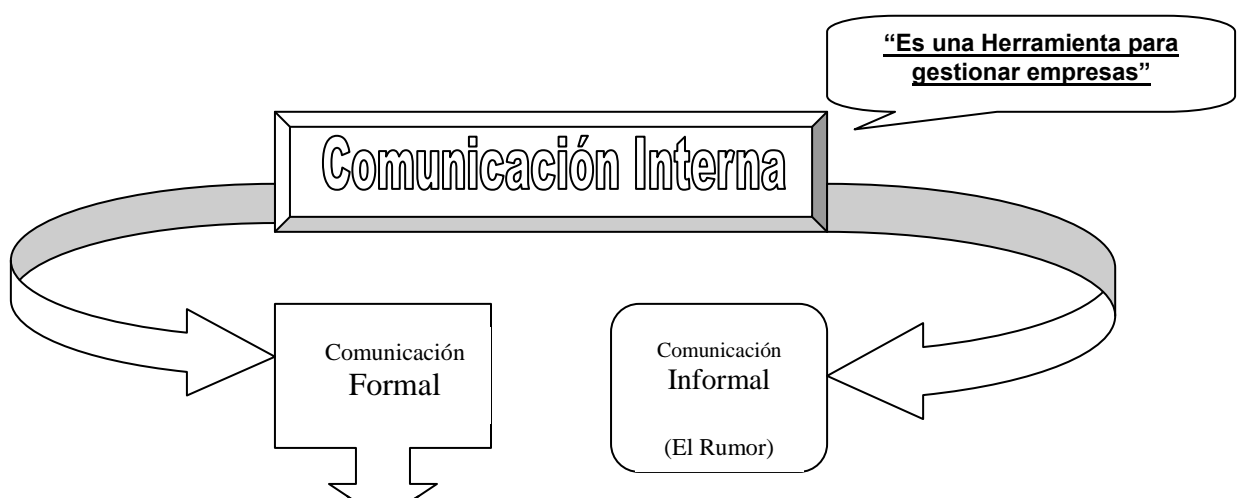
La comunicación Interna se divide en dos:

- a) Comunicación Formal
- b) Comunicación Informal

Comunicación Formal.- De acuerdo al concepto de Lucas Marín, “la comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama y la que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización”.

La comunicación formal se deriva de una organización funcional y jerárquica que se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente con los tres tipos de comunicación interna:

- a) Comunicación Descendente
- b) Comunicación Ascendente
- c) Comunicación Horizontal



Luego de analizar brevemente el esquema de la Comunicación Interna, veamos cómo las dos empresas analizadas se han preocupado de esta.

El Banco de Guayaquil ha implementado su espacio de comunicación interna desde el año 2006 a través de:

- **Carteleras:** Ubicadas en cada departamento, agencia o sucursal. La misma que estarán a cargo de los colaboradores más entusiastas y que deseen hacerse cargo de mantenerlas actualizadas.
- **Difusión vía e-mail:** Clips informativos. Envío de correos diarios a las direcciones electrónicas de cada uno de uno de sus colaboradores, los mismos que se titulan **“Ponte al día”** y **“Comunicándonos”**. El primero explica los nuevos productos o servicios del Banco, de tal forma que el colaborador sepa qué es lo que el Banco está ofreciendo a sus clientes. El segundo informa al colaborador temas relacionados a recursos humanos, es decir: nuevas disposiciones, campañas de imagen, eventos y beneficios para los empleados, etc.

- **Revista “Asulado”**, es la revista corporativa que el Banco de Guayaquil ya puso en circulación bimensualmente y en donde se abordan temas institucionales, comentados por los funcionarios de la Institución.
- **Página Web:** En la parte izquierda de nuestra página web www.bancoguayaquil.com se pondrán noticias actualizadas relacionadas al Banco y a sus subsidiarias.
- **Boletines de Prensa:** Implementación del boletines para difundir noticias relacionadas a hechos sobresalientes del Banco.

Comunicación Informal.-

También llamada “Radio Pasillo” o “Radio Bemba”. Son los rumores o noticias no controladas que se suelen propagar oralmente. Consiste en la repetición de una noticia a distintas personas de la organización de algo realmente sucedido o no. A través del curso del rumor, éste se va modificando según las interpretaciones (se pierden datos, se le agregan datos, etc.).

Son los comentarios que muchas veces se hacen alrededor del botellón de agua o en la cafetería. Este tipo de comunicación se transmite rápidamente cuanto mayor sea el interés del receptor sobre el tema en cuestión o por la falta de información sobre un tema que es esperado por un grupo receptor.

Muchas veces son más creíbles las informaciones de "radio bemba" o "radio pasillo" que las comunicaciones de la estructura formal.

CAPÍTULO III

3.1 SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE EL NEGOCIO BANCARIO Y EL NEGOCIO DEL ENTRETENIMIENTO.-

El negocio bancario es un proceso de transformación continua marcado por la coyuntura económica, las fusiones entre entidades, los cambios legales y la incorporación de nuevos productos. Los profesionales del sector financiero y bancario, demandan una preparación especializada, profunda y actualizada para responder a las nuevas exigencias que sus clientes requieren.

Por otro lado, el negocio del entretenimiento que recauda millones de dólares a través del cine y en gran medida por la gente que va a los parques de diversiones, en donde se les suscita el interés por las películas que Disney produce.

Robert Iger, personero de Disney transforma lentamente al gigante de las diversiones en una firma que crece satisfactoriamente.

Así lo reflejan los balances presentados por la firma a Junio del 2006 (primer semestre) la facturación de Disney subió un 14% hasta los 8.800 millones de dólares y las ganancias crecieron un formidable 90% hasta los 782 millones de dólares.

En el año 2007, la mayor cantidad de dólares que se aportaron a las Industrias Disney provino de la recaudación de la película "Piratas del Caribe III" con 142 millones de dólares, superando a Spiderman que en el año 2002 recaudó 115 millones de dólares.

También crecieron las visitas a los parques temáticos: la firma obtuvo un tercio más de ganancias que durante el año pasado.

Para el Banco de Guayaquil estar "Solidamente a su lado" significa estar junto al cliente con presencia física en 127 oficinas, con una banca en Internet, Banca Celular y banca telefónica, de tal manera que el cliente sienta a su banco junto a él.

Este compromiso se refleja día a día por la expansión de las oficinas, como por la red de cajeros así como de nuevos servicios electrónicos que se incorporan vigorosamente al negocio bancario para hacer más ágil su cobertura nacional e internacionalmente.

Según el Econ. Angelo Caputi Oyague, Vicepresidente Ejecutivo Comercial, en el 2007 el banco seguirá ampliándose y se abrirán 12 nuevas oficinas. En el mes de mayo se abrió una

oficina de representación en Madrid, España y en el mes de julio se consiguió el permiso de funcionamiento para la oficina en Panamá.

3.2 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN DE DISNEY Y LA DEL BANCO DE GUAYAQUIL.-

Visión.- La visión es una foto del futuro, creada con imaginación y que motiva la acción¹⁶.

Declaración de la visión.- Es una colección de palabras, creadas colaboradoramente, que resume cómo la organización intenta verse.

El propósito de la visión.- Para que una visión sea comunicada efectivamente necesita:

- Crear un propósito compartido y un sentido
- Inspirar pasión e interés.
- Guiar la toma de decisiones y estrategias.
- Expresar valores

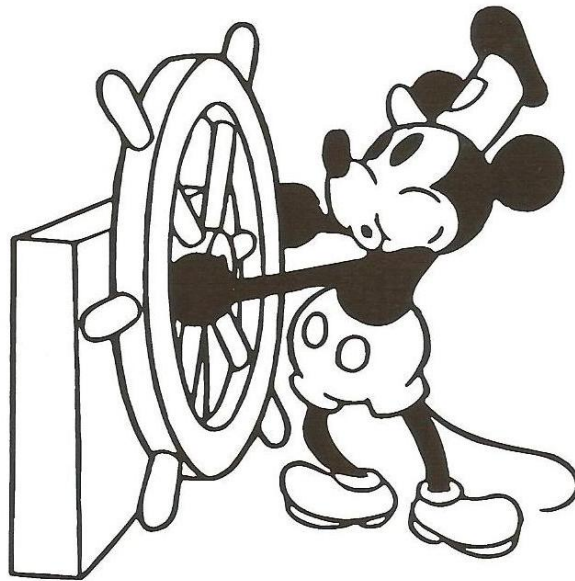
3.2.1.- VISIÓN DE DISNEY:

“Entregar experiencias mágicas y memorables de entretenimiento que creen un sentido de alegría para nuestros huéspedes; excediendo constantemente sus expectativas.

Continuar siendo reconocidos a nivel mundial como una organización pionera en entretenimiento y hospitalidad, movilizando nuestro espíritu de trabajo para perfeccionar nuestras habilidades y talentos y así perpetuar nuestro vasto legado Disney.

Esto será evidente para nuestros huéspedes, colaboradores, accionistas, comunidad y socios de negocios mediante nuestras palabras y deberes”

¹⁶ Servicio al Estilo Disney, Disney Institute, Lake Buena Vista 2007.



3.2.2.- VISIÓN DEL BANCO DE GUAYAQUIL.-

“Ser un grupo Financiero abierto, orientado hacia el cliente, que crea múltiples soluciones”

3.3 DECLARACION DE LA MISION DE DISNEY Y DEL BANCO DE GUAYAQUIL.-



3.3.1.- Misión de Disney:

“Hacer feliz a la gente”



3.3.2.- Misión del Banco de Guayaquil:

“Satisfacer las necesidades financieras de sus clientes, proveyendo soluciones integrales de calidad, direccionando su talento humano hacia la administración eficiente y efectiva de los recursos tecnológicos y financieros, creando valor para sus accionistas y colaboradores, contribuyendo así a la generación de riqueza y bienestar del Ecuador”



3.4

MODELOS Y

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE LAS INDUSTRIAS DISNEY.-

Para construir el involucramiento en el área de trabajo, los líderes de Walt Disney emplean los siguientes modelos:

1. Transferir el poder y autoridad para la toma de decisiones.
2. Proveer a los miembros del elenco oportunidades para la educación.
3. Distribuir los recursos apropiados para permitir a los miembros del elenco hacer su trabajo.
4. Crear un ambiente que contribuya a poder compartir la información.

A este respecto Judson Green, ex Presidente de Walt Disney dijo: *“Creo firmemente que tenemos la oportunidad y el deber de moldear una organización en la que todos estén comprometidos y sean participes”*

Sin embargo no podemos dejar de lado el resurgimiento de Walt Disney Company bajo la administración de Michael Eisner es por eso que se tocarán a continuación las estrategias mentalizadas por Eisner.

Eisner llegó en 1984 cuando Disney languidecía y había escapado de una adquisición. En el año 2000, sus ingresos aumentaron significativamente de 1.650 a 25.000 millones de dólares, en tanto que los beneficios netos crecieron de 100 a 1.200 millones (Ver Anexo 6) Los primeros 15 años de la administración de Eisner, Disney generó para sus accionistas un rendimiento del 27%.¹⁷

3.4.1 Los tres desafíos estratégicos de Eisner.-

Las tres estrategias que puso en marcha Michael Eisner son:

- a) Gestionar Sinergia
- b) Gestionar la Marca

¹⁷ Robert La Franco, “Eisner’s Bumpy” 5 de Julio de 1999, Forbes, pág.90

c) Gestionar la Creatividad

3.4.1.1 Gestionar Sinergia.- La sinergia era muy importante para Eisner. Él creía que la capacidad de Disney para aprovechar su marca y crear valor dependía de la sinergia. Mentalizó un programa llamado “Disney Dimensions” el mismo que se realizaba para 25 miembros de la alta gerencia. Eisner definía este programa como el “campamento de sinergia”. Los asistentes tenía que trasladarse hasta su central en Burbano, a Walt Disney World y a ABC en Nueva Cork para conocer mejor la compañía. Recogían basura, limpiaban los lavabos y caracterizaban a los personajes del parque. Esta tarea era desde las 7 a las 23 horas. Los asistentes no podían desempeñar sus tareas habituales.

Eisner explicaba: “Al principio, todos le temían. Sin embargo, al tercer día, les encanta. Al terminar el octavo día

Los grupos de sinergia los controlaba directamente Eisner con representantes en cada departamento. El propósito del grupo lo podemos encontrar en la página web de Disney y su función se explica de la siguiente forma: “maximizar la sinergia por toda la empresa... servir como enlace entre todas las áreas y mantener las unidades de negocio informadas de los proyectos y las estrategias de marketing de la empresa que fueran importantes y potencialmente sinérgicas”¹⁸

De lo investigado, podemos decir que cada departamento presentaba informes mensuales. Eisner daba mayores bonificaciones a aquellos que se mostraban comprometidos con la sinergia.

La sinergia repercutía en los costos como en los ingresos. Por ejemplo un año antes de lanzar una película al mercado, los creadores de animación de Disney se reunían para realizar presentaciones con los responsables de productos de consumo, video y las unidades de parques, para mostrar los temas y los personajes. Los personajes intercambiaban ideas sobre opciones de productos y volvían a reunirse mensualmente. Cuando los departamentos ya habían implantado sus estrategias, Disney se reunía con aquellos a quienes había otorgado su licencia, los mismos que pagaban un cánon a cambio del privilegio de comercializar y vender la marca Disney. Esa especie de merchandising cruzado, tenía la finalidad que cada nueva película pusiera a funcionar más el negocio con su propio minisector.

¹⁸ Sitio Web de Disney www.corporate.disney.go.com

La sinergia afectaba:

- a) geográfica
- b) horizontal y
- c) verticalmente.

Sinergia geográfica.- La empresa buscaba generar más ventas internacionales especialmente en Europa y Japón.

Las Industrias Disney decidieron también consolidar sus operaciones en el extranjero, en donde antes cada departamento había abierto oficinas propias. Ahora se harían oficinas con direcciones regionales con un director financiero y un director de marca. Así se empezó a ahorrar dinero mediante el alquiler de oficinas compartidas y se creaba sinergias mediante la promoción cruzada.

Sinergia horizontal.- Desde el año 2000, las Industrias Disney intentaron ampliar su gama de productos y servicios y entraron en nuevos tipos de entretenimiento. Por ejemplo crearon: Las ESPN Zones, las Disney Quests y los Cruceros Disney.

Las ESPN Zones eran restaurantes familiares con atracciones que tenían que ver con temas deportivos.

Las Disney Quests eran instalaciones de algunos pisos con una amplia gama de atracciones interactivas y virtuales con videojuegos para niños y adultos.

Los cruceros Disney, según Eisner contribuían a traer familias a visitar Disney World.

Sinergia vertical.- Las principales iniciativas verticales de la empresa tienen que ver con la televisión y el Internet. Disney vio que en estos dos medios se podrían poner la

programación de deportes y noticias. Según Eisner en estos dos canales “se consolidaría el entretenimiento familiar”.¹⁹

3.4.1.2 Gestionar la Marca.- Algo que tuvieron que poner en consideración era que a medida que entraban en nuevos negocios, Disney se enfrentaba a perjudicar su marca. Un ejemplo conocido es el caso que Disney Channel se encontraba en tercer puesto en las clasificaciones para niños de entre 2 y 11 años, justo detrás de Nickelodeon y Cartoon Network, que entraron al mercado después de Disney.

“Nickelodeon tuvo la oportunidad de entrar en las vidas de los niños de hoy -decía Herb Scannell, Presidente de Nickelodeon -. Somos contemporáneos, Disney es tradicional”.²⁰

Disney tomó como estrategia de marca, actualizarse en las películas con actores. Decidió lanzar películas para adultos con sello Disney (en lugar de Touchstone o Hollywood) el objetivo era llegar a un público más amplio y resucitar la marca.

3.4.1.3 Gestionar la Creatividad.- Para gestionar la creatividad, Michael Eisner creó las “sesiones de gong” que consistía en reuniones semanales basadas en un programa de televisión en las que los empleados de todos los departamentos de Disney se reunían para poner en común nuevas ideas y las que no valían se rechazaban haciendo sonar un gong.

“De estas reuniones surgían muchas ideas y la gente lo pasaba muy bien. Las sesiones de gong todavía se utilizaban en el negocio de animación, pero han ido desapareciendo de otras partes de la empresa. Es el precio de crecer y tener éxito. De pronto, personas, muy, muy importantes, no quieren exponerse que les suene el gong”. No todo el mundo está dispuesto a que se rechacen sus ideas”

Algo que también dio resultado en las Industrias Disney es que ellos tenían un departamento de Planificación Estratégica que actuaba como verificadora financiera de las diversas divisiones de Disney. El sistema fomentaba conflictos poniendo a los directores de cada departamento contra el departamento de Planificación Estratégica. La opinión de Eisner era que “si uno reúne a muchas personas inteligentes en una sala y se las escucha mientras discuten, surgirá la mejor idea”.

Cuando Eisner llegó a Disney había 28.000 empleados. En el año 2000 ya eran 110.000 empleados como reflejo del siempre creciente negocio de las empresas Disney.

¹⁹ Wetlaufer, Susy “Common Sense and Conflict: An Interview with Disney’s Michael Eisner”

²⁰ Gunther Marc, “Eisner’s Mouse Trap” Fortune, 6 de septiembre de 1999, pág. 107

Sin embargo surge aquí una pregunta ¿Puede una sola persona dirigir de manera creativa una empresa con operaciones diversas en el mundo? ¿Será una empresa con solo una mente creativa?

3.5 PROPUESTA DE ADAPTACION DEL NUEVO MODELO DE COMUNICACIÓN PARA EL BANCO DE GUAYAQUIL: ORGANIZACIÓN DE LAS FUNCIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION

PROPUESTA:

De lo estudiado en las Industrias Disney la estructura y la política de comunicación del Banco de Guayaquil S.A. debe cumplir con tres requisitos:

1. Debe depender del máximo órgano de la institución, esto es la Presidencia Ejecutiva, ya que es fundamental que el área de comunicación esté estrechamente ligada al máximo órgano ejecutivo de la organización, para saber cómo piensa y así coordinar y difundir inmediatamente la información que produzca. Si se depende de órganos intermedios se perderá coordinación, tiempo, imagen y recursos humanos.

2. Tiene que partir de un enfoque global de la comunicación, ya que este responde a una visión integrada del Banco de Guayaquil, que se logra a través de la información emanada de las distintas áreas del banco y como estudiamos en el modelo Disney, también debe integrar y armonizar la comunicación interna y externa de la institución.

3. Debe otorgar a la comunicación interna un carácter primordial, debido a que esta es, en buena medida, la base de la comunicación externa, porque todos los que forman parte de una organización son transmisores de la imagen, elementos de información y comunicación hacia el exterior. Por ello, es necesario tener informadas a todas las personas que forman parte de una institución, para que la información e imagen que cada uno transmita en su entorno sea coherente y responda a la política de comunicación de su empresa.

Basándonos en lo anteriormente expuesto, podríamos resumir en cuatro las funciones que tendrá que desarrollar el nuevo Departamento de Comunicación del Banco de Guayaquil:

- **COMUNICACIÓN EXTERNA.-** Estar en contacto permanentemente con los medios de comunicación, para situar en ellos la información que sea de interés, garantizando que será recibida por nuestros clientes y la comunidad en general. Que este departamento sea el vocero oficial de la organización. El Departamento de Relaciones Públicas, conjuntamente con el Departamento de Comunicación cuidarán al máximo sus relaciones con los medios, manteniendo una actitud cordial, veraz, honesta y transparente.

- **COMUNICACIÓN INTERNA.-** Se requiere diseñar e implementar una estrategia de comunicación interna entre los diversos departamentos y unidades administrativas y entre los propios empleados, de modo que todos quienes laboran en el banco conozcan perfectamente sus objetivos estratégicos y operativos.

- **RELACIONES PÚBLICAS.-** El objetivo de esta función a lo externo es establecer vínculos de relación con líderes de los grupos sociales, los diferentes niveles de gobierno y el sector

privado que estén en el entorno financiero, a fin de estimular estrategias de colaboración y cooperación, haciéndolos partícipes de las grandes líneas de actuación del banco. Esta función se centra en el cuidado y el fortalecimiento de la imagen de la organización, en conjunto con la opinión pública. Se trata de seguir proyectando en la sociedad un mensaje positivo del Banco de Guayaquil. A lo interno el objetivo de esta actividad será regular el protocolo y ceremonial, su correcta aplicación, así como dar a conocer aspectos específicos de los mismos para que sean de utilidad a toda la comunidad ecuatoriana.

• **MEDIOS DE COMUNICACIÓN.**- Son parte muy importante para apoyar las funciones de comunicación de la entidad. Comprendemos que un medio de comunicación incluye una cantidad importante de noticias y comentarios que han sido proporcionados o sugeridos por las mismas fuentes de relaciones públicas del banco. Para que éstos artículos puedan tener una influencia poderosa sobre la opinión pública muchas veces se necesita que los periodistas reciban cierta ayuda para sus artículos, para que sean más precisos y menos tendenciosos en los casos que haya desconcierto ante una noticia económica.

Aunque también hay que estar conscientes que si las noticias de una organización son de dominio público, la prensa publicará reportajes, comentarios y seguramente fotografías y sucederá tanto si reciben o no cooperación del banco.

AMBITOS DE ACTUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.- El Departamento de Comunicación deberá actuar en tres direcciones:

La **Comunicación Externa** que deberá cuidar toda comunicación con los medios; la **Comunicación Interna**, donde será necesario familiarizar al empleado o colaborador con los objetivos del banco; la de **Relaciones Públicas**, que se realiza actualmente pero ahora será necesario que se coordine mucho más con el departamento de Comunicación.

Para encaminar en forma exitosa estas tres direcciones será necesario seguir contando en la estructura con el funcionamiento y/o apoyo del departamento de Marketing, a través de su trabajo de diseño gráfico, de mucho aporte en la imagen institucional del banco.

Otro aspecto importante a considerar será el que el Banco de Guayaquil como toda estructura social, cuyo desarrollo está relacionado, en gran medida, con actividades tanto

externas como internas que crean por sí mismas procesos de comunicación, conciba un “Plan de Comunicación” en el cual se definan los criterios básicos de comunicación interna, externa y de relaciones públicas para un periodo de cuatro años y el de principios básicos con carácter anual; es decir, por una parte se fijará el objetivo general de comunicación del banco y por otro, el patrón básico anual de trabajo del departamento de Comunicación.

La comunicación institucional mediante su planificación persigue al menos los siguientes objetivos:

1. Propiciar que los indicadores de calidad en la actividad bancaria, se obtengan cada vez más por la vía de la planeación que de la casualidad y en esto puede contribuir la buena comunicación.
2. Que los esfuerzos de planeación del propio banco signifiquen un cambio importante en la cultura bancaria.
3. Presentar una investigación de mercado para analizar cuál es la imagen que tiene el público del banco y de cada una de las empresas del Grupo Financiero BG.
4. Obtener un espacio estable y definido en los canales de comunicación, conforme a un plan previo de comunicación organizacional.
5. Contribuir con los objetivos generales de la institución, mejorando los métodos internos de trabajo, su productividad y el bienestar de los empleados.
6. Como consecuencia de los puntos anteriores, generar una imagen institucional ajustada a los objetivos del banco, consecuente con su historia, con el nombre (asociado a la ciudad de Guayaquil) y positiva hacia el futuro.
7. Afrontar situaciones de crisis conforme a protocolos previamente elaborados, superarlas con el menor daño posible, generando al final del proceso sensación de confianza.

ELEMENTOS QUE DEBERÁ CONTENER EL PLAN DE COMUNICACIÓN DEL BANCO DE GUAYAQUIL:

1. Objetivo general de comunicación del Banco de Guayaquil S.A.
2. Política general de comunicación del banco.
3. Evaluación de la situación actual del sistema de comunicación de la institución.
4. Diseño de la arquitectura general del Plan de Comunicación del banco.
5. Identificación de los medios necesarios para cumplir lo anterior.
6. Elaboración de programas.
7. Establecer un plan de comunicación.
8. Elaborar el protocolo para situaciones de crisis.
9. Establecer los sistemas de seguimiento, control y evaluación del plan de comunicación.
10. Establecer un Plan de Contingencias para las épocas de crisis.

CAPITULO IV

4.1 ENCUESTAS

El universo de encuestados fue de 60 personas. Dichas personas son ejecutivos y gerentes a quienes el Banco invitó a una jornada de trabajo que duró 3 días en el Instituto Disney en Orlando, Florida.

Se aplicaron preguntas cerradas. Y la encuesta estuvo dividida en cuatro secciones:

- a) Comunicación del concepto en el área
- b) Compromiso con el concepto
- c) Acciones resultado del concepto
- d) Mediciones Periódicas

a) Comunicación del concepto en el área.- Se analizó si se llevaron a cabo presentaciones para discutir lo que el modelo Disney dice sobre la comunicación.

b) Compromiso con el concepto.- Aquí se analizó si hubo cooperación y compromiso por parte del personal de cada área aplicando los conceptos que se presentaron.

c) Acciones resultado a partir del concepto.- Si se desarrollaron estrategias en cada departamento para mejorar la comunicación en el grupo de trabajo y con otras áreas.

d) Mediciones periódicas.- Si se realizan mediciones que evalúen el desempeño del grupo de trabajo a partir de este entrenamiento.

ENCUESTA PARA MEDIR MOTIVACION AL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS AREAS –MODELO DISNEY

Introducción: La presente encuesta tiene fines académicos y sus resultados serán utilizados en un trabajo de tesis. Ud. ha sido seleccionado para su aplicación pues es uno de los ejecutivos del BG que recibió este curso.

Califique cada una en una escala del 1 al 5, donde 1 es que no está totalmente de acuerdo con la frase y 5 es que está totalmente de acuerdo.

- ¿Entendí de forma clara todos los conceptos relacionados con el tema?
1 2 3 4 5
- ¿Existe una alta relación entre los conceptos expuestos y mi trabajo?
1 2 3 4 5
- ¿Puedo calificar este tema como uno de los de mayor importancia para el buen desempeño de la comunicación con mis colaboradores?
1 2 3 4 5

A. COMUNICACIÓN DEL CONCEPTO EN EL AREA

1.- A partir de esta experiencia, ¿Ud. llevó a cabo presentaciones para discutir el modelo Disney?

Si No (Si su respuesta es no, pase a la pregunta No.5) No
Contesta

B. COMPROMISO CON EL CONCEPTO

2.- En una escala del 1 al 5, donde 1 es lo más bajo y 5 lo más alto. Califique las siguientes variables relacionadas con la cooperación y el compromiso que su personal ha demostrado para la aplicación de los conceptos que se presentaron:

No hay un alto nivel de cooperación 1 2 3 4 5 Hay un alto nivel de cooperación

No hay un alto nivel de compromiso 1 2 3 4 5 Hay un alto nivel de compromiso

C. ACCIONES RESULTADO DEL CONCEPTO

3.- A partir de esta experiencia:

¿Se desarrollaron estrategias en su departamento para mejorar la comunicación?

Dentro del grupo de trabajo: Si No No contesta

Del grupo de trabajo hacia otras áreas: Si No No contesta

Se propusieron:

Metas individuales

Metas para el grupo de trabajo

D. MEDICIONES PERIODICAS

4.- Ud. ha desarrollado alguna medición que evalúe el desempeño de su grupo de trabajo resultado de la comunicación de este concepto.

Si no no sabe no contesta

4.2 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA:

1. Se entendió a la comunicación en el banco como oportunidad de encuentro con otras personas, planteando una gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como los colaboradores logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de la institución.
2. Las relaciones que se dan entre los miembros de esta organización se fortalecen con la comunicación. En estos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones. Se establecen compromisos, se interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilizan al cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto de beneficio común.

A través de esta encuesta el Banco de Guayaquil concluyó que la comunicación con los colaboradores es un proceso de mucha importancia.

En los casi 85 años que tiene el Banco, nunca se dimensionó un trabajo integral de tanta trascendencia. Se trataron temas como: Direccionamiento, Planeación Estratégica, Calidad,

Ética y comportamiento. Lo que demuestra que la actual administración posee un enfoque de participación y de acción a todos los niveles de la organización, promoviendo desde la más mínima información hasta la más compleja. Se buscó motivar a cada uno de los miembros a generar ideas, estrategias, proyectos nuevos así como el de identificar posibles limitantes y elementos que merecen atención.

Con esta estrategia se fue desarrollando acciones específicas para las diferentes áreas y argumentaron de forma positiva la obtención del reconocimiento, por ejemplo de la Revista Gestión del mes de Junio/2007 de ser El mejor de los Bancos Grandes del Ecuador". Esto quedó manifestado tanto en la prensa como en la televisión, por lo que se trató de difundir esta noticia positiva en todos los sitios de información posible de la organización: a través del mail, revista corporativa, carteleras, página web, etc.

Aparte del proceso de sensibilización de esta estrategia, el proyecto de establecer un Plan Estratégico Interno de Comunicación como mecanismo para el fortalecimiento institucional, ha despertado iniciativas de cambio organizacional y se están generando proyectos de investigación y socialización más que nada para la integración entre las diferentes áreas y departamentos.

Para el Banco de Guayaquil "El activo humano constituye el único valor seguro por el que puede apostar".

4.3 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DE LA TESIS:

En cuanto a la estrategia de comunicación que utilizará el Banco de Guayaquil tomando en consideración el modelo Disney, principal argumento que ocupa este trabajo de Tesis, podría afirmarse que es un recurso gerenciable dispuesto a alcanzar los objetivos corporativos, culturales, organizacionales, funcionales y estratégicos del Banco.

Como hemos visto "la comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar nuevas competencias de cumplimiento de los fines y objetivos de cualquier institución".

En consecuencia se puede concluir, algunos elementos de análisis y asimilación propios de la gestión investigativa:

1. La comunicación juega un papel importante en las relaciones interpersonales del Banco, porque a medida que los colaboradores conocen la organización y son conscientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por el Banco.
2. La comunicación, consiste en intercambios de información con el objetivo de cambiar el comportamiento de las organizaciones. La comunicación se produce en un sin número de sentidos dado que cada receptor del mensaje se transforma a su vez en productor de nuevos y variados mensajes.
3. Actualmente, solo las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a la comunicación y a la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral, es decir la comunicación "es un dinamizador de las acciones individuales y colectivas en procura de integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución"; por esto los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la empresa, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.
4. La comunicación analizada en función de producción, innovación y mantenimiento garantiza una fusión especial que facilita y agiliza el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y así mismo de la organización con su medio.
5. A través de este proceso se logra proyectar a una estructura organizacional un sistema de comunicación e información necesario para agilizar los procesos que a nivel interno dan vida a la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.
6. Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.
7. La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución.
8. La actividad de la comunicación es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio, los cuales establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales lo que se interpreta con que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

BIBLIOGRAFIA

PEDRO REINARES LARA, GESTION DE COMUNICACIÓN COMERCIAL, Primera Edición, 1999 Ma. Victoria Peralta Ruíz (Editora) Madrid, España

JUAN BENAVIDES, JOAN COSTA, DIRECCION DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL, Primera Edición, Febrero 2001, Ediciones “Gestión” Barcelona.

MICHAEL G. RUKSTAD Y DAVID COLLINS HARVARD BUSINESS SCHOOL, LOS REYES DEL ENTRETENIMIENTO Julio 2001

GRANDES CASOS EMPRESARIALES “LA GESTION AL ESTILO DISNEY” BILL CAPODAGLI, LYNN JACKSON, EDICIONES DEUSTO, PLANETA DE AGOSTINI PROFESIONAL Y FORMACION S.L. Barcelona, España 2007-06-28

SERVICIO AL ESTILO DISNEY, DISNEY INSTITUTE, LAKE BUENA VISTA 2007