



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

La comunicación organizacional y su relación con la imagen corporativa en las instituciones financieras. Caso de estudio la Banca privada de la ciudad de Cuenca, año 2016.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORA:** Mejía Cuesta Ruth Fernanda

**DIRECTORA:** Armijos Buitrón, Verónica, Mgtr.

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

2017



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2017

## **APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Mgtr. Verónica Armijos B.

Docente de la Titulación

De mi consideración:

El presente trabajo, denominado: “La comunicación organizacional y su relación con la imagen corporativa en las instituciones financieras. Caso de estudio la banca privada de la ciudad de Cuenca, año 2016” realizado por la profesional en formación Ruth Fernanda Mejía Cuesta, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Cuenca, septiembre de 2017

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Ruth Fernanda Mejía Cuesta, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: La comunicación organizacional y su relación con la imagen corporativa en las instituciones financieras. Caso de estudio la banca privada de la ciudad de Cuenca, año 2016 de la titulación de Ingeniería en Administración de Empresas, siendo la Mgs. Verónica Armijos Buitrón, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 “

f).....

Ruth Fernanda Mejía Cuesta

C.I. 0104245980

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto, en primer lugar, a Dios; en segundo lugar, a mis padres por la paciencia brindada y el apoyo incondicional para cumplir mis objetivos de culminación de mi carrera universitaria; a mi hija, por compartir todos estos largos momentos, por su motivación y apoyo incondicional a lo largo de la realización del trabajo de investigación.

Fernanda Mejía Cuesta.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la fuerza y fortaleza suficientes para graduarme y poder cumplir una meta más en mi vida.

Agradezco a mis compañeros en especial a Gonzalo Salinas Castro, quien ha estado conmigo desde el inicio de esta carrera; gracias por el apoyo incondicional, por sus consejos y por toda la ayuda brindada.

Agradezco a mi directora Mgtr. Verónica Armijos Buitrón, por tan valiosa ayuda para poder culminar mi carrera, por todo el apoyo brindado, por toda la paciencia, y dedicación, por su acertada labor en la orientación y dirección de este proyecto de investigación.

Agradezco a todos los profesores, quienes me han brindado su apoyo.

Fernanda Mejía Cuesta

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	6
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA BANCA PRIVADA EN CUENCA - ECUADOR. ....	6
1.1 Antecedentes de la banca privada en Ecuador .....	7
1.2 Desafíos del sistema financiero para la Banca ecuatoriana.....	8
1.3 Caracterización actual de la Banca privada ecuatoriana .....	9
1.3.1 Clasificación de la Banca privada en Ecuador. ....	9
1.4 Crisis financiera de 1999 y su repercusión en la Banca ecuatoriana.....	14
1.5 Evolución del sistema financiero ecuatoriano en bancos privados 2000-2010 ...	15
1.6 El sistema financiero ecuatoriano entre la recesión y la incertidumbre .....	16
CAPÍTULO II .....	18
MARCO TEÓRICO.....	18
2. La comunicación organizacional y su incidencia en la imagen corporativa de la Banca privada en Cuenca.....	19
2.1 Definición de Imagen corporativa .....	19
2.1.1 Imagen Corporativa, importancia.....	21
2.1.2. Importancia de la imagen corporativa .....	21
2.1.3. La estructura de la Imagen Corporativa. ....	22
2.1.3.1. La estructura interna de la Imagen Corporativa.....	22
2.1.3.2. La imagen corporativa como una estructura mental cognitiva. ....	24
2.1.3.3 Estructura y formación de la imagen corporativa.....	25
2.1.4. Atributos centrales y secundarios de la imagen corporativa. ....	26
2.1.5. Funciones de la Imagen Corporativa. ....	27
2.1.6. Características de la imagen corporativa. ....	27
2.1.7. La cultura de la imagen corporativa. ....	28
2.1.8. La imagen corporativa en las entidades financieras.....	28

2.2. Comunicación organizacional, conceptos e importancia. ....	29
2.2.1. Definición comunicación organizacional. ....	29
2.2.2 Objetivos de la Comunicación Organizacional. ....	31
2.2.3 Comunicación interna. ....	33
2.2.4 Canales de comunicación corporativa. ....	33
2.2.4.1 Niveles de comunicación corporativa. ....	34
2.2.4.1.1 Nivel de comunicación masiva. ....	34
2.2.4.1.2 Nivel de las relaciones interpersonales. ....	34
2.2.4.1.3 Nivel de la experiencia personal. ....	34
2.2.5 Comunicación externa. ....	34
2.2.6 Medios de comunicación idóneos. ....	35
2.2.7. Principios y finalidad de la comunicación externa. ....	36
2.2.8. Plan de comunicación. ....	37
CAPÍTULO III .....	39
METODOLOGÍA .....	39
3.1 Metodología de investigación .....	40
3.1.1. Investigación bibliográfica o documental .....	40
3.1.2. Investigación de campo. ....	40
3.1.3 Investigación descriptiva. ....	40
3.3. Población y muestra .....	41
3.4. Recolección de la información. ....	42
3.5. Procesamiento y análisis de la información .....	42
CAPÍTULO IV .....	44
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	44
4.1. Análisis e interpretación de resultados. ....	45
4.1.1 Análisis e interpretación de resultados banco del Austro y Produbanco grupo Promérica. ....	45
CAPÍTULO V .....	57
PROPUESTA PARA FORTALECER LA IMAGEN CORPORATIVA A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	57
Introducción .....	58
5.1. Objetivos de la propuesta .....	58
5.1.1. Objetivo general. ....	58
5.1.2 Objetivos específicos. ....	58
5.2. Estrategias .....	59
5.2.1 Planteamiento de objetivos. ....	61

5.2.2 Objetivo específico N° 1: .....	61
5.2.3 Objetivo específico N° 2. ....	63
5.2.4. Objetivo específico N° 3. ....	67
✓ Vestirse para tener una cita con el éxito:.....	67
✓ Percepción en el teléfono:.....	67
5.3. Selección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias .....	69
5.4 Evaluación e indicadores.....	70
5.5 Previsión de la evaluación.....	70
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS .....	79

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estructura banca privada ecuatoriana .....	11
Gráfico 2. Canal oficial al que acude el cliente a solicitar información.....	45
Gráfico 3. Grado de satisfacción con el servicio clientes Produbanco-Promérica .....	46
Gráfico 4. Grado de satisfacción con el servicio clientes Banco del Austro.....	47
Gráfico 5. Grado de importancia de los atributos que poseen sus bancos .....	49
Gráfico 7. Motivos por los cuales los clientes eligen una institución financiera.....	50
Gráfico 8. Importancia de la imagen corporativa para los clientes de la banca privada de Cuenca .....	51
Gráfico 9. Evaluación de la imagen corporativa según los clientes banca privada Cuenca .....	52
Gráfico 10. Calificación infraestructura según clientes de banca privada de Cuenca ..	53
Gráfico 11. Calificación del servicio según clientes bancos privados de Cuenca .....	54
Gráfico 12. Sugerencias de los clientes al servicio del personal del banco .....	55
Gráfico 13. Opinión de los clientes sobre lo importante que es para los bancos proyectar una buena imagen corporativa.....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. ....	12
Tabla 2. ....	42
Tabla 3. ....	59
Tabla 4. ....	63
Tabla 5. ....	64
Tabla 6. ....	66
Tabla 7. ....	70

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación, es identificar la interrelación que existe entre la comunicación organizacional y la imagen corporativa de las instituciones financieras y cómo la primera se constituye en el nexo primordial que permite al público identificar las características que diferencian a las organizaciones. En tal razón, se planteó como objetivo principal, analizar la percepción de la comunicación organizacional y su relación con la imagen corporativa en la banca privada de Cuenca, así proponer mejoras en las estrategias, establecer canales de comunicación interna que clarifiquen y mejoren el flujo de información, fortalecer la imagen corporativa de forma positiva en su público.

Así como el diseño de una propuesta que servirá como guía con la finalidad de mejorar la comunicación organizacional, se diseñó una investigación de tipo bibliográfica y de campo, como resultado principal se destaca la importancia de una buena atención de parte de los colaboradores como mecanismo de transmisión de la imagen corporativa, así como lo primordial es que los bancos fortalezcan su imagen corporativa.

**Palabras claves:** Comunicación organizacional, imagen corporativa, atención al cliente, estrategias comunicacionales.

## **ABSTRACT**

The present research project is to identify the interrelation between organizational communication and the corporate image of financial institutions and how the first is the primary nexus that allows the public to identify the characteristics that differentiate the organizations. In this reason, the main objective was to analyze the perception of organizational communication and its relationship with the corporate image in private banking in Cuenca, to propose improvements in strategies, establish internal communication channels that clarify and improve the flow of information, strengthen the corporate image in a positive way in its public.

As well as the design of a proposal that will serve as a guide in order to improve organizational communication, a bibliographical and field research was designed. The main result is the importance of good employee attention as a mechanism of transmission of the corporate image, as well as the primordial thing is that the banks strengthen their corporative image.

**KEYWORDS:** Organizational communication, corporate image, customer service, communication strategies.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación suele presentarse como un concepto difícil de dominar dentro de una organización, particularmente en aquellas que poseen una gran complejidad como es el caso de la banca privada. Tal como señala Castro (2015), aunque todas las partes de una organización se estén comunicando sin problemas, la comunicación organizacional podría contribuir a mejorar el flujo de trabajo y la productividad general. Cuando los empresarios realizan esfuerzos para mejorar los procesos de comunicación de sus organizaciones, contribuyen a que éstas adquieran un poder de permanencia en el mercado.

Así, una comunicación clara y abierta puede crear una sensación de transparencia al interior de las organizaciones, lo que genera confianza entre los empleados. Si mantener a los empleados en la oscuridad puede derivar en resentimientos, tensión y una sensación de baja seguridad en el trabajo, en cambio, una comunicación fuerte los hace sentirse valorados y confiados (Robbins y Judge, 2009). La comunicación abierta puede reducir los sentimientos de incertidumbre y falta de claridad sobre el estado de la empresa, lo que hace que el ambiente de trabajo sea más positivo y que, por ende, el personal se sienta más confiado y comprometido.

Por su parte, la imagen corporativa describe la manera en que las empresas, sus actividades, productos o servicios son percibidos por personas ajenas. En un clima de negocios competitivo como es el de la banca privada de la ciudad de Cuenca, muchas instituciones financieras de la ciudad trabajan activamente para crear y comunicar una imagen positiva a sus clientes, accionistas, el sector financiero y el público en general. En tal sentido, objetivo de la gestión de imagen corporativa es, tal como plantean Pintado y Sánchez (2013), comunicar la identidad de la empresa a aquellas audiencias o circunscripciones que son importantes para la organización; proceso que implica crear una identidad positiva, comunicar esta identidad a audiencias significativas y obtener retroalimentación de las audiencias para asegurarse de que el mensaje se interpreta positivamente.

En base a lo expuesto se intuye la interrelación que existe entre la comunicación organizacional y la imagen corporativa de las empresas y cómo la primera se constituye en el nexo primordial que permite al público identificar las características que hacen únicas y

diferenciadas a las organizaciones; pese a esto, dicha relación no ha sido estudiada a profundidad entre las instituciones bancarias de la ciudad de Cuenca, lo que se constituye en un vacío académico que deriva en el desconocimiento de la importancia que la comunicación tiene para la consolidación de la imagen corporativa; de ahí que las instituciones bancarias plantean sus respectivas imágenes corporativas sin considerar las estrategias de comunicación pertinentes.

Frente a esta problemática, el presente estudio se ha planteado como objetivo general demostrar la relación de la comunicación organizacional con la imagen corporativa en las instituciones financieras de la ciudad de Cuenca, año 2016. Por su parte, objetivos específicos del presente estudio son:

- Realizar un repaso histórico a los antecedentes de la banca privada del Ecuador, con especial importancia al período 1999-2016.
- Desarrollar una aproximación bibliográfica a los conceptos y términos que serán recurrentes en el presente estudio: la comunicación organizacional y la imagen corporativa, definiciones, características y tipologías.
- Diagnosticar la situación actual con respecto a la relación entre la comunicación organizacional y la imagen corporativa de las entidades bancarias de la ciudad de Cuenca.
- Diseñar una propuesta que contribuya a fortalecer la imagen corporativa de las entidades bancarias de la ciudad de Cuenca a través de estrategias enfocadas en la comunicación organizacional.

Para el cumplimiento de los objetivos señalados, el estudio se ha estructurado en cinco capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

El primer capítulo comprende un breve resumen de los antecedentes de la banca privada del Ecuador, a las vez que se abordan otros aspectos como: los desafíos del sistema financiero para la banca ecuatoriana, caracterización actual de la banca privada ecuatoriana, clasificación de la banca privada ecuatoriana, metodología de calificación, crisis financiera de 1999 y su repercusión en la banca ecuatoriana y, a manera de colofón, la evolución del sistema financiero ecuatoriano en bancos privados 2000-2010. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, donde se analizan varios conceptos que serán recurrentes en el presente estudio: definición de comunicación organizacional, objetivos, comunicación interna, canales de comunicación corporativa, niveles de comunicación, imagen corporativa,

importancia, la estructura de la imagen corporativa, la imagen corporativa como una estructura mental cognitiva, sus funciones, características y cultura de la imagen corporativa, la imagen corporativa en las entidades financieras entre otros. En el tercer capítulo se describe la metodología aplicada, detallándose el enfoque, la modalidad, los tipos de investigación, así como la población y muestra a utilizar. Además, en este capítulo se incluye la recolección de información, las técnicas e instrumentos de investigación, así como el procesamiento y análisis de la información. Por su parte, en el cuarto capítulo se procede a la recolección de información mediante la aplicación de encuestas. Se tabuló y graficó los resultados y, posteriormente, se efectuó la interpretación y el análisis. En el quinto y último capítulo se formuló la propuesta, la misma que permitió dar a conocer la relación que tienen la comunicación organizacional con la imagen corporativa.

El presente estudio encuentra su justificación en razón de que revelará aquellas fuentes y canales de comunicación que influyen en la imagen corporativa de las instituciones, particularmente en las bancarias, lo que redundará en beneficio de las propias instituciones y de quienes laboran en ellas; a su vez, los resultados que se deriven del presente estudio serán un material de gran utilidad para futuros investigadores.

Finalmente, el presente proyecto es factible, en primer lugar, porque no existe ningún impedimento legal que lo dificulte, y a su vez, porque hay una total apertura por parte de los administradores de las instituciones bancarias para que se apliquen los instrumentos de recopilación de información, al tiempo que existen los recursos, tanto económicos, humanos y tecnológicos, para la ejecución de cada uno de los capítulos del presente estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **CONTEXTUALIZACIÓN DE LA BANCA PRIVADA EN CUENCA - ECUADOR.**

## 1.1 Antecedentes de la banca privada en Ecuador

En el Ecuador, la historia relacionada con el sistema financiero, puede decirse que se inicia con la promulgación de la Ley General de Bancos en 1899, que da paso a una época de crisis económica en el país, concebida bajo el régimen del patrón oro y sin establecer la necesidad de control de los bancos. Época en la cual la economía, la política y los gobiernos estaban atrapados por los bancos, especialmente de la Costa, derivado de los usureros que recibían para financiar el presupuesto de dichos gobiernos (García, 2016).

A raíz de la revolución juliana (1925), se formaron nuevas instituciones encargadas de regular a los bancos. En 1927 se fundó el Banco Central del Ecuador y en 1928 la Superintendencia de Bancos. Posterior a la Gran Depresión (1829), en la convención de Bretton Woods se crea el fondo Monetario Internacional (FMI), en 1945, justo en el año que se terminó la Segunda Guerra Mundial (García, 2016). Objetivos del FMI fueron la promoción de políticas cambiarias sostenibles a nivel internacional, facilitar el comercio internacional y reducir la pobreza; además, se estableció el patrón oro/dólar como el valor de las divisas hasta la crisis de 1973, cuando fue derogada la cláusula que regía las regulaciones monetarias en ese aspecto (García, 2016).

En el Ecuador, en 1948, se hicieron reformas a la ley General de Bancos y la Ley de Régimen Monetario mediante modificaciones que permitían adecuarse a las políticas del Fondo Monetario Internacional. A partir de las décadas de 1960 y 1970 la banca del país empieza a modernizarse debido a la introducción de bancos extranjeros (Citibank, Banco Holandés Unido, y Bank of América) que realizaban operaciones de comercio exterior (Romero, 2008).

Con el auge petrolero, los bancos del país reciben, vía préstamos, grandes cantidades de crédito de la banca internacional. Los depósitos crecieron un 218% y los créditos en un 164% nominalmente, para el conjunto de bancos ecuatorianos y extranjeros entre 1971 y 1976” (Romero, 2008). En el año 1974 se promulga la Codificación de la Ley General de Bancos, mediante Registro Oficial 658 Suplemento del 14 de octubre de 1974.

Pero la expansión crediticia y el crecimiento de precios generalizado provocaron la crisis, recesión, y permanente estancamiento de la que se denomina década perdida, 1980. La crisis de la deuda externa sufrida en el Ecuador, tuvo repercusiones en la economía del país, más aún cuando el gobierno de Oswaldo Hurtado (1981-1984) realizó la Sucretización de la deuda de productores y banqueros privados. Posteriormente, el gobierno de Sixto Durán

Ballén, buscó una mayor profundización financiera en el país, por ejemplo, permitió las operaciones off-shore (Osorio, 2016).

## **1.2 Desafíos del sistema financiero para la Banca ecuatoriana.**

La coyuntura económica fija los desafíos a los que se enfrentan las instituciones bancarias en el futuro inmediato, y que consisten en salvaguardar sus indicadores de morosidad y liquidez sin que esto incida en sus índices de rentabilidad y solvencia. El otro desafío consiste en mantener la imagen de solvencia y confianza que se ha venido mostrando hasta el momento para controlar las expectativas de los agentes económicos e impedir salidas de depósitos por temores infundados (García, 2016).

Entre los efectos negativos más importantes que se derivan de las crisis está la modificación de las expectativas en los agentes económicos, lo que genera que al momento en que la tendencia se percibe un panorama más negativo de lo que realmente es, y por tanto se producen más precauciones y temores en los agentes, controlar la imagen de las instituciones del sistema financiero así como las expectativas de los agentes económicos es una de las actividades que evitan que los depósitos caigan a un mayor ritmo (Dávalos, 2004).

A su vez, frente al posible panorama de una menor liquidez de dólares, el tema de los servicios electrónicos, respaldado por la mayoría de las entidades bancarias, adquiere mayor relevancia, debido a que disponer de una gran diversidad de formas de pago permitirá la realización de un mayor número de transacciones sin recurrir a dinero en efectivo. El desempeño futuro de la economía ecuatoriana está sujeto a la profundización en el uso de los servicios de banca electrónica, banca móvil y transacciones en cajeros automáticos (Zabala, 2017).

Un artículo publicado por la revista Ekos (2017) señaló que los depósitos no crecerán tanto como en los últimos tres meses del 2016, en razón de que ya no se podrá inyectar la misma cantidad de liquidez desde el sector público; a su vez, por el lado de las colocaciones, la revista Ekos estima que se tendrá un desempeño lento, el que dependerá de las políticas implementadas por el nuevo Gobierno. La expectativa será evidenciar una recuperación económica real, que el crédito fluya de mejor manera y se reactiven las inversiones. Por su parte, se espera que se sienta un ciclo virtuoso de crecimiento acompañado por y desde la banca. En tal caso, el año 2017 inició con óptimos indicadores de solvencia y liquidez, lo que trae consigo tranquilidad y estabilidad en medio de un entorno incierto en lo político y económico virtuoso (Ekos, 2017).

Tal como establece Zavala (2017), actualmente los bancos ecuatorianos registran índices adecuados de liquidez, disminución de cartera vencida, incremento patrimonial y bajo rendimiento, debido a que la mayoría han incrementado sus reservas para incobrables, con miras a tener una mejor protección por problemas políticos y socio-económicos que se pudieren presentar en el país.

### **1.3 Caracterización actual de la Banca privada ecuatoriana**

#### **1.3.1 Clasificación de la Banca privada en Ecuador.**

Para elaborar una clasificación de entidades financieras que mida el desempeño de las entidades financieras en el mercado ecuatoriano, un estudio realizado por la Revista de Economía y Finanzas Ekos (2017) empleó la metodología CAMEL, que consiste en medir y analizar cinco parámetros básicos: 1) capital, 2) activos, 3) manejo corporativo, 4) ingresos y 5) liquidez. Esta evaluación es empleada principalmente en el sector financiero con el fin de realizar mediciones de riesgo corporativo.

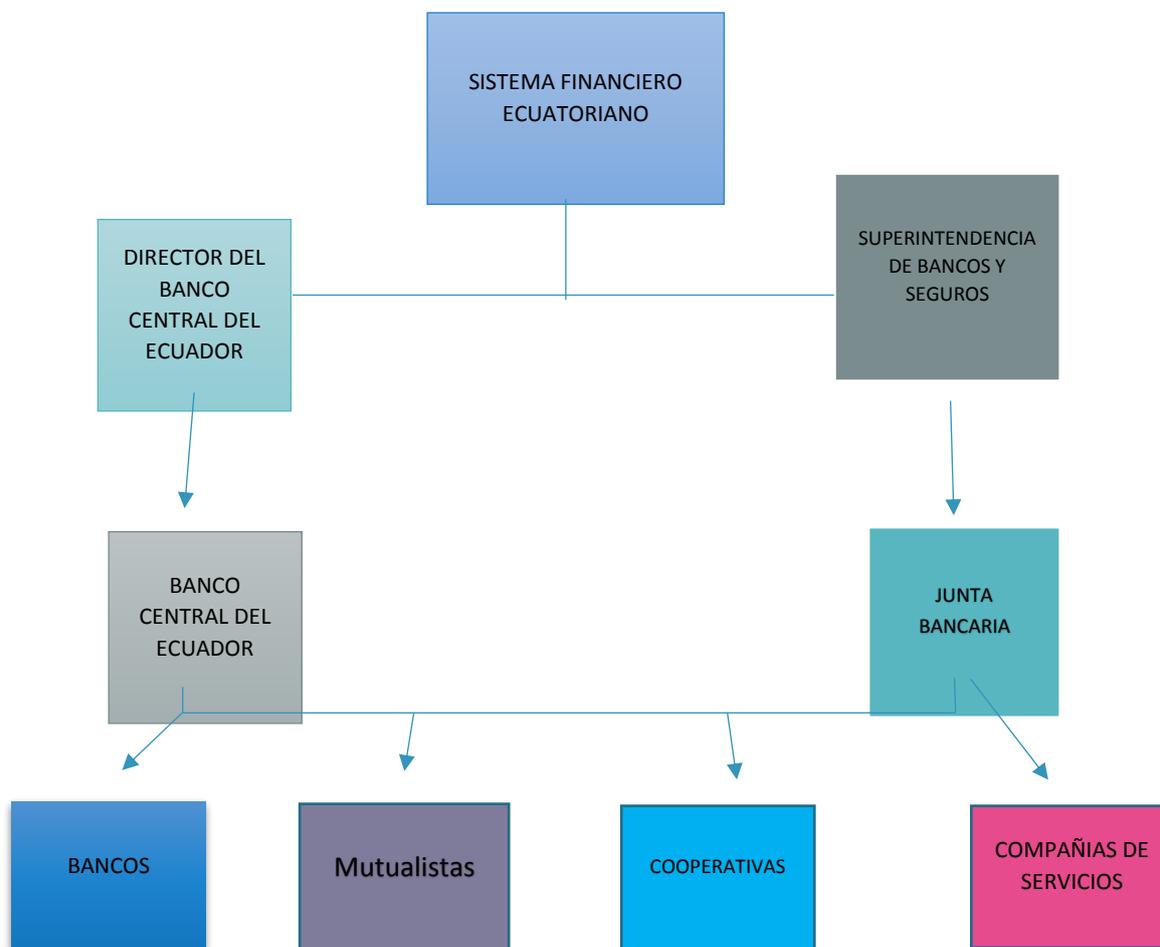
La metodología CAMEL se basa en los resultados de los estados financieros debidamente ajustados, que las entidades financieras reportan a la Superintendencia de Bancos y Seguros para bancos y sociedades financieras, así como a la Superintendencia de economía Popular y Solidaria para cooperativas, y a partir de dicha información asigna una calificación comprendida del uno al cinco, para cada uno de los índices propuestos, los cuales se sopesan concordantemente. El empleo de indicadores financieros, extraídos del balance de una institución financiera, impone limitaciones al momento de construir un índice de situación financiera, según señala el mismo estudio (2017); entre las que se destacan las siguientes: la diferente naturaleza de los negocios que desarrollan los bancos en el sistema financiero. En los bancos los instrumentos financieros que se usan, así como la naturaleza del negocio cambia en función del tamaño de la entidad. Es por esto que se elaboró la calificación con grupos homogéneos, segmentando a las instituciones en base a sus niveles de activos e identificando los siguientes segmentos.

A continuación, se enumera los bancos más importantes y representativos del país de acuerdo a sus activos:

- ✚ Bancos grandes (+ de USD. 1.000 millones)
  - Banco Internacional.
  - Grupo Produbanco – Promérica.
  - Banco del Pacífico.
  - Banco de Guayaquil.

- Banco del Pichincha.
- Banco del Austro.
- ✚ Bancos medianos (entre USD. 200 y USD. 1.000 millones)
  - Citibank.
  - Banco General Rumiñahui.
  - Banco de Loja.
  - Banco de Machala.
  - Banco Procredit.
  - Banco Solidario.
- ✚ Cooperativas segmento 1 (+ de USD. 160 millones)
- ✚ Cooperativas segmento 1 (- de USD. 160 millones) (Ekos, Metodología y clasificación de entidades financieras, 2017).

Por su parte, en el siguiente gráfico se detalla la estructura y clasificación del sistema financiero de Ecuador:



**Gráfico 1. Estructura Banca privada ecuatoriana**

Realizado por Fernanda Mejía

Fuente (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, S.F.)

Una clasificación más rigurosa es la que desarrolla la Superintendencia de Bancos a las entidades financieras; aquella exige a los bancos privados y públicos del Ecuador, así como a las cooperativas y demás instituciones financieras, que rindan un examen trimestral. Dependiendo de sus respectivos resultados reciben una calificación, que va desde la 'A' hasta la 'E'. El último examen a los bancos privados, instituciones públicas, sociedades financieras y mutualistas, con corte al 30 de diciembre del 2013, se constituye en el referente más actualizado para los clientes del sistema financiero. La noticia positiva es que la mayoría de bancos privados e instituciones financieras del país obtienen buenas calificaciones, con puntajes entre A y B.

A continuación, se presenta dicha calificación:

**Tabla 1.**

**Calificación de las entidades bancarias ecuatorianas**

Nº	Institución Financiera	Firma calificadora de riesgo	Al 31 de diciembre / 2013
1	AMAZONAS S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA / CLASS INTERNATIONAL RATING (2)	AA/AA+
2	BOLIVARIANO S.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	AAA-/ AAA-
3	COFIEC S.A	BANK WATCH RATINGS	BBB-
4	COMERCIAL DE MANABI S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	A-
5	DE GUAYAQUIL S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA / PCR PACIFIC S. A	AAA / AAA-
6	DE LOJA S.A.	PCR PACIFIC S. A	AA+
7	DE MACHALA S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AA+
8	DEL AUSTRO S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA / CLASS INTERNATIONAL	AA- / AA-
9	DEL LITORAL S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	A
10	DEL PACIFICO S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AAA-
11	PICHINCHA C.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S.A.	AAA-/ AAA-
12	DELBANK	BANK WATCH RATINGS	BBB
13	GENERAL RUMIÑAHUI	PCR PACIFIC S.A.	AA+
14	INTERNACIONAL S.A.	PCR PACIFIC S. A / BANK WATCH RATINGS	AAA- /AAA -
15	FINCA S.A.	BANK WATCH RATINGS	BBB-

16	PROCREDIT S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA / BANK WATCH RATINGS	AAA-/ AAA-
17	PRODUBANCO S.A	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	AAA- /AAA-
18	SOLIDARIO S.A.	PCR PACIFIC S. A. / CLASS INTERNATIONAL RATING (3)	AA / AA+
19	CITIBANK N.A.	PCR PACIFIC S. A	AAA
20	PROMERICA S.A	PCR PACIFIC S. A.	AA+
21	COOPNACIONAL S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AA-
22	D-MIRO S.A.	MICROFINANZA RATING S.A.	BBB+
23	CAPITAL S.A.	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA	AA-
24	SUDAMERICANO S.A	CLASS INTERNATIONAL RATING	*1

**Fuente:** Superintendencia de Bancos del Ecuador (2014)

**Elaborado por:** Fernanda Mejía Cuesta

Finalmente, Marchán y Orellana (2010) desarrollan una síntesis de las características de la banca privada del Ecuador, señalando las siguientes:

- Bajo nivel de capitalización.
- Elevada concentración de poder y de capitales.
- El sistema bancario privado se encuentra ligado a pocos grupos económicos y depende de ellos.
- Existe cruce de capitales y crédito con instituciones no financieras que pertenecen al grupo económico que controla a la respectiva institución financiera.
- Poseen una aceptable especialización con respecto a las funciones que le corresponden.
- La tecnología en los servicios es elevada.

#### **1.4 Crisis financiera de 1999 y su repercusión en la Banca ecuatoriana.**

Con la publicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (1994), durante el gobierno del Arq. Sixto Durán Ballén, se consolidó un nuevo marco legal para el sector bancario que, entre otros puntos, dio mayores grados de libertad al sector financiero en cuanto a sus actividades, instrumentos y productos, a la vez que hizo que la Superintendencia de Bancos tuviese poca influencia sobre las actividades bancarias y menos supervisión, estimulando así operaciones riesgosas. Se permitieron actividades como negocios con empresas vinculadas, lo cual generó una pésima cartera bancaria, créditos vinculados y carencia de reservas (García, 2016).

Una catástrofe natural como fue el Fenómeno de El Niño, y que se dio durante el segundo semestre de 1997, impidió que muchos productores agrícolas de la Costa pudiesen cumplir con sus obligaciones crediticias, ello afectó negativamente las carteras de las instituciones financieras, especialmente a aquellas que poseían una alta concentración de créditos en el sector agroexportador de la costa (Nolivos y Santos, 2001).

Romero (2008) realiza un sucinto repaso a los factores que estuvieron detrás de la crisis financiera y bancaria del año 99. Destaca los siguientes:

- Presiones fiscales, en razón de los altos niveles de endeudamiento público, así como los retrasos en sus pagos, llevó a una emisión inorgánica de dinero que afectó el nivel de precios, lo que generó presiones sobre las tasas de interés y el tipo de cambio.
- La disminución de los precios del petróleo a menos de US\$ 7,00 por barril de un estimado de US\$ 45.00, profundizó los problemas fiscales y de la balanza comercial, lo que trajo consigo un déficit de la balanza de pagos.
- La devaluación continua afectó las tasas de interés y produjo pérdidas de valor en los activos de las instituciones financieras.
- Por su parte, la inestabilidad política afectó la confianza de los agentes económicos.
- Hubo nerviosismo, particularmente por rumores de quiebras e insolvencia de la banca, lo que causó importantes retiros de depósitos por parte de los ahorristas.
- Una significativa fuga de capitales fue registrada, lo que se dio como una búsqueda de inversiones seguras ante la incertidumbre de los mercados.
- Finalmente, no hay que dejar a un lado la crisis financiera en el sudeste asiático, la cual afectó al sector nacional.

La combinación de estos factores, junto con la coyuntura política del Ecuador provocó un alto nivel de incertidumbre y nerviosismo, según señala García (2016), lo que ha derivado en una

gran desconfianza por parte de la ciudadanía hacia las instituciones bancarias, debido a que muchos ciudadanos fueron conscientes de las consecuencias que la crisis tuvo en la sociedad. Al respecto, Orozco (2006) señala que, además del sufrimiento humano que causó entre gran parte de la población, la que se quedó sin sus ahorros y sin recursos para las más elementales necesidades, la crisis bancaria privó de capital de trabajo a muchos negocios y empresas, lo que produjo quiebras inmediatas. Esto dio lugar a un crecimiento del desempleo y de la presión de los ecuatorianos desplazados de sus fuentes de trabajo, por migrar hacia otros países. Todo lo cual permite señalar que las entidades bancarias han tenido que ganarse de manera paulatina la confianza por parte de la población.

### **1.5 Evolución del sistema financiero ecuatoriano en bancos privados 2000-2010**

La dolarización se constituyó en un mecanismo que frenó la recesión económica y devolvió el poder adquisitivo a los ecuatorianos, recuperó la pérdida de credibilidad en el sistema financiero, así como evitó la fuga de capitales y las presiones inflacionarias. Finalmente, permitió que en la última década (2001-2010) el sistema financiero juegue un papel preponderante y dinamizador en la economía, evidenciándose, en general, un crecimiento sostenido (Beckerman y Solimano, 2003).

La inflación que sobrepasó el 90% durante el primer año de dolarización (año 2000), bajó al siguiente año al 22,44% y, posteriormente, se mantuvo en un dígito. Es importante señalar que en el 2008 la inflación fue del 8,83%, en razón del incremento de los precios del petróleo a nivel internacional; incluso en el mismo año la participación de los ingresos al presupuesto del estado subió. La tasa de desempleo subió, llegando en el año 1999 a un nivel máximo de más del 14 %, mientras que el subempleo superó el 50 % (Morán, 2015).

Con respecto a las instituciones bancarias, en el año 2001 existían 21 de ellas, dos en estado de regulación (Filanbanco y Pacífico) y 12 en saneamiento. Posterior a un proceso de liquidación, absorción, disolución voluntaria (en algunos bancos), saneamiento y salida del mercado de otros, con la intervención de la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD), sólo 23 bancos privados quedaron operando para el 2002. Para este año, el sistema financiero, además, era conformado por 27 cooperativas, 7 mutualistas, 14 sociedades financieras, 4 instituciones públicas, 19 emisoras de tarjetas de crédito y 9 Offshore (García, 2016).

Para el año 2010, los bancos privados aumentaron a 25, las cooperativas a 39, las emisoras de tarjetas de crédito a 30 y offshore a 11, mientras que las mutualistas se redujeron a 4 y las sociedades financieras a 10. En este período 2002-2010, se puede apreciar que en

los bancos privados los activos, pasivos, cartera y depósito crecieron tres veces su tamaño; sin embargo, su participación en el total del sistema financiero se mermó (García, 2016) (Beckerman y Solimano, 2003).

## **1.6 El sistema financiero ecuatoriano entre la recesión y la incertidumbre**

Los bancos privados se han visto afectados no únicamente por la disminución en el ingreso de los hogares y empresas, sino además por el cambio de expectativas en los agentes económicos respecto al futuro. Esto influye directamente sobre la demanda de crédito y la estructura de los plazos de captación de los depósitos, generando un exceso de liquidez en las cuentas (Ekos, 2017).

Los depósitos, en diciembre de 2016, alcanzan su valor histórico más alto con USD. 35.485 millones, es decir, a una tasa de crecimiento del 18%. Por su parte, la cartera total de créditos fue de USD. 26.624 millones, lo que significa un incremento del 7%. Dicho comportamiento abre una brecha de liquidez de USD 8.860 millones, la más grande entre depósitos y créditos de los últimos 10 años y que representa el 25% del total de los depósitos totales del sistema (Ekos, 2017). El aumento en las obligaciones con el público se da, mayormente, en los depósitos a la vista, los que pasaron de USD. 17.729 millones en diciembre 2015 y a USD 21.311 millones a diciembre de 2016.

El exceso de liquidez plantea una pérdida de eficiencia y un costo a las instituciones del sistema financiero, lo que sumado a la disminución en la demanda de crédito y a las medidas aplicadas por las autoridades financieras (modificaciones en el cobro de servicios financieros, incremento de encaje bancario, entre otras), han generado una reducción en los indicadores de utilidades y rentabilidad respecto a 2014 y 2015 (Zabala, 2017).

De esta forma, las utilidades totales generadas por las instituciones financieras privadas sumaron en 2016 USD 320 millones, es decir, USD 59,5 millones menos que en 2015, de los cuales el 69% se generó en el sistema de bancos privados. Esto provocó una reducción en los indicadores de rentabilidad sobre activo (ROA), que bajaron de 1,19% en 2015 a 0,93% en 2016; mientras que la rentabilidad sobre patrimonio (ROE) se redujo de 8,01% en 2015 a 5,9% en 2016 (Ekos, 2017).

Una noticia positiva, según Duque (2012) es que, pese al proceso de contracción de la economía, y aunque la reducción en los indicadores de rentabilidad y al aumento de la liquidez resulte preocupante, los indicadores de solvencia de los bancos y demás entidades financieras ecuatorianas, todavía son buenos. En este escenario, al momento en que la economía llegue a un punto de crisis en su ciclo económico, tendrá solidez al interior de sus

instituciones financieras, lo que posibilitará apuntalar el crecimiento y recuperación de las finanzas.

Tal como apunta Zabala (2017), el más importante reto por el que atravesará el sistema financiero durante el año 2017 será colocar el exceso de liquidez frente a un escenario donde se observa una disminución de los ingresos de los hogares y negocios, lo que aumentará el sobreendeudamiento y deteriorará la calidad crediticia de los agentes económicos.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2. La comunicación organizacional y su incidencia en la imagen corporativa de la Banca privada en Cuenca**

### **2.1 Definición de Imagen corporativa**

Un repaso a los distintos autores que han abordado el tema de la imagen corporativa permitirá obtener una visión cabal de dicho concepto. La definición desarrollada por Ind (1992) establece que la imagen corporativa no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido. En esta definición aparecen los dos elementos o variables que serán claves en el entendimiento del concepto: la organización y el público.

Por su parte, Scheinsohn (2011) incorpora el concepto de sistema o patrón cultural, como el elemento en base al cual se construye la imagen corporativa, incluyéndose también la idea de un sistema de creencias. A su vez, señala el mismo autor, la imagen corporativa “es creada por la empresa cuando comunica, o como diría este autor, cuando no comunica. El público interpreta esos mensajes de acuerdo de una red de léxicos y ejes temáticos” (pág. 18). Se observa que la construcción de una imagen corporativa depende tanto de las organizaciones que la proyectan como las subjetividades propias de los individuos que las receptan. Cervino (2002), referido por Zarco y Rodríguez (2007), coincide con esta definición, al establecer que la imagen corporativa se centra en la manera en que el público objetivo imagina la marca, cómo percibe y descodifica los discursos emitidos mediante los productos, servicios, comunicación, logo-tipos, entre otros.

Matilla (2009), por su parte, enfoca una aproximación al concepto en el proceso de formación, destacando que la construcción de la imagen corporativa como concepto mental en la mente de los ciudadanos se da en razón de distintos elementos que se involucran en su creación, entre los que se destacan: “las percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los sujetos que participan activamente en dicho proceso” (pág. 15). En tal sentido, la transmisión de todas las características de la entidad bancaria, no se constituye en un proceso literal de las intenciones de la empresa, sino que termina por convertirse en un proceso de reconstrucción y de organización particular de los conocimientos por parte de los públicos. Es decir, que no siempre coinciden las intenciones de la organización con respecto a la imagen que quiere transmitir con la percepción que la población tiene de aquella.

La imagen corporativa, señala Padilla (2003), sería la manera en la que una entidad bancaria se presenta a los públicos objetivos a través del empleo de símbolos, comunicación

y comportamientos. Es una especie de evocación o representación mental que construye cada individuo, constituida por la acumulación de atributos referentes al banco; atributos que pueden variar, y que pueden coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo. Su característica es ser dinámica, de ahí que, pese a su necesidad de cierta estabilidad en el tiempo para concreción y supervivencia, no tiene que ser fija, sino que adquiere una estructura dinámica sensible, tanto a los cambios que suceden en el entorno social en el que la empresa se inserta, como a los que experimenta el sujeto, ya sea en un ámbito interno como externo.

La imagen corporativa, según lo planteado por Sandoval y Gochicoa (2012), es en la actualidad uno de los elementos más importantes que las entidades bancarias y financieras poseen y que les permite hacer comprender a sus clientes quiénes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia. En el caso de la imagen corporativa, señalan Scheinsohn y Saroka (2000), se dan múltiples factores que deben ser considerados: no sólo lo que se comunica o la forma de presentar los productos y servicios, sino además, las experiencias que se aportan al consumidor, los aromas y colores relacionado con la empresa, así como las personas asociadas a la misma. Una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo.

La imagen corporativa y la reputación se consideran un factor crítico en la evaluación global de cualquier organización, según señalan Sarstedt et al. (2012), esto debido a la fuerza que reside en la percepción y en la mente de los clientes al oír el nombre de la organización. Por lo tanto, la investigación constante sobre imagen corporativa y reputación es una necesidad para aquellas entidades bancarias que quieren diferenciar con éxito su posicionamiento en el mercado.

Por su parte, Kandampully y Hu (2007) afirman que la imagen corporativa consta de dos componentes principales: el primero es funcional, y son las características tangibles que se pueden medir y evaluar fácilmente. El segundo es emocional, y corresponde a los sentimientos, actitudes y creencias que se tiene hacia la organización. Estos componentes emocionales son consecuencias de experiencias acumuladas que el cliente tiene con el paso del tiempo con respecto a la organización. Por otro lado, y tal como establece Sánchez (2012), aunque la calidad del servicio es percibida por los clientes, son los proveedores de servicios, en este caso los bancos, quienes crean y ofrecen el servicio. Los proveedores de servicios son los embajadores de la organización. De hecho, actúan como una frontera que abarca las

organizaciones comerciales de dentro y de fuera, obteniendo información y difundiendo esta información a todas las partes.

Little y Little (2009) consideran que los clientes evalúan la calidad del servicio basándose en las percepciones del concepto de calidad de servicio bidimensional, la calidad técnica o el resultado de la dimensión de la actuación del servicio (lo que se entrega) o el desempeño del servicio como se esperaba y lo prometido o lo que el cliente recibe al final o lo que se entrega y la calidad funcional, o dimensión relacionada con el proceso (cómo se entrega), es decir, su percepción de la manera en que se presta el servicio. Según estos autores el “cómo” de la prestación de servicios es fundamental para las percepciones de la calidad que tiene el público.

### **2.1.1 Imagen Corporativa, importancia.**

A consecuencia de la madurez existente en los mercados, en la actualidad uno de los problemas más importantes que se encuentra es que la gente no tiene la suficiente capacidad de memoria o retención para recordar todos los productos o servicios que las organizaciones ofrecen. Es decir, según Capriotti (2008), aparece una creciente dificultad de diferenciación de los productos o servicios existentes. Por esta razón, la imagen corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma, ya que si una organización crea una imagen en sus públicos ocupará un espacio en la mente de los públicos.

Por medio de la imagen corporativa las empresas existen para los públicos. Hace pocos años (e incluso ahora, en muchas entidades) la disyuntiva estaba en comunicar o no comunicar. Las organizaciones decidían si comunicaban o no, si hacían algún tipo de actividad comunicativa o si, por el contrario, elegían un “perfil bajo” (Capriotti, 2008). En la mayoría de las entidades se asume esa situación y se intenta trabajar sobre ello. En la actualidad, y sobre todo de cara a un futuro próximo yo diría inminente, la disyuntiva está en existir.

### **2.1.2. Importancia de la imagen corporativa**

La imagen constituye un elemento fundamental en la consolidación de la marca corporativa como un activo estratégico. No obstante, señalan Zarco y Rodríguez (2007), el papel jugado por la empresa es mínimo, ya que serán los agentes con los que la organización entre en contacto quienes definirán el contenido de la imagen, atendiendo, entre cosas, a la identidad corporativa y al modo en que esta es transmitida.

La imagen es el activo más valioso de una compañía. Los edificios, equipos, productos en bodega, incluso las marcas, tienen un valor ínfimo comparado con el de la imagen corporativa, que se ha forjado a lo largo de los años y cuyo valor monetario es incalculable, señala Rossignoli (2013). En un mundo tan competitivo como el actual, resulta sumamente importante que las empresas se preocupen de la percepción que los diferentes públicos tienen sobre sus organizaciones. Los públicos se encuentran constituidos por todos aquellos individuos o instituciones que tienen algún contacto con la organización en cualquier momento específico de su desarrollo. Bien sean los públicos internos (empleados, directivos o accionistas), los públicos externos (el consumidor real o potencial, los competidores y las demás organizaciones que operan en el entorno) o bien sean los públicos mixtos (proveedores y distribuidores, o franquiciatarios en su caso), es importante que todos posean una imagen adecuada de nuestra organización.

Una empresa con buena imagen es aquella en donde los mejores profesionales quieren trabajar, con quien los proveedores quieren tener tratos comerciales, donde los clientes quieren comprar sus productos pues estas instituciones gozan de buena fama, sus valores son reconocidos y sus empleados mismos los reflejan.

En tal razón, señalan Zarco y Rodríguez (2007), no es suficiente una buena campaña publicitaria de imagen que diga quiénes somos y qué hacemos. Los públicos quieren ver en vez de oír los valores corporativos de las entidades bancarias. La imagen institucional debe ser proyectada, planeada de la misma forma y con el mismo interés e importancia con que se planifican las ventas, los objetivos de mercadeo y el crecimiento económico.

### **2.1.3. La estructura de la Imagen Corporativa.**

Siguiendo los aportes de Paul (2009), el presente estudio de la estructura de la imagen corporativa se fundamenta en la información procedente de las investigaciones realizadas en el terreno de la socio fenomenología del conocimiento y de la psicología social cognitiva, en el área de la categorización y de los esquemas, lo cual permitirá reafirmar algunos aspectos desde otras posiciones, así como completar la investigación en aquellos lugares donde la información sea insuficiente o no se encuentre suficientemente explicitada.

#### **2.1.3.1. La estructura interna de la Imagen Corporativa**

Como se ha señalado anteriormente, la Imagen Corporativa, considerada como una estructura mental cognitiva, estaría formada por un conjunto de atributos significativos. Estos atributos estarían dispuestos en forma de red, como nodos mutuamente interrelacionados,

formando una estructura de sentido propia, por medio de la cual un sujeto “explicaría” la organización, la identificaría y distinguiría de las demás

Cada uno de estos nodos es un concepto o atributo, y las flechas indicarían las relaciones o vinculaciones entre cada concepto. La información que la persona recibe puede reforzar un nodo particular (si la información es similar a la existente), generar unas nuevas relaciones entre los nodos existentes (si la información modifica la vinculación), o bien crear un nuevo nodo (si la información es complementaria o diferente de la existente)

En esa estructura de atributos podemos encontrar elementos cognitivos (aspectos vinculados al conocimiento real o comprobado de las cosas) como así también elementos afectivos (de carácter emocional y que no responden a cuestiones analíticas). Esas dos estructuras (cognitivas y afectivas) se encuentran íntimamente ligadas, e influyen unas sobre otras. Así, es muy difícil determinar hasta qué punto la Imagen Corporativa de una organización está conformada por aspectos cognitivos o emotivos. Es más, podríamos decir que cada uno de los atributos con los que una organización es identificada o asociada tiene una doble componente cognitiva y emocional.

Por esta razón, las investigaciones sobre la Imagen Corporativa no deben solamente limitarse a analizar cuáles son los niveles de conocimiento de determinados atributos, sino también a estudiar las asociaciones afectivas que realizan los individuos con respecto a una organización (Paul, 2009).

La imagen corporativa, como red de atributos significativos, puede tener diferentes niveles de desarrollo. Esto es, los individuos pueden asociar una mayor o menor cantidad de atributos a una organización. Este nivel de complejidad estará en función de la implicación que tengan los miembros de un público con una organización o con un sector de actividad en una situación determinada.

Por implicación se entiende el grado de importancia o interés que una cosa, sujeto o situación tiene para una persona. Si para un individuo es muy importante o interesante un tema o un sector, ello conllevará que la persona incorporará más información y tendrá una red de atributos (la imagen de una determinada organización) mucho más amplia o profunda que otro sujeto con un menor interés o preocupación por el mismo tema o sector. El nivel de desarrollo puede darse a nivel de amplitud (cantidad de atributos) como de profundidad (abstracción de los atributos).

Así pues, se pueden establecer diferentes niveles de desarrollo de la imagen corporativa:

- a) Nivel de desarrollo alto: las personas están muy interesadas en el tema o en el sector, por lo cual es probable que tengan una red de atributos amplia, o vinculada a rasgos o atributos con un grado de abstracción elevado. En estos casos, puede llegar a establecerse una red de 10 a 12 atributos y muchos de ellos con un grado importante de abstracción.
- b) Nivel de desarrollo medio: los individuos están interesados en el tema o sector, pero no en un grado importante. En este caso, se establecerá una red de atributos bastante amplia, pero no muy profunda. Se pueden llegar a reconocer entre 5 y 8 rasgos, algunos de ellos abstractos.
- c) Nivel de desarrollo bajo: en este caso, las personas no están muy interesadas en el tema o sector, y tienen una red limitada y genérica de atributos, que identifican con los rasgos más concretos y visibles de la organización (Paul, 2009).

### **2.1.3.2. La imagen corporativa como una estructura mental cognitiva.**

El estudio de la imagen corporativa es el estudio de cómo un individuo conoce a una organización, del análisis del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la entidad.

Ese conocimiento de una organización no se elabora como una acción reflexiva o premeditada de análisis de la misma, sino que es un conocimiento espontáneo, fruto de experimentar la presencia de la organización como una persona u objeto más dentro del devenir cotidiano de la vida de un individuo. Así, el conocimiento de las organizaciones por parte de las personas se enmarcaría dentro del conocimiento diario o de sentido común de la vida cotidiana.

El conocimiento de sentido común es un conocimiento práctico, que busca comprender, explicar y dominar los hechos, cosas o situaciones del entorno cotidiano en el que se encuentra la persona, y que se forma a partir de las experiencias diarias y de las informaciones, conocimientos y modelos de pensamiento que recibimos de los demás (Paul, 2009).

El individuo, en su vida cotidiana, se encuentra ante un cúmulo innumerable de informaciones provenientes de diversos productos, personas u organizaciones. Ante dicha situación, tiene la necesidad de realizar procesos de simplificación que le permitan, en un momento dado, poder reconocer personas o entidades previamente experimentadas sin tener que realizar un nuevo proceso de conocimiento.

Es decir, los individuos, basándose en las experiencias pasadas, ya sean personales o sociales, realizan una actividad simplificadora, pero significativa, entre lo nuevo y lo ya adquirido, y otorgan a las personas u organizaciones un conjunto de atributos, rasgos o características, por medio de los cuales los identifican y distinguen de los demás.

Estos esquemas simplificados de las cosas o personas, de carácter cognitivo, se incorporan a la memoria de las personas, y son recuperadas en los momentos en que los individuos las necesitan, para reconocer, identificar y diferenciar tales objetos o individuos con respecto a otros.

Estos esquemas significativos son, por lo tanto, estructuras mentales cognitivas, ya que por medio de ellas se identifican, reconocen y diferencian las cosas. Así, el conocimiento del mundo cotidiano se organiza sobre la base de un gran número de esas estructuras mentales, relativas a personas, cosas, objetos o situaciones. Estas estructuras mentales cognitivas están integradas por un conjunto de atributos, rasgos o características que son significativos (o importantes) para el individuo en un momento determinado, fruto de los conocimientos previos que teníamos y de las experiencias nuevas (Capriotti, 2008).

La Imagen Corporativa de una organización sería una estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización (Paul C. P., 2009). Estaría conformada por un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social y comercial, y la distinguirían de las demás entidades. Es decir, las personas describimos a las organizaciones por medio de un conjunto de atributos o características.

### **2.1.3.3 Estructura y formación de la imagen corporativa.**

Esta red o estructura de atributos significativos es un conjunto de creencias sobre una organización. Al hablar de creencias, se reafirma la idea de que esa estructura mental que conforma la imagen corporativa no está compuesta necesariamente de conocimientos reales, objetivos o comprobados, sino que está formada por un conjunto de informaciones que el individuo cree que son correctas, y evaluará a la organización (y posiblemente actuará) en función de ellas (Paul C. P., 2009). Esa estructura mental es la que el individuo considera como la organización real por lo menos para él.

A su vez, cada uno de los atributos estaría formado por un conjunto de evidencias (tangibles o comprobables de forma material) y de suposiciones (intangibles o de no comprobables materialmente). Así, por ejemplo, el atributo atención personalizada en una

organización podría estar compuesto por evidencias tales como: cantidad de personal en las oficinas, trato, tiempo de espera y resolución de problemas.

La imagen corporativa (como estructura mental cognitiva) también estaría en íntima vinculación con la imagen corporativa de las demás organizaciones de su sector y de los sectores próximos o relacionados (Paul, 2009).

#### **2.1.4. Atributos centrales y secundarios de la imagen corporativa.**

Dentro del conjunto de atributos significativos que conforman la imagen corporativa, no todos tienen la misma importancia, sino que hay algunos que son más significativos que otros, es decir, que son más importantes. Ello lleva a tener que diferenciar entre atributos significativos centrales, y atributos significativos secundarios (Capriotti, 1999).

En la configuración global del esquema mental, los atributos centrales son los atributos esenciales que definen la imagen corporativa, y constituirían las pautas organizadoras que guían la orientación general de la misma, mientras que los atributos secundarios serían rasgos complementarios y dependientes de las centrales. Dentro de los atributos centrales se puede hacer una diferenciación entre los atributos básicos y los atributos discriminatorios (Paul, 2009): básicos son aquellos que los individuos consideran que toda organización debe poseer, porque son los requisitos mínimos indispensables para poder actuar y sobrevivir en el entorno comercial y social. No son atributos que diferencien una organización de otra, sino que son las características mínimas que deben identificar a las entidades para poder existir.

Estos atributos centrales básicos son el punto de partida de la construcción de la imagen corporativa, y no pueden ser pasados por alto por las organizaciones. Con ellos no se logra una diferenciación importante, pero si no se tienen, se corre el riesgo de no poder competir en igualdad de condiciones con el resto de organizaciones.

Los atributos discriminatorios son los rasgos centrales que permitirán a las personas generar una diferenciación manifiesta entre las organizaciones existentes. Son atributos claves (Paul C. P., 2009), ya que sobre ellos las personas establecerán las “diferencias” entre las entidades de un sector. Son rasgos que no son básicos para poder competir o sobrevivir, pero sí que influirán de forma importante en las preferencias de las personas hacia determinadas organizaciones en lugar de otras.

### **2.1.5. Funciones de la Imagen Corporativa.**

Las tres funciones claves que tiene la imagen corporativa en cuanto a la estructura mental cognitiva son:

- **Economía de esfuerzo cognitivo:** La familiaridad de las organizaciones hace que el individuo no tenga que recurrir a la evaluación de todas las opciones disponibles a la hora de elegir, sino que las seleccionará apoyado en ese conocimiento previo. Por ejemplo, cuando una persona tiene que ir al supermercado, no necesita conocer todos los supermercados que hay, porque ya conoce un conjunto de empresas que le resuelven la situación.
- **Reducción de la opción:** La imagen corporativa, además de permitir un ahorro de esfuerzo cognitivo, facilita a las personas la selección de una de las opciones disponibles, ya que el hecho de tener una estructura de atributos relacionada con cada organización le permite tener un conocimiento y una relación particular con -cada una de las entidades.
- **Predicción de conducta:** El conocimiento de las características de las organizaciones, por medio de la red de atributos que conforman la imagen corporativa, llevará a que el individuo pueda, en cierto modo, planificar su conducta en función de las situaciones a las que se enfrente y elegir la organización que mejor le solucione el problema. La persona podrá orientar su acción, y realizar elecciones típicas para situaciones definidas como típicas (por ejemplo, elegir siempre, de forma automática, la leche o la mermelada de la misma marca o empresa fabricante) (Capriotti, 2008, pág. 116).

### **2.1.6. Características de la imagen corporativa.**

En función de establecer la imagen corporativa como una estructura mental cognitiva que se genera en los públicos de la organización, se señala un conjunto de aspectos que la caracterizan:

- **Implica un grado de abstracción:** La persona abstrae, consciente o no, un amplio campo de información que le es dado.
- **Se constituye como una unidad de atributos,** que no son en sí mismos esquemas de sentido separados, aislados, sino que están mutuamente ligados y erigidos unos sobre otros.

Siempre existe una imagen, aunque sea mínima. En la memoria siempre hay una estructura anterior, un conocimiento-guía previo, aunque sea mínima, que no es intrínseca a

la naturaleza humana, sino que se ha formado por informaciones mínimas, o no suficientemente importantes en su momento.

#### **2.1.7. La cultura de la imagen corporativa.**

La cultura corporativa son las normas, valores y pautas de comportamiento, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización. La Cultura Corporativa es un elemento vital para la formación de la imagen corporativa, ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización.

Esta cultura corporativa es el aspecto más difícil de observar, juzgar y modificar, puesto que no es fácil poder reconocer sus elementos y factores que influyen en su formación y modificación.

Todos estos aspectos reseñados de la conducta interna (conducta directa, conducta organizativa y conducta profunda) representan el primer eslabón de la cadena de Conducta Cotidiana de la organización, puesto que la conducta interna repercutirá en la labor de los empleados, y ello se reflejará en la conducta externa de la organización (Peri, 2009, pág. 77).

La imagen corporativa resulta tener un valor estratégico para la organización, se lo debe valorar como un activo intangible que debe de ser aprovechado para posesionarse en la mente del consumidor, para ello debe estructurar una imagen corporativa eficiente.

En la que influye en los procesos de conducta de público externo que estos perciban la información de manera sencilla. Para esto la imagen corporativa debe de poseer ciertas características que influyan directamente en sus públicos conscientes e inconscientemente, formando una estructura de conocimiento dentro de ellos, esta es la imagen de las organizaciones como referencia al momento de elegir su compra.

Para lograrlo es necesario transmitir la cultura corporativa de las organizaciones para influir en el cliente interno y externo (Peri, 2009, pág. 77)

#### **2.1.8. La imagen corporativa en las entidades financieras.**

Bravo et al. (2011) apuntan dos perspectivas para el estudio de la imagen corporativa: la primera está relacionada con la literatura de organización, mientras que la segunda se centra en la literatura de marketing desde la primera, la imagen corporativa se considera como algo interno a la compañía; esto es, se centra en la forma en que los miembros de la organización creen que los stakeholders externos perciben a la empresa, o en la forma en

que a los directivos de la organización les gustaría que fuera percibida la compañía por los stakeholders externos.

En cualquier caso, la gestión de la imagen estaría basada en un proceso de construcción interna de las impresiones externas. Frente a esta visión, la perspectiva del marketing considera la imagen corporativa como algo externo a la propia compañía así, analiza la percepción de los clientes, accionistas, medios de comunicación y público en general (Bravo, Matute y Pina, 2011). No obstante, es habitual en la literatura de marketing centrarse principalmente en la percepción de los consumidores, y así se considera la imagen corporativa como el conjunto de creencias, actitudes, impresiones y asociaciones mantenidas la imagen corporativa es, además, un concepto compuesto por múltiples dimensiones.

La razón es que cualquier tipo de asociación, tangible o intangible, es susceptible de formar parte de la imagen de una marca. Así, si bien la literatura refleja el carácter multidimensional de la imagen corporativa, existen diversas propuestas sobre las dimensiones que lo conforman. En este sentido, algunos trabajos apuntan a las dimensiones de reputación y credibilidad de la entidad como las más relevantes en la imagen (Grönroos, 1988; la Pierre, 1998), mientras otros destacan la capacidad de la organización en términos de calidad de sus productos, resultados financieros, innovación RsC (Bravo, Matute y Pina, 2011).

Algunos autores tratan de acercar propuestas, y señalan que las escalas sobre imagen corporativa deberían al menos cumplir una serie de criterios (Bravo, Matute y Pina, 2011). Así, una medida de imagen corporativa debería componerse de aspectos racionales y emocionales, y además debería incluir aspectos relativos al entorno físico, la calidad interactiva entre empresa y cliente, y aspectos relativos a la empresa como tal y a las características de sus productos (Bravo, Matute y Pina, 2011).

## **2.2. Comunicación organizacional, conceptos e importancia.**

### **2.2.1. Definición comunicación organizacional.**

La comunicación organizacional ha sido definida de distintas maneras, tantas como existen autores que la han abordado. David K. Berlo (2005), la entiende como aquel proceso social fundamental, mientras que Horacio Andrade (2005) la define como el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos. Por su parte, Rebeil (2010) hace hincapié en el carácter procesual de la comunicación, el cual permite que un individuo o una de las unidades de la Organización se pongan en contacto con otro individuo u otra unidad. Por su parte Rowe (2008) destaca la utilidad de la comunicación organizacional como una herramienta para

empresarios y ejecutivos, posibilitando la integración del público interno generando un buen ambiente de trabajo, y que el empleado se identifique con los objetivos de la empresa.

En base a estas definiciones se puede señalar que la comunicación organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

Otra manera de entender a la comunicación organizacional, es definiéndola como la medida en que los empleados reciben suficiente información sobre el funcionamiento de la organización. Así lo entienden Vander et al. (2010), para quienes este concepto refiere tanto a la cantidad como a la calidad o valor informativo de la comunicación. En tal razón, la participación organizativa se define como el grado en que los empleados tienen influencia sobre la toma de decisiones. Si bien la comunicación organizacional se caracteriza por un flujo unidireccional de información de arriba hacia abajo, la participación es una actividad de información ascendente. La comunicación organizacional y la participación pueden ser interpretadas como flujos de información que refuerzan la comprensión de los empleados y los sentimientos de control sobre la situación laboral.

En tal sentido, el auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito empresarial es indiscutible. Poco a poco los directores y gerentes de las entidades bancarias se han dado cuenta de que el buen funcionamiento y logro de objetivos de su compañía, sea cual sea su giro, se basa no sólo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.

Esforzarse por conocer y unificar la cultura organizacional, ofrecer los recursos necesarios a los empleados para que realicen satisfactoriamente su trabajo, motivarlos a hacerlo con ánimo, gusto y responsabilidad son algunos aspectos que deben ser una prioridad para los directivos de las empresas y las labores principales del comunicador organizacional. Fomentar el liderazgo, la creatividad y la retroalimentación son aspectos que tampoco pueden pasar desapercibidos si se quiere contar con un equipo motivado, decidido y preparado, que luche por alcanzar los objetivos y la misión de la compañía y que se sienta identificado con la filosofía, valores y visión de la misma.

Por lo tanto, cada compañía debe preocuparse por analizar lo que sucede dentro de ella realizando periódicas evaluaciones del desempeño y actitud laboral de cada uno de sus empleados, y de este modo poder diagnosticar los aciertos y fallas de la empresa para poder corregir o cambiar lo que sea necesario para que el personal haga lo que le corresponde gustosamente, incrementando así la producción y utilidades de la misma. Pero, las empresas también deben poner atención en lo que sucede fuera de ella, deben saber cuál es el entorno que los rodea, conocer a su competencia, a sus clientes, proveedores, socios, etc. Y de este modo también lograr buenas relaciones comunicativas con ellos, pues también son parte fundamental de la misma.

Por todo lo anterior, gran parte de los comunicólogos han visto en este campo una nueva, útil e interesante área de trabajo. La comunicación organizacional no es una moda, una tendencia pasajera, es una necesidad actual comprobada. Por ello es primordial destacar que la tarea del experto en comunicación, es tan importante como la de los administradores, psicólogos y demás profesionales que se encuentran dentro de la corporación, pues el verdadero éxito requiere un esfuerzo conjunto y multidisciplinario. (Castro, 2012)

### **2.2.2 Objetivos de la Comunicación Organizacional.**

Siguiendo los aportes de Sandoval y Gochicoa (2012), se refiere a seis objetivos fundamentales dentro de una empresa, los mismos que se describen a continuación:

#### **1. Control:**

El objetivo del control se materializa en las organizaciones que tienen una estructura muy jerarquizada y unas normas estrictas, que rigen el comportamiento de los empleados. Ejemplos de este control pueden darse si la dirección solicita a los trabajadores informes semanales o mensuales de actividad, especificar qué actividades de las que se detallan en el informe se cumplen y cuáles no, así como las causas del cumplimiento o incumplimiento.

También puede darse esa función del control que solicita información sobre cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con la finalidad de ver si se cumplen los objetivos de la empresa, si el empleado realiza las funciones correspondientes a su puesto o no.

Existen otras vías de control de comportamiento, que no provienen de los jefes, si no de los propios compañeros. Este caso se da si existen grupos dentro de la organización que presionan los compañeros que producen más, para que produzcan su ritmo de trabajo, porque hacen que parezca que el resto de los trabajadores no hace nada.

Estos grupos realizan comunicaciones informales sobre ese tema en particular y pueden controlar el comportamiento de sus compañeros.

## **2. Motivación:**

Cumple su objetivo de motivar al trabajador, sirve para que un jefe o director de departamento aclare al empleado si su trabajo está bien realizado o no, o lo que puede hacer para mejorarlo, enseñarle de alguna forma las pautas para corregir los fallos. Mientras que, por el contrario, puede contribuir a desmotivarlo, simplemente, si dice que algo está mal y no aporta nada para mejorar el trabajo. Los objetivos concretos, la retroalimentación sobre el avance del reforzamiento, unos comportamientos deseados estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Muchas personas tienen en su trabajo y en sus compañeros su principal apuesta para establecer relaciones sociales. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo utilizado por sus miembros para mostrar su frustración o su satisfacción. La comunicación, por tanto, funciona como una forma de expresión emocional de los sentimientos y una manera de cubrir las necesidades sociales del individuo.

## **3. Información:**

La comunicación desarrolla también un papel importante en la toma de decisiones. Proporciona información a los individuos para tomar decisiones y al transmitir la información necesaria identifican y evalúan las distintas opciones que puedan existir antes de tomar esa decisión.

Ayuda en la resolución de problemas, evidentemente en la comunicación dentro de la empresa o cualquier relación personal, es fundamental para ayudar a resolver cualquier problema que pueda plantearse, no en vano, como dice el refrán, al hablar se entiende la gente. Aunque obviamente llegar a un entendido a través de la comunicación, muchas veces, es un remedio, que no siempre se da en la realidad.

## **4. Promoción de la acción:**

La comunicación horizontal o lateral que se da entre miembros de la organización se encuentra en el mismo nivel jerárquico, dos directores de departamento, ejemplo, es un tipo de comunicación que promueve a la acción, porque facilita el intercambio de información que reduce en muchos casos los procesos burocráticos dentro de la organización y evita la lentitud

en los procedimientos de trabajo. Además de estos objetivos genéricos, la comunicación organizacional tiene grandes objetivos uno interno y otro externo.

#### **5. Objetivo interno de la comunicación:**

Ayuda a mejorar la productividad de la empresa mediante la integración de los empleados en un proyecto común fomentar su participación y fortalecer la cultura organizativa. Para que este objetivo sea real debe contar con el respaldo de la dirección de la empresa, ésta muestra una clara voluntad de instaurar la transparencia en la gestión y en la información.

#### **6. Objetivo externo de la comunicación:**

Es dar a conocer a la empresa u organización y proyectar credibilidad ante el público en general o en ámbitos determinados. A través de la comunicación externa se crea, se refuerza o se cambia la imagen de la empresa.

#### **2.2.3 Comunicación interna.**

La comunicación interna, según señala Berlo (2005), consiste en el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga infirmados, integrados motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. El objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes.

La comunicación interna en la empresa, argumenta Chian (2012) constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es imposible.

#### **2.2.4 Canales de comunicación corporativa.**

Los medios masivos de comunicación y las relaciones interpersonales proveerán al individuo, destaca Peri (2009), de información socialmente mediada, mientras que la experiencia personal con las organizaciones le aportará al sujeto la información directamente experimentada.

### **2.2.4.1 Niveles de comunicación corporativa.**

#### *2.2.4.1.1 Nivel de comunicación masiva.*

A través de las comunicaciones masivas, los miembros de los públicos obtienen información relativa a las organizaciones, ya sean los mensajes que crean y envían las entidades, como también todas las informaciones que provienen del entorno general y específico que puedan ejercer influencia en los públicos de la organización (Peri, 2009).

#### *2.2.4.1.2 Nivel de las relaciones interpersonales.*

Un segundo canal de información para los públicos son las relaciones interpersonales. La influencia recíproca ejercida por las personas en su relación cotidiana es cada vez más reconocida y estudiada, lo que ha dado origen a muchas investigaciones sobre las formas y características de dichas influencias. Las relaciones entre las personas y entre los grupos influyen en grado superlativo en la forma en que los individuos perciben el mundo que les rodea (Peri, 2009).

#### *2.2.4.1.3 Nivel de la experiencia personal.*

A través de la experiencia personal, los públicos establecen un contacto directo con las organizaciones. De esta manera, por medio de la experiencia personal, las personas experimentan por sí mismas las eventuales desviaciones entre la verdad supuesta y la verdad vivida de las organizaciones (Peri, 2009).

Normalmente, los individuos no interactúan solamente con una entidad, sino que pueden establecer una relación directa con muchas de las organizaciones de su entorno general y de mercado, con lo cual no sólo obtienen información de primera mano de las organizaciones, sino que también pueden experimentar las posibles diferencias entre unas y otras (Peri, 2009).

### **2.2.5 Comunicación externa.**

Comunicación externa, sostiene Berlo (2005) es un conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos y a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Se puede observar que la comunicación es excepcional en todas las organizaciones sin importar el bien o producto que ofrezcan, “es esencial mantener una buena comunicación tanto con el cliente o empleado ya que esto se verá reflejado en una buena relación con el cliente externo” (Berlo, 2005, pág. 30).

### **2.2.6 Medios de comunicación idóneos.**

Mantener a un equipo de personas enfocado en su trabajo y motivado se requiere de vías de comunicación permanentes, dentro de la empresa hay que estar preparado con herramientas muy tradicional es o más innovadoras (Sánchez M. , 2005).

La importancia de la comunicación interna, apunta Sánchez (2005), es la misma para manejar diversos tipos de comunicación. No hay que caer en el error de pensar que con sólo transmitir mensajes de arriba hacia Abajo a la típica manera de jefe a subordinado se tendrá resultados en organizaciones dinámicas y cambiantes como las que exigen los mercados actuales.

Una buena comunicación nunca debe ser sólo unidireccional, ya que se perderá uno de los beneficios más importantes del proceso: la respuesta y la interacción. La comunicación interna se la organizara en tres tipos, teniendo en cuenta la dirección en que circulan los mensajes. Conocerlos, asegura Sánchez (2005), permitirá aplicar las herramientas más convenientes para cada uno, y así lograr una auténtica cultura de comunicación teniendo en cuenta todas sus dimensiones:

#### **1. Comunicación descendente:**

Se trata de la comunicación formal básica, apunta Sánchez (2005), que esta surge desde los directivos de la empresa y desciende a los distintos niveles de la pirámide jerárquica. Su finalidad es informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa. Para este tipo de comunicación, seleccionamos las herramientas de acuerdo con lo que transmitiremos y a quienes va dirigido. Las más típicamente utilizadas en las empresas son:

- Manual del empleado.
- Carta al personal.
- Reuniones informativas.
- Entrevista.
- Cartelera.
- Circulares y correos electrónicos grupales.
- Comunicación ascendente.

Son los mensajes que circulan de abajo hacia arriba en la empresa. Nacen en la base de la organización y llegan a la alta dirección. Permitirá a los empleados plantear ideas y sugerencias, así como dar retroalimentación a la comunicación descendente. Entre las herramientas a utilizar para alentar este tipo de comunicación figuran:

- Buzón de sugerencias
- Entrevista
- Intranet
- Correo electrónico
- Reuniones periódicas
- 

## **2. Comunicación horizontal:**

Es la que se da entre personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, según lo establece Sánchez (2005). En esta categoría gran parte de la comunicación suele ser informal, a través de las relaciones de amistad y compañerismo. Cuando es fomentada desde la empresa, se promueve como pauta de trabajo la colaboración y el trabajo en equipo. Los instrumentos más adecuados serán:

- Reuniones por departamentos o grupos de trabajo
- Correo electrónico
- Redes sociales (Berlo, 2005, pág. 30).

### **2.2.7. Principios y finalidad de la comunicación externa.**

La labor de comunicación está irrumpiendo con fuerza como instrumento de los nuevos estilos de dirección empresariales, hasta tal punto de ser considerada cada vez con más fuerza en el entorno empresarial como herramienta imprescindible en la gestión diaria de la organización (Berlo, 2005). Serán los empresarios los que deberán de asumir el reto de informar sobre su organización tanto a nivel interno como externo.

Al analizar la comunicación en la empresa, se observa la existencia de dos tipos de públicos principalmente; unos que viven dentro de ella (analizados en su comunicación interna) y otros que no viven dentro de ella, pero necesitan de ella. Por lo tanto, es importante que ellos estén igual de comunicados que sus públicos internos sus empleados.

Una situación que nos conduce a recalcar la importancia que en una política de comunicación empresarial tienen las dos comunicaciones. No existe una buena comunicación externa sin una buena política de comunicación interna; dos caras de una misma moneda que se mantienen unidas en su planteamiento teórico pero que en la práctica de la empresa existe una disociación.

Pero existen varias tipologías que puede adoptar esta comunicación externa; estas, siguiendo los aportes de Sánchez (2005) son las siguientes:

- a) Comunicación externa operativa: Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.
- b) Comunicación externa estratégica: Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.
- c) Comunicación externa de notoriedad: Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

#### **2.2.8. Plan de comunicación.**

El plan de comunicación corporativa, según lo establecido por Capriotti (2008), representa el proceso de planificación general de toda la actividad comunicativa de la organización, que permita transmitir el Perfil de Identidad Corporativa de la entidad y que colabore en el logro de los objetivos finales de la misma. Se requiere de un trabajo serio y responsable, organizado y planificado paso a paso, partiendo de la investigación de la comunicación, pasando por la planificación adecuada de sus estrategias y tácticas, hasta la aplicación y evaluación de las acciones.

Dentro de los objetivos del área de comunicación organizacional interna el objetivo principal, señala Capriotti (2008), es contribuir al logro de resultados, respaldando el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con las organizaciones mediante información relevante, suficiente y oportuna reforzando y generando en ellos una imagen favorable de la organización, este objetivo comprende cuatro objetivos que son la identificación, información, integración e imagen.

En cuanto al proceso de identificación de los colaboradores con la organización, sostiene Andrade (2005), que se busca propiciar en ellos el orgullo y sentido de pertenencia por medio de la difusión de la cultura corporativa (misión, visión, valores), En resumen, la identificación busca reforzar la cultura de la empresa, generar o mantener el orgullo de pertenencia y desarrollar identificadores o elementos simbólicos. La comunicación organizacional tiene una doble responsabilidad.

Finalmente, Ballester (2007) manifiesta que la comunicación organizacional depende de la alta dirección porque conoce cuál, cómo es y la manera en que se desarrolla la cultura corporativa de la organización, sabe cómo piensa en todo momento. Esto trae consigo que la organización adquiera fuerza, autonomía y poder de decisión y comunicación ante la empresa, además coordina y difunde toda la información que se produce y porque toma decisiones sobre imagen ante los medios de comunicación.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA**

### **3.1 Metodología de investigación**

En este capítulo se presenta la metodología aplicada en el desarrollo de la presente investigación. Se detallan aspectos relevantes como el enfoque de la investigación, modalidad de investigación, tipo de investigación, técnicas y procedimientos etc.

Se realizó dos tipos de investigación:

- 1) Bibliográfica porque se utilizó libros, revistas científicas, folletos, y más respaldos para obtener información.
- 2) Investigación de campo ya que se acudió a las instituciones financieras estudiadas con la finalidad de recolectar información referente a la investigación, ello a través de la aplicación de encuestas.

#### **3.1.1. Investigación bibliográfica o documental.**

La cual consistió en analizar la información escrita sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas anteriores y establecer relaciones, diferencias o el estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, leyendo documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado, etc. La investigación bajo la modalidad bibliográfica se aplicó en lo referente al Marco Teórico. Esta modalidad ayudó a recolectar información científica con un enfoque general sobre la investigación realizada.

#### **3.1.2. Investigación de campo.**

Fue el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se produjeron, a través del contacto directo del investigador con la realidad. Tuvo como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema de estudio. Entre las técnicas utilizadas en la investigación de campo se destacó:

Encuestas: Las que se aplicaron al interior de las propias empresas, posterior a solicitar la autorización a los respectivos directivos. Se aplicó las encuestas a los clientes que se encontraban al interior de las propias instituciones y contando para ello con el respaldo de los colaboradores de las entidades bancarias.

#### **3.1.3 Investigación descriptiva.**

La investigación descriptiva permitió especificar las características más importantes del problema en estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo. Su objetivo fue describir

el problema cómo es y cómo se manifiesta dentro de las instituciones privada de la banca de Cuenca.

### 3.3. Población y muestra

Para el cálculo de la población y muestra de esta tesis se estimó un parámetro utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = Límite aceptable de error muestral.

Así:

Para la determinación del tamaño de la muestra se consideró el número de clientes por cada banco objeto de estudio. En el caso del Banco del Austro el número de clientes es de 113.625, mientras que en el caso del Produbanco – Promérica es 53.389.

A partir de dicho universo poblacional se procedió a calcular la muestra, para lo cual se consideró un nivel de confianza del 94%, un margen de error del 6%.

A continuación, los respectivos cálculos:

$$n = \frac{167.014 \times 0.5^2 \times 1.88^2}{(167014 - 1)0.05^2 + (0.5^2 \times 1.88^2)}$$

n =245 encuestas

De acuerdo al número de clientes por el Banco objeto de investigación, el número de encuestas a aplicar es el siguiente:

**Tabla 2**  
**Cálculo de la muestra**

Banco	No de clientes	Ponderación	Número de encuestas
<b>Austro</b>	113.625	68%	167
<b>Produbanco</b>	53.389	32%	78
<b>TOTAL:</b>	167.014	100%	245

**Fuente:** Encuestas aplicadas a clientes

**Elaborado por:** Ruth Fernanda Mejía Cuesta

Es importante señalar que la decisión de realizar el trabajo en las dos instituciones bancarias seleccionadas (Banco del Austro y Produbanco – Promérica) se debió, en primer lugar, a que ambas instituciones comparten una excelente calificación por parte de la Superintendencia de Bancos, lo que permite establecer que ambas tienen sistemas de comunicación establecidos, al mismo tiempo que la imagen corporativa de ambas instituciones se encuentra muy bien ubicada entre la población cuencana. En segundo lugar, se escogió a estas instituciones en razón de que se contó con la apertura por parte de los ejecutivos y administradores de las entidades, lo que facilitó y aseguró que la investigación pueda realizarse.

### **3.4. Recolección de la información.**

Para la ejecución de la presente investigación fue necesario contar con suficiente información, tal como se detalla a continuación:

La metodología utilizada para la realización de este trabajo de tesis, fue a través de la aplicación de encuestas a los distintos clientes de las instituciones.

- **Diseño de encuesta:** La encuesta estuvo compuesta por un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, ya que permite interpretar los resultados con mayor facilidad, a través de preguntas de opciones múltiples.

### **3.5. Procesamiento y análisis de la información**

Para analizar y procesar la información de la presente investigación se procedió de la siguiente manera:

- Codificación de la información: La codificación fue el proceso de enumerar cada una de las preguntas del cuestionario y en base a esto se facilitó la tabulación de los datos obtenidos. En el procesamiento y análisis de la información se procedió a revisar y analizar toda la información recolectada.
- Tabulación de la Información: La tabulación de datos se la realizó a través del programa Excel, lo que permitió verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.
- Graficar: Para la presentación de los resultados se utilizó gráficas de barras.
- Análisis estadístico: El análisis de los datos se realizó por medio de porcentajes que permitió interpretar los resultados obtenidos.

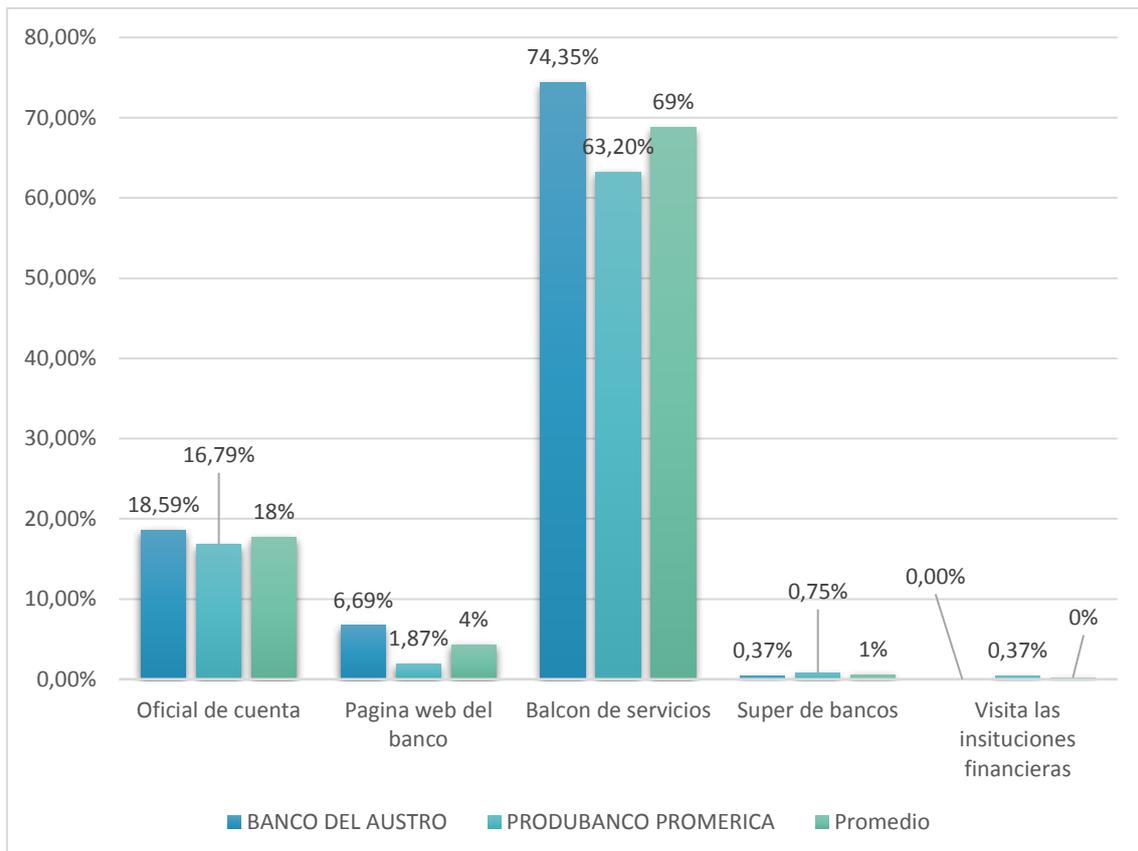
**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## 4.1. Análisis e interpretación de resultados

### 4.1.1 Análisis e interpretación de resultados banco del Austro y Produbanco grupo Promérica.

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de las encuestas, se procedió a tabular, analizar e interpretar los resultados.

❖ Fuentes oficiales del banco que acuden los clientes para solicitar información:



**Gráfico 1. Canal oficial al que acude el cliente a solicitar información**

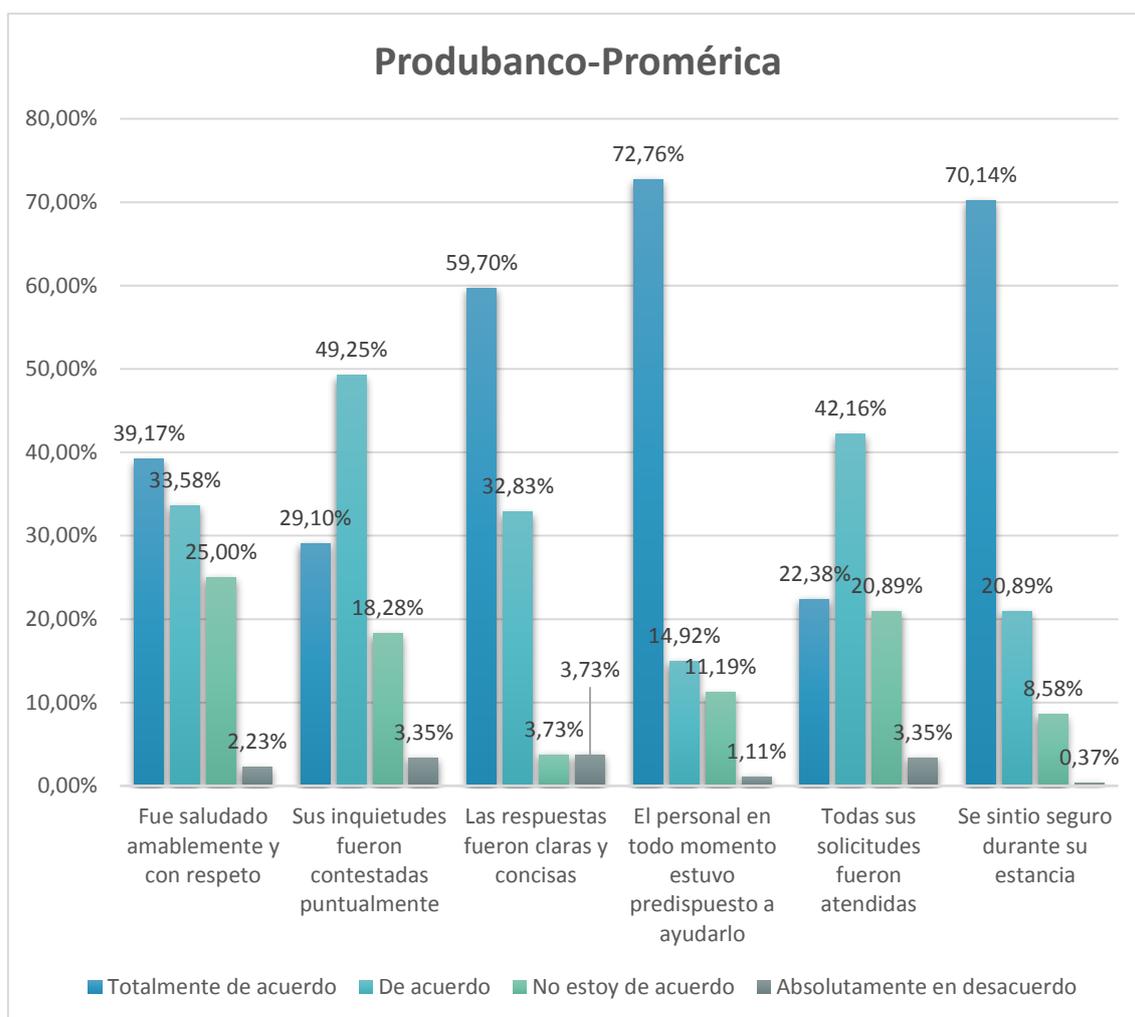
**Fuente:** Encuestas aplicadas a clientes

**Elaborado por:** Ruth Fernanda Mejía Cuesta

En lo que se refiere a las fuentes oficiales a las que acude el cliente ante cualquier duda o solicitud de información, la opción mayormente escogida es el balcón de servicios, alcanzando un porcentaje promedio del 69%. Como segunda opción mayormente escogida por los clientes está el oficial de cuenta, llegando a un significativo 18% de promedio general. Los resultados permiten evidenciar que los bancos ofrecen varias opciones a sus usuarios y que estos no requieren acceder a fuentes externas para despejar sus dudas o inquietudes. Sin embargo, resulta todavía incipiente y reducido el porcentaje de uso del internet para las

consultas bancarias (4% de promedio), lo que marca una seria diferencia con lo que ocurre en otras latitudes, España por ejemplo (Fanjul y Valdunciel, 2009), donde la frecuencia de su uso alcanza más del 10%.

- ❖ Nivel de satisfacción con el servicio actual que les brinda el Banco Produbanco – Promérica:



**Gráfico 2. Grado de satisfacción con el servicio clientes Produbanco-Promérica**

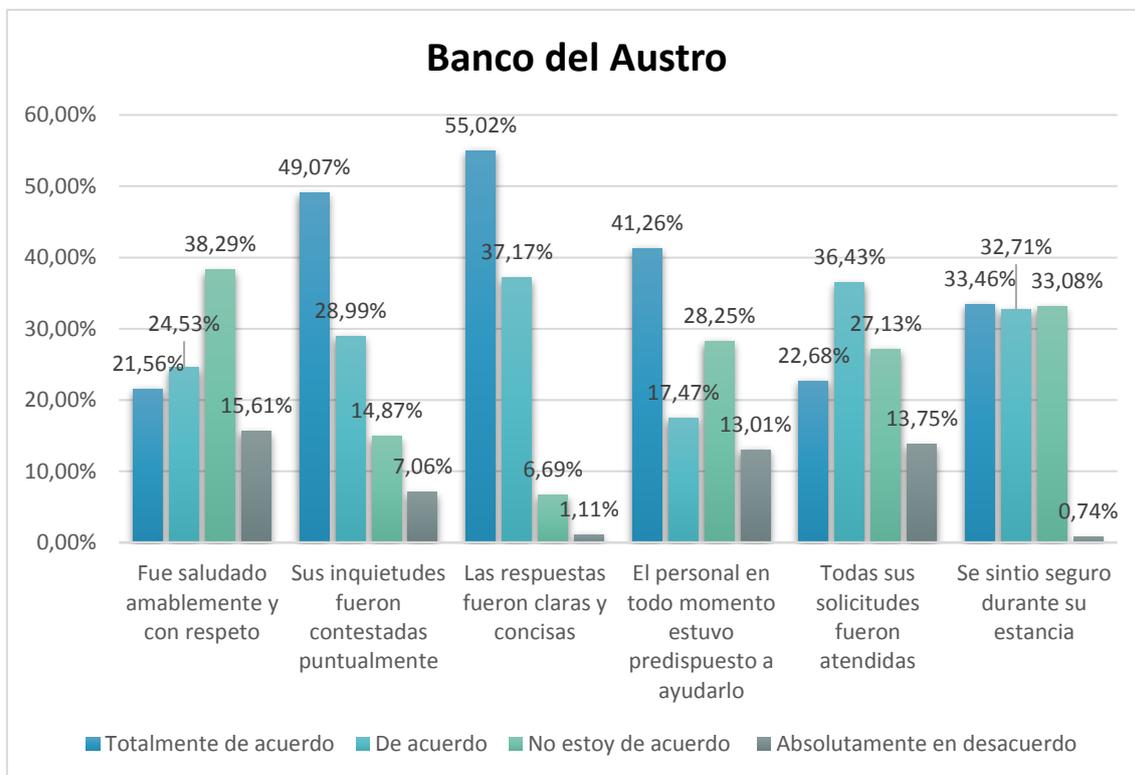
**Fuente:** Encuestas aplicadas a clientes

**Elaborado por:** Ruth Fernanda Mejía Cuesta

Se evidencia que los clientes del Banco Produbanco-Promérica se encuentran satisfechos con algunos servicios que se les brinda actualmente; están bastante conformes con la predisposición del personal a ayudarlos en un 72.76%, así mismo se sintieron seguros durante su estancia en el banco, así lo refleja un 70.14 %. En lo que respecta a la calidad de servicio, puntualmente en lo que tiene que ver con recibir un saludo amable y respetuoso o con haber sido sus solicitudes atendidas debidamente, el nivel de satisfacción se reduce,

observándose un 25% y un 21%, respectivamente, que señalan cierta inconformidad al respecto; de ahí, que tales aspectos deben ser depurados por la institución bancaria.

❖ Nivel de satisfacción con el servicio actual que le brinda el Banco de Austro:



**Gráfico 3. Grado de satisfacción con el servicio clientes Banco del Austro**

**Fuente:** Encuestas aplicadas a clientes

**Elaborado por:** Ruth Fernanda Mejía Cuesta

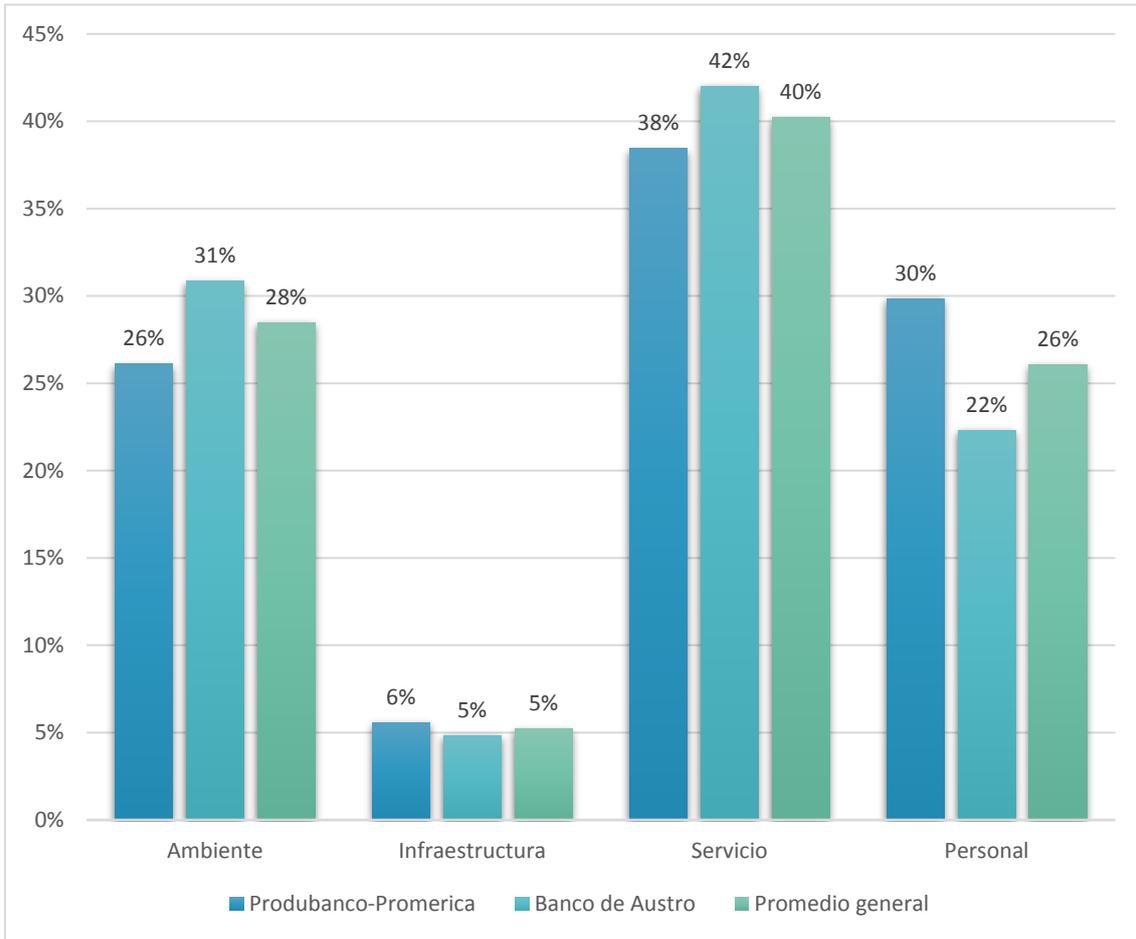
Se puede observar que un porcentaje mayoritario de clientes están bastante satisfechos con la atención otorgada por el Banco del Austro al momento de solucionar sus requerimientos, es así que las respuestas fueron claras y concisas, según la percepción de los clientes; así lo señala un 55.02%; así mismo, un 49.07% está conforme con la puntualidad con que fueron respondidas sus inquietudes y requerimientos. Así mismo, se observa un importante grado de satisfacción (41,26%) con respecto a la predisposición que el cliente espera recibir cuando acude a su institución bancaria. Sin embargo, un porcentaje representativo de clientes manifestó no estar muy conforme con la forma en que es saludado y recibido por parte del personal del banco, así lo refleja el 38.29%.

### **Análisis e interpretación:**

Se puede concluir que, en ambas poblaciones estudiadas, tanto los clientes del Banco del Austro, como del Produbanco Grupo Promérica, tuvieron diferencias y semejanzas con respecto a sus percepciones sobre el servicio recibido:

- Ambas muestras poblacionales se encuentran conformes, en un grado importante, en lo que se refiere al servicio de sus respectivas instituciones bancarias y en especial cuando se trata de recibir una solución inmediata a las inquietudes y problemas puntuales, demostrándose con esto el compromiso y la debida capacitación del personal que labora en las entidades.
- De manera específica, en el caso de Produbanco - Grupo Promérica se observa que los clientes reciben un mejor trato, imbuido de respeto y amabilidad, durante el tiempo de estancia en las instalaciones; mientras que, en el caso del Banco del Austro, los clientes manifiestan no estar del todo satisfechos con el trato recibido por parte del personal.
- Estos resultados permiten evidenciar la necesidad de plantear soluciones y estrategias enfocadas en la atención y el servicio al cliente, particularmente, en aspectos relacionados al trato ofrecido, pues es claro que la imagen corporativa de las entidades bancarias puede verse afectada si es que los colaboradores, quienes son la cara visible de la empresa, no ofrecen una atención cálida y afectuosa a los clientes.

❖ Percepción del potencial y confianza que proyectan los bancos a sus clientes



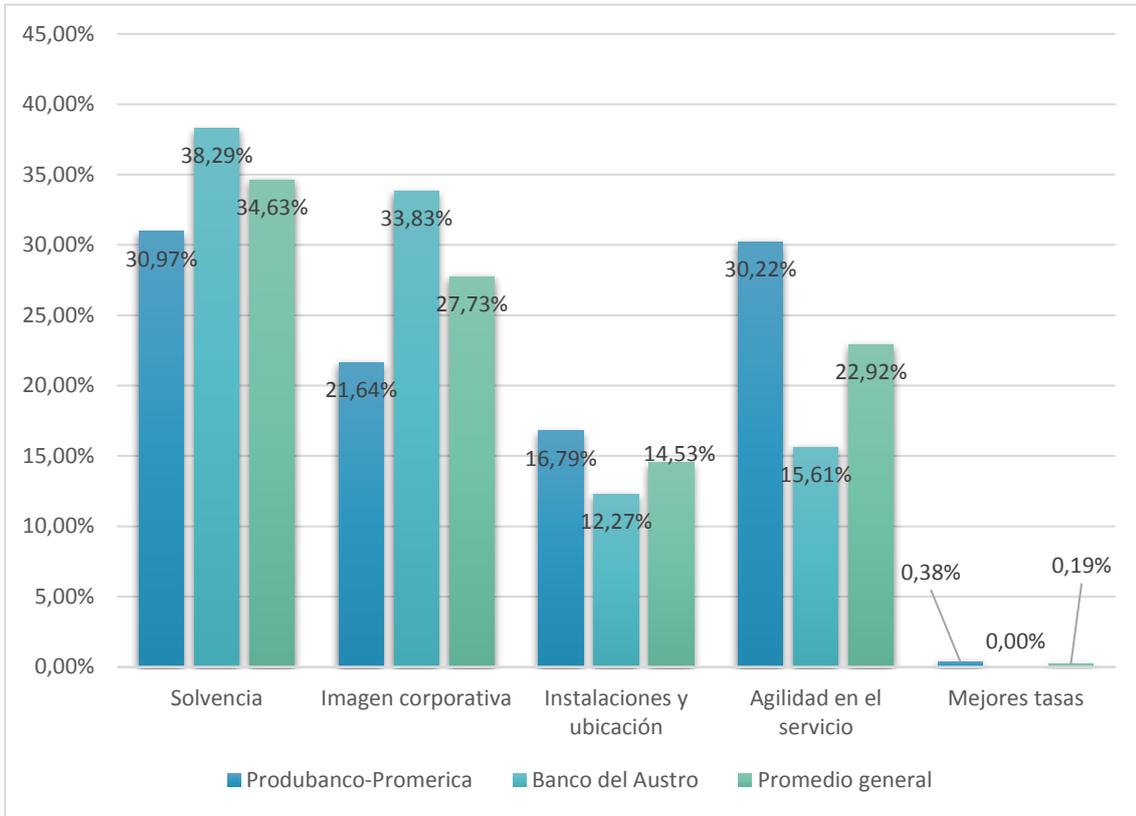
**Gráfico 4. Grado de importancia de los atributos que poseen sus bancos**

**Fuente:** Encuestas aplicadas a clientes

**Elaborado por:** Ruth Fernanda Mejía Cuesta

En lo que se refiere a las condiciones y atributos que los clientes consideran importantes y por los cuales tienen sus cuentas en estas instituciones, sin duda fue el servicio la opción mayormente escogida, alcanzando un promedio general del 40%, seguido de otros aspectos como el ambiente, con el 28% y el personal, con el 26%. Estos resultados se encuentran estrechamente relacionados con los descritos en los gráficos anteriores, donde se observaba que existía cierta disconformidad con respecto al trato ofrecido por el personal. Un detalle revelador, es que sólo un porcentaje muy reducido de clientes (5%) le otorga importancia a la infraestructura de las instituciones.

❖ Atributos de la banca orientados al público:



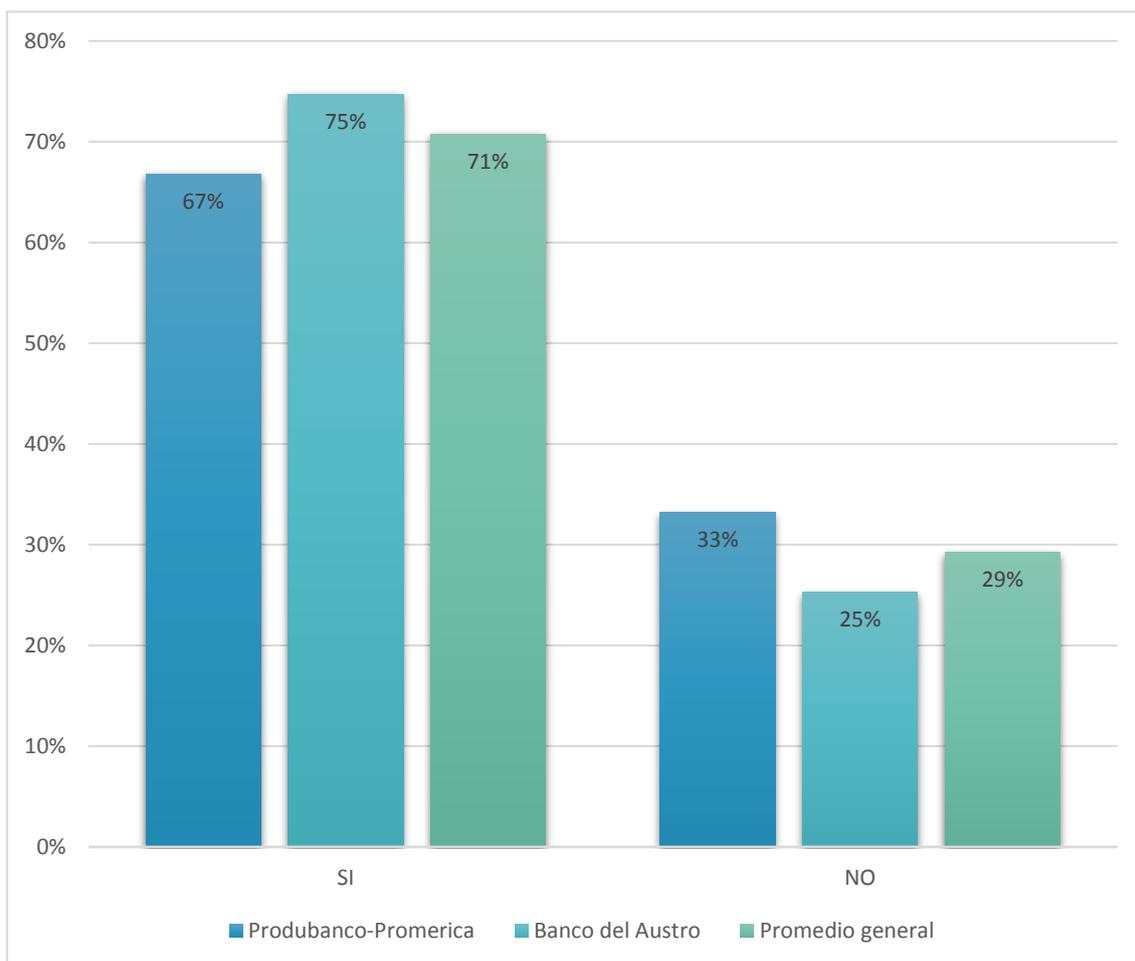
**Gráfico 5. Motivos por los cuales los clientes eligen una institución financiera**

**Fuente:** Encuestas aplicadas a clientes

**Elaborado por:** Ruth Fernanda Mejía Cuesta

Concerniente a la razón fundamental por la cual escogen los clientes sus respectivas instituciones bancarias, el motivo principalmente escogido por el 34,63% fue la solvencia de los bancos. Sin duda, esto inclina la balanza a favor de las instituciones que se encuentran mejor posicionadas en el ranking financiero, y en el caso del Banco del Austro y del Produbanco, su calificación (ver la tabla 1) es claramente positiva, lo que redundará en la confianza que los clientes le otorgan. A su vez, la agilidad en el servicio fue escogida como la primera opción por el 30,22%, mientras que la imagen corporativa fue señalada por 21,64% de los clientes. Esto demuestra lo esencial que es para los bancos la proyección de una imagen corporativa sólida y respetable, y para ello es de suma importancia las estrategias comunicativas que implemente.

❖ Importancia de la imagen corporativa:



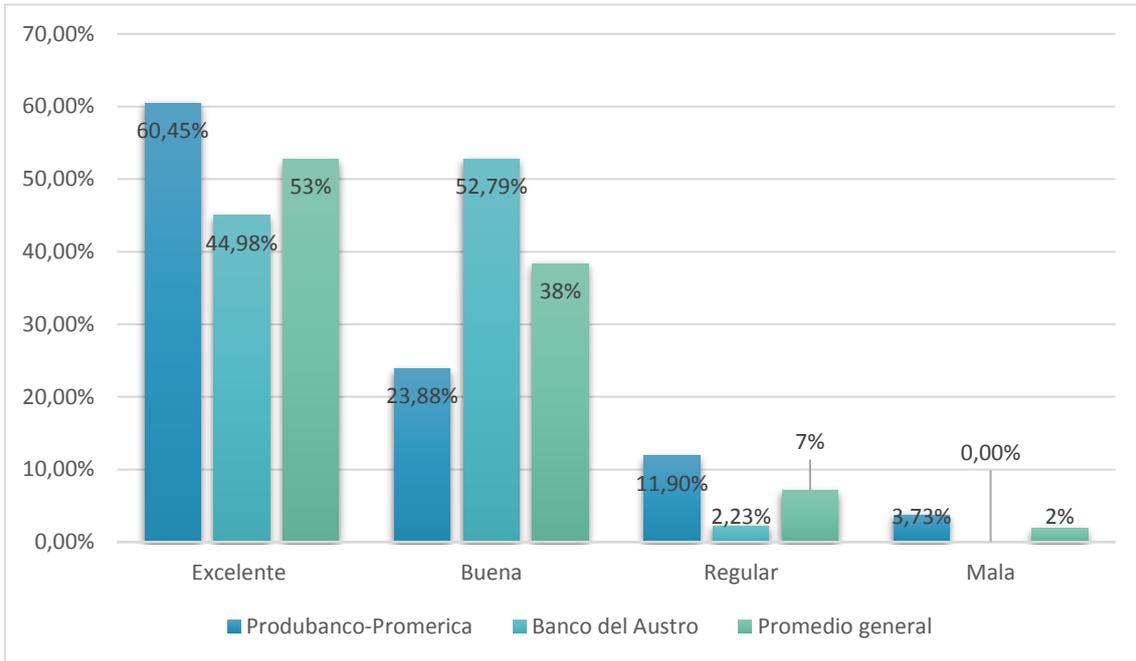
**Gráfico 6. Importancia de la imagen corporativa para los clientes de la banca privada de Cuenca**

**Fuente:** Encuestas aplicadas a clientes

**Elaborado por:** Ruth Fernanda Mejía Cuesta

Sin duda, para los clientes la imagen corporativa es muy importante, así lo refleja un promedio general del 71% quienes indican que ésta es sinónimo de confianza, lealtad y solvencia, percepción que sienten los clientes sobre la imagen corporativa de su banco de preferencia y sobre lo que refleja al exterior. Sin embargo, existe un porcentaje significativo que no debe descuidarse el 29%, según el promedio general, considera que la imagen corporativa no es de gran importancia, seguramente porque las entidades bancarias no han logrado ubicarse en la percepción de sus clientes de manera total.

❖ Imagen corporativa según la percepción de los clientes:



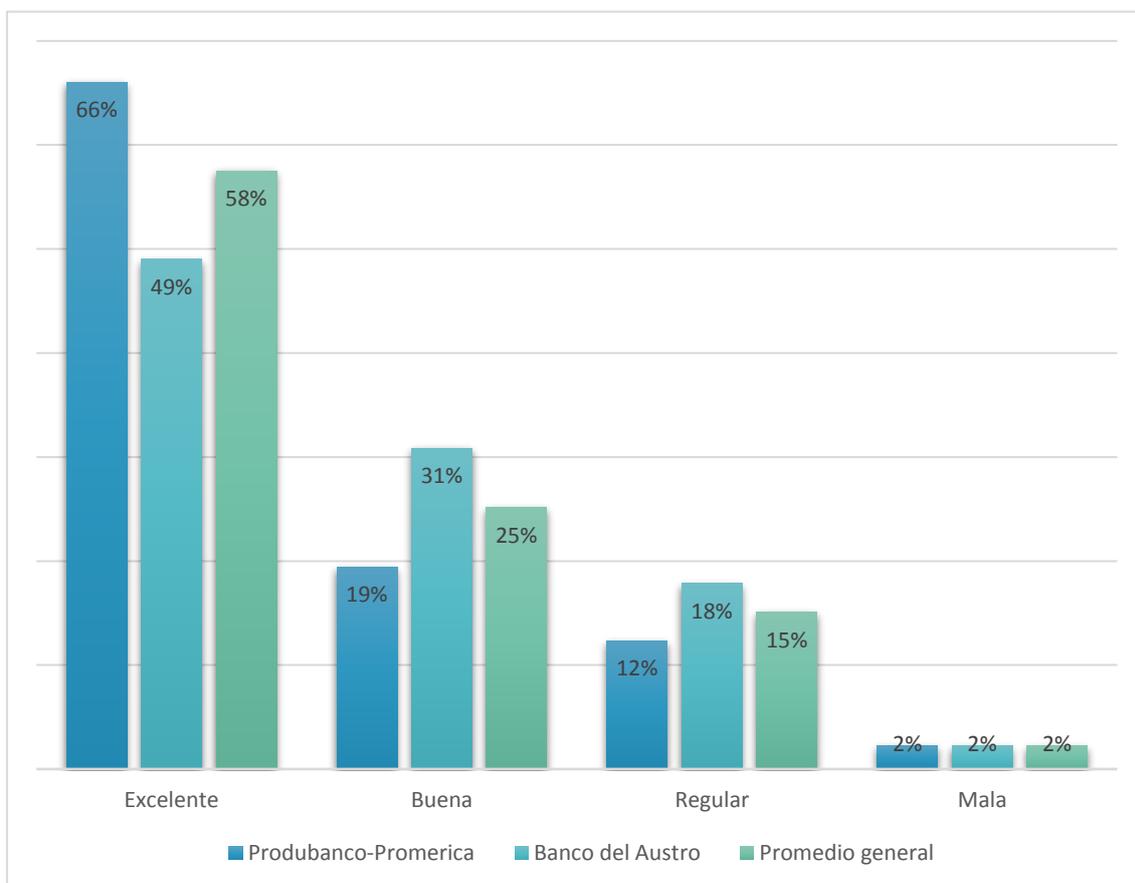
**Gráfico 7. Evaluación de la imagen corporativa según los clientes banca privada Cuenca**

**Fuente:** Encuestas aplicadas a clientes

**Elaborado por:** Ruth Fernanda Mejía Cuesta

El 53% de los clientes, en promedio, califica como excelente, a la imagen corporativa que proyecta su institución bancaria de preferencia, mientras un 38% considera que es buena; esto demuestra que la imagen corporativa que proyectan los bancos en la sociedad es buena. Es importante que las entidades bancarias no descuiden la imagen que han logrado consolidar entre clientes y ciudadanía en general, para lo cual es necesario no perder de vista a ese 7% de promedio que considera que la imagen corporativa de las entidades bancarias es regular. Las estrategias a implementarse deben propender a fortalecer la imagen corporativa y, al mismo tiempo, a expandir entre el resto de la población.

❖ Importancia de la infraestructura:



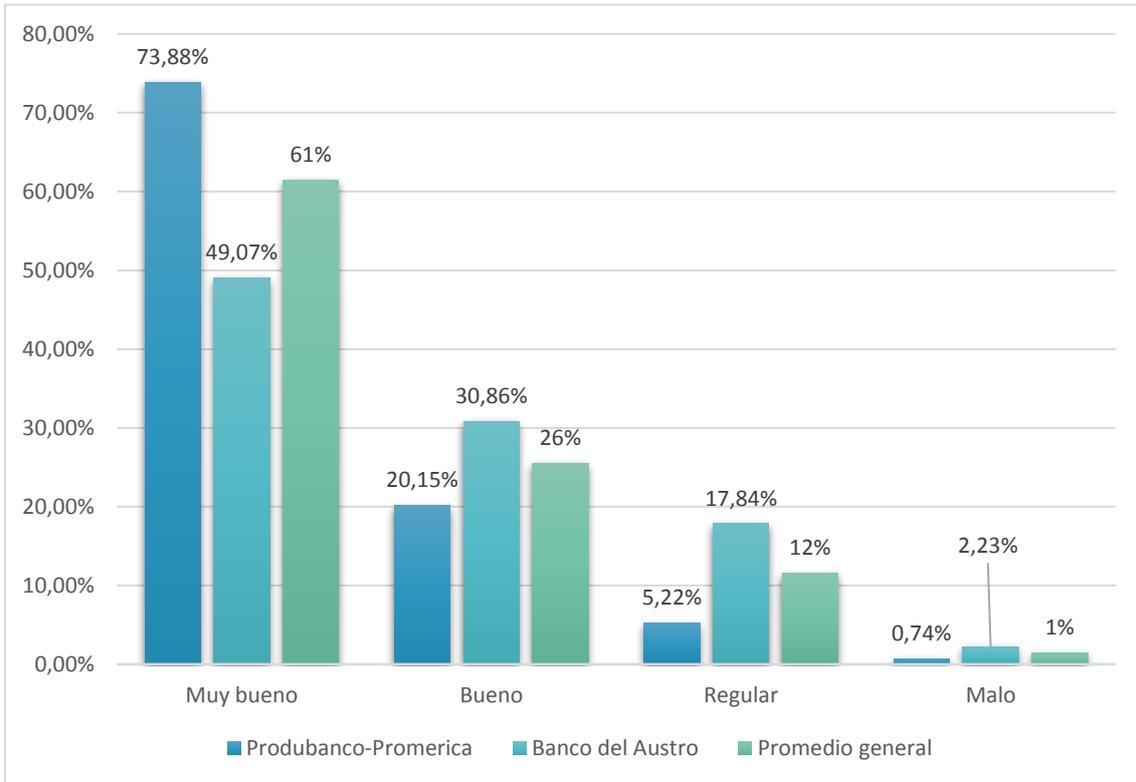
**Gráfico 8. Calificación infraestructura según clientes de banca privada de Cuenca**

**Fuente:** Encuestas aplicadas a clientes

**Elaborado por:** Ruth Fernanda Mejía Cuesta

En lo que se refiere a la importancia que le dan los clientes a la infraestructura de sus respectivos bancos, un mayoritario 58% considera que esta es excelente, seguida del 25% que la califica de buena. En tal sentido, las inversiones que los bancos han realizado para mejorar sus respectivas infraestructuras no han sido desdeñadas por los clientes, sino que son elemento sustancial en la construcción de la imagen corporativa. Sin embargo, no todos los encuestados coinciden, observándose un 15% de promedio que califica a la infraestructura como regular, y un reducido 2% que la califica simplemente como mala.

## ❖ Calidad de servicio



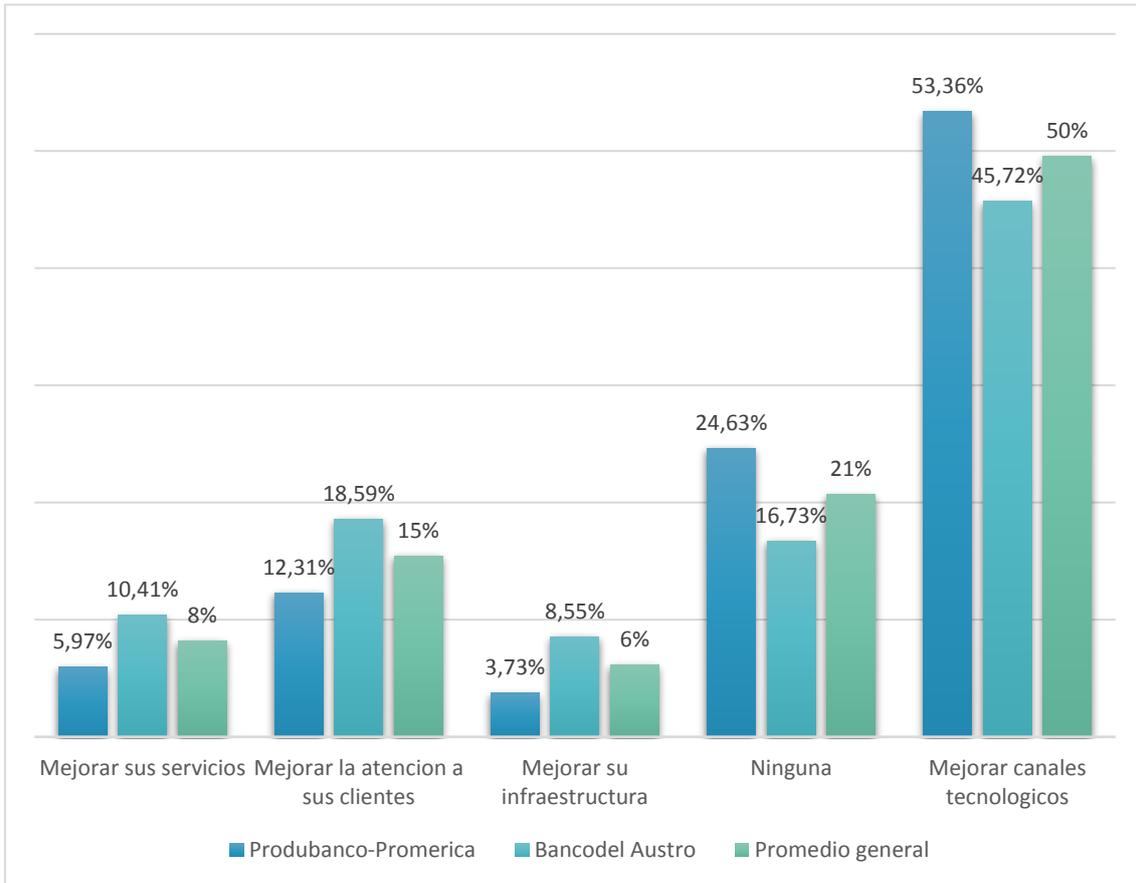
**Gráfico 9. Calificación del servicio según clientes bancos privados de Cuenca**

**Fuente:** Encuestas aplicadas a clientes

**Elaborado por:** Ruth Fernanda Mejía Cuesta

Referente al servicio que brindan los bancos privados en la ciudad de Cuenca, los clientes manifestaron, en un 61% de promedio general, que el servicio es muy bueno, aunque existió, a favor de Produbanco-Promérica, una diferencia porcentual de 24.81 puntos porcentuales; sin embargo, las respuestas, en su mayoría, fueron positivas, según el 87% de los clientes. No obstante, existe un 13% que piensa lo contrario y que se constituye en el referente para plantear mejoras alrededor de este aspecto.

❖ Sugerencias y recomendaciones al personal del banco:



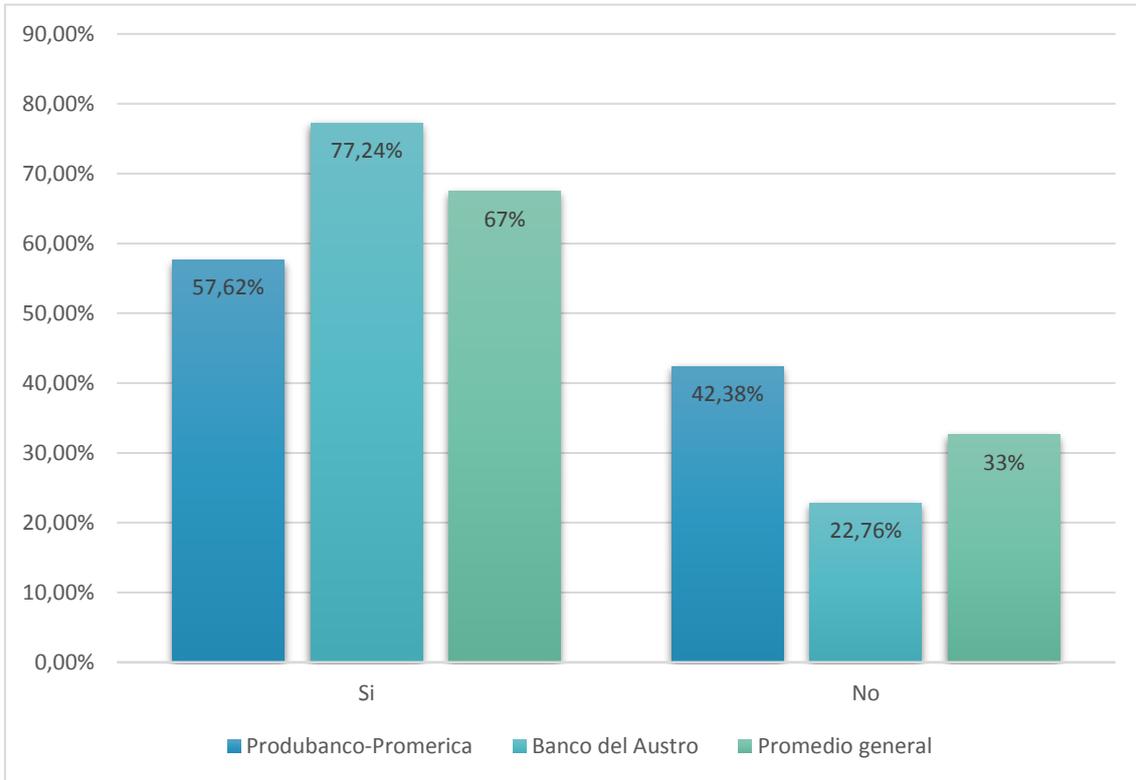
**Gráfico 10. Sugerencias de los clientes al servicio del personal del banco**

**Fuente:** Encuestas aplicadas a clientes

**Elaborado por:** Ruth Fernanda Mejía Cuesta

De gran importancia para el presente estudio fue recabar sugerencias y recomendaciones de parte de los propios clientes. De tal modo, el 50% sugirió al personal de los bancos mejorar sus canales tecnológicos, como podría ser la banca virtual, así como el Call Center, debido a que han percibido poca claridad y precisión en la información ofrecida por estos medios. A su vez, otras recomendaciones van desde mejorar la atención a los clientes, mejorar la infraestructura y mejorar los servicios, y aunque el porcentaje de clientes que las escogieron no sobrepasa el 20%, tales respuestas están alineadas con los hallazgos del presente diagnóstico, concernientes a que existen ciertas deficiencias en aspectos relacionados a la atención y servicio al cliente.

❖ Consecuencias de una buena imagen corporativa:



**Gráfico 11. Opinión de los clientes sobre lo importante que es para los bancos proyectar una buena imagen corporativa**

**Fuente:** Encuestas aplicadas a clientes

**Elaborado por:** Ruth Fernanda Mejía Cuesta

Consultados los clientes si consideran que es de suma importancia para las entidades bancarias proyectar una buena imagen corporativa, tanto entre los propios clientes como entre el público en general, el 67% de porcentaje promedio respondió afirmativamente, frente a un 33% que respondió negativamente. Tales resultados, en primer lugar, se constituyen en un espaldarazo que la opinión pública le otorga a la idea de establecer estrategias comunicacionales que aseguren que la imagen corporativa sea visible para la ciudadanía y que esta refleje, principalmente, solvencia, seguridad y una excelente atención a los clientes.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA PARA FORTALECER LA IMAGEN CORPORATIVA A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

## **Introducción**

Si se desea tener éxito en el funcionamiento de la organización empresarial, se debe de cuidar la imagen y reputación a través de una marca corporativa eficaz. Se debe tener en cuenta que incluso los negocios más consolidados pueden ser derribados después de enfrentarse a una controversia. Se ha demostrado que redimir la imagen de una organización es más difícil y costoso que perder un buen acuerdo de ventas. Si la reputación de la empresa se arruina, entonces existirán dificultades para determinar el daño que esto causará a toda la organización. Estas son algunas de las razones por las que una buena reputación corporativa, imagen y marca es muy importante para los bancos privados:

La imagen corporativa es una efectiva herramienta de promoción y marketing. Si se sirve a los clientes de manera excelente, entonces ellos siempre recordarán a la empresa. Se recibirán buenas retroalimentaciones y esto ayudará a la generación de más clientes. Otro gran aspecto sobre tener una buena imagen corporativa es que ya no se tendrá que pasar una cantidad significativa de tiempo tratando de convencer a los clientes potenciales para probar lo que la entidad ofrece. Los clientes anteriores que están muy satisfechos con el servicio se convertirán en los portavoces no oficiales. Buena estrategia para fortalecer la imagen corporativa reflejará la credibilidad e integridad de las instituciones bancarias. Puesto que la reputación es también la identidad.

### **5.1. Objetivos de la propuesta**

#### **5.1.1. Objetivo general.**

Mejorar la comunicación organizacional por medio del diseño de estrategias, que involucre a todo el personal y el mismo se refleje en la imagen corporativa percibida por el cliente.

#### **5.1.2 Objetivos específicos.**

- Actualizar estrategias acordes a la realidad y a las necesidades de las instituciones financieras, para el mejoramiento de la comunicación organizacional e imagen corporativa.
- Establecer fuentes y canales de comunicación interna que clarifiquen y mejoren el flujo de información entre los colaboradores y la gerencia, reflejándose en una buena comunicación organizacional.
- Fortalecer la imagen corporativa de las instituciones bancarias mediante mecanismos que aseguren una continua evaluación y seguimiento a las acciones realizadas.

## 5.2. Estrategias

Para delimitar la estrategia de comunicación e imagen corporativa, es necesario realizar un estudio riguroso a través de informes, auditorías, acciones de retroalimentación o coaching, lo cual permitirá el posicionamiento efectivo sobre el estado de la comunicación en el marco de la realidad estructural y comunicacional, las deficiencias sus puntos fuertes y débiles, la influencia del estilo de dirección y su liderazgo en los empleados, la imagen institucional interna externa, para ello tendrá un responsable que medirá de acuerdo a cada necesidad con actas mensuales, trimestrales semestrales y anuales.

**Tabla 3.**

***Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación e imagen corporativa de la banca privada de la ciudad de Cuenca***

FASE	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE
<b>Planteamiento de objetivos</b>	Elaboración de los objetivos para la presente propuesta.	Diseño del objetivo general, el mismo que servirá como eje central.	Talento Humano	Gerente
		Elaboración de los objetivos específicos apegados al objetivo general.	Tecnológico Económico	Jefe de Talento humanos
<b>Elaboración de estrategias</b>	Diseñar estrategias acordes con los objetivos establecidos.	Diseño de estrategias para captar la atención del público objetivo.	Talento Humano Tecnológico Económico	Gerente Jefe de Talento humanos
		Diseño de estrategias		

		<p>para llegar con un mensaje claro al público objetivo.</p> <p>Diseño de estrategias para mejorar la imagen corporativa.</p>		
<b>Selección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias.</b>	Selección de los mecanismos que servirán para el desarrollo de las estrategias.	<p>Selección de los mecanismos</p> <p>Optimizar y proponer nuevos canales</p>	<p>Talento Humano</p> <p>Tecnológico</p> <p>Económico</p>	<p>Gerente</p> <p>Jefe de Talento humanos</p>
<b>Evaluación y control</b>	Comparación entre los objetivos establecidos y los resultados alcanzados	<p>Aplicación de entrevistas y encuestas periódicas para determinar el nivel de impacto que ha tenido la ejecución de la propuesta.</p>	<p>Talento Humano</p> <p>Tecnológico</p> <p>Económico</p>	<p>Gerente</p> <p>Jefe de Talento humanos</p>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Fernanda Mejía Cuesta

### **5.2.1 Planteamiento de objetivos.**

Se elaborará y detallarán los objetivos de la presente propuesta, para lo cual se iniciará con el diseño del objetivo general y posteriormente con el diseño de los objetivos específicos apegados al objetivo general. Un objetivo es la directriz base que dará la pauta de lo que se desea conseguir en determinado tiempo.

### **5.2.2 Objetivo específico Nº 1:**

- Actualizar estrategias, establecer políticas y proceso de comunicación acordes a la realidad y a las necesidades de las instituciones financieras, para el mejoramiento de la comunicación organizacional e imagen corporativa.

La primera estrategia será la de regular y ordenar el proceso de comunicación interna, para lo cual se sugiere que el departamento de Recursos Humanos asuma el liderazgo y responsabilidad en la materia y se convierta en un asesor estratégico y regulador de los mensajes, logrando así una unificación del proceso comunicativo y jerarquizando el origen de los mensajes corporativos.

Se postulan a continuación algunas actividades que deberán realizarse:

- ✚ Reuniones del personal: Realizar reuniones semanales con representantes de toda la agencia para revisar datos. Para prepararse adecuadamente para estas reuniones, se deberá animar al personal a interactuar y revisar los datos entre sí. Compartir comentarios positivos de los clientes con los empleados a través de reuniones regulares del personal, destacando los comportamientos y acciones que hicieron la experiencia excelente para el cliente. Colocar, así mismo, tarjetas de comentarios positivos y notas de llamadas telefónicas en archivos individuales de personal de empleados y revisiones de rendimiento. Divulgar y recompensar el gran servicio al cliente por lo que los estándares de servicio se extendieron por toda la oficina.
- ✚ Comunicaciones por correo electrónico: Mejorar el formato de las comunicaciones internas, especialmente los correos electrónicos. Buscar las mejores prácticas sobre cómo aplicar los directivos de marketing y los estilos del sector privado a los correos electrónicos para aumentar las tarifas abiertas, incluso cuando un mensaje no está relacionado con tareas o "urgente".
- ✚ Fomentar que las comunicaciones se compartan en toda la cadena de mando. Ejemplo: Cuando la oficina nacional envía un correo electrónico a todos los empleados, la oficina estatal debe enviarlo con un contexto adicional, y los

gerentes regionales y locales deben hacer lo mismo. La personalización es la clave; añadir algo importante en cada nivel, en lugar de sólo reenvío. El mensaje debe destacar los elementos de acción, discutir cambios significativos, fomentar la participación, etc.

- ✚ Establecer estándares alrededor de la comunicación bidireccional. Los correos electrónicos deben ser reconocidos dentro de 24 horas con un tiempo estimado para ser contestado, preferiblemente dentro de una semana como máximo. Proporcionar un espacio de colaboración para comentarios y sugerencias, y responder con respuestas de calidad.

Se plantea como otra de las tácticas, la inclusión del manual de lineamientos generales de comunicación, este manual incluirá temas como: Políticas y procedimientos de Comunicación, formatos de solicitud, canales de comunicación, calendarización de envíos de información y reglas para publicar en intranet y otros canales.

Finalmente, se sugiere la actualización del Manual de Imagen de Banca Privada. Este manual contendrá el uso de colores institucional, las normativas de logo, la señalética de agencias bancarias, así como oficinas administrativas, uso del uniforme, saludo institucional, aplicación de íconos, canales y logotipo, entre otros.

Otras estrategias a considerarse para el cumplimiento de este primer objetivo serán:

- Charlas periódicas sobre temas de comunicación interna que incida en la imagen corporativa de las instituciones financieras.
- Uso correcto de los medios de comunicación (correo electrónico, revista, folleto informativo y digital etc.).
- Nuevos canales de comunicación.
- Desarrollo correcto de la campaña de imagen corporativa.
- Aprovechamiento de la tecnología.
- Potenciación de los medios de comunicación interna más utilizados.
- Capacitación periódica en temas de comunicación y nuevas tecnologías.
- Retroalimentación a todo el personal en torno a la comunicación interna y su relación con la imagen corporativa.
- Charlas de motivación para el empleado.
- Cursos de imagen personal.

**Tabla 4.**

***Método de evaluación para el mejoramiento de la comunicación organizacional y la imagen corporativa***

<b>Objetivo</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Evaluación</b>
-Rediseñar el departamento de comunicación	-Establecer equipos de trabajo	-Gerente	La Gerencia de Talento humano, evaluará la aplicación y utilización del manual en forma trimestral.
-Actualización y publicación del Manual de Imagen.	-Actualizar toda la publicidad	-Jefe de Talento humanos	El indicador de evaluación será la cantidad y uniformidad de las solicitudes hechas por los diferentes departamentos siguiendo los lineamientos establecidos en el manual.

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Fernanda Mejía Cuesta

**5.2.3 Objetivo específico N° 2.**

- Establecer fuentes y canales de comunicación interna que clarifiquen y mejoren el flujo de información entre los colaboradores y la gerencia, reflejándose en una buena comunicación organizacional.

Con el fin de que la comunicación fluya de manera clara dentro de la organización es necesario hacer una adecuada elección de los canales a utilizar, según la necesidad de informar que se presente.

A continuación, se definen los canales de comunicación a utilizar internamente en las instituciones bancarias.

**Tabla 5.**

***Medios y canales de comunicación a utilizar***

<b>Línea de comunicación</b>	<b>Medio de comunicación</b>	<b>Canal a utilizar</b>	<b>Quiénes pueden utilizar estos canales</b>
<b>Descendente</b>	Oral	Teléfono Reuniones Sesiones uno a uno	Estos canales y formas de comunicación son de uso exclusivo de los jefes cuando desean comunicarse con los subalternos.
	Escrito	E-mail Memorándums Publicación institucional	
<b>Ascendente</b>	Oral	Teléfono Reuniones	Estos serán utilizados por los subalternos, únicamente para comunicarse con sus jefes o superiores sean de las mismas áreas o de otra.
	Escrito	E-mail Cartas Buzón de quejas y Sugerencias.	
	Oral	Llamadas telefónicas Sesiones uno a uno	
<b>Lineal (horizontal)</b>	Escrito	Circulares Cartas E-mail	Organización que se encuentren en un mismo nivel jerárquico, no importando si son jefes o subalternos.

**Fuente:** Investigación directa

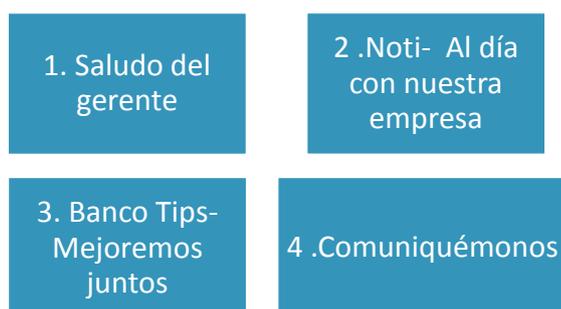
**Elaborado por:** Fernanda Mejía Cuesta

Se propone un nuevo canal que engloba: Herramienta de comunicación. Mediante este canal se encontrarán varias alternativas en una sola (intranet empresarial) Intranet, Cartelera, Correo, y Revista.

✚ Actualización de la cartelera informativa.

Contenido:

La propuesta de cartelera informativa contará con las siguientes secciones:



El contenido de cada sección será:

✚ Saludo del gerente:

El saludo del gerente se renovará cada 15 días, este será un mensaje que busca generar sentido de pertenencia con la organización, así como un grado de familiaridad con la cabeza de la organización.

✚ Noti – al día:

Primera Revista Electrónica Especializada en Comunicación: Sección en donde se publicará información de interés general pero que no pertenece necesariamente a la organización. Noticias deportivas, sociales y tecnológicas estarán presentes en esta sección. La renovación de esta sección se hará de forma semanal ya que las noticias son diferentes cada semana (empleados)

✚ Banco tips:

Será una sección en donde la organización recalcará ciertas normas que se deben cumplir dentro de la organización y que buscan generar sentido de pertenencia hacia la misma. La renovación de este contenido será mensual ya que son normas de la organización

✚ Comuniquémonos:

Esta será la sección más importante de esta nueva propuesta de cartelera informativa ya que busca generar un lazo de comunicación entre compañeros de trabajo y el gerente de la organización. En esta sección los empleados podrán compartir ideas, comentarios, sugerencias y demás para generar un mejor ambiente laboral dentro de la organización.

 Corre:

El correo es la herramienta más efectiva para comunicar. Sin embargo, existe una saturación de información, por lo que se busca crear un boletín semanal de noticias con titulares y entradillas para que el colaborador de clic y lo dirija a la sección de noticias en intranet para que lea la nota completa.

 Revista:

Se pretende hacer una revista informática bimestral, la misma contendrá: Noticias locales y regionales, tips de servicio al cliente, historia de éxito, sociales y campañas de Mercadeo. Se definirá un correo específico para que los colaboradores aporten artículos a la revista.

**Tabla 6.**

***Método de evaluación de canal interna***

Objetivo	Acción	Responsable	Evaluación
Crear una cartelera mediante la intranet.	Actualizar cada semana, máximo 15 días	Gerente Jefe de Talento humanos	Verificar que se actualice la intranet
Enviar un boletín de noticias cada 3 veces por semana para que no sature el correo.		Gerente Jefe de Talento humanos	Reportar inconsistencias y saturación del mismo dar solución inmediata
Publicar la revista en una versión digital en la intranet	Lograr que un 70% de incremento en las visitas a la revista	Gerente Jefe de Talento humanos	Números de aportes a la revista.

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Fernanda Mejía Cuesta

#### 5.2.4. Objetivo específico N° 3.

- Fortalecer la imagen corporativa de las instituciones bancarias mediante mecanismos y estrategias.

Cuando se refiere a la imagen corporativa, se hace alusión a la transmisión de un mensaje orientado a promocionar el nombre, la imagen o la reputación de una empresa o corporación, esto con el fin de generar una reacción positiva en su público objetivo y una buena imagen en los medios de comunicación, es un tipo de publicidad eficaz, pero debe ser creíble y en línea con la filosofía real de la empresa.

Este tipo de publicidad engloba varios objetivos, entre los que se encuentran: mejorar de la forma más positiva posible la imagen de la empresa de cara a clientes, accionistas y público en general; motivar a los empleados que forman parte de la organización a través de mensajes que refuercen su sentimiento de pertenencia a la misma; comunicar de forma atractiva sobre temas relacionados a cuestiones sociales, económicas o políticas; establecer buena imagen corporativa.

Por lo general se utilizarán las siguientes estrategias:

- ✓ Vestirse para tener una cita con el éxito:



Si se luce como un profesional, el colaborador será visto y valorado como un profesional y, además, inspirará confianza. Se debe ser sencillo y profesional y evitar modas extremas que pueden distraer.

- ✓ Percepción en el teléfono:

Hay que asegurarse de que el saludo inicial sea profesional, así mismo el equipo de trabajo también debe contestar las llamadas usando las palabras y el tono adecuados. Se deberá poner un protocolo de atención telefónica para la recepción de las llamadas.

- ✓ Situar siempre a los clientes en primer plano:

Un servicio descortés e impersonal puede ser desastroso; la mayoría de los clientes descontentos nunca se quejan, pero no volverán y contarán sus experiencias

- ✓ Ver que todo es fácil:

Asegurarse de que el personal esté bien formado y sea competente para desempeñar las funciones necesarias.

- ✓ Anfitrión:

Se debe disponer de un anfitrión, quien será el encargado de abordar al cliente para poderle direccionar correctamente a lo que usuario necesita, será el encargado de dar publicidad de ciertos productos de las instituciones.

Presencia activa en los medios sociales:

Cada empresa en el mundo moderno necesita una presencia en los medios sociales. Esto es más que lanzar una página de Facebook o LinkedIn o enviar tweets auto-promocionales de vez en cuando. Los medios sociales permiten grupos e interacciones específicas. Alguien dentro de su empresa debe estar poblando cualquier presencia de medios sociales regularmente. Deben estar respondiendo e interactuando con la comunidad. Y deben empujar hacia fuera el contenido que es educativo y relevante y se alinea con su negocio. Se trata de construir una comunidad de confianza, tenerla sentir que es inclusiva va un largo camino.

- ✓ Presencia en el sitio web:

La web puede ser la primera impresión que un cliente potencial tiene con la institución bancaria. El sitio web debe ser dinámico, contener noticias de la industria actualizadas o información de la empresa, e incluir cualquier contenido relevante y blogs. Es una plataforma para que alguien conozca mejor al banco. Tener un mal diseño o que esté fuera de fecha traerá consigo que los potenciales clientes se alejen rápidamente.

- ✓ Cultura Corporativa:

A menudo se pasa por alto en el acelerado mundo digital de hoy la importancia de la cultura corporativa. La palabra se extiende rápidamente hoy en día. Los empleados

que tienen una experiencia de trabajo positiva lo comparten a través de sus propios canales de medios sociales y, así, la imagen se mueve. Por el contrario, los empleados que son tratados miserablemente, se sienten impelidos a compartir también.

### **5.3. Selección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias**

Se utilizarán los siguientes mecanismos:

- **Construir equipos:** Realizar actividades recreativas en grupo permite crear lazos de confianza y afianzar la comunicación entre las personas. Este tipo de actividades fomentan el bienestar y el compromiso de los colaboradores, al tiempo que exigen mejorar los métodos de comunicación para completar las actividades, lo cual se verá finalmente reflejado en su propio rendimiento.
- **Comunicación directa:** La comunicación por medio de plataformas virtuales (Facebook, LinkedIn, correos corporativos, sistemas de mensajes internos, etc.) se ha tomado las empresas. Es cierto que son muy útiles y permiten transmitir todo tipo de información, por compleja y extensa que sea, pero no es menos cierto que la comunicación persona a persona siempre será la mejor forma de hacerlo.
- **Solucionar los conflictos:** Las diferencias entre compañeros de trabajo suelen presentarse con frecuencia, esto es un asunto normal debido a la diversidad de visiones y opiniones. Lo que no debería ser normal es que esas diferencias escalen hasta convertirse en problemas que afectan la armonía del grupo y el clima laboral de la empresa.
- **Comparte tu visión:** Para que no se generen confusiones entre los empleados es importante que cada miembro del personal tenga clara la misión y visión de la empresa desde el primer momento. Saber cuáles son las metas establecidas a corto y largo plazo ayudará a que las personas se motiven a cumplir con sus tareas de manera satisfactoria.
- **Proporciona entrenamiento, retroalimentación:** La comunicación es una habilidad que debe ser aprendida. Si se percibe la existencia de estos problemas dentro de la organización es importante que se brinden oportunidades de capacitación para el personal.

- Fomenta el trabajo en equipo: Una buena forma de mejorar la comunicación entre los profesionales que trabajan en la empresa es fomentar iniciativas que incluyan el trabajo el equipo.
- Organiza reuniones de staff regularmente: Una de las recetas para la comunicación efectiva es mantenerla de forma regular. Organizar al menos una reunión por semana que permita ponerse al día con los empleados y escuchar quejas y sugerencias.
- Seguimiento: Implica suponer que no se le ha interpretado bien y, siempre que sea posible, tratar de determinar si se recibió en realidad el significado pretendido.

#### 5.4 Evaluación e indicadores

La última fase de la propuesta servirá para evaluar y controlar el impacto que ha tenido la ejecución de las estrategias, comparando los objetivos establecidos con los resultados alcanzados, se aplicará coaching, encuestas periódicas, visitas de clientes fantasmas, medidores de calidad que serán reportados mensualmente en la intranet, a todos los integrantes de la empresa para determinar el nivel de impacto que ha tenido la ejecución de la propuesta.

El gerente y el jefe de talento humano serán los encargados de la administración y ejecución de la presente propuesta. Estos a su vez impulsaran la iniciativa con el afán de contribuir al desarrollo de la organización.

#### 5.5 Previsión de la evaluación

Para facilitar el plan de evaluación se sugiere la siguiente matriz:

**Tabla 7.**

##### ***Elaboración de estrategias***

<b>Quiénes solicitan evaluar</b>	<b>Las instituciones financieras</b>
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Se evaluará con la finalidad de ver cómo va desarrollando la propuesta tanto parcial como total
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para valorar el cumplimiento de los objetivos de la propuesta

<b>¿Qué evaluar?</b>	Todo lo inherente a la comunicación organizacional Interna con su relación a la imagen corporativa.
<b>¿Quién evalúa?</b>	Empresa designada por el gerente (ejemplo empresa Macro).
<b>¿Cuándo evalúa?</b>	Según el cronograma propuesto
<b>¿Con que evaluar?</b>	Aplicación de encuestas y entrevistas

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Fernanda Mejía Cuesta

## CONCLUSIONES

Desarrollados cada uno de los capítulos que comprenden el presente estudio, se obtienen las siguientes conclusiones:

- A través de un repaso histórico se pudo establecer a la banca privada como un conjunto de instituciones a las que la población ecuatoriana relaciona con la crisis bancaria del año 1999 y con el feriado bancario que sobrevino a la misma, así como a las consecuencias económicas, sociales y culturales que resultaron de dicha situación. Frente a tal percepción, en los últimos años las entidades bancarias han sido las primeras en sujetarse a las continuas evaluaciones por parte de los organismos de control.
- A partir de una aproximación bibliográfica se pudo definir a la imagen corporativa como el modo en que las entidades bancarias se presentan a sus públicos objetivos, empleando para ello símbolos, estrategias comunicativas y comportamientos. Representación mental construida por cada individuo, y resultante de la acumulación de atributos referentes al banco; atributos que pueden coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo.
- En base al resultado de estudio se puede observar que los clientes están satisfechos por el servicio brindado claro y conciso, para ello los clientes califican como excelente a la imagen corporativa que proyecta su institución de preferencia también, se puede evidenciar que los bancos ofrecen varias opciones a sus usuarios y los mismos no acceden a fuentes externas para despejar sus dudas o inquietudes.
- En base a los objetivos específicos para establecer estrategias, la misma deben de ser acordes a la realidad y necesidad de la empresa para fortalecer la imagen corporativa de esta manera se reflejará la creatividad e integridad de las instituciones bancarias, quienes realizaran reuniones, retroalimentación, charlas motivacionales llegar a un trabajo en equipo para el logro de lo propuesto.
- Frente a la situación evidenciada, y con el fin de mantener la buena imagen que clientes y ciudadanía tiene con respecto a las instituciones bancarias en general, y las analizadas en el presente estudio, en particular, se vio la necesidad de diseñar una propuesta para fortalecer la imagen corporativa a través de la comunicación organizacional.

- A través del presente estudio se identificó la relación que existe entre la comunicación organizacional y la imagen corporativa, este diagnóstico permitió conocer la situación actual de las instituciones financieras objeto de estudio, dando como resultado una estrecha relación entre estos dos temas.

## RECOMENDACIONES

En bases a las conclusiones planteadas, se señalan las siguientes recomendaciones:

- Las instituciones bancarias deben de poner énfasis en mantener una buena comunicación organizacional, ya que esta repercutirá en su imagen corporativa, para ello deben implementar estrategias que lleven a un correcto desempeño del personal en cada una de sus actividades, dando como resultado un servicio de calidad reconocido y apreciado por sus clientes.
- Se recomienda que las instituciones bancarias se mantengan en constante actualización de los recursos tecnológicos, para que permita satisfacer de manera más eficiente los requerimientos y necesidades de los clientes.
- Las instituciones bancarias deben de buscar la lealtad y confianza ante su cliente interno como externo, mediante políticas incluyentes que permitan al personal sentirse identificado con su banco, logrando efectivizar la comunicación de todas sus áreas, reflejándose en un buen clima organizacional que dé como resultado un grado de satisfacción muy alto hacia su público externo.
- Se sugiere a futuros investigadores ampliar el campo de investigación a otras instituciones bancarias, de modo que los resultados obtenidos permitan adquirir una panorámica más amplia sobre la importancia de la comunicación organizacional en la consolidación de la imagen corporativa de las entidades bancarias
- Se recomienda a los directivos de las dos instituciones investigadas implementar y hacer seguimiento a la propuesta desarrollada por la investigadora, la misma que traerá beneficios a las entidades y contribuirá al cumplimiento de los objetivos propuestos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: ISBN.
- Ballester, M. (2007). *Las Relaciones Públicas en la comunicación interna de la Banca española*. La Coruña: Netbiblo S.L.
- Beckerman, P., & Solimano, A. (2003). *Crisis y dolarización en el Ecuador*. Recuperado el 5 de Agosto de 2017, de <http://documents.worldbank.org/curated/en/508021468248977231/pdf/245560SPANISH017814313461501PUBLIC1.pdf>
- Berlo, D. (2005). *Comunicación Organizacional interna , procesos ,disciplina y técnica*. España: Cristiana Seco.
- Bravo, R., Matute, J., & Pina, j. (2011). Efectos de la imagen corporativa en el comportamiento del cosumidor un estudio aplicado a la banca comercial. *INNOVAR*, 37.
- Capriotti. (2008). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: Ariel.
- Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid: Gesbiblo S.L.
- Chian, M. (2012). *Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid: Gesbiblo S.L.
- Dávalos, M. (2004). *La dolarización en Ecuador: Ensayo y crisis*. Quito: Abya Yala.
- de Castro, A. (2015). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Barranquilla: Editorial Verbum.
- Duque, V. (2012). *Análisis, evolución y proyección del sector cooperativo controlado por la SuperIntendencia de Bancos y Seguros en el Ecuador en el período comprendido 2002-2009*. Recuperado el 7 de Agosto de 2017, de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2867/1/T1016-MFGR-Duque-Analisis.pdf>
- Ekos, R. (2017). Economía desafiante, el mundo de la banca nacional en 2017. *Revista Ekos*, 53. Recuperado el 1 de Julio de 2017, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=7336&c=1>

- Ekos, R. (2017). Metodología y clasificación de entidades financieras. *Revista Ekos*, 56-58.
- Fanjul, J., & Valdunciel, L. (2009). Impacto de las nuevas tecnologías en el negocio bancario español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 81-93. Recuperado el 12 de Agosto de 2017, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600793>
- Faría, E. Q. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal. *Revista Negotium Ciencias generales*, 35.
- García, N. (Diciembre de 2016). *Evolución de la banca privada. Después de la crisis financiera en el Ecuador en el Ecuador 2000 - 2010*. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/11688/4/Evolucion%20de%20la%20banca%20privada.pdf>
- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Jose Luis Civano, M. A. (2006). *ciencia, artes, proyecto y enseñanza : ArgenColor, 2004*. Buenos Aires : nobuko.
- Kadampully, J., & Hu, H. (2007). Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 435-443.
- Little, A., & Little, D. (2009). The home team approach to service quality: linking and leveraging communication between human resources, operations and marketing. *Journal of organisational culture, communication and conflict*, 13(2), 57-70.
- Marchán, G., & Orellana, J. (2010). *Fundamentos teóricos para la calificación de los bancos privados del Ecuador*. Recuperado el 2 de Julio de 2017, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1359/1/tcon432.pdf>
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones*. Barcelona: UOC.
- Morán, D. (2015). Determinantes de la inflación en Ecuador. Un análisis econométrico utilizando modelos VAR. *Economía y Sociedad*, 5. Recuperado el 6 de Agosto de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/510/51033723004/>

- Nolivos, I., & Santos, J. (2001). *Estudio del impacto de los eventos El Niño 1991-1992 y 1997-1998 sobre los rendimientos de cultivos de arroz y maíz en el litoral ecuatoriano*. Recuperado el 4 de Julio de 2017, de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1823/1/3626.pdf>
- Orozco, E. (Septiembre de 2006). *Efectos socioeconómicos de la crisis financiera en el Ecuador*. Recuperado el 5 de Agosto de 2017, de <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/46/1/CD-IAEN-0050.pdf>
- Padilla, G. I. (2003). *Imagen Corporativa*. Buenos Aires: Dunken.
- Paul, C. (2008). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Malaga, España: Ariel.
- Peri, P. C. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Isbn.
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC editorial.
- Rebeil, M. (2010). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Mexico: Amco.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson educación.
- Romero, P. (2008). *Crisis bancaria en Ecuador: Causas y posibles soluciones*. Recuperado el 1 de Agosto de 2017, de [http://www.revistajuridicaonline.com/wp-content/uploads/2011/12/31\\_a\\_82\\_crisis\\_bancaria.pdf](http://www.revistajuridicaonline.com/wp-content/uploads/2011/12/31_a_82_crisis_bancaria.pdf)
- Rossignoli, O. (2013). *¿Por qué es importante la Imagen Corporativa para mi Empresa?* Recuperado el 12 de Agosto de 2017, de Fusion and tribal wordpress: <https://fusiontribal.wordpress.com/2008/02/29/%C2%BFpor-que-es-importante-la-imagen-corporativa-para-mi-empresa/>
- Rowe, V. R. (2008). *Comunicación Corporativa un derecho y un deber*. Santiago : Ril Editores .
- Sánchez, M. (Septiembre de 2005). Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. (3). Recuperado el 13 de Agosto de 2017, de <http://www.saladeprensa.org/art633.htm>

- Sánchez, P. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid: Editex.
- Sandoval, J., & Gochicoa, E. (2012). *Imagen corporativa: ventaja competitiva para las organizaciones PYME*. Veracruz: Universidad de Veracruz.
- Sarstedt, M., Wilczynski, P., & Melewar, T. (2012). Measuring reputation in global markets - A comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. *Journal of World Business*, 1-11.
- Scheinshon, D. (2011). *Más allá de la imagen corporativa* (Segunda ed.). Buenos Aires: Macchi.
- Scheinsohn, D., & Saroka, H. (2000). *La huella digital*. Buenos Aires: Fundacion Osde.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2014). *Calificaciones de riesgo Inst. Financieras 2013*. Recuperado el 7 de Agosto de 2017, de [http://www.superbancos.gob.ec/practg/p\\_index?vp\\_art\\_id=3180&vp\\_tip=2](http://www.superbancos.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=3180&vp_tip=2)
- Vander, T., Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010). The rol of orgnizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy* , 31(2), 249-264. Recuperado el 12 de Agosto de 2017, de [https://www.researchgate.net/profile/Hans\\_De\\_Witte/publication/247750619\\_The\\_Role\\_of\\_Organizational\\_Communication\\_and\\_Participation\\_in\\_Reducing\\_Job\\_Insecurity\\_and\\_its\\_Negative\\_Association\\_with\\_Work-Related\\_Well-Being/links/542e95a30cf29bbc126f2b9e.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Hans_De_Witte/publication/247750619_The_Role_of_Organizational_Communication_and_Participation_in_Reducing_Job_Insecurity_and_its_Negative_Association_with_Work-Related_Well-Being/links/542e95a30cf29bbc126f2b9e.pdf)
- Zabala, V. (2017). El sistema financiero ecuatoriano entre la recesion y la incertidumbre. *Revista Ekos*, 48-50.
- Zarco, A., & Rodríguez, I. (2007). *Comunicacion e imagen corporativa*. Barcelona: UOC.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Modelo de encuesta dirigida a clientes del Banco del Austro y Produbanco

La presente encuesta ha sido diseñada con fines investigativos. Los resultados que de ella se deriven tienen como finalidad última tener una visión de la perspectiva que tienen los clientes con respecto a la imagen corporativa de las instituciones bancarias. Por favor, escoja una sola opción:

1. En su institución bancaria, ¿Cuál es la fuente oficial a la que Ud. acude mayormente para solicitar información?
  - Oficial de cuenta. ....
  - Página web del banco. ....
  - Balcón de servicios. ....
  - Superintendencia de Bancos. ....
  - Visita a las instituciones financieras de control. ....

Con respecto a la atención recibida por parte del personal de su institución bancaria:

2. Fue saludado amablemente y con respeto.
  - Totalmente de acuerdo .....
  - De acuerdo .....
  - No estoy de acuerdo .....
  - Absolutamente en desacuerdo .....
3. Sus inquietudes fueron contestadas puntualmente.
  - Totalmente de acuerdo .....
  - De acuerdo .....
  - No estoy de acuerdo .....
  - Absolutamente en desacuerdo .....
4. Las respuestas fueron claras y concisas.
  - Totalmente de acuerdo .....
  - De acuerdo .....
  - No estoy de acuerdo .....
  - Absolutamente en desacuerdo .....
5. El personal en todo momento estuvo predispuesto a ayudarlo.

- Totalmente de acuerdo .....
  - De acuerdo .....
  - No estoy de acuerdo .....
  - Absolutamente en desacuerdo .....
6. Todas sus solicitudes fueron atendidas.
- Totalmente de acuerdo .....
  - De acuerdo .....
  - No estoy de acuerdo .....
  - Absolutamente en desacuerdo .....
7. Se sintió seguro durante su estancia en el banco.
- Totalmente de acuerdo .....
  - De acuerdo .....
  - No estoy de acuerdo .....
  - Absolutamente en desacuerdo .....
8. De los siguientes atributos de su banco: ¿A cuál Ud. le otorga mayor importancia?
- Ambiente .....
  - Infraestructura .....
  - Servicio .....
  - Personal .....
9. De los siguientes atributos de su banco orientados al público: ¿A cuál Ud. le otorga mayor importancia?
- Solvencia .....
  - Imagen corporativa .....
  - Instalaciones y ubicación .....
  - Agilidad en el servicio .....
  - Mejores tasas .....
10. ¿Ud. considera que la imagen corporativa tiene una gran importancia?
- Sí .....
  - No .....
11. ¿Cómo calificaría Ud. a la imagen corporativa de su entidad bancaria?
- Excelente .....
  - Buena .....
  - Regular .....
  - Mala .....
12. ¿Cómo califica Ud. a la infraestructura de su institución bancaria?

- Excelente .....
- Buena .....
- Regular .....
- Mala .....

13. ¿Cómo calificaría Ud. el servicio al cliente de su institución bancaria?

- Muy bueno .....
- Bueno .....
- Regular .....
- Malo .....

14. ¿Qué sugerencias y recomendaciones Ud. le daría al personal del banco?

- Mejorar sus servicios .....
- Mejorar atención a los clientes .....
- Mejorar su infraestructura .....
- Mejorar canales tecnológicos .....
- Ninguna .....

15. ¿Considera Ud. que es importante para los bancos proyectar una buena imagen corporativa?

- Sí .....
- No .....

Gracias por su tiempo.