

**TRABAJO DE GRADO**  
**PROPUESTA DE MEJORA**  
**GRUPO BANCOLOMBIA**

**Para Optar al Título de**  
**Administradores de Empresas**

**Preparado por**

**Valentina Álvarez Arias**  
**Andrés Posada Arias**



**Asesor Metodológico:**  
**Juan Pablo Ballesteros**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**2018**

**Medellín**

### **Agradecimientos**

Es muy importante para mí como futura administradora de empresas agradecerle principalmente a Dios, sin sus bendiciones no habría sido posible culminar esta etapa de forma satisfactoria. A toda mi familia por el apoyo emocional y económico durante toda la carrera y su acompañamiento en las buenas y en las malas, especialmente a mi padre William Álvarez, a mi madre Luz Elena Arias, a mis hermanas Daniela y Catalina Álvarez Arias y a mi sobrino Jacobo Valencia quien se convirtió en mi motivación a sacar siempre la mejor versión de mí; este triunfo es por y para ellos.

A mis profesores un eterno agradecimiento por la paciencia y sus enseñanzas, especialmente al decano encargado Juan Fernando Jiménez, Lina Giraldo, Juan Carlos Bañol, Hernán López, Carlos Mario Arango, Adolfo Enrique Hernández y Diego León Abad. También a nuestro asesor metodológico en el trabajo de grados Juan Pablo Ballesteros por su tiempo, paciencia y conocimiento brindado para el desarrollo de este, y a Víctor Ignacio Ortega por su constante acompañamiento en la etapa de prácticas.

Gracias a mi compañero Daniel Felipe García, por su acompañamiento durante estos 8 semestres, fue una parte fundamental en este proceso académico; para el mi eterno agradecimiento.

Finalmente, al Grupo Bancolombia por permitirme realizar las prácticas en tan excelente empresa, especialmente a mi jefe durante ese tiempo Sebastián Mora Thiriez por su confianza, paciencia, exigencia y enseñanzas que me ayudaron a crecer profesional y personalmente.

**Valentina Álvarez Arias.**

Quiero comenzar dándole gracias a Dios por tantas bendiciones, porque gracias a él me encuentro a puertas de graduarme, a mi familia que con mucho apoyo y esfuerzo hicieron de mi carrera un hecho, gracias infinitas a mi papá Guillermo, puede sentirse orgulloso de quien me he convertido, a mi mamá Beatriz por estar siempre pendiente, mi hermana y mi novia Verónica quien ha sido parte fundamental en todo este proceso y a mi hija Amelia que es mi mayor motivación hoy en día, gracias infinitas.

**Andrés Posada Arias.**

**Tabla de contenido**

<b>Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>8</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Planteamiento de problema .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Objetivo General.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>12</b>
<b>3. Justificación .....</b>	<b>13</b>
<b>4. Marco de referencia.....</b>	<b>15</b>
<b>4.1. Marco Contextual.....</b>	<b>15</b>
<b>4.2. Marco conceptual.....</b>	<b>21</b>
<b>4.3. Marco Teórico .....</b>	<b>22</b>
<b>4.4. Marco legal .....</b>	<b>24</b>
<b>5. Metodología .....</b>	<b>27</b>
<b>5.1. Enfoque metodológico de propuesta de mejora.....</b>	<b>27</b>
<b>5.2 Modalidad de la propuesta: .....</b>	<b>28</b>
<b>5.3 Consideraciones éticas:.....</b>	<b>28</b>
<b>5.4 Método .....</b>	<b>29</b>
<b>5.5 Técnica e instrumentos .....</b>	<b>29</b>
<b>5.5.1 observación. ....</b>	<b>29</b>
<b>5.5.2 revisión documental. ....</b>	<b>30</b>
<b>5.5.3 entrevista semiestructurada.....</b>	<b>30</b>
<b>5.6 Fases en el proceso metodológico. ....</b>	<b>30</b>
<b>Primera fase: Identificar del estado de la comunicación en la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para personas y Pyme. ....</b>	<b>30</b>
<b>Segunda fase: Caracterizar las tendencias en la comunicación. ....</b>	<b>30</b>
<b>Tercera fase: Proponer un procedimiento para formalizar la comunicación en la Dirección.....</b>	<b>31</b>
<b>6. Desarrollo .....</b>	<b>32</b>

6.1	Identificación del estado de la comunicación en la Vicepresidencia de Personas y Pyme y la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme. ....	32
6.2	Caracterización de las tendencias en comunicación:.....	33
6.3	Propuesta del Modelo de Comunicación Formal para la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y PYME. ....	37
6.4	Lanzamiento e implementación de INFORMA2 En La Dirección De Producto Y Estrategia Comercial Para Personas Y Pyme. ....	40
7.	Hallazgos.....	44
8.	Conclusiones y recomendaciones.....	46
9.	Bibliografía.....	48
10.	Anexos .....	50

## Tabla de ilustraciones

<b>Ilustración I I Jerarquía de la normatividad aplicable al sector financiero .....</b>	<b>25</b>
<b>Ilustración II: Logo de INFORMA2. ....</b>	<b>38</b>
<b>Ilustración VI Cronograma Informa2 .....</b>	<b>42</b>
<b>Ilustración III Volante campaña de expectativa .....</b>	<b>52</b>
<b>Ilustración IV Rompe tráfico Campaña de expectativa.....</b>	<b>53</b>
<b>Ilustración V Invitación premios RECONOCI2.....</b>	<b>53</b>
<b>Ilustración VII Tomada de la Gala del 18 de diciembre, 2017 .....</b>	<b>54</b>
<b>Ilustración VIII Fotografía tomada el 18 de diciembre 2017 .....</b>	<b>54</b>
<b>Ilustración IX Fotografía tomada el 18/12/2017 .....</b>	<b>55</b>

## Introducción

El presente plan de mejora tiene como principal objetivo, contribuirle una solución a la problemática presentada en el área de Dirección de productos y estrategia comercial para Personas y Pyme del Grupo Bancolombia, para mejorar la comunicación que existe dentro de ella.

La metodología implementada en esta investigación fue cualitativa puesto que pretende comprender la comunicación que se maneja actualmente en dicha área del Grupo Bancolombia y las consecuencias que esta trae si se sigue manejando de una manera informal, proponiendo así un procedimiento que formalice la comunicación en la Dirección de Producto y Estrategia comercial para Personas y Pyme, el cual se adapte a las necesidades de dicha Dirección y a las tendencias del medio, mitigando así el impacto negativo que esta trae consigo.

En su primera parte se denota paso a paso el desarrollo de los objetivos propuestos para llevar a cabo dicha propuesta. Posteriormente, se evidencia el desarrollo de dicha propuesta en el mes de diciembre del año 2017.

Y finalmente, se describen los hallazgos encontrados y la importancia que tiene la comunicación formal para las organizaciones.

## Resumen

El área de Dirección de producto y estrategia Comercial para Personas y Pyme del grupo Bancolombia es la encargada de estructurar los productos de consumo, de ahorro e inversión e hipotecario y es la delegada de hacer la estrategia comercial para movilizar estos productos en la red de sucursales; en dicha dirección a través de la observación se identifica la falta de una comunicación formal, pues actualmente la comunicación es informal lo que hace difícil que todos los empleados que hacen parte de esta estén alineados en una misma información otorgado por los diferentes cargos; lo que causa un retraso a la consecución de las metas y objetivos propuestos; en este sentido, el siguiente plan de mejora busca proponerle a la Dirección de producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme un procedimiento que formalice la comunicación y se adapte a las tendencias de hoy en día, por esto se hace necesario en un primer momento identificar como es la comunicación actualmente y por ultimo proponer el plan de mejora.

**Palabras claves:** comunicación formal, información, comunicación informal, tendencias, comunicación organizacional, flujos de información, Grupo Bancolombia.

### Abstract

The Direction of Product and Commercial Strategy for People and SMEs of the Bancolombia Group, is responsible for structuring the consumer, savings and investment and mortgage products and is the delegate of the commercial strategy to mobilize these products in the branch network; in this direction, through observation, the lack of formal communication is identified, since communication is currently informal, which makes it difficult for all employees who are part of it to be aligned on the same information provided by the different positions; what causes a delay to the attainment of the proposed goals and objectives; In this sense, the following improvement plan seeks to propose to the Product and Commercial Strategy Directorate for People and SMEs a procedure that formalizes communication and adapts to today's trends, which is why it is necessary at first to identify how is the communication currently and finally propose the improvement plan.

**Keywords:** formal communication, information, informal communication, trends, organizational communication, information flows, Bancolombia Group.

## 1. Planteamiento de problema

El grupo Bancolombia es una entidad financiera cuyo mayor propósito es cumplir los sueños de sus clientes y colaboradores, esta organización se ha ido transformando al pasar de los años, comenzando en el año 1875 como Banco de Colombia el cual solo estaba en este país, pasando a abrir sedes en Panamá, El Salvador, Guatemala, Puerto Rico y Perú, hasta convertirse en lo que hoy es, Grupo Bancolombia una fusión de Conavi, Confinsura y Bancolombia. Su dirección general se encuentra en la ciudad de Medellín, en el sector de industriales. Bancolombia en Julio de 2017 consolidó 8 910 933 clientes (**BANCOLOMBIA, 2017**) el 20 % del mercado bancario colombiano, siendo así el banco más grande de Colombia. Empresas tan grandes como Bancolombia, la cual cuenta con más de 142 años en el mercado y es el banco privado más grande del país (por el tamaño de su patrimonio y activos) (**BANCOLOMBIA, 2017**), deben tener su comunicación formal establecida para lograr que todos sus colaboradores estén en sintonía con las metas y objetivos.

Para esto, todas las Vicepresidencias que componen el Grupo Bancolombia cuentan con un canal de comunicación formal, en este caso se hablará de la VP de Personas y Pymes, la cual para sincronizar con la misma información a todas las Direcciones que la componen envía semanalmente un “Boletín en Línea” con las noticias más importantes de estas; pero en muchas ocasiones la información es tanta que algunas de las Direcciones se quedan con temas que no alcanzan a transmitir a sus equipos.

Además, es de suma importancia resaltar que la comunicación juega un papel muy importante en las empresas sean grandes o pequeñas, pues de esta depende la coordinación y eficiencia entre los colaboradores, y si hay información que se queda por fuera puede afectar la consecución de las metas. La Dirección de Productos y Estrategia Comercial para Personas y Pyme (la cual es una de las que componen la VP de Personas y Pyme) cuenta con 54 colaboradores en Dirección General (Medellín) y 210 comerciales en el resto del país, divididos en 5 gerencias, es una de las Direcciones que se queda con temas sin informar, pues en repetidas ocasiones sus noticias son muchas y el “Boletín en Línea” restringe en número de noticias por Dirección, así que para enviar la información restante lo hacen informalmente desde el correo de

cualquier persona del equipo o usando el voz a voz, lo cual se presta para malos entendidos y para que la información se transmita de forma equivocada, afectando de esta forma el día a día de la Dirección.

Además de esto, la comunicación con las otras áreas se vuelve un poco distorsionada, pues al no tener a todos los colaboradores de la Dirección alineados con la misma información ocurre que a la hora de comunicarse con personas de otras direcciones, estos evidencien que la información que le da una persona no es la misma que la que le da otra por falta de formalización en esta; y esto es muy mal visto por las personas externas pues genera una imagen de que en la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme no existe un buen trabajo en equipo.

Es por esto que surge la necesidad de implementar un procedimiento que formalice la comunicación y se adapte a las necesidades de la Dirección y consolide las noticias de cada gerencia, para evitar que la información se siga dando informalmente, siendo este el único medio por el cual se comunicarán las noticias que no puedan salir en el “Boletín en Línea” de la Vicepresidencia, teniendo en cuenta las nuevas tendencias para que la comunicación se dé de forma atractiva e innovadora para los receptores de esta; es por esto que surge la siguiente pregunta:

¿Cuál es el procedimiento más apropiado para formalizar la comunicación y que se adapte a las tendencias de hoy en día, para implementar en la Dirección de Producto y Estrategia comercial para Personas y Pyme?

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Proponer un procedimiento que formalice las comunicaciones de la Dirección de productos y estrategia comercial para Personas y Pyme, en el año 2017.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Identificar el estado de la comunicación en la Dirección de Productos y Estrategia Comercial para Personas y Pyme.
- Caracterizar las nuevas tendencias de comunicación como base para el procedimiento que formalizará la comunicación en la Dirección de Productos y Estrategia Comercial para Personas y Pyme, en el año 2017.
- Implementar el procedimiento formal de comunicación que más se ajuste a las necesidades de la dirección de productos y estrategia comercial para Personas y Pyme.

### 3. Justificación

Vivimos en un mundo donde la comunicación organizacional es uno de los procesos más importantes dentro de las organizaciones, puesto que la forma de comunicar dentro de las empresas es un punto de partida para que se logren los objetivos principales y la misión como tal de la organización, de esta dependen factores importantes como el sentido de pertenencia y la unión entre los colaboradores al igual que el lenguaje interno y la cultura que se maneje entre las diferentes áreas; es por esto que es necesario un procedimiento formal de comunicación para propiciar un entorno colaborativo y de trabajo en equipo donde todos sepan hacia donde van. Además, cuando la comunicación es formal y asertiva se vuelve una de las partes más importantes del éxito de cualquier empresa, es por esto que si se cuenta con un procedimiento formal de comunicación que genere confianza y propicie la participación de todos los colaboradores estos trabajarán en armonía.

Por el contrario, si una organización no cuenta con un procedimiento que formalice la comunicación puede causar la propagación de información inexacta o errónea, y de esta forma afectar la consecución de metas organizacionales y generar malestar en las relaciones interpersonales; de esto parte la importancia de un procedimiento formal de comunicación dentro de la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme para evitar este tipo de cosas y generar que todos estén en sintonía trabajando por un mismo propósito.

Hoy en día existe un sinnúmero de alternativas para comunicar, esta es la razón por la cual se debe buscar el mejor medio para que la comunicación se dé de forma asertiva y tenga éxito; en este punto es importante mencionar las nuevas tendencias en comunicación, tales como los infográficos, los Youtubers, los espacios donde se propicia la comunicación transversal y la transferencia de conocimiento y todo lo que tiene que ver con redes sociales; pues este es un aspecto importante para atraer a las personas a las cuales se les está comunicando.

Es pertinente tener un procedimiento que formalice la comunicación en un área tan grande como la Dirección de Producto y Estrategia para Personas y Pyme, ya que se vuelve un factor clave para el desarrollo de la estrategia empresarial; pues por medio de este se puede informar

cómo van en la consecución de logros y metas, que les falta y que se debe hacer para alcanzarlas, además de esto se pueden hacer públicos los reconocimientos a las personas que contribuyen en esto, convirtiéndose también en un factor motivacional, asegurando que todas las gerencias tengan la misma comunicación y evitando la comunicación informal que aunque no es posible extinguirla en su totalidad, puede disminuir y ser controlada.

Finalmente, es necesario implementar este plan de mejora en dicha Dirección para tomar medidas y mitigar la comunicación informal antes de que esta se vuelva incontrolable, y evitar que en algún momento una información dada de forma incorrecta pueda afectar las metas cualitativas y cuantitativas de la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme.

## 4. Marco de referencia

### 4.1. Marco Contextual

Con el fin de una mayor comprensión del presente plan de mejora, es importante resaltar y/o contextualizar que el grupo Bancolombia es una organización financiera Colombiana que surgió en 1998 tras una fusión del Banco Industrial Colombiano y del Banco de Colombia para constituir una entidad capaz de asumir una posición de liderazgo en la Industria financiera Colombiana; Con más de 125 años de experiencia, BANCOLOMBIA es el banco privado más grande del país por el tamaño de su patrimonio y de sus activos, y se distingue por la participación en importantes mercados y de innovación constante. (GRUPO BANCOLOMBIA, 2017)

Es importante en este marco, hacer alusión a que, este modelo que pretendemos abarcar a lo largo del proyecto, se llevara a cabo en su totalidad en la sede principal del Grupo Bancolombia, es decir, en Dirección General en el sector de Industriales. Ya que es allí donde se está presentando la oportunidad de implementarlo, dado el contexto en el que se está desarrollando la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme, y las múltiples falencias en sus canales de comunicación.

De igual forma para entrar en contexto, podemos decir que a lo largo de los años las organizaciones van evolucionando en la medida en que el entorno se lo va exigiendo, es por esto, que entramos a hablar de canales de comunicación muy allegados a lo que estamos presenciando en la actualidad; estos medios de comunicación son de fácil manejo, se adaptan a las necesidades de la empresa y se convierte en un modelo que se puede seguir desarrollando en el transcurso de los cambios organizacionales.

Al entrar a referenciar los autores que inciden en el proyecto investigativo, podemos darnos cuenta que los principales actores que se ven influenciados con el planteamiento de este modelo de comunicación formal, son todos los empleados de la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme, ya que al ser implementado serán ellos las personas

que le darán un mayor uso, al igual que las diferentes áreas que quieran ir adoptando este modelo, tales como áreas de apoyo, gerencias alternas pero que se relacionan directamente con dicha Dirección.

Para el correcto desarrollo del presente trabajo de investigación, también es importante dar a conocer que hace la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para personas y Pyme y cada una de las gerencias que la componen (Ver anexo B, organigrama de la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme).

Esta Dirección cuenta con cinco gerencias y una sección que le apuntan al Journey del cliente (véase Anexo C, Journey del cliente de la Dirección de Productos y Estrategia Comercial para Personas y Pyme) de punta a punta, es decir, comenzando con la gestión comercial, siguiendo con la originación y estructuración del producto y terminando con la postventa y conciliación con el cliente, en cuanto a productos de consumo, ahorro e inversión y crédito hipotecario. Las gerencias que componen esta dirección son:

- Gerencia de Consumo y Microcrédito: Esta gerencia está encargada de estructurar, desarrollar y administrar el portafolio de productos de consumo dirigido a las personas naturales, de acuerdo con la definición estratégica para el negocio, garantizando la generación de valor durante todo el ciclo de vida del producto, así como la participación en el mercado en la cartera de consumo. Esta gerencia tiene el manejo de los siguientes productos:
  1. Crédito de libre inversión: Es una línea de crédito de libre destinación, diseñada para satisfacer las necesidades de financiación de las personas con ingresos superiores a 1 millón de pesos, constituyéndose en un préstamo rápido y seguro con alternativas de financiación a corto y mediano plazo.
  2. Crédito de libranza estándar: Es un crédito de libre destinación, otorgado a los empleados de las empresas con las que se tiene establecido un convenio para el pago de la cuota del préstamo a través de deducción de la nómina, brindándole comodidad y seguridad al cliente.
  3. Crédito de libranza compra de cartera: Es un crédito de Consumo otorgado a los empleados de las empresas con las cuales exista un convenio de Libranza

firmado, el cual le brinda al cliente la posibilidad de mejorar su flujo de caja, al consolidar las obligaciones que tenga bien sea con Bancolombia u otras entidades.

4. Libranza pensionados FOPEP: Es un préstamo de libre destinación dirigido solo a los pensionados pagados por el consorcio FOPEP. El pensionado autoriza al consorcio descontar de su Pensión las cuotas mensuales del préstamo mediante la firma de la Autorización de Libranza, autoriza al banco a debitar de su cuenta el valor total de los pagos.
5. Crediágil: Es la línea de financiación rotativa exclusiva para personas naturales que tienen ingresos desde 1 millón de pesos. Se solicita una única vez y se disfruta las veces que se requiera. A medida que se va pagando la porción del cupo utilizada, se va liberando capacidad para futuras utilizations.
6. Compra de cartera libre inversión: Es un crédito que se realiza al cliente para cancelar la(s) deuda(s) que tenga en otra(s) entidad(es). El nuevo crédito puede ser por el mismo valor de la deuda o por un valor superior, dependiendo de la capacidad de endeudamiento del cliente.
7. Retanqueos de Créditos de consumo: Es un crédito de libre inversión que va dirigido a los clientes que actualmente tienen vigente una o varias obligaciones de consumo y desean realizar un nuevo préstamo por un monto superior; una parte de este desembolso será para cancelar el saldo vigente y el excedente podrá disfrutarlo para libre destinación en la forma que el cliente lo desee (Cuenta de ahorros, Cuenta corriente, Cheque, cuenta de terceros).
8. Convenio de libranza: Es el acuerdo que se pacta entre Bancolombia y las empresas o entidades pagadoras de Pensión, donde se establecen las condiciones con las cuales operará el convenio.
9. Compra de cartera de libre inversión: Es un crédito que se realiza al cliente para cancelar la(s) deuda(s) que tenga en otra(s) entidad(es). El nuevo crédito puede ser por el mismo valor de la deuda o por un valor superior, dependiendo de la capacidad de endeudamiento del cliente.

10. Compra de cartera FOPEP: Es un crédito de Consumo con tasa de Libranza, otorgado a pensionados pagados por el Consorcio FOPEP, para realizar la compra de cartera de las obligaciones actuales que tenga el cliente con Bancolombia u otras entidades financieras, las cuales son descontadas por colillas; con el objetivo de liberar capacidad por colilla para realizar un nuevo trámite de Libranza FOPEP que permita consolidar las deudas o retanquear el crédito actual.
  11. Pignoración de pensiones voluntarias: Es un crédito de consumo de libre destinación, cuya garantía son los aportes que el cliente tiene en el Fondo de Pensiones Voluntarias de Protección S.A., sea en cuentas Multiversión, Alternativa Cerrada, Aportes Voluntarios en el Fondo de Obligatorias o Planes Institucionales.
  12. Microcrédito: es una línea de crédito disponible para los microempresarios que deseen invertir en el mantenimiento y crecimiento de su negocio.
- Gerencia Estrategia Comercial para Personas y Pymes: La Gerencia de Estrategia Comercial para Personas y Pymes es la gerencia que se encarga de planear la estrategia para la movilización de los productos de consumo, productos hipotecarios y productos de Ahorro e Inversión en el banco, y de mantener al equipo en formación constante sobre los cambios en las políticas y procedimientos que se puedan estar dando, para que los gestores comerciales puedan ofrecer el servicio de manera idónea y responsable a todos nuestros clientes.
  - Gerencia de productos de Ahorro e Inversión: La gerencia de productos de ahorro e Inversión es la encargada de definir las políticas y las tasas para los productos de Ahorro e Inversión enfocados en los segmentos de personas y PYME. Dentro de los productos que manejan están:
    1. CDT para personas naturales.
    2. CDT para empresas.
    3. Cuenta Corriente para personas naturales.
    4. Cuenta Corriente para PYME.

5. AFC.
  6. Cuentas de Nómina.
  7. ADI (Adelanto de Ingresos).
- Gerencia de productos Hipotecarios: esta gerencia tiene como misión estructurar, desarrollar y administrar el portafolio de productos hipotecarios con fines de vivienda y diferente de vivienda de personas naturales, con base en la definición estratégica para el negocio, garantizando la rentabilidad durante todo el ciclo de vida del producto. También se encarga de planear, estructurar y desarrollar alianzas estratégicas y nuevos canales que contribuyan al logro de los objetivos del negocio. Sus productos son:
    1. Adquisición de vivienda: Solución de financiación dirigida a personas naturales, con destino a la adquisición de vivienda nueva o usada, urbana o rural, para todos los estratos, estableciendo una hipoteca sobre el inmueble a financiar.
    2. Reforma de vivienda: Solución de financiación en UVR o Pesos, dirigido a todas aquellas personas que deseen reformar su vivienda.
    3. Construcción individual de vivienda: Línea de crédito destinada a la construcción de hasta 3 soluciones de vivienda, dirigida a personas naturales pertenecientes a los segmentos Personal Plus, Preferencial y Banca Colombia.
    4. Adquisición local y otros: Sistema de crédito que permite adquirir inmuebles diferentes a vivienda, tales como locales, bodegas, oficinas, consultorios o lotes.
    5. Reformas locales y otros: Sistema de crédito que permite reformar inmuebles diferentes a vivienda, tales como locales, bodegas, oficinas, consultorios o lotes.
    6. Construcción local y otros: Sistema de crédito que permite construir inmuebles diferentes a vivienda, tales como locales, bodegas, oficinas, consultorios o lotes.
  - Gerencia comercial de Soluciones Inmobiliarias: Es la gerencia encargada de planear y diseñar la estrategia comercial de soluciones inmobiliarias (Crédito Hipotecario y Crédito Leasing), liderando su implementación a través de canales propios, de terceros o mediante alianzas, teniendo en cuenta la estrategia de la Dirección de Productos y

Estrategia Comercial de Productos; con el objetivo de alcanzar los objetivos comerciales y de servicio propuestos, logrando la generación de valor para los clientes y la organización.

El plan de mejora a desarrollar en el presente trabajo de investigación, apunta en su totalidad a toda la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme, es decir a las cinco gerencias mencionadas anteriormente.

## 4.2. Marco conceptual

Con el fin de hacer más fácil la lectura del presente trabajo, es indispensable relacionar un glosario de términos claves que son fundamentales para el desarrollo y comprensión del mismo.

**Blog:** Pagina web de carácter personal que se actualiza cronológicamente.

**Blogueros:** Persona que desarrolla un Blog.

**Bloopers:** Error cometido en público.

**Influencers:** Es una persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema concreto, y por su presencia e influencia en redes sociales puede llegar a convertirse en un prescriptor interesante para una marca.

**Infográfico:** Es una representación visual informativa o diagrama de textos escritos que en cierta manera resume o explica figurativamente.

**Journey del cliente:** Es un mapa que muestra la experiencia del cliente al comprar un producto o adquirir un servicio.

**Storytelling:** Es contar una historia relacionada con usted, su compañía, su producto o servicio, que genere una conexión emocional con sus clientes.

**Streaming:** Es la trasmisión digital de contenido multimedia.

**Youtuber:** Persona que se dedica a subir video blogs a Youtube.

### 4.3. Marco Teórico

En aras de una mayor comprensión de dicho proyecto es importante resaltar y/o definir los elementos que sirven como soporte al plan de mejora propuesto; Además, de ser la base teórica para el desarrollo de este plan.

Cabe resaltar que la comunicación organizacional es determinante en cualquier tipo de organización, puesto que a través de ésta es que se constituye uno de los elementos más importantes para su propio desarrollo y los efectos positivos que esta trae son evidentes para el cumplimiento de la misión y la visión de cualquiera de estas; Para Bancolombia crear relaciones de confianza con sus empleados, es su prioridad ,pues le permite construir una Banca más Humana, que encamine a los buenos resultados y a la excelencia en el cumplimiento de las metas propuestas.

La conceptualización acerca de la comunicación organizacional es bastante amplia y tiene múltiples autores como los que se mencionaran a continuación, que hablan de su definición e importancia, en la que todos comparten la necesidad de tenerla, ya que sin duda alguna es uno de los pilares más estratégicos para el cumplimiento de los objetivos, que involucra a todos los miembros, independientemente de la labor que desempeñen dentro de la organización.

Para David K. Berlo un autor especializado en comunicación, de los más leídos, desde hace algunos años, la comunicación es un proceso social fundamental, que, desde la perspectiva empresarial, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y estos con sus diferentes públicos externos. **(Andrade, 2005)**

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional es "el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella"; Para autores como, Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización", lo cual es cierto, si tenemos en cuenta que, sin comunicación dentro de una organización no se podría llevar a cabo ninguno de los objetivos propuestos y por ende se incumpliría con la misión y visión de la organización.

La visión del Grupo Bancolombia es lograr la mas alta recomendación, siendo una Banca mas humana, por lo que se hace necesario tener una fluida comunicación organizacional, que le permita seguir siendo lider en el mercado, diferenciandose por su gran oferta de servicios que se adaptan rapidamente a las necesidades, superando a sus competidores con su constante innovacion.

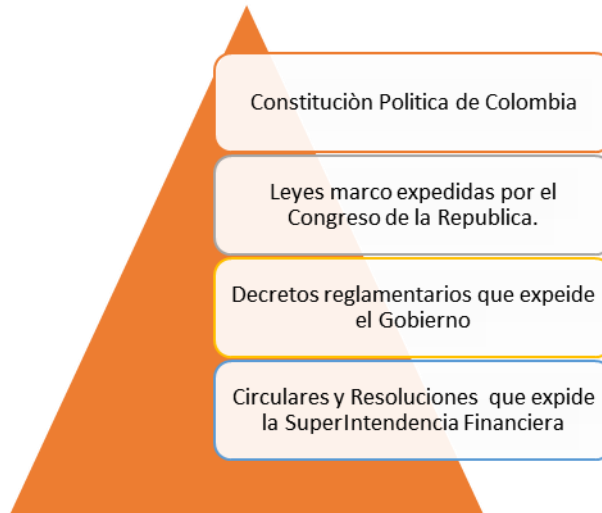
#### 4.4. Marco legal

El grupo Bancolombia S.A es una sociedad comercial por acciones, de la especie anónima con nacionalidad colombiana, constituida por escritura pública No 388 del 24 de enero de 1945, su sede principal es en Medellín, cuyo objeto social constituye en realizar todas las operaciones, negociaciones, actos y servicios propios de la actividad bancaria, con una serie de restricciones y limitaciones impuestas por leyes y a su vez podrá efectuar las inversiones que le estén permitidas.

Según La Constitución Nacional en su art 335, establece que, la actividad financiera es una actividad de interés público y por ello señala que solamente puede ser ejercida con previa autorización del Estado, así mismo establece que, el Gobierno Nacional puede intervenir en esta actividad y debe promover la democratización del crédito; De igual manera, la propia constitución dispone que, el Congreso de la Republica tiene facultades para expedir leyes marco que regulen la actividad financiera (Art.150, n.19 lit d) **(Lit.d)**.

Por su parte, la Carta política establece que, el Gobierno Nacional ejerce la inspección, vigilancia y control sobre las personas que desarrollan la actividad financiera **(Art. 189 n24, 1991)** y esta función la ejerce a través de la Superintendencia Financiera que es el organismo con autonomía financiera y administrativa que expide normas de carácter general contenidas en resoluciones y circulares con el objeto de instruir a todas las Entidades de cómo deben ejercer su actividad.

En resumen, la normatividad aplicable al sector financiero está organizada jerárquicamente así:



*Ilustración 11 Jerarquía de la normatividad aplicable al sector financiero (constitución nacional, 1991)*

Además, entre las principales leyes aplicables en el Sector Financiero encontramos:

Ley 145 de 1990 "Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones" Es una de las reformas estructurales más importantes del Sistema Financiero Colombiano, que está orientada hacia la liberalización de los mercados y la Internacionalización de la Economía, dando autorización a la participación de los Establecimientos de crédito en la propiedad de entidades orientadas a la gestión de portafolios, actividades fiduciarias, la administración de pensiones y cesantías y venta de seguros como los que provee Bancolombia a todas las personas que estén interesadas.

Ley 546 de 1999" Por la cual se dictan normas en materia de vivienda, se señalan los objetivos y criterios generales a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, se crean instrumentos de ahorro destinado a dicha financiación, se dictan medidas relacionadas con los impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda y se expiden otras disposiciones"

**(SuperIntendenciaFinanciera, 2007)**

Ley 1328 de 2009: "Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones" esta ley es el régimen de protección al consumidor financiero, en esta ley se abordan temas como los derechos, obligaciones, sistemas de atención al

Consumidor Financiero (SAC), cláusulas y otras prácticas para que el consumidor tenga herramientas necesarias para tener una plena seguridad y confianza en depositar su dinero al Banco.” (Colombia, 2009)

Se considera también necesario, abarcar sobre algunas de las diferentes leyes y normativas que entran a regir el tema de las comunicaciones, ya que las empresas siempre deben basarse en estas leyes y poder hacer cumplimiento e implementación de estas; es en este aspecto donde entramos al detalle de los principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las tecnologías, donde podemos ver que las TIC son pieza clave para llevar a cabo este proyecto.

Teniendo en cuenta lo anterior, es aquí, donde se definirán las múltiples ventajas y desventajas con su implementación en el grupo Bancolombia, es por esto que, tendremos que entender un poco más las normas que rigen las TIC en las organizaciones y poder ahondar en si el cómo siendo implementada de forma correcta va a ser un facilitador en este proceso por parte del Banco, ya que se basa en la norma y no crea conflictos de interés con temas legales en el marco colombiano.

De igual forma, es importante resaltar que estas normativas contribuyen a que el proceso de implementación del plan de mejora se pueda desarrollar de una forma legal y estable, que tenga pilares sólidos constituidos y plenamente establecidos por la organización, para que con el tiempo y los años, no se vea afectada la sociedad o los diferentes entes que rodean este medio de comunicación.

Ley N° 1341 30 de Julio de 2009 "Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las tecnologías de la información y las comunicaciones - TIC-, y se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones"; Esta ley determina el marco general para las políticas públicas que rigen el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones y así mismo su ordenamiento en la calidad del servicio y la promoción y desarrollo de cada una de ellas.

## 5. Metodología

### 5.1. Enfoque metodológico de propuesta de mejora

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo descriptivo, dado que, se basa en métodos de recolección de datos y análisis sin medición numérica, tales como las descripciones y las observaciones, de acuerdo a la problematización y a la pregunta planteada para la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme (Bancolombia), ya que busca analizar el tipo de comunicación en esta y las consecuencias esto, para más adelante proponer un procedimiento que formalice la comunicación para dicha Dirección. La investigación de tipo descriptivo consiste en conocer la situación actual de cierto grupo social, en este caso una de las Direcciones del Grupo Bancolombia, para identificar la relación entre dos o más variables y más adelante proponer opciones de mejora si es necesario.

Teniendo en cuenta los objetivos que se plantearon al principio del presente trabajo, se usó un enfoque cualitativo,

Una investigación cualitativa es la comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico de construcción, a partir de la lógica de los diversos actores sociales, colocando énfasis en la valoración de lo subjetivo y lo vivencial y en la interacción entre los sujetos de la investigación (**Galeano, 2007**)

Para la recolección de información y poder proponer la estructura formal de comunicación adecuado para esta Dirección. Inicialmente en esta investigación se hizo un estudio observacional y descriptivo sobre la comunicación informal que se tenía, después se realizó una recolección documental para conocer las tendencias en comunicación y como debe ser esta dentro de una organización, después de esto se realizó una entrevista semiestructurada a los 6 gerentes y al director que componen la Dirección para conocer su opinión sobre la comunicación informal que hay en esta y sobre la posibilidad de implementar un procedimiento

que formalice la comunicación y finalmente se implementó, el cual tendrá continuidad y los próximos practicantes que lleguen deberán seguir con las actividades que en este se plantearon.

### **5.2 Modalidad de la propuesta:**

La modalidad es plan de mejora. Según el reglamento de prácticas de la Facultad de Administración de Empresas de UNAULA un Plan de Mejora es:

1. El Plan de mejora como trabajo de grado correlacionado con la Práctica Profesional es un estudio que aborda necesidades o problemas concretos de las organizaciones en las cuales se realiza la práctica profesional; ello implica un trabajo inicial de observación, exploración, descripción, interpretación y explicación del problema el cual será abordado metodológicamente siguiendo las pautas trazadas desde la asignatura Seminario Trabajo de Grado.
2. Igualmente se podría entender el Plan de Mejora como un esfuerzo teórico-práctico por solucionar o mejorar algunos problemas o procesos administrativos que resultan afines área de desempeño del practicante en la organización.
3. Finalmente, se puede entender como el proponer o desarrollar mejoras a procesos, procedimientos, funciones o servicios de la organización. Este proponer y desarrollar programas o proyectos para atender necesidades puntuales de la organización se debe realizar en mutuo acuerdo con el tutor o jefe inmediato del área en la cual se desempeña el practicante.  
**(Facultad de Administración de Empresas UNAULA, 2017)**

### **5.3 Consideraciones éticas:**

En la presente investigación se respeta la confidencialidad de la información sensible proporcionada por el Grupo Bancolombia y el derecho de habeas data de todas las personas naturales y jurídicas que suministraron información para el desarrollo de esta, se encuentra sujeta a los principios que regulan la ley Estatutaria 1581 de 2012 de Colombia.

Además de esto, se cuenta con la aprobación del jefe directo en las prácticas realizadas en el Grupo Bancolombia para realizar este tipo de proyecto dentro de la organización.

## 5.4 Método

Las acciones fundamentales para llevar a cabo esta investigación fueron:

- Definir una temática y un plan de mejora para la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme a partir de la observación de la situación actual de esta.
- Después de identificar la necesidad de un canal de información formal dentro de la Dirección por medio de la observación la opinión de algunas personas que la conforman se plantea una pregunta de investigación que exprese dicha necesidad.
- Se estudia el entorno contextual y legal en el que se va a desarrollar la propuesta y las teorías en que se puede apoyar, para proponer un procedimiento que formalice la comunicación y que más se adapte a la organización teniendo en cuenta las tendencias para llegar de forma más fácil a las personas que la componen.
- Realizaremos una entrevista semiestructurada a los gerentes y el director para conocer su opinión sobre dicho proyecto y sus sugerencias.
- Después de conocer la opinión y sugerencias de los líderes de la Dirección se muestra a estos una opción de canal de comunicación (logo, que se va a comunicar, de qué forma se va a comunicar, como se manejará la información, como se lanzará el canal de comunicación, etc.)
- Puesta en marcha del canal de comunicación formal.

## 5.5 Técnica e instrumentos

### 5.5.1 observación.

Se define como una técnica de recolección de datos que permite acumular y sistematizar información sobre un hecho o fenómeno social que tiene relación con el problema que motiva la investigación. En la aplicación de esta técnica, el investigador registra lo observado, mas no interroga a los individuos involucrados en el hecho o fenómeno social; es decir, no hace preguntas, orales o escrita, que le permitan obtener los datos necesarios para el estudio del problema. La observación tiene la ventaja de facilitar la obtención de datos lo más próximos a como éstos ocurren en la realidad; pero, tiene la desventaja de que los datos obtenidos se refieren sólo a un aspecto del fenómeno observado. Esta técnica es fundamentalmente para recolectar

datos referentes al comportamiento de un fenómeno en un “tiempo presente”; y no permite recoger información sobre los antecedentes del comportamiento observado. (Paz, 2017)

### **5.5.2 revisión documental.**

Esta modalidad o técnica en la recopilación de datos parte del capítulo de las fuentes secundarias de datos, o sea aquella información obtenida indirectamente a través de documentos, libros o investigaciones adelantadas por personas ajenas al investigador. Aquí el "documento" no es otra cosa que un testimonio escrito de un hecho pasado o histórico, el cual se diferencia del estudio de campo en que éste se refiere a una fuente de datos directa, y que se obtiene de las personas o del medio donde se generan y se desarrollan los hechos y los fenómenos estudiados. O sea, la "recopilación documental " es el acto de reunir un conjunto de datos e información diferente a través de testimonios escritos con el propósito de darle unidad. El término "recopilar" asocia con el acto de reunir, resumir o compendiar datos escritos diferentes, sino también ordenarlos y clasificarlos. (Rodríguez Gómez & Valdeoriola Roquet , 2009)

### **5.5.3 entrevista semiestructurada.**

Presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. (Díaz Bravo & Torruco García, 2013)

## **5.6 Fases en el proceso metodológico.**

### **Primera fase: Identificar del estado de la comunicación en la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para personas y Pyme.**

Se identificó el estado de la comunicación en la Vicepresidencia de Personas y Pyme y en la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme por medio de la observación.

### **Segunda fase: Caracterizar las tendencias en la comunicación.**

Se caracterizaron las tendencias en la comunicación en el 2017 y 2018 para tomarlas como base para el plan de mejora, esto se hizo por medio de la revisión documental en diferentes páginas web, para extraer de estas solo la información importante y que apuntaba al objetivo de la investigación.

**Tercera fase: Proponer un procedimiento para formalizar la comunicación en la Dirección.**

Después de identificar el estado actual de la comunicación y caracterizar las tendencias de esta, se propone un procedimiento para formalizar la comunicación en la Dirección de Productos y Estrategia Comercial para Personas y Pymes. Se mostró la propuesta del plan de mejora a los líderes de la dirección para conocer la viabilidad de este proyecto y su opinión sobre él, esto se hizo por medio de una entrevista semiestructurada que se realizó en uno de los grupos primarios a los cinco gerentes que componen la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme, la cual en su totalidad duró una hora y media.

## 6. Desarrollo

### 6.1 Identificación del estado de la comunicación en la Vicepresidencia de Personas y Pyme y la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme.

Para conocer el estado de la comunicación en la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme, primero es necesario indagar sobre este mismo tema en la VP de Personas y Pyme a la cual pertenece dicha dirección.

Al ingresar a la Vicepresidencia de Personas y Pymes, se observó que esta contaba con un canal de comunicación formal llamado “En línea” el cual era un boletín que se enviaba cada martes a todas las personas que hacían parte de esta a nivel Colombia con las noticias más importantes de las direcciones que componían dicha Vicepresidencia para sincronizarlas, pero al ser tantas noticias algunas quedaban sin publicar.

El proceso para la construcción del “En línea” consiste en: los lunes de cada semana una de las analista de la Gerencia de Gestión de la Vicepresidencia, envía un correo a todas las personas que componen la VP solicitando la información que quieren mostrar en el boletín; estas personas debían enviarla antes de jueves de la misma semana, dicha analista las clasificaba por nivel de importancia y escoge las dos más importantes y de mayor impacto de cada Dirección, las cuales se publican los martes de la semana siguiente. El “En Línea” se envía por correo a todas las personas que componen esta VP a nivel Colombia.

La Dirección de Productos y Estrategia Comercial para Personas y Pyme hace parte de la Vicepresidencia mencionada anteriormente y era una de las cuales se quedaba sin poder publicar algunas de sus noticias, pues el limite era dos noticias semanales por Dirección, y para solucionar esto cada persona enviaba un correo con lo que quería comunicar, pero todo se hacía informalmente, sin parámetros ni estandarización en la forma de comunicarse; y por esto muchas veces el mensaje llegaba erróneo. Además de esto, las personas que componen el equipo de la Dirección no le ponían la misma atención a los correos que mandaban sus demás compañeros con las noticias faltantes que al “En línea”, pues ya se sentían identificado con este.

También se observó que algunos de los analistas de la Dirección expresaban la necesidad de tener una persona que enviara todos estos comunicados, pues todo el equipo no se encuentra

en Medellín y debían sincronizarse con los de Dirección General, es decir la sede que queda en Medellín-Av. Industriales, para que todo el equipo fuera hacia unos mismos objetivos y conocieran los resultados de estos.

## 6.2 Caracterización de las tendencias en comunicación:

Después de conocer la necesidad latente de una estructura de comunicación formal dentro de la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme, se revisó en la intranet de la Vicepresidencia que hacían las demás Direcciones para comunicar sus otras noticias y se encontró que en la Dirección de Canales había una persona encargada de enviar un correo semanal a todo el equipo de Canales con la información; entonces con el fin de hacer esto de forma más llamativa y eficiente para llegar a todas las personas que componen la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme se indagó en internet las nuevas tendencias en comunicación y que hacían algunas empresas en este tema, para aplicarlas al procedimiento que formalizará la información; y lo que se encontró fue:

(En esta fase del desarrollo se mostrará lo encontrado en cada una de las páginas web consultadas, que apunta al tema tratado, con su respectivo análisis apuntando al objetivo de la presente investigación)

### I. **Página web:** PrNoticias.

Adiós storytelling, bienvenido storydoing;

En el Informe Especial elaborado por la consultora Llorente & Cuenca, Tendencias Consumer Engagement para 2017, los consultores de la firma Anne Corcuera, Julio Alonso y Fernando Carruesco y David G. Natal apuntan al storydoing como la tendencia clave para el próximo año en comunicación. El storydoing que consiste en promover la participación activa de sus audiencias para que sean los protagonistas de sus narraciones será clave en muchas de las estrategias de marcas y compañías para conseguir “engancha” a sus públicos. “El uso de la técnica del storytelling, y en concreto del storytelling transmedia, tan en boga en los últimos años, deberá evolucionar tanto en el nivel de historias contadas frente a historias realizadas (storydoing), como en el de quiénes las construyen y cómo (Brand Youtubers, fandom en general y una visión más transmedia del Brand PR). Todo ello en un entorno saturado en el que el

consumidor apreciará la vuelta a las experiencias de relación con la marca con un alto componente físico, pero ahora, por supuesto, unido a lo digital: la era phigital”. (Fernandez, 2017).

Es importante, en el proceso que formalizará la información para la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme, tener en la participación de todas las personas del equipo, es decir pueden enviar noticias desde el director hasta los auxiliares; pues si se sienten parte de esto contribuirán a su creación e implementación.

“Todos necesitamos sentirnos parte de algo. Parte de un trabajo, parte de un hobby, parte de una vida, parte de uno mismo” (Carreño, 2017)

## II. Página Web: Medios Sociales.

En este informe de tendencias hemos puesto la mirada tanto en la tecnología como en las personas:

-Internet de las cosas, corazón y cerebro: con una red segura de transferencia de datos, el internet de las cosas nos hará la vida más fácil. Si la inteligencia artificial es el corazón del Internet of Things; el blockchain será el cerebro, donde se hace imprescindible un protocolo seguro y eficaz que gestione todo el Big Data.

-Influencers y valores reales: en los últimos años, los públicos han exigido a las empresas que comuniquen valores reales. Esa coherencia empezará a exigirse a los influencers, a los que se pedirá mostrar su lado más real y relaciones a largo plazo con las marcas. No en vano, éstas buscarán establecer relaciones duraderas con quienes mejor respondan a sus valores.

-Abrazar la diversidad suma al negocio: que las empresas sean percibidas como un “Todo” implica que verdaderamente y a nivel de identidad lo sean y ejerzan. Para ello deben aceptar la diversidad de las personas permitiendo que contribuyan a la unidad del negocio. La cultura empresarial debería incluir mayor flexibilidad a través de cesiones, reconocimientos y alternancias. Así mismo, la diversidad implica la belleza de lo variado, la desemejanza y lo distinto. (Rivera, 2017)

Para la implementación del procedimiento que formalizara la comunicación se debe tener en cuenta la Dirección como un todo, con todas sus gerencias y colaboradores, dándole la misma importancia a las noticias que envié uno o el otro y respetando la diversidad entre estas.

### **III. Página Web: Puro Marketing.**

Mayor utilización de video noticias y Retransmisiones en directo:

El formato de audiovisual es uno de los que mayor crecimiento está experimentando. De hecho, muchos medios comienzan a darle mayor relevancia en relación con el formato de texto argumental. El acceso a una red cada vez más potente, la visualización de la información a través de dispositivos móviles, el mayor atractivo de la imagen y la apuesta de las redes sociales más importantes como Facebook Live, Instagram o incluso Snapchat, que ya realiza pruebas para entrar en la carrera de videos en vivo, impulsarán el uso de este formato en las acciones de comunicación en medios. Retransmisiones en directo, el uso de video noticias o los videos sobre casos de éxito, serán algunos de los formatos que acompañarán a las clásicas notas de prensa.

Redacción más directa, fluida y versátil:

La forma en la que se consume la información está cambiando la manera en la que llega al interlocutor. Las tendencias indican que aquellas noticias más directas y concisas con expresiones más simples y datos relevantes, son las que mejor difusión tienen entre los lectores. Y es que tenemos que asumir que aparte de los grandes medios de comunicación generalistas, económicos y verticales, donde una información extensa y con contenido relevante sigue siendo importante, existen otros como blogs especializados, portales de información vertical y versiones On line de medios, donde el consumo de la información se realiza en dispositivos móviles y su audiencia dedica menos de 1 minuto a leer una noticia o artículo.

Búsqueda de nuevos canales alternativos:

La búsqueda de influenciadores entre Blogueros y youtubers para que recojan nuestra información corporativa es algo que se viene realizando por las marcas desde hace tiempo. El aspecto novedoso reside en el hecho de que esta actividad se intensificará en el 2018. La micro-segmentación respecto a la temática, la mayor profesionalización de estas figuras mediáticas y la audiencia cada vez mayor de sus plataformas, son reclamos que una agencia de comunicación no

puede obviar. Aunque muchos de los influenciadores cobran por los contenidos que recomiendan o valoran, existen otros que priman la información y el incremento de seguidores por encima de todo. Es precisamente este colectivo al que hay que llegar con información de interés en exclusiva. (Sandoval, 2017)

Para que la información transmitida a los colaboradores de la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme sea asertiva se debe transmitir de una forma innovadora, usando estrategias como los videos tipo Youtuber, los Streaming, los VideoBlogs, los Blogs y los infográficos; pues la mayoría de las personas que componen el equipo están entre los 23 y 37 años, por lo tanto, no les llama la atención las formas de comunicar tradicionales. Además de esto, la redacción se debe hacer de forma fluida y versátil para que los receptores del mensaje se enganchen con este.

#### **IV. Página Web: PrNoticias.**

Tendencias en comunicación interna:

- Incorporación de la tecnología: “La incorporación de redes sociales internas supone la incorporación de nuevas prácticas de comunicación dentro de las organizaciones que chocan con la cultura dominante”.
- Comunicación directiva: “Cómo lograr que la comunicación siga siendo una palanca de refuerzo del liderazgo de las personas que dirigen la organización
- Reconversión de las intranets en “intranets sociales”: "Las intranets han ido evolucionando hasta incorporar botoneras sociales, elementos de interactividad progresivamente y ahora se están convirtiendo en intranets sociales que ayudan a que los empleados incorporen su conocimiento y contribuyen a la clave de las redes sociales que son los grupos, las comunidades, a generar grupos de personas con intereses comunes y a los que se les da un espacio". (Fernandez, 2017)

Las noticias que se comunicaran en el procedimiento de comunicación formal de la Dirección de Productos y Estrategia Comercial para Personas y Pyme deben subirse también a la intranet de dicha Dirección, para que todas las personas del equipo puedan comentar sobre estas, e interactuar entre ellos.

## V. Página web: Solo Marketing.

-El tiempo es oro:

La comunicación corporativa debe ser breve y muy visual. Este 2018 la comunicación debe ser efímera y basada en imágenes, de ahí el éxito de redes sociales como Snapchat.

-Colaborativo:

Debido a la crisis los millenials han crecido con espacios y plataformas colaborativas que van desde la Wikipedia. Esta generación valora esta cualidad que las empresas deberán incluir en su estrategia de comunicación.

-Gamificación:

La gamificación consiste en aplicar dinámicas o actividades lúdicas consiguiendo mejorar la experiencia de los colaboradores. Es decir, utilizar el juego como una herramienta en la comunicación interna. De esta forma, permite que los colaboradores puedan interiorizar contenidos o procesos de forma lúdica a través del consumo de una experiencia. Las estrategias de gamificación bien elaboradas contribuyen a mejorar la rápida internalización de conocimientos, aumentar el compromiso y la motivación de los colaboradores por la compañía.

**(Redacción Solo Marketing, 2017)**

Teniendo en cuenta el concepto del tiempo es oro planteado, la comunicación debe ser efímera y basada en imágenes, es por esto que parte de la comunicación de esta Dirección debe ser por medio de herramientas como poster e infográficos; en cuanto a los conceptos de colaborativo y gramificación, para comunicar también se pueden usar charlas T donde se propicie el flujo de comunicación en todos los sentidos y la trasferencia de conocimiento entre los colaboradores, o con personas expertas en el tema a tratar.

### **6.3 Propuesta del Modelo de Comunicación Formal para la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y PYME.**

Después de conocer las tendencias en comunicación organizacional interna para el año 2017 y 2018, la propuesta es:

Un procedimiento que formalice la información y se adapte a las necesidades que se observaron en la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme, teniendo en cuenta las tendencias de comunicación encontradas en la revisión documental en páginas web, con el cual principalmente se busca unir la Dirección para propiciar el trabajo colaborativo y lograr las metas en conjunto, consiguiendo que todos los equipos estén en una misma sintonía. Este procedimiento consiste en:

1. Nombre del procedimiento que formalizará la comunicación: INFORMA2, este nombre fue escogido por el Director de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme.
2. Es importante darle una imagen a INFORMA2, para que los colaboradores que tendrán acceso a la información que se trasmite por medio de este se sientan identificados y reconozcan cuando les llegue noticias de la Dirección; para esto se creó un logo con dos ilustraciones, un niño y una niña que representan las personas que hacen parte del equipo, el nombre del canal y el nombre de la Dirección.



*Ilustración II: Logo de INFORMA2.*

3. Qué se va a comunicar, cómo y cuándo:
  - 3.1. Infográfico Actualidades: La primera estrategia que se llevará a cabo en INFORMA2 será un infográfico que se enviará semanal, los martes al igual que el boletín

“En Línea” que envían desde la VP, la estructura sería: el título del infográfico (Actualidades INFORMA2), las noticias generales de la Dirección, después de esto las noticias de cada una de las 5 gerencias (el organigrama de la Dirección se encuentra al final de este trabajo, en el Anexo B), estas noticias serán: proyectos, iniciativas, logros (laborales y personales) y reconocimientos; y por último irían los CLASIFICA2, un espacio donde todas las personas de la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme podrán publicar si venden, compran, buscan algo o prestan algún tipo de servicio.

Después del análisis de las tendencias en comunicación se logró comprender que es de suma importancia que la información se presente de forma llamativa, con imágenes y fácil de leer, es por esto que para esta primera estrategia se usarán los infográficos como procedimiento de comunicación formal.

Este infográfico Actualidades INFORMA2, se enviaría únicamente desde el correo general de la Dirección, al cual solo tienen acceso el director y su practicante; para no generar ruido en la comunicación enviada desde distintos correos.

3.2. Video Blogs (Vlogs): La segunda estrategia para implementar el procedimiento formal de comunicación en la Dirección, son unos video blogs que se llamarán MesD Vlogs, esto consiste en unos videos tipo Youtuber, lo cual, según lo investigado en la fase anterior del desarrollo, son tendencia en el 2017 y seguirán siendo en el 2018, pues por medio de estos es más fácil llegar a cualquier tipo de público. Estos videos serán la primera semana de cada mes y consisten en: mensual se escoge una de las 5 gerencias y esta, por medio de un video blog deberá, primero presentar a las personas que la componen y después escoger un tema del cual quieran contar de forma creativa, este tema debe ser estrictamente del negocio, por ejemplo: nuevos productos, cambios en estos, nuevas estrategias, etc.

Para que los videos lleven un mismo formato este constaría de: Introducción de la Dirección, Vlog, y por último los Bloopers.

Estas primeras dos estrategias se enviarán por el correo general de la Dirección a los 54 colaboradores que se encuentran en Dirección General y a los 210 comerciales que están en el

resto de Colombia; paralelamente se subiría a la Intranet de la Dirección para que todo el equipo pueda comentar e interactuar por medio de estas estrategias.

- 3.3. Charlas Colaborativas: esta última estrategia será un espacio de transferencia de conocimiento donde personas de la Dirección que sepan sobre un tema en específico podrán exponerlo al resto de sus compañeros, y también se llevarán personas expertas en otros temas de interés como Innovación e Inteligencia Artificial para informar y educar al equipo en estos. Las Charlas Colaborativas INFORMA2 se realizarán cada dos meses en uno de los auditorios del Edificio Dirección General-Torre Sur. Teniendo en cuenta que no todo el equipo se encuentra en Medellín, en estas charlas se hará un Streaming que se transmitirá por la intranet de la Dirección y de esta forma los colaboradores que están en el resto de Colombia podrán participar

#### **6.4 Lanzamiento e implementación de INFORMA2 En La Dirección De Producto Y Estrategia Comercial Para Personas Y Pyme.**

La propuesta presentada en la fase anterior del desarrollo de esta investigación fue mostrada al Director de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme, Sebastián Mora Thiriez, en un seguimiento de las practicas, el cual pidió que se enseñará a los 5 gerentes para conocer su opinión, si veían que era viable y generaba valor para Dirección.

4.1 La propuesta del procedimiento para formalizar la comunicación INFORMA2 fue presentado a los 5 gerentes:

- Catalina Vélez (Gerente de Estrategia Comercial de Productos para Personas)
- Luisa Fernanda Estrada (Gerente de Gestión, anteriormente Gerente de Productos de Consumo)
- Juan Carlos Naranjo (Gerente de Productos de Ahorro e Inversión)
- María Cecilia Guarín (Gerente Comercial de Solución Inmobiliaria)
- Gloria María Correa (Gerente de Productos Hipotecarios)

A los cuales se les realizó una entrevista semiestructurada (La ficha técnica de la entrevista semiestructurada se encuentra al final de este trabajo en el Anexo D) con preguntas como:

¿Considera necesario un canal de comunicación formal dentro de la Dirección? Si, No y Por qué, ¿Cree que en el canal de comunicación solo se deben poner noticias laborales o también personales?, ¿Qué opinan de la forma de comunicar propuesta? Y ¿Qué agregaría, quitaría o cambiaría en el canal de comunicación propuesto?

Resultados generales de la entrevista semiestructurada: los cinco gerentes estuvieron de acuerdo con la propuesta ya que, en resumen, para ellos generaba valor y era necesario en la Dirección para evitar más malos entendidos con las noticias que se enviaban de manera informal. Además de esto propusieron que el lanzamiento de INFORMA2 se hiciera en una “Gala de premios” donde se motivara a los equipos a hacer parte de esta propuesta y también se les premiara por su desempeño en lo corrido del 2017.

4.2 Campaña de expectativa: tres semanas antes del lanzamiento de INFORMA2 en la gala de premios, se comenzó con una campaña para generar expectativa en los colaboradores, lo que se pretendía con esta era que se sintieran intrigados sobre que era INFORMA2 y que pasaría el 18 de diciembre de 2017 (fecha en que se realizó la gala de premios). Esta campaña de expectativa consistió en cuatro momentos:

- Primer momento: personas de otras Direcciones pasaron entregando los volantes que se pueden ver en el anexo E, al final de este trabajo, a todos los colaboradores de la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para personas y Pyme, a las personas que no se encontraban en Dirección General se les envió por correo anónimamente.
- Segundo momento: un día se esperó a que todas las personas del equipo se fueran y se pusieron rompe tráfico con el logo de INFORMA2 en los pasillos de la Dirección. (Ver evidencias de los rompe tráfico en el Anexo E, al final de este trabajo).
- Tercer momento: Se envió por correo a los 264 colaboradores un video donde el director los invitaba a un evento sorpresa el 18 de diciembre de 2017 en uno de los auditorios de Dirección General, además de esto, en el video el director siguió creando expectativa

sobre INFORMA2 con preguntas como ¿Ya saben que es lo que está pasando en la Dirección? ¿Ya descubrieron que es INFORMA2?

- Cuarto momento: se entregó a los colaboradores la invitación al evento del que el director ya les había hablado: La gala de premios RECONOCI2 (Ver invitación en el anexo E, al final del trabajo).

#### 4.3 Premios RECONOCI2 (Lanzamiento INFORMA2).

El 18 de diciembre de 2017 se realizó la gala de premios RECONOCI2, en la cual el Director de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme y la Vicepresidenta de Personas y Pyme premiaron 18 personas del equipo, las categorías fueron: alto desempeño, liderazgo y experiencia superior del cliente; al finalizar el evento estos anunciaron el lanzamiento de INFORMA2 el nuevo procedimiento formal comunicación de la dirección y los dos practicantes de la dirección contaron de que trataba esto con más detalle. En el Anexo F, al final de este proyecto se encuentran las evidencias de este evento.

#### 4.4 INFORMA2.

Después del lanzamiento de INFORMA2 en la gala de premios RECONOCI2, se comenzó la implementación de este por medio del siguiente cronograma:

CRONOGRAMA INFORMA2:									
		Diciembre				Enero			
Actividad	Responsable	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Campaña de expectativa	Practicante								
Lanzamiento Premios "Reconoci2"	Practicante			18 de Diciembre					
Infograficos	Practicante								
Video tipo Youtuber (Cada gerencia)	Cada gerencia								
Charla Colaborativa	Experto							26 de enero	

Ilustración III Cronograma Informa2

En la semana uno y dos del mes de diciembre se realizó la campaña de expectativa ya descrita en el desarrollo de este trabajo, el 18 de Diciembre se lanzó INFORMA2 en la gala de premio, RECONOCI2, donde no solo se lanzó la nueva forma de comunicar en la dirección sino también se reconoció a 18 personas de la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme por su alto desempeño y su importante aporte a la consecución de las metas; posteriormente, desde la semana cuatro de este mismo mes se comenzaron a sacar los infográficos con las actualidades semanales de la Dirección, después de esto en la primera semana de enero salió el primer video donde la Gerencia de Productos de consumo contaron sus nuevos proyectos para el 2018; y finalmente se dejó lista la citación con auditorio y experto para la charla de inteligencia artificial el 26 de Enero.

Teniendo en cuenta que los practicantes de la Dirección terminaban su contrato el 19 de enero estos cumplieron el presente cronograma al 100% hasta la fecha; como el director quería darle continuidad a INFORMA2, este tomó la decisión de poner esto como una de las funciones de los siguientes practicantes.

## 7. Hallazgos

- ✚ La comunicación en la Dirección de Productos y Estrategia Comercial para Personas y Pyme, antes de la implementación de este plan de mejora era totalmente informal; aunque esto no es del todo dañino para la organización, cuando se trata de temas que pueden afectar metas y objetivos, es mejor hacerlo formalmente para no afectar cualitativa y cuantitativamente estas.
- ✚ El día 18 de Diciembre del año 2017 se llevó a cabo la realización del plan de mejora, cumpliendo con el objetivo general de esta propuesta, siendo un éxito total y siendo implementada, involucrando a la Dirección y a todo su equipo, buscando además espacios de integración que fomentan la participación y opiniones de todos, haciendo que los empleados sientan que su opinión cuenta dentro del Banco, permitiendo así que exista un mayor compromiso por parte de ellos hacia la entidad, logrando de esta manera que el empleado luche y se comprometa día a día con la entidad.
- ✚ Con la implementación de este procedimiento de comunicación se crea la función en el cargo que lleguen a ejercer los nuevos practicantes con la idea de formalizar dicho procedimiento, estandarizarlo y darle continuidad, esto es dicho por el Director, ya que se pretende ir adoptando por toda persona que llegue capacitada a cumplir con unas funciones y que como parte del proceso encuentre este procedimiento de comunicación asertivo y lo replique de igual forma a la Dirección como tal; Es importante de igual forma reconocer que este procedimiento formal de comunicación después de haberle dado una caracterización por medio de distintivos gráficos, colores relativos, logos y formatos característicos, pudimos hallar que los colaboradores sentían mayor afinidad con el plan de mejora planteado ya que se sentían que hacían parte del procedimiento de comunicación como parte de su labor diaria, al igual que se dieron cuenta que era un plan de mejora hecho directamente para ellos y a la medida de sus necesidades, por eso fue de gran aceptación y se le hizo un reconocimiento especial.

- ✚ También, como valor agregado antes de ser implementado este plan de mejora, había poca integración entre las personas que componen las diferentes gerencias de la dirección, lo que dificultaba mucho el contacto directo entre los equipos o cualquiera de los cargos que tuvieran en el área, siendo visto esto como una desventaja para ellos, ya que muchas veces desconocían las personas con las que tenían que tener un mayor contacto. Es por esto que se vio como resultado la satisfacción de muchos de los equipos al integrarse y poder participar en los videos donde se presentaban y generaban un espacio de relacionamiento muy pertinente.
- ✚ Se identifica que, para el Grupo Bancolombia, es importante el desarrollo de las comunicaciones internas entre todos los empleados, sin importar que cargo tienen; por lo tanto, la propuesta, es mejorar la comunicación para que todos mantengan un dialogo constante, ameno, formal y de confianza, contribuyendo a una comunicación eficiente y, por ende, a un mejor desempeño laboral.

## 8. Conclusiones.

- ✚ BANCOLOMBIA es una organización financiera colombiana que surgió en 1998 tras una fusión del Banco Industrial Colombiano y del Banco de Colombia para constituir una entidad capaz de asumir una posición de liderazgo en la Industria financiera colombiana; Con más de 125 años de experiencia, BANCOLOMBIA es el banco privado más grande del país por el tamaño de su patrimonio y de sus activos, y se distingue por la participación en importantes mercados y de innovación constante. (GRUPO BANCOLOMBIA, 2017)
- ✚ Bancolombia es una de las entidades más sólidas y grandes de Colombia en el sector financiero y cuenta con un gran número de empleados a nivel nacional (Cercano a 30.000 empleados); a lo largo del tiempo esta empresa se ha preocupado por su capital humano ya que lo considera su recurso más valioso, es por esto que día a día trabaja por mejorar la calidad de vida y trabajo de sus empleados logrando el compromiso de ellos.
- ✚ Como logro de esta propuesta, tenemos que, el plan de mejora de comunicación interna, fue adoptado por la Dirección de Producto y Estrategia comercial, el cual obtuvo resultados positivos, logrando coherencia y acogimiento por parte del Grupo Bancolombia, realizando un análisis considerando importante, por lo tanto, hacerlo extensivo a toda la organización.
- ✚ Se concluye que, el Grupo Bancolombia requiere implementar un procedimiento para mejorar la comunicación de manera formal, que le permita tener mayor cohesión entre los empleados y directivas de la Dirección de Producto y Estrategia comercial de la Vicepresidencia de Personas y Pyme.

## Recomendaciones

- ✚ La propuesta de mejora en la comunicación interna, debe aportar al cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo tanto, se recomienda la participación continua y

activa de toda la Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme, tanto directivas como empleados y orientar todas las actividades diarias a la mejora de la comunicación organizacional, trayendo consigo una mayor conexión del equipo, fomentando el desarrollo y eficacia de los resultados de la Dirección y del Grupo Bancolombia.

- ✚ Se recomienda que este procedimiento de comunicación formal sea mostrado a las demás Direcciones de la Vicepresidencia para que la conozcan y decidan si es necesario replicarlo o no, para de esta forma volver armonioso el proceso de comunicación en el total de la Vicepresidencia de Personas y Pyme.

## 9. Bibliografía

- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna. En *Proceso, Disciplina y técnica* (pág. 122).
- (1991). Art. 189 n24. En A. 1. n24, *Constitucion Politica*. Colombia: Colombia.
- BANCOLOMBIA. (11 de 09 de 2017). *Intranet Bancolombia*. Obtenido de Intranet Bancolombia.
- Carreño, G. R. (15 de Octubre de 2017). *La importancia de sentirse parte de algo*. Obtenido de <https://guillemramon.wordpress.com/2014/08/11/la-importancia-de-sentirse-parte-de-algo/>
- Colombia, S. F. (2009). *Ley 1328*. Obtenido de Protección al Consumidor Financiero: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ConsumidorFinanciero/reformafinanciera.html>
- Díaz Bravo, L., & Torruco García, U. (13 de Mayo de 2013). *Investigación en educación médica*. Obtenido de <http://riem.facmed.unam.mx/node/47>
- Facultad de Administración de Empresas UNAULA. (2017). *Reglamento Facultad de Administración de Empresas*. Medellín: UNAULA.
- Fernandez, G. (09 de 12 de 2017). *PrNoticias*. Obtenido de <http://prnoticias.com/comunicacion/prcomunicacion/20159120-tendencias-comunicacion-2017>
- Galeano, E. (2007). *El mundo*. Montevideo: Catalogos.
- Garmendia, J. A. (2008). *Organización y recursos humanos*. Buenos Aires: Tres culturas.
- Lit.d, A. 1. (s.f.). Artículo 150. n19 Lit.d. En C. d. Republica. Colombia: Asobancaria.
- Mejia, S. E. (14 de Enero de 2018). *DIAL*. Obtenido de DIAL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4562311.pdf>
- MinTic. (8 de Noviembre de 2017). *MinTic*. Obtenido de MinTic: [http://www.mintic.gov.co/portal/604/articulos-3707\\_documento.pdf](http://www.mintic.gov.co/portal/604/articulos-3707_documento.pdf)
- Paz, D. C. (13 de 12 de 2017). *unifr*. Obtenido de unifr: [https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a\\_20080521\\_56.pdf](https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a_20080521_56.pdf)
- Redacción Solo Marketing. (15 de Agosto de 2017). *Solo Marketing*. Obtenido de <https://www.solomarketing.es/10-tendencias-de-comunicacion-corporativa-en-2017/>

Rivera, D. (8 de Junio de 2017). *Medios Sociales*. Obtenido de <https://mediossociales.es/tendencias-en-comunicacion-marketing-2018/>

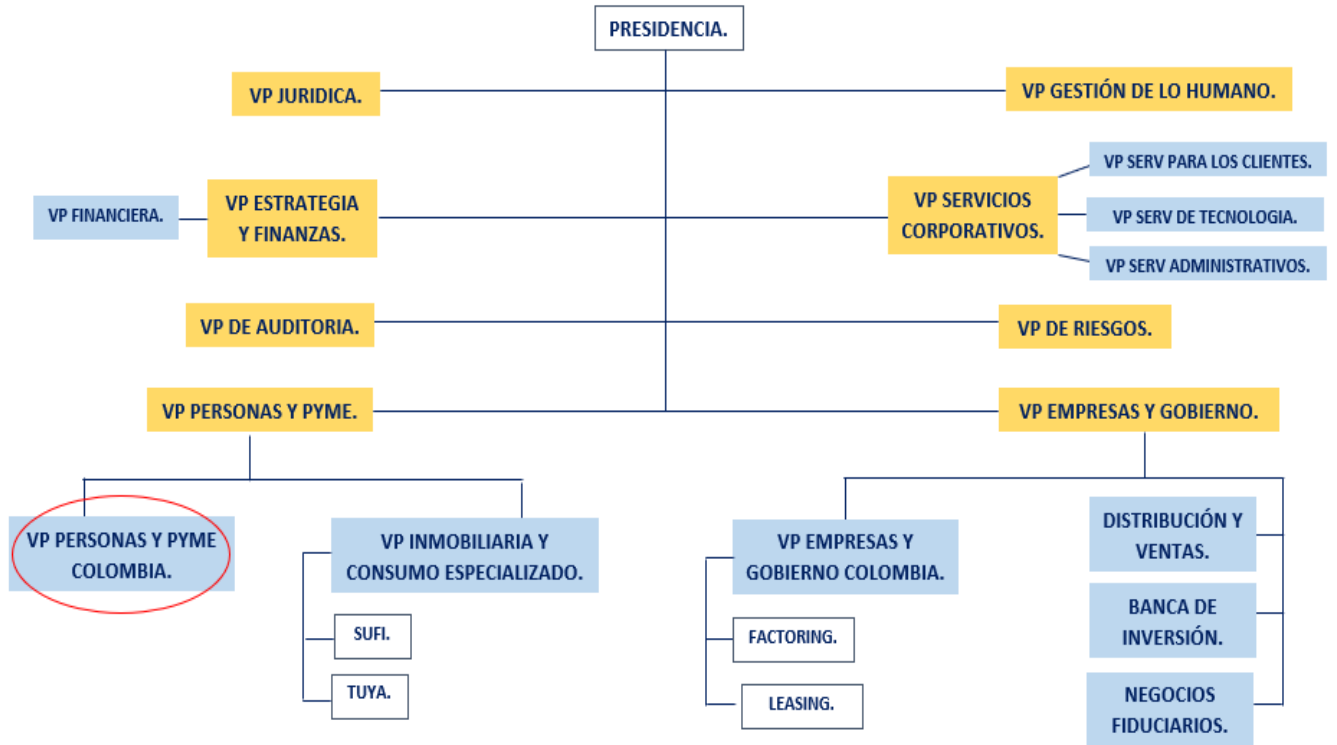
Rodríguez Gómez, D., & Valdeoriola Roquet, J. (Julio de 2009). *Métodos y técnicas de investigación en línea*. Recuperado el 3 de Abril de 2016, de <http://bernal.pro/informatica/educaciononline/finish/9-educacion-online-y-tecnologias-de-la-informacion-y-la-comunicacion/94-metodos-y-tecnicas-de-investigacion-en-linea>

Sandoval, D. (09 de Diciembre de 2017). *Puro Marketing*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/88/29217/tendencias-cambiaran-comunicacion-medios.html>

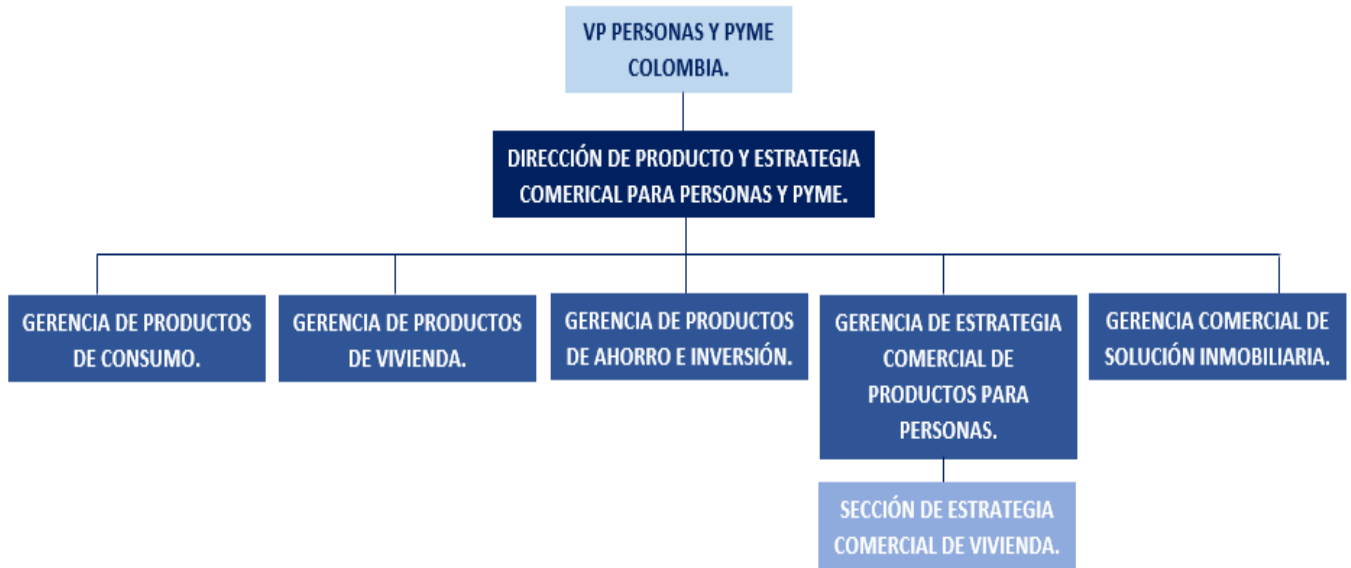
SuperIntendenciaFinanciera. (7 de Marzo de 2007). *Ley de Vivienda*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/PublicacionesJuridicas/vivienda/no/leyvivienda083.html>

### 10. Anexos

#### Anexo A. Organigrama Corporativo Grupo Bancolombia.



**Anexo B. Organigrama Dirección de Productos y Estrategia Comercial para Personas y Pyme.**



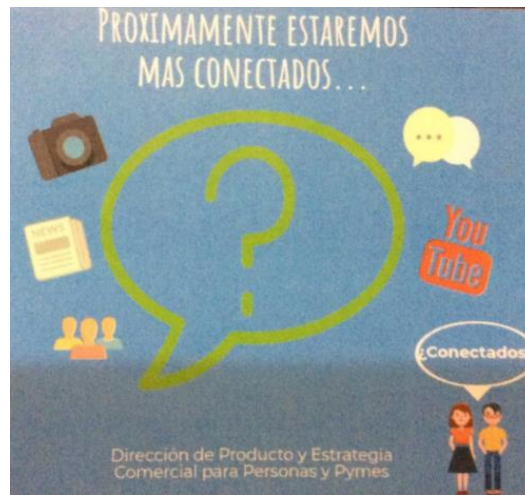
**Anexo C. Journey del cliente, Dirección de Producto y Estrategia Comercial para Personas y Pyme.**



**Anexo D. Ficha técnica de la entrevista semiestructurada realizada a los gerentes de la Dirección de Productos y Estrategia Comercial para Personas y Pyme.**

<b>Técnica de recolección:</b>	Entrevista Semiestructurada.
<b>Tipo de aplicación:</b>	Presencial.
<b>Universo:</b>	Gerentes de la Dirección de Productos y Estrategia Comercial para Personas y Pyme.
<b>Fecha de aplicación:</b>	20 de noviembre de 2017.
<b>Lugar de realización:</b>	Bancolombia, Dirección General.
<b>Duración:</b>	Una hora y media el total de las entrevistas.

**Anexo E. Evidencias campaña de expectativa INFORMA2**



*Ilustración IV Volante campaña de expectativa*



Ilustración V Rompe tráfico Campaña de expectativa

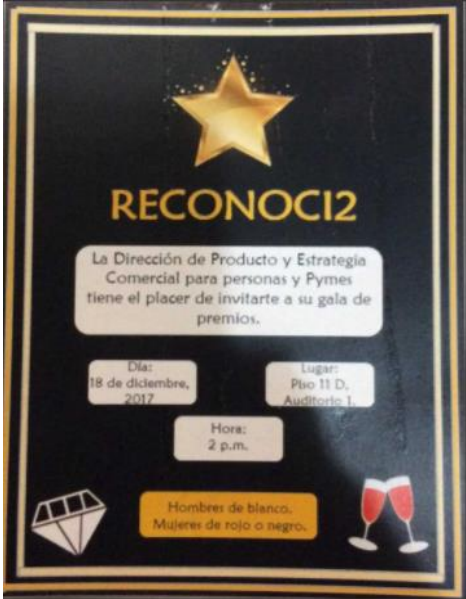
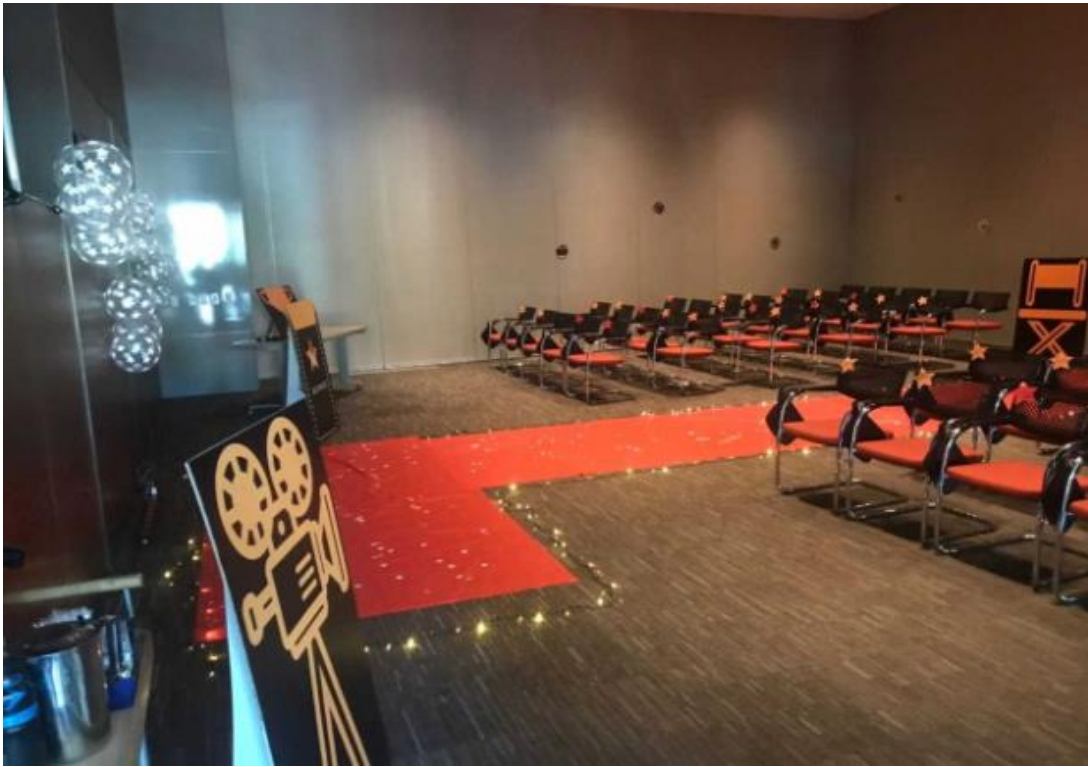


Ilustración VI Invitación premios RECONOCI2

**Anexo F. Evidencias de la gala de premios RECONOCI2.**

*Ilustración VII Tomada de la Gala del 18 de diciembre, 2017*



*Ilustración VIII Fotografía tomada el 18 de diciembre 2017*



*Ilustración IX Fotografía tomada el 18/12/2017*

