



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social
Mención: Comunicaciones Publicitarias
"Trabajo de Grado"

**AUDITORÍA COMUNICACIONAL
CASO: BANESCO BANCO UNIVERSAL**

Tesistas:

Silvia Karina Álvarez Polini

Natalie Andrea Camacho Blanco

Tutor: Ramón Chávez

Caracas, junio 2006

A mis padres quienes confiaron en mí cuando tomé la decisión de cursar esta carrera y me apoyaron con ánimo y empeño durante todo este tiempo. Hoy siguen a mi lado y están viendo el resultado de su espera.

A Gabriel, quien igualmente ha formado parte de mi vida y de estos cinco años de carrera, quien con su apoyo me dio fuerzas para continuar y llegar hasta la meta.

Karina Álvarez.

A mi familia y a Javier por permitir con su ayuda que este sueño se convirtiera en realidad. Por confiar en mí, por darme fuerzas para no decaer y por ayudarme a obtener la recompensa de llegar al final de un largo pero hermoso camino que sólo se conoce al transitarlo.

A aquellos que me apoyaron en mis inicios y que hoy me acompañan con su amor resplandeciente desde el cielo.

Natalie Camacho.

AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron con la realización de este trabajo, brindando sus conocimientos, su apoyo y su tiempo incondicional.

Pero sobre todo, muchas gracias a:
Mis padres quienes me ayudaron a no caer en el intento y a formar la persona que soy hoy.

A mi amiga y compañera de Tesis, quien junto a mí emprendió este reto y hoy lo ¡logramos!
¡Ella lo hizo todo más fácil

Al profesor Ramón, quien fue nuestra guía en este trabajo durante estos largos meses.

Karina Álvarez

A quienes hicieron posible esta investigación: Banesco, profesores, familiares y amigos.

A nuestro tutor por acompañarnos hasta el final a pesar de los tropiezos en el camino.

A Karina, por mantenerse en la lucha sin descanso hasta lograr nuestro objetivo y por llenarme de tesón cuando más lo necesitaba.

Natalie Camacho.

ÍNDICE

Introducción.....	8
Capítulo I. Planteamiento del Problema.....	11
1.- Descripción del Problema.....	11
2.- Formulación del Problema.....	12
3.- Delimitación.....	12
4.- Justificación, Recursos y Factibilidad.....	13
5.- Cronograma Tentativo de Actividades.....	14
 Capítulo II. Marco Referencial.....	 15
1.- Comunicación.....	15
1.1.- Comunicación Organizacional.....	17
1.2.- Importancia de la Comunicación en las Organizaciones.....	18
1.3.- La Comunicación Grupal y la Organización.....	18
1.3.1.- Objetivos y Funciones.....	18
1.3.2.- Públicos.....	20
1.3.3.- Barreras.....	23
1.4.- Niveles de Comunicación en las Organizaciones.....	24
1.5.- Comunicaciones Internas.....	25
1.6.- Tipos de Comunicación Internos.....	27
1.7.- Medios de Comunicación Internos.....	37
2.- La Organización.....	41
2.1.- Tipos de Organizaciones.....	42
2.2.- Teorías de las Organizaciones.....	43
3.- Cultura.....	48
3.1.-. Cultura Organizacional.....	48
3.1.1.- Tipos de cultura organizacional.....	49
3.2.- Clima Organizacional.....	49
3.3.- Cultura Corporativa y Comunicación.....	51
3.3.1.- Misión.....	51
3.3.2.- Visión.....	51

3.3.3.- Valores y objetivos.....	52
4.- Identidad.....	52
4.1.- Tipos de Identidad.....	53
4.2.- Identidad Corporativa.....	54
4.3.- La Imagen de la Organización.....	55
5.- Auditoría Comunicacional.....	56
5.1.- Auditoría.....	56
5.2.- Auditoría de la comunicación.....	56
5.3.- Tipos de Auditorías.....	57
5.4.- Características de una Auditoría.....	59
5.6.- Utilización de la Auditorías.....	60
6.- Banesco Banco Universal.....	60
6.1.- Reseña histórica de la organización.....	60
6.1.1.- Banesco Banco Universal.....	61
6.1.2.- Integración Banesco – Unibanca.....	62
6.2.- Sector Productivo al que pertenece.....	62
6.2.1.- Direcciones que integran a Banesco.....	63
6.3.- Misión.....	63
6.4.- Visión.....	64
6.5.- Objetivos Generales de da Organización.....	64
6.6.- Objetivos Específicos.....	64
6.7.- Estructura Organizativa General.....	65
6.8.- Vicepresidencia Ejecutiva de Comunicaciones Integradas de Mercadeo	65
Capítulo III. Método.....	67
1.- Establecimiento de los Objetivos.....	67
1.1.- Objetivo General.....	67
1.2.- Objetivos específicos.....	67
2.- Preguntas de la investigación.....	68
3.- Diseño de la investigación.....	69
4.- Determinación del tipo de investigación.....	70
5.- Sistema de Variables.....	71

6.- Operacionalización.....	71
6.1.-Dimensiones e indicadores.....	72
6.2.- Cuadro técnico-metodológico de los objetivos.....	73
7.- Búsqueda de información secundaria.....	75
8.- Determinación de las unidades de análisis.....	76
9.- Población.....	77
10.- Muestra.....	77
11.- Elaboración de Instrumentos.....	78
11.1.- Diseño.....	80
11.2.- Validación.....	81
11.3.- Ajuste.....	82
12.- Diseño del plan operativo de muestreo.....	83
12.1.- Método de recolección de datos.....	83
12.2.- Escogencia del marco de muestreo.....	84
12.3.- Selección del método de muestreo.....	85
12.4.- Determinación del tamaño de la muestra.....	86
12.5.- Elección de los elementos de la muestra.....	87
Capítulo IV. Análisis y Discusión de Resultados.....	89
1.- Codificación y vaciado de respuestas.....	89
2.- Análisis de datos.....	90
2.1.-Descripción de frecuencia.....	94
2.2.- Cruce de variables.....	115
2.3.- Análisis de contenido de instrumentos 1 y 2.....	131
3.- Discusión de resultados	154
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	168
Referencias Bibliográficas.....	174
Anexos.....	176

ÍNDICE DE ANEXOS

APÉNDICE I	176
Instrumento 1: Entrevista	177
Instrumento 2: Entrevista	178
Instrumento 3: Cuestionario.....	179
Entrevistas Personales a generadores de información y expertos.....	181
 APÉNDICE II	 204
Análisis descriptivos (Anexos A - AO).....	205
Correlación con el Cargo (Anexos AP – BC).....	218
Correlación con la Antigüedad de los empleados (Anexos BD – BG)....	232
Correlación con la Frecuencia, Cambio, Información y Temática de los medios internos de Banesco (Anexos BH – BM)	236
 APÉNDICE III	 243
Intranet.....	244
Lotus Notes.....	245
Tablones de Anuncios.....	247
Boletines Semanales.....	248
Cartelera.....	250

INTRODUCCIÓN

La comunicación entre los miembros de una organización es un elemento vital para el funcionamiento de la misma, ya que permite no sólo que los involucrados estén informados de lo que acontece en la empresa, sino también que exista una coordinación eficiente en las actividades de la fuerza laboral.

En la actualidad organizacional, las comunicaciones internas han tomado un espacio importante dentro de las empresas y han empezado a formar parte de los objetivos institucionales, en aras de buscar un equilibrio informativo y un control en los mensajes que impulsen el buen funcionamiento de las compañías.

Una de las empresas que ha incluido a las comunicaciones internas en su lineamiento empresarial ha sido Banesco Banco Universal, quienes al transcurrir de su evolución han otorgado cada vez más una mayor importancia a este tema.

Este crecimiento comunicacional fue el punto de partida de la realización de esta investigación, la cual consistió en hacer un análisis exploratorio de las comunicaciones internas de la organización, para conocer aun más el producto de esta evolución y así poder ser tomado como punto de referencia.

El objetivo de esta investigación se basa en conocer a través de una auditoría de comunicaciones internas, el manejo y la efectividad de los diferentes medios que Banesco Banco Universal utiliza para transmitir la información a sus empleados.

Los elementos teóricos que respaldan este trabajo se encuentran en su primera parte, la cual presenta la visión de distintos autores acerca del manejo de las comunicaciones, la cultura e identidad empresarial, así como la importancia de las auditorías dentro de las organizaciones.

En la segunda parte de la investigación se presenta el método, donde se describe el procedimiento empleado para dar respuesta a la pregunta de la investigación. Aquí se describen los objetivos generales y específicos, la población y muestra seleccionada, la operacionalización de las variables y las técnicas de medición y observación de la muestra.

A continuación se realiza un análisis de los resultados obtenidos a través de herramientas estadísticas que hacen posible la interpretación de los datos recabados; siempre teniendo en cuenta los intereses de este trabajo de investigación.

Finalmente, se procedió a discutir los descubrimientos realizados desde la óptica de los objetivos planteados, integrándolos con los

argumentos teóricos que apoyaron la investigación para poder brindar las conclusiones y recomendaciones finales.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.- Descripción del Problema

En ocasiones cuando observamos como los miembros de una organización se encuentran enlazados con la misma y conocen todo lo que en ella sucede, nos damos cuenta de que hay algo más que una simple afinidad por la empresa.

Tal situación fue observada en diversas agencias bancarias y en la parte administrativa de Banesco Banco Universal, lo cual hizo sospechar que existe un amplio y eficaz sistema de comunicaciones internas dentro de la compañía. Esto nos permitió pensar que los canales de información internos que utilizan ayudan a transmitir de forma correcta lo que se desea comunicar y que, además, los empleados muestran interés en acudir a ellos para mantenerse informados.

El beneficio de esta situación puede representar a largo plazo una mayor compenetración y compromiso por parte de los empleados hacia la compañía. Así, habría un incremento en la calidad del servicio y en la satisfacción de los clientes y de los mismos empleados ya que se sentirían tratados como miembros de una familia en la que sus

necesidades y motivaciones serán escuchadas por los altos directivos de la compañía.

En tal sentido, se realizó una auditoría de comunicaciones internas basada en la evaluación y diagnóstico de la situación comunicacional de la organización Banesco Banco Universal.

Se seleccionó este tema porque se mantuvo contactos con la alta gerencia de esta Corporación, y se conversó personalmente con ellos, quienes estuvieron dispuestos a ayudarnos y a facilitarnos la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

2.- Formulación del Problema

¿Cuál es la efectividad de la comunicación interna de Banesco Banco Universal medida a través de una auditoría?

3.- Delimitación

El estudio que se realizó se basó en el desarrollo de una auditoría de comunicaciones internas en Banesco Banco Universal, el cual se efectuó en un lapso de 7 meses, en el período comprendido entre enero de 2006 hasta julio de 2006. La muestra se limitó a los empleados de la compañía que se encuentran ubicados en Caracas.

4.- Justificación, Recursos y Factibilidad

La realización de este proyecto fue importante porque, en datos extraoficiales, la organización que se estudió cumple con un sistema de comunicaciones internas eficaz y productivo, lo que nos permitió conocerlo y tomarlo de ejemplo para así en oportunidades futuras poder desarrollarlo en otras instituciones.

Este trabajo pretendió evaluar determinado proceso que incluye a gran cantidad de personas, como empresarios, gerentes, empleados y, finalmente, al cliente. Ya que un eficiente sistema comunicacional interno influye en forma directa en el desempeño de los trabajadores de la empresa y por ende, en la calidad del servicio.

Los recursos que hicieron viables el desarrollo de este proyecto fueron los antecedentes y referencias bibliográficas enriquecedoras y, la experiencia de haber formado parte de la organización objeto de estudio, lo cual aportó información de primera mano acerca del funcionamiento de su comunicación interna y brindó contactos empresariales que garantizan la obtención de la información.

Vale la pena mencionar que el estudio no ameritó gastos de mayor envergadura que limitaran su realización, es por esto y por todo lo antes mencionado que se puede afirmar que fue posible llevar a cabo este proyecto.

El mayor esfuerzo que demandó esta investigación fue de carácter intelectual y físico, ya que se requirió recabar gran cantidad de datos que adicionalmente fueron procesados para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, lo que justifica su realización en pareja.

5.- Cronograma Tentativo de Actividades

Tareas	Quincenas													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Investigación bibliográfica	■	■												
Identificar públicos		■												
Seleccionar públicos		■												
Recabar información			■	■	■	■	■							
Análisis de información								■	■	■	■			
Planteamiento de recomendaciones												■	■	■

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

1.- Comunicación

“La comunicación se entiende como un proceso de interacción, en el cual los individuos, intercambian determinado tipo de información o conocimiento. El término viene del latín *comunicare*: compartir, tener comunicaciones con alguien”. Alexis Márquez Rodríguez, (1976, p. 24).

Páez (1992) en su libro *Comunicación, lenguaje humano y organización en el código lingüístico* define a la comunicación como el “proceso por el cual un organismo emite una señal que afecta el comportamiento de otro”. (p. 18).

Mientras tanto, Chiavenato (1999) define la comunicación como:

el proceso total de la vida de los humanos con relación a un determinado grupo social. Plantea que la comunicación consiste en la transmisión de las palabras, letras o medios similares y, que incluye el intercambio de pensamientos y opiniones. Es la transmisión de mensajes a otra persona, compartiendo determinada información. (p. 162).

En otro sentido, Goldhaber en su libro *Comunicación Organizacional* (1994) plantea que la comunicación es un proceso transaccional, personal y seriado, y explica cada uno de la siguiente

manera:

.- **La comunicación transaccional:** es un proceso dinámico, cambiante y continuo, la comunicación no es estática y siempre está en constante movimiento. Goldhaber (1994), sostiene que la comunicación ocurre en una serie de acontecimientos.

Barnlund (1971), Mortensen (1972) y Wilmot y Wenburg (1973) citados en Goldhaber (1994); definen la comunicación como un proceso transaccional. El término proviene del prefijo *trans* que significa mutuamente, y así, se establece una comunicación recíproca en la que ambas partes se afectan al enviar y recibir los mensajes.

.- **La comunicación es personal:** ya que según nuestras experiencias pasadas, nuestros valores, sentimientos y nuestras necesidades, respondemos o ignoramos determinada información. Todo esto influye en la percepción individual; por esta razón la comunicación es un proceso personal guiado por las distintas interpretaciones que le damos a los mensajes recibidos. (Goldhaber, 1994).

.- **La comunicación es seriada:** la comunicación seriada es el proceso de reproducción de mensajes de persona a persona, incluyendo los mensajes repetidos. Todo este proceso implica a una o más personas que envía y recibe mensajes, los cuales son reproducidos por medios o

canales diferentes hasta llegar a su destino final. (Goldhaber, 1994).

1.1.- Comunicación Organizacional

Para Fernández (2002) la comunicación organizacional es: “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (p.13)

También la define como: Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (p. 13).

Pizzolante Negrón (2004), define la comunicación corporativa como:

situaciones en las que dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Mensajes donde se comparte más que lo explícito de un área particular de la compañía, lo implícito en el resto de la organización como un todo. (p. 32).

Según Van Riel (1997),

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de la que la empresa depende. (p.26).

1.2.- Importancia de la Comunicación en las Organizaciones

Para Fernández (2002), la comunicación organizacional está estrechamente relacionada con la gestión de la cultura organizacional. Por tal razón, se debe asegurar la vinculación de ésta con la empresa, para que así las organizaciones puedan controlar y disminuir los errores.

De igual forma, para facilitar el aprendizaje organizacional, generar ventajas competitivas, realizar estrategias proactivas, anticipar y controlar crisis, asimilar desarrollos tecnológicos y prever tendencias de mercado. En fin, proveer a la organización de todos los mecanismos necesarios para lograr la lealtad de sus empleados, clientes y mercado.

1.3.- La Comunicación Grupal y la Organización

1.3.1.- Objetivos y funciones

Para Fernández (2002) la función y los objetivos de la comunicación dentro de las organizaciones consisten en:

1.- *Producción y regulación*: dentro de este punto se determinan las metas y objetivos de la organización, se determinan las áreas problemáticas, se evalúa el rendimiento corporativo, se coordinan funcionalmente las labores interdependientes, se determinan las normas

del resultado del rendimiento organizacional, se dirige, instruye y emiten órdenes a los miembros de la organización, y por último, se guía e influye en el personal organizativo.

2.- La comunicación organizacional cumple la función de *Innovación*, dando paso a las nuevas formas de comunicarse dentro de las organizaciones.

3.- Función *Social o mantenimiento*, la cual se encarga de todo lo que afecte la autoestima de los miembros, las relaciones interpersonales dentro de la organización y la motivación para integrar las metas individuales con los objetivos organizacionales.

Goldhaber (1994), plantea que el propósito de los mensajes es hacer referencia al por qué los mensajes son enviados y recibidos en las organizaciones y a qué funciones le sirven. Los mensajes son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas que emplea la organización.

Varios estudiosos han identificado las funciones primarias de la comunicación. Katz y Kahn (1966) citados en Goldhaber (1994), plantearon cuatro funciones: producción, mantenimiento, adaptación y dirección. Por su parte, Redding (1967) citado en Goldhaber (1994, p. 26), sugiere tres funciones de mensajes: tarea, mantenimiento y humanos.

Los mensajes de *tarea*, son aquellos que están estrechamente relacionados con productos, servicios y actividades que tienen especial interés para la organización. También, considera tarea aquellos mensajes que tienen la misión de informar a los empleados sobre la forma de realizar sus trabajos.

Los mensajes de *mantenimiento*, ayudan a la organización a seguir funcionando y perpetuarse a sí misma; se incluyen órdenes, dictados, procedimientos y controles. Estos mensajes se relacionan con la realización de la producción dentro de la organización.

Los mensajes *humanos*, van dirigidos a los miembros de la organización, considerando sus actitudes, su satisfacción y su realización. Éstos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales y la moral.

1.3.2.- Públicos

Sanz de la Tajada (1996) plantea que “una empresa debe abordar la identificación de los destinatarios de las acciones de comunicación, es decir, los diferentes públicos con los que la empresa se relaciona”. (p. 52).

La diferenciación de los públicos tiene especial importancia para la comunicación de la identidad de la empresa, para así obtener una

determinada imagen, ya que ésta será percibida de forma diferente según cada uno de los tipos de públicos que se relacionan con ella. (Sanz de la Tajada, 1996).

Los destinatarios de los mensajes que emiten las organizaciones, son definidos por Sanz de la Tajada (1996) como públicos-objetivo o población-objetivo. La población-objetivo está constituida por un grupo de personas. Definidas en función de sus características propias, a quienes las organizaciones dirigen sus acciones de comunicación. Son personas que se conocen en función de su perfil sociodemográfico, sociocultural, socioeconómico, sociopolítico y psicológico.

La población-objetivo puede estar compuesta por grupos diferentes, que presenten características diferenciales entre las que resaltan: Directivos y otros empleados, consejeros y accionistas, proveedores, clientes directos e indirectos, intermediarios comerciales o industriales, líderes políticos, poderes públicos y la opinión pública general.

Por esta razón, cada individuo no puede representar para la empresa el mismo nivel de importancia, en relación a su comunicación. Por tal motivo, la empresa debe atribuir a cada miembro un coeficiente de ponderación que corresponda a la función que represente para la empresa.

Por otra parte, Fernández (2002), plantea que “con el tiempo la vida institucional se complica y se hace necesario formar grupos que integren a los diferentes sub-grupos o grupos primarios de trabajo que se forman con los años y que trabajan aisladamente”. (p. 70). Éste propone dos tipos de grupos que se deben formar dentro de las organizaciones para lograr un mejor funcionamiento:

.- **Grupos de coordinación:** el grupo más utilizado es el llamado *grupo proyecto*, el cual se establece en las organizaciones de alta tecnología y es muy eficaz para lograr el desarrollo de nuevos productos. Grupos ad hoc o *fuerza de trabajo* quienes se forman para resolver problemas particulares y por lo general, se utilizan para aumentar la efectividad y reducir tiempos.

Grupos de *trabajo autodirigido*, este consiste en supervisar diariamente el trabajo de un grupo de empleados y la responsabilidad está en evaluarse a ellos mismos, Por último, existe otro tipo de grupo denominado *círculos de calidad*, quienes se reúnen para analizar y solucionar problemas laborales muy concretos.

.- **Grupos de dirección:** el más poderoso de estos grupos es el *consejo directivo o consejo de administración*. En este grupo los dueños de las empresas seleccionan a personas que conozcan de política, negocios y educación, para que puedan aportar guía y claridad al

negocio. Otro grupo es el *comité permanente*, el cual se establece para atender algún asunto estratégico de la organización.

1.3.3.- Barreras

Fernández (2002) expone que en algunas organizaciones los medios de comunicación se utilizan de manera aislada. Cada medio difunde mensajes en su propia dirección y no realizan esfuerzos coordinados entre ellos, lo que obstaculiza el cumplimiento de estrategias en pro de una misma causa.

También plantea que, el principal problema de las organizaciones es la incertidumbre, por lo tanto para reducirla se crean mensajes entre sus miembros y el exterior. La información reduce la incertidumbre y por ello se buscan mensajes y signos que ayuden a la organización a crear cambios en su entorno.

Por otra parte, Goldhaber (1994) plantea otra barrera comunicacional, es la que propone que a causa de la naturaleza personal y transaccional de la comunicación, la reproducción de los mensajes está expuesta a percepciones erróneas y malas interpretaciones. Igualmente plantea que, a mayor repetición de un mismo mensaje, mayor probabilidad de distorsión.

Por último y englobando lo anteriormente expuesto, Sanz de la Tajada (1996) define las barreras de la comunicación como “elementos que dificultan la transmisión de mensajes y la eficacia del proceso de comunicación. Están constituidas por elementos psicológicos que influyen en la interpretación del mensaje” (p. 47).

1.4.- Niveles de Comunicación en las Organizaciones

Para Fernández (2002), los niveles de comunicación internos se dan según la cantidad de personas o públicos que intervengan en la comunicación; éstos pueden ser: *Diádico*, en la que incluye a dos personas, *Grupal*, que se realiza entre un grupo de personas y *Organizacional*, en la que la comunicación se realiza con todos los miembros de la organización.

De acuerdo con el criterio tecnológico, los niveles de comunicación dentro de la organización pueden ser también: Hardware o Software (Goldhaber, 1994). La comunicación a través del *Hardware* depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para lograr su funcionamiento, ejemplo de ello son el teléfono, teletipo, microfilm, radios, computadoras, etc.

Mientras que el *Software* depende de la capacidad y habilidad que tengan los individuos implicados para comunicarse; es decir, la

comunicación oral (pensar, escribir, hablar, escuchar). Los mensajes son difundidos a través de actividades de comunicación que pueden ser analizadas evaluando la actividad que se realiza, la conducta de los individuos que participan en ella o el sistema total de actividades.

1.5.- Comunicaciones internas

Para Fernández (2002), la Comunicación Interna es un conjunto de actividades realizadas por cualquier organización con el fin de crear y mantener las buenas relaciones entre sus miembros y ella. Esto se realiza, a través del uso de diferentes medios de comunicación que mantienen informado, integrado y motivado a todo el personal, para contribuir con el logro de los objetivos de la organización.

Sanz de la Tajada (1996), define la Comunicación Interna como aquella que se efectúa con los diferentes elementos integradores de la organización, entendiéndolos como: supervisores, colaterales y subordinados; en un sin fin de oportunidades que se generan especialmente para encontrar e intercambiar ideas, contrastar opiniones, tomar decisiones, etc.

Siguiendo con el mismo orden de ideas, “La *comunicación* es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para

alcanzar una meta” (Marín, 1997, p.163).

Según este autor, la comunicación orienta y apoya a los miembros de la organización, permitiéndoles así discutir experiencias críticas y desarrollar información que les simplifique actividades organizativas complejas, ayudando de tal manera al cambio y a la evolución de la organización.

El autor afirma que la comunicación permite además, alcanzar con mayor facilidad tanto las metas individuales como las planteadas por la organización, y así, finalmente, los motiva a coordinar estas metas; es decir, a llevar unida la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades.

Dos procedimientos se manifiestan en las organizaciones, “la comunicación interna que hace referencia a la que mantiene los miembros de la organización entre si y la comunicación externa que nos lleva a ver la transmisión de información con personas y grupos del exterior” (Marín, 1997, p.165).

Según Marín (1997), la comunicación sirve como un mecanismo para que las personas se adapten a la empresa, y además ayuda a ésta a integrarse en su entorno relevante dentro de la sociedad.

Se puede definir *comunicación interna*, como “el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Kreps, Citado en Marín, 1997, p. 166).

El estudio de la comunicación interna centra su interés, según Marín (1997), en los procesos y subprocesos a través de los cuales se pretende que los miembros de la organización lleven a cabo las labores asignadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos planteados para el grupo.

La comunicación interna se puede definir como “transacciones de comunicación entre individuos y/o públicos a varios niveles, y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños, y coordinar actividades diarias” (Frank y Brownell, 1989. Citado por Van Riel, 1997, p. 13).

1.6.- Tipos de Comunicación Internos

Dentro de las organizaciones pueden existir diversos tipos de comunicación:

La comunicación dentro puede ser *formal e informal*. La primera, la establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y sus metas y, está regida por normas y reglas. La comunicación informal está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía; y surge a través de la interacción social de los miembros de la organización. (González, s/f).

.- Comunicación informal

La organización informal ha sido definida, por una parte, de manera negativa, la no formalizada, la que está al margen de la racionalidad planeada para conseguir los fines propuestos. Por otra, en un intento positivo, se considera organización informal a la fundada en relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera (Marín, 1997, p.181).

Este tipo de organizaciones surgen espontáneamente, producto de unas relaciones psicológicas y sociales no previstas, “sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental en la que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual”. (Marín, 1997).

Las relaciones sociales informales tienden a crearse alrededor de las relaciones formales, explica el mismo autor, ya que primeramente se crean las relaciones de trabajo, las cuales de se van ampliando, a la vez que van perdiendo su carácter de impersonal y van introduciendo elementos no estrictamente racionales.

Posteriormente, ahondando en el tema, explica que los agrupamientos en este tipo de relaciones son frecuentes por la permanencia constante en un lugar de trabajo común, por razón de la igualdad de posición jerárquica, por razón de posiciones de igual prestigio o también se agrupan al poseer conocimientos o intereses comunes fuera de la organización.

Según Miller y Form, citado por Marín, 1997,

la organización informal aporta beneficios a la empresa; actúan como un factor de integración, disminuyendo así las tensiones y la competencia extrema en los grupos de trabajo; disminuye la monotonía del día a día, plantea apoyo y comprensión en situaciones diversas. (p.183).

Además, los grupos informales, facilitan la comunicación a través de vías alternas a las formales, ofrecen posibilidades de ganar prestigio en aspectos complementarios y hacen menos ajeno el trabajo al dar un factor emotivo de integración a la empresa y proporcionar seguridad e independencia amparado por el grupo.

En cualquier caso, vale la pena en que sin la existencia de los grupos informales, las comunicaciones en las organizaciones sería muy pobre. Además, se acrecentarían los problemas... de ausencia de comunicación de retorno (*feedback* cero) típicos de las comunicaciones mediadas, o de las encascadas propias de las relaciones formales, tanto más cuanto más largas sean las líneas (Marín, 1997, p.184).

.- Comunicación formal

Las organizaciones,

están constituidas no tanto por personas como por un conjunto de posiciones sociales que las personas ocupan ocasionalmente. Al fijarnos en las diferentes posiciones existentes en la organización o empresa nos planteamos, en primer lugar, la necesidad de conseguir su combinación adecuado que permitan la eficacia en el objetivo propuesto. Esta combinación planeada es lo que se denomina organización formal y tiene siempre el carácter de voluntaria e intencional. (Marín, 1997, p.

169).

El criterio que define la organización formal es la existencia de procedimientos, que guían, movilizan y coordinan esfuerzos en los distintos grupos de trabajo, para alcanzar objetivos conjuntos.

En la organización formal se debe tomar en consideración dos aspectos fundamentales:

a) el que se deriva de la división del trabajo, que da lugar a una diferenciación de funciones denominadas organización funcional; b) las diferentes esferas de autoridad y poder, repartidas de arriba abajo en toda la empresa, que hacen necesario una organización jerárquica, llamada también de subordinación. (Marín, 1997, p. 170).

Una de las funciones de la organización formal, hace referencia a que los diferentes puestos dentro de la empresa tienen previsto un orden de prioridad formal en las labores de responsabilidad, mando y comunicación.

Además de brindarnos la jerarquía, “nos facilita una descripción de la comunicación técnica y humana a través de la líneas de autoridad... la comunicación e abajo arriba encuentra siempre dificultades psicológicas que hacen necesaria una institucionalización de la comunicación de retorno”. (Marín, 1997, p.172).

Marín, (1997) expone una tercera función de la organización formal, ésta hace referencia a que la empresa deja observar las vías de ascenso personal, facilitando a los miembros interesados, información sobre el proceso a seguir y los escalones previsibles.

El mismo autor dice que los principales problemas derivados de la organización formal se producen debido a las dificultades de la comunicación por la segmentación, los principales obstáculos a la libre comunicación suelen ocurrir entre las diversas partes de la estructura.

En conclusión,

es necesario tener en cuenta siempre las necesidades de los individuos y sus expectativas respecto a la agrupación. De manera que la organización real será finalmente un resultado de compromisos entre la organización formal, el sistema de posiciones sociales y las necesidades individuales de los miembros (Marín, 1997, p.167).

Para Goldhaber (1994) las organizaciones están compuestas por series de personas que ocupan o representan distintos roles; por consiguientes, el flujo de mensajes entre cada uno de sus miembros sigue un camino que denominó "Redes de Comunicación". (p. 27). La red de comunicación existirá tanto si la comunicación se da entre sólo dos personas, como si se incluye a toda la organización.

La red de comunicación ha sido dividida en: comunicaciones

ascendentes, descendentes y horizontales, su clasificación depende de quien inicie el mensaje y de quien lo reciba.

1.- .La *Comunicación Descendente* es aquella en la que los mensajes fluyen desde los superiores hasta los subordinados. En su mayoría, estas comunicaciones implican mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con las directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas.

Para Smith, y otros (1972) citado en Goldhaber (1994, p. 131), “la comunicación descendente marca el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces”

Según Marín (1997) “La *comunicación descendente* es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica” (p.176).

Marín (1976) afirma, que es más sencillo que el subordinado esté atento a recibir la información del jefe que lo contrario, ya que a cada uno de los empleados les resulta fácil estar atento a una persona, mientras que al jefe le es más difícil estar atento a todo el grupo de personas que están por debajo de él en la jerarquía.

El autor explica que los grupos inferiores del organigrama, tienden

a considerar más interesante la información desde la dirección. Por otra parte, afirma que el problema puede ser el exceso de información descendente, sin que se haya realizado la necesaria selección y adecuación a los receptores.

Luego afirma que las funciones claves de la comunicación descendente son:

- Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
- Brindar a los miembros de la empresa, información relativa al trabajo.
- Proporcionar un resumen del trabajo realizado.
- Adoctrinar a los subordinados para que reconozcan e internalicen los objetivos de la empresa.

En cuanto a los problemas de la comunicación descendente, expone los principales que manifiesta una organización:

- Saturación de los canales de comunicación, lo que ocasiona un exceso de órdenes que puede confundir y frustrar a los subordinados.
- Órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes que causan confusión y ansiedad.
- Comunicación poco clara, con vaguedad.
- Lenguaje no adecuado, exceso de tecnicismos en la jerga

que hacen imprecisa la comunicación.

- Comunicaciones en serie o en cadena, sin *feedback*, con la consiguiente distorsión acumulativa.
- Falta de consideración hacia los subordinados a través de mensajes que reflejan falta de confianza en el interés, inteligencia o competencia de los receptores.

2.- La *Comunicación Ascendente* es aquella en la que los mensajes fluyen desde los subordinados hasta los superiores, y normalmente se utilizan para realizar preguntas, recibir retroalimentación o hacer sugerencias. Éstas comunicaciones tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por esta razón, los mensajes ascendentes se incluyen en los mensajes humanos o de integración.

La comunicación ascendente,

fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel... La apertura de la vía comunicativa, sin colapsos, está basada en una adecuada planificación y en la existencia explícita de un método de selección de la información de interés. Su mantenimiento exige... una filosofía de la dirección participativa. (Marín, 1997, p.177-178).

Así mismo, Marín, (1997), expone las funciones más relevantes de la comunicación ascendente, entre ellas:

- Brindar a los directivos el *feedback* adecuado necesario a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia.

- Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, ya que esto permite evaluar la efectividad de su comunicación descendente.
- Aliviar tensiones en los subordinados al poder compartir información relevante con sus superiores.
- Estimula la participación y el compromiso de los miembros de la organización, estimulando la cohesión.

Este autor afirma que cada vez es mayor la importancia que se le da a este tipo de comunicación, ya que los miembros que ocupan los niveles más bajos del organigrama son los que tienen más datos para lograr una adecuada toma de decisiones.

La comunicación ascendente, como todo, también presenta sus problemas, entre los cuales están:

- Crear en la dirección un exceso de control.
- Provocar reacciones desagradables en los superiores cuando el mensaje no es el esperado, lo que puede ocasionar que solo se comuniquen los mensajes favorables o el aislamiento de los ejecutivos.
- Poca receptividad de los directores.
- Insuficiencia de canales.

3.- La *Comunicación Horizontal*, para Massie (1960), citado en

Goldhaber, (1994), consiste en el intercambio lateral de los mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Estos mensajes están relacionados con la resolución de problemas, la coordinación y la resolución de conflictos y rumores.

“La *comunicación horizontal* es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización”. (Marín, 1997, p. 176).

Según Lee y Zwerman, (1975, Citado por Marín, 1997) las funciones más importantes que fluyen entre los miembros de la organización de igual jerarquía son:

- Facilita la coordinación de tareas.
- Proporciona un medio para compartir información importante de la empresa entre colegas.
- Es un canal adecuado para la resolución de conflicto de dirección entre iguales.
- Permite que los colegas se respalden entre sí.

Vale la pena destacar que en el ámbito de la comunicación horizontal también existen problemas,

unas veces por falta de interés de los implicados, otras porque los miembros están tan ocupados trabajando en su propia área, que tienen muy poco tiempo para tareas de coordinación. También la ausencia de canales

establecidos hace que se releguen este tipo de comunicaciones al ámbito informal. (Marín, 1997, p.176).

1.7.- Medios de Comunicación Internos

Fernández (2002), señala que dentro de las organizaciones se debe evaluar el flujo de mensajes. Éstos se presentan en: modalidad de lenguaje, supuestos receptores, y método de difusión.

En la *modalidad del lenguaje*, el autor diferencia los mensajes verbales y no verbales. Dentro de los mensajes verbales plantea el estudio de la elección adecuada de la palabra presentada en cartas, conferencias, convenciones, etc. Mientras que los mensajes no verbales, no son hablados ni escritos y en ellos destaca la apariencia personal, el lenguaje corporal, conducta de contacto, medio ambiente, etc.

En los *supuestos receptores*, plantea la inclusión de las personas que se encuentran fuera y dentro de la organización, así permite estudiar la relación de los mensajes internos y externos.

El *método de difusión* identifica la actividad que la comunicación emplea durante el envío de mensajes a otras personas. La difusión implica a los mensajes extendidos dentro de las organizaciones. Cuando se trata a los métodos de difusión, se plantea la conducta específica de la comunicación.

Una vez mencionado esto, se pasa al siguiente nivel de la transmisión de mensajes internos dentro de las organizaciones. Éste consiste en definir, el canal de comunicación por el cual se selecciona el medio que se va a utilizar para transmitir un mensaje; es decir, el camino o instrumento por donde el mensaje viaja y se conecta a la fuente con el receptor.

En las organizaciones, las personas que allí trabajan, disponen de distintos medios para comunicarse con otras personas. Fernández Collado, (2002) presenta la siguiente lista:

- Teléfono
- Teléfono abierto, que se utiliza para comentarios y opiniones de los empleados.
- Dictado Telefónico, mediante el cual se puede dictar un mensaje a una grabadora, la cual lo archiva.
- Interfono.
- Fax.
- Correo electrónico, el cual permite enviar mensajes (textos, imágenes, video y audio) de una computadora a otra.
- Redes computarizadas conectadas por satélite o líneas telefónicas (Intranet e Internet).

- Teleconferencia, que consiste en enviar una señal televisiva en vivo.
- Exhibiciones audiovisuales mediante el uso de transparencias, acetatos, video, audio y simulaciones virtuales.
- Videos y películas.
- Audiocassette.
- Radio.
- Memorandos, cartas e instrucciones por escrito.
- Buzón de opiniones para los empleados.
- Tableros de noticias y avisos (manuales o electrónicos)
- Reportes escritos.
- Manuales.
- Boletines informativos.
- Revistas y periódicos internos.
- Circulares y panfletos.
- Instructivos y folletos internos.
- Altavoces o altoparlantes.

- Entrevistas formales de contratación.
- Entrevistas informales.
- Discursos.
- Reuniones o juntas administrativas.
- Contactos formales e informales.
- Carteleras y desplegados gráficos.
- Red informal por donde se propagan rumores e información extraoficial.
- Comidas, fiestas y eventos para toda la organización o parte de ella.
- Recorrido por las instalaciones de la empresa.
- Pruebas psicológicas (medio ascendente que comunica).
- Investigaciones sobre el clima organizacional, auditoría de información y encuestas de actitudes.
- Artículos promocionales con mensajes inscritos.

En relación a los medios citados arriba, la función de cada uno de ellos puede utilizarse en dos contextos diferentes:

- 1) Para poner en marcha conductas específicas de comunicación

individual o grupal, en donde un miembro de la organización utiliza un medio dado para comunicarse con un propósito personal momentáneo y lo utiliza para episodios específicos.

2) Para realizar acciones sistemáticas de la dirección general, gerencia general, presidencia o equivalente. Dentro de este punto el medio es utilizado de forma sistemática, periódica y programada por altos ejecutivos, por un área de la organización o por toda esta, para transmitir o recibir mensajes de grupos o miembros de la organización. Esta comunicación se utiliza para establecer estrategias de comunicación.

2.- La Organización

Goldhaber (1994) explica que “la organización es vista como un sistema vivo y abierto, conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles”.
(p. 23)

Para Chiavenato (2000) las organizaciones se caracterizan por:

un conjunto de relaciones sociales estables creadas deliberadamente con la explícita intención de alcanzar objetivos y propósitos. Así, una organización es una unidad social dentro de la cual las personas establecen relaciones estables entre sí, orientadas a facilitar el logro de un conjunto de objetivos o metas. (p. 528)

2.1.- Tipos de Organizaciones

Goldhaber (1994) plantea que las organizaciones pueden ser *altas* o *planas*. Las altas incrementan el número de canales de comunicación y al mismo tiempo la posibilidad de distorsión.

Las organizaciones planas reducen el número de niveles por los que se transmiten los mensajes, pero igualmente, reducen el número de contactos cara a cara, por lo que es posible que se sobresature al gerente con la información.

Otros tipos de organización que Goldhaber (1994) plantea son, las *centralizadas y descentralizadas*. Las primeras tienen el poder y la toma de decisiones enfocados en diversos puntos. La centralización de la autoridad acelera la toma de decisiones, ya que hay un menor número de personas involucradas.

Mientras que las organizaciones descentralizadas, extienden la autoridad y la toma de decisiones dentro de la organización. Ésta implica un mayor número de individuos, lo que hace que se consuma mayor tiempo.

Existe mayor probabilidad de que la centralización se dé en las organizaciones altas, y la descentralización en las planas.

2.2.- Teorías de las Organizaciones

2.2.1.- Teoría Clásica

Los pioneros de la teoría clásica, Henry Farol y Frederick Taylor, con el objetivo de buscar la eficiencia de una organización, a través de la estructura que debe tener la misma, formularon una teoría que lleva a que “la organización sea entendida como una disposición de las partes (órganos) que la constituyen, su forma y la relación entre dichas partes” (Chiavenato, 2000, p. 109).

Expone Chiavenato (2000) que esta teoría se circunscribe a la organización formal y, para estudiar formalmente la organización, según la teoría clásica, ésta debe caracterizarse por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes que la constituyen.

Esta teoría explica que:

la división del trabajo puede ser vertical (niveles de autoridad) u horizontal (departamentalización). Sin embargo, a la par del trabajo y la especialización, debe establecerse la coordinación para garantizar la perfecta armonía del conjunto y, en consecuencia, alcanzar la eficiencia de la organización (Chiavenato, 2000, p. 109).

Expone Chiavenato (2000) que esta teoría se circunscribe a la organización formal; de hecho, critica este punto diciendo que es una simplificación de la organización formal, el ignorar a la informal. Además

critica la falta de trabajos experimentales que respalden la teoría, el mecanicismo y la simplicidad del enfoque; aunque, afirma que a la teoría clásica resulta el sustento de la teoría administrativa moderna.

2.2.2.- Teoría de las Relaciones Humanas

Autores como Chiavenato (2000), defienden la postura de que, sin que así se pretendiese, el experimento de Hawthorne, dio origen a una nueva teoría basada en valores humanísticos, orientada hacia las personas y no hacia la tarea y la estructura.

Según este autor, las conclusiones iniciales del experimento de Hawthorne, introdujeron nuevas variables como:

la integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales y la atención a nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales e inconscientes del comportamiento de las personas, y la importancia del contenido de los cargos y tareas para las personas que los desempeñan y las ejecutan, respectivamente (Chiavenato, 2000, p. 135).

2.2.3.- Teoría Neoclásica

Chiavenato (2000) explica que la teoría neoclásica toma los conceptos válidos y pertinentes de la teoría clásica y los une con

conceptos más modernos, para llegar al punto fundamental de la teoría neoclásica: definir la administración como una técnica social básica, en donde la organización conozca, además de los aspectos técnicos, los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de la organización. Es decir, se trata de un trabajo orientado a resultados; pero a su vez, que ayude a los empleados.

2.2.4.- Teoría Estructuralista

La teoría estructuralista está más orientada hacia la psicología organizacional y busca “interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la macrosociedad, es decir, la sociedad organizacional, caracterizada por la interdependencia de las organizaciones... el hombre... desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones”

La teoría estructuralista analiza las organizaciones utilizando un enfoque global que abarca tanto la organización formal, como la informal,

considera el aspecto de las recompensas y las sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas, toma en cuenta los diferentes tipos de organizaciones..., incluye los diferentes niveles jerárquicos en el análisis organizacional y las relaciones externas de la organización con otra organizaciones (Chiavenato, 2000, p. 557).

2.2.5.- Teoría del Comportamiento

La teoría del comportamiento surgió en 1947 en los Estados Unidos y “se basa en nuevas proposiciones acerca de la motivación humana, principalmente en las contribuciones de McGregor, Maslow y Herzberg... para poder dirigir adecuadamente a las personas” (Chiavenato, 2000: 620).

Esta teoría plantea que:

todo individuo es un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, la procesa de acuerdo con sus convicciones y adopta actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. En este sentido, la organización es vista como un sistema de decisiones en el que todos se comportan racionalmente, según un conjunto de informaciones que obtienen del ambiente (Chiavenato, 2000: 620).

El autor agrega que esta teoría presenta una serie de modelos para superar los conflictos que surgen entre los objetivos individuales y los organizacionales; para los teóricos del comportamiento es importante la reciprocidad entre individuos y organizaciones y sus relaciones de intercambio.

2.2.6.- Teoría de Sistemas

La teoría de sistemas ve a la organización como un sistema

abierto, cuyo:

comportamiento es probabilística y no determinista; ellas forman parte de una sociedad mayor, y están constituidas por partes menores que guardan una interdependencia entre sí. La organización necesita alcanzar la homeostasis o estado de equilibrio. Las organizaciones tienen fronteras o límites más o menos definidos, formulan objetivos y se caracterizan por la morfogénesis (Chiavenato, 2000: 802).

También hace una evaluación crítica de la teoría y dice que si bien ésta amplía la visión de los problemas organizacionales, carece de una mejor sistematización y mayor elaboración ya que su aplicación práctica todavía es incipiente.

2.2.7.- Teoría Situacional

La teoría situacional es una suerte de evolución de las anteriores, toma las investigaciones más recientes para explicar los mecanismos de ajuste de las organizaciones a sus ambientes y tecnologías de manera preactiva y dinámica para enriquecer los elementos desarrollados por las demás teorías, como la tarea y las personas involucradas.

Se verificó que gran parte de lo que acontece en las organizaciones es consecuencia de lo que ocurre fuera de ellas, en el ambiente externo. Se empezaron a estudiar los ambientes y la interdependencia entre la organización y el ambiente. Aunque las organizaciones escogen sus ambientes, después son condicionadas por ellos; esto las obliga a adaptarse a ellos para sobrevivir y crecer (Chiavenato, 2000: 973).

Este autor agrega que esta teoría introdujo una “nueva concepción sobre el ser humano: el hombre complejo, formulado a partir de los conceptos sobre motivación y liderazgo... Además, aportó nuevos elementos acerca de los incentivos a través de la teoría de la expectativa” (Chiavenato, 2000: 974).

3.- Cultura

Cultura "se refiere a los valores que comparten los miembros de un grupo dado, a las normas que acatan y a los bienes materiales que producen". (Giddens, 1995: 65).

Otra postura de cultura “tiene que ver con la forma como, a partir de los valores y creencias compartidas, las personas que pertenecen a un sistema cultural interpretan la realidad, lo que finalmente influirá de manera importante en su comportamiento” (Fernández, 2002: 89).

3.1.-. Cultura Organizacional

Se define la cultura organizacional como,

el conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir de la cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogéneas de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

La cultura proporciona un marco de referencia, es decir, una serie de significados compartidos, que hace que las personas perciban las cosas de una manera parecida, hablen el mismo lenguaje y tengan claridad respecto a lo

que es importante para la organización. (Fernández, 2002: 90-92).

En el mismo orden de ideas, otros autores definen la cultura como “una parte integral de la organización, como unidad social independiente y claramente definida, y es producto de la experiencia grupal compartida por los componentes de la empresa” (Sanz de la Tajada, 1996: 30).

3.1.1.- Tipos de Cultura Organizacional

La cultura organizacional se divide en dos tipos:

contexto alto y contexto bajo. La primera es aquella en la que los individuos están profundamente involucrados unos con otros, por lo que la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente. En la segunda, las personas son muy individualistas y están relativamente poco involucradas entre sí. (Fernández, 2002: 92).

3.2.- Clima Organizacional

para que las organizaciones incrementen su productividad dependen de sus empleados para lograrlo. Mientras los empleados al interrelacionarse con sus iguales, sus subordinados o superiores, amplían sus conocimientos acerca de las experiencias, actitudes y conductas de las otras personas. Estas relaciones pueden ser amistosas lo que produciría efectos positivos para el desarrollo de la organización, o bien, podrían ser hostiles y producir efectos negativos. (Goldhaber, 1994: p. 63).

Lo más satisfactorio para la organización es que el clima y el medio ambiente sea tal que permita el desarrollo de relaciones que beneficien

tanto a la organización como a sus miembros.

Rogers (1961, citado en Goldhaber, 1994) propone que la eficacia de las relaciones interpersonales debe cumplir los siguientes puntos:

- Se encuentran o se reúnen de persona a persona.
- Empalizan con sus mundos privados y lo comunican.
- Se respetan positiva e incondicionalmente.
- Perciben la mutua autenticidad, aceptación y empatía.
- Perciben el mutuo clima abierto y tolerante que previene la distorsión de los significados.
- Muestran conductas que inspiran confianza, mientras se refuerzan mutuamente los sentimientos de seguridad.

Redding (1973, citado en Goldhaber, 1994) plantea que “el clima de la organización es más crucial que las habilidades o técnicas de comunicación (por sí mismas) para crear una organización eficaz”. (p. 66).

Por su parte, Taylor (1919, citado en Goldhaber, 1994) “está convencido de que la clave para mejorar la prosperidad de la organización consiste en mejorar la prosperidad del hombre que realiza el trabajo”. (p. 67).

3.3.- Cultura Corporativa y Comunicación

3.3.1.- Misión

Sanz de la Tajada (1996) define la misión de la organización,

como el punto de partida para la actividad de la empresa, y su definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma. La misión de la organización establece la vocación de la empresa por enfrentar unos retos determinados, lo cual no es posible sin una concepción precisa de la empresa, es decir, de sus principios culturales y valores propios, originados en un contexto específico de su razón de ser y como resultado también de las experiencias positivas de la propia organización en sus actuaciones. (p. 31).

La misión de la empresa une el aspecto racional de la actividad que realiza la organización con el aspecto emocional o moral de la forma de actuar de la empresa. La cultura de la empresa, forma su propia identidad a raíz de la definición de la misión que se va a cumplir, ésta va a estar condicionada por los valores y principios de la organización y a su vez va a ser comunicada al exterior.

3.3.2.- Visión

Para Páez (1994),

la definición de la visión en las organizaciones, exige una gran capacidad de visualización del futuro de la organización, y la importancia de hacerlo tiene uno de sus fundamentos en los estudios de la conducta. Establecer algunos rasgos de la visión puede servir como orientación al momento de definirla. La visión debe ser precisa, simple y al mismo tiempo retadora.

Asimismo debe inspirar a la organización y tener sentido para el mercado. Igualmente, la solidez de su formulación debe recoger lo valiosos del pasado y preparar a la organización para enfrentar el futuro. (p.101-102).

3.3.3.- Valores y Objetivos

Sanz de la tajada (1996), define los valores de la organización como:

los ejes de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionadas con los propósitos de la misma, considerados como las interacciones planteadas por la alta dirección con el objetivo de que los empleados, entonos sus niveles, asuman los objetivos básicos de la empresa. (p. 30).

Los valores de la empresa representan el corazón de la cultura y, normalmente son impuestos por los líderes de la organización, pues constituyen la base de la cultura empresarial.

Por esta razón, la empresa debe mantener sus valores sólidos que le permitan basar los planteamientos y actuaciones. Estos valores principales no pueden ser alterados ni modificados, sino que deben ser aplicados en todo momento y en cualquier circunstancia a la hora de tomar decisiones dentro de la organización.

4.- Identidad

Para la sociología identidad es la "conciencia que tiene un individuo

de su pertenencia a uno o varios grupos sociales o a un territorio, y significación emocional y valorativa que resulta de ello". (Diccionario Larousse, 1999).

Para la Real Academia Española, la identidad es un "conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás"

4.1.- Tipos de Identidad

Para Sanz de la Tajada (1996),

la identidad de las empresas se concreta en dos aspectos complementarios que constituyen, dos caras de una misma moneda: Lo *visual o sígnico*, que tiene que ver con la forma física de la identidad empresarial, y lo *conceptual*, que se refiere al contenido propio de la misma...

...Desde la perspectiva visual o sígnica, es el diseño gráfico quien se ocupa de la concepción, desarrollo y elaboración de los elementos constituyentes de la identidad de la empresa y de la ordenación operativa de su aplicación en la práctica, a partir de signos externos válidos para la identificación de la empresa desde afuera...

...La identidad conceptual aparece propiamente considerada como identidad cultural, así se explica la relación entre cultura y misión de la empresa como condicionantes de su propia identidad. (p. 31)

Villafañe (1993, citado en Sanz de la Tajada, 1996, p. 32) identifica tres aspectos que se integran al concepto de identidad de la empresa:

1.- El *comportamiento corporativo*, que resume los modos de hacer

de la empresa.

2.- La *cultura corporativa*, que son sus presunciones y valores respecto a la propia empresa y al entorno en el que ésta se desenvuelve.

3.- La *personalidad corporativa*, que se concreta en los atributos que la empresa pretende proyectar de sí misma a través de su identidad visual y su comunicación corporativa.

4.2.- Identidad Corporativa

Para Sanz de la Tajada (1996) “la identidad de la empresa debe entenderse como el conjunto de características o atributos que permiten diferenciarla de otras organizaciones, independientemente de cómo sean percibidas en su contexto exterior”. (p. 32).

Por su parte, Blauw (1994, citado por Cees B.M. van Riel, p. 31) considera que “Identidad corporativa es la totalidad de los medios visuales y no visuales aplicados por una empresa para presentarse a sí misma a todos sus públicos objetivo relevantes, basándose en un plan de identidad corporativa” .

Así mismo, Lux (1986, citado por Cees B.M. van Riel, 1997, p 31) nos dice que:

La identidad corporativa es la expresión de la personalidad de la empresa que puede ser experimentada por cualquiera. Se manifiesta en el comportamiento y comunicación de la empresa, y en su expresión estética y formal; también puede medirse como el resultado

perceptivo entre públicos objetivo-internos y externos.

Por otra parte, “La identidad corporativa es la estrategia que ayuda a incrementar los resultados económicos y la eficiencia de una empresa. Coordina los logros, valores, e información, y se dirige hacia la integración entendida como cooperación.” (Hannebohn y Blöcker, 1983. Citado por van Riel, 1997, p 31).

4.3.- La Imagen de la Organización

Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona. (Dowling, 1986. Citado por van Riel, p 77).

Para Sanz de la Tajada (1996),

la imagen de empresa no es algo estático sino que tiene una estructura dinámica sensible, tanto a los cambios que experimenta el entorno social en el que la empresa se inserta como a los que se suceden en las estrategias empresariales propias y de la competencia (...) Puede considerarse la imagen como el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno. La imagen es el resultado conjunto e integrado de la identidad de la empresa y del trabajo corporativo, entendido como todas aquellas posibles actuaciones, voluntarias o involuntarias, con intención comunicativa o sin ella, que hacen identificar en la mente de los públicos la imagen y la identidad de la empresa. (Sanz de la

Tajada, 1996, p. 21).

5.- Auditoría Comunicacional

5.1.- Auditoría

Para Sanz de la Tajada, (1996), la auditoría es la,

aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función. Construye pues, un sistema de control (de carácter general y específico) de la gestión efectuada. (p. 86).

Para Holmes, (1972), la auditoría:

se extiende mucho más allá del dominio tradicional de la auditoría independiente acostumbrada, hasta el examen de la dirección interna moderna, la inspección de los registros contables compilados mecánicamente, la clasificación y evaluación integral de datos y sus documentos afines y al uso de estadística en la selección y análisis de muestras de auditoría (Tomo I, p. 1).

5.2.- Auditoría de la comunicación

La auditoría de la comunicación según Sanz de la Tajada es “pretender el control y aseguramiento de la consecución de los objetivos definidos para la actividad de comunicación; mediante la utilización de los medios necesarios, en la combinación estratégica más conveniente” (p. 86).

5.3.- Tipos de Auditorías

Scott, B. en su libro “Principios básicos de las Auditorías de la Calidad” (1999) define 7 tipos de auditorías, las cuales se presentan a continuación: (p. 5- 9)

.- De sistema: es aquella actividad realizada para verificar, por medio del análisis y las evaluaciones de evidencias objetivas, que los elementos aplicables del sistema de la calidad son adecuados y han sido desarrollados, documentados e implantados eficazmente, de acuerdo y en conjunción con los requisitos especificados.

.- De Proceso: evalúa los procedimientos establecidos. Es una auditoría de control de procesos o de operaciones. Además, verifica si existen procedimientos para las instrucciones de trabajo, si son adecuados y si se están siguiendo en condiciones estándar, aceleradas o desfavorables.

.- De Producto: consiste en la reinspección de un producto que ha pasado la observación final. Aquí se evalúa el proceso de inspección, el cual comprende el uso correcto de las especificaciones y la capacidad del verificador para estimar correctamente la aceptabilidad del producto.

.- De cumplimiento: se realiza después de que una auditoría de

sistema de calidad ha establecido la existencia de dicho medio. Aquí en auditor se encarga de investigar si el sistema de gestión de la calidad se encuentra aún en vigencia, si está implementado y si es eficaz.

.- Investigación: consiste en una evaluación global que analiza elementos como: las instalaciones, los recursos, la estabilidad económica, la capacidad técnica, el personal, capacidades de producción y comportamiento anterior. Así, como todo el sistema de calidad.

.- Interna: “conocida también como auditoría de primera parte. La realiza una empresa sobre ella misma, por medio de alguien de su propio personal o de un especialista”. Scott, 1999 (.p 7)

Para Holmes, (1972),

La auditoría interna es un acto de avalúo independiente dentro de una organización para la revisión de las operaciones contables, financieras y otras como base de un servicio constructivo y protector para la gerencia. Trata principalmente de asuntos contables y financieros, pero puede tratar también con propiedad de otros asuntos de naturaleza operante. (Tomo I, p. 80).

.- Externa: también llamada de segunda parte, es la que realiza un cliente o una organización en nombre del cliente, a un proveedor o posible proveedor potencial.

.- Operativa: confirma si las actividades unitarias alcanzan los

objetivos económicos y de comportamiento establecidos por la dirección de la organización auditada.

5.4.- Características de una Auditoría

Scott (1999, P. 10) plantea que las auditorías deben comprender o poseer ciertas características para que pueda llevarse a cabo, entre ellas plantea:

1.- Debe ser independiente del que realiza la actividad que se audite, por lo tanto, ésta será realizada por una persona que no sea responsable directa de la producción del área que se audita. La información obtenida en una auditoría tiene que ser objetiva e imparcial.

2.- Debe haber criterios de medida; pues ellos establecen las normas frente a las que el auditor está revisando, y en qué grado se manifiesta su cumplimiento. Esto se hace recogiendo datos durante la auditoría.

3.- Debe realizarla personal competente, el cual debe estar formado y cualificado en el arte y la ciencia de las auditorías de la calidad.

4.- Deben ser rentables. Estos programas de auditorías deben ser rentables y se debe hacer hincapié en la prevención de problemas antes

de que aparezcan, para reducir los costes innecesarios.

5.6.- Utilización de la Auditorías

Para Scott (1999),

las auditorías deben utilizarse para colaborar en los esfuerzos por mejorar continuamente la calidad, tanto interna como externamente. No se deben utilizar para aceptar un producto cuando quizá no se conozcan las capacidades de los procesos; ni se deben usar para poner a una empresa como un mal ejemplo. Todas las averiguaciones hechas en una auditoría deben ser confidenciales entre clientes, auditor y auditado. (p. 13).

6.- Banesco Banco Universal

6.1.- Reseña histórica de la organización

El nacimiento de Banesco Organización Financiera, data de mediados de la década de los ochenta con la adquisición de un Puesto en la Bolsa de Valores de Caracas, producto de una visión de oportunidades, antes del asombroso crecimiento experimentado por el mercado de capitales venezolanos durante los años siguientes.

A partir de ese momento se construye la primera empresa del Grupo: Banesco Casa de Bolsa, que representó una nueva proyección hacia el sistema financiero, ya para el mismo año de su fundación, se

ubica en el ranking de las 10 primeras casas de bolsa del país.

En 1997 y como producto de una visión de negocios, Banesco inicia la adquisición de un grupo de entidades de ahorro y préstamo, para crear una nueva marca llamada Caja Familia, basado en un nuevo concepto innovador dirigido a la atención de un segmento específico del mercado: la clase media.

6.1.1 Banesco Banco Universal

Nace en agosto de 1997 producto de la fusión Banesco Banco Comercial, Banesco Fondo de Activos Líquidos y Banesco Arrendamiento Financiero. Esto fortalece la oferta integrada a través de la red de agencias, así como de los productos y servicios de estas empresas, que unidos a los de la Banca Hipotecaria y Banca de Inversión buscaban maximizar el beneficio y comodidad de sus clientes.

Con Caja Familia, Banesco Organización Financiera, se convierte en líder en Banca Hipotecaria y está dedicada a facilitar el acceso al crédito y productos financieros, para satisfacer las necesidades familiares en las áreas de salud, educación y vivienda, a través de la excelencia en calidad de servicio, innovación y avanzada tecnología. (Web site: www.banesco.com).

Gracias a su estable estado financiero, Banesco Banco Universal adquiere para sus activos otra entidad bancaria, Caja Familia, lo cual le permitiría consolidarse aún más en el terreno de la banca.

6.1.2 Integración Banesco –Unibanca

Unibanca, una de las entidades financieras paralelas de Banesco, nace como producto de la compra de lo que antes era el Banco Unión. La integración de Banesco con Unibanca se inició el 12 de febrero de 2001, luego de la segunda etapa de la mega fusión realizada en el sistema financiero venezolano.

El objetivo que perseguía esta empresa era cambiar los estándares de calidad de servicio en la banca, orientando este proceso a construir una nueva organización, que apoyara sus operaciones en la mejor tecnología y la excelencia en calidad de servicio.

Sin embargo, será el 21 de marzo de 2002 cuando Banesco Banco Universal adquiere el control absoluto de la organización financiera que la colocaría en el segundo lugar del ranking bancario venezolano, con un capital 100% nacional, con la mayor red de agencias y con liderazgo en calidad de servicios, se pudo observar el resultado final de las estrategias planteadas al consolidar la nueva forma de ver la banca.

6.2.- Sector Productivo al que pertenece en Venezuela

Banesco Banco Universal, por ser una empresa de servicios, pertenece al sector productivo Terciario, porque es una empresa que

ofrece a los clientes calidad y servicios a nivel financiero, y con esto satisface las necesidades de sus clientes.

6.2.1.- Direcciones que integran a Banesco

- Dirección especializada entidad y productos financieros.
- Dirección de Tarjetas de Crédito y Agencias Banco Universal
- Dirección control y Tesorería
- Dirección Mercado de Capitales, Internacional y Crédito
- Recursos Humanos
- Gerencia División de Adiestramiento
- Bienestar Social
- Gerencia de Reclutamiento y Selección
- Gerencia de Planificación
- Gerencia División de Personal, Gerencia de Registro y Control

6.3.- Misión

La Misión de Banesco es:

Ser una Organización de servicios financieros integrales dedicada a conocer las necesidades de los clientes, y a satisfacerles a través de relaciones basadas en la confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio.

Líderes en los sectores de personas y comercios combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología, comprometidos en generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar de la comunidad, esto sólo se logra a través de proveer valor agregado superior al de los competidores en servicios financieros integrales soportados en tecnología, eficiencia y en la calidad del talento humano. (Citado de : www.banesco.com).

6.4.- Visión

Es vista con un talento humano altamente calificado, eficiente, motivado y comprometido, con una cultura preactiva, dinámica e innovadora, en una estructura flexible y de respuesta rápida al mercado, donde todos los participantes (clientes internos, externos y accionistas) obtengan un valor agregado de sus relaciones con la institución.

Está comprometido con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes a través de la innovación de productos y servicios, base en una tecnología avanzada, orientada a la optimización de los procesos. (Citado de: www.banESCO.com).

6.5.- Objetivos Generales de la Organización

- Banesco Organización Financiera se propone ser una Organización Integral comprometida con la satisfacción de las necesidades de los clientes, a través de la excelencia en la calidad de Productos y Servicios Financieros Integrales e Innovadores, soportados en tecnología, eficiencia y en la calidad del talento humano.
- Establecer estrategias de competencia fundamentada en un trato profesional de respeto mutuo, excelente relaciones y defensas de intereses comunes, diferenciándonos del sector por la innovación en la prestación de servicios y productos”. (Citado de: www.banESCO.com).

6.6.- Objetivos Específicos

El objetivo principal de Banesco Banco Universal es mantener la seriedad y lograr ofrecer un alto nivel en la prestación de sus servicios en función de sus actividades para el beneficio de la comunidad en general.

- “Desde el punto de vista económico: Es proteger los intereses del banco, de los Accionistas y de los Clientes.

- Desde el punto de vista de los servicios: Es ofrecer la mejor calidad de los servicios y las mejores condiciones posibles para satisfacer las necesidades del Cliente.
- Desde el punto de vista social: Es asegurar la protección de los intereses personales y sociales del personal administrativo y obrero del banco, para mantener y conservar un clima laboral satisfactorio para los clientes que requieran de los servicios.
- Maximizar la captación de recursos y la prestación de servicios al cliente a objeto de ubicar la Institución en los primeros lugares de la banca.
- Fijar anualmente objetivos globales y la prioridad de los mismos para el periodo del plan estratégico". (Citado de: www.banesco.com).

6.7.- Estructura Organizativa General

Banesco Organización Financiera está integrada por un conjunto de empresas que trabaja en el ámbito corporativo vendiendo una sola imagen. Cuenta con una estructura "Mixta" amplia que contempla unidades de apoyo y de línea distribuidas por funciones y por productos.

- Presidencia.
- Vicepresidencia.
- Vicepresidencia Ejecutiva.
- Direcciones.
- Gerencia de División
- Gerencia de Departamentos.

6.8.- Vicepresidencia Ejecutiva de Comunicaciones Integradas de Mercadeo

6.8.1 Estructura organizacional:

- Vicepresidencia Ejecutiva.
- Vicepresidencia de Mercadeo Directo
- **Vicepresidencia de Comunicaciones Internas y Eventos.**

- Vicepresidencia de Clientes.
- Gerente de División de Administración de Mercadeo.
- Gerente de División de Mercadeo On-line.
- Gerente de División de Plásticos.
- Gerente de División de Medios.

(M. Rufes, comunicación personal, correo-e, Junio 10, 2005).

CAPÍTULO III

MÉTODO

1.- Establecimiento de los Objetivos

1.1.- Objetivo General

El objetivo general de la investigación,

precisa la finalidad de la investigación, en cuanto a sus expectativas más amplias, dentro de las consideraciones de factibilidad. Éste orienta la investigación y permite mantener una constante de referencia en el trabajo a ejecutarse. (Hurtado, 2000: 85)

Un objetivo general es “en donde queda expresado de una manera amplia lo que el investigador busca, o quiere alcanzar” (Zapata, 1976: 53).

En tal sentido, el objetivo general de esta investigación es el siguiente:

*.- Desarrollar una auditoría de comunicaciones internas en Banesco
Banco Universal.*

1.2.- Objetivos específicos

Los objetivos específicos “señalan los propósitos o requerimientos en orden a la naturaleza de la investigación, teniendo como orientación el

objetivo general” (Hurtado, 2000: 85). Éstos a su vez, propician y facilitan el cumplimiento de expectativas relacionadas con el logro del objetivo general de la investigación.

Zapata (1976) afirma que los objetivos específicos son aquellos en donde se expresa lo que el investigador busca pero de manera más específica y concreta, además agrega que estos son de carácter operacional. Siguiendo estos lineamientos se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- 1.- Medir la efectividad de la comunicación interna de la empresa.
- 2.- Identificar los medios de mayor y menor preferencia del público objetivo.
- 3.- Describir el estado actual del sistema de comunicaciones internas.
- 4.- Analizar la influencia de rasgos en la efectividad de la comunicación interna.

2.- Preguntas de la investigación

Por ser este un estudio descriptivo, no se hizo planteamiento de hipótesis sino pregunta de investigación.

La pregunta o preguntas dentro de la investigación, tiene la ventaja de plantear el problema de forma directa, minimizando el nivel de distorsión. Éstas deben resumir lo que será la investigación. Las preguntas no

deben utilizar términos ambiguos ni abstractos, en su mayoría o en el mejor de los casos, las preguntas deben ser específicas para que el nivel de precisión sea mayor. (Hernández, Fernández y Batista, 1998: 12).

En este trabajo de investigación la pregunta es: *¿Cuál es la efectividad de la comunicación interna de Banesco Banco Universal medida a través de una auditoría?*

3.- Diseño de la investigación

La investigación no experimental o ex post facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. Se pueden hacer inferencias y obtener conclusiones, sin embargo, las conclusiones no son tan consistentes desde el punto de vista empírico en comparación con las de la investigación experimental. (Kerlinger, 1984: 116).

En la investigación no experimental, no existe manipulación; ya que se estudian las relaciones entre los fenómenos sin ninguna intervención experimental, solamente se observan las características de los sujetos tal y como están y las relaciones entre éstas son evaluadas sin tratar de cambiar nada. (Kerlinger, 1984: 3).

La característica principal de la investigación no experimental, es que “las variables independientes llegan a manos del investigador ya elaboradas o integradas. Éstas ya han ejercido sus efectos, si es que originaron alguno”. (Kerlinger, 1984: 3).

En este caso la investigación es *no experimental*, ya que no se

ejerce control sobre las variables de estudio, sino que se estudia el desarrollo de las situaciones y en virtud de un análisis se obtienen conclusiones.

El estudio de Banesco Banco Universal representa una exploración de un acontecimiento ya ocurrido, por lo que el diseño de la investigación es *ex post facto*. Las variables involucradas en la problemática comunicacional estudiada no fueron manipuladas ni se ejerció control sobre ellas, por esta razón, según Kerlinger (1984) el diseño es No Experimental.

4.- Determinación del tipo de investigación

La investigación exploratoria se utiliza cuando el tema a investigar es poco conocido, vago o está escasamente definido debido a la escasez de conocimientos del momento, o cuando se estudia una situación de un ambiente con características muy particulares que lo diferencian ampliamente de otros contextos donde ese mismo fenómeno ya ha sido estudiado... Una investigación es exploratoria cuando el objetivo del investigador es explorar, sondear o descubrir posibilidades. (Hurtado, 2000: 217).

El tipo de investigación en la cual se basa este trabajo es *Exploratoria*, ya que no se realiza un muestreo probabilístico y principalmente porque en apoyo a la definición de Hurtado (2000) el objeto de esta investigación es el desarrollo de una auditoría que permita describir, sondear el funcionamiento y la efectividad de las comunicaciones internas de Banesco Banco Universal y en base a esto

descubrir nuevas posibilidades para la empresa.

5.- Sistema de Variables

“Una variable es cualquier característica que puede estar o no presente en cualquier fenómeno, hecho o individuo y que puede asumir cualquier valor” (Zapata, 1976: 60).

Las variables definidas en la presente investigación son de tipo cualitativas, es decir “que no permiten construir sobre ellas una serie numérica definida” (Zapata, 1976: 61).

.- Variables:

- 1.- Efectividad
- 2.- Preferencia
- 3.- Estado actual
- 4.- Rasgos

6.- Operacionalización

La operacionalización de una variable,

es un puente que une los conceptos con las operaciones, es una forma radicalmente de pensar y operar. Una definición operacional asigna un significado a una construcción hipotética o variable especificando las actividades u operaciones necesarias para medirla o manipularla. Podría ser considerado como un manual

de instrucciones para el investigador. (Kerlinger, 1997: 41).

En concreto, se llama operacionalización “al proceso que sufre una variable (o un concepto en general) de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento” (Sabino, 2000: 131).

6.1.- Dimensiones e indicadores

“Las dimensiones son elementos que componen a las variables y que tienen cierta significancia y poseen además una cierta autonomía” (Zapata, 1976: 62).

Los indicadores de las variables que se miden son los “hechos que se corresponden con los conceptos teóricos que nos interesan –que llamamos sus correlatos empíricos- (...) sus expresiones concretas, prácticas, medibles” (Sabino, 2000: 131).

6.2.- Cuadro técnico-metodológico de los objetivos

Objetivos	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Fuentes	
Medir la efectividad de la comunicación interna de la empresa.	Efectividad de la comunicación interna	Nivel de reconocimiento de los medios	* ¿Qué medios utilizan actualmente para transmitir la información a los empleados y cuáles son los medios de retroalimentación o para la comunicación ascendente?	Entrevista	Generadores de Información	
			* ¿Conoce y utiliza los medios de comunicación internos que maneja Banesco?			
			* ¿Conoces los Medios de Comunicación Internos? ¿Cuáles?	Cuestionario		Receptores de Información
			* ¿Conoces la INTRANET de Banesco?			
			* ¿Conoces el LOTUS NOTES de Banesco?			
			* ¿Conoces los BOLETINES?			
		Manejo de la comunicación	* ¿La información dentro de la empresa es única para todos?	Entrevista	Generadores de Información	
			* ¿Cómo es la comunicación entre la alta gerencia y los empleados?			
			* ¿Le otorga importancia a la información que le proporcionan sus empleados a la hora de tomar decisiones? ¿En qué medida?			
		Manejo de la comunicación	* ¿Te parece que la información que en ellos se transmite está al alcance de toda la gente?	Cuestionario	Receptores de Información	
			* Crees que la temática de la CARTELERA es			
			* Crees que la temática de los BOLETINES es			
		Imagen	* ¿Cómo considera la imagen de Banesco internamente?	Entrevista	Generadores de Información	
			* ¿Cómo considera la imagen de Banesco internamente?	Cuestionario	Receptores de Información	
Grado de satisfacción con los medios	* ¿Los medios satisfacen sus expectativas?	Entrevista	Generadores de Información			
	* ¿Sientes que satisfacen tus necesidades de información?	Cuestionario	Receptores de Información			
	* Consideras que la información que aparece en los TABLONES DE ANUNCIOS es					

(continuación)	(continuación)	Grado de satisfacción con los medios	* Si pudieras modificar algo en los TABLONES DE ANUNCIOS, ¿Qué sería?	Cuestionario	Receptores de Información
			* Consideras que la información que aparece en EL CABLE es		
			* Si pudieras modificar algo de EL CABLE actual, ¿qué sería?		
			* Consideras que la información que aparece en CARTELERA es		
			* ¿Qué le cambiarías a la CARTELERA?		
			* ¿Qué le cambiarías a la INTRANET?		
			* ¿Qué le cambiarías al LOTUS NOTES?		
	Efectividad de la comunicación interna	Frecuencia de lectura de los medios	* ¿Con qué frecuencia envían información a los gerentes? ¿Con qué frecuencia haces uso de los medios de comunicación interna de Banesco?	Entrevista	Generadores de Información
			* ¿Con qué frecuencia lees los TABLONES DE ANUNCIOS?	Cuestionario	Receptores de Información
			* ¿Con qué frecuencia lees EL CABLE?		
* ¿Con qué frecuencia lees la información que se publica en CARTELERA?					
* ¿Con qué frecuencia utilizas la INTRANET?					
Influencia de la comunicación en la conducta laboral		* ¿Con qué frecuencia utilizas el LOTUS NOTES?	Entrevista	Generadores de Información	
		* Con qué frecuencia lees los BOLETINES?			
Identificar los medios de mayor y menor preferencia del público objetivo.	Medios	* ¿Los mensajes transmitidos en estos medios influyen en su conducta laboral?	Entrevista	Generadores de Información	
		* ¿Consideras que la comunicación interna de Banesco influye en tu conducta laboral?	Cuestionario	Receptores de Información	
Identificar los medios de mayor y menor preferencia del público objetivo.		- Intranet. - Lotus Notes. - Tablones de Anuncios. - Carteleras. - Cable Banesco. - Boletines.	* ¿Cuáles son los medios de su preferencia?	Entrevista	Generadores de Información
			* Para estar enterado de la información interna de la empresa ¿Cuál medio de comunicación prefieres?	Cuestionario	Receptores de Información
Describir el estado actual del sistema de comunicaciones internas.	Elementos de la comunicación interna	Manejo de la comunicación	* ¿Cómo se manejan las comunicaciones internas de la organización?	Entrevista	Expertos en Comunicación
			* ¿Cómo es la comunicación entre la vicepresidencia y la gerencia? ¿Y entre la gerencia y los empleados?		
		Público objetivo	* ¿La información dentro de Banesco es única para todos? ¿Cuál es el público objetivo?		

(continuación) Describir el estado actual del sistema de comunicación es internas.	(continuación) Elementos de la comunicación interna	Medios	* ¿Qué medios utilizan actualmente para transmitir las comunicaciones internas? ¿Cuáles son los objetivos que persiguen estos medios? * ¿Considera que estos medios son eficientes y que satisfacen las expectativas del personal?	Entrevista	Expertos en Comunicación
		Alcance del medio	* ¿Cuál es el alcance de los medios? ¿Todo el personal conoce y utiliza los medios de comunicación internos que maneja Banesco?		
		Frecuencia de aparición	* ¿Cuál es la frecuencia de aparición de estos medios? ¿Con qué regularidad se actualiza la información relevante?		
		Comunicación ascendente	* ¿Reciben información del personal? ¿Cuáles son los medios de retroalimentación utilizados en la empresa para recibir información del personal?		
			* ¿Le otorga importancia a la información que le proporciona su personal a la hora de tomar decisiones? ¿En qué medida?		
		Imagen	* ¿Cómo considera la imagen de Banesco internamente?		
Analizar la influencia de rasgos en la efectividad de la comunicación interna.	Rasgos	Cargo	* ¿Cuál es tu cargo en la empresa?	Entrevista y Cuestionario	Generadores y Receptores de Información
		Antigüedad	* ¿Cuánto tiempo tienes de antigüedad?		

7.- Búsqueda de información secundaria

Una fuente secundaria consiste en “compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocesan información de primera mano” (Dankhe, citado en Hernández y otros, 1986: 24).

Las fuentes secundarias “son aquellas que contienen información abreviada. Sólo sirven como simple ayuda al investigador, preferentemente para suministrar información sobre documentos primarios” (Barvaresco, 1988: 41).

La información secundaria de esta investigación es todo el material bibliográfico utilizado para el desarrollo de la misma.

8.- Determinación de las unidades de análisis

Las fuentes primarias “constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporciona datos de primera mano” (Dankhe, citado en Hernández y otros, 1986: 23).

“Son aquellas que contienen información no abreviada y en su forma original. Son todos los conocimientos científicos o hechos e ideas estudiados bajo nuevos aspectos” (Barvaresco, 1988: 40).

Las unidades de análisis en este estudio son tres: los expertos en materia de comunicaciones internas de la empresa (Susana Santamaría, Vicepresidente de Comunicaciones internas, y Jhael Luque, Gerente de Comunicaciones Internas), el personal que es generador de información y los empleados que mayormente son los receptores de información de Banesco Banco Universal.

9.- Población

“Una población es el conjunto de todos los objetos o elementos que se están considerando”. (Kerlinger, 1997: 79).

Esta investigación limita su población a los empleados de la compañía Banesco Banco Universal que se encuentran ubicados en Caracas.

10.- Muestra

“Una muestra es una porción de la población tomada por lo general como representativa de la misma”. (Kerlinger, 1997: 79).

En esta investigación la muestra es no probabilística, la cual supone:

un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario... En las muestras de este tipo, la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores. (Hernández et al., 1998: 231).

La muestra queda definida por un número de sujetos representativos de la población (empleados de Banesco Banco Universal), quienes fueron elegidos según decisión de las investigadoras.

11.- Elaboración de instrumentos para recolección de información en cada unidad de análisis

Un “instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información” (Sabino, 2000: 145).

Cuestionario

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández et al., 1998: 285).

Según Hernández et al. (1998) el contenido de las preguntas del cuestionario varía dependiendo de los aspectos que se estén midiendo. Principalmente, se habla de dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas.

Las preguntas abiertas se basan en dar libertad a la persona, a la que se le está aplicando el cuestionario, para que su respuesta sea la que él considere pertinente y la redacta a su manera. (Hernández et al., 2000).

En contraste, las preguntas cerradas “son aquellas que restringen la respuesta a la elección entre un número limitado de categorías ya previamente presentadas en el cuestionario” (Hernández et al., 2000: 471).

Para los fines de esta investigación se aplicó este instrumento

(cuestionario) a la muestra seleccionada, es decir a empleados de Banesco Banco Universal mencionados más arriba.

Entrevista

Existen dos formas generales de obtener información de las personas, la primera utiliza preguntas, lo cual significa que es un proceso bastante directo. La segunda, intenta que los individuos respondan a algún tipo de estímulo estructurado, siendo la técnica más directa y, por ende, se realizan preguntas directas; donde el sujeto proporciona una respuesta, la cual arroja la información capaz de ser convertida en una variable. (Kerlinger, 1984).

La entrevista tiene muchas ventajas, por ejemplo el entrevistador puede, después de hacer una pregunta general, seguir preguntando para obtener las razones de las respuestas dadas, por lo tanto permite mayor profundidad a la investigación. (Kerlinger, 1997: 309).

En este trabajo de grado, la entrevista usada es de tipo *no estructurada*, la cual:

es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por lo tanto por un cuestionario o modelo rígido, sino que discurren con cierto grado de espontaneidad, mayor o menor según el tipo concreto de entrevista que se realice. (Sabino, 2000: 158).

Consiste en formular preguntas de manera libre, con base en las respuestas que va dando el interrogado. No existe estandarización del formulario y las preguntas pueden variar de un interrogado a otro.

(Hernández et al., 2000: 462).

Las entrevistas no estructuradas varían según su grado de formalidad o de rigidez, existen las informales, las focalizadas y las guiadas o “por pautas”. Esta última es un poco más formalizada, se guía “por una lista de puntos de interés que van explorando en el curso de la entrevista. (Sabino, 2000: 159).

La entrevista no estructurada empleada en esta investigación es de tipo guiada y se realizó a dos unidades de análisis: al personal de Banesco Banco Universal experto en comunicación y a una muestra del personal que es generador de información (gerentes y vice-presidentes de otros departamentos).

11.1.- Diseño

Se utilizaron tres instrumentos: un cuestionario y dos entrevistas. Una de las entrevistas, denominada instrumento 1, consta de una guía de 10 preguntas o puntos de interés con los que se abordaron a los expertos en comunicación de la empresa, es decir, al departamento de Comunicaciones Internas de Banesco.

Se aplicó otro modelo de entrevista guiada a la muestra de empleados generadores de información en Banesco. Este instrumento, llamado instrumento 2, está compuesto por 12 preguntas que buscaban conocer y analizar la relación de estos sujetos con las comunicaciones internas existentes, tomando en consideración la influencia de ciertos

rasgos, tales como el cargo y la antigüedad de los sujetos en la empresa.

El cuestionario, llamado instrumento 3, consta de 28 preguntas abiertas y cerradas, las cuales permiten evaluar el nivel de conocimiento que los empleados de Banesco poseen en relación a los distintos canales informativos que la organización utiliza para transmitir la información.

Estos indicadores buscaban conocer el tipo de información que se transmite, la cantidad, variedad y temporalidad de estos mensajes. Los tópicos tratados en este instrumento se basan en el desarrollo de la actual comunicación interna, de tal manera que se pueda realizar una descripción de la misma. (Ver apéndice I)

11.2.- Validación

se expresa como la propiedad por la cual un procedimiento mide lo que se quiere medir y proporciona resultados representativos de la población. Es una cualidad que garantiza una medida libre de sesgo o error sistemático, y permite homologar un procedimiento. (Orozco, 1999: 183).

Igualmente este autor plantea que el instrumento empleado debe reunir todos los elementos necesarios para poder medir el objeto de estudio. Además, el procedimiento para validar el contenido debe realizarlo un grupo de expertos a juicio subjetivo, el cual debe conducir a una conclusión en consenso. Los expertos deben comprobar la presencia

de todos los componentes para evaluar el tema de estudio. (Orozco, 1999).

La validación de los instrumentos aplicados se realizó bajo la tutela de expertos en metodología, estadística y comunicaciones. Estos especialistas fueron todos Profesores de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello:

.- Lic. Pedro Navarro, Coordinador de la Escuela de Comunicación Social y Profesor de las cátedras Gerencia de Proyectos y Mercadotecnia.

.- Lic. Max Römer, Director de la Escuela de Comunicación Social y Profesor de las cátedras, Teorías de la Imagen y Semiótica.

.- Lic. Jorge Ezenarro, Profesor de la cátedra de Estadística y Jefe de la cátedra de Metodología de la Investigación Cuantitativa y cualitativa.

11.3.- Ajuste

Luego de diseñados los instrumentos, fueron sometidos al juicio de los expertos que validarían estos métodos de recolección de datos para su posterior aplicación. A partir de esta evaluación se realizaron ciertos ajustes que facilitarían la experiencia a los sujetos, así como también permitiría un análisis más adecuado de los resultados.

Estos cambios consistieron en reducir el número de preguntas en las entrevistas de manera que los sujetos no fueran sometidos a más de una hora de conversación. Con respecto al cuestionario, se mantuvo el número de ítems pero se agregaron opciones de respuesta a algunas preguntas para balancear su contenido, se llevaron las preguntas abiertas a preguntas cerradas y se modificó el formato de la impresión a 2 columnas.

12.- Diseño del plan operativo de muestreo

12.1.- Método de recolección de datos

Se plantea que la recolección de datos es,

una función logística que consiste en realizar todas las actividades relacionadas con la recolección de los datos, desde la preparación hasta la entrega de sistemas, incluidas la supervisión y la auditoría de las consultas. (Orozco, 1999: 196).

En este trabajo de investigación la recolección de datos comienza en la selección del tema a investigar y culmina en la auditoría de las comunicaciones internas de Banesco Banco Universal.

Inicialmente se compiló la información proveniente de todo el material bibliográfico requerido para el desarrollo de la investigación. Luego se recolectaron datos a través de fuentes primarias, para lo que se utilizaron dos entrevistas y un cuestionario, los cuales fueron aplicados a

muestras seleccionadas de empleados de Banesco Banco Universal.

Estos datos, recogidos con la aplicación de los instrumentos, fueron analizados con objeto de desarrollar la auditoría, la cual finaliza con recomendaciones para las comunicaciones internas de la empresa estudiada.

12.2.- Escogencia del marco de muestreo

La identificación de la población de interés se realiza “con base en los objetivos de la investigación, se determinan las características y requisitos que deben reunir los individuos destinados a integrar la muestra” (Orozco, 1999: 94)

La población de interés del presente trabajo de investigación son todos aquellos empleados de Banesco Banco Universal ubicados en la zona metropolitana del Distrito Capital. Debido a que en esta zona se encuentra un porcentaje importante del personal administrativo de la empresa, así como una representación considerable de los empleados de las agencias bancarias.

La escogencia de la población se llevó a cabo con base en el desarrollo del tema que esta investigación persigue, tal como lo es, la auditoría de la comunicación interna de Banesco Banco Universal.

Para hacer el muestreo se seleccionó, por decisión de las investigadoras, a dos sujetos de la población expertos en comunicación, por ser claves para la recolección de ciertos datos relativos a las comunicaciones internas de Banesco.

Luego se seleccionó a una muestra del grupo de gerentes, quienes conforman a los empleados generadores de información y finalmente, se seleccionó una muestra de mayor cantidad de sujetos del grupo de empleados catalogados como receptores de información dentro de la empresa.

De esta forma se conformaron tres grupos pertenecientes todos a la población de empleados de Banesco Banco Universal. Cada grupo fue sometido a un instrumento distinto para lograr una maximización de los beneficios en la investigación, que permitiera arrojar mejores conclusiones para la empresa.

12.3.- Selección del método de muestreo

Una primera división que suele hacerse entre las muestras consiste en separarlas en muestras probabilísticas y no probabilísticas (...) En las muestras no probabilísticas... el investigador procede en cierta forma a ciegas, pues no tiene una idea del error que puede estar introduciendo en sus apreciaciones. (Sabino, 2000: 123).

El método de muestreo empleado en esta investigación es el no

probabilística y según Sabino (2000) existen distintos tipos de muestras no probabilísticas de las que se seleccionaron dos modalidades: la muestra intencional para los expertos en comunicación y la muestra por cuotas para los gerentes y receptores de información.

Una muestra por cuotas consiste en predeterminar la cantidad de elementos de cada categoría que habrán de integrarla (...) Una muestra intencional escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia. (Zapata, 2000: 123).

12.4.- Determinación del tamaño de la muestra

La determinación del tamaño de la muestra para las entrevistas se determinó por el método de saturación.

El tamaño muestral solo es relevante cuando el muestreo es aleatorio ya que permite conocer el error al proyectar los resultados de la muestra a la población. El muestreo de esta investigación es no aleatorio, por lo tanto, el tamaño solo cobra relevancia para poder calcular la prueba chi cuadrado.

Esta tiene como requisito al cruzar variables, que cada celda tenga una frecuencia esperada mínima de 5 respuestas. Para calcular el tamaño se toman las 2 preguntas con mayor número de categorías de respuestas y al multiplicarlas se tendrá el número de celdas, luego al multiplicar esto por 5 se tendrá el número de cuestionarios a administrar. (J. Ezenarro, conversación personal, Abril 6, 2006).

Multiplicando entonces la frecuencia esperada (5) por los dos números de categorías de respuesta más altos (8 y 6) se obtiene una cifra

de 240, la cual se refiere a que deben administrarse 240 cuestionarios para poder llevar a cabo las pruebas de X^2 y tener así una significancia estadística en los resultados. Se aplicaron 250 cuestionarios, lo que arroja un sobrante de 10 sujetos por encima del mínimo requerido por lo antes expuesto.

12.5.- Elección de los elementos de la muestra

Se estableció contacto con la Gerente de Comunicaciones Internas de Banesco, Jhaelp Luque, a quien se le aplicó el instrumento número 1 y, posteriormente, les proporcionó a las investigadoras una lista de empleados generadores de información en la empresa para aplicarles el instrumento número 2.

Igualmente, Luque facilitó dos autorizaciones firmadas y selladas por la organización, con el fin de proceder con la aplicación del instrumento 3 sin encontrar barreras de gravedad por parte de algunos empleados.

A partir de la lista de contactos de los generadores de información, se realizaron citas con cada uno de los sujetos a entrevistar y de esta manera lograr la aplicación del instrumento número 2. Dichas entrevistas, realizadas en las sedes administrativas de la empresa, fueron grabadas para su posterior procesamiento, a excepción de un sujeto que respondió

el instrumento por correo, por no poder atendernos en persona.

Por último, con el apoyo de las autorizaciones emitidas por el Departamento de Comunicaciones Internas, se procedió a visitar diversas sedes administrativas y agencias bancarias en Caracas para abordar a los empleados y aplicar de esta manera los cuestionarios (instrumento número 3).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1.- Codificación y vaciado de respuestas

Las entrevistas fueron transcritas textualmente y su contenido fue desglosado en función de los objetivos de ésta investigación. Se procedió a analizar cada una de ellas, con el vaciado en cuadros de cada una de las respuestas de los entrevistados, de acuerdo a su correspondencia con los objetivos planteados en el estudio.

Los cuestionarios fueron enumerados para poder llevar a cabo fidedignamente el vaciado de respuestas y para el control de las investigadoras, de esta forma se facilitaba la identificación de cada sujeto cuestionado. Así mismo, cada pregunta fue utilizada como una variable y a cada opción de respuesta se le asignó un número, para proceder al vaciado de las mismas y ser llevados a datos estadísticos.

También en el cuestionario se encontraban dos preguntas que eran originalmente abiertas, las correspondientes al cargo y a la antigüedad. Pero, con el fin de simplificar el tratamiento de los datos, las respuestas fueron agrupadas en categorías. Luego, a cada una de estas nuevas categorías les fue igualmente asignado un número para su codificación.

La variable cargo fue agrupada de la siguiente manera:

1	Analista	Analista de soporte, analista de sistema y analista técnico.
2	Apoyo móvil	Mensajero y auxiliar de seguridad.
3	Apoyo profesional	Arquitecto, asesor de negocios, ejecutivo de negocios, consultor de sistema, ejecutivo de seguros, ejecutivo de cuentas, técnico soporte, asistente legal y especialista tributario.
4	Apoyo gerencial	Coordinador, gerente, sub-gerente, jefe departamento, supervisor, vice-presidente.
5	Apoyo oficina	Oficinista, secretaria, recepcionista, transcriptor.
6	Cajero	Cajero
7	Promotor Financiero	Promotor Financiero
8	Líder de proyecto	Líder de proyecto

La antigüedad por su parte, se codificó así:

1	Menos de 1 año.
2	Entre 1 y 5 años.
3	Entre 6 y 15 años.
4	Más de 15 años.

2.- Análisis de datos

Para el análisis de las encuestas se utilizó el programa de estadística SPSS (versión 9.0). Se calcularon índices de frecuencia y porcentaje con el fin de conocer la distribución de los sujetos en las opciones de respuesta de cada pregunta; y, para las variables escalares se calcularon además, índices de tendencia central (media, mediana y moda), desviación, kurtosis y asimetría con el mismo fin.

Para realizar el análisis de resultados se realizaron procedimientos estadísticos para poder conocer la relación entre los elementos estudiados. Dichas herramientas estadísticas fueron definidas y se

tomaron de los autores: Berenson, M y otro. (1992) “Estadística Básica en Administración: conceptos y aplicación” (págs. 39-85) y de Rivas, E. (1985) “Estadística General” (págs. 186- 226).

Media: Medida de tendencia central. Es la suma de los valores de todas las observaciones de un conjunto de datos, dividiendo después ese total entre el número total de elementos involucrados. Recibe también el nombre de media aritmética o promedio.

Mediana: Medida de tendencia central. Es el valor que se encuentra en el centro de una secuencia ordenada de datos. La mediana no se ve afectada por observaciones externas en un conjunto de datos.

Moda: Medida de tendencia central. La moda es el valor de un conjunto de datos que aparece con mayor frecuencia. Se obtiene fácilmente a través de un arreglo ordenado. La moda no se afecta ante la ocurrencia de valores externos.

Porcentaje: es la multiplicación de las proporciones por 100, para convertir los valores decimales en enteros, al efectuar esta operación las proporciones se convierten en porcentajes.

Desviación típica o estándar: se define como la raíz cuadrada positiva del promedio aritmético de los cuadrados de los desvíos de los valores

con respecto a su media aritmética.

Frecuencia: consiste en ordenar los datos en forma creciente o decreciente de acuerdo a su magnitud, e indicar el número de veces que cada dato se repite.

Kurtosis: tienen por función determinar si la distribución de los términos de una serie responden a una curva normal o no. En virtud de la picudez de la curva, a la normal se denomina mesokúrtica; si para un mismo valor de las medidas de dispersión la ordenada máxima sufre una depresión, resultando la curva achatada se denomina platikúrtica y en el caso en que la ordenada máxima se elevara, tomando la curva como forma aguda, se denomina leptokúrtica.

Asimetría: las medidas de asimetría permiten conocer cómo se aleja o se acerca una serie de datos a una distribución simétrica, es decir, la simetría o asimetría de dicha serie.

Chi cuadrado: es una medida de la desviación de las frecuencias obtenidas de las frecuencias esperadas por azar. Se puede calcular X^2 siempre que se tenga una forma de saber cuáles son las expectativas debidas al azar y que se tengan observaciones independientes. Entre mayor sea la X^2 , mayor es la desviación de las frecuencias obtenidas de las frecuencias esperadas por azar. El valor de X^2 va de 0, el cual indica

que no hay desviación alguna, hasta un gran número de valores que se incrementan.

Correlación: se utiliza en la estadística para representar las variaciones que presenta un fenómeno en relación con dos variables y determinar en forma gráfica el tipo de relación que existe entre dichas variables.

Coefficiente Eta: Cuando una variable es categórica y la otra es cuantitativa, se selecciona Eta. La variable categórica debe ser codificada numéricamente.

Variable nominal o categórica: es aquella en la que cuando los números o símbolos asignados a los objetos no tienen un número que signifique algo más que la presencia o ausencia de la prioridad o el atributo que se está midiendo. Es decir, es aquella en la cual se ha llamado “categórica” ya que nombra algo y lo sitúa dentro de una categoría.

Variable de intervalo o escalar: Son las variables que incluyen la relación de orden y admiten las operaciones de suma y resta. La medición se ejecuta asignando números a varias clases de objetos para precisar la magnitud de las distancias.

Estos datos permitieron realizar una descripción de todos los

porcentajes y datos significativos encontrados en el estudio de las variables, a través de cada una de las preguntas realizadas en los diferentes instrumentos aplicados a la muestra seleccionada. Luego, fueron integrados a la teoría incluida en el Marco Teórico de la presente investigación, a partir de allí se arrojaron las diferentes conclusiones del caso.

2.1.-Descripción de frecuencia

En función de responder los objetivos planteados en este estudio se realizaron 28 preguntas a través de un cuestionario, aplicado a una muestra de 250 empleados de Banesco, cuya distribución de frecuencia se expone a continuación.

Para las variables escalares se agruparon las 6 opciones de respuestas en dos categorías, la primera incluye a quienes puntuaron del 1 al 3 y la segunda a quienes lo hicieron del 4 al 6. Esto con el fin de sintetizar la información.

1.- ¿Cuál es tu cargo en la empresa?

La distribución de frecuencia en la variable Cargo cobra relevancia en esta investigación para estudiar la relación de este rasgo con las demás variables, ya que no existe entre los objetivos de esta investigación, un análisis de la variable por sí misma. A continuación se

muestra la distribución de la variable Cargo arrojados por la muestra estudiada dentro de Banesco Banco Universal.

Cargo	Porcentaje
Analista	50,4
Apoyo Móvil	0,8
Apoyo Profesional	6,4
Apoyo Gerencial	16,4
Apoyo Oficina	7,6
Cajero	6,4
Promotora	4,8
Líder de Proyecto	7,2

De los resultados obtenidos en la evaluación de la muestra se puede observar como el 50,4 % corresponde al cargo Analista, seguido por un 16,4% de Apoyo Gerencial y el resto está distribuido en pequeñas proporciones dentro de los demás cargos. (Ver anexo B)

2.- ¿Cuánto tiempo tienes de Antigüedad?

Luego de la fusión de Banesco y el anterior Banco Unión, la empresa estudiada reajustó la antigüedad de sus empleados, así se explica cómo en Banesco hay empleados que poseen más de 15 años dentro de la organización.

Dentro del trabajo de investigación se tomó en cuenta la variable antigüedad sólo para relacionarla con el resto de las variables y no para evaluar su comportamiento por sí misma. A continuación se muestra un cuadro descriptivo perteneciente a la frecuencia observada de dicha

variable.

Antigüedad	Porcentaje
Menos de 1 año	22,8
De 1 a 5 años	32,4
De 6 a 15 años	40,4
Más de 15 años	4,4

De los resultados obtenidos se observa que el mayor porcentaje de la muestra estudiada tiene entre 6 y 15 años de antigüedad. Y el menor porcentaje observado corresponde a las personas con más de 15 años de antigüedad dentro de la organización. (Ver anexo C)

3.- Selecciona los Medios de Comunicación internos que conoces

El conocimiento o desconocimiento de los medios de comunicación internos de Banesco fueron el eje central de esta investigación. Por lo tanto, uno de los ítems consistió en explorar qué porcentaje de la muestra estudiada conocía los diferentes medios de comunicación empleados dentro de la organización.

Medios	Lo conoce	No lo conoce
Intranet	98,0%	2,0%
Lotus Notes	93,2%	6,8%
Tablones de Anuncios	98,4%	1,6%
Cartelera	92,0%	8,0%
Cable	75,6%	24,2%
Boletines	91,6%	8,4%

De los resultados obtenidos se observa que más del 90% de la

muestra conoce todos los medios de comunicación internos de Banesco a excepción del Cable que es conocido por un 75,6% del personal estudiado. (Ver anexo D, E, G, H, I, J)

4.- ¿Sientes que estos medios satisfacen tus necesidades de información?

Con este ítem se pretendió conocer el grado de satisfacción de los empleados de Banesco en relación a los medios de comunicación internos de la organización.

Satisfacción	Sí	No	Otra
Porcentaje	90,8	7,6	1,6

Según los resultados obtenidos de la muestra estudiada el 90,8% afirmó estar satisfecho con los medios utilizados dentro de la organización. (Ver anexo K)

5.- ¿Te parece que la información que en ellos se transmite está al alcance de todos los empleados?

Con esta interrogante se pretendió conocer la opinión de los empleados en relación al alcance de la información transmitida internamente dentro de Banesco.

Alcance	Sí	No	Otra
Porcentaje	79	21	0

Los resultados obtenidos de la muestra estudiada, arrojan que el 79% de los empleados afirman que la información sí está al alcance de

los todos, en contraposición de un 21% que afirma lo contrario. (Ver anexo L)

6.- ¿Cómo considera la imagen de Banesco internamente?

Con esta interrogante se pretendió conocer la opinión de los empleados en relación a la Imagen interna de Banesco, la siguiente tabla expresa los resultados obtenidos:

Imagen	Totalmente Inapropiada 1	2	3	4	5	Totalmente Apropiada 6
Porcentaje	0,8	0	3,2	14,4	40,4	41,2

Del total de la muestra estudiada el 41,2% considera que la Imagen de Banesco es Totalmente Apropiada. Agrupando las 6 respuestas en dos categorías, se observa que el 96% analizado considera la Imagen interna de Banesco Apropiada.

7.- Para estar enterado de la información interna de la empresa ¿Cuál medio de comunicación prefieres?

Este ítem se utilizó para conocer el medio de preferencia de los empleados de Banesco. El resultado obtenido de la muestra estudiada se presenta a continuación:

Preferencia	Porcentaje
Intranet	40
Lotus Note	39,2
Tablones de Anuncios	11,6
Carteleras	2
Cable	1,6
Boletines	5,6

Se pudo observar que para la muestra estudiada el medio de preferencia es la Intranet con un 40%, seguido por el Lotus Notes con una representación de 39,2% de preferencia.

8.- ¿Con qué frecuencia lees los Tablones de Anuncios?

A través de esta interrogante se pretendió conocer la frecuencia de lectura de la muestra estudiada, sobre los Tablones de Anuncios. La tabla siguiente expone los resultados obtenidos.

Frecuencia Tablones	Nunca 1	2	3	4	5	Siempre 6
Porcentaje	4	10,8	20,4	26	17,2	21,6

Según los resultados obtenidos el 64,8% arroja una alta frecuencia de lectura de los Tablones de Anuncios.

9.- Consideras que la información que aparece en los Tablones de Anuncios es:

Este ítem se utilizó para conocer la opinión de los empleados evaluados en la muestra, acerca de la cantidad de información presentada en los Tablones de Anuncios. En la siguiente tabla se expresan los resultados:

Información Tablones	Muy Poca 1	2	3	4	5	Demasiada 6
Porcentaje	3,6	2	16,1	37,5	30,6	10,1

Según los datos obtenidos el 78,2% de la muestra estudiada considera que la información publicada en los Tablones de Anuncios es abundante.

10.- Si pudieras modificar algo en los Tablones de Anuncios, ¿Qué sería?

A través de esta interrogante se pretendió conocer los posibles cambios que el personal de Banesco pudiera realizar a los Tablones de Anuncios, los datos arrojados se presentan a continuación:

Cambio Tablones	Porcentaje
El formato	29,5
El contenido	17,7
La imagen	40,5
Otra	12,3

De la muestra estudiada el 40,5% plantea un cambio de Imagen a los Tablones de Anuncios, seguido por un 29,5% del cambio de formato.

11.- ¿Con qué frecuencia ves El Cable?

Esta interrogante permitió conocer la frecuencia de exposición, de la muestra estudiada, frente al Cable Banesco. Los datos arrojados se presentan a continuación:

Frecuencia Cable	Nunca 1	2	3	4	5	Siempre 6
Porcentaje	38	17,4	25,2	9,1	6,6	3,7

Según los datos obtenidos en la evaluación de la muestra estudiada el 80,6% de los empleados de Banesco ven el Cable con baja frecuencia, inclusive el valor más alto correspondió al 38% de aquellos que indican nunca verlo.

12.- Consideras que la información que aparece en El Cable es:

La utilización de este ítem permitió conocer la opinión de los empleados de la muestra evaluada en relación a la información que aparece publicada en el Cable. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Información Cable	Muy poca 1	2	3	4	5	Demasiada 6
Porcentaje	20,1	12,1	23,1	16,1	15,1	3,5

Se puede observar que el 55,3% de la muestra evaluada considera que la información que aparece en el Cable es poca, dado a que los valores en porcentaje más altos se encuentran en el renglón de menor puntuación.

13.- Si pudieras modificar algo de El Cable actual, ¿qué sería?

Este ítem se utilizó para conocer los posibles cambios que el personal de Banesco pudiera realizarle al Cable, el resultado obtenido se

presenta a continuación:

Cambio Cable	Porcentaje
Formato	23,3
Contenido	38,4
Imagen	11,6
Otra	26,7

Se observa que el 38,4% de la muestra sugiere cambiar el contenido de El Cable y el 26,7% de la prefiere la opción otra, donde proponen cambiarle la ubicación e incrementar el sonido. (Ver anexo T)

14.- ¿Con qué frecuencia lees la información que se publica en Cartelera?

Esta interrogante permitió conocer la frecuencia de lectura de la muestra estudiada referente a las Carteleras, la siguiente tabla expresa los resultados:

Frecuencia Cartelera	Nunca 1	2	3	4	5	Todos los días 6
Porcentaje	7,7	11	24,8	28,9	19,1	8,5

Se observa como el 56,5% de la muestra manifiesta realizar una lectura de las carteleras con alta frecuencia. Sin embargo, no muestra una gran diferencia con respecto al porcentaje del otro renglón categórico que respondió leerlas con baja frecuencia.

15.- Consideras que la información que aparece en Cartelera es:

Con este ítem se pretendió conocer la opinión de la muestra acerca de la cantidad de información publicada en las Carteleras. La tabla siguiente expresa los resultados obtenidos:

Información Cartelera	Muy poca 1	2	3	4	5	Demasiada 6
Porcentaje	4,7	4,7	26,2	40,3	21,9	2,1

La muestra evaluada arrojó que el 64,3% considera que la información que aparece en las Carteleras es abundante.

16.- Crees que la temática de la Cartelera es:

Esta opción estudia la opinión de la muestra evaluada sobre la temática de la Cartelera, en donde dentro de las categorías de respuestas los resultados fueron los siguientes:

Temática Cartelera	Porcentaje
Interesante	22,7
Incompleta	9,2
Noticiosa	46,3
Excluyente	1,3
Completa	16,6
Desactualizada	3,9

Para la muestra estudiada el 46,3% opina que la temática de la Cartelera es noticiosa, seguido por un 22,7% que considera que es

interesante y un tercer rango opina con un 16,6% que la información es completa.

17.- ¿Qué le cambiarías a la Cartelera?

Este ítem permitió conocer los posibles cambios que la muestra estudiada haría a las Carteleras. En la siguiente tabla se observan los resultados obtenidos.

Cambio Cartelera	Porcentaje
Formato	27,2
Contenido	19,6
Ubicación	35,9
Otra	17,4

El 35,9% de la muestra considera que la cartelera debería ser cambiada de ubicación, seguido por un 27,2% que opina que se le cambie el formato.

18.- ¿Conoces la Intranet de Banesco?

Con esta interrogante se pretendió conocer si los empleados de Banesco conocen la Intranet del banco, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Conoce Intranet	Porcentaje
Sí	98
No	2

El 98% de la muestra estudiada afirma que sí conoce la Intranet de Banesco, en contraposición de un 2% que asume no conocerla.

19.- ¿Con qué frecuencia utilizas la Intranet?

Esta interrogante se utilizó para conocer con qué frecuencia la muestra estudiada utiliza la Intranet del banco. Los resultados obtenidos se observan en la siguiente tabla:

Frecuencia Intranet	Nunca 1	2	3	4	5	Todos los días 6
Porcentaje	2,4	2,8	6	15,7	25,7	47,4

Según la muestra el 88,8% expresó que la frecuencia de lectura de Intranet es alta, incluso el mayor valor arrojado pertenece a la lectura diaria con un 47,7% de total evaluado.

20.- ¿Qué le cambiarías a la Intranet?

Este ítem permitió conocer los cambios que propone la muestra estudiada, en la siguiente tabla se observan los resultados obtenidos.

Cambio Intranet	Porcentaje
Formato	22,6
Contenido	17,5
Imagen	26,6
Otra	33,3

Del total de la muestra evaluada el 33,3% respondió la opción Otra como propuesta de cambio, dentro de la cual plantean en su mayoría que no modificarían nada, otros sugieren mayor actualización y algunos, un mejor motor de búsqueda. (Ver anexo AA)

21.- ¿Conoces el Lotus Notes de Banesco?

Con esta interrogante se pretendió conocer cuántas personas del total de la muestra estudiada conocen el Lotus Notes, la siguiente tabla presenta los resultados obtenidos:

Conoce Lotus Note	Porcentaje
Sí	93,6
No	6,4

El 93,6% de los estudiados manifestaron que sí conocen el Lotus Notes, mientras que el 6,4% dice no conocerlo.

22.- ¿Con qué frecuencia utilizas el Lotus Notes?

La utilización de este ítem permitió conocer la frecuencia de uso del Lotus Notes, los siguientes datos demuestran los resultados obtenidos de la muestra estudiada.

Frecuencia Lotus	Nunca 1	2	3	4	5	Todos los días 6
Porcentaje	5,7	0	1,2	2,4	4,9	85,8

Se puede observar como el 93,1% de la muestra estudiada expresa que usa el Lotus Notes con alta frecuencia, donde el 85,8% reporta leerlo diariamente.

23.- ¿Qué le cambiarías al Lotus Notes?

Este ítem permitió conocer los cambios que la muestra estudiada

aplicaría al Lotus Notes, donde los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

Cambio Lotus Note	Porcentaje
Formato	16,8
Disponibilidad acceso	20,4
Estructura	26,9
Otra	35,9

El 35,9% de la muestra plantea como opción de cambio la casilla otra y proponen que se amplíe la capacidad de almacenamiento, seguido por mayor velocidad. (Ver anexo AD)

24.- ¿Conoces los Boletines?

Esta interrogante permitió conocer la cantidad de empleados que conocen los Boletines Informativos. En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos:

Conoce Boletines	Porcentaje
Sí	91,6
No	8,4

La muestra estudiada manifestó que conoce los Boletines en un 91,6%, en relación al 8,4% que respondió no conocerlos.

25.- ¿Con qué frecuencia lees los Boletines?

A través de esta interrogante se pudo conocer con qué frecuencia la muestra estudiada lee los Boletines. La tabla que a continuación se presenta expone los resultados obtenidos:

Frecuencia Boletines	Nunca 1	2	3	4	5	Todos los días 6
Porcentaje	7,1	7,9	18,3	25,8	21,3	19,6

Se puede observar que el 66,7% de la muestra estudiada presenta una alta frecuencia de lectura de los Boletines.

26.- Consideras que la información que aparece en los Boletines es:

Este ítem permitió conocer la opinión de los empleados de la muestra en relación a la cantidad de información que aparece en los Boletines. La siguiente tabla expone los resultados obtenidos:

Información Boletines	Muy poca 1	2	3	4	5	Demasiada 6
Porcentaje	3,1	3,5	20,5	34,5	31,9	6,6

Se puede observar como el 72,9% de la muestra considera que la información de los Boletines es abundante.

27.- Crees que la temática de los Boletines es:

A través de este ítem se pretendió conocer la opinión de la muestra estudiada en relación a la temática de los boletines, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Temática Boletines	Porcentaje
Interesante	39,0
Incompleta	8,3
Noticiosa	32,0
Excluyente	0,9
Completa	17,5
Desactualizada	2,2

El 39% de la muestra considera que la temática de los Boletines es Interesante, seguido de un 32% que la considera noticiosa y de un 17,5% que afirma que la temática es completa.

28.- ¿Consideras que la comunicación interna de Banesco influye en tu conducta laboral?

Con esta interrogante se pudo conocer el nivel de influencia de los medios de comunicación internos de Banesco en la conducta diaria de sus empleados. Los resultados de la muestra estudiada se presentan a continuación:

Conducta	No influye nada 1	2	3	4	5	Influye muchísimo 6
Porcentaje	5,7	4	8,5	18,2	36,8	26,7

Según los datos arrojados por la muestra evaluada el 81,8% de los empleados de Banesco considera que las comunicaciones internas sí influyen en su conducta laboral.

Análisis de las distribuciones de frecuencia de las variables escalares

.- La distribución de la *Frecuencia de lectura de los Tablones de*

Anuncios se puede considerar Mesokúrtica ya que su índice de kurtosis es de $-0,825$. Esto se traduce en que los datos se distribuyen de modo normal en la muestra, es decir, que el promedio de los sujetos evaluados presentan la misma opinión acerca de la frecuencia de lectura de los Tablones de Anuncios y solo algunos expresaron opiniones extremas.

Por otro lado, la asimetría para esta variable es de $-0,222$, lo que representa una curva de sesgo negativo hacia la izquierda. En otras palabras, que la mayor cantidad de sujetos se ubica a la derecha de la distribución, ya que opinaron una alta frecuencia de lectura. El promedio de los sujetos se ubicó en el valor 4 de la escala. (Ver anexo A, O)

.- La distribución de *Frecuencia de observación del Cable* se puede considerar Mesokúrtica ya que su índice de kurtosis es de $-0,212$. Esto quiere decir, que la mayor cantidad de sujetos se ubica hacia el centro de la distribución, con un promedio de $2,40$ y existen cada vez menos sujetos a medida que se acercan a los valores extremos.

Sin embargo, estos pocos valores extremos generan un sesgo positivo en la curva de la distribución, ocasionando que la mediana sea de 2 y la moda de 1. Esto se evidencia en el índice de asimetría obtenido de $0,791$, el cual muestra que la mayor parte de los sujetos se agrupan hacia la izquierda, en el área de baja frecuencia de observación del Cable. (Ver anexo R)

.- La *Frecuencia de lectura de Cartelera* tiene una distribución Mesokúrtica (-0,541), es decir, de tipo normal con el mayor porcentaje de valores ubicados en el centro y con un achatamiento en los polos, en donde la media o promedio es de 3,66.

Por su parte, la mediana y la moda arrojaron un valor de 4, lo que es ligeramente mayor a la media y esto refleja un sesgo negativo a la izquierda en la asimetría de -0,198. Es decir, que existe un mayor porcentaje de sujetos a la derecha de la distribución, con una alta frecuencia de lectura de la Cartelera. (Ver anexo U)

.- La *Frecuencia de uso de la Intranet* tiene una distribución ligeramente Leptokúrtica (1,530) lo que representa una curva apuntalada, en donde un porcentaje considerable de la muestra se ubica en una posición y el resto hacia los extremos.

En cuanto a la asimetría, la curva presenta un sesgo negativo a la izquierda de -1,377. Lo que se refleja en la acumulación de datos a la derecha de la distribución, ya que la mayoría de los sujetos manifestó tener una alta frecuencia de uso de la intranet. Por este sesgo el promedio es de 5,02 mientras que el valor de la escala con mayor frecuencia de respuestas es de 6. (Ver anexo Z)

.- La *Frecuencia de uso del Lotus Notes* presenta una distribución

pronunciadamente Leptokúrtica (8.609) debido al gran número de sujetos que respondió la opción 6, en donde se encuentra el pico de la distribución; mientras que una pequeña proporción se ubica en las otras opciones.

Esta pequeña proporción traslada la media a 5,58, lo que respalda la el valor de -3,125 arrojado por la asimetría. Esto se traduce en un sesgo negativo a la izquierda o en un acumulamiento de valores a la derecha de la distribución representados por quienes tienen una alta frecuencia de uso del Lotus Notes. (Ver anexo AC)

.- La *Frecuencia de lectura de los Boletines* presenta una kurtosis de -0,619 lo que manifiesta una distribución Mesokúrtica, en la que los valores se distribuyen de manera normal en la distribución.

Por otro lado, el índice de asimetría es de -0.411, lo que indica un sesgo negativo a la izquierda, en otras palabras, un ligero acumulamiento de datos a la derecha de la distribución entre quienes manifestaron una alta frecuencia lectura de los boletines. Este ligero sesgo se muestra en que el promedio de respuestas es de 4,05, mientras que la mayor proporción se encuentra en la opción 4. (Ver anexo AF).

.- La *Imagen interna* de Banesco presenta una distribución Leptokúrtica de 2.966, con un apuntalamiento de la curva en el valor 6 de

la escala, es decir con una gran proporción de sujetos que considera la imagen de Banesco totalmente apropiada y algunos valores distribuidos hacia los extremos de la distribución.

En este caso los valores extremos ocasionan que la media sea menor a la moda, 5,17 con respecto a 6, lo que va de la mano con el índice de asimetría arrojado, de -1.321. Esto refleja un sesgo negativo a la izquierda o, lo que es igual, un acumulamiento de los datos hacia la derecha de la distribución. (Ver anexo M)

.- La variable correspondiente a la *Información de los Tablones de Anuncios* tienen una kurtosis Mesokúrtica de 0.809 en su distribución, la cual se ve representada por una curva de tipo normal en donde la mayoría de los sujetos se ubica en la opción de respuesta 4 y el resto de la muestra se distribuye en las otras opciones formando así una curva acampanada.

La asimetría para esta variable es de -0,680, lo que se traduce en un sesgo negativo a la izquierda, producto de los valores extremos, que desplaza el promedio de respuestas a 4,20, así como el pico de la curva hacia la derecha. (Ver anexo P)

.- La distribución de frecuencia en la *Información del Cable* presenta una kurtosis de -0,986 lo que indica que es mesokúrtica o de tipo

normal. La asimetría de $-0,076$ representa un distribución con un sesgo negativo a la izquierda, por lo que si bien la media es de $3,15$, la moda es de 4 , ya que la mayor cantidad de los datos se ubican a la derecha de la curva. (Ver anexo S)

.- La variable *Información en la Cartelera* presenta una distribución Mesokúrtica o de tipo normal con un índice de kurtosis de $0,476$. Por otro lado, la moda y la mediana arrojaron un valor de 4 , que al contrastarla con la media o promedio de respuestas de $3,76$, se observa un sesgo negativo a la izquierda o acumulación de datos a la derecha, registrado por el índice de asimetría de $-0,603$. (Ver anexo V)

.- La distribución de frecuencias de la *Información en los Boletines* tiene una kurtosis de $0,410$ lo que la hace Mesokúrtica, al igual que una curva normal. La asimetría por su parte, es de $-0,590$ lo que refleja un sesgo negativo a la izquierda por la acumulación de datos a la derecha de la distribución. La mayor frecuencia de sujetos corresponde a la opción de respuesta 4 , mientras que el promedio es ligeramente mayor ($4,08$) a causa de este sesgo. (Ver anexo AG)

.- La distribución de la variable *Conducta* es Mesokúrtica ($0,629$) o normal y presenta un sesgo negativo a la izquierda por una asimetría de $1,099$. Lo cual, refleja un acumulamiento de los datos a la derecha de la distribución, es decir, que la mayoría de los sujetos consideran que la

información transmitida en los medios sí influye en su conducta laboral. Efectivamente la media es de 4,08 y la moda y la mediana de 4. (Ver anexo AI)

2.2.- Cruce de variables

Se procedió a aplicar a los datos obtenidos en los cuestionarios diversas pruebas estadísticas para explorar la relación entre las variables. Para el cruce de variables nominales se calculó el Coeficiente de Contingencia. Para el cruce de una variable nominal con una escalar se aplicó el Coeficiente Eta y para el cruce de variables escalares se calcularon Correlaciones de Pearson.

Conjuntamente, para el cruce de variables nominales se aplicó la prueba de significancia estadística Chi cuadrado (χ^2). Esta indica que cuando los valores de significancia son menores a 0,05 los resultados son significativos porque tienen una probabilidad de ocurrencia al azar despreciable. Ya que, de medirse nuevamente esta relación en pruebas futuras se encontrarían los mismos resultados con un 95% o más de probabilidad de ocurrencia.

Los cruces de variables realizados fueron aquellos que respondían a los objetivos y a la naturaleza exploratoria de esta investigación, tal como la relación de las variables cargo y antigüedad con el resto de los ítems, para analizar la influencia de rasgos en la comunicación interna de

Banesco.

Con el mismo propósito, se cruzaron también las variables percepción de la información transmitida en los medios con la temática de estos, la frecuencia de lectura (o uso) con el alcance, la influencia en la conducta con la imagen percibida, la satisfacción con los cambios deseados en los medios y, por último, la frecuencia de lectura con cambio, información y temática de los distintos medios formales estudiados.

Los índices de asociación calculados cuyos valores encontrados no eran significativos fueron descartados, por no ser de interés para este trabajo de investigación.

Toda la información aquí expuesta se refiere no a la población sino a la muestra estudiada, es decir, a los 250 empleados de Banesco a quienes les fue aplicado el instrumento 3.

Correlaciones con la variable Cargo

1.- Correlación entre el cargo y el conocimiento de los medios de comunicación internos de Banesco

1.1.- Cargo-Intranet: De la muestra estudiada el 98% que conoce la intranet se encuentra distribuido entre los distintos cargos. Los que no conocen este medio son el 50% del apoyo móvil, el 18,75% de los cajeros

y el 0,8% de los analistas.

La prueba de Chi^2 refleja que los resultados obtenidos son significativos (0,0009) y el grado de relación entre las variables arrojado por el coeficiente de contingencia es de 0,407. Esto indica una intensidad de relación entre las variables media, en donde dependiendo del cargo que ocupen dentro de la organización, tenderán a conocer o no el medio intranet.

1.2.- Cargo-Lotus Notes: El 93,2% de las personas del total de la muestra evaluada que afirman conocer Lotus Notes se encuentran distribuidos entre los cargos estudiados, exceptuando las personas pertenecientes a la categoría de Cajeros con una representación de 87,5%, el 100% de Apoyo Móvil y un 5% de Apoyo Oficina quienes afirmaron no conocerlo.

Los resultados de la prueba Chi^2 permiten observar una significancia estadística (0,0009), es decir que en un 99,9% se obtendrían los mismos resultados en pruebas futuras. Por su parte, el grado de relación entre las variables arrojado por el coeficiente de contingencia es de 0,673. Lo cual expresa con una alta intensidad de asociación que los sujetos tienden a conocer o no el Cable dependiendo de su cargo.

1.3.- Cargo-Tablones de Anuncios: El 98,4% de los empleados

que conocen Tablones de Anuncios se encuentran distribuidos entre las diversas categorías de Cargos y quienes no lo conocen son el 50% de Apoyo Móvil, 5,26% de Apoyo Oficina y 1,6% de los Analistas.

La prueba de χ^2 es significativa, es decir que la probabilidad de ocurrencia por azar es menor a 0,0009. En el resultado del análisis del coeficiente de contingencia la relación es de 0,342 lo que indica una asociación de media a baja entre las variables. Es decir, que existe una tendencia con una intensidad de media a baja a que los sujetos conozcan los Tablones de Anuncios dependiendo de su cargo.

1.4.- Cargo-Cartelera: El 26,3% del Apoyo Oficina, el 10,3% de los Analistas, el 5,9% de los Líderes de Proyectos y el 2,4% del apoyo Gerencial, y no conocen la Cartelera, mientras que el 100% de Apoyo Móvil, Apoyo Profesional, Cajeros y Promotoras sí las conocen.

En la prueba de χ^2 se observa que son significativos los resultados obtenidos, con una probabilidad de ocurrencia al azar de 0,031. Y en el análisis del coeficiente de contingencia la relación obtenida es baja (0,241). Lo cual refleja una tendencia de baja intensidad al conocimiento de la cartelera con respecto al cargo del empleado.

1.5.- Cargo-Boletines: El 50% de Apoyo Móvil, el 31,25% de Cajeros, el 21% de Apoyo Oficina, el 16,6% de Líderes de Proyectos, el

12,5% Apoyo Profesional, el 8,3% de Promotores, 4,9% de Apoyo Gerencial y 2,4% de Analistas afirman no conocer este medio.

Se observa que las personas estudiadas que no conocen este medio se encuentran distribuidas entre los diferentes cargos, la mayor representación se encuentra en el personal de Apoyo Móvil seguidos por los Cajeros.

La prueba de χ^2 arrojó un índice significativo de 0,0009 y el coeficiente de contingencia mostró un resultado de 0,317. Manifestando así, una intensidad de la relación entre las variables de media a baja, por lo que en el 99,9% de las veces que se realice esta prueba en ocasiones futuras, se observará una tendencia media al conocimiento de los Boletines en función del cargo del empleado.

2.- Correlación entre el Cargo y la Satisfacción de los medios internos

El 7,6% de la muestra que manifestó no estar satisfecho con los medios de comunicación internos se encuentra distribuidos entre el 56,25% de los Cajeros, el 50% de Apoyo Móvil, el 10,5% del Apoyo Oficina, 7,9% del Apoyo Gerencial y el 3,2% de los analistas.

La prueba de χ^2 refleja una significancia estadística de 0,0009 y el coeficiente de contingencia muestra una relación media de 0.488. Es decir, que existe una tendencia, de intensidad media, a que los

empleados se encuentren satisfechos o no con los medios internos de Banesco dependiendo de su cargo.

3.- Correlación entre el Cargo y el Alcance de la información

El 79% del total de la muestra estudiada respondieron que la información que se transmite en los medios de comunicación internos de Banesco sí está al alcance de todos. Sin embargo, el 50 % de los cajeros y apoyo móvil estudiados, y el 37,9% del apoyo gerencial, manifestaron que la información no está al alcance de todos los empleados.

La prueba de χ^2 arrojó un nivel de significancia de 0,052 y el coeficiente de contingencia indica una relación baja arrojando un valor de 0,231. Por lo que no existe una tendencia muy acentuada en la muestra a considerar si la información está o no a su alcance dependiendo del cargo que ocupen.

4.- Correlación entre el Cargo y la Preferencia de medios

De este estudio los resultados obtenidos son los siguientes:

.- La mayoría de los Analistas manifestaron preferir el Lotus Notes representando el 43,65%, seguido por el 38,8% que prefieren la Intranet.

.- El 50% de los de Apoyo móvil prefieren la Cartelera y el otro 50% manifestó preferir la Intranet.

.- La mayoría del Apoyo Profesional (43,75%) prefiere la Intranet y

el 37,5% prefiere el Lotus Notes.

.- El 46,3% del Apoyo Gerencial prefiere el Lotus Notes, seguido por el 39% que prefiere Intranet.

.- El 36,8% de Apoyo Oficina prefiere Lotus Notes, mientras que el 26,3% manifestó preferir los Tablones de Anuncio.

.- EL personal de Cajeros equivalente al 56,5% prefiere la Intranet y el 37,5% prefiere los Tablones de Anuncios.

.- El 50% de las promotoras prefiere el Lotus Notes, seguido del 33,3% que prefiere la Intranet.

.- El 55,5% de los Líderes de Proyectos prefieren la Intranet y el 27,7% prefiere el Lotus Notes.

El resultado obtenido a través de la prueba de χ^2 es significativo con un valor de 0,001 y presenta un coeficiente de contingencia de 0,456 lo que expresa una asociación media entre las variables. Es decir, que existe una tendencia media a que los sujetos prefieran determinados medios dependiendo del cargo que ocupen en la organización.

5.- Correlación entre el Cargo y la frecuencia de lectura de los Tablones de Anuncios

El 68,4% de la muestra estudiada que mantiene una alta frecuencia de lectura de tablones de anuncios está compuesto por más del 60% de los analistas, el personal de apoyo profesional, apoyo gerencial y promotores. Por su parte, el 100% del apoyo móvil, el 67% de los líderes

de proyecto y el 50% de los cajeros afirma leer los tabloneros con poca frecuencia.

El coeficiente Eta expresa una asociación baja (0,277) entre las variables cargo y frecuencia de lectura, por lo que existe una tendencia de baja intensidad, a leer los Tabloneros de Anuncios con determinada frecuencia en función del cargo.

6.- Correlación entre el Cargo y la apreciación de la información en el Cable

El 55,3% de la muestra que opina que la información que aparece en el Cable es poca aparece representado en todas las categorías de cargos, excepto para los Promotores, quienes en un 54,5% opina que la información es abundante. Del resto de las categorías más del 50% opina que la información es poca, incluso el personal de Apoyo Profesional y los de Apoyo Oficina que mantienen esta opinión representando un 70% de los de su rango.

El coeficiente de correlación Eta expresa una relación baja entre las variables (0,242), o una baja tendencia a que los sujetos consideren la información del Cable de determinada forma dependiendo del cargo que posean.

7.- Correlación entre el Cargo y los cambios al medio Cable

El 38,4% de los empleados de la muestra que manifiestan querer cambiar el contenido del Cable se encuentran distribuidos en el 38,5% de los Analistas, el 50% del Apoyo Móvil, el 50% de Apoyo Oficina, 50% de los Cajeros y el 63,6% de los Líder de Proyectos.

Sin embargo, los empleados pertenecientes a otros cargos manifiestan otra preferencia de cambio. El 50% de Apoyo Móvil prefiere cambiar la imagen, el 87% del Apoyo Profesional y el 54,5% de las Promotoras prefiere la opción de cambio Otra, mientras que el 50% de los Cajeros prefiere modificar en formato. (Ver anexo AL).

El resultado obtenido de la prueba de Chi^2 es de 0,031 lo que indica que los resultados son significativos o, que tienen una probabilidad de ocurrencia al azar de 0,031. La correlación arrojada por el coeficiente de contingencia expresa un valor de asociación medio entre las variables de 0,438 o, una tendencia media en los sujetos a preferir determinados cambios en el Cable en función del cargo.

8.- Correlación entre el Cargo y la frecuencia de uso de la Intranet

El 91,2% de los analistas, el 50% del Apoyo Móvil, el 87,5% de Apoyo Profesional, el 92,7% del Apoyo Gerencial, el 94,7% de Apoyo Oficina, el 91,7% de Promotoras y el 100% de Líder de Proyectos

conforman el 88,8% que expresó tener una alta frecuencia de lectura de la Intranet. La única categoría de cargo que manifestó utilizar la Intranet con baja frecuencia fueron los Cajeros con un 56,5%.

El resultado de la evaluación del coeficiente Eta indica una asociación media entre las variables (0,452). Es decir que existe una tendencia de intensidad media a usar la Intranet con alta o baja frecuencia dependiendo del cargo en donde se ubique el empleado dentro de Banesco.

9.- Correlación entre el Cargo y la frecuencia de uso del Lotus Notes

El 93,1% que afirma usar el Lotus Notes con alta frecuencia está distribuido entre el 99,2% de los Analistas, 100% del Apoyo Profesional, 100% del Apoyo Gerencial, 91,7% de las Promotoras y 100% de los Líder de Proyecto. Sin embargo, el 100% de los Cajeros y de Apoyo Móvil afirman usarlo con baja frecuencia.

El coeficiente de correlación Eta expresó un valor de 0,892 lo que refleja una muy alta asociación entre las variables cruzadas. Es decir que existe una fuerte tendencia de los sujetos a usar o no el Lotus dependiendo del cargo que posean.

10.- Correlación entre el Cargo y el cambio al Lotus Notes

El 35,9% de la muestra evaluada que seleccionó la opción de cambio otra está representado por el 32% de los Analistas, el 50% del Apoyo Profesional, el 36,4% de Apoyo Gerencial, el 53,3% de Apoyo Oficina y 40% de las Promotoras. Sin embargo, los Líder de Proyectos dividieron su mayoría porcentual entre el formato y la disponibilidad de acceso agrupándose un 33,3% en cada opción.

Según los resultados obtenidos ningún Cajero respondió esta pregunta al igual que el 50% del Apoyo Móvil, el 50% restante se inclinó a favor de la disponibilidad de acceso.

El coeficiente Eta arrojó una baja relación entre las variables, expresando un valor de 0,202. Es decir que si bien existe una tendencia a preferir determinadas opciones de cambio del Lotus Notes en función del cargo, la intensidad de esta asociación es baja.

Correlaciones con la variable Antigüedad

1.- Correlación entre la Antigüedad y el conocimiento de los medios de comunicación internos de Banesco

1.1.- Antigüedad-Lotus Notes

El 93,2% de la muestra que manifestó conocer el Lotus Notes tiene

una mayoría representativa en las diferentes categorías de antigüedad. No así, el 6,8% que afirma no conocerlo está distribuido en el 26,7% de quienes tienen menos de un año, el 4,9% de los que tienen de 1 a 5 años y el 0,99% de los que tiene de 6 a 15 años de antigüedad.

La prueba de χ^2 arrojó un resultado significativo de 0,0009; y el coeficiente de contingencia expresó una relación entre las variables media-baja de 0,301. Es decir que existe una tendencia media-baja a que los sujetos conozcan o no el Lotus Notes dependiendo de la antigüedad que tengan en Banesco. Concretamente, tienden a no conocerlo a medida que tienen menor antigüedad.

1.2.- Antigüedad-Cable

Según los datos arrojados por la muestra estudiada, todas las categorías de antigüedad cuentan con una mayoría porcentual que manifiesta conocer este medio. El 33,3% de quienes tiene menos de un año, el 24,7% de los que tienen de 1 a 5 años, el 16,8% de quienes tiene de 6 a 5 años y el 45,5% de quienes tiene más de 15 años en Banesco son quienes manifiestan no conocer el Cable.

La prueba de χ^2 arrojó un índice significativo de 0,041. Por su parte, el coeficiente de contingencia expuso una baja asociación de 0,179 entre las variables cruzadas. En otras palabras, no existe una tendencia significativa a conocer o no el Cable en función de la antigüedad del

empleado.

2.- Correlación entre la Antigüedad y la información que aparece publicada en los Tablones de Anuncios

El 78,2% de la muestra evaluada que consideró que la información publicada en este medio es abundante se encuentra representada por el 64,3% de los que tienen menos de un año, el 75,5% de los que tienen de 1 a 5 años, el 86% de los que tienen de 6 a 15 años y el 100% de aquellos que tienen más de 15 años en la organización.

El coeficiente de correlación Eta estimó una relación de media a baja entre las variables expresada por un valor de 0,307. Esto quiere decir, con una baja intensidad, que a medida que aumentan en antigüedad los empleados de Banesco, estos tienden a opinar que la información que aparece publicada en los Tablones de Anuncios es abundante.

3.- Correlación entre la Antigüedad y la frecuencia con la que ven el Cable

El 80,6% de la muestra estudiada que ve el Cable con baja frecuencia, está distribuido entre el 87,3% de los que tienen menos de un año, el 83,5% de los que tienen de 1 a 5 años, el 75,5% de los que tienen de 6 a 15 años y el 70% de aquellos que tiene más de 15 años en la empresa.

El resultado arrojado por el coeficiente Eta mostró una baja asociación entre las variables de 0,321. Es decir que existe una tendencia de baja intensidad a observar el Cable con determinada frecuencia en función de la antigüedad.

Correlaciones de Frecuencia de lectura o de uso con Alcance

1.- Correlación entre el Alcance de la Información en los medios internos y la Frecuencia de uso de Lotus Notes

El 96,9% de la muestra que manifestó que los medios sí están al alcance de los empleados, expresaron una alta frecuencia de uso del Lotus Notes; al igual que el 78,8% de quienes afirman que la información no está al alcance de todos dentro de la organización.

El coeficiente de correlación Eta mostró una baja relación entre las variables de 0,309. Esto expresa una tendencia de baja intensidad a opinar que la información transmitida en los medios internos sí está al alcance de todos a medida que tienen mayor frecuencia de uso del Lotus Notes.

Correlaciones de la Frecuencia de exposición a los medios internos con Cambio, Información y Temática

1.- Correlación de Frecuencia de lectura de los Tablones de Anuncios con la información de los mismos

El 90,7% de la muestra que manifestó leer con alta frecuencia los

Tablones de Anuncios considera que la información que se publica en ellos es abundante. Igualmente el 54,6% de la muestra que afirma leerlos con baja frecuencia. Sin embargo, el 70,58% de quienes consideran que la información es poca pertenecen a la categoría de baja frecuencia de lectura.

El coeficiente de correlación de Pearson arrojó un nivel de correlación medio de 0,438. Lo que indica con una intensidad media, una tendencia en la muestra considerar abundante la información en los Tablones de Anuncios, a medida que aumentan su frecuencia de lectura.

2.- Correlación de Frecuencia de observación del Cable con el Cambio al mismo

El 80,6% de la muestra estudiada que ve el Cable con baja frecuencia está representado mayormente por el 40,9% de ellos que prefieren cambiar su contenido. Mientras que el 33,3% de los que dicen ver el Cable con una alta frecuencia prefieren cambiar el formato.

El coeficiente de correlación Eta expresó una relación entre las variables de media a baja arrojando un valor de 0,332. Este coeficiente refleja una asociación de intensidad media entre las variables que indica que la muestra tiende preferir determinada opción de cambio del Cable, dependiendo de la frecuencia de observación que tengan de este medio.

3.- Correlación de Frecuencia de observación del Cable con la información que aparece en el mismo

El 69,3% de quienes afirman ver el Cable con baja frecuencia consideran que la información en éste es poca. Mientras el 91,3% de aquellos que manifestaron verlo con una alta frecuencia consideran que la información es abundante.

El coeficiente de correlación de Pearson arrojó un nivel de correlación alto de 0,666. Lo cual expresa una alta tendencia a considerar que la información transmitida en el Cable es abundante a medida tienen mayor frecuencia de exposición al medio.

4.- Correlación de Frecuencia de lectura de la Cartelera con la información publicada en la misma

De los empleados estudiados en la muestra que opinan que tienen una alta frecuencia de lectura de la Cartelera, el 79,9% considera que la información es abundante. Mientras que el 63,5% de los que manifestaron leerla con baja frecuencia consideran que es poca información.

El coeficiente de correlación de Pearson arrojó una relación media entre las variables con un valor de 0,553. Esta relación indica una tendencia de intensidad media a que los sujetos consideren que la información transmitida en el Cartelera es abundante a medida que aumentan su frecuencia de lectura.

5.- Correlación de Frecuencia de lectura de los Boletines con la información publicada en los mismos

Del 66,7% de la muestra que expresa tener una alta frecuencia de lectura de los Boletines, el 90,5% manifiesta que la información publicada en ellos es abundante. Mientras que el 65,7% de los que leen los Boletines con baja frecuencia afirman que es poca información.

El coeficiente de correlación de Pearson arrojó una alta relación entre las variables cruzadas, expresando un valor de 0,636. Es decir, que existe una alta tendencia en la muestra a considerar que la información publicada en los Boletines es abundante a medida que aumentan su frecuencia de lectura.

2.3.- Análisis de contenido de instrumentos 1 y 2

A continuación se presentan las matrices de análisis realizadas de las entrevistas, llevadas a cabo con los distintos grupos de sujetos, a partir de los objetivos de la investigación.

INSTRUMENTO 2: Generadores de Información

Sujeto 1.- Gerente de división de mercadeo de tarjetas de crédito y débito

Objetivos	Dimensiones	Respuestas
<p><i>Medir la efectividad de la comunicación interna de la empresa.</i></p>	<p><i>Efectividad de la comunicación interna.</i></p>	<p>(Información única) “Usualmente es la misma información para todos, y dependiendo de la naturaleza de la información que se está otorgando, sí hay áreas que hay que hacer mayor énfasis.”</p> <p>(Flujo de información gerentes-empleados) “Yo diría que por lo menos desde el punto de vista mío, viendo la jerarquía desde arriba hacia abajo, pienso que la comunicación fluye bastante bien...la misma dinámica hace que el correo sea lo más rápido”</p> <p>(Opinión de los empleados) “Muchísimo porque sin hablar peyorativamente, los de abajo, el área operativa los llamaría yo, son vitales porque son los que usualmente les dan el frente a los clientes, son las personas que directamente reciben los comentarios, dudas, inquietudes de cualquier promoción o comunicación que nosotros estemos generando. Entonces para mi es de gran importancia tanto o más que cualquiera de otra fuente la información de ellos porque son... yo los llamaría el termómetro, están monitoreando que está pasando constantemente y cualquier novedad te la están reportando y eso hace que uno pueda cambiar el rumbo o mejorar algo oportunamente.”</p> <p>(Imagen de Banesco) “Me parece excelente porque yo creo que una de las cosas que cuidan en la organización no es solamente el tema interno sino externo. Si te fijas desde la estructura en la que estamos, nuestras computadoras, los símbolos están llenos de Banesco, la misma estructura de la organización, internamente el merchandising, nuestros carnets... Todo lo que se usa internamente como empleados y en el ámbito donde nos desenvolvemos está cubierto de la imagen Banesco y no arbitrariamente, esta hecho con profesionalismo, siguiendo las normas, el uso correcto de los logos de los colores, el Standard, o sea no es arbitrario sino que todo es previamente revisado por las áreas nuestras que son que son los especialistas del tema de imagen. Pienso que</p>

	<p>somos unas de las pocas organizaciones, que no es porque trabaje aquí, sino que de verdad se preocupan por eso, desde adentro salgan y la gente se sienta identificada con el tema de marca, tanto así es que muchas veces en otros departamentos tu ves que se preocupan de llamarte y decirte mira como uso el logo aquí, no lo hacen arbitrariamente porque saben que hay una cultura de uso de imagen interna.”</p> <p>(Conoce y utiliza los medios) “De conocer creo que conozco todos, básicamente internamente tenemos, Tablones de Anuncios, El Boletín Digital, La Intranet, tenemos Cable Banesco que de alguna forma es un canal interno pero también hay información que ve el público externo en las agencias. Tenemos las Carteleras que también de alguna forma en algunos lugares están internamente como externamente, en algunas agencias están la cartelera. Creo que esos son los principales y yo soy usuaria indirecta de todos ellos porque todas las comunicaciones y promociones que yo quiero hacer llegar a toda la organización o también muchas veces a los clientes yo pido que sea por la mayoría de todos esos canales.</p> <p>(Frecuencia) “Muy frecuente, yo diría que por lo menos una vez a la semana yo tengo algo que decir, porque el negocio de tarjetas es muy dinámico y es muy masivo, entonces hay información no solamente de una campaña sino si hay una cosa que queremos reforzar, una información, algo que pasó, un recaudo, o sea, es muy dinámico porque siempre hay algo que aportar o algo que comunicar mejor dicho. Entonces, por lo menos una vez a la semana yo le estoy pidiendo al área de comunicación interna que, coye mira vamos a comunicar esto.”</p> <p>(Satisfacción de expectativas) “Sí, yo pienso que sí”</p> <p>“Internamente todo el mundo tiene acceso a la comunicación”</p> <p>(Influencia en la conducta) “Sí, definitivamente sí. Yo pienso que el tener el acceso inmediato y por diversos canales, auditivos, visual, etc.; porque hay algo que si es interesante en esos medios internos que tenemos es que cada quien procesa la información de distintas formas, unos más visuales otros más auditivos. Tener canales que tengan todas esas opciones definitivamente te ayuda y te apoya en tu trabajo diario. Tenemos muchas cosas que decir y efectivamente sin esos</p>
--	--

		canales no se podría replicar la información de inmediato y que llegase a todo el mundo.”
<i>Identificar los medios de mayor y menor preferencia del público objetivo.</i>	<i>Medios.</i>	(Medios de preferencia) “Mira el medio por excelencia como te dije es el correo electrónico y también hay otras cosas para envío como los Tablones de Anuncios, Tiempo Banesco que es dentro de la intranet nuestra página, pero por excelencia el correo te diría que tanto para enviar como para recibir información es el principal.” (Medios más utilizados) “Por correo”
<i>Analizar la influencia de rasgos en la efectividad de la comunicación interna.</i>	<i>Rasgos.</i>	Gerente de División de Mercadeo de Tarjetas de Crédito y Débito. 5 años en Banesco.

Sujeto 2.- Gerente de asuntos sociales

Objetivos	Dimensiones	Respuestas
<i>Medir la efectividad de la comunicación interna de la empresa.</i>	<i>Efectividad de la comunicación interna.</i>	(Información única) “La comunicación sí (es única para todos), internamente fluye para todos por igual.” (Flujo de información gerentes-empleados) “Pueden haber ocasiones en que se rompe un poco las comunicaciones entre nuestros jefes o nuestros supervisores inmediatos pero siempre yo he cooperado, por lo menos en los departamentos en que he trabajado, que los supervisores han tratado de comunicarnos todas las cosas que nos tienen que comunicar internamente, incluso aquellos trabajadores que no cuentan con la herramienta Lotus Note, se les pasa la información que se suministra a través de esta herramienta que generalmente es uno de los mecanismos que se usa para tenerlos informados a ellos de cuales son todas las comunicaciones o todas las informaciones de interés de la organización.” Internamente las comunicaciones están bien enfocadas. Además que la gerencia de comunicaciones internas es un área muy abierta recibe muchas sugerencias y que a través de esa herramienta podemos manifestar cualquier tipo de inquietud que

		<p>tengamos hacia la organización o felicitarla o lo que sea.”</p> <p>(Opinión de los empleados) “Sí es importante a la hora de tomar decisiones, claro, las decisiones importantes siempre la toman los jefes, pero, yo pienso que si toman en cuenta mucho lo informado que tu puedas estar o no en la organización, por eso desde hace un tiempo para acá hay campañas agresivas internamente sobre toda la información que se pueda generar para que los empleados estén informados en todo.”</p> <p>(Imagen de Banesco) “Maravillosa, igual que la externa. Yo creo que muchos de nosotros nos identificamos con la organización y por eso es que estamos aquí, yo pienso que uno de los valores primordiales es que tu te sientas identificado con la organización y con los valores que ella tiene para tu poder entonces sentirlo en tus labores diarias y eso te lo da también, gran parte, las comunicaciones internas.”</p> <p>(Conoce y utiliza los medios) “Está la herramienta Lotus Note, que se pasa un boletín semanal, que eso es la parte de la gerencia de comunicaciones internas que está en el área de mercadeo, tenemos en los ascensores los boletines Banesco, como el periodiquito Banesco es lo que está en los ascensores... tenemos el Cable Banesco, está la Intranet donde también hay bastante información, donde constantemente la están cambiando, en los baños... hay como carteleras de información para los empleados y los empleados se pueden comunicar a través de la gerencia de comunicaciones internas, a través de un buzón de correo electrónico que se llama comunicaciones internas, ahí los empleados pueden dar cualquier tipo de sugerencia que requieran para que sea transmitida a través de los boletines semanales.”</p> <p>(Frecuencia) “Nosotros los gerentes, a todos los empleados que tengan correos Lotus Note les estamos enviando información.”</p> <p>(Satisfacción) “Yo considero que sí, aunque hay muchos empleados que no tienen la cultura de información.”</p>
<p><i>Identificar los medios de mayor y menor preferencia del público objetivo.</i></p>	<p><i>Medios.</i></p>	<p>(Medios de preferencia) “El medio de mi preferencia es el boletín semanal porque está todo condensando, resumido... El boletín semanal que se envía por lotus note, es un poco más dinámico tienes información sobre el sistema puedes leer lo que tu quieras según el titulo que le hayan puesto a cada una de las</p>

		noticias, ósea es mucho mas interactivo.”
<i>Analizar la influencia de rasgos en la efectividad de la comunicación interna.</i>	<i>Rasgos.</i>	Gerente de Asuntos Sociales. 8 años en Banesco.

Sujeto 3.- Coordinadora de recursos humanos

Objetivos	Dimensiones	Respuestas
<i>Medir la efectividad de la comunicación interna de la empresa.</i>	<i>Efectividad de la comunicación interna.</i>	<p>(Información única) “Si yo considero que tiene que ser totalmente genérica para que puedan tener acceso todos, más que dividirlos por áreas específicas. En general la comunicación es bien asertiva, es constante.”</p> <p>(Opinión de los empleados) “Sí, totalmente. Para la empresa es vital la opinión de los empleados, hay muchas cosas que se deciden sin la opinión de los empleados pero sí se toma en cuenta.”</p> <p>(Imagen de Banesco) “Tiene todo, yo pienso que en ésta como en cualquier otra hay fallas, pero hay que elegir y yo creo que por eso estamos aquí, estamos donde nos gusta y si no nos gusta entonces no debemos estar.”</p> <p>(conoce y utiliza los medios) “Está el boletín informativo semanal, está la intranet, en donde tenemos acceso a diferentes portales, muchas de las áreas ya tienen sus portales establecidos con información de qué están haciendo, qué hay, que les puede ser útil a los empleados. Carteleras con información en ascensores y en determinados lugares.”</p> <p>(Medios más utilizados)”Yo creo que lo más importante, de hecho tenemos en la intranet un portal de la gerencia de calidad de vida, donde manejamos todo lo que hace la gerencia, todos los procesos tanto macro como algunos tips de actividades que se hacen en determinadas fechas y cuando queremos colocar información para grupos más precisos podemos colocar información en la intranet o utilizamos los correos.”</p>

		<p>(Frecuencia) “El uso es a diario y la actualización de la información es semanal”</p> <p>(Satisfacción) “Sí, yo pienso que ya lo que falta es que ellos hablen. Sí, estos te garantizan que la información llegue.”</p> <p>(Influencia en la conducta) “Yo pienso que depende, la conducta laboral depende mucho del estado de ánimo y eso depende de cómo lo veas. No siempre haces lo que quieres hacer o lees lo que quieres leer pero yo pienso que todo tiene solución. Se toma acción sobre la información que transmiten, más que cambiar o modificar tu conducta laboral.”</p>
<i>Identificar los medios de mayor y menor preferencia del público objetivo.</i>	<i>Medios.</i>	(Medios de preferencia) “Yo pienso que la Intranet, aparte del portal que es una herramienta que nos ayuda muchísimo a todos, allí está toda la información y permite que las cosas queden por escrito. La intranet y el Lotus Note excelentes, son los que más manejo.”
<i>Analizar la influencia de rasgos en la efectividad de la comunicación interna</i>	<i>Rasgos.</i>	Coordinadora De Recursos Humanos. 2 años en Banesco.

Sujeto 4.- Coordinador de planificación y compensación

Objetivos	Dimensiones	Respuestas
<i>Medir la efectividad de la comunicación interna de la empresa.</i>	<i>Efectividad de la comunicación interna.</i>	<p>(Información única) “La información está clasificada dentro de la organización, obviamente hay información que se maneja para todos los empleados... los medios de comunicación que son oficiales en el banco, eso obviamente llega a todo el mundo”</p> <p>(Flujo de información gerentes-empleados) “La comunicación de trabajo en general es buena debido a que los gerentes obviamente hacen supervisión del equipo que le es asignado.”</p> <p>(Opinión de los empleados) “En general el empleado, independientemente de su nivel, es escuchado en su inquietud, ahora que la decisión que se tome este ajustada a esa inquietud, no necesariamente tiene que ser así o si puede ser así, pero el tema de que esa comunicación sea mas plana que jerárquica suele ser así, una de las características en un</p>

		<p>porcentaje bien representativo es que no se generan demasiadas distancias jerárquicas entre unos y otros.”</p> <p>(Imagen de Banesco) “La imagen internamente es una imagen de mucho trabajo, de muchas actividades, de mucho estrés, de mucha presión, es una organización muy intensa, muy dinámica, eso es lo que se percibe tanto interna como externamente.”</p> <p>(Conoce y utiliza los medios) “tenemos la Intranet, nosotros como banco, se ha potenciado mucho la Intranet como una pagina de información de interés para el empleado... También tenemos en los ascensores las publicaciones mensuales internas donde se resaltan obviamente las noticias de mayor impacto y también se lleva en físico a los vice-presidentes y se distribuye. Está clave Banesco que funciona en Ciudad Banesco y en las demás torres, y se transmite mucha información que se hace sobre todo de cara hacia el país... Se envía un boletín semanal electrónico a todos los empleados que sale del área de comunicaciones internas y allí se destacan las informaciones mas relevantes de la semana; cable Banesco se usa todos los días, solo tienes que pararte en frente del televisor y recibes la información, las carteleras que están en los ascensores es lo mismo, se renuevan mensualmente pero están también allí, la intranet es igual, ahora los tiempos de actualización no los se.”</p> <p>(Medios que utilizan) “la retroalimentación solo correos.”</p> <p>(Satisfacción) “En la mayoría de los casos sí.”</p> <p>(Influencia en la conducta) “Mas que influir en mi conducta los mensajes son de información en su mayoría hay unos que por ejemplo el boletín semanal hay siempre una sección que es hacia unos principios de convivencia que se manejan para todas las sedes y torres de Banesco, ese si podría ser mas de utilizarlo , de que ese influya en mi vida como un cambio, considero que en algún porcentaje si podría decirse que influye.”</p>
<p><i>Identificar los medios de mayor y menor preferencia del público objetivo.</i></p>	<p><i>Medios.</i></p>	<p>(Medios de preferencia) “De mi preferencia, el boletín semanal, lo leo religiosamente y el de los ascensores, la intranet lo dejaría como tercera opción porque tiene que ser que vaya a buscar algo muy puntual.”</p>

<i>Analizar la influencia de rasgos en la efectividad de la comunicación interna.</i>	<i>Rasgos.</i>	Coordinador de Planificación Y Compensación. 6 años en Banesco.
---	----------------	--

Sujeto 5.- Gerente de división de negocios de fideicomiso

Objetivos	Dimensiones	Respuestas
<i>Medir la efectividad de la comunicación interna de la empresa.</i>	<i>Efectividad de la comunicación interna.</i>	<p>(Información única) “Sí, Banesco busca unificar el que la información sea corporativa.”</p> <p>(Flujo de información gerentes-empleados) “es fluida, en base a comités y en la planificación estratégica que siempre va desde las directrices de lo que es junta directiva hacia vice-presidentes y hacia gerentes que se encargan de notificar o de informar a las personas que tienen a su cargo.”</p> <p>(Opinión de los empleados) “Sí, mucha importancia, de verdad que siempre es importante la opinión de los empleados porque ellos manejan el día a día y en base a eso se debe tomar en consideración para tomar ciertas decisiones en lo que es la ejecución de todo lo que es la operativa del banco.”</p> <p>(Imagen de Banesco) “La considero óptima, buena, con sus detalles como toda organización pues siempre existen sus momentos en que pueden existir climas enrarecidos por X o determinada circunstancia pero en definitiva es buena.”</p> <p>(Conoce y utiliza los medios) “En el banco está muy bien estructurado todo lo que es la comunicación de todo lo que es la información que se quiere hacer llegar al personal del banco, nosotros tenemos muchos canales de información como es la Intranet, Tiempo Banesco, Tablones de Anuncios, constantemente se nos está enviando información que es importante para todos los empleados que conozcan y que nos permite mantener actualizado todo lo que es procesos, todo lo que es hacia donde nos dirigimos, cuales son nuestras directrices, que debemos hacer; yo considero que la comunicación es bastante efectiva.”</p> <p>“Tiempo Banesco, Intranet, lo que es la publicación de Tiempo Banesco en una forma de periódico, por el Boletín, Tablones de Anuncios y bueno correos.”</p>

		<p>(Medios que utilizan) "A través del correo electrónico."</p> <p>(Frecuencia de envío) "Por lo menos en forma trimestral, aunque nosotros trabajamos mucho con el contacto directo con los gerentes, trabajamos mucho en lo que es mesas de trabajo, con eso logramos acercarnos y estar en contacto feedback en cual es nuestra misión...para así poder lograr reducir las brechas y conseguir que el negocio cumpla sus objetivos y sus metas trazadas en la planificación estratégica."</p> <p>(Satisfacción) "Si bastante, tal vez si no nos da tiempo de hacer todo lo que queremos en ellos, pero yo creo que las herramientas existen, lo que hay es que utilizarlas."</p> <p>(Influencia en la conducta) "Si, porque me mantienen informada de todo aquello que considere la institución que es importante y todas aquellas directrices o políticas que nosotras debemos seguir, pienso que en el momento que yo recibo una información a través de estos medios es porque la institución considera que debemos tomarla en consideración y hacer cumplir las directrices y las políticas que estén establecidas."</p>
<i>Identificar los medios de mayor y menor preferencia del público objetivo.</i>	<i>Medios.</i>	(Medios de preferencia) "Yo creo que el Medio de mi Preferencia es Tiempo Banesco Intranet."
<i>Analizar la influencia de rasgos en la efectividad de la comunicación interna.</i>	<i>Rasgos.</i>	Gerente de División de Negocios de Fideicomiso. 4 años en Banesco.

Sujeto 6.- Negocios de tarjetas, específicamente tarjetas de débito

Objetivos	Dimensiones	Respuestas
<i>Medir la efectividad de la comunicación interna de la empresa.</i>	<i>Efectividad de la comunicación interna.</i>	<p>(Información única) "Cuando es comunicación dirigida a todo lo que es la comunidad Banesco porque es de interés general para todos es a través de Tablones de Anuncios o del Lotus Notes y les llega a toda la institución general."</p> <p>(Flujo de información gerentes-empleados) "No hay ningún problema de comunicación, inclusive un coordinador puede llamar a un vicepresidente, pasarle un correo...y la</p>

	<p>comunicación fluye. Es comunicación abierta entre los cargos menores hacia arriba y de arriba hacia abajo.”</p> <p>(Opinión de los empleados) “Sumamente importancia, por supuesto aquí la comunicación es totalmente abierta, y de hecho si no tuviéramos... yo digo que el éxito de la vicepresidencia es darnos a conocer dentro de todas las áreas de la institución, sino tenemos una comunicación y una cronología de lo que hacemos y de lo que opinamos, estaríamos bloqueándonos, porque si no hablamos el mismo lenguaje internamente y lo damos a conocer hacia fuera con el mismo sentido, entonces nos chocamos internamente y hacia fuera la imagen es...”</p> <p>(Imagen de Banesco) “Creo que la prioridad de Banesco son su gente, sus empleados y lo han demostrado constantemente, en lo que el año pasado se hizo un programa de valores y fue exitoso porque a raíz del crecimiento tan rápido que ha tenido ya nos integramos más”</p> <p>(Medios que utilizan) “Comunicación siempre por escrito en la parte de trabajo para formalizar un evento, estrategias etc., siempre de lo que vayamos a hacer en nuestros lineamientos de trabajo, que este fundamentado. Nuestra comunicación es a través del Lotus Notes. Diariamente reportamos el status para ver si vamos bien según los lineamientos que nos da la vicepresidencia y siempre con status de enviar lo que es la gerencia general con todos.”</p> <p>(Conoce y utiliza los medios) “Sí, son Tablones de Anuncios, Tiempo Banesco, El Cable interno, las Carteleras en los ascensores y todo lo que son comunicaciones importantes a través del Boletín Semanal y si hay alguna información extraordinaria la pasan como extraordinaria, es comunicación especial.”</p> <p>(Satisfacción y Frecuencia) “Sí, y si yo necesito publicar algo inmediatamente yo doy la idea de lo que quiero y necesito publicar y ellos me desarrollan me lo envían, se aprueba... Envió información constante. Dependiendo del producto abarcamos las áreas y le damos los insumos a la parte de comunicación interna para que bajo esos lineamientos te haga el desarrollo. Puntualmente notificamos una vez al mes y después todas las estrategias que tengamos pendientes.”</p>
--	---

		(influencia en la conducta) "Sí, de repente uno con el correo diario, esas cosas de correo te hacen reflexionar y esas comunicaciones tienden a ayudar al empleado a recordar las cosas."
<i>Identificar los medios de mayor y menor preferencia del público objetivo.</i>	<i>Medios.</i>	(Medios de preferencia) "Tablones de Anuncios y la información semanal que pasan."
<i>Analizar la influencia de rasgos en la efectividad de la comunicación interna.</i>	<i>Rasgos.</i>	Negocios de Tarjetas. Específicamente, Tarjetas de Débito. 18 años en Banesco.

Sujeto 7.- Gerente de control de calidad de servicios

Objetivos	Dimensiones	Respuestas
<i>Medir la efectividad de la comunicación interna de la empresa.</i>	<i>Efectividad de la comunicación interna.</i>	<p>(Información única) "La información se clasifica en dos puntos, <i>from in</i> que es la red de ventas, todos los canales de atención al público y el <i>back in</i> que es la parte operativa de la organización y allí la puedes desplegar para áreas exactamente."</p> <p>(Flujo de información gerentes-empleados) "Si existe comunicación, sin embargo cuando se quiere enviar una comunicación para difundirla a través de los medios no es que cualquiera quiera reforzar esto... Se procede a evaluar la comunicación antes."</p> <p>(Opinión de los empleados)"Sí, de hecho las decisiones o mi política que he aplicado es que las decisiones no las tomo yo, somos un equipo de trabajo y las decisiones tiene que salir de todos."</p> <p>(Imagen de Banesco) "Mira Banesco de verdad que te ofrece una tecnología de punta y hay muchos beneficios de empleado, y comparado con otras empresas sé que tenemos los canales más modernos."</p> <p>(Medios que utilizan) "Mira, el medio principal de comunicación en toda la organización es el correo electrónico de hecho en</p>

		<p>años pasados prácticamente un día sin correo electrónico significa un día sin trabajo, sobre todo a nivel gerencial. Todo se canaliza por correo electrónico.”</p> <p>(Conoce y utiliza los medios) “Sí, tenemos medios de Cable Banesco...y utilizamos, por lo menos yo lo utilizo una vez al mes es el de Información Banesco, es un correo que yo se lo mando a la gerencia de Comunicaciones Internas. También tenemos los Boletines Semanales donde tienes varios tips de interés...”</p> <p>(Frecuencia de envío) “Cuando son comunicaciones masivas generalmente al menos una vez al mes. Comunicaciones con vicepresidentes, grupos de trabajo o informaciones internas de mi vicepresidencia es prácticamente a diario.”</p> <p>(Satisfacción) “Hasta ahorita sí.”</p> <p>(Influencia en la conducta) “Sí, claro que si, de hecho para mi es fundamental.”</p>
<i>Identificar los medios de mayor y menor preferencia del público objetivo.</i>	<i>Medios.</i>	(Medios de preferencia) “El medio que es de mi preferencia es el Lotus Notes porque allí tengo correos electrónicos, minutas, agenda de trabajo y reuniones y delegación de tareas, prácticamente es lo primero que abro cuando llego a mi oficina.”
<i>Analizar la influencia de rasgos en la efectividad de la comunicación interna.</i>	<i>Rasgos.</i>	<p>Gerente de Control de Calidad de Servicios.</p> <p>9 años en Banesco.</p>

Sujeto 8.- Jefe de departamento del área de consultoría, proyectos de seguridad y formación

Objetivos	Dimensiones	Respuestas
<i>Medir la efectividad de la comunicación interna de la empresa.</i>	<i>Efectividad de la comunicación interna.</i>	<p>(Información única) “Hay un tipo de información que le llega a todas las personas y hay información que va directa grupos.”</p> <p>(Flujo de información gerentes-empleados) “Es muy fluida, a veces tu puedes conversar con altos ejecutivos, no hay un obstáculo que te impida a ir a ese tipo de cargo.”</p>

		<p>(Opinión de los empleados) “Sí por supuesto, nosotros siempre hacemos una reunión semanal y al momento en que haya una sugerencia o algo trabajamos en eso si es factible, no la descartamos.”</p> <p>(Imagen de Banesco) “Es muy buena, excelente, así como se ve hacia fuera lo tenemos internamente. Somos como una familia.”</p> <p>(Medios que utilizan) “Los medios que se utilizan para la información es la Intranet del banco, el correo electrónico y a veces audiciones que hay directas desde recursos humanos o comunicaciones internas directo en los auditorios”</p> <p>(Conoce y utiliza los medios) “Sí, trato de utilizarlos lo más que pueda, aparte de que trabajo con muchos proyectos y tengo que informar a mucha gente a la hora de salir a producirlos. Trato de utilizar todos esos medios, tanto correo electrónico como la intranet, todo lo que tenga que ver con el apoyo que nos da comunicaciones internas.”</p> <p>(Frecuencia de envío) “Nosotros estamos en el área de proyectos y a nivel de proyecto de lo que estamos llevando, prácticamente estoy tocando comunicaciones internas entre 2 ó 3 veces al mes para que ellos nos apoyen”</p> <p>(Satisfacción) “Hasta los momentos sí”</p> <p>(Influencia en la conducta) “Sí, básicamente sí, porque en el área de comunicaciones internas hay muchas áreas que están abocándose a ellas y la información que pasa por ejemplo Información Banesco es información muy variada, hay muchas cosas de las que tu te vas enterando y siempre uno se recuerda a través de estas comunicaciones internas.”</p>
<i>Identificar los medios de mayor y menor preferencia del público objetivo.</i>	<i>Medios.</i>	(Medios de preferencia) “Básicamente la intranet, el que más utilizo yo para estar enterado de la organización o con el que me gustaría introducir una información para que todo el mundo se entere es la intranet.”
<i>Analizar la influencia de rasgos en la efectividad de</i>	<i>Rasgos.</i>	Jefe de Departamento del Área de Consultoría, Proyectos de Seguridad Y Formación.

<i>la comunicación interna.</i>		4 años en Banesco.
---------------------------------	--	--------------------

Sujeto 9.- Gerente de área. Negocios tarjetas

Objetivos	Dimensiones	Respuestas
<i>Medir la efectividad de la comunicación interna de la empresa.</i>	<i>Efectividad de la comunicación interna.</i>	<p>(Información única) “La información se clasifica, sin embargo, hay información general que cada quien toma dependiendo de lo que le interese, dependiendo del interés de cada quien.”</p> <p>(Flujo de información gerentes-empleados) “Dentro de mi VP muy bien, son gerencias de puertas abiertas.”</p> <p>(Importancia de la opinión de los empleados) “Sí, en esta área se trabaja con seis, aquí tomamos la opinión del grupo y a la hora de tomar una decisión, de acuerdo a los lineamientos que tengamos se toma, pero se les toma en cuenta su posición.”</p> <p>(Imagen de Banesco) “Bien, hay empleados que son pro-Banesco, hay de todo, en mi equipo es bien acertada, es una imagen que fluye, que interiorizamos y tenemos aquí, somos con la gorra Banesco.”</p> <p>(Medios que utilizan) “A través de Lotus, eso es lo que recibimos. Está la parte de tableros de anuncios, hay impresos en las carteleras, están los cables.”</p> <p>(Conoce y utiliza los medios) “Tenemos nuestra página web, tenemos las carteleras que se utilizan en los ascensores, tenemos todo lo que es la parte de tableros de anuncios, tenemos unos impresos que van dirigidos a clientes, tenemos los cables, o sea TV en las agencias.”</p> <p>(Frecuencia de envío) “Yo creo que a diario hay información que se le emite al personal, bien sea por información de interés del personal como tal, información que va atada a los productos y servicios que ofrecemos, información que va atada a las promociones que sacamos. A diario hay información que llega.”</p> <p>(Satisfacción) “En general estoy satisfecha con los medios, a mí me llega la información y la información fluye en mi área.”</p> <p>(Influencia en la conducta) “Muy poco, porque no va dirigido a</p>

		conducta, va más es a nivel información puntual que se tiene. Sin embargo, ha habido campañas importantes como el tema de los valores, que de verdad te identificas con eso, entonces de alguna manera cuando lo lees te sientes identificado pero de verdad el ritmo de trabajo es tan fuerte que vuelves a caer otra vez en lo mismo.”
<i>Identificar los medios de mayor y menor preferencia del público objetivo.</i>	<i>Medios.</i>	(Medios de preferencia) “Tablones, hay un boletín informativo que envían que es bien resumido y ese es el que me gusta y bueno la página web.”
<i>Analizar la influencia de rasgos en la efectividad de la comunicación interna.</i>	<i>Rasgos.</i>	Gerente de Área. Negocios Tarjetas. 7 años en Banesco.

Sujeto 10.- Gerente de división de mercadeo y producto

Objetivos	Dimensiones	Respuestas
<i>Medir la efectividad de la comunicación interna de la empresa.</i>	<i>Efectividad de la comunicación interna.</i>	(Información única para todos) “Sí, ya que tenemos canales internos de comunicación” (Cómo es la comunicación gerencia-empleados) “Totalmente lineal.” (Imagen de Banesco) “Muy bien cuidada por toda la población de empleados.” (Medios utilizados para transmitir información) “Cable Banesco, tablones de anuncio, lotus notes, periódico mensual” (Conoce y utiliza los medios/Frecuencia de envío) “Sí, semanalmente” (Satisfacción) “Sí.” (Influencia en la conducta) “En lo que a mi respecta, no”
<i>Identificar los medios de mayor y menor preferencia del público objetivo.</i>	<i>Medios.</i>	(Medios de preferencia) “Lotus note y tablones de anuncio.”

<i>Analizar la influencia de rasgos en la efectividad de la comunicación interna.</i>	<i>Rasgos.</i>	Gerente de división de Mercadeo y Productos 11 años en Banesco.
---	----------------	--

INSTRUMENTO 1: Expertos en comunicación

Susana Santamaría, V.P. de Comunicaciones Internas y Eventos

Objetivo	Indicadores	Respuestas
<i>Describir el estado actual de las Comunicaciones internas</i>	<p><i>.- Manejo de la Comunicación.</i></p> <p><i>.- Medios</i></p>	<p>“Nosotros tenemos varios medios de comunicación interna. El primero que de verdad nace aquí en Banesco se llama Cable Banesco, este Cable Banesco es un circuito cerrado y privado de televisión que es llevado por señal en vivo y directo a las diferentes sedes ubicadas en Caracas, es decir del edificio o de la sede Ciudad Banesco, va para las torres del Rosal, que son las torres I y II, su propia agencia que queda en esa torre y a Banesco III, pero va en forma diferida en DVD al resto de la gente a nivel nacional, así como a las sedes administrativas a nivel nacional. Ese es un periódico digitalizado, con audio y video, donde se transmite todo lo que es nuestra línea de responsabilidad social, lo que estamos haciendo, cuáles son nuestras campañas, a quienes estamos patrocinando, o sea, es un periódico realmente tipo revista.”</p> <p>“Luego tenemos, en segunda instancia nace lo que ahora llamamos Tiempo Banesco que ha tenido muchos cambios de nombre pero realmente es el momento de comunicar o el tiempo de comunicar todas las cosas de Banesco, por eso es que se llama Tiempo Banesco. “</p> <p>“Y para unificar todas aquellos formatos de información que tenemos dentro, todos los hemos llamado Tiempo Banesco, como las Carteleras que tenemos dentro de las cabinas de los ascensores, como las carteleras que se encuentran el área de servicios, que no es más que los baños para damas y caballeros,”</p> <p>“Internamente, también tenemos una intranet que se llama Tiempo Banesco, ésta Tiempo Banesco está dirigida a todos los empleados que tienen en sus escritorios equipos de PC.”</p> <p>“Tenemos también, una revista digitalizada a través del Lotus Notes, que es un boletín semanal, cualquier persona que tenga un interés de informar, entonces eso se toma como información para transmitirla a todo lo que son los empleados. Tenemos a muchas</p>

	<p><i>.- Público objetivo.</i></p> <p><i>.- Alcance del medio.</i></p> <p><i>.- Frecuencia de aparición.</i></p> <p><i>.- Comunicación ascendente</i></p>	<p>personas que realmente quieren transmitir sus informaciones de sus negocios para que sean propias del empleado, igualmente como la alta gerencia que puede transmitir información sobre sus estrategias, sobre sus proyectos, sobre hacia donde va la empresa, ok,. Eso es una revista que se transmite a través del Lotus Notes, tiene su formato especial y no se llama Tiempo Banesco sino que se llama Boletín Especial, si hubiese un boletín extraordinario se llamaría Boletín Extraordinario”</p> <p>“En cuanto a como es transmitida la comunicación hacia los diferentes formatos, se hace un comité, donde se proponen temas de todo lo que a acontecido en un mes caído, una vez que se hace el comité se entregan las tareas a cada uno de los redactores dándole el tema, el número de caracteres e informando un poco la fecha de entrega, para que esos periódicos puedan salir justamente antes de la distribución a través de ensobrado y antes del cierre del mes.”</p> <p>“Es única para todos, lo único es que hay diferentes públicos entre lo que son las sedes administrativas y las agencias, Jhaelp (Gerente de Comunicaciones Internas) tiene una lista de distribución donde ella sabe cuáles son los mensajes que se mandan directamente a las agencias que no tiene porque ser leídos por los empleados de las sedes porque son como instrucciones, o sea, igual se le manda el mismo contenido de nosotros a la gente de las sedes; pero la única diferencia es que la gente de las sedes recibe única y exclusivamente puntual información sobre el horario extendido, sobre cualquier instructivo de cheques sin firmar o cheques de gerencia, etc.”</p> <p>“Según las encuestas que nos prepara Sharon (V.P. de Clientes), esas son unas encuestas que se hacen cada dos meses. La satisfacción es bien importante, veo que la gente sí los lee y que la gente necesita estar informada, por tanto digo que sí que su aplicación es adecuada pues.”</p> <p>“Mira el alcance es total a través de Banesco Caracas, regiones interior, sí todo el mundo lo conoce.”</p> <p>“Un periódico diferente todos los meses del año, la periodicidad de nuestros periódicos es mensual, la única que es semanal es el boletín especial que se transmite a través de Lotus Notes, pero las carteleras, los periódicos VIP, los súper VIP, los que van para las agencias y las sedes administrativas es una vez al mes, es mensual.”</p> <p>“Hay un buzón donde nosotros recibimos toda aquella unidad, vice residencia, gerencia, etc. que conforma Banesco y nos manda la información que quiere que sea publicada internamente; se</p>
--	---	---

	<p>.- <i>Imagen.</i></p>	<p>selecciona porque es un periódico que tú no lo puedes hacer extenso porque la gente deja de leerlo, tienes que tomar los temas y tienes que informar a través de ese mismo buzón cuáles van a ser las informaciones que realmente fueron importantes y que nosotros seleccionamos, cuáles quedarían para posteriores, etc. Yo recibo información a transmitir de acuerdo a las campañas que cada producto tenga a bien presentar durante el mes y que quiere que su gente esté informada.”</p> <p>“Mira la imagen interna de Banesco... ellos están súper encantados con todo lo que ha sido las campañas internas, se involucran mucho y al involucrarse con las campañas tu puedes notar que también les encanta todo lo que es la imagen de Banesco hacia fuera porque ellos reciben muchos comentarios de clientes ”oye vale, de verdad que Banesco se está botando con la imagen, con sus sedes, con sus comerciales”... y eso los identifica mucho.”</p> <p>“Bueno realmente las comunicaciones internas que se manejan en Banesco parten de un principio de la misma información de las comunicaciones externas que queremos hacer llegar a nuestros clientes. Lo más importante de todo esto es que tú tienes que tener en tu mente un principio bien importante que es, mientras tú mejor tengas informada a tu gente de lo que externamente estas publicitando, tú imagen se amplía porque llega a diferentes zonas, lugares, regiones, porque Banesco es uno de los bancos que realmente tiene más aporte de información hacia sus zonas urbanas, entonces, mientras mejor tengas informada a tu gente, mejor va a estar informada la gente externa: clientes, público en general.”</p> <p>“Es la publicidad más barata que puedas obtener. Utilizar a tu propio equipo de compañeros, utilizar a tu propio recurso humano, y por eso es que el principio de las informaciones internas corresponde también a las informaciones externas.”</p>
--	--------------------------	--

Jhaelp Luque, Gerente de Comunicaciones Internas

Objetivo	Indicadores	Respuestas
<p><i>Describir el estado actual de las Comunicaciones internas</i></p>	<p>.- <i>Medios</i></p> <p>.- <i>Alcance del medio.</i></p>	<p>“Los medios internos que tenemos en Banesco son, el Correo Electrónico: dentro del correo electrónico tenemos varias modalidades: tenemos un Boletín Semanal, que se envía todos los miércoles a todas las personas que tienen correo, estamos hablando que ahorita en Banesco son más de 9 mil personas y más o menos unas 6.500 tienen correo, le llegamos a la mayoría de la gente por ahí, de hecho es el medio que más utilizamos, el que tiene más</p>

		<p>inmediatez, también por eso es mucho más útil en una situación en que necesitamos disparar información rápidamente.”</p> <p>“El Boletín Semanal se envía todos los miércoles, es como si fuera un periódico electrónico, durante toda la semana recopilamos información o las distintas áreas nos contactan y nosotros allí lo que hacemos es un resumen donde tienes tu titular, una imagen y el contenido de la noticia como tal para la persona que lo quiera desplegar. Tenemos la figura del Boletín Especial que funciona para esos días que no son miércoles y necesitamos decir algo importante, algo extraordinario, que no podemos esperar hasta el miércoles para decirlo.”</p> <p>“Tenemos igualmente una cuenta genérica de información Banesco donde enviamos por ejemplo, a veces cuando va a hacerle mantenimiento a las computadoras, tenemos que dejarlas encendidas, entonces ese tipo de información la pasamos por Información Banesco, que de pronto puede ser un jueves que lo tengamos que hacer pero no es algo especial, no es algo extraordinario para que usemos esa figura del boletín y allí en esas cuentas tenemos grupos creados por sedes y agencias, de modo tal que si hay algo que yo nada más quiero que le llegue a las sedes, yo selecciono los grupos de las sedes.”</p> <p>“Y hay otra funcionalidad dentro del Correo Electrónico que son los Tablones de Anuncios, que es como decir una librería de documentos donde hay unas categorías, por ejemplo, información de tarjetas de crédito y débito, hay una información con todo lo que es relacionado al control cambiario, venta de vehículos, venta de viviendas, donde todas las personas pueden publicar; como un clasificado, pero eso es algo que no es netamente nuestro, no es administrado únicamente por nosotros, sino que todos lo VP de la organización tienen un perfil para publicar.”</p> <p>“Después tenemos la Intranet del banco, donde tenemos un <i>home</i> donde va la información y nosotros tenemos allí una sección de noticias, allí es donde publicamos las noticias del periódico para que los empleados las vean y adicionalmente, cualquier otra noticia, pues tenemos la misma ventaja del correo que es la inmediatez.</p> <p>Tenemos otra herramienta allí en la Intranet que son los pop-up, que son las ventanas emergentes, que es algo que tiene una ventaja porque la persona lo ve quiera o no quiera, y aquí hay enlaces de manera que la gente le de allí doble clic y obtenga más información y obviamente el que no tiene correo el canal informal también ayuda.”</p> <p>“Luego tenemos lo que son las carteleras, tenemos dos versiones: lo que son los ascensores en las sedes y hay una nueva</p>
--	--	--

	<p><i>.- Público objetivo.</i></p> <p><i>.- Frecuencia de aparición.</i></p>	<p>o lo que se coloca en un pendón o en el comercial, siempre vas con esa línea, nosotros nos adaptamos a ese concepto tanto de imagen como de contenido. La idea es que la gente por lo menos sepa si van a lanzar una campaña y que sepan cuando la vean, que a lo mejor no sepan el detalle pero que conozcan el producto para que puedan dar una respuesta al cliente.”</p> <p>(Mostrando la Intranet) “En el portal puedes ver tu recibo de nómina, tu caja de ahorro, la solicitud de vacaciones la haces por allí. Yo siempre he sido de la idea, y creo que va a ser la tendencia, que la Intranet se va a convertir en el medio de comunicación interno más importante, porque tienes la facilidad, primero que puedes integrar todo, puedes poner noticias, puedes poner portales, puede poner cosas de RR.HH., tengo la ventaja de que es inmediato, lo actualizo mucho más rápido que imprimir un periódico, obviamente, genera menos costos. Lo que pasa es que todavía tiene que seguir ese contacto adicional, como el de las carteleras, porque también hay mucha gente que no se adapta a lo digital. En el correo está la parte de tablonas, el correo normal, el boletín.”</p> <p>“Sí considero que los empleados de Banesco conocen todos los medios de comunicación interna, claro hay mucha gente que me dice si, yo sé que tu siempre mandas el boletín pero es que no me da tiempo de leerlo, pero por lo menos lo conocen. Hay una particularidad aquí que es que la mayoría de los medios se llaman Tiempo Banesco, lo que es periódicos, carteleras, la Intranet; Cable Banesco se llama Cable Banesco, el correo electrónico hemos implementado lo del Boletín Semanal y el Boletín Especial y bueno, la Información Banesco que la gente sabe de que es. Entonces a veces la gente se confunde y dice, yo quiero publicar algo en tiempo Banesco, si pero en qué, bueno en el periódico, bueno en la cartelera; pero saben por lo menos que existen varias cosas.”</p> <p>“La frecuencia de uso del correo es diaria y de los boletines es semanal, lo que pasa es que este esquema de los boletines comenzó a principios del año pasado después que se hizo un estudio con la gente en donde se le preguntó un poco que les parecía. En el caso de la Intranet, también dura un mes la información, a menos que surja algo y se cambia. Cable Banesco es un mes generalmente la programación, la Cartelera es un mes y los periódicos duran un mes también.”</p> <p>“La información se recibe a través de los correos mayormente. Dentro de la Intranet hay un buzón de sugerencias donde la gente escribe bastante. La Intranet es abierta, la puede utilizar cualquier persona, de repente tu no tienes computadora pero puedes utilizar la</p>
--	--	---

	.- Imagen.	<p>de algún compañero. Ahí tú tienes un espacio donde tu puedes escribir.”</p> <p>“Siempre se les da una respuesta, así sea que no porque no son relevantes para todo el mundo. Nosotros somos un canal de información corporativo. Los portales nos ayudan mucho a canalizar la información que es específica. Este es un canal que da como más opciones a la parte más formal.”</p> <p>“Como de año y medio para acá se ha fortalecido mucha esa imagen porque también se le ha dado un poco más de estructura a las cosas que estamos haciendo y se han hecho escuchando a la gente. Siempre estamos midiendo si a la gente le gusta, si no le gusta, además de lo que tú puedas preguntar, pero formalmente también tenemos maneras de medir cómo la gente se siente. Pero en general se ha posicionado mucho el área de comunicaciones internas que anteriormente no era así, antes la gente no sabía de pronto que había un área de comunicaciones internas. Antes se enteraban cuando digamos, ya no había más remedio.”</p> <p>“Además que allí manejas tiempos también que a veces la gente no lo entiende, por ejemplo los periódicos salen una vez al mes y el primero de marzo el periódico tiene que estar listo, nosotros trabajamos eso desde hace un mes atrás y yo máximo hasta el 15 del mes anterior les recibo información para publicar, porque entonces me llama alguien el 29 queriendo que lo publique algo y no, ahora tiene que esperar hasta abril. A menos que sea algo de verdad pomposo, que tenga unas características muy especiales y por eso tu le das un tratamiento diferente pero lo demás tu tienes que seguir los canales de comunicación interna que hay.”</p> <p>“Si la alta gerencia quiere comunicar algo extraordinario a los empleados, se comunican con Susana (VP de Comunicaciones Internas y Eventos) o conmigo. Ya sería con cada VP ejecutiva como tal. El director del área nos hace llegar a nosotros la información para nosotras comunicarla al resto de los empleados. La idea es que siempre llegue a nosotros y nosotros podamos darle alguna cara a eso. Además trabajamos muy de cerca con lo que es el área de comunicaciones externas, que ellos llevan además de lo que es el contacto con los medios y todo eso, llevan ahora lo que es la responsabilidad social empresarial.”</p> <p>“Entonces por ejemplo, lo que es periódico y cartelera, nosotros trabajamos en conjunto, porque es que además es un medio que va tanto para un lado como para el otro entonces, tienes que tener esa doble cara. Siempre trabajamos de la mano con ellos, igual cualquier cosa que yo hago interno, ellos generan una nota de prensa. Ahí siempre estamos en contacto porque a pesar de que son VP que se</p>
--	------------	--

		<p>manejan aparte, es comunicación al final.</p> <p>“La comunicación interna está muy alineada con todo lo que se está haciendo en el banco. Por ejemplo, se hizo una campaña llamada Bolsa de Valores Banesco, el concepto de la campaña estaba basada en los valores de Banesco que se habían reformulado hace unos 6 meses atrás, entonces cada mes se creó un valor, se creó un foro, cada mes era un valor distinto, todo estaba ambientado. En ese caso si se hizo algo especial en el tratamiento de los medios.”</p> <p>“Le ponemos una imagen a los correos y entonces la gente se entusiasma con las herramientas que tu utilizas y entonces eso te ayuda a también a posicionar y a fortalecer la imagen. La gente quiere adaptar lo que ve a lo que quiere pero tampoco puede ser un carnaval, cada cosa debe ser en su justa medida para que cree el efecto que tu quieres crear, además de que esos son medios que los empleados pueden utilizar.”</p>
--	--	--

3.- Discusión de Resultados

Es menester de esta investigación partir de los resultados relevantes obtenidos por medio de una auditoría de comunicaciones internas aplicada a Banesco Banco Universal, para realizar una evaluación acorde con los objetivos aquí planteados, que se circunscriba a su vez, al marco referencial expuesto en capítulos anteriores.

A través del estudio realizado y en apoyo en que, según Goldhaber (1994), las organizaciones son sistemas abiertos de relaciones sociales, creadas con la intención de alcanzar objetivos y metas; y que además pueden ser altas o planas, centralizadas o descentralizadas; se puede afirmar que Banesco Banco Universal es una organización alta y centralizada.

Esto demuestra que Banesco constantemente está en la búsqueda de incrementar el número de canales informativos y, que maneja el poder y la toma de decisiones enfocados en un menor número de empleados. Así lo confirma la aplicación del instrumento 2 y 3, lo que indicó que si bien se toma en cuenta la opinión de los empleados para la toma de decisiones, la responsabilidad de éstas las deja a cargo de un pequeño grupo.

Como se mencionó en capítulos anteriores, se pudo conocer que para Chiavenato (2000) existen diversas teorías de las organizaciones. Dentro de ellas Banesco presenta características de la Teoría Clásica, Neoclásica y de Sistemas; la primera porque realizan una división del trabajo por especialización de roles, que persigue la armonía y eficiencia de la empresa.

La segunda, la Teoría Neoclásica, ya que su trabajo está orientado a resultados sin descuidar el aspecto social de sus empleados; y la Teoría de Sistemas porque Banesco está constituida por departamentos que se relacionan entre sí, respetando estos límites para alcanzar un estado de equilibrio.

El primer objetivo fijado pretendió medir la efectividad de la comunicación interna de la empresa a través de diversos indicadores como la imagen, el conocimiento de los medios, la satisfacción con estos

y su frecuencia de lectura, así como el manejo de la comunicación y su influencia en la conducta laboral.

Respondiendo a la medición de la efectividad de la comunicación interna de la empresa, entendida como el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; se encontró que más del 90% de la muestra estudiada sí conoce los medios de comunicación internos de Banesco, a excepción del Cable que es conocido por un 75,6%.

Los medios más conocidos por la muestra son los Tablones de Anuncios y la Intranet. Ambos canales son de tipo informativo y de formato digital, además la información que contienen son de interés para toda la comunidad interna de Banesco.

Los Tablones de Anuncios contienen noticias de carácter informal, tales como anuncios clasificados, etc.; mientras que la Intranet cubre el ámbito formal, además de permitir la interactividad con distintas áreas de la organización a través de sus diversos portales.

El Lotus Notes es el tercer medio más conocido, este les permite a los usuarios intercambiar correos con el resto de los empleados sin distinción de cargo. A través del Lotus Notes, se reciben los Boletines Informativos, el cual es el quinto medio más conocido y consiste en un resumen de las notas informativas de la semana.

Por otra parte, uno de los medios menos conocidos es la Cartelera, la cual se diferencia por su formato impreso, esta se encuentra ubicada en los ascensores y baños de las distintas sedes de Banesco y contiene información formal. Por último, el Cable es el medio menos conocido por la muestra, este se transmite a través de televisores con información satelital o con un CD de acuerdo al caso.

Concretamente, se observó que si bien todos los medios son conocidos por la mayoría, no todos tienen una alta frecuencia de exposición a estos. De la muestra estudiada sólo manifestaron una alta frecuencia de lectura de la Cartelera el 56,5% y del Cable el 19,4%; convirtiéndose este último en el medio menos visto, con una diferencia significativa en relación a los demás.

Por otro lado, quienes manifestaron conocer el Cable propusieron cambiar el sonido, específicamente, aumentar su volumen. Otros recomendaron cambiarle la ubicación, proponiendo sitios en donde los empleados permanezcan mayor cantidad de tiempo y no lugares sólo de paso, sugerencia que se repitió para el medio Cartelera.

Altos índices de relación arrojados por los análisis estadísticos aplicados a los datos, mostraron que quienes se exponen con baja frecuencia a la Cartelera, al Cable y a los Boletines tienden a considerar que es poca la información que en estos medios se transmite. Por el

contrario, quienes tienen una alta frecuencia de exposición a estos medios tienden a considerar que la información es abundante.

Por otra parte, dentro de Banesco se pudo conocer que el 90,8% de los empleados evaluados consideran que los medios internos de la empresa sí satisfacen sus necesidades de información. Igualmente, la muestra estudiada considera que los medios internos sí están al alcance de todos, lo que facilita las vías de comunicación dentro de la organización.

Haciendo referencia en los medios de comunicación internos dentro de la organización, como menciona Fernández (2002), se puede afirmar que estos juegan un papel muy importante para la misma, ya que permiten que sus empleados se mantengan informados de lo que acontece dentro de la empresa y de sus actividades externas, hecho que contribuye con la satisfacción de los empleados hacia dichos medios.

Para Fernández (2002), la Cultura Organizacional brinda un marco de referencia que hace que los empleados perciban y emitan los mensajes de un modo similar y tengan claro lo que es relevante para la empresa. En este sentido, es conveniente para Banesco Banco Universal que el 96% de la muestra estudiada considere que la imagen de la empresa es apropiada.

Por su parte, para Sanz de la Tajada (1996), las representaciones mentales, tanto afectivas como racionales, las creencias, actitudes, experiencias, sentimientos e informaciones, son todas aquellas características que definen la imagen de una organización para el empleado. Esta imagen debe tener una estructura dinámica hacia los cambios que se produzcan en su entorno, con el fin último de comunicar un mensaje.

Apoyando tal orden de ideas, algunos entrevistados manifestaron percibir la imagen de Banesco como dinámica, fluida, tecnológica, familiar, no arbitraria, hecha con profesionalismo y siguiendo las normas y estándares de identificación con la marca, que logra uniformidad entre el posicionamiento deseado hacia audiencias externas y lo que se comunica al público interno.

Hoy en día las compañías deben tener una visión clara de quién van dirigidas sus comunicaciones. Esto es de gran importancia para la identidad de las organizaciones, ya que, como plantea Sanz de la Tajada (1996) ésta será apreciada de manera distinta por cada público, según las características que lo definen y según el grado de compenetración con la imagen posicionada por la empresa.

Con la aplicación del instrumento 1 y 2 a la muestra estudiada de Banesco se pudo observar que la empresa maneja un mismo mensaje

para toda la organización como un público único; a excepción de instrucciones puntuales con respecto a productos y servicios, que son enviadas solo a las agencias bancarias por ser las responsables de atender a los clientes.

Midiendo la efectividad de la comunicación interna de Banesco, finalmente se encontró que la mayoría de los evaluados (81,8%) opinaron que ésta sí influye en su conducta laboral. Efectivamente, hay quienes afirman que estas comunicaciones son vitales para el día a día.

Este resultado apoya el concepto de comunicación planteado por Páez (1992) donde propone que la emisión de un mensaje afecta el comportamiento de otro; y el de comunicación organizacional que plantea Goldhaber (1994), donde la define como mensajes que influyen en las opiniones, actitudes y conductas del público meta; con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

El segundo objetivo de esta investigación pretendió identificar los medios de mayor y menor preferencia del público objetivo. Esto se logró a través de ítems en los instrumentos 2 y 3, los cuales fueron aplicados a los gerentes y receptores de información por ser quienes constituyen el público meta de Banesco Banco Universal.

Según estos resultados los medios de mayor preferencia son la Intranet, con un 40% de representación y el Lotus Notes con un 39,2%.

Estos medios se ubican a su vez, entre los más conocidos en la organización y entre los que tienen mayor frecuencia de lectura por parte de la audiencia.

En el otro extremo se encuentran la Cartelera con un 2% de preferencia y el Cable con un 1,6%, convirtiéndose así en el medio de menor presencia de su público. Ambos medios son también los menos conocidos y los de más baja frecuencia de lectura, siendo el Cable el caso más antagonista.

Para Fernández (2002), una de las funciones de la comunicación organizacional es promover la innovación, abriendo el camino hacia los nuevos mecanismos de comunicación internos dentro de las empresas. Con esto se puede justificar la preferencia de los empleados de Banesco por aquellos medios que funcionan con mayor tecnología.

El tercer objetivo de esta investigación buscó describir el estado actual del sistema de comunicaciones internas, a través de entrevistas realizadas a expertos en comunicación de la empresa, con el fin de contrastar lo planteado por estos expertos con lo percibido por el público objetivo de los medios aquí estudiados.

Esto se logró a cabalidad y lo que se encontró fue que lo establecido y considerado por los expertos, coincide con lo manifestado

por los gerentes y receptores de información en relación a los elementos de comunicación interna de Banesco Banco Universal.

Para Sanz de la Tajada (1996) el público objetivo está conformado por grupos de personas cuyas características propias corresponden a las acciones de comunicación de la organización. Cada uno de ellos tiene para la empresa distintos niveles de importancia en relación a la difusión de mensajes.

Por medio de los estudios realizados a la muestra, se pudo conocer que si bien la información es única para todos, en ocasiones deben hacer distinciones de acuerdo a su destinatario por el interés del contenido de los mensajes, y no por una discriminación del receptor. Además, se observó que las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones.

Esto se relaciona con la definición de las funciones de la organización formal propuesta por Marín (1997), donde expone que dentro de las empresas los diferentes puestos de trabajo tienen previsto un orden de prioridad formal en las labores de responsabilidad, mando y comunicación.

Esto se corresponde con lo planteado por Fernández (2002) donde expresa que la comunicación dentro de las organizaciones se plantea

como todos aquellos mensajes que son intercambiados por sus miembros y su importancia radica en que los mensajes sean transmitidos en función de los objetivos y políticas que maneja la organización.

Igualmente, se pudo constatar por medio del instrumento 1, que el objetivo principal de la difusión de los mensajes a sus empleados es mantenerlos informados de lo que acontece, así como también de los productos y servicios que salgan al mercado. Con esto buscan unificar los mensajes de las comunicaciones externas, con los emitidos internamente.

Así mismo, lo que expresaron los expertos del manejo de la comunicación e imagen, fue lo mismo que se registró de lo percibido por el público objetivo, es decir, que la comunicación es fluida, que los mensajes son intercambiados por los empleados en distintas direcciones y en función de los objetivos de Banesco, y que la imagen es apropiada y dinámica.

La única discrepancia encontrada aquí, según los resultados obtenidos, es que los expertos manifestaron que los medios sí satisfacen las necesidades del personal y que sí están al alcance de todos. Sin embargo, hubo empleados que expresaron que estos medios no estaban a su alcance (7,6%) o que no los satisfacían (21%).

En contraste, también se observó en la muestra objeto de estudio

que esto no ocurre en todos los casos. El obstáculo comunicacional que se encontró fue que no todos los empleados tienen acceso a los medios digitales debido a que la descripción de su cargo no incluye el uso de un computador.

Este es el caso del personal de Apoyo Móvil (mensajeros y auxiliares de seguridad) y de los Cajeros de las agencias quienes manifestaron no conocer algunos de estos medios; sin embargo, todos los empleados de la muestra que se ubican en estos cargos conocen los medios que no requieren el uso de un computador para su acceso, como la Cartelera y el Cable.

El estudio permitió conocer que el personal que labora en las agencias bancarias, tal como algunos gerentes, cajeros y promotores mayormente, manifestaron no sólo conocer el medio Cable, sino además fueron la única categoría de cargos que consideró la información del Cable abundante. Lo cual puede deberse a que este medio es al que se exponen con mayor frecuencia.

El 50% de los empleados de Apoyo Móvil expresó no estar satisfecho con los medios de comunicación internos que maneja la organización, algunos de estos le hicieron conocer a las investigadoras que no se encontraban satisfechos porque no tenían acceso a estos medios, por no poseer computadora. Cabe destacar que 4 de los 6

medios requieren de esta herramienta para ser vistos.

Esto responde a las barreras que se encuentran dentro de las organizaciones planteadas por Fernández (2002), donde expone que en ocasiones los medios de comunicación internos se utilizan y manejan en forma aislada, lo que impide el cumplimiento de las estrategias que se utilicen para una misma causa.

Finalmente, se planteó como objetivo de este trabajo analizar la influencia de rasgos como el cargo y la antigüedad de los empleados en la efectividad de la comunicación interna de Banesco. Se consultaron entonces estos datos en los instrumentos y fueron contrastados con el resto de la información recabada en la muestra.

Para analizar la influencia del cargo, es válido exponer que para Marín (1997), la comunicación formal es aquella establecida por los miembros de una organización con base en sus objetivos y circunscrita a una serie de normas. Este tipo de comunicación puede subdividirse en: comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Con la aplicación de los instrumentos 1 y 2, se pudo conocer que dentro de la muestra estudiada en Banesco estos tres tipos de comunicación formal son bastante fluidos, es decir, que no sólo entre los empleados de un mismo cargo se pueden comunicar abiertamente, sino

que en dirección vertical se maneja un intercambio de mensajes sin frenos rígidos.

Por otra parte, se pudo constatar a través del análisis a la muestra estudiada que, si bien el cargo es una variable influyente en las comunicaciones internas de la organización; este rasgo no influye en la imagen percibida por los empleados sobre la empresa, ni en lo satisfechos que se sienten estos con los medios.

El otro rasgo que se analizó en este estudio para evaluar su influencia en la efectividad de la comunicación fue la antigüedad del empleado dentro de la organización. Este rasgo arrojó muy pocos valores significativos de asociación entre las variables. Por lo que no se considera una variable muy influyente en las comunicaciones internas de Banesco.

Donde se observó cierta influencia fue en el conocimiento del medio Lotus Notes, ya que de la muestra estudiada, quienes tenían poca antigüedad, manifestaron no conocerlo. Cabe acotar que este es el correo electrónico personal y debe ser abierto para cada empleado por el departamento de Informática.

Por último, el otro caso relevante observado en la antigüedad fue el desconocimiento del medio Cable por casi la mitad de los empleados de la muestra que tienen más de 15 años en la empresa, sujetos que

originalmente pertenecían a otra empresa y que hoy son producto de la fusión Banesco – Banco Unión.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de una auditoría de las comunicaciones internas formales de Banesco Banco Universal, se pudo identificar la efectividad y la preferencia del personal por los diferentes medios utilizados para transmitir la información interna; con ello se logró describir su estado actual y finalmente analizar la influencia de ciertos rasgos en la efectividad de la comunicación.

Para lograr estos objetivos se aplicaron diversos instrumentos a una muestra en la organización, los resultados arrojaron datos que posteriormente fueron evaluados integralmente utilizando pruebas estadísticas, lo que llevó al planteamiento de diversas conclusiones.

Por medio del estudio realizado y en apoyo a la teoría que plantea que las organizaciones son sistemas abiertos donde convergen diversas relaciones sociales creadas con la intención de alcanzar los objetivos, se puede afirmar que Banesco es una organización y que además es alta y centralizada.

Esto significa que es una empresa que aumenta la cantidad de canales de comunicación en busca de la diversidad y que centra el poder y la toma de decisiones en un menor número de empleados. Es por esto

que apuesta a la pluralidad de medios. Por otro lado, si bien toma en cuenta la opinión de sus empleados para la toma de decisiones, la responsabilidad de estas las deja en manos de un pequeño grupo.

Como se mencionó en capítulos anteriores, existen diversas teorías de las organizaciones, Banesco presenta características de la Teoría Clásica, Neoclásica y de Sistemas, donde la división del trabajo se realiza de acuerdo a la especialización del empleado, la orientación de la empresa es hacia la obtención de resultados y su estructura organizacional se basa en departamentos que presentan relaciones entre sí.

Un elemento que enfrenta la efectividad de los medios internos de Banesco en el estudio es que parte de su audiencia no los identifica por su nombre, como es el caso del Cable, ya que muy pocos conocen como se llama. Esta misma situación ocurre en menor medida con las Carteleras, ya que las confunden con medios similares que no constituyen un canal formal para la organización.

Adicionalmente, hay tecnicismos en los medios internos de la organización que le restan efectividad como canales informativos. Es decir, muy bajo volumen en los televisores o ubicaciones erradas disminuyen su efectividad y por lo tanto, su frecuencia de lectura y satisfacción en la audiencia.

La organización estudiada se puede afirmar que pertenece al tipo de cultura organizacional de contexto alto, ya que los individuos están profundamente involucrados entre sí, lo que permite que la información sea altamente compartida y que los mensajes circulen con libertad, tal como lo expresaron los sujetos entrevistados.

A medida en que la identificación de los empleados con los medios internos de la empresa se incremente y se cree una relación vital para el funcionamiento del día a día de sus actividades, éstos habrán cumplido su función de informar y transmitir los mensajes que la organización necesita para crear su cultura organizacional.

Sin embargo, como en toda comunicación organizacional, Banesco posee barreras al utilizar algunos de sus medios en forma aislada, lo que desmejora la efectividad de su comunicación. Se encontró que no todos los empleados tienen acceso a los medios digitales, por lo que pueden estar un poco aislados de la información transmitida.

En este sentido, el mayor obstáculo comunicacional encontrado en el estudio fue que el personal de Apoyo Móvil y los Cajeros tienen un acceso restringido a los medios digitales y por ende, su frecuencia de uso es muy baja creando a su vez poca satisfacción hacia éstos, lo que no influye en la imagen posicionada.

El otro caso relevante observado en la antigüedad fue el desconocimiento del medio Cable por casi la mitad de los empleados de la muestra con más de 15 años en la empresa, lo cual puede ser explicado por el hecho de que estos sujetos son producto de la fusión Banesco – Banco Unión, es decir, por la novedad del canal informativo a la que se ven enfrentados.

Dadas estas conclusiones y en vista de que la efectividad de los medios de comunicación internos de Banesco Banco Universal pueden mejorar para ser óptimos, se realizan las siguientes recomendaciones:

En primer lugar se recomienda realizar una campaña de identificación de medios, es decir, dar a conocer a los empleados de la organización los medios existentes en la misma con las características principales de cada uno, principalmente su nombre; ya que se encontró que parte de la muestra conocen los medios, pero no saben como son llamados dentro de la empresa.

Posteriormente, se recomienda crear una cultura de utilización de estos medios, debido a que existen las herramientas de comunicación, pero no todos los miembros de su público objetivo acuden a ellas; en consecuencia, la información transmitida se pierde.

En tercer lugar, tomando en consideración las propuestas de cambio realizadas por un número considerable de la muestra estudiada, se recomienda que medios como la Cartelera y el Cable, sean ubicados en lugares de fácil acceso, pero, en donde los empleados tengan mayor permanencia, como es el caso del comedor.

Como paso siguiente se recomienda evaluar, en base a los datos arrojados por este estudio, la distribución del presupuesto destinado para el funcionamiento y diseño de cada uno de los medios internos utilizados por la organización. Así, podrán corregir, aumentar o disminuir costos de producción en aquellos que así lo ameriten.

Seguidamente, se recomienda que, en aquellos casos que así lo ameriten, se disminuya la cantidad de información transmitida en los medios internos de la organización, a fin de lograr una eficaz transmisión de mensajes. Esto se refiere específicamente a los Boletines Semanales, donde la información publicada es extensa y los empleados la desechan por falta de tiempo.

Igualmente, se recomienda ampliar y variar la información que se transmite en el Cable, pues éste medio según los datos arrojados por la muestra posee poca información y, en comunicaciones informales de los empleados hacia las investigadoras, es muy repetitiva.

Consecutivamente, se recomienda disminuir la periodicidad de cambio de la información transmitida en los medios internos, pues hasta ahora se modifica mensualmente, lo que ocasiona agotamiento en los empleados por la saturación de la información.

Finalmente, se recomienda tomar esta investigación como un estudio preliminar que sirva como punto de partida para trabajos futuros, ya que, los datos recabados fueron producto de un primer esbozo de las opiniones de los empleados de Banesco Banco Universal. Sería un gran aporte para la empresa, contar con un estudio de mayor profundidad que brinde mayor certeza y en la información observada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banesco Banco Universal [Homepage]. Consultado el día 21 de enero de 2006 de la World Wide Web: www.banesco.com

Bavaresco, A. (1988). "Las Técnicas de la Investigación. Manual para la elaboración de Tesis, Monografías, Informes". Quinta Edición, Edit. Scout, Foresman and Company. Glenview, Illinois- USA.

Berenson, M y otro. (1992) "Estadística Básica en Administración: conceptos y aplicación" Cuarte Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S:A. México.

Cees B.M. Van Riel. 1997. "Comunicación Corporativa" Prentice Hall: España.

Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración". Mc Graw Hill: México.

Diccionario Larousse Ilustrado. (1999). Ediciones Larousse S.A. Quinta Edición. Santa Fe de Bogotá-Colombia.

Fernández Collado, C. 1991. "La comunicación en las Organizaciones". Edit: Trillas: México.

Giddens, A. (1995) "Sociología". Alianza Editorial. Madrid.

Goldhaber, Gerald M. 1994. "Comunicación Organizacional". Editorial Diana: México.

González, I. (s/f). Comunicación Interpersonal y Comunicación organizacional. Conindustria: Programa Coninpyme [Homepage]. Consultado el día 23 de octubre de 2005, de la World Wide Web: <http://www.coninpyme.org/pdf/ComunicaciónInterpersonalyComunicacioninterpersonal.pdf>

Hernández, R y otro. (1998) "Metodología de la Investigación" Edit. Mc Graw Hill. México.

Holmes, A. (1972) "Auditoría" tomo I, Principios y Procedimientos. Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana. México.

Hurtado, J. (2000) "Metodología de la Investigación Holística" Tercera Edición. SYPAL-IUTC. Caracas.

Kerlinger, F. (1984) "Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento". Nueva Editorial Interamericana S.A. México

Kerlinger, F. (1991) "Investigación del Comportamiento". Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México

Marín, Antonio. 1997. "La comunicación en la empresa y en las organizaciones". Bosch Casa Editorial: Barcelona-España.

Márquez, A. (1996). "La Comunicación Impresa". Ediciones Centauro. Caracas-Venezuela.

Orozco, A. (1999) "Investigación de Mercado. Concepto y Práctica". Editorial Norma S.A. Colombia.

Páez, I. (1991). "Comunicación, Lenguaje humano y organización del código lingüístico". Vadell Hermanos Editores. Venezuela.

Páez, T. (1994) Estrategia Empresarial y Calidad de Gestión. Edit. Texto. Caracas-Venezuela.

Palella, S. y otro. (2004). "Metodología de la Investigación Cuantitativa". Editorial Fedupel. Caracas, Venezuela.

Rivas, E. (1985) "Estadística General" Séptima Edición. Ediciones de la biblioteca. Caracas.

Real Academia Española [Homepage]. Consultado el día 14 de junio de 2006 de la World Wide Web: www.rae.es

Sabino, C. (2000). "El proceso de investigación". Venezuela: Editorial Panapo.

Sanz de la Tajada, L. (1996). "Auditoría de Imagen de Empresa. Métodos y Técnicas de estudio de la imagen". Edit. Síntesis. Madrid-España.

Selltiz, C. (1973) "Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales" Edit. Rialp. Madrid-España.

Scott, B (1999) "Principios básicos de las auditorías de calidad" Ediciones Díaz de Santos, Madrid-España.

Zapata, F. (1976). "Metodología para diseño de investigaciones sociales". Venezuela: Editorial de la Universidad de Oriente.

APÉNDICE I

**INSTRUMENTO 1: ENTREVISTA
PARA LA VICE-PRESIDENCIA DE COMUNICACIONES INTERNAS DE BANESCO**

Buenas Tardes, antes de iniciar la entrevista debemos hacerle conocer la distinción que, para fines de la investigación, hacemos entre dos grupos de empleados en Banesco. Los *gerentes*, con quienes nos referimos al personal que mayormente es generador de información y los *empleados*, con quienes hacemos referencia a todos aquellos que se encuentran por debajo de esta alta gerencia y que en gran medida son receptores de información. *Personal*, incluye a gerentes y empleados.

1. ¿Cómo se manejan las comunicaciones internas de la organización?
2. ¿Cómo es la comunicación entre la vice-presidencia y la gerencia? ¿y entre la gerencia y los empleados?
3. ¿La información dentro de Banesco es única para todos? ¿Cuál es el público objetivo?
4. ¿Qué medios utilizan actualmente para transmitir las comunicaciones internas? ¿Cuáles son los objetivos que persiguen estos medios?
5. ¿Considera que estos medios son eficientes y que satisfacen las expectativas del personal?
6. ¿Cuál es el alcance de los medios? ¿Todo el personal conoce y utiliza los medios de comunicación internos que maneja Banesco?
7. ¿Cuál es la frecuencia de aparición de estos medios? ¿Con qué regularidad se actualiza la información relevante?
8. ¿Reciben información del personal? ¿Cuáles son los medios de retroalimentación utilizados en la empresa para recibir información del personal?
9. ¿Le otorga importancia a la información que le proporciona su personal a la hora de tomar decisiones? ¿En qué medida?
10. ¿Cómo considera la imagen de Banesco internamente?

**INSTRUMENTO 2: ENTREVISTA
PARA LOS GENERADORES DE INFORMACIÓN EN BANESCO**

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de antigüedad?
3. ¿La información dentro de la empresa es única para todos?
4. ¿Cómo es la comunicación entre la alta gerencia y los empleados?
5. ¿Le otorga importancia a la información que le proporcionan sus empleados a la hora de tomar decisiones? ¿En qué medida?
6. ¿Cómo considera la imagen de Banesco internamente?
7. ¿Qué medios utilizan actualmente para transmitir la información a los empleados y cuáles son los medios de retroalimentación o para la comunicación ascendente?
8. ¿Conoce y utiliza los medios de comunicación internos que maneja Banesco?
9. ¿Con qué frecuencia envían información a los gerentes? ¿Con qué frecuencia hace uso de los medios de comunicación interna de Banesco?
10. ¿Los medios satisfacen sus expectativas?
11. ¿Cuáles son los medios de su preferencia?
12. ¿Los mensajes transmitidos en estos medios influyen en su conducta laboral?

CUESTIONARIO

Buenos días, a continuación se te presentan unas preguntas relativas a las comunicaciones internas de Banesco Banco Universal con el objetivo de conocer tu opinión al respecto. Las respuestas aquí dadas serán tratadas confidencialmente. A PARTIR DE LA PREGUNTA 4 EN ADELANTE SOLO DEBES RESPONDER UNA ALTERNATIVA, LA QUE MEJOR RESPONDA EL PLANTEAMIENTO SEGÚN TU CRITERIO.

1.- ¿Cuál es tu cargo en la empresa?:

2.- ¿Cuánto tiempo tienes de antigüedad?:

3.- ¿Conoces los Medios de Comunicación Internos? ¿Cuáles?

- Intranet
 Lotus Notes
 Tablones de Anuncios
 Carteleras
 Cable
 Boletines

4.- ¿Sientes que satisfacen tus necesidades de información?

- Sí _____
 No _____
 Otra (IndiqueCuál) _____

5.- ¿Te parece que la información que en ellos se transmite está al alcance de toda la gente?

- Sí _____
 No _____
 Otra (IndiqueCuál) _____

6.- ¿Cómo considera la imagen de Banesco internamente? (Selecciona tu ubicación en esta escala, en donde, 1 es "totalmente inapropiada" y 6 es "totalmente apropiada").

1	2	3	4	5	6

7.- Para estar enterado de la información interna de la empresa ¿Cuál medio de comunicación prefieres?

- Intranet
 Lotus Notes
 Tablones de Anuncios
 Carteleras
 Cable
 Boletines

8.- ¿Con qué frecuencia lees los TABLONES DE ANUNCIOS? (Selecciona tu ubicación en esta escala, en donde, 1 es "nunca" y 6 es "siempre").

1	2	3	4	5	6

9.- Consideras que la información que aparece en los TABLONES DE ANUNCIOS es: (Selecciona tu ubicación en esta escala, en donde, 1 es "muy poca" y 6 es "demasiada").

1	2	3	4	5	6

10.- Si pudieras modificar algo en los TABLONES DE ANUNCIOS, ¿Qué sería?

- El Formato _____
 El Contenido _____
 La Imagen _____
 Otra (IndiqueCuál): _____

11.- ¿Con qué frecuencia ves EL CABLE? (Selecciona tu ubicación en esta escala, en donde, 1 es "nunca" y 6 es "siempre").

1	2	3	4	5	6

12.- Consideras que la información que aparece en EL CABLE es: (Selecciona tu ubicación en esta escala, en donde, 1 es "muy poca" y 6 es "demasiada").

1	2	3	4	5	6

13.- Si pudieras modificar algo de EL CABLE actual, ¿qué sería?

- El Formato _____
 El Contenido _____
 La Imagen _____
 Otra (IndiqueCuál): _____

14.- ¿Con qué frecuencia lees la información que se publica en CARTELERA? (*Selecciona tu ubicación en esta escala, en donde, 1 es "nunca" y 6 es "todos los días"*).

1	2	3	4	5	6

15.- Consideras que la información que aparece en CARTELERA es: (*Selecciona tu ubicación en esta escala, en donde, 1 es "muy poca" y 6 es "demasiada"*).

1	2	3	4	5	6

16.- Crees que la temática de la CARTELERA es:

- Interesante
 Noticiosa
 Excluyente
 Desactualizada

17.- ¿Qué le cambiarías a la CARTELERA?

El Formato _____
 El Contenido _____
 La Ubicación _____
 Otra (Indique Cuál): _____

18.- ¿Conoces la INTRANET de Banesco?

- Sí
 No

19.- ¿Con qué frecuencia utilizas la INTRANET? (*Selecciona tu ubicación en esta escala, en donde, 1 es "nunca" y 6 es "todos los días"*).

1	2	3	4	5	6

20.- ¿Qué le cambiarías a la INTRANET?

El Formato _____
 El Contenido _____
 La Imagen _____
 Otra (Indique Cuál): _____

21.- ¿Conoces el LOTUS NOTES de Banesco?

- Sí
 No

22.- ¿Con qué frecuencia utilizas el LOTUS NOTES? (*Selecciona tu ubicación en esta escala, en donde, 1 es "nunca" y 6 es "todos los días"*).

1	2	3	4	5	6

23.- ¿Qué le cambiarías al LOTUS NOTES?

El Formato _____
 La Disponibilidad de acceso _____
 La Estructura _____
 Otra (Indique Cuál): _____

24.- ¿Conoces los BOLETINES?

- Sí
 No

25.- Con qué frecuencia lees los BOLETINES? (*Selecciona tu ubicación en esta escala, en donde, 1 es "nunca" y 6 es "siempre"*).

1	2	3	4	5	6

26.- Consideras que la información que aparece en los BOLETINES es: (*Selecciona tu ubicación en esta escala, en donde, 1 es "muy poca" y 6 es "demasiada"*).

1	2	3	4	5	6

27.- Crees que la temática de los BOLETINES es:

- Interesante
 Noticiosa
 Excluyente
 Desactualizada

28.- ¿Consideras que la comunicación interna de Banesco influye en tu conducta laboral? (*Selecciona tu ubicación en esta escala, en donde, 1 es "no influye nada" y 6 es "influye muchísimo"*).

1	2	3	4	5	6

¡Muchas Gracias por tu colaboración!

EXPERTOS EN COMUNICACIÓN:

1.- JHAELP LUQUE, GERENTE DE COMUNICACIONES INTERNAS Y EVENTOS.

Los medios internos que tenemos en Banesco son, el Correo Electrónico: dentro del correo electrónico tenemos varias modalidades: tenemos un Boletín Semanal, que se envía todos los miércoles a todas las personas que tienen correo, estamos hablando que ahorita en Banesco son más de 9 mil personas y más o menos unas 6.500 tienen correo, le llegamos a la mayoría de la gente por ahí, de hecho es el medio que más utilizamos, el que tiene más inmediatez, también por eso es mucho más útil en una situación en que necesitamos disparar información rápidamente.

Ese Boletín Semanal se envía todos los miércoles, es como si fuera un periódico electrónico, durante toda la semana recopilamos información o las distintas áreas nos contactan y nosotros allí lo que hacemos es un resumen donde tienes tu titular, una imagen y el contenido de la noticia como tal para la persona que lo quiera desplegar.

Tenemos la figura del Boletín Especial que funciona para esos días que no son miércoles y necesitamos decir algo importante, algo extraordinario, que no podemos esperar hasta el miércoles para decirlo, ejemplo: el tema de la contingencia que hubo con el viaducto.

Tenemos igualmente una cuenta genérica de información Banesco donde enviamos por ejemplo, a veces cuando va a hacerle mantenimiento a las computadoras, tenemos que dejarlas encendidas, entonces ese tipo de información la pasamos por información Banesco, que de pronto puede ser un jueves que lo tengamos que hacer pero no es algo especial, no es algo extraordinario para que usemos esa figura del boletín y allí en esas cuentas tenemos grupos creados por sedes y agencias, de modo tal que si hay algo que yo nada más quiero que le llegue a las sedes, yo selecciono los grupos de las sedes.

Y hay otra funcionalidad dentro del Correo Electrónico que son los Tablones de Anuncios que es como decir una librería de documentos donde hay unas categorías, por ejemplo, información de tarjetas de crédito y débito, hay una información con todo lo que es relacionado al control cambiario, venta de vehículos, venta de viviendas, donde todas las personas pueden publicar, como un clasificado, pero eso es algo que no es netamente nuestro, no es administrado únicamente por nosotros, sino que todos lo VP de la organización tienen un perfil para publicar.

Ciertamente lo consideramos un medio de comunicación interno, pero no tan efectivo porque primero tenemos una cantidad de documentos allí que no están clasificados más allá de la categorías que hay, por ejemplo hay una categoría que se llama información Banesco que son muy genéricas, entonces allí la gente publica cuando

se va la luz en una agencia, cuando se murió alguien, cuando por una fiesta nacional es día no laborable en tal lugar.

No es algo que manejamos nosotros directamente pero sin embargo nos sirve para hacerle llegar la información, sobretodo a nivel de agencias como una cartelera. Lo que pasa es que la limitación que tienes en agencia es que el correo electrónico lo tienen nada más gerente, sub-gerente y supervisor, la parte digamos que es como de atención al público, cajeros y todo eso, ellos no tienen correo electrónico, entonces allí la idea siempre es que el gerente baje la información pero no les llegas directamente.

Después tenemos la Intranet del banco, donde tenemos un *home* donde va la información y nosotros tenemos allí una sección de noticias, allí es donde publicamos las noticias del periódico para que los empleados las vean y adicionalmente, cualquier otra noticias, pues tenemos la misma ventaja del correo que es la inmediatez.

Tenemos otra herramienta allí en la Intranet que son los pop-up, que son las ventanas emergentes, que es algo que tiene una ventaja de que la persona lo ve, quiera o no quiera y aquí hay enlaces de manera que la gente le de allí doble clic y obtenga más información y obviamente el que no tiene correo el canal informal también ayuda.

Tenemos otro proyecto que empezó recientemente que son los portales divisionales, que son portales que puede crear cada área dentro de la Intranet para colocar información de su misión, sus funciones los contactos, proyectos importantes que ellos estén desarrollando, es una forma de promocionar las áreas internas, darle reconocimiento a la gente. Es una posibilidad hacer que la información fluya y la idea es que cada VP ejecutiva tenga su portal y subgerencia a la vez.

Luego tenemos lo que son las carteleras, carteleras tenemos dos versiones: lo que son los ascensores en las sedes y hay una nueva modalidad que son los baños que comenzamos por Ciudad Banesco, esa modalidad surge porque estamos concientes de que hay muchas personas que no tienen correo electrónico por la misma naturaleza de sus actividades, por ejemplo los cajeros, los mensajeros. Y están ubicados en lo que son los servilleteros del baño de manera que cuando tu vallas a buscar te la encuentras, si tu ya no la quieres leer ya es decisión de cada quien; es el mismo tema de las carteleras de los ascensores, eso esta un mes allí, tiene muchas noticias, quizás leas una un día, otro día lees otra, pero tienes un mes allí la información a la mano.

Después tenemos lo que es el Cable Banesco, que son los TV. que están en sedes y agencias a nivel nacional. A nivel de sedes nosotros tenemos aquí un estudio en donde se tiene la programación en vivo y directo allí se puede hacer cualquier actualización y eso se refleja a nivel de los TV. porque eso esta todo conectado cada sede tiene su centro de operaciones. A nivel de agencias ellos tienen un DVD, aquí se genera la programación del mes, se hacen las copias de los DVD y se manda cada DVD a las agencias, ellos están un mes rotando esa programación. En el caso de las sedes

tenemos las posibilidades de cambiarla en el momento que sea necesario con menor tiempo.

Luego tenemos lo que son los periódicos que tenemos dos versiones, la que llamamos VIP que le llega a nuestros clientes VIP, esa clasificación de los clientes es de acuerdo a los montos que ellos manejan, esto le llega a los clientes personalizados a la dirección que tenga en la correspondencia, esto va en una bolsa transparente etiquetado. Y, lo que llamamos ensobrado porque es el área de ensobrado los que nos apoyan en encartarlo el proveedor no los entrega así doblado en tres y ellos los incluyen dentro de los estados de cuenta. Cuando surgió Banesco este periódico era netamente interno pero a medida que fue evolucionando con el crecimiento de la empresa, es lo que te digo tanto el periódico como el cable tienen una doble cara sobre todo porque esto se ha convertido en los últimos meses en el órgano divulgatorio de todo lo que tenga que ver con responsabilidad social. Solo clientes, mandamos un poquito más a las agencias y a los vicepresidentes de la organización, el resto de la gente lo ve por la Intranet. En estos medios y en la cartelera la información es muy alineada, básicamente es la misma información. Los periódicos se consideran más una herramienta de mercadeo directo, la gente está muy contenta con ellos, a tenido buena aceptación esa parte.

Nosotros creamos unas cuentas genéricas que se llama Buzón Comunicaciones Internas, para tratar de canalizar todas esas inquietudes que están en la gente de mira necesito publicar esto, salió la promoción tal, a través de ese correo, porque aquí el volumen de correo es muy alto y muchas veces te mandan algo allí y se pierde entre los correos y a lo mejor es algo urgente y tu no te enteraste si no te llamaron o alguien por alguna otra vía te contactó, entonces, lo que estamos buscando es que la gente mande la información allí y eso también es la comunicación que tiene hacia nosotros, cualquiera que tenga correo nos puede escribir y nosotras canalizamos la información. Yo recopilo toda la información y monto el boletín y después se hace el montaje como tal y el diseño. Yo recibo la información vía correo electrónico, hay mucha gente que termina llamándote para que te reúnas con ellos pero yo trato de que me lo manden por correo para que tengas el aval del requerimiento.

Yo creo que en general tenemos cubierta toda la información y si, la información es única para todos, lo único que puede variar es lo de los grupos, a veces mandan algo que es muy específico del trabajo de la gente y que no tengo porque difundirlo a todo Banesco. De resto la misma información va para todos lados y el que lo vea lo vio. Igual, lo que es las campañas de mercadeo y todo eso, nosotros seguimos la misma línea, es como lo que se desarrolla para internet, o lo que se coloca en un pendón o en el comercial, siempre vas con esa línea, nosotros nos adaptamos a ese concepto tanto de imagen como de contenido. La idea es que la gente por lo menos sepa si van a lanzar una campaña y que sepan cuando la vean, que a lo mejor no sepan el detalle pero que conozcan el producto para que puedan dar una respuesta al cliente.

Si considero que los empleados de Banesco conocen todos los medios de comunicación interna, claro hay mucha gente que me dice si, yo sé que tu siempre mandas el boletín pero es que no me da tiempo de leerlo, pero por lo menos lo conocen. Hay una particularidad aquí que es que la mayoría de los medios se llaman Tiempo Banesco, lo que es periódicos, carteleras, la Intranet; Cable Banesco se llama Cable Banesco, el correo electrónico hemos implementado lo del Boletín Semanal y el Boletín Especial y bueno, la Información Banesco que la gente sabe de que es. Entonces a veces la gente se confunde y dice, yo quiero publicar algo en tiempo Banesco, si pero en qué, bueno en el periódico, bueno en la cartelera; pero saben por lo menos que existen varias cosas.

La frecuencia de uso del correo es diaria y de los boletines es semanal, lo que pasa es que este esquema de los boletines comenzó a principios del año pasado después que se hizo un estudio con la gente en donde se le preguntó un poco que les parecía. En el caso de la Intranet, también dura un mes la información, a menos que surja algo y se cambia. Cable Banesco es un mes generalmente la programación, la Cartelera es un mes y los periódicos duran un mes también.

La información se recibe a través de los correos mayormente. Dentro de la Intranet hay un buzón de sugerencias donde la gente escribe bastante. La Intranet es abierta, la puede utilizar cualquier persona, de repente tu no tienes computadora pero puedes utilizar la de algún compañero. Ahí tú tienes un espacio donde tu puedes escribir.

Siempre se les da una respuesta, así sea que no porque no son relevantes para todo el mundo. Nosotros somos un canal de información corporativo. Los portales nos ayudan mucho a canalizar la información que es específica. Este es un canal que da como más opciones a la parte más formal.

Como de año y medio para acá se ha fortalecido mucha esa imagen porque también se le ha dado un poco más de estructura a las cosas que estamos haciendo y se han hecho escuchando a la gente. Siempre estamos midiendo si a la gente le gusta, si no le gusta, además de lo que tú puedas preguntar, pero formalmente también tenemos maneras de medir cómo la gente se siente. Pero en general se ha posicionado mucho el área de comunicaciones internas que anteriormente no era así, antes la gente no sabía de pronto que había un área de comunicaciones internas. Antes se enteraban cuando digamos, ya no había más remedio.

Yo todo lo que me piden yo les hago una propuesta, porque a lo mejor yo entendí algo mal, no capté bien lo que tu querías decir o lo veo desde otro punto de vista, entonces a mí me gusta mucha interactuar con la gente que me pide las cosas de manera que todo lo que salga este consensuado.

La comunicación interna está muy alineada con todo lo que se está haciendo en el banco. Por ejemplo, se hizo una campaña llamada Bolsa de Valores Banesco, el concepto de la campaña estaba basada en los valores de Banesco que se habían

reformulado hace unos 6 meses atrás, entonces cada mes se creó un valor, se creó un foro, cada mes era un valor distinto, todo estaba ambientado. En ese caso si se hizo algo especial en el tratamiento de los medios.

Le ponemos una imagen a los correos y entonces la gente se entusiasma con las herramientas que tu utilizas y entonces eso te ayuda a también a posicionar y a fortalecer la imagen. La gente quiere adaptar lo que ve a lo que quiere pero tampoco puede ser un carnaval, cada cosa debe ser en su justa medida para que cree el efecto que tu quieres crear, además de que esos son medios que los empleados pueden utilizar con solo llamarme a mí y no pagan nada. Pero si tu quieres hacer un pendón, si tu quieres hacer un proyecto, eso ya es un presupuesto adicional. Además que allí manejas tiempos también que a veces la gente no lo entiende, por ejemplo los periódicos salen una vez al mes y el primero de marzo el periódico tiene que estar listo, nosotros trabajamos eso desde hace un mes atrás y yo máximo hasta el 15 del mes anterior les recibo información para publicar, porque entonces me llama alguien el 29 queriendo que lo publique algo y no, ahora tiene que esperar hasta abril. A menos que sea algo de verdad pomposo, que tenga unas características muy especiales y por eso tu le das un tratamiento diferente pero lo demás tu tienes que seguir los canales de comunicación interna que hay.

Si la alta gerencia quiere comunicar algo extraordinario a los empleados, se comunican con Susana o conmigo (VP de Comunicaciones Internas y Eventos). Ya sería con cada VP ejecutiva como tal. El director del área nos hace llegar a nosotros la información para nosotras comunicarla al resto de los empleados. La idea es que siempre llegue a nosotros y nosotros podamos darle alguna cara a eso. Además trabajamos muy de cerca con lo que es el área de comunicaciones externas, que ellos llevan además de lo que es el contacto con los medios y todo eso, llevan ahora lo que es la responsabilidad social empresarial.

Entonces por ejemplo, lo que es periódico y cartelera, nosotros trabajamos en conjunto, porque es que además es un medio que va tanto para un lado como para el otro entonces, tienes que tener esa doble cara. Siempre trabajamos de la mano con ellos, igual cualquier cosa que yo hago interno, ellos generan una nota de prensa. Ahí siempre estamos en contacto porque a pesar de que son VP que se manejan aparte, es comunicación al final. Hay muchas empresas que lo manejan juntos, aquí en este caso se maneja aparte pero igualmente tienes que estar conectado. Ellos de pronto tienen contacto con los medios y saben, por ejemplo, mira hay que publicar esta información porque de esto nos han estado pidiendo bastante, porque no es solo la nota de prensa que tú generas sino que a veces el medio te llama, por ahí también nos alimentamos de cuales son los temas que podemos tratar.

Básicamente es eso, que conozcan la estructura, los medios que tenemos. Obviamente aparte de esto que son los medios formales, los medios que están

institucionalizados en el banco, que no te generan ningún costo extra, que son para atender las necesidades de información de las áreas. Pero por ejemplo, si ellos necesitan hacer algún tipo de folletería interna, todo ese tipo de cosas, nosotros también les prestamos apoyo. Porque primero se maneja la parte de imagen obviamente que tiene que estar aprobada por nosotros, y ya tenemos el contacto con la agencia, con las imprentas, les hacemos sus cotizaciones y los ayudamos.

(Mostrando la Intranet) En el portal puedes ver tu recibo de nómina, tu caja de ahorro, la solicitud de vacaciones la haces por allí. Yo siempre he sido de la idea, y creo que va a ser la tendencia, que la Intranet se va a convertir en el medio de comunicación interno más importante, porque tienes la facilidad, primero que puedes integrar todo, puedes poner noticias, puedes poner portales, puede poner cosas de RR.HH., tengo la ventaja de que es inmediato, lo actualizo mucho más rápido que imprimir un periódico, obviamente, genera menos costos. Lo que pasa es que todavía tiene que seguir ese contacto adicional, como el de las carteleras, porque también hay mucha gente que no se adapta a lo digital. En el correo está la parte de tabloneros, el correo normal, el boletín.

2.- SUSANA SANTAMARÍA, VICE PRESIDENTE DE COMUNICACIONES INTERNAS Y EVENTOS.

Son dos cargos aparte porque uno trata de todo lo que es las comunicaciones formales dentro de la organización que puedan ser desprendidas de la alta gerencia ser solicitadas a través de la misma vicepresidencia para dar a conocer las campañas que externamente mantenemos para los clientes, también la mantenemos interno para nuestros clientes internos. Acuérdense de que una de la forma mas económica de irradiar la publicidad de adentro hacia fuera son nuestros propios empleados, mientras mas estén informados de todo lo que se hace para afuera, entonces ellos están mejor comunicados y pueden transmitir un mensaje con efectividad.

Ahora, en la parte de los eventos yo tengo un área tanto interna como externa. Pueden ser los eventos que la alta gerencia pide internamente para los empleados, como otras participaciones en foros, en convenciones, en exposiciones y nosotros tenemos la tarea de llevar la imagen a esos eventos.

Nosotros tenemos varios medios de comunicación interna. El primero que de verdad nace aquí en Banesco se llama Cable Banesco, este Cable Banesco es un circuito cerrado y privado de televisión que es llevado por señal en vivo y directo a las diferentes sedes ubicadas en Caracas, es decir del edificio o de la sede Ciudad Banesco, va para las torres del Rosal, que son las torres I y II, su propia agencia que queda en esa torre y hasta dentro de poco a Banesco III, pero va en forma diferida a DVD al resto de la gente a nivel nacional, así como a las sedes administrativas a nivel nacional, ese es un periódico digitalizado, con audio y video, donde se transmite todo lo

que es nuestra línea de responsabilidad social, lo que estamos haciendo, cuáles son nuestras campañas, a quienes estamos patrocinando, o sea, es un periódico realmente tipo revista.

Luego tenemos, en segunda instancia nace lo que ahora llamamos Tiempo Banesco que ha tenido muchos cambios de nombre pero realmente es el momento de comunicar o el tiempo de comunicar todas las cosas de Banesco, por eso es que se llama Tiempo Banesco. Y para unificar todas aquellos formatos de información que tenemos dentro, todos los hemos llamado Tiempo Banesco, como las Carteleras que tenemos dentro de las cabinas de los ascensores, como las carteleras que se encuentran el área de servicios que no es más que los baños para damas y caballeros, como el periódico interno que ahora es nuevo, es un periódico interno de un nuevo formato de una sola página en colores blanco, sepia, negro y gris, que es única y exclusivamente para los empleados del banco y que para distinguirlo le ponemos la palabra Extra, va a salir cada dos meses.

Realmente tenemos dos procesos de mandar nuestras comunicaciones a nuestros clientes, tenemos uno que es Súper VIP, que va personalizado a través de un currier a las direcciones de estos clientes y otros van a través de estados de cuenta que es otro tipo de cliente al cual va dirigida nuestra comunicación.

Internamente, también tenemos una intranet que se llama Tiempo Banesco, esta Tiempo Banesco está dirigida a todos los empleados que tienen en sus escritorios equipos de PC.

Tenemos también, una revista digitalizada a través del Lotus Notes, que es un boletín semanal cualquier persona que tenga un interés de informar, por lo menos las agencias, la red de ventas que quiere decir que se va a extender los horarios durante el mes de marzo a los fines de poder captar todas aquellas personas que quieran cancelar el impuesto sobre la renta, entonces eso se toma como información para transmitirla a todo lo que son los empleados. Vamos a suponer, tarjeta de crédito tiene algún proyecto especial, ellos nos lo comunican, es decir, tenemos a muchas personas que realmente quieren transmitir sus informaciones de sus negocios para que sean propias del empleado, igualmente como la alta gerencia que puede transmitir información sobre sus estrategias, sobre sus proyectos, sobre hacia donde va la empresa, ok, eso es una revista que se transmite a través del Lotus Notes, ok tiene su formato especial y no se llama Tiempo Banesco sino que se llama Boletín Especial, si hubiese un boletín extraordinario se llamaría Boletín Especial.

En cuanto a como es transmitida la comunicación hacia los diferentes formatos, se hace un comité, donde se proponen temas de todo lo que a acontecido en un mes caído, ok una vez que se hace el comité se entregan las tareas a cada uno de los redactores dándole el tema, el número de caracteres e informando un poco la fecha de

entrega, para que esos periódicos puedan salir justamente antes de la distribución a través de ensobrado y antes del cierre del mes.

Es única para todos, lo único es que hay diferentes públicos entre lo que son las sedes administrativas y las agencias, Jhaelp tiene una lista de distribución donde ella sabe cuáles son los mensajes que se mandan directamente a las agencias que no tiene porque ser leídos por los empleados de las sedes porque son como instrucciones, o sea, igual se le manda el mismo contenido de nosotros a la gente de las sedes. Ok, pero la única diferencia es que la gente de las sedes recibe única y exclusivamente puntual información sobre el horario extendido, sobre cualquier instructivo de cheques sin firmar o cheques de gerencia, etc...

Según las encuestas que nos prepara Sharon, esas son unas encuestas que se hacen cada dos meses, ok. La satisfacción es bien importante, veo que la gente sí lee y que la gente necesita estar informada, por tanto digo que sí que su aplicación es adecuada pues.

Mira el alcance es total a través de Banesco Caracas, regiones interior, sí todo el mundo lo conoce.

Mira no, digitales como te dije nada más tenemos el Boletín Especial y el Tiempo Banesco intranet ok, nada más. Lo demás es periódico físico que lo mandamos a las agencias, que llega a todas las sedes.

Un periódico diferente todos los meses del año, la periodicidad de nuestros periódicos es mensual, la única que es semanal es el boletín especial que se transmite a través de Lotus Notes, pero las carteleras, los periódicos VIP, los súper VIP, los que van para las agencias y las sedes administrativas es una vez al mes, es mensual.

Mira nosotros realmente no recibimos sugerencias y ni quejas, nosotros lo que recibimos a través de un buzón de correo que se creó es realmente la información que se desea transmitir y nosotros hacemos una selección.

Ese es un buzón que nosotros recibimos toda aquella unidad, ice residencia, gerencia que conforma Banesco y nos manda la información que quiere que sea publicada ok, internamente, se selecciona porque es un periódico que tú no lo puedes hacer extenso porque la gente deja de leerlo, tienes que tomar los temas y tienes que informar a través de ese mismo buzón cuáles van a ser las informaciones que realmente fueron importantes y que nosotros seleccionamos, cuáles quedarían para posteriores. Yo no recibo quejas, yo recibo información a transmitir de acuerdo a las campañas que cada producto tenga a bien presentar durante el mes y que quiere que su gente esté informada.

Mira la imagen interna de Banesco, ellos están súper encantados con todo lo que ha sido las campañas internas, se involucran mucho y al involucrarse con las campañas tu puedes notar que también les encanta todo lo que es la imagen de Banesco hacia fuera porque ellos reciben muchos comentarios de clientes "oye vale, de verdad que

Banesco se está botando con la imagen, con sus sedes, con sus comerciales y eso los identifica mucho”

Bueno realmente las comunicaciones internas que se manejan en Banesco parten de un principio de la misma información de las comunicaciones externas que queremos hacer llegar a nuestros clientes, ok. Lo más importante de todo esto es que tú tienes que tener en tu mente un principio bien importante que es, mientras tú mejor tengas informada a tu gente de lo que externamente estas publicitando, tú imagen se amplía porque llega a diferentes zonas, lugares, regiones, porque Banesco es uno de los bancos que realmente tiene más aporte de información hacia sus zonas urbanas, ok, entonces mientras mejor tengas informada a tu gente, mejor va a estar informada la gente externa clientes público en general, es la publicidad más barata que puedas obtener. Utilizar a tu propio equipo de compañeros, utilizar a tu propio recurso humano, y por eso es que el principio de las informaciones internas corresponde también a las informaciones externas.

GENERADORES DE INFORMACIÓN:

1.- GERENTE DE DIVISIÓN DE MERCADEO DE TARJETAS DE CRÉDITO Y DÉBITO. 5 años en Banesco.

Usualmente es la misma información para todos y dependiendo de la naturaleza de la información que se está otorgando, sí hay áreas que hay que hacer mayor énfasis para que puedan por ejemplo si se trata de una promoción donde el área de agencias está involucrada en el proceso y ellos son los que deben manejar la información de la A a la Z lo mejor posible para que sea exitoso y la comuniquen a ellos se les hace como un refuerzo o se le da más detalle o se le repite la información varias veces por distintas vías de manera de garantizar que hayan entendido y comprendido lo que se requiere.

Yo diría que por lo menos desde el punto de vista mío, viendo la jerarquía desde arriba hacia abajo, pienso que la comunicación fluye bastante bien, yo lo único que acotaría es que nosotros hemos convertido al correo electrónico como uno de los principales canales de comunicación del día a día de trabajo y pienso que a veces también hace falta hablar por teléfono, aclarar algunas cosas en personas. Pero la misma dinámica hace que el correo sea lo más rápido pero no necesariamente es lo más eficiente, porque a veces dependiendo del tema que se este tratando no es tan completa como cuando conversas con alguien y aclaras ideas ya veces eso te acorta los tiempos de respuestas en muchas cosas.

Muchísimo porque sin hablar peyorativamente, los de abajo, el área operativa los llamaría yo, son vitales porque son los que usualmente les dan el frente a los clientes,

son las personas que directamente reciben los comentarios, dudas, inquietudes de cualquier promoción o comunicación que nosotros estemos generando. Entonces para mi es de gran importancia tanto o más que cualquiera de otra fuente la información de ellos porque son... yo los llamaría el termómetro, están monitoreando que está pasando constantemente y cualquier novedad te la están reportando y eso hace que uno pueda cambiar el rumbo o mejorar algo oportunamente.

Me parece excelente porque yo creo que una de las cosas que cuidan en la organización no es solamente el tema interno sino externo. Si te fijas desde la estructura en la que estamos, nuestras computadoras, los símbolos están llenos de Banesco, la misma estructura de la organización, internamente el merchandising, nuestros carnets... Todo lo que se usa internamente como empleados y en el ámbito donde nos desenvolvemos está cubierto de la imagen Banesco y no arbitrariamente, esta hecho con profesionalismo, siguiendo las normas, el uso correcto de los logos de los colores, el Standard, o sea no es arbitrario sino que todo es previamente revisado por las áreas nuestras que son que son los especialistas del tema de imagen. Pienso que somos unas de las pocas organizaciones, que no es porque trabaje aquí, sino que de verdad se preocupan por eso, desde adentro salgan y la gente se sienta identificada con el tema de marca, tanto así es que muchas veces en otros departamentos tu ves que se preocupan de llamarte y decirte mira como uso el logo aquí, no lo hacen arbitrariamente porque saben que hay una cultura de uso de imagen interna.

Mira el medio por excelencia como te dije es el correo electrónico y también hay otras cosas para envío como los Tablones de Anuncios, Tiempo Banesco que es dentro de la intranet nuestra página, pero por excelencia el correo te diría que tanto para enviar como para recibir información es el principal.

(Medios más utilizados) Por correo o te llaman.

De conocer creo que conozco todos, básicamente internamente tenemos, Tablones de Anuncios, El Boletín Digital, La Intranet, tenemos Cable Banesco que de alguna forma es un canal interno pero también hay información que ve el público externo en las agencias. Tenemos las Carteleras que también de alguna forma en algunos lugares están internamente como externamente, en algunas agencias están la cartelera. Creo que esos son los principales y yo soy usuaria indirecta de todos ellos porque todas las comunicaciones y promociones que yo quiero hacer llegar a toda la organización o también muchas veces a los clientes yo pido que sea por la mayoría de todos esos canales.

Muy frecuente, yo diría que por lo menos una vez a la semana yo tengo algo que decir, porque el negocio de tarjetas es muy dinámico y es muy masivo, entonces hay información no solamente de una campaña sino si hay una cosa que queremos reforzar, una información, algo que pasó, un recaudo, o sea, es muy dinámico porque siempre hay algo que aportar o algo que comunicar mejor dicho. Entonces, por lo menos una vez

a la semana yo le estoy pidiendo al área de comunicación interna que, coye mira vamos a comunicar esto. No siempre sale en todos los canales, pero si por lo menos en los mas expeditos como el Boletín Digital, dependiendo de la naturaleza de lo que se quiera decir.

Sí, yo pienso que sí. Una debilidad que yo pienso que tiene es que en las agencias muchas veces no todo el mundo tiene acceso a la información por Internet, intranet lotus, entonces eso te limita, porque entonces nada más le delegas el hecho de que tengas que replicarle información al gerente o a los ejecutivos que tengan acceso. Por lo menos un cajero que está allí día a día, ellos no trabajan con la computadora para estar viendo constantemente correos ni nada, entonces si no es iniciativa o si el gerente no es proactivo de estar comunicándole a todo el mundo, a veces esa información para que llegue hasta allá es más cuesta arriba, tienes que pasar como dos escales. Yo pienso que allí hay una barrera que deberíamos buscar otra alternativa para pasarle, no te tengo una propuesta en este momento pero pienso que si hay que buscar una modalidad sobretodo en las comunicaciones en las agencias, porque las agencias son muchas, hay mucha gente y es difícil poder chequear a corto plazo que todo el mundo tenga oportunamente la información que uno quiere que tengan a la mano y la manejen correctamente. Pero si creo que allí deberían explorar una alternativa.

Internamente todo el mundo tiene acceso a la comunicación y eventualmente no esta de más reforzar la cultura de que la gente es importante que esté el día, que lea las comunicaciones porque siempre hay cosas de interés no sólo en general sino par la aplicación de tu trabajo diario.

(Correo) Mas que preferente es porque la misma dinámica de la organización te lleva a que la forma más rápida de comunicar o contactar a alguien es por esa vía, pero yo particularmente, pienso que una llamada telefónica o una reunión puedes aclara muchos temas en corto plazo, porque a veces te encadenas en los correos y pasan dos o tres días y no terminas de avanzar con el tema, entonces muchas veces por la misma dinámica pasa un correo y es como que ya me liberé de eso, pero eso no quiere decir que este resuelto, pienso que a veces hay que usar el teléfono o verle la cara a la gente eso te ayuda a esclarecer el tema rápido.

Sí, definitivamente sí. Yo pienso que el tener el acceso inmediato y por diversos canales, auditivos, visual, etc.; porque hay algo que si es interesante en esos medios internos que tenemos es que cada quien procesa la información de distintas formas, unos más visuales otros más auditivos. Tener canales que tengan todas esas opciones definitivamente te ayuda y te apoya en tu trabajo diario. Tenemos muchas cosas que decir y efectivamente sin esos canales no se podría replicar la información de inmediato y que llegase a todo el mundo.

Mira yo pienso que lo único también es que no sé si con que cantidad, con qué periodicidad deberíamos refrescarlos porque quizás a veces caen en la monotonía, que

siempre son los mismos canales que funcionan de la misma forma, entonces, la gente los ve igual, pierde efectividad, pierdes impacto, la gente se aburre, entonces quizás pienso que es importante, pero habría que estudiar más a profundidad, con cuánta frecuencia es factible y realmente impactaría en la gente que le preste atención y no cambiaría sus parámetros en los que uno siempre lee la información. Yo los veo muy dinámicos, no los veo monótonos, sino que siento que con el tiempo los formatos se convierten... Es como un producto que tiene su ciclo de vida y cada cierto tiempo tienes que ir moviéndolo porque eso en el tiempo solo se va muriendo., igual esos canales yo pienso que le tienes que dar como un cariñito sin hacer un desarrollo extraordinario, pero cosas que le generen elementos de novedad que la gente vea que lo cambiaron, algún tipo de cosas nuevas, de ir mejorando de ir creciendo porque así yo pienso que la gente también se sienta más involucrada con lo que está viendo porque sino se aburre y pierde la novedad.

2.- GERENTE DE ASUNTOS SOCIALES. 8 años en Banesco.

La comunicación sí (es única para todos), internamente fluye para todos por igual.

Pueden haber ocasiones en que se rompe un poco las comunicaciones entre nuestros jefes o nuestros supervisores inmediatos pero siempre yo he cooperado, por lo menos en los departamentos en que he trabajado, que los supervisores han tratado de comunicarnos todas las cosas que nos tienen que comunicar internamente, incluso aquellos trabajadores que no cuentan con la herramienta Lotus Note, se les pasa la información que se suministra a través de esta herramienta que generalmente es uno de los mecanismos que se usa para tenerlos informados a ellos de cuales son todas las comunicaciones o todas las informaciones de interés de la organización.

Sí es importante (la opinión de los empleados) a la hora de tomar decisiones, claro, las decisiones importantes siempre la toman los jefes, pero, yo pienso que si toman en cuenta mucho lo informado que tu puedas estar o no en la organización, por eso desde hace un tiempo para acá hay campañas agresivas internamente sobre toda la información que se pueda generar para que los empleados estén informados en todo lo que tiene que ver tanto en el área de responsabilidad social, o en el área de servicios y productos, en todas las áreas involucradas con el banco hay una campaña bien agresiva para que los empleados conozcan las cosas que se están haciendo.

(La imagen de Banesco internamente) Maravillosa, igual que la externa. Yo creo que muchos de nosotros nos identificamos con la organización y por eso es que estamos aquí, yo pienso que uno de los valores primordiales es que tu te sientas identificado con la organización y con los valores que ella tiene para tu poder entonces sentirlo en tus labores diarias y eso te lo da también, gran parte, las comunicaciones internas.

(Medios) Está la herramienta Lotus Note, que se pasa un boletín semanal, que eso es la parte de la gerencia de comunicaciones internas que está en el área de mercadeo, tenemos en los ascensores los boletines Banesco, como el periodiquito Banesco es lo que está en los ascensores, hay un programa VIP también que ya sería información Banesco pero para los clientes que se les mete en los estados de cuenta, en Ciudad Banesco hay pendones de información, tenemos el Cable Banesco, está la Intranet donde también hay bastante información, donde constantemente la están cambiando, en los baños, sobretodo en Ciudad Banesco donde la población es mayor, hay como carteleras de información para los empleados y los empleados se pueden comunicar a través de la gerencia de comunicaciones internas, a través de un buzón de correo electrónico que se llama comunicaciones internas, ahí los empleados pueden dar cualquier tipo de sugerencia que requieran para que sea transmitida a través de los boletines semanales.

(Frecuencia) Nosotros los gerentes, a todos los empleados que tengan correos Lotus Note les estamos enviando información.

(Los medios satisfacen expectativas) Yo considero que sí, aunque hay muchos empleados que no tienen la cultura de información, hay mucha gente que no le ve como que importancia a la información que venga de la gerencia de comunicaciones internas y desecha muchas veces los boletines informativos, entonces hay veces que cualquier tema, ay que no sabía que Banesco había lanzado una nueva tarjeta, sí pero si lo sacaron en Boletines Informativos ¿por qué no lo leíste?, entonces, hay que enseñar primero al empleado de que hay una herramienta de comunicación para que ellos sepan utilizarla y aprendan a utilizarla y haya una retroalimentación de empleado y la gerencia de comunicaciones internas.

El medio de mi preferencia es el boletín semanal porque está todo condensando, resumido. Porque la cartelera que está en los ascensores, claro, la cambian mensualmente, pero te montas todos los días en el ascensor, la vas leyendo por pedacitos pero llega un momento en que ya te cansaste de leer la cartelera, en cambio el boletín semanal que se envía por lotus note, es un poco más dinámico tienes información sobre el sistema puedes leer lo que tu quieras según el título que le hayan puesto a cada una de las noticias, ósea es mucho mas interactivo.

(Influencia de los medios en la conducta laboral) No, para nada. Este medio se utiliza para cualquier otra campaña que haya dentro de la organización, te incentivan siempre para que tú te esfuerces un poco mas en tus labores diarias pero no cambia mi conducta laboral. A veces si, cuando estábamos en la campaña de valores, todo el mundo fajadísimo y haciendo todo lo que tenía que hacer para poder participar en los premios finales, pero era por eso, porque había al final una ganancia que te podías ir de viaje para cualquier parte del mundo.

Internamente las comunicaciones están bien enfocadas, lo que pasa es que hay que primero enseñar al empleado a manejar bien la herramienta y que ellos aprendan que hay una comunicación interna que funciona, que existe y que pueden expresarse a través de esa herramienta cuando lo deseen. Además que la gerencia de comunicaciones internas es un área muy abierta recibe muchas sugerencias y que a través de esa herramienta podemos manifestar cualquier tipo de inquietud que tengamos hacia la organización o felicitarla o lo que sea.

3.- COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS. 2 años en Banesco.

Si yo considero (que la información es única para todos) que tiene que ser totalmente genérica para que puedan tener acceso todos, más que dividirlos por áreas específicas. En general la comunicación es bien asertiva, es constante.

Sí (se le toma importancia a los empleados a la hora de tomar decisiones), totalmente. Para la empresa es vital la opinión de los empleados, hay muchas cosas que se deciden sin la opinión de los empleados pero sí se toma en cuenta.

(En cuanto a la imagen) Tiene todo, yo pienso que en esta como en cualquier otra hay fallas, pero hay que elegir y yo creo que por eso estamos aquí, estamos donde nos gusta y si no nos gusta entonces no debemos estar.

(Medios conocidos) Está el boletín informativo semanal, está la intranet, en donde tenemos acceso a diferentes portales, muchas de las áreas ya tienen sus portales establecidos con información de qué están haciendo, qué hay, que les puede ser útil a los empleados. Carteleros con información en ascensores y en determinados lugares.

(Medios más utilizados) Yo creo que lo más importante, de hecho tenemos en la intranet un portal de la gerencia de calidad de vida, donde manejamos todo lo que hace la gerencia, todos los procesos tanto macro como algunos tips de actividades que se hacen en determinadas fechas y cuando queremos colocar información para grupos más precisos podemos colocar información en la intranet o utilizamos los correos.

(Frecuencia de uso) El uso es a diario y la actualización de la información es semanal. (Satisfacción con los medios) Sí, yo pienso que ya lo que falta es que ellos hablen. Si, estos te garantizan que la información llegue.

(Medio de preferencia) Yo pienso que la Intranet, aparte del portal que es una herramienta que nos ayuda muchísimo a todos, allí está toda la información y permite que las cosas queden por escrito. La intranet y el Lotus Note excelentes, son los que más manejo.

(Influencia en la conducta) Yo pienso que depende, la conducta laboral depende mucho del estado de ánimo y eso depende de cómo lo veas. No siempre haces lo que quieres hacer o lees lo que quieres leer pero yo pienso que todo tiene solución. Se toma

acción sobre la información que transmiten, más que cambiar o modificar tu conducta laboral.

4.- COORDINADOR DE PLANIFICACIÓN Y COMPENSACIÓN. 6 años en Banesco.

La información está clasificada dentro de la organización, obviamente hay información que se maneja para todos los empleados o bien puede estar estratificada, una para la dirección de ventas, que son las agencias, otra que puede estar canalizada o dirigida específicamente a la dirección general que es todo el soporte de las operaciones del banco, del área corporativa. Entonces, basado en eso yo te puedo decir que no es igual toda la información para todo el mundo, eso depende de la clasificación que se le de, si es información para todo el mundo llegara por correo, o por cable Banesco, etc. Eso poco fuera de cualquier medio de comunicación que sea oficial, los medios de comunicación que son oficiales en el banco, eso obviamente llega a todo el mundo pero, si hay información que se clasifica también de acuerdo a lo que sea, por decirte, el ejemplo de los vice-presidentes, ellos manejan información que uno no maneja.

La comunicación de trabajo en general es buena debido a que los gerentes obviamente hacen supervisión del equipo que le es asignado. Sin embargo, hay información que no necesariamente llega a los empleados y que pudiera llegar, por ejemplo, suele ocurrir que Banesco particularmente se maneja mucho bajo la figura de proyecto y hay proyectos que podrían ser informados a los supervisados de los gerentes, o de ciertos supervisores y esa información no baja, incluso uno desde RR.HH. les pide a los gerentes que bajen esa información y no la bajan. En lo que es la parte operativa, funcional de lo que son cada una de las áreas hay un tema hay de gestión y cumplimiento de metas que es otra cosa. Pero quizá si hay informaciones que pudiera ser valiosa que llegaran a los empleados, que se les solicita a los gerentes o supervisores que lleguen a los empleados y no lo hacen.

En general el empleado, independientemente de su nivel, es escuchado en su inquietud, ahora que la decisión que se tome este ajustada a esa inquietud, no necesariamente tiene que ser así o si puede ser así, pero el tema de que esa comunicación sea mas plana que jerárquica suele ser así, una de las características en un porcentaje bien representativo es que no se generan demasiadas distancias jerárquicas entre unos y otros.

La imagen internamente es una imagen de mucho trabajo, de muchas actividades, de mucho estrés, de mucha presión, es una organización muy intensa, muy dinámica, eso es lo que se percibe tanto interna como externamente, yo creo que a nivel externo no se percibe otra cosa porque quienes han conocido a Banesco en su trayectoria como empresa desde comenzamos siendo un banco muy pequeño, en un recorrido escasos de doce o trece años tenemos 390 agencias podemos entender que

eso ha implicado muchas horas hombre de trabajo, muchas horas de esfuerzo dedicación de parte de sus empleados y eso mismo se maneja internamente.

Mira nosotros tenemos la Intranet, nosotros como banco, se ha potenciado mucho la Intranet como una pagina de información de interés para el empleado, cosas como por ejemplo crédito de vehiculo, hay algunas vice-presidencias o áreas que son bien claves que tiene sus portales, como por decirte del caso del capital humano, el área de desarrollo tiene su portal, el área de calidad de vida tiene su portal y eso hace en muchos casos se disminuya incluso solicitudes hacia las áreas que estén allí o tengan su portal habilitado, adicionalmente allí en el área del capital humano tenemos por ejemplo el status de prestaciones, de vacaciones, ese tipo de procedimiento operativo se registran por allí. También tenemos en los ascensores las publicaciones mensuales internas donde se resaltan obviamente las noticias de mayor impacto y también se lleva en físico a los vice-presidentes y se distribuye. Está clave Banesco que funciona en Ciudad Banesco y en las demás torres, y se transmite mucha información que se hace sobre todo de cara hacia el país, responsabilidad social, apertura de agencias, donaciones importantes, en general creo que es muy buena. En cuanto a la retroalimentación solo correos, no hay un portal como existe en otras organizaciones.

Se envía un boletín semanal electrónico a todos los empleados que sale del área de comunicaciones internas y allí se destacan las informaciones mas relevantes de la semana; cable Banesco se usa todos los días, solo tienes que pararte en frente del televisor y recibes la información, las carteleras que están en los ascensores es lo mismo, se renuevan mensualmente pero están también allí, la intranet es igual, ahora los tiempos de actualización no los se. Hay gente que jamás ha entrado a la intranet porque no se ha visto en la necesidad a lo mejor de consultar algo o de leer algo, depende mucho de la persona pero como disponible tu puedes consultarlo todos los días porque están allí a la mano.

(Satisfacción de medios) En la mayoría de los casos sí, solo que a veces siento que hay información que se repiten en todos los medios entonces no se a nivel de comunicaciones como eso se integran, muy bueno porque claro te refrescan quizás algo que ya tu leíste en el ascensor o que viste en el cable Banesco y también en las agencias hay cable Banesco y se pasan esos mismo videos institucionales, creo que si, se han abordado temas bien interesantes se han documentado por lo menos la reseña mas importantes.

De mi preferencia, el boletín semanal, lo leo religiosamente y el de los ascensores, la intranet lo dejaría como tercera opción porque tiene que ser que vaya a buscar algo muy puntual óseo no me meto nada más por leer, eso si lo hago en el boletín semanal que lo abro para ver que hay, que no hay, que surgió, que no surgió.

Mas que influir en mi conducta los mensajes son de información en su mayoría hay unos que por ejemplo el boletín semanal hay siempre una sección que es hacia unos

principios de convivencia que se manejan para todas las sedes y torres de Banesco, ese si podría ser mas de utilizarlo , de que ese influya en mi vida como un cambio, considero que en algún porcentaje si podría decirse que influye, pero en el tema por ejemplo de lo que son las informaciones mas que influir es que tanto uso de ellas uno hace, yo particularmente hago uso de esas informaciones sobre todo en temas organizacionales pues, en reuniones, tu buscas un tema sobre la organización, me parece que es muy importante uno como empleado saber lo que esta haciendo la institución donde tu laboras; depende de la persona como quiere hacer uso de esa información.

Parece que en general la gente es poco propensa a la lectura y mas si la lectura es amplia de repente hay cosas que son cortas la gente las lea con mas atención y de ahí son como varias faces, uno como capturar la atención para que al menos abran el mail, el otro detalle es que el medio de correo electrónico dentro de Banesco es muy utilizado y tu puedes recibir independientemente de tu cargo entre diez y 300 mail diarios ósea cualquier numero que se te ocurra, entonces si a ti te llega un correo mas y sabes que no es algo de trabajo propiamente tu dices bueno lo leeré cuando pueda, entonces ahí ya hay un grupo que se quedan, eso seria una primera fase, lograr que abran el mail, después que logran que abran el e-mail, hay gente que lo abren hay no esto no es de trabajo pun lo cierran, entonces hay que conquistar que lean el mail, después de que lean el mail hay otra tercera fase que es interiorizar el texto que hay en ese e-mail, entonces claro es bien complejo tu lograr por ese medio que eso se interiorice. en cuanto a lo que es interiorizar, asimilar esa comunicación, cuando sea mas de sensibilizar en los últimos tiempo también se han utilizado otras vías mas complejas, mas ambiciosas pero quizás mas efectivas que solo comunicaciones aisladas, se arma mas como en un todo, como en una sola imagen para que sea lo suficientemente poderosa para captar.

5.- GERENTE DE DIVISIÓN DE NEGOCIOS DE FIDEICOMISO. 4 años.

(Información única para todos) Sí, Banesco busca unificar el que la información sea corporativa. (La comunicación gerentes y empleados) es fluida, en base a comités y en la planificación estratégica que siempre va desde las directrices de lo que es junta directiva hacia vice-presidentes y hacia gerentes que se encargan de notificar o de informar a las personas que tienen a su cargo.

(Importancia de los empleados en toma de decisiones) Sí, mucha importancia, de verdad que siempre es importante la opinión de los empleados porque ellos manejan el día a día y en base a eso se debe tomar en consideración para tomar ciertas decisiones en lo que es la ejecución de todo lo que es la operativa del banco.

(Imagen de Banesco) La considero óptima, buena, con sus detalles como toda organización pues siempre existen sus momentos en que pueden existir climas enrarecidos por X o determinada circunstancia pero en definitiva es buena.

(Medios utilizados) En el banco está muy bien estructurado todo lo que es la comunicación de todo lo que es la información que se quiere hacer llegar al personal del banco, nosotros tenemos muchos canales de información como es la Intranet, Tiempo Banesco, Tablones de Anuncios, constantemente se nos está enviando información que es importante para todos los empleados que conozcan y que nos permite mantener actualizado todo lo que es procesos, todo lo que es hacia donde nos dirigimos, cuales son nuestras directrices, que debemos hacer; yo considero que la comunicación es bastante efectiva.

(Medios conocidos) Tiempo Banesco, Intranet, lo que es la publicación de Tiempo Banesco en una forma de periódico, por el Boletín, Tablones de Anuncios y bueno correos, a veces cuando son enviados en forma masiva cuando se quiere resaltar algún punto que se tenga que dar a conocer a todo el personal. (Retrealimentación) a través del correo electrónico.

(Frecuencia de eso) Por lo menos en forma trimestral, aunque nosotros trabajamos mucho con el contacto directo con los gerentes, trabajamos mucho en lo que es mesas de trabajo, con eso logramos acercarnos y estar en contacto feedback en cual es nuestra misión, en cuanto a lo que es el negocio de fideicomiso, que esperamos de ellos y obtener a su vez el resultado o las apreciación de los gerentes de que esperan ellos del área de fideicomiso para así poder lograr reducir las brechas y conseguir que el negocio cumpla sus objetivos y sus metas trazadas en la planificación estratégica.

(Satisfacción con medios) Si bastante, tal vez si no nos da tiempo de hacer todo lo que queremos en ellos pero yo creo que las herramientas existen lo que hay es que utilizarlas.

Yo creo que el Medio de mi Preferencia es Tiempo Banesco Intranet.

(Influencia de medios en la conducta laboral) Si, porque me mantienen informada de todo aquello que considere la institución que es importante y todas aquellas directrices o políticas que nosotras debemos seguir, pienso que en el momento que yo recibo una información a través de estos medios es porque la institución considera que debemos tomarla en consideración y hacer cumplir las directrices y las políticas que estén establecidas.

Yo creo que la comunicación es lo mas difícil que hay en las instituciones, sobre todo porque el hecho de que tu comuniques no significa que llegue igual a todo el mundo, la información siempre tiene que ser lo mas clara y precisa para que no existan distorsiones que a la final siempre van a existir porque como todo organismo o toda empresa existen distintas formas de pensar y distintas formas de analizar la información, pero mientras mas constante sea y llegue al mayor numero de personas, pues yo creo que se logra el objetivo.

6.- NEGOCIOS DE TARJETAS, ESPECIFICAMENTE TARJETAS DE DÉBITO. 18 años en Banesco.

Cuando es comunicación dirigida a todo lo que es la comunidad Banesco porque es de interés general para todos es a través de Tablones de Anuncios o del Lotus Notes y les llega a toda la institución general. Dependiendo si es un proyecto específico, entonces ya va dirigido a la vicepresidencia, gerentes, etc.

No hay ningún problema de comunicación, inclusive un coordinador puede llamar a un vicepresidente, pasarle un correo... y la comunicación fluye. Es comunicación abierta entre los cargos menores hacia arriba y de arriba hacia abajo.

Sumamente importancia, por supuesto aquí la comunicación es totalmente abierta, y de hecho si no tuviéramos yo digo que el éxito de la vicepresidencia y darnos a conocer dentro de todas las áreas de la institución, sino tenemos una comunicación y una cronología de lo que hacemos y de lo que opinamos, porque sino estaríamos bloqueándonos, porque si no hablamos el mismo lenguaje internamente y lo damos a conocer hacia fuera con el mismo sentido, entonces nos chocamos internamente y hacia fuera la imagen es...

Creo que la prioridad de Banesco son su gente, sus empleados y lo han demostrado constantemente, en lo que el año pasado se hizo un programa de valores y fue exitoso porque a raíz del crecimiento tan rápido que ha tenido ya nos integramos más, pero inclusive estando aquí en Ciudad Banesco vemos que interactuamos con personas de otras áreas y no nos conocemos. Eso pasaba mucho antes porque estábamos en diferentes sedes, pero sentimos que lo que es la obra de Ciudad Banesco, que el presidente tenía en mente de tener a toda la gente cerca para tenerla interactuando y fuesen más eficaz en su trabajo creo que lo han logrado en 100 por ciento.

Comunicación siempre por escrito en la parte de trabajo para formalizar un evento, estrategias etc., siempre de lo que vayamos a hacer en nuestros lineamientos de trabajo, que este fundamentado. Nuestra comunicación es a través del Lotus Notes. Diariamente reportamos el status para ver si vamos bien según los lineamientos que nos da la vicepresidencia y siempre con status de enviar lo que es la gerencia general con todos.

Sí, son Tablones de Anuncios, Tiempo Banesco, El Cable interno, las Carteleras en los ascensores y todo lo que son comunicaciones importantes a través del Boletín Semanal y si hay alguna información extraordinaria la pasan como extraordinaria, es comunicación especial.

Sí, y si yo necesito publicar algo inmediatamente yo doy la idea de lo que quiero y necesito publicar y ellos me desarrollan me lo envían, se aprueba... Envió información constante. Dependiendo del producto abarcamos las áreas y le damos los insumos a la

parte de comunicación interna para que bajo esos lineamientos te haga el desarrollo. Puntualmente notificamos una vez al mes y después todas las estrategias que tengamos pendientes.

Tablones de Anuncios y la información semanal que pasan.

Sí, de repente uno con el correo corre diario, esas cosas de correo te hacen reflexionar y esas comunicaciones tienden a ayudar al empleado a recordar las cosas.

7.- GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD DE SERVICIOS. 9 años en Banesco.

La información se clasifica en dos puntos, *from in* que es la red de ventas, todos los canales de atención al público y el *back in* que es la parte operativa de la organización y allí la puedes desplegar para áreas exactamente.

Si existe comunicación, sin embargo cuando se quiere enviar una comunicación para difundirla a través de los medios no es que cualquiera quiera reforzar esto... Se procede a evaluar la comunicación antes. Hay algo que esta sucediendo en la organización que es que el volumen de información que se genera es tanta que no llega a ser leída toda o no llega a ser analizada, entonces se pierde en el camino.

Sí, de hecho las decisiones o mi política que he aplicado es que las decisiones no las tomo yo, somos un equipo de trabajo y las decisiones tiene que salir de todos.

Mira Banesco de verdad que te ofrece una tecnología de punta y hay muchos beneficios de empleado, y comparado con otras empresas sé que tenemos los canales más modernos. El comentario que yo le hago a la gente es que después de trabajar en Banesco volver a una administración pública, donde no existe ni siquiera un correo electrónico, es casi imposible para nosotros, ya después de que te adaptas a la tecnología. La imagen de banesco es a tecnología de punta, innovación y calidad en los servicios.

Mira, el medio principal de comunicación en toda la organización es el correo electrónico de hecho en años pasados prácticamente un día sin correo electrónico significa un día sin trabajo, sobre todo a nivel gerencial. Todo se canaliza por correo electrónico, llega un momento en que conoces a la persona más por coreo que por voz o en persona.

Correo electrónico, de hecho todas las reuniones, hasta las más sencillas que hacemos, se asientan en unas minutas de trabajo, así lo que se habló no queda en voces, eso te respalda en cualquier situación.

Sí, tenemos medios de Cable Banesco, de los cuales hicimos una película, pero todavía no se ha hecho pública estamos tener los niveles óptimos pero cuando este estable totalmente tu afirmas el servicio de Cable Banesco, y utilizamos, por lo menos yo lo utilizo una vez al mes es el de Información Banesco, es un correo que yo se lo mando a la gerencia de Comunicaciones Internas, ella le da un entorno de mercado, Jhaelp te

hace una propuesta y lo decora a nivel de mercado y lo envía. También tenemos los Boletines Semanales donde tienes varios tipos de interés, también está en periódico Banesco que se les envía a los clientes Premium.

Cuando son comunicaciones masivas generalmente al menos una vez al mes. Comunicaciones con vicepresidentes, grupos de trabajo o informaciones internas de mi vicepresidencia es prácticamente a diario.

Hasta ahorita sí, sin embargo retomando un poco lo del principio es que me parece que se están sobresaturando, que ya la gente está dejando de leerlos. Sí les llega pero te dicen que no tienen tiempo de leerlo. Hicimos una prueba anónima y de 180 personas a las que se lo enviamos, sólo logramos que nos respondieran 55 personas después de haber enviado 5 ó 6 recordatorios en dos meses.

El medio que es de mi preferencia es el Lotus Notes porque allí tengo correos electrónicos, minutas, agenda de trabajo y reuniones y delegación de tareas, prácticamente es lo primero que abro cuando llego a mi oficina.

Sí, claro que sí, de hecho para mí es fundamental, yo busco que la gente de Lotus Notes por lo menos hayan visualizado el 90 por ciento de los correos entrantes, a lo mejor dejo casos pendientes, pero por lo menos haber visto las actividades pendientes. Hago mucho hincapié en mi gente es que todo sea por escrito, porque las palabras se las lleva el viento. Realmente es importantísimo el correo.

Sin embargo, pienso que la gente de comunicaciones internas debería reforzar y ver, cómo hacer para que la gente lea, porque está llegando pero que la gente la asimile y la lea, porque lo que pasa es que lo obvian. Yo creo que lo principal es ver como solucionamos el tema de que las comunicaciones sean efectivas y se lean.

8.- JEFE DE DEPARTAMENTO DEL ÁREA DE CONSULTORÍA, PROYECTOS DE SEGURIDAD Y FORMACIÓN. 4 años en Banesco.

Dependiendo del tipo de información que se maneje. Hay un tipo de información que le llega a todas las personas y hay información que va directa grupos.

Es muy fluida, a veces tu puedes conversar con altos ejecutivos, no hay un obstáculo que te impida a ir a ese tipo de cargo.

Sí por supuesto, nosotros siempre hacemos una reunión semanal y al momento en que haya una sugerencia o algo trabajamos en eso si es factible, no la descartamos.

Es muy buena, excelente, así como se ve hacia fuera lo tenemos internamente. Somos como una familia.

Los medios que se utilizan para la información es la Intranet del banco, el correo electrónico y a veces audiciones que hay directas desde recursos humanos o comunicaciones internas directo en los auditorios.

Sí, trato de utilizarlos lo más que pueda, aparte de que trabajo con muchos proyectos y tengo que informar a mucha gente a la hora de salir a producirlos. Trato de utilizar todos esos medios, tanto correo electrónico como la intranet, todo lo que tenga que ver con el apoyo que nos da comunicaciones internas.

Nosotros estamos en el área de proyectos y a nivel de proyecto de lo que estamos llevando, prácticamente estoy tocando comunicaciones internas entre 2 ó 3 veces al mes para que ellos nos apoyen.

Hasta los momentos sí, lo único es que a veces la cultura del usuario, por ejemplo tu envías un correo y a veces no hay cultura de lectura, a veces informas e informas y hay personas que todavía no se han enterado de la información que tratas de enviar o comunicar.

Básicamente la intranet, el que más utilizo yo para estar enterado de la organización o con el que me gustaría introducir una información para que todo el mundo se entere es la intranet.

Sí, básicamente sí, porque en el área de comunicaciones internas hay muchas áreas que están abocándose a ellas y la información que pasa por ejemplo Información Banesco es información muy variada, hay muchas cosas de las que tu te vas enterando y siempre uno se recuerda a través de estas comunicaciones internas.

Pienso que deberíamos hacer algo para sensibilizar a las personas a que lean los medios, no tiene nada que ver con los medios, sino con la sensibilización de las personas a utilizarlos o leerlos. Tu envías por todas las vías y a veces no se enteran.

9.- GERENTE DE AREA. NEGOCIOS TARJETAS. 7años en Banesco.

La información se clasifica, sin embargo, hay información general que cada quien toma dependiendo de lo que le interese, dependiendo del interés de cada quien. (La información fluye) Dentro de mi VP muy bien, son gerencias de puertas abiertas. (Importancia de la opinión de los empleados al tomar decisiones) Sí, en esta área se trabaja con seis, aquí tomamos la opinión del grupo y a la hora de tomar una decisión, de acuerdo a los lineamientos que tengamos se toma, pero se les toma en cuenta su posición. (Imagen) Bien, hay empleados que son pro-Banesco, hay de todo, en mi equipo es bien acertada, es una imagen que fluye, que interiorizamos y tenemos aquí, somos con la gorra Banesco. Sin embargo, hay otros grupos que quizás no se sientan así, dependiendo de sus incentivos, de su sueldo, de si hay mucho trabajo.

(Medio utilizado para transmitir la información) A través de Lotus, eso es lo que recibimos. Está la parte de tablonas de anuncios, hay impresos en las carteleras, están los cables.

(Medios conocidos) Tenemos nuestra página web, tenemos las carteleras que se utilizan en los ascensores, tenemos todo lo que es la parte de tablonas de anuncios,

tenemos unos impresos que van dirigidos a los empleados y a clientes, tenemos los estados de cuenta, tenemos la parte de encarte, para cuando se quiere encartar información en los estados de cuenta, que vienen segmentados, tenemos los cables, o sea TV en las agencias.

(Frecuencia) Yo creo que a diario hay información que se le emite al personal, bien sea por información de interés del personal como tal, información que va atada a los productos y servicios que ofrecemos, información que va atada a las promociones que sacamos. A diario hay información que llega, muchas veces sentimos que se satura el medio, porque tienes tanta información y tanto trabajo, que no te da chance de leer todo, entonces muchas veces queda allí.

En general estoy satisfecha con los medios, a mí me llega la información y la información fluye en mi área.

(Medios de preferencia) Tablones, hay un boletín informativo que envían que es bien resumido y ese es el que me gusta y bueno la página web.

(Influencia de los mensajes en la conducta) Muy poco, porque no va dirigido a conducta, va más es a nivel información puntual que se tiene. Sin embargo, ha habido campañas importantes como el tema de los valores, que de verdad te identificas con eso, entonces de alguna manera cuando lo lees te sientes identificado pero de verdad el ritmo de trabajo es tan fuerte que vuelves a caer otra vez en lo mismo.

APÉNDICE II

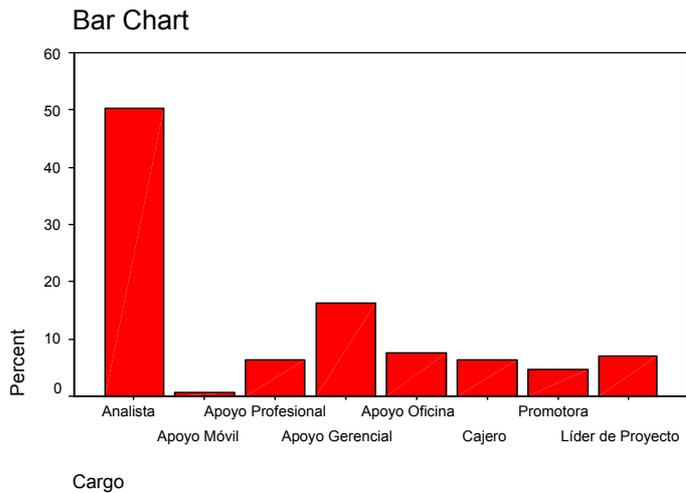
ANEXO A

Estadísticos Descriptivos de variables escalares

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Valid	Missing					Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Conducta	247	3	4,57	5,00	5	1,37	-1,099	,155	,629	,309
Frecuencia Tablones	250	0	4,06	4,00	4	1,43	-,222	,154	-,825	,307
Frecuencia Cable	242	8	2,40	2,00	1	1,43	,791	,156	-,212	,312
Frecuencia Cartelera	246	4	3,66	4,00	4	1,34	-,198	,155	-,541	,309
Frecuencia Intranet	249	1	5,02	5,00	6	1,23	-1,377	,154	1,530	,307
Frecuencia Lotus Note	246	4	5,58	6,00	6	1,23	-3,124	,155	8,609	,309
Frecuencia Boletines	240	10	4,05	4,00	4	1,46	-,411	,157	-,619	,313
Imagen interna	250	0	5,17	5,00	6	,89	-1,321	,154	2,966	,307
Info Tablones de Anuncios	248	2	4,20	4,00	4	1,12	-,680	,155	,809	,308
Información El Cable	199	51	3,15	3,00	4	1,45	-,076	,172	-,986	,343
Información Cartelera	233	17	3,76	4,00	4	1,06	-,603	,159	,476	,318
Información Boletines	229	21	4,08	4,00	4	1,10	-,590	,161	,410	,320

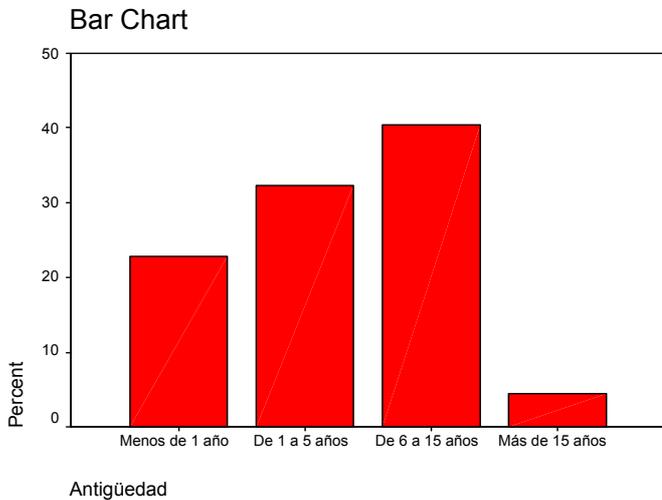
ANEXO B

Descripción de Frecuencia Variable Cargo

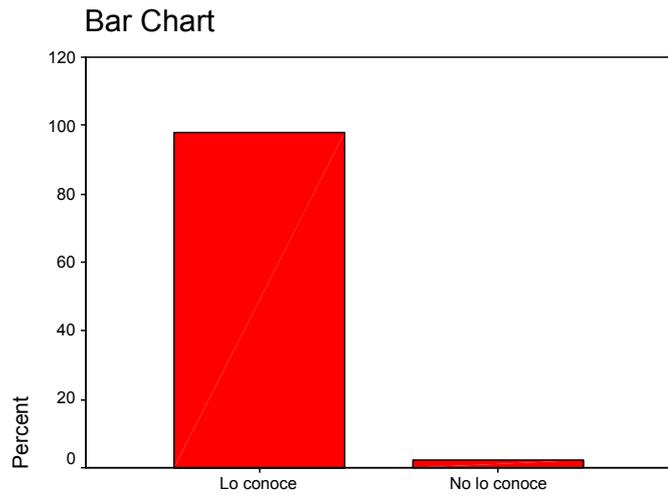


ANEXO C

Descripción de Frecuencia Variable Antigüedad

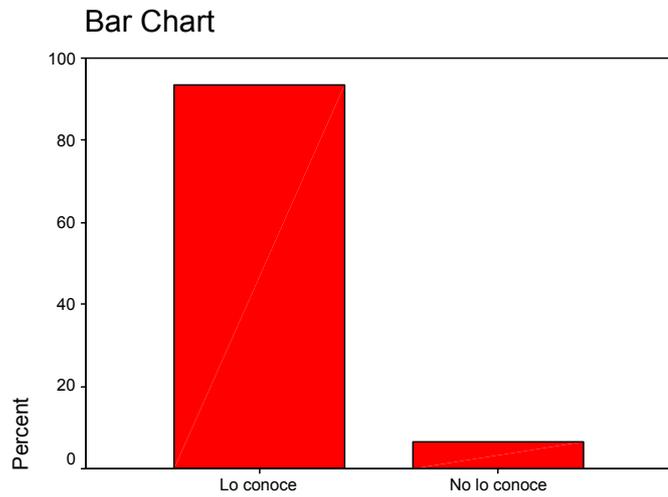


ANEXO D
 Descripción de
 Frecuencia medio
 Intranet



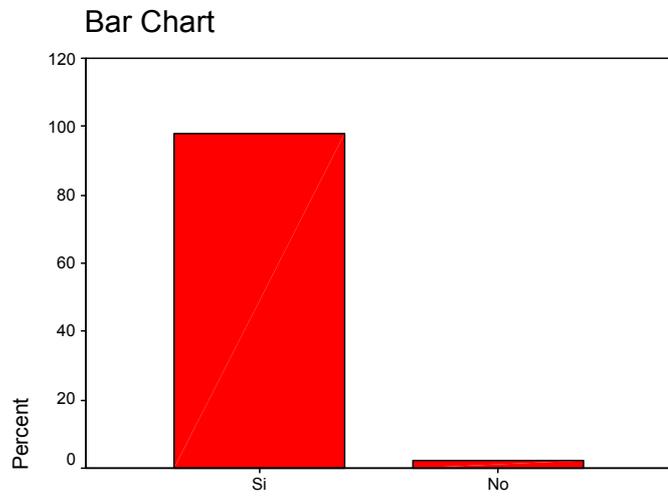
Medio: Intranet

ANEXO E
 Descripción de
 Frecuencia medio
 Lotus Notes



Medio: Lotus Note

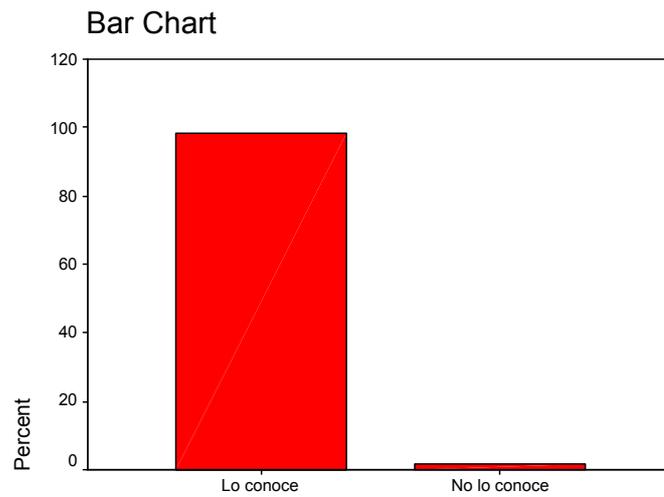
ANEXO F
 Descripción de
 Frecuencia medio
 Intranet



Conoce Intranet

ANEXO G

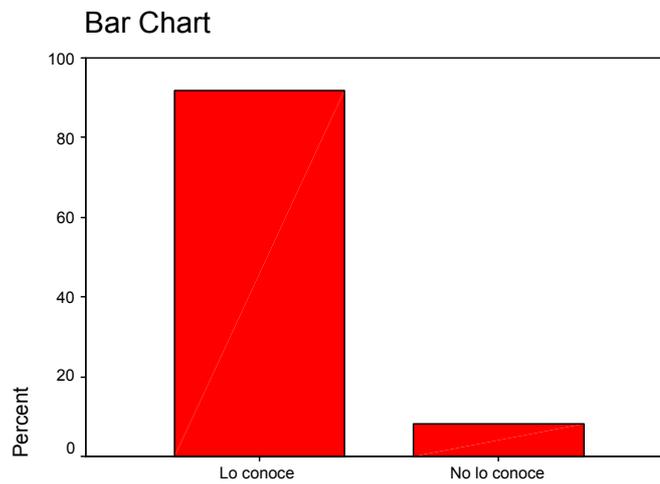
Descripción de
Frecuencia medio
Tablones de Anuncios



Medio: Tablones de Anuncios

ANEXO H

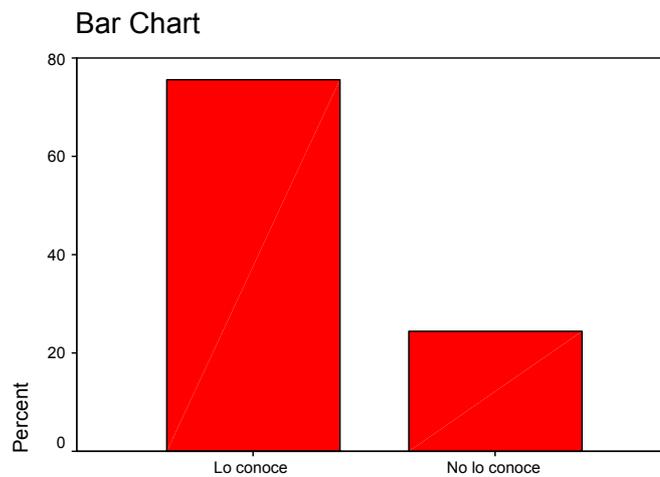
Descripción de
Frecuencia medio
Cartelera



Medio: Cartelera

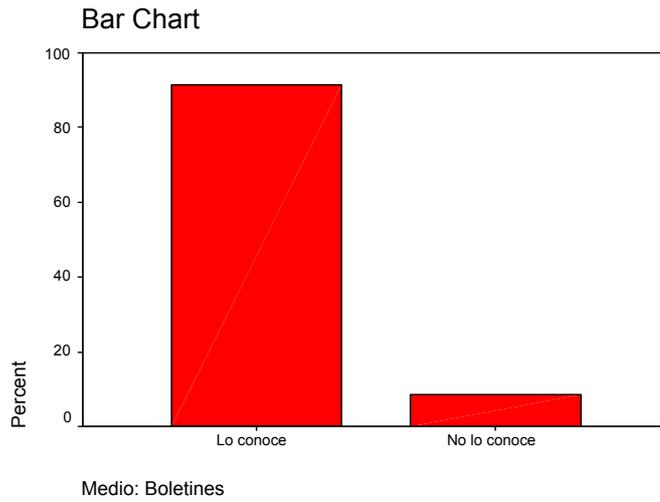
ANEXO I

Descripción de
Frecuencia medio
Cable

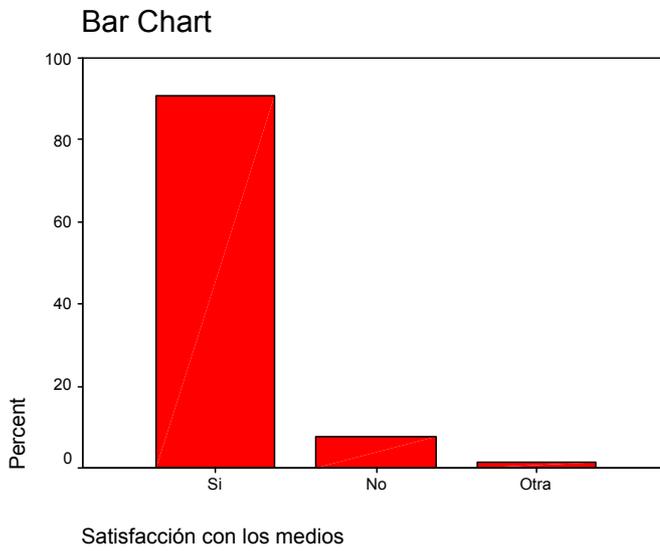


Medio: Cable

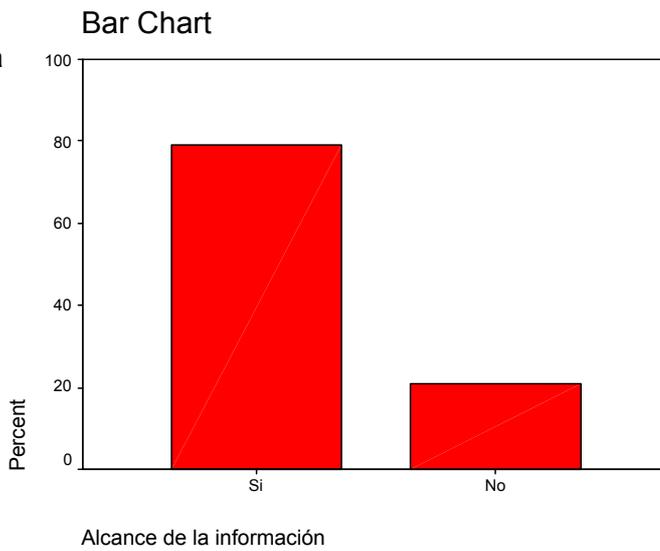
ANEXO J
 Descripción de
 Frecuencia medio
 Boletines



ANEXO K
 Descripción de
 Frecuencia en la
 Satisfacción
 con los medios
 internos



ANEXO L
 Descripción de Frecuencia
 Alcance de la Información



ANEXO M
 Descripción de Frecuencia percepción de la Imagen Interna

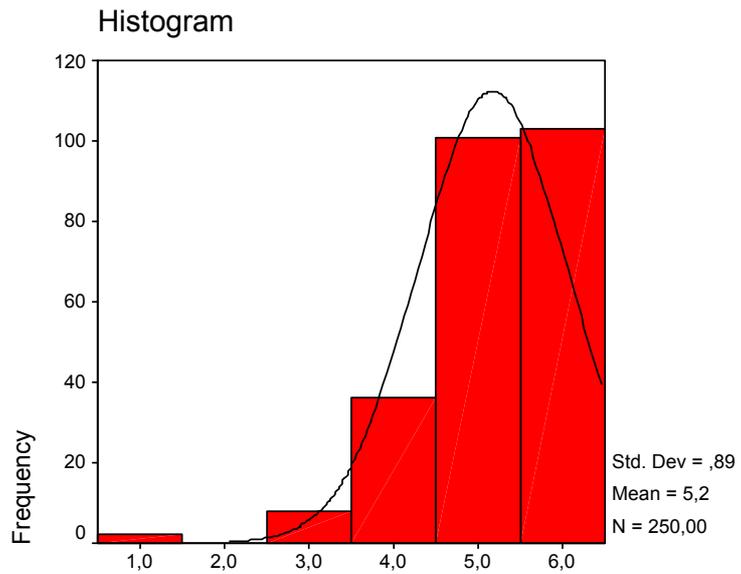
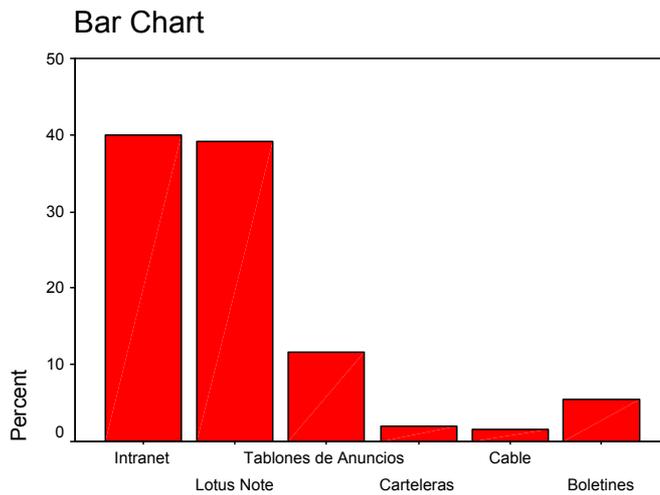


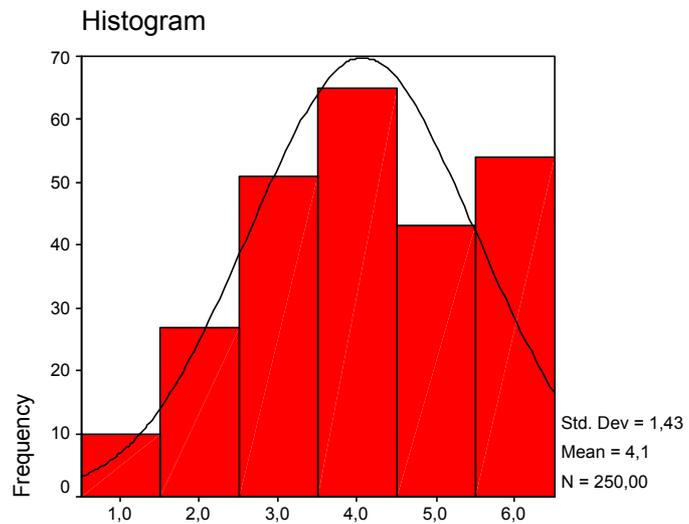
Imagen interna

ANEXO N
 Descripción de Frecuencia Preferencia de medios



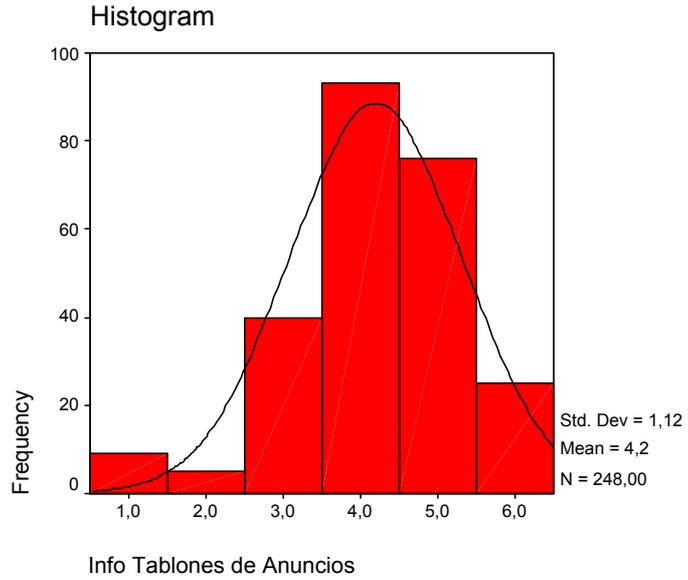
preferencia de medios

ANEXO O
 Descripción de Frecuencia en el Uso de Tablones de Anuncios

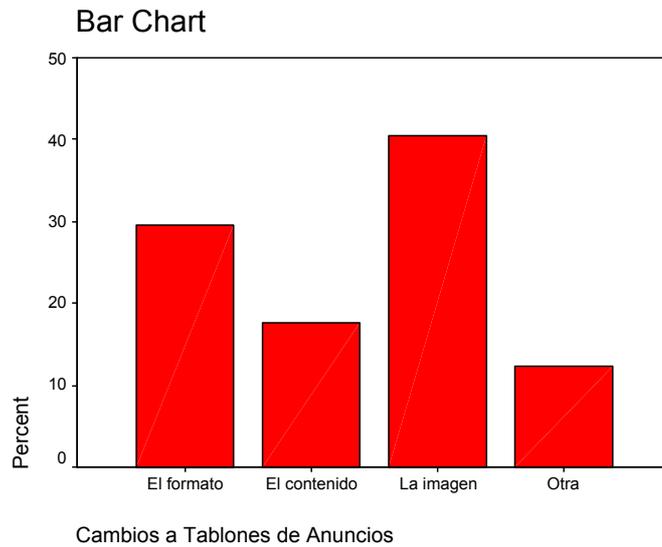


frecuencia Tablones

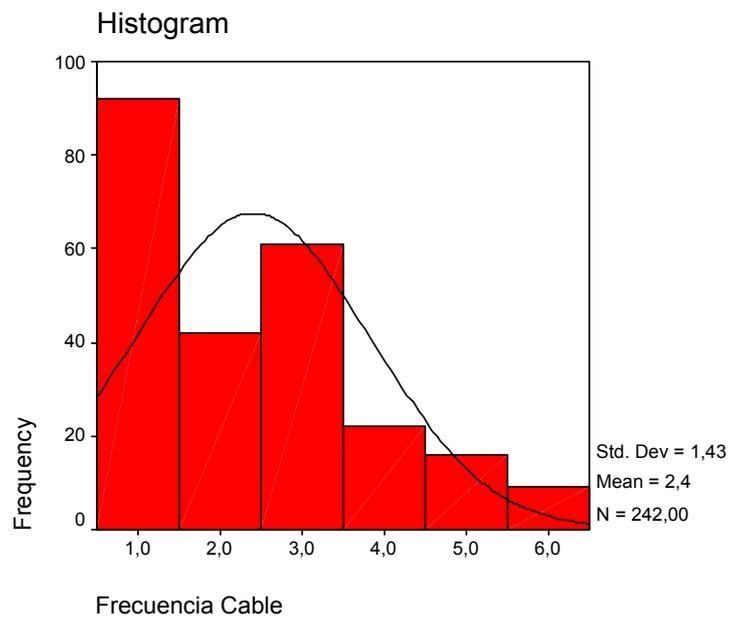
ANEXO P
 Descripción de Frecuencia en la Información de Tablones de Anuncios



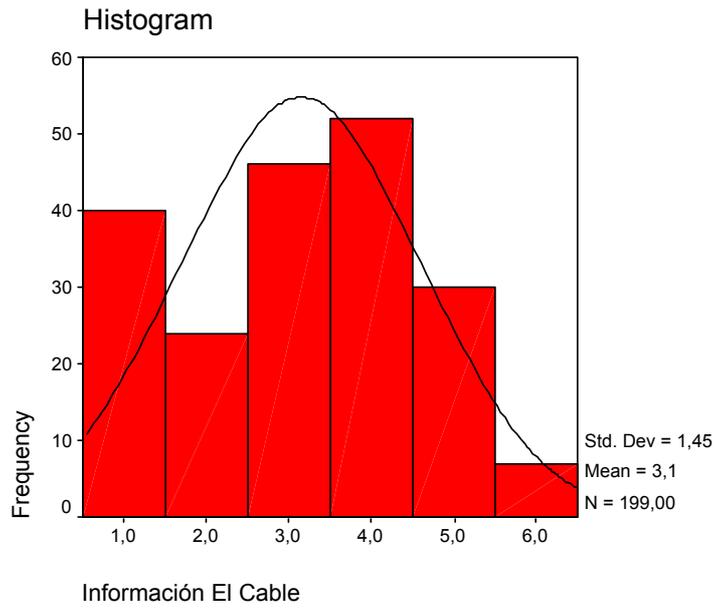
ANEXO Q
 Descripción de Frecuencia en los cambios a los Tablones de Anuncios



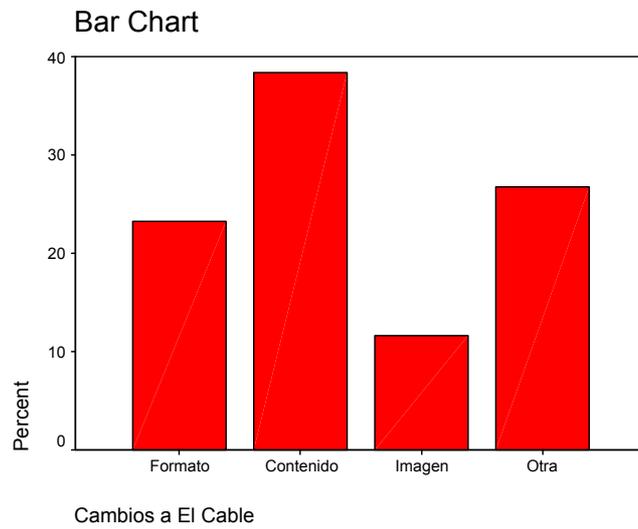
ANEXO R
 Descripción de Frecuencia en el uso del medio Cable



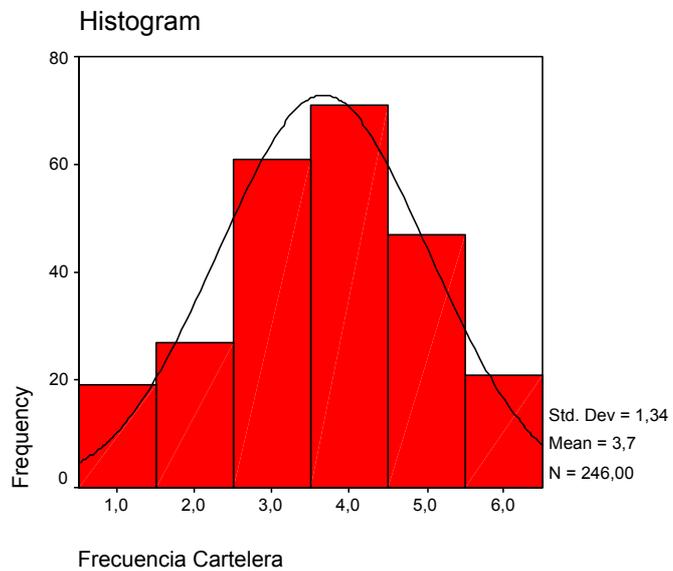
ANEXO S
 Descripción de Frecuencia en la información del medio Cable



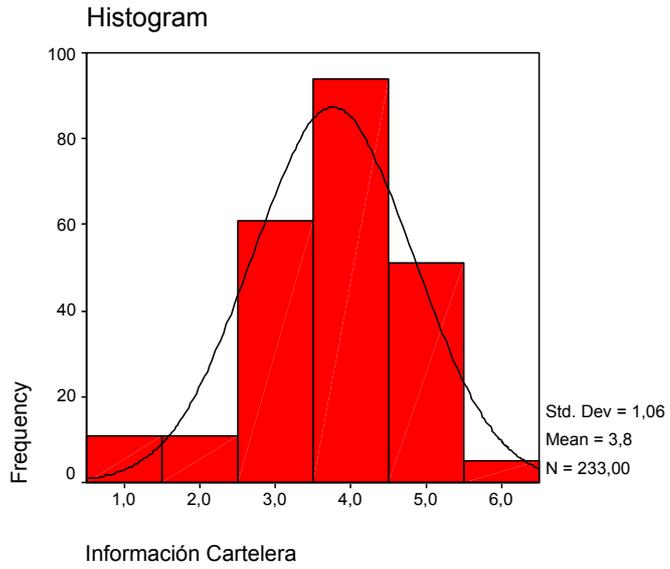
ANEXO T
 Descripción de Frecuencia en los cambios al medio Cable



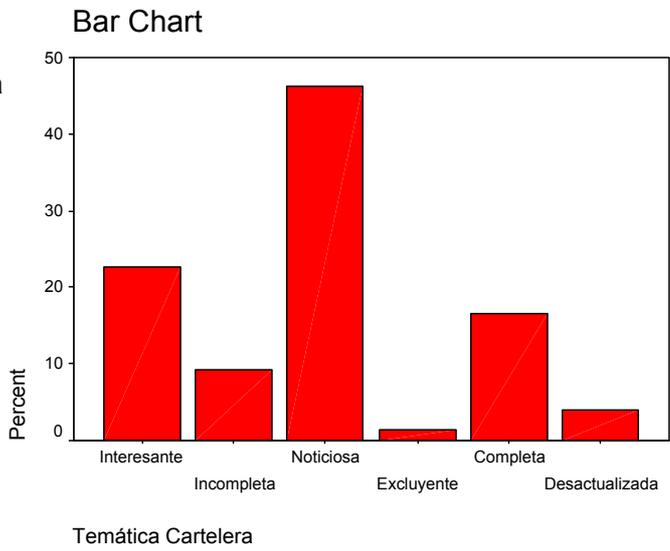
ANEXO U
 Descripción de Frecuencia en el uso del medio Cartelera



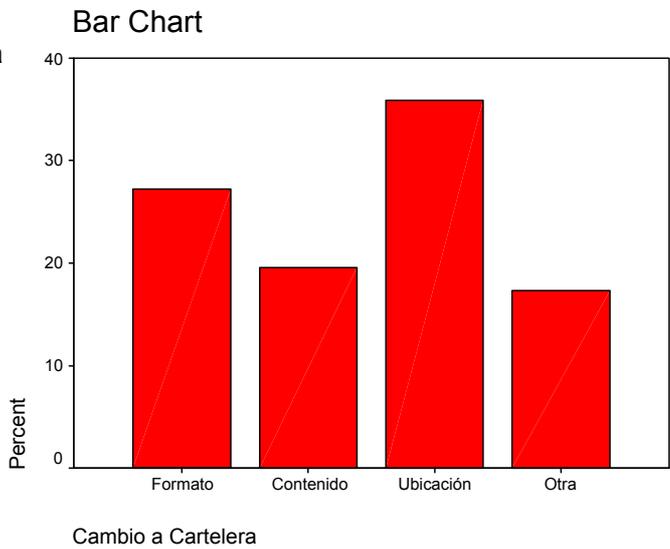
ANEXO V
 Descripción de Frecuencia en la información en el medio Cartelera



ANEXO W
 Descripción de Frecuencia en la temática del medio Cartelera

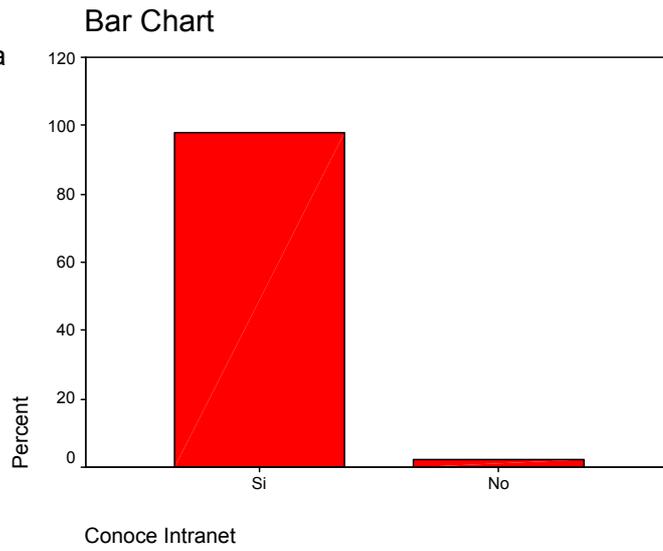


ANEXO X
 Descripción de Frecuencia en cambios al medio Cartelera



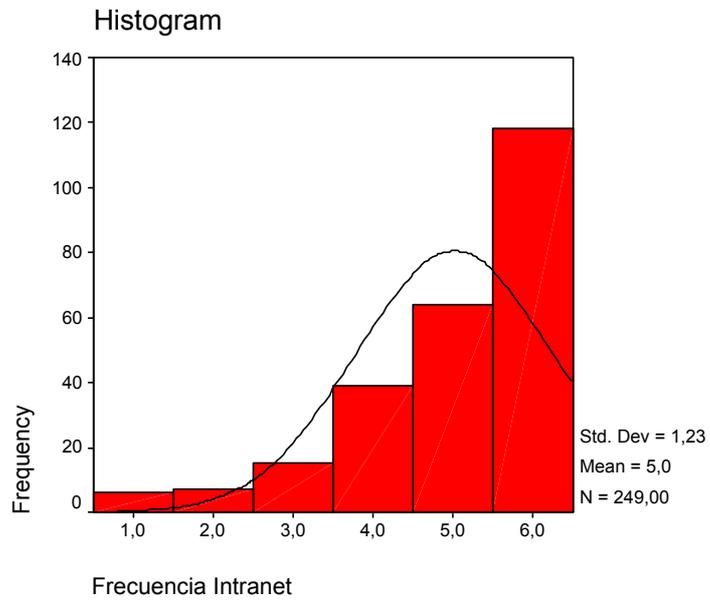
ANEXO Y

Descripción de Frecuencia en el conocimiento del Medio Intranet



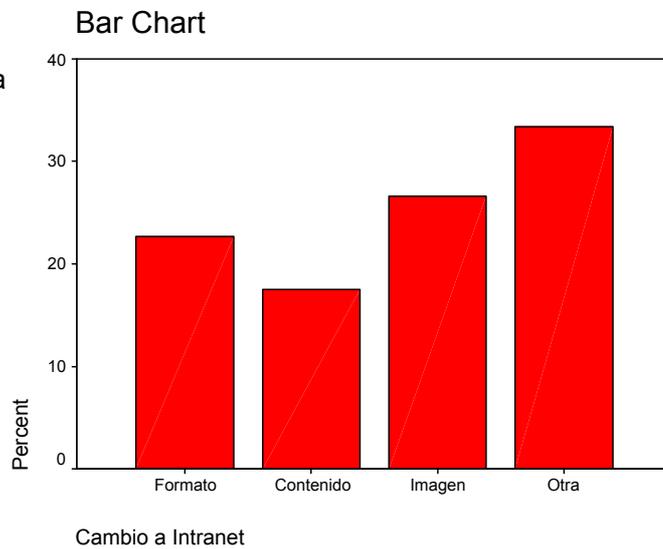
ANEXO Z

Descripción de Frecuencia en la frecuencia de uso del medio Intranet



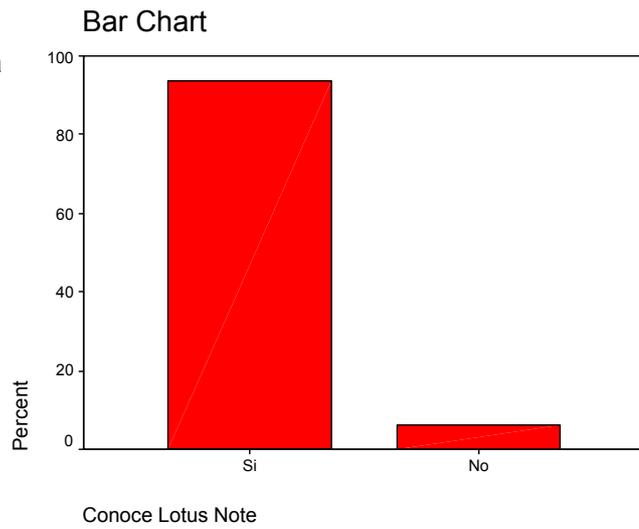
ANEXO AA

Descripción de Frecuencia en los cambios al medio Intranet

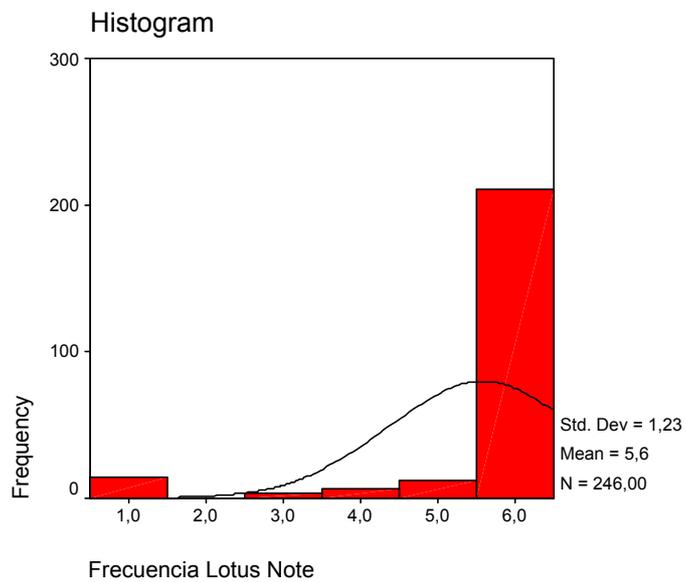


ANEXO AB

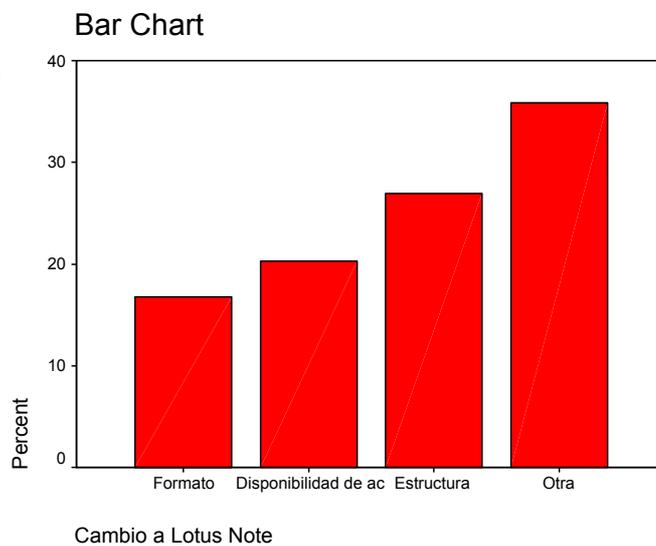
Descripción de Frecuencia
en el conocimiento del
Medio Lotus Notes

**ANEXO AC**

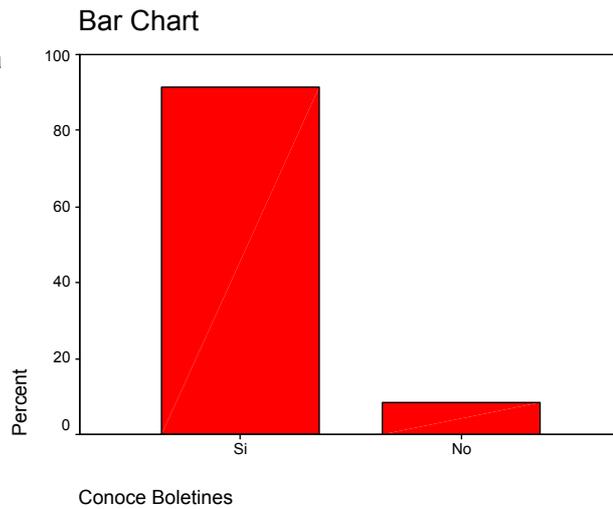
Descripción de
Frecuencia en la
frecuencia de uso del
Medio Lotus Notes

**ANEXO AD**

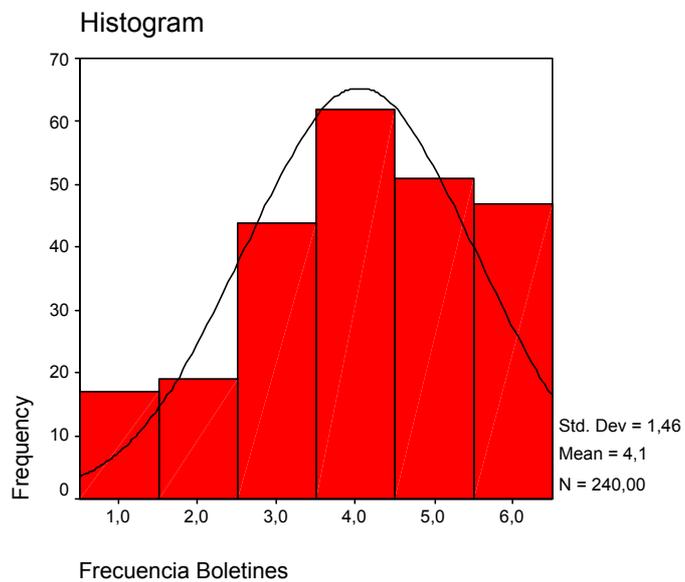
Descripción de Frecuencia
en los cambios al medio
Lotus Notes



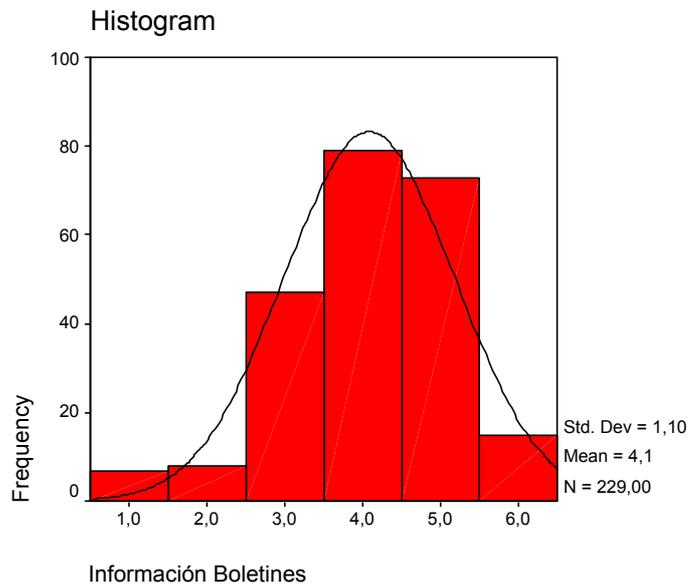
ANEXO AE
 Descripción de Frecuencia
 En el conocimiento del
 Medio Boletines



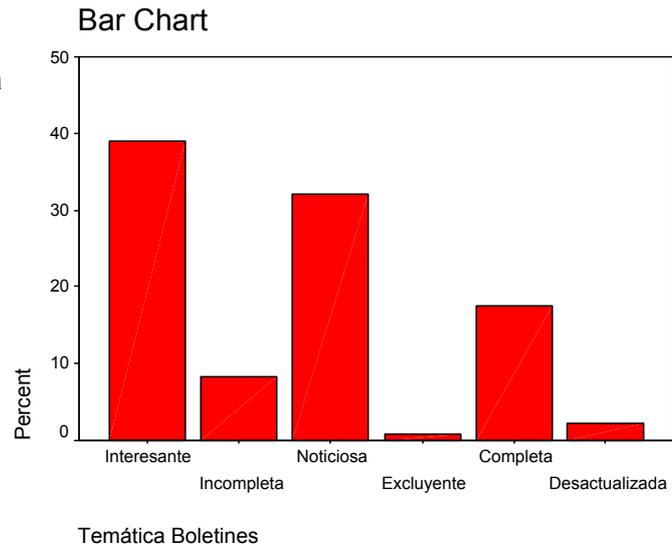
ANEXO AF
 Descripción de Frecuencia
 en la frecuencia de uso
 del medio Boletines



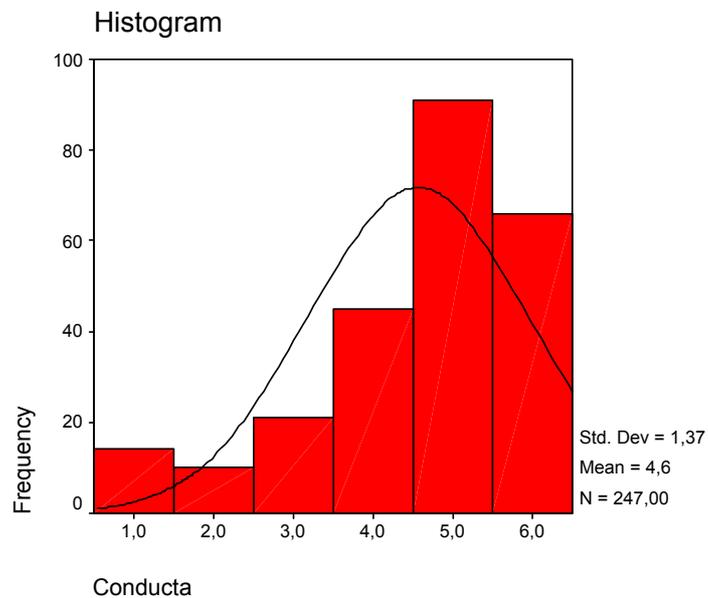
ANEXO AG
 Descripción de
 Frecuencia en la
 información del
 medio Boletines



ANEXO AH
Descripción de Frecuencia
en la temática del medio
Boletines



ANEXO AI
Descripción de
Frecuencia de la
influencia de los
medios internos en
la Conducta



**DESCRIPCIÓN DE LA FRECUENCIA EN LA CATEGORÍA DE RESPUESTAS
"OTRA"**

ANEXO AJ

Satisfacción	
No siempre	1,2%
No tengo acceso a inf.	0,4%
Repite la inf.	0,4%

Porcentaje de personas que contestó "Otro": 2%

ANEXO AK**Alcance**

Porcentaje de personas que contestó "Otra": 0%

ANEXO AL**Cambio El Cable**

+ para público interno	0,4%
Darle más empuje	0,4%
Nada	9,6%
Poner menú	0,4%
Sonido	0,8%
Ubicación	3,6%

Porcentaje de personas que contestó "Otra": 15,2%

ANEXO AM**Cambio Cartelera**

Actualización Semanal	0,4%
Nada	12,4%

Porcentaje de personas que contestó "Otra": 12,8%

ANEXO AN**Cambio Intranet**

> Actualización	0,8%
>Disponibilidad de acceso	0,4%
Agregar secciones	0,4%
Los colores	0,4%
Mejor motor de búsqueda	0,8%
Nada	20,4%

Porcentaje de personas que contestó "Otra": 23,2%

ANEXO AO**Cambio Lotus Notes**

> Capacidad	6,4%
Educación al Usuario	0,4%
Nada	16,4%
Velocidad	0,8%

Porcentaje de personas que contestó "Otra": 24%

Medio: Intranet * Cargo Crosstabulation

Count	Cargo									Total
	Analista	Apoyo Móvil	Apoyo Profesional	Apoyo Gerencial	Apoyo Oficina	Cajero	Promotora	Líder de Proyecto		
Medio: Intranet Lo conoce	125	1	16	41	19	13	12	18		245
No lo conoce	1	1	16	41	19	3	12	18		5
Total	126	2	16	41	19	16	12	18		250

Chi-Square Tests

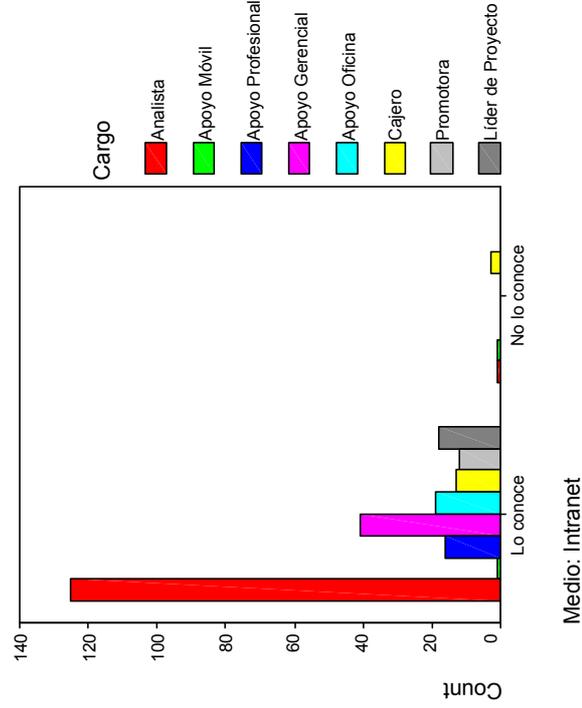
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	49,512 ^a	7	,000
Likelihood Ratio	19,140	7	,008
Linear-by-Linear Association	1,205	1	,272
N of Valid Cases	250		

a. 9 cells (56,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,407	,000
N of Valid Cases	250	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Medio: Lotus Note * Cargo Crosstabulation

Count	Cargo								Total
	Analista	Apoyo Móvil	Apoyo Profesional	Apoyo Gerencial	Apoyo Oficina	Cajero	Promotora	Líder de Proyecto	
Medio: Lotus Note Lo conoce	126	2	16	41	18	2	12	18	233
Medio: Lotus Note No lo conoce	126	2	16	41	1	14	12	18	17
Total									250

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	207,439 ^a	7	,000
Likelihood Ratio	104,325	7	,000
Linear-by-Linear Association	18,987	1	,000
N of Valid Cases	250		

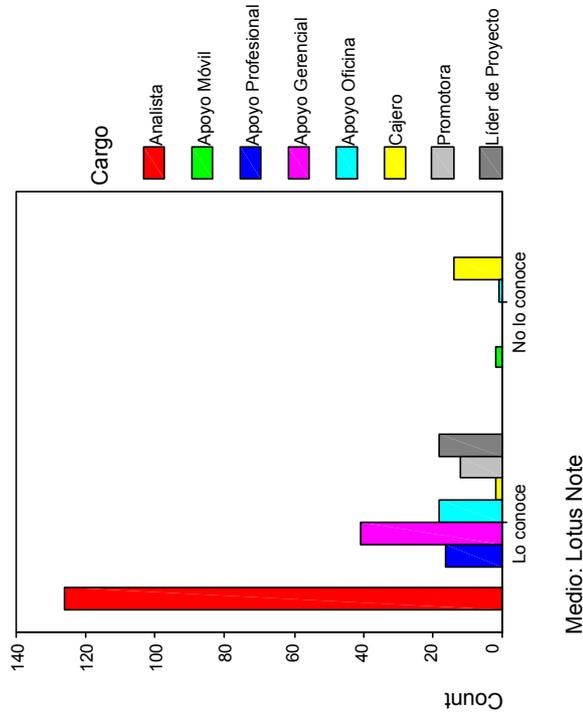
a. 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,673	,000
N of Valid Cases	250	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Medio: Tablones de Anuncios * Cargo Crosstabulation

Count		Cargo									Total
		Analista	Apoyo Móvil	Apoyo Profesional	Apoyo Gerencial	Apoyo Oficina	Cajero	Promotora	Líder de Proyecto		
Medio: Tablones de Anuncios	Lo conoce	124	1	16	41	18	16	12	18	18	246
	No lo conoce	2	1			1					4
Total		126	2	16	41	19	16	12	18	18	250

Chi-Square Tests

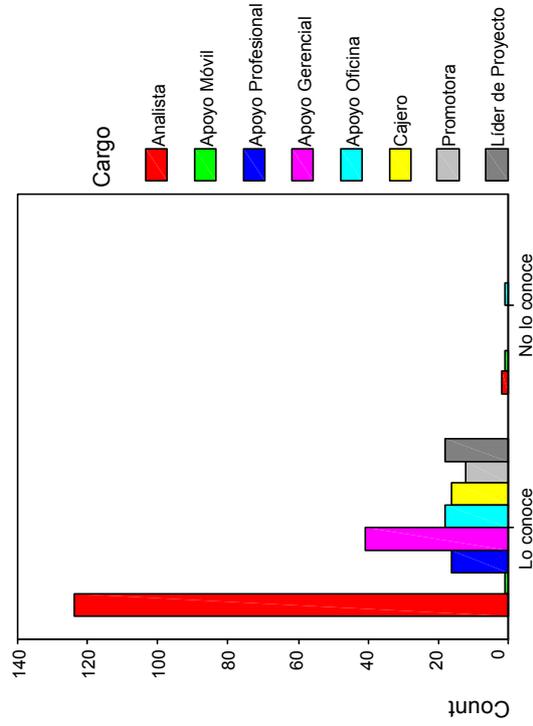
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,052 ^a	7	,000
Likelihood Ratio	9,868	7	,196
Linear-by-Linear Association	,453	1	,501
N of Valid Cases	250		

a. 9 cells (56,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,342	,000
N of Valid Cases	250	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Medio: Tablones de Anuncios

Medio: Cartelera * Cargo Crosstabulation

Count	Cargo								Total
	Analista	Apoyo Móvil	Apoyo Profesional	Apoyo Gerencial	Apoyo Oficina	Cajero	Promotora	Líder de Proyecto	
Medio: Cartelera Lo conoce	113	2	16	40	14	16	12	17	230
No lo conoce	13	2	16	1	5	16	12	1	20
Total	126	2	16	41	19	16	12	18	250

Chi-Square Tests

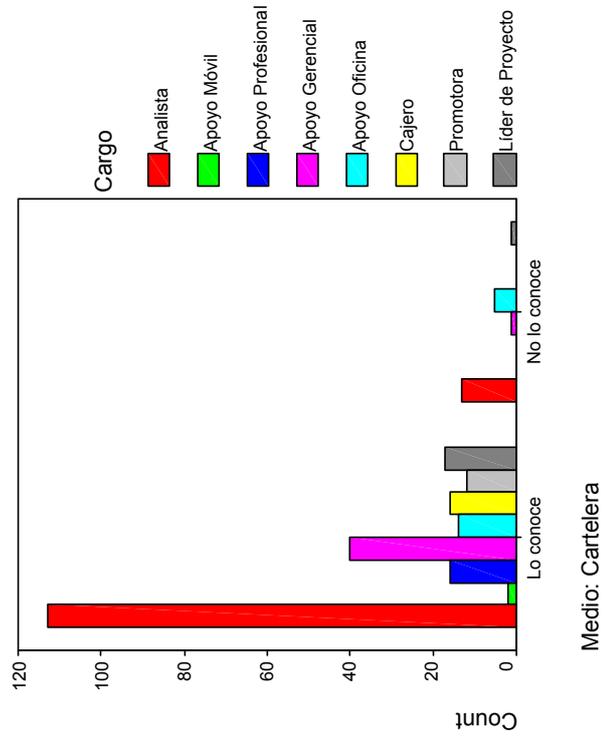
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,448 ^a	7	,031
Likelihood Ratio	16,693	7	,019
Linear-by-Linear Association	1,137	1	,286
N of Valid Cases	250		

a. 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,241	,031
N of Valid Cases	250	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Medio: Boletines * Cargo Crosstabulation

Count	Cargo								Total
	Analista	Apoyo Móvil	Apoyo Profesional	Apoyo Gerencial	Apoyo Oficina	Cajero	Promotora	Lider de Proyecto	
Medio: Boletines Lo conoce	123	1	14	39	15	11	11	15	229
No lo conoce	3	1	2	2	4	5	1	3	21
Total	126	2	16	41	19	16	12	18	250

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,850 ^a	7	,000
Likelihood Ratio	22,514	7	,002
Linear-by-Linear Association	11,961	1	,001
N of Valid Cases	250		

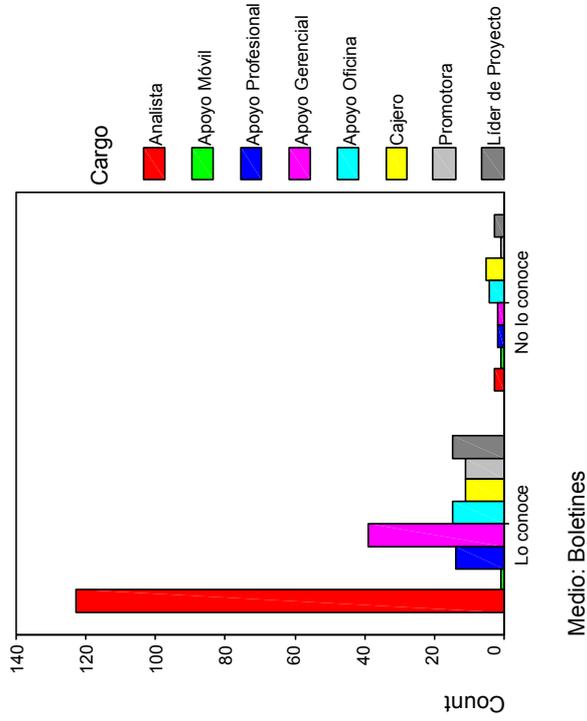
a. 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,317	,000
N of Valid Cases	250	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Satisfacción con los medios * Cargo Crosstabulation

Count	Cargo								Total	
	Analista	Apoyo Móvil	Apoyo Profesional	Apoyo Gerencial	Apoyo Oficina	Cajero	Promotora	Líder de Proyecto		
Satisfacción con los medios										
Si	120	1	16	38	17	7	12	16	227	
No	4	1		3	2	9			19	
Otra	2							2	4	
Total	126	2	16	41	19	16	12	18	250	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	78,222 ^a	14	,000
Likelihood Ratio	47,430	14	,000
Linear-by-Linear Association	7,067	1	,008
N of Valid Cases	250		

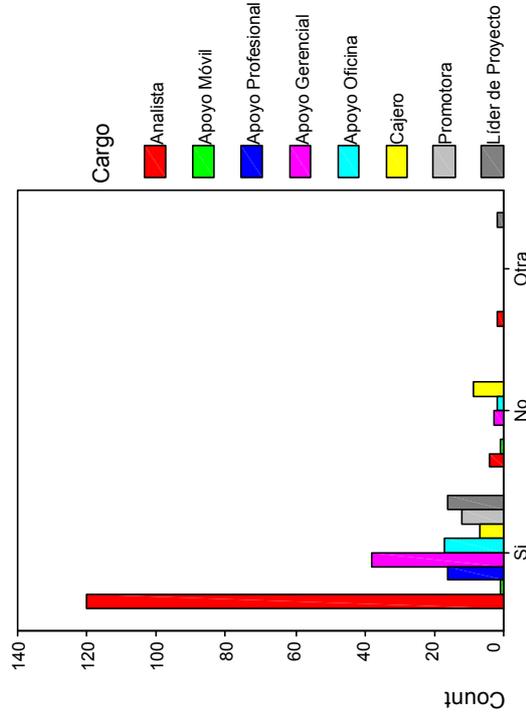
a. 16 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,488	,000
N of Valid Cases	250	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Satisfacción con los medios

Alcance de la información * Cargo Crosstabulation

Count	Cargo								Total	
	Analista	Apoyo Móvil	Apoyo Profesional	Apoyo Gerencial	Apoyo Oficina	Cajero	Promotora	Líder de Proyecto		
Alcance de la información	Si	101	1	13	29	17	8	11	16	196
	No	24	1	3	11	2	8	1	2	52
Total		125	2	16	40	19	16	12	18	248

Chi-Square Tests

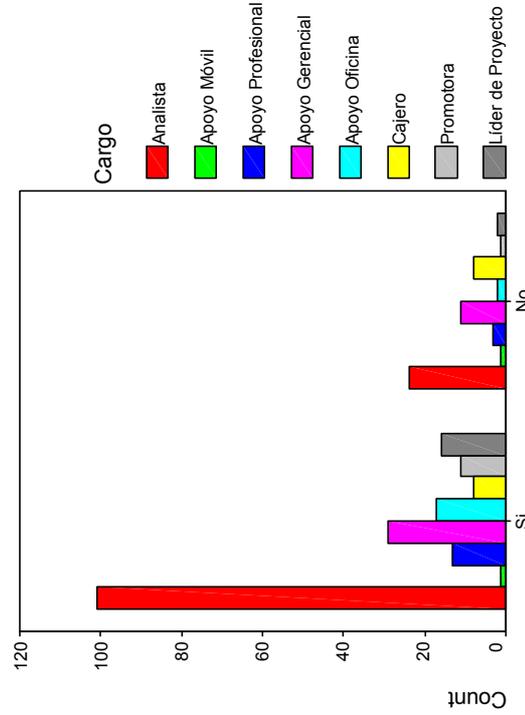
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,930 ^a	7	,052
Likelihood Ratio	12,755	7	,078
Linear-by-Linear Association	,009	1	,923
N of Valid Cases	248		

a. 7 cells (43,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,42.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,231	,052
N of Valid Cases	248	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Alcance de la información

preferencia de medios * Cargo Crosstabulation

Count	Cargo										Total
	Analista	Apoyo Móvil	Apoyo Profesional	Apoyo Gerencial	Apoyo Oficina	Cajero	Promotora	Líder de Proyecto	Total		
preferencia de medios	49	1	7	16	4	9	4	10	100		
Intranet	55		6	19	7		6	5	98		
Lotus Note	11		2	2	5	6	2	1	29		
Tablones de Anuncios	1	1			1	1		1	5		
Carteleras	2		1					1	4		
Cable	8		1	3	2	16	12	18	14		
Boletines	126	2	16	41	19	16	12	18	250		

Chi-Square Tests

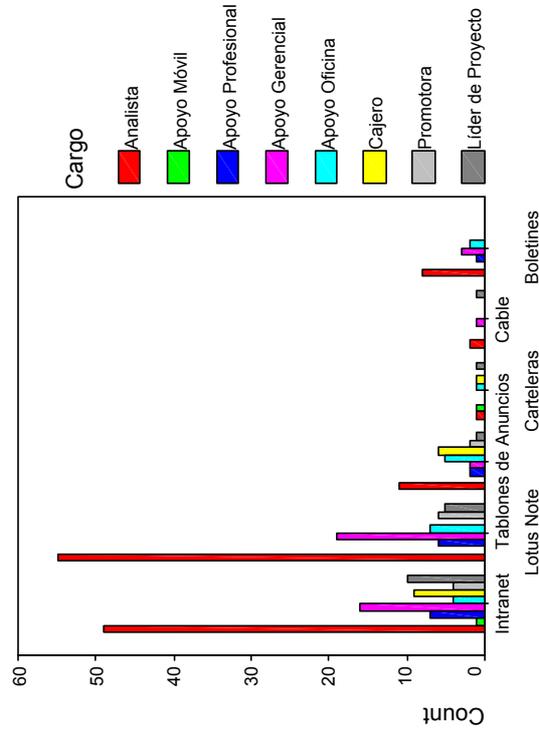
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	65,504 ^a	35	,001
Likelihood Ratio	53,863	35	,022
Linear-by-Linear Association	,077	1	,782
N of Valid Cases	250		

a. 34 cells (70,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,456	,001
N of Valid Cases	250	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



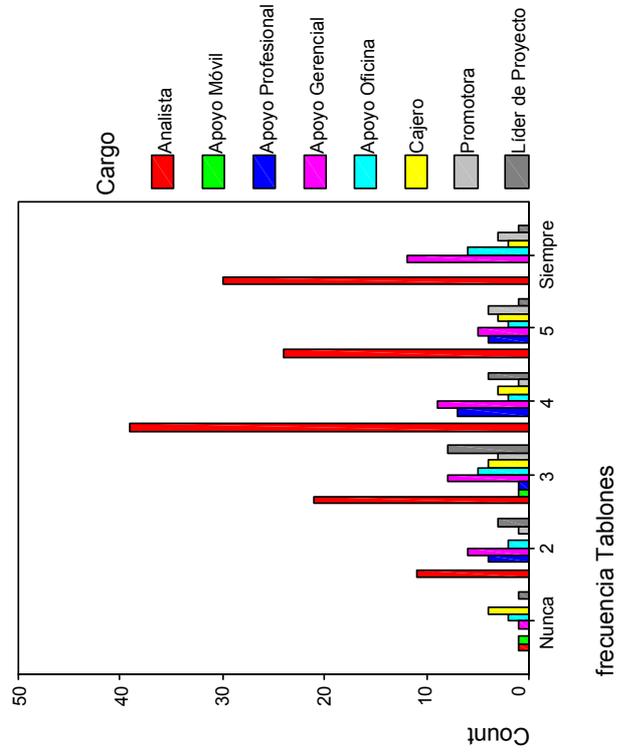
preferencia de medios

frecuencia Tablones * Cargo Crosstabulation

Count	Cargo								Total	
	Analista	Apoyo Móvil	Apoyo Profesional	Apoyo Gerencial	Apoyo Oficina	Cajero	Promotora	Líder de Proyecto		
frecuencia Tablones										
Nunca	1	1	4	1	2	4	1	3	10	
2	11		4	6	2		1	3	27	
3	21	1	1	8	5	4	3	8	51	
4	39		7	9	2	3	1	4	65	
5	24		4	5	2	3	4	1	43	
Siempre	30		16	12	6	2	3	1	54	
Total	126	2	16	41	19	16	12	18	250	

Directional Measures

Nominal by Interval	Eta	Value
frecuencia Tablones	Dependent	,277
Cargo	Dependent	,250

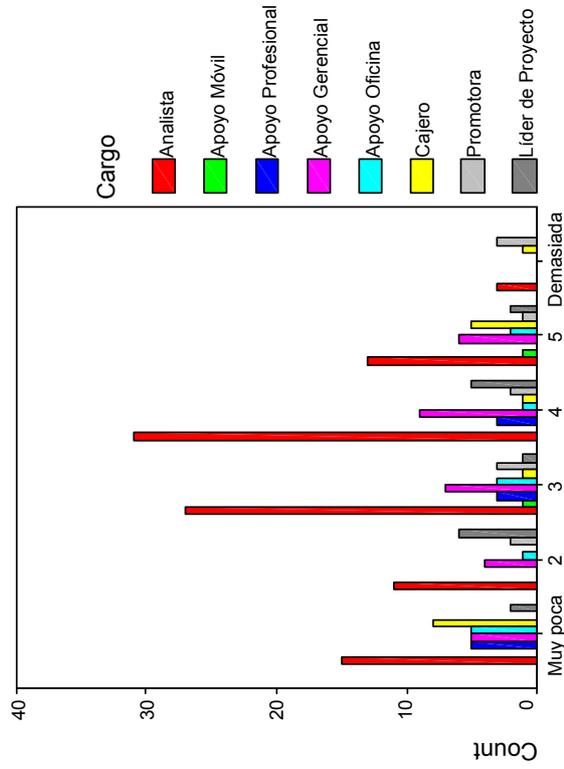


Información El Cable * Cargo Crosstabulation

Count	Información El Cable	Cargo								Total
		Analista	Apoyo Móvil	Apoyo Profesional	Apoyo Gerencial	Apoyo Oficina	Cajero	Promotora	Líder de Proyecto	
Muy poca	2	15	5	5	5	8	2	2	40	
3	11	11	4	4	4	1	2	6	24	
4	27	27	7	3	7	1	3	1	46	
5	31	31	9	1	9	1	2	5	52	
Demasiada	13	13	6	2	6	5	1	2	30	
	3	3	11	1	3	1	3	7	7	
Total	100	100	31	12	16	11	16	16	199	

Directional Measures

Nominal by Interval	Eta	Value
Información El Cable	Dependent	,242
Cargo	Dependent	,219



Información El Cable

Cambios a El Cable * Cargo Crosstabulation

Count	Cargo								Total
	Analista	Apoyo Móvil	Apoyo Profesional	Apoyo Gerencial	Apoyo Oficina	Cajero	Promotora	Lider de Proyecto	
Cambios a El Cable	20	1	1	7	3	2	3	2	34
Formato	30	1	1	10	3	2	2	7	56
Contenido	12	1	6	4	3	6	2	2	17
Imagen	16	2	7	6	6	4	11	11	39
Otra	78			27	6	4	11	11	146

Chi-Square Tests

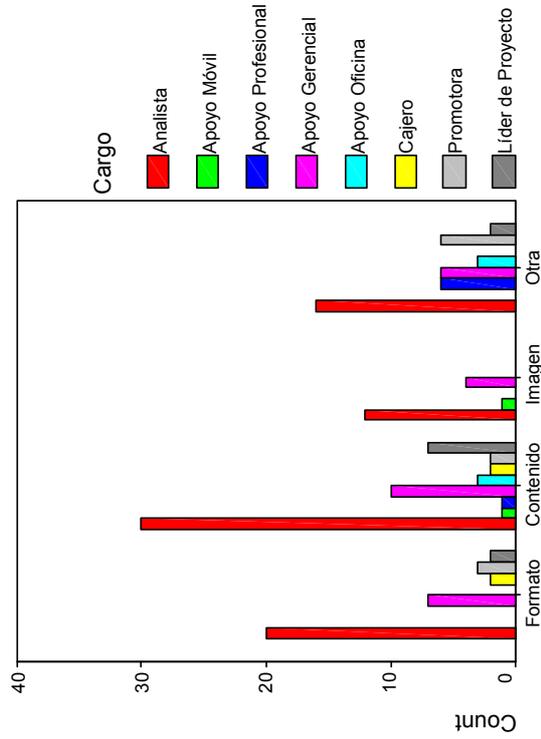
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,675 ^a	21	,031
Likelihood Ratio	38,789	21	,010
Linear-by-Linear Association	,221	1	,638
N of Valid Cases	146		

a. 25 cells (78,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,438	,031
N of Valid Cases	146	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



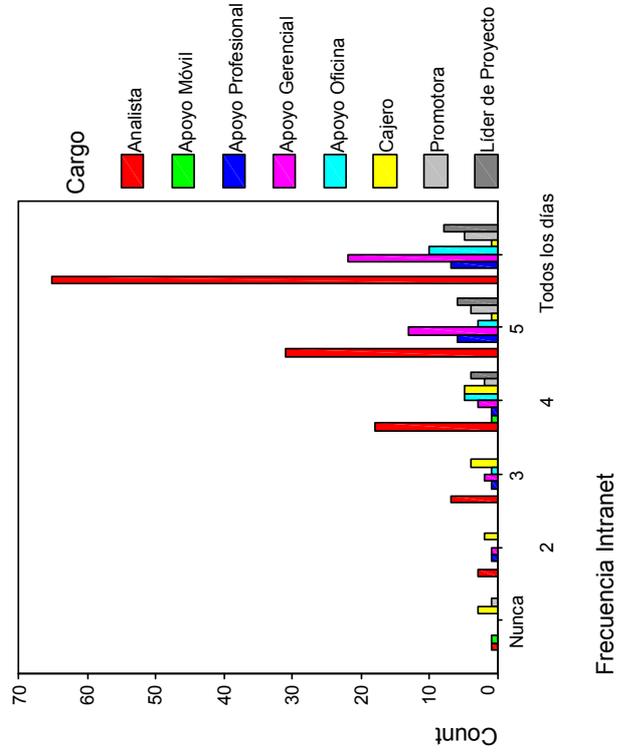
Cambios a El Cable

Frecuencia Intranet * Cargo Crosstabulation

Count	Cargo										Total
	Analista	Apoyo Móvil	Apoyo Profesional	Apoyo Gerencial	Apoyo Oficina	Cajero	Promotora	Líder de Proyecto			
Frecuencia Intranet	1	1	1	1	3	3	1				6
Nunca	3		1	2	1	2					7
2	7		1	3	5	4	2				15
3	18	1	1	13	3	5	4	4			39
4	31		6	22	10	1	5	6			64
5	65		7	41	19	1	12	8			118
Todos los días	125	2	16			16		18			249

Directional Measures

Nominal by Interval	Eta	Value
Frecuencia Intranet	Dependent	,452
Cargo	Dependent	,150

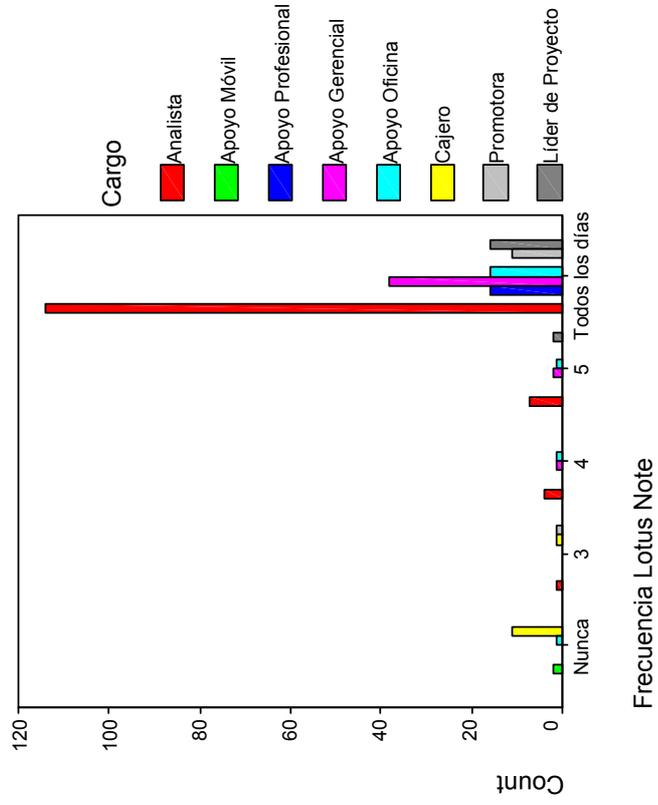


Frecuencia Lotus Note * Cargo Crosstabulation

Count	Frecuencia Lotus Note	Cargo										Total
		Analista	Apoyo Móvil	Apoyo Profesional	Apoyo Gerencial	Apoyo Oficina	Cajero	Promotora	Líder de Proyecto			
3	Nunca	1	2			1	11					14
4	3	4			1	1	1					3
5	4	7			2	1				2		6
	5	114		16	38	16	11			16		211
	Todos los días	126	2	16	41	19	12			18		246
	Total											

Directional Measures

Nominal by Interval	Eta	Value
Frecuencia Lotus Note Dependent		,892
Cargo Dependent		,264



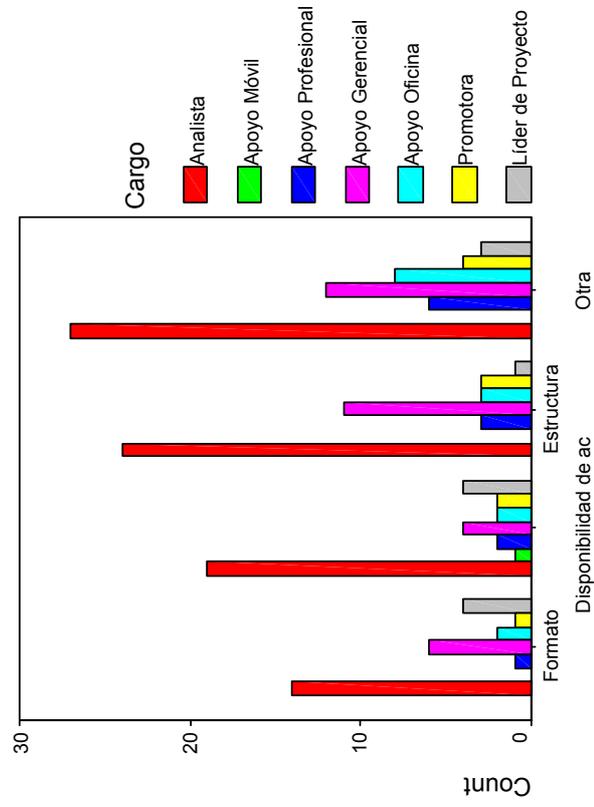
Cambio a Lotus Note * Cargo Crosstabulation

Cambio a Lotus Note	Cargo							Total
	Analista	Apoyo Móvil	Apoyo Profesional	Apoyo Gerencial	Apoyo Oficina	Promotora	Lider de Proyecto	
Formato	14	1	1	6	2	1	4	28
Disponibilidad de acceso	19	1	2	4	2	2	4	34
Estructura	24		3	11	3	3	1	45
Otra	27		6	12	8	4	3	50
Total	84	1	12	33	15	10	12	157

Count

Directional Measures

Nominal by Interval	Eta	Value
Cambio a Lotus Note Dependent		,202
Cargo Dependent		,083



Cambio a Lotus Note

Medio: Lotus Note * Antigüedad Crosstabulation

Count		Antigüedad				Total
		Menos de 1 año	De 1 a 5 años	De 6 a 15 años	Más de 15 años	
Medio: Lotus Note	Lo conoce	45	77	100	11	233
	No lo conoce	12	4	1		17
Total		57	81	101	11	250

Chi-Square Tests

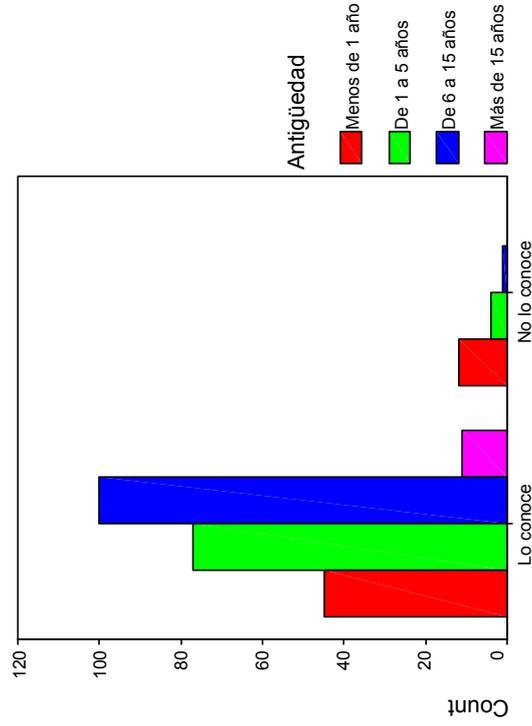
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,895 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	22,462	3	,000
Linear-by-Linear Association	20,424	1	,000
N of Valid Cases	250		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,75.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,301	,000
N of Valid Cases	250	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Medio: Lotus Note

Medio: Cable * Antigüedad Crosstabulation

Count	Antigüedad				Total
	Menos de 1 año	De 1 a 5 años	De 6 a 15 años	Más de 15 años	
Medio: Lo conoce	38	61	84	6	189
Cable No lo conoce	19	20	17	5	61
Total	57	81	101	11	250

Chi-Square Tests

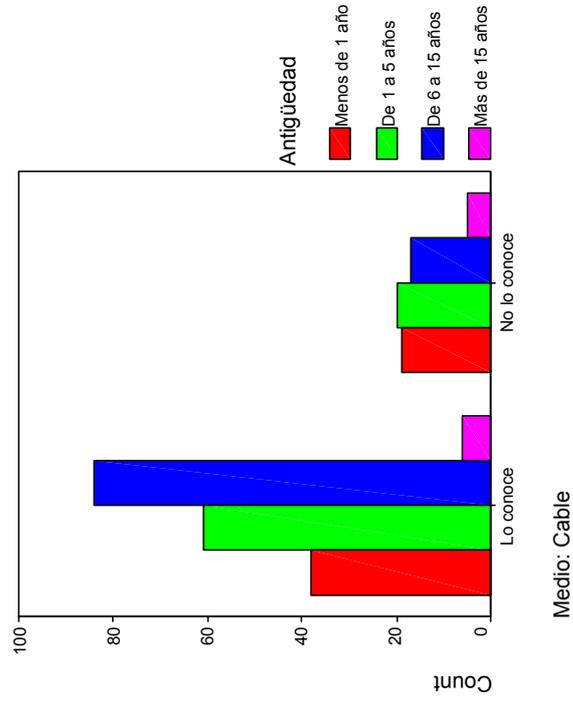
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,249 ^a	3	,041
Likelihood Ratio	8,010	3	,046
Linear-by-Linear Association	1,921	1	,166
N of Valid Cases	250		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,68.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,179	,041
N of Valid Cases	250	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

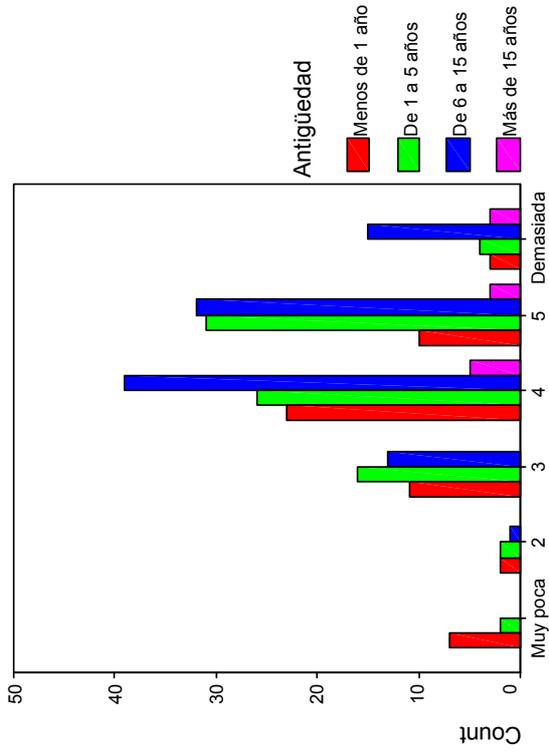


Info Tablones de Anuncios * Antigüedad Crosstabulation

Count	Info Tablones de Anuncios	Muy poca	Antigüedad				Total
			Menos de 1 año	De 1 a 5 años	De 6 a 15 años	Más de 15 años	
2	3	4	5	7	2	9	
11	23	10	3	56	1	15	
16	26	31	4	81	13	40	
23	31	32	3	100	39	93	
26	32	15	3	81	26	76	
39	32	15	3	81	5	25	
56	100	11	3	81	1	248	

Directional Measures

Nominal by Interval	Eta	Value
Info Tablones de Anuncios	Dependent	,307
Antigüedad	Dependent	,320



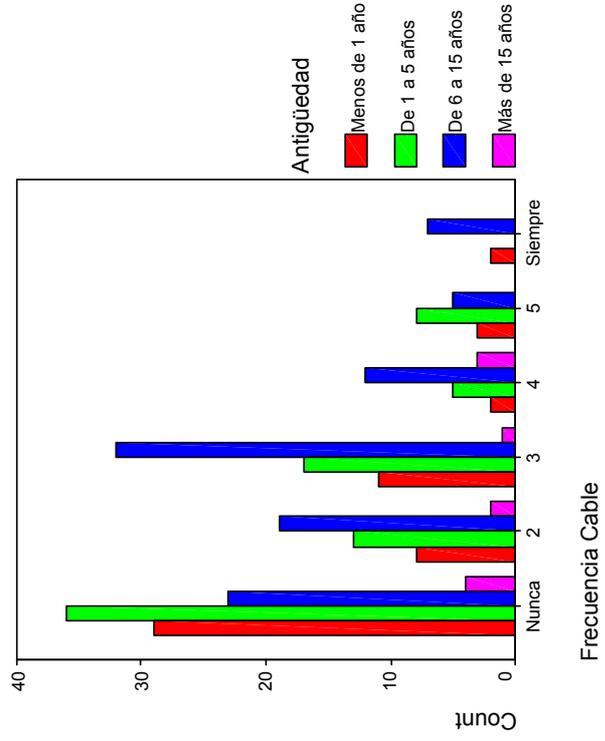
Info Tablones de Anuncios

Frecuencia Cable * Antigüedad Crosstabulation

Count	Frecuencia Cable	Antigüedad				Total
		Menos de 1 año	De 1 a 5 años	De 6 a 15 años	Más de 15 años	
	Nunca	29	36	23	4	92
	2	8	13	19	2	42
	3	11	17	32	1	61
	4	2	5	12	3	22
	5	3	8	5		16
	Siempre	2	7			9
	Total	55	79	98	10	242

Directional Measures

Nominal by Interval	Eta	Value
Frecuencia Cable Dependent		,221
Antigüedad Dependent		,264

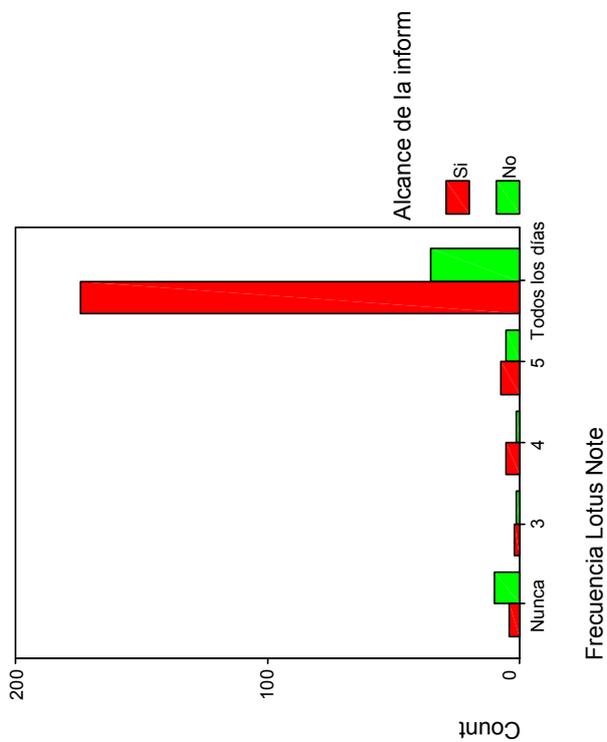


Frecuencia Lotus Note * Alcance de la información Crosstabulation

Count	Frecuencia Lotus Note	Alcance de la información		Total
		Si	No	
3	Nunca	4	10	14
4	4	2	1	3
5	5	5	1	6
7	7	7	5	12
174	Todos los días	174	35	209
192	Total	192	52	244

Directional Measures

Nominal by Interval	Eta	Value
Frecuencia Lotus Note Dependent		,309
Alcance de la información Dependent		,332



Info Tablones de Anuncios * frecuencia Tablones Crosstabulation

Count	Info Tablones de Anuncios	frecuencia Tablones					Total
		Nunca	2	3	4	5	
Muy poca	2	4	1	3	1	9	
3	1	3	1	16	2	5	
4	1	9	19	31	17	40	
5		9	9	21	22	93	
Demasiada		2	3	3	2	76	
Total		8	27	51	65	25	
					43	248	

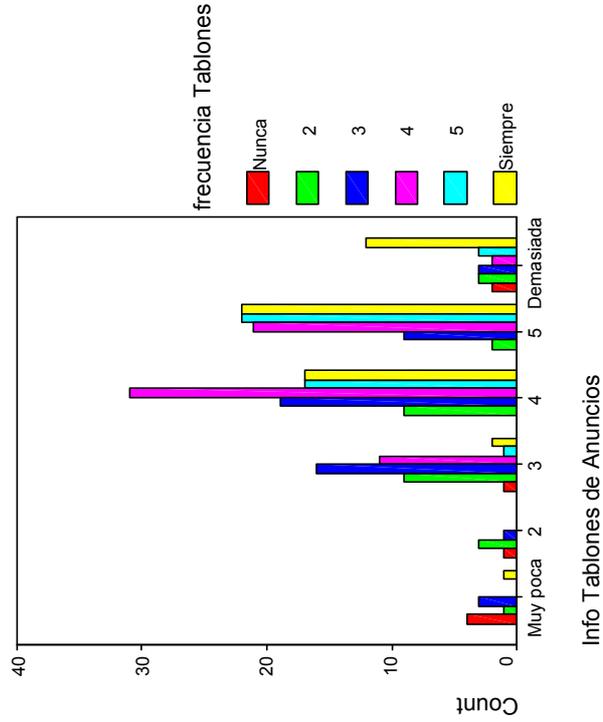
Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error	Approx. †	Approx. Sig.
Interval by Inter Pearson's R	,438	,067	7,643	,000 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlat	,424	,061	7,351	,000 ^c
N of Valid Cases	248			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

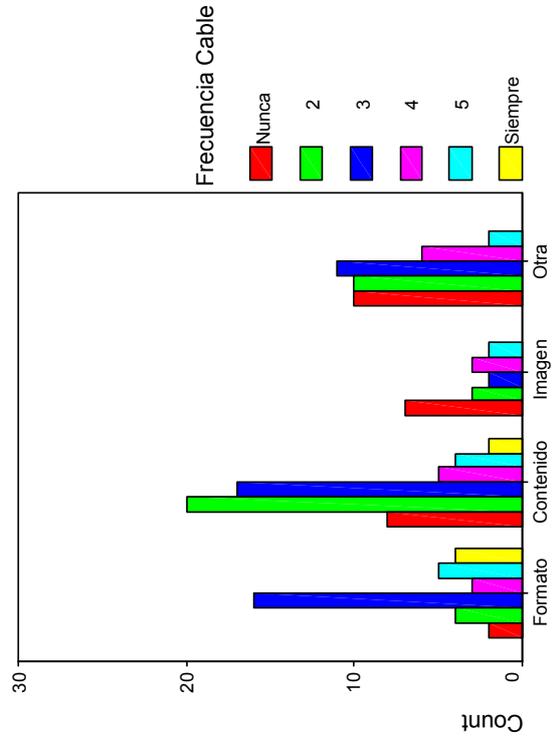


Cambios a El Cable * Frecuencia Cable Crosstabulation

Count	Frecuencia Cable						Total
	Nunca	2	3	4	5	Siempre	
Cambios a El Cable	2	4	16	3	5	4	34
Formato	8	20	17	5	4	2	56
Contenido	7	3	2	3	2		17
Imagen	10	10	11	6	2		39
Otra	27	37	46	17	13	6	146

Directional Measures

Nominal by Interval	Eta	Value
Cambios a El Cable Dependent		,332
Frecuencia Cable Dependent		,300



Cambios a El Cable

Información EI Cable * Frecuencia Cable Crosstabulation

Count	Información EI Cable	Frecuencia Cable					Total
		Nunca	2	3	4	5	
Muy poca	2	38	2	4	1	2	40
3	7	13	4	26	3	1	24
4	2	14	22	14	8	2	46
5	1	5	6	4	6	4	52
Demasiada	3	7	1	1	1	2	30
	2	41	59	22	16	8	7
Total	53	41	59	22	16	8	199

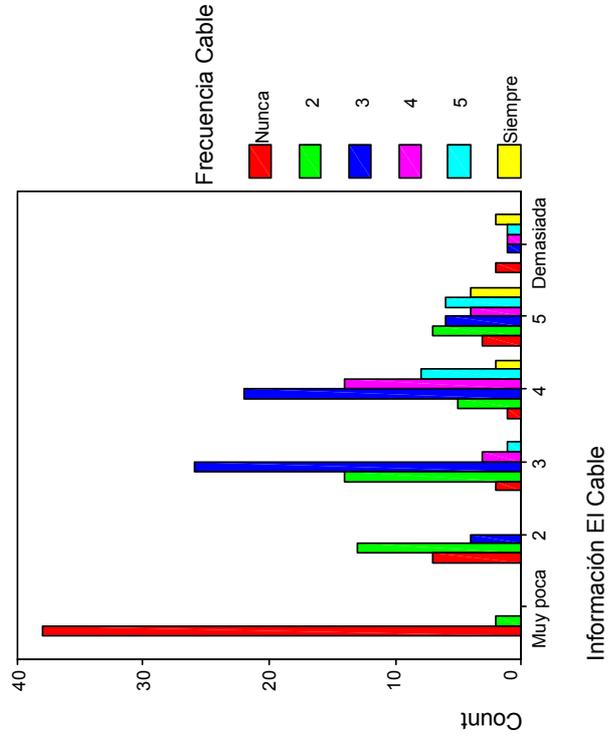
Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. Sig.	Approx. Sig.
Interval by Inter Pearson's R	,666	,049	12,548	,000 ^c
Ordinal by Ordli Spearman Correlat	,675	,054	12,828	,000 ^c
N of Valid Cases	199			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.



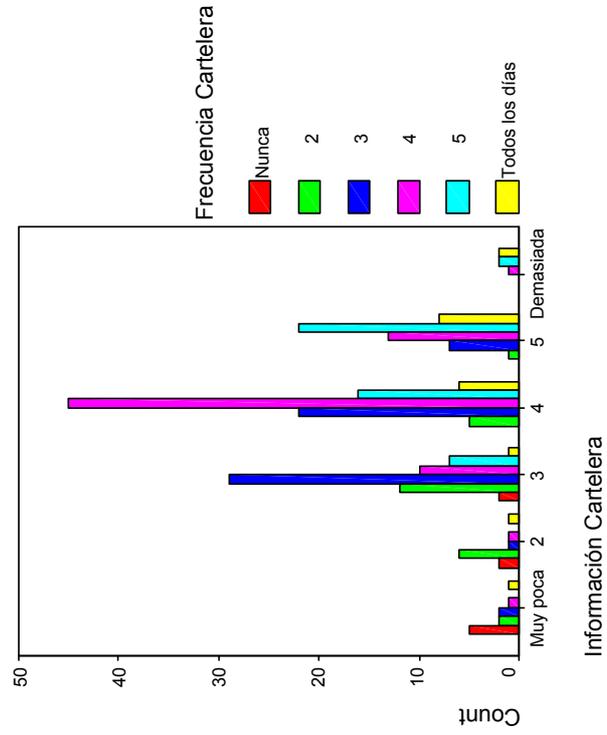
Información Cartelera * Frecuencia Cartelera Crosstabulation

Count	Información Cartelera	Frecuencia Cartelera					Total
		Nunca	2	3	4	5	
Muy poca	2	5	2	2	1		11
3	3	2	6	1	1		11
4	4	2	12	29	10	7	61
5	5		5	22	45	16	84
Demasiada	5		1	7	13	22	51
Total		9	26	61	71	47	233

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. Sig.	Approx. Sig.
Interval by Intel Pearson's R	,553	,060	10,098	,000 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,546	,055	9,895	,000 ^c
N of Valid Cases	233			

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
- c. Based on normal approximation.



Información Boletines * Frecuencia Boletines Crosstabulation

Count	Información Boletines	Frecuencia Boletines					Total
		Nunca	2	3	4	5	
Muy poca		5		2			7
2		1	3	1	1	1	8
3			12	22	9	1	46
4			4	13	32	16	79
5		1		5	20	31	73
Demasiada		7	19	44	62	50	228

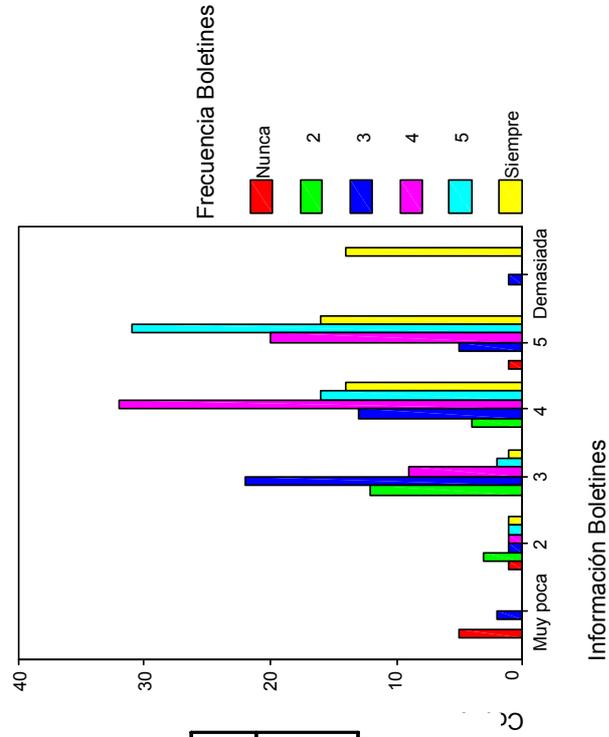
Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. †	Approx. Sig. ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,636	,049	12,391
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,608	,049	11,508
N of Valid Cases	228			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.



APÉNDICE III

Intranet

Microsoft Internet Explorer provided by Banesco Banco Universal

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección: http://tiempobanesco2/default.aspx Ir Vínculos >>

TIEMPO Banesco
Tu Intranet

CIUDAD BANESCO

Página principal Portales Sitios Noticias Servicios y Aplicaciones Ayuda

Mi sitio Ayuda

Este tema

Hola Jhaelp, hoy es Martes, 25 de Abril 2006.

Tiempo Banesco

Portales

- V.P.E Gestión de Capital Humano
- V.P.E de Administración Integral de Riesgos
- V.P.E. de Desarrollo Tecnológico
- V.P.E Calidad y Procesos
- V.P. de Comunicaciones Externas y Asuntos Sociales
- V.P Soporte Tecnológico de Activos y Pasivos
- V.P Crédito

Conoce la Lopcytat
Te invitamos a visitar el Sitio de Colaboración sobre Lopcytat.

Instituto Universitario de Fe y Alegría abrió sus puertas en Barquisimeto
Contribuimos con Bs. 3,95 millardos para su construcción.

Celebramos junto a la Escuela Canaima en su 25 aniversario
Pertenece a la Asociación Venezolana de Educación Católica, uno de nuestros socios sociales.

Bolsa de Valores

Aplicaciones

- Portal de Información Estratégica
- Portal de Control de Proyectos - PCP
- Publicaciones
- Portal E-learning
- RUPCORB - El Marco Metodológico
- Indicadores de Asistencia, Puntualidad y Permanencia en Sedes Banesco

Servicios

- Correo
- Recibo de Nómina
- Prestaciones Sociales

Local intranet

Inicio Jhaelp Luque - Bande... TiempoBanesco - Pági... ES 09:40 a.m.

TiempoBanesco - Página principal Página 1 de 2



[Mi sitio](#)

[Página principal](#)
[Portales](#)
[Sitios](#)
[Noticias](#)
[Servicios y Aplicaciones](#)
[Ayuda](#)

Este tema



TiempoBanesco
Página principal

Hola Jhaelp, hoy es Martes, 25 de Abril 2006.

Portales

- V.P.E Gestión de Capital Humano
- V.P.E de Administración Integral de Riesgos
- V.P.E. de Desarrollo Tecnológico
- V.P.E Calidad y Procesos
- V.P. de Comunicaciones Externas y Asuntos Sociales
- V.P Soporte Tecnológico de Activos y Pasivos
- V.P Crédito Vehículo
- Inteligencia Económica y Competitiva
- Gerencia Gestión Documental e Intranet
- Gerencia de Monitoreo y Disponibilidad
- Gerencia de Planificación y Control (Oficina de Proyectos)
- Gcia. de División Telecomunicaciones y Telefonía
- Gerencia Calidad en Informática
- VP. de Contabilidad y Análisis
- Gcia. Div. Rentabilidad
- Unidad de Prev. y Control de Leg. de Capitales
- V.P. De Plataforma y Soporte Tecnológico
- V.P.E Productos Financieros
- Entrega de Calidad



Conoce la Lopcyamat
Te invitamos a visitar el Sitio de Colaboración sobre Lopcyamat.



Instituto Universitario de Fe y Alegría abrió sus puertas en Barquisimeto
Contribuimos con Bs. 3,95 millardos para su construcción.



Celebramos junto a la Escuela Canaima en su 25 aniversario
Pertenece a la Asociación Venezolana de Educación Católica, uno de nuestros socios sociales.



Banesco con Responsabilidad Social: Haciendo País
Múltiples instituciones se benefician con el apoyo de Banesco.



Culminó con éxito el Redimensionamiento IBS
Para apoyar el crecimiento del banco.



Primas cobradas por Banesco Seguros se incrementaron en 85,45%
Al cierre del año pasado.



Cartera agrícola de Banesco cerró en Bs. 448 millardos
Cifra al cierre de 2005.

Bolsa de Valores



Aplicaciones

- Portal de Información Estratégica
- Portal de Control de Proyectos - PCP
- Publicaciones
- Portal E-learning
- RUPCORB - El Marco Metodológico
- Indicadores de Asistencia, Puntualidad y Permanencia en Sedes Banesco

Servicios

- Correo
- Recibo de Nómina
- Prestaciones Sociales
- Caja de Ahorro
- Solicitud de Vacaciones
- Constancia de Trabajo
- Paquete Anual
- Aprobar Vacaciones
- Registro de Empleados
- Tablones de Anuncios
- Buzón de Sugerencias
- Autopostulaciones
- Consultas Consumos de Comedor
- Service Desk
- Buzón de Ideas Productos Financieros
- Centro Integral de Monitoreo
- Comité de Cambios
- Control de Gastos Telefónicos
- Historial de Boletines Corporativos

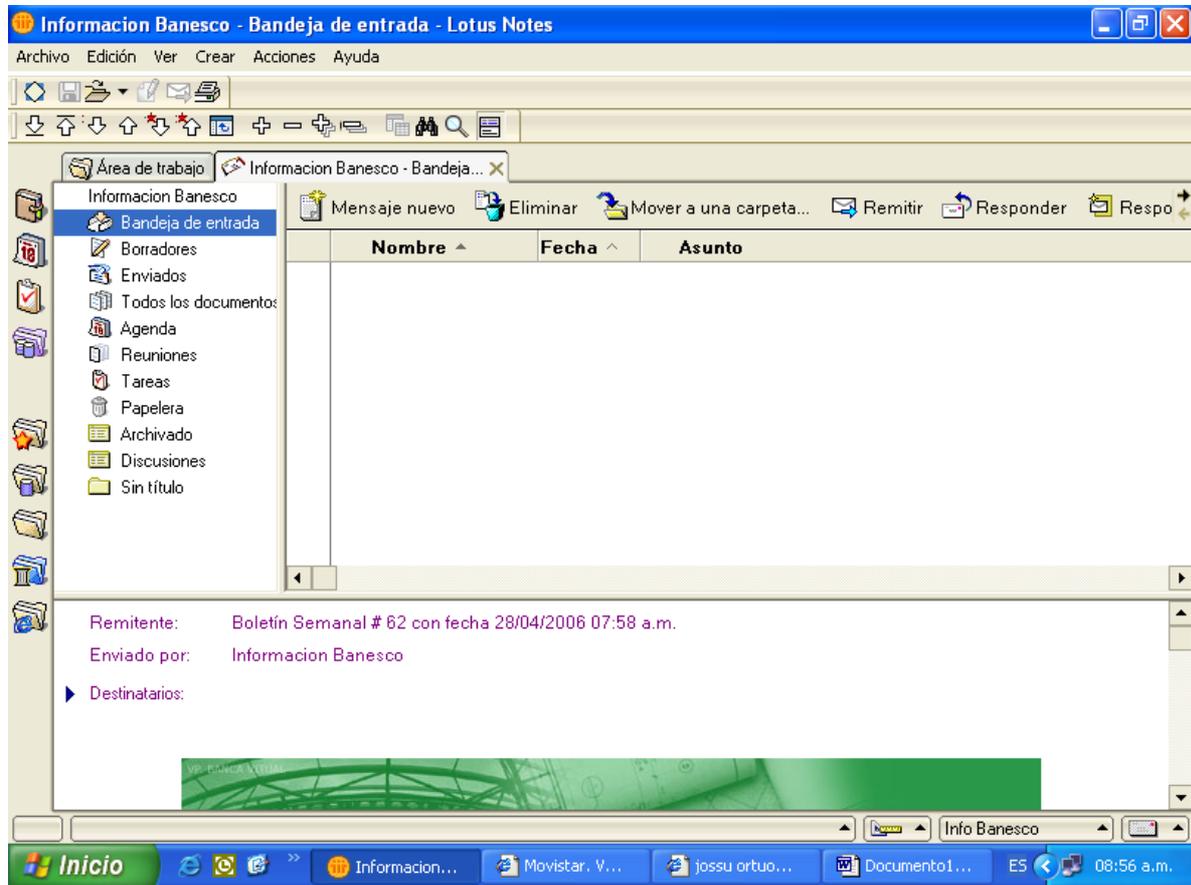
Lo Nuevo

- Portal de Entrega de Calidad de Servicio Cliente**
- Portal Divisional de la Vicepresidencia d Estudios Económicos**
- Portal de la Gerencia de División Telecomunicaciones y Telefonía**
- Portal Divisional de la Vicepresidencia d Desarrollo**
- Portal de la Vicepresidencia de Contabili Análisis**
- Portal de la Gerencia de División de Rentabilidad**

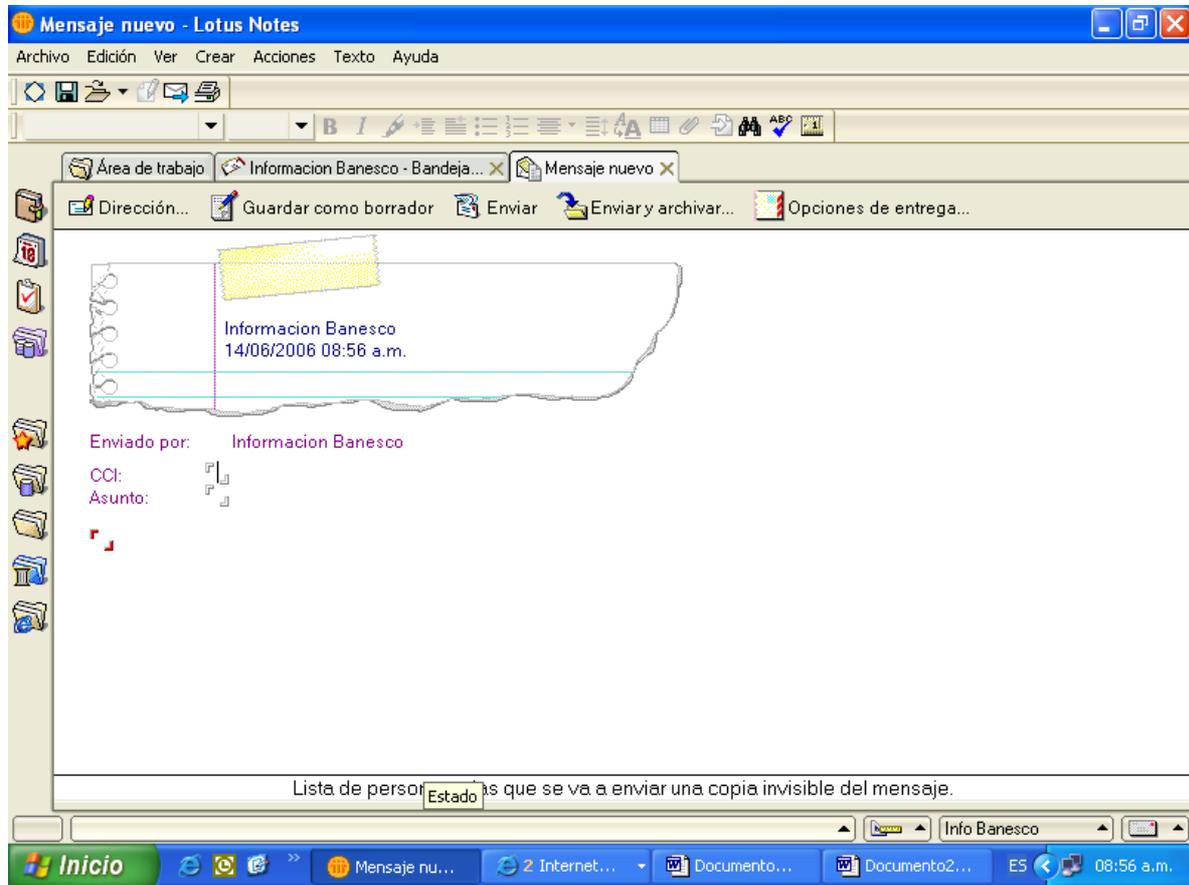
<http://tiempobanesco2/default.aspx>

25/04/2006

Lotus Notes



Lotus Notes



Tablones de Anuncios

TiempoBanesco - Página principal Página 2 de 2

de Servicio al Cliente

Entre a su Banco Online

Aquí

Publicidad

Resumen de Tablones	Categoria
Título	
Vendo VW Gol Comfort año 2005	Venta de Vehículos
Venta de Daihatsu Terios año 2005	Venta de Vehículos
Alquilo Habitación en los Teques	Alquiler de Vivienda
Vendo Apartamento en La Urbina	Venta de Viviendas
Solicito Apartamento para alquilar	Alquiler de Vivienda
Vendo Apartamento en Bello Monte	Venta de Viviendas
Vendo Apart. Urb. Terrazas de Guaicoco Mariche	Venta de Viviendas
Solicito apartamento para alquilar	Alquiler de Vivienda
Vendo Toyota Starlet Año 1994	Venta de Vehículos
Venta de Apartamento en Caricuao (CC2)	Venta de Viviendas
Resumen Autopostulaciones	Cargo
Código	
ISU455	Líder de Proyectos
JPD231	Ejecutivo de Cuenta
jpg237	Ejecutivo de Cuenta
HPI112	Coordinador
HPR908	Analista
HPF014	Analista
HPI112	Coordinador
HPI112	Coordinador
STD GPD050	Varios
STDJPD231	Ejecutivo de Cuenta
HPI112 COORDINADOR	Varios
HPU023	Analistas de Sistemas

[Políticas y Normativas](#) |
 [Buzón de Sugerencias](#) |
 [Banesco.com](#) |
 TiempoBanesco 2006. Todos los derechos reservados. Banesco Banco Universal.
 Soporte Service Desk: 502.13.97 (Red Interna) / 501.13.97 (CANTV) | Correo: contacto_directo@banesco.com

http://tiempobanesco2/default.aspx
25/04/2006

Boletines Semanales

Boletín Semanal # 51
08/02/2006 05:40 p.m.

Enviado por: Información Banesco

Asunto: Boletín informativo correspondiente a la semana del 6 al 10 de Febrero



El 15, 16 y 17 de Febrero se realizará la 1º Exposición Inmobiliaria en Ciudad Banesco dirigida a toda la comunidad Banesco. La próxima semana te daremos más detalles.



[Conocer al cliente es la clave](#)



[Promoción Día de los Enamorados en Sambil Maracaibo](#)

[Consumos igratis! para 100 tarjetahabientes Banesco](#)



Boletines Semanales

[Sólo la Tarjeta Banesco MasterCard te lleva al Mundial Alemania 2006](#)



[Maneje su dinero con seguridad...](#)



[Actualización de direcciones para el envío de correspondencia](#)

[Documentales de primera línea](#)



[Confirma siempre tus reuniones por la Agenda Lotus Notes](#)



[Limpieza total](#)

La Vicepresidencia de Comunicaciones Internas y Eventos sigue siendo tu punto de contacto para canalizar las necesidades de información de tu área.

Envíanos tus requerimientos a la **dirección de correo Buzon Comunicaciones Internas.**

Cartelera (ubicada en baños)





IDENTIFICANDO

LOS RIESGOS OPERATIVOS QUE PODEMOS ENCONTRAR EN NUESTRAS ACTIVIDADES

Por evento externo:

Fallas en el suministro de electricidad en la zona donde está ubicado tu lugar de trabajo.

Este riesgo afecta la continuidad operativa de las actividades y de la Organización, genera pérdidas monetarias y deteriora la calidad de servicio ofrecida a los clientes.

UNIDOS PARA LA VENTA DEL




de la BONDAD

Un año más, Banesco pone a disposición de la Fundación Venezolana contra la Parálisis Infantil y Fe y Alegría su red de agencias en todo el país para las campañas de venta del Bingo de la Bondad y la Gran Rifa 2006 de Fe y Alegría, respectivamente, en la que también apoyará todo el personal de nuestra Organización.



¿ SABES QUÉ SON LAS ESTAFAS NIGERIANAS ?

Son fraudes realizados por organizaciones delictivas utilizando el correo electrónico envían más de 6 millones de e-mail en un año, indicando a los destinatarios que han sido ganadores de premios de lotería o beneficiarios de una herencia, pero para obtenerlo deben pagar ciertos trámites lo que, en promedio, representa que cada persona entrega unos 10.000 euros.

¿Qué debemos hacer si recibimos un caso como éste?

Notificarlo inmediatamente a través del correo electrónico: Unidad de Prevención de Legitimación de Capitales Banesco.

LLEVE A SU MEDIA NARANJA A LA GRAN MANZANA



Por cada consumo nacional e internacional de Bs. 10.000 con las Tarjetas Banesco American Express nuestros clientes obtendrán cinco cupones electrónicos para participar en el sorteo de 2 viajes a Nueva York que incluyen:

- Pasajes ida y vuelta para el tarjetahabiente titular y un acompañante.
- Cuatro (4) noches de estadía en un hotel 5 estrellas.
- US\$ 1.000 en American Express Travelers Cheques.
- Dos (2) entradas a un espectáculo en Broadway.

Promoción válida del 15 de Enero al 15 de Abril de 2006. Notifíquese al Indeco.

BORRA LA INFORMACIÓN QUE UTILIZASTE DEL COMPUTADOR DE LA SALA



Los archivos y presentaciones copiados en el computador de las Salas de Reuniones deben ser borrados al terminar las sesiones de trabajo.

De igual manera, es importante que limpie la papelería de reciclaje del equipo con el fin de garantizar la seguridad de la información y contribuir con el mantenimiento preventivo del mismo.

PON EN PRÁCTICA NUESTROS PRINCIPIOS DE CONVIVENCIA

Ciudad Banesco ofrece el Comedor para realizar nuestros eventos sociales sin perturbar a nuestros compañeros de oficina.



NUEVA COBERTURA DE SERVICIOS FUNERARIOS

El Consejo de Administración de la Caja de Ahorros de los Trabajadores de Banesco (CAHANSTCO) informa a sus asociados que, desde el 2 de Enero de 2006, los servicios funerarios están siendo atendidos por una nueva compañía: **DEL ESTE PREVISION**, perteneciente al Grupo Kaufman.

Al momento de un siniestro, los asociados deberán comunicarse por el teléfono **0800-deleste (0800-3353783)**.

Cartelera (ubicada en ascensores)



En 2005
Ratificamos nuestro liderazgo en el sistema financiero nacional
 Cerramos el año pasado con excelentes resultados en el ámbito financiero gracias a la adopción de las mejores prácticas bancarías a nivel mundial y a una cuidadosa estrategia de negocios.

Canales electrónicos
 Registramos un incremento de 40.85% en las transacciones a través de los canales electrónicos que incluyen a BanescoOnline, el Centro de Atención Telefónica, Caseros Automáticos, Respuestas y puntos de venta, entre otros.

Microcréditos al alcance de todos
 La cartera de microcréditos ascendió a Bs. 163 millones, lo cual representa un crecimiento de 1.0% en comparación con 2004. Esta cartera está representada por un total de 4.942 clientes.

Tarjetas de débito y crédito
 Totalizamos más de 20% del mercado en emisión de tarjetas de débito y crédito. Mantenemos más de 1.74 millones de tarjetas de crédito entre las marcas Visa, Mastercard y American Express.

Financiamiento de viviendas
 Otorgamos usdas con recursos del Fondo de Ahorro Obligatorio por Bs. 774 millones, contribuyendo con 7.078 familias (unos 35 mil personas) en la obtención de una vivienda propia.

Impuestos y contribuciones
 Durante 2005 Banesco permitió utilidades por 320 millones de bolívares y cancelamos al Fisco 141.12 millones de bolívares por concepto de impuestos y otras contribuciones. Este monto es equivalente al 44.1% de las utilidades reportadas el año pasado.

Banesco con Responsabilidad Social: Haciendo Bien

Concretamos diversas iniciativas en beneficio de la comunidad

UCAB Coro
 A sea estudiantes de la escuela de Educación del nivel de Comercio de la UCAB, las reiniciamos la beca de estudios para el periodo 2002-2005 por un monto de Bs. 7.11 millones.

"Un Kilo de Ayuda"
 Patronato de la primera Carrera 10 Kilómetros Un Kilo de Ayuda cuyo objetivo fue recaudar alimentos para los pequeños de bajos recursos.

Difundimos nuestras actividades de Responsabilidad Social Empresarial
 El presidente de Banesco, Juan Carlos Escott, fue invitado a participar en el curso monográfico: Responsabilidad Social (Una estrategia de negocio), organizado por la escuela de Ciencias Políticas de la Universidad Central de Venezuela.

Fundación Madre María Luisa Casar
 La fundación recibió Bs. 30 millones para continuar la construcción de un preescolar que atenderá a 100 niños con edades comprendidas entre 4 y 6 años.

Mobiliarios y equipos
 A través de los gerentes de nuestra red de agencias distribuídas en todo el territorio nacional, atendimos las solicitudes de mobiliario y equipos de diversas instituciones y organismos cuya actividad promueva el bienestar de la comunidad.

Moda Maratón de San Sebastián
 La edición número 26 de la Moda Maratón Internacional de San Sebastián 2005 también contó con nuestro patrocinio.

Hospital Pediátrico Dr. Julio Cróllo Rivas
 Los dirigentes de 47.08 millones de Bs. la adquisición de una procesadora de fresas X con los insumos necesarios para su activación.

Puntacardes para la comunidad
 El domingo 22 de enero el grupo de música venezolana Perla Cardo efectuó un concierto en el Auditorio Fernando Carrero Bultrón de Ciudad Banesco para el disfrute del público en general.

UCAB
 Los otorgamos Bs. 51.27 millones que permitirán completar la construcción de la Escuela Los Angeles, ubicada en el Distrito 003 de La Vega. Una vez concluida los obras los beneficiarios ascenderán a 180 niños y niñas con edades comprendidas entre los 7 y 13 años.

Feria del Sol 2006
 Patronato del evento en su trigésimo séptima edición que se realizó entre el 16 y el 21 de febrero en Mérida.

Premios del VI Concurso de Tarjetas de Navidad
 Hacíamos a los niños y niñas ganadores del VI Concurso Interno de Tarjetas de Navidad patrocinado por El Nacional y Banesco. Participaron 2.580 tarjetas de instituciones educativas ubicadas en todo el país. El tema: la amistad.



Juan Carlos Escott, presidente de Banesco, entrega un cheque al presidente de la Fundación Madre María Luisa Casar, Juan Carlos Escott, presidente de Banesco, entrega un cheque al presidente de la Fundación Madre María Luisa Casar.



El voluntariado Banesco trabajó para el bien de la comunidad.



Juan Carlos Escott, presidente de Banesco, y miembros de la escuela de Ciencias Políticas de la UCV.



Celia Casero y Juan Carlos Escott, presidente de Banesco, entregan un cheque al presidente de la Fundación Madre María Luisa Casar.



Juan Carlos Escott, presidente de Banesco, entrega un cheque al presidente de la UCV.

Entre Nosotros

Mediodías y tardes de cine

En la continuación de las actividades de apoyo social de Banesco, se dio inicio a la mejor programación de Mediodías y Tardes de Cine, entre las 12:00 m y las 3:00 p.m.

Indicadores de Asistencia, Puntualidad y Permanencia

La vicepresidencia de la Seguridad comenzó la implantación de la primera fase del proyecto Indicadores de Asistencia, Puntualidad y Permanencia en todas las unidades de control de acceso (edificios y torres), lo cual tiene como finalidad proporcionar a la Organización herramientas de supervisión que permitan evaluar el cumplimiento de los acuerdos laborales establecidos entre el empleado y la institución.

La visualización y monitoreo de dichos indicadores así como el control de los mismos se supervisará desde el escritorio y la institución. La visualización y monitoreo de dichos indicadores así como el control de los mismos se supervisará desde el escritorio y la institución.

Los datos de asistencia, puntualidad y permanencia de los empleados de la institución serán monitoreados por el área de Recursos Humanos.

Ejercitate utilizando las escaleras

Una pequeña campaña durante la cual se aumentó las energías, mejoró el ánimo y comenzó el bienestar del organismo en general. Por ello, se recomendará que todos los empleados utilicen las escaleras disponibles en Ciudad Banesco y los amplios pasillos de la sede para moverse, aprovechando así las bondades que ofrece esta estructura horizontal para ejercitarse.

Emprendedores

Carlos Díaz, vicepresidente de la Organización y hoy en día se desempeña como gerente de la agencia de El Choro. Hace aproximadamente unos tres años dejó incoporarse al voluntariado Corporativo Banesco integrando directamente con Fe y Alegria. Díaz participó en la formación de estudiantes del Instituto José Obrero de Cacha, una actividad patrocinada por Banesco.

Hoy en día, junto a su esposa, dedica todo su tiempo a unos 50 alumnos por semana (aproximadamente unos 30 horas académicas). Dado que este tipo de actividades son costosas por los materiales que se requieren, Banesco, como parte de su Programa de Responsabilidad Social Empresarial, contribuye con los insumos necesarios. Las satisfacciones son múltiples. Díaz nos cuenta que "en un principio esta actividad me permitía salir gracias a Dios por todo lo que tengo. Con el tiempo he descubierto que soy un instrumento para que algunas personas desarrollen sus habilidades. Este tipo de actividades permite mostrar también que en Banesco existe sensibilidad social y el deseo de colaborar con el desarrollo del país".

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Llegó la Gran Rifa 2006 de Fe y Alegria

Fe y Alegria, uno de los principales socios sociales de Banesco, inició el proceso de venta de su Gran Rifa 2006, bajo el tema: Más y mejor educación.

Contra su tradición, los integrantes de la Organización se sumaron a la tarea de colaborar en la venta de los boletines de la Gran Rifa. Los recursos recaudados permitirán la construcción y mantenimiento de escuelas que atiendan a los niños y jóvenes de las zonas más necesitadas del país.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.

Respecto al desarrollo y dedicación los trabajadores están participando en una rifa interna que incluye interesantes premios como:

- 2 enciclopedias Espasa Calpe;
- 2 paquetes de comida y bebida para Margarita;
- 1 Plan Drive;
- 1 Impresora;
- 5 tarjetas para dos personas;
- 1 laptop.



Carlos Díaz



Expo-Vivienda Banesco



Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Entre las iniciativas presentadas por la Junta Directiva de la Organización para que los empleados disfruten su vivienda propia, los días 16 y 17 de febrero se llevó a cabo Expo-Vivienda Banesco 2005, organizada por las universidades abiertas de Capital Humano y Crédito.

Electas nuevas autoridades sindicales

El pasado 18 de enero se realizó en todo el país el proceso de elección de la Junta Directiva y el Tribunal Arbitral del Sindicato Nacional de Trabajadores del Grupo Bancario Banesco (STTABANESCO).

Con la participación de 58.89% de los afiliados fueron elegidas las siguientes personas para ocupar los cargos antes mencionados:

- Junta Directiva
 - AMIRIO BARRERO
 - JULIA CHAVIN
 - PATRICIA LOPEZ
 - OLIVIERO ARRIOLA
 - SHIRLEY SUAREZ
 - YOMARA VIVAS
 - JOSE RODRIGUEZ

Tribunal Arbitral

- Erick Scahilli
- María Priego
- Juan Altuz



Precedente mantener el celular en volumen bajo o vibración y llevarlo consigo cuando esté fuera de tu estación de trabajo.

AUDITORIA COMUNICACIONAL
CASO: BANESCO BANCO UNIVERSAL

Sivia Álvarez – Natalie Camacho, Temas de Comunicación, junio 2006

Sinopsis:

Las comunicaciones internas han sido pilar fundamental en el lineamiento empresarial y con el transcurrir del tiempo éstas han logrado evolucionar en las tendencias actuales. En esta investigación se realizó un análisis exploratorio de las comunicaciones internas de Banesco, para conocer aún más el producto de esta evolución. El objetivo de estudio permitió evaluar a través de una auditoría de comunicaciones internas, el manejo y la efectividad de los diferentes medios que Banesco Banco Universal emplea para transmitir la información a sus empleados, describiendo su estado actual y la influencia de determinados rasgos en la efectividad de la comunicación. En base a esto se pudo descubrir nuevas posibilidades comunicacionales que pueden ser aplicadas dentro de la empresa para mejorar el flujo de mensajes internos.

Palabras clave: análisis exploratorio, auditoría, Banesco, comunicaciones internas, flujo de mensajes, medios.

COMMUNICATIONAL AUDIT
CASE: BANESCO UNIVERSAL BANK

Sivia Álvarez – Natalie Camacho, Subjects of Communication, June 2006

Synopsis:

The internal communications have been key support in the enterprise strategy and through the time these have managed to evolve in the present tendencies. In this investigation an exploratory analysis of the internal communications of Banesco was made, to still more know the product this evolution. The training target allowed evaluating through an audit of internal communications, the handling and the effectiveness of the different communications tools that Banesco Universal Bank uses to cascade the information to the employees, describing its present state and the influence of certain characteristics in the effectiveness of the communication. Base on this, it was possible discovered new communication possibilities that they to apply within the company to improve the flow of internal messages.

Key words: Banesco, communications, exploratory analysis, flow of messages, internal audit.