



Vicerrectorado Académico
Dirección de Postgrado
Área de Humanidades y Educación
Programa de Postgrado en Comunicación Social y Publicidad
Mención Comunicación Organizacional

Trabajo de Grado

**ESTRUCTURA, GESTIÓN Y VALORES DE LA COMUNICACIÓN
EN LA BANCA UNIVERSAL VENEZOLANA EN EL PROCESO
DE TRANSICIÓN HACIA EL SOCIALISMO DEL SIGLO XXI**

Presentado por
Díaz Szernyuk, Anna María

Para optar al título de Magíster en Comunicación Social. Opción
Comunicación Organizacional

Tutor
Bisbal, Marcelino

Enero 2014

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Área de Estudios de Postgrado
Programa de Postgrado en Comunicación Social y Publicidad
Maestría en Comunicación Organizacional

Caracas, 15 de enero de 2014

Prof. Marcelino Bisbal
Director
Postgrado en Comunicación Social
Ciudad.-

Estimado Director:

Mediante la presente, solicito se nombre el jurado evaluador para mi Trabajo de Grado:

**ESTRUCTURA, GESTIÓN Y VALORES DE LA COMUNICACIÓN EN LA
BANCA UNIVERSAL VENEZOLANA EN EL PROCESO DE TRANSICIÓN
HACIA EL SOCIALISMO DEL SIGLO XXI**

Postgrado en Comunicación Social
Opción: Comunicación Organizacional

Apellidos y nombre del Estudiante: Díaz Szernyuk, Anna María
Dirección de habitación: Calle F. Residencias Cubagua. PH1. Caurimare. Baruta.
Caracas 1061.

Teléfonos: Hab. (212)986.2205 / Cel. (412)257.2771

Apellidos y nombres del profesor tutor: Bisbal Enrich, Marcelino.

Teléfono. Cel. 0416.200.4171

VB Profesor tutor

Firma del profesor

Firma del estudiante

Se anexan dos (2) ejemplares del Trabajo Especial de Grado.

SOLO PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIRECCION DEL PROGRAMA

Recibido por: _____

Fecha: _____



Trabajo de Grado

ESTRUCTURA, GESTIÓN Y VALORES DE LA COMUNICACIÓN
EN LA BANCA UNIVERSAL VENEZOLANA EN EL PROCESO
DE TRANSICIÓN HACIA EL SOCIALISMO DEL SIGLO XXI

Presentado por
Díaz Szernyuk, Anna María
para optar al título de Magister en Comunicación Social.
Opción Comunicación Organizacional

Tutor
Bisbal, Marcelino

Enero 2014

A todos aquellos que encuentren en este trabajo una motivación para continuar profundizando los impactos que el entorno ejerce en la comunicación organizacional de nuestras empresas, y desde la academia realicen los aportes suficientes que nos permitan comprender y manejar acertadamente esta realidad.

A mis hijos,
Con la esperanza de que el espíritu de lucha y superación
nunca desaparezca de sus vidas.

Mi más profundo agradecimiento a Marcelino Bisbal, tutor de esta tesis. Sin su interés y estímulo, no habría logrado esta meta.

A todos quienes participaron.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
INDICE GENERAL.....	v
INDICE DE GRAFICOS.....	vi
INDICE DE CUADROS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	13

PARTE I. UNA HISTORIA PARA CONOCER Y CONTAR

CAPITULO I. De la economía agropecuaria a la economía capitalista: Una historia de bancos y caudillos presidenciales.....	21
I.1. Los primeros bancos.....	26
I.2.El surgimiento de la banca comercial en Venezuela.....	30
I.3 1895: Segunda Ley de Bancos.....	33
I.4. El ocaso de un siglo.....	35
I.5. La banca venezolana en el s. XX.....	37
I.6. 1910: Tercera Ley de Bancos.....	38
I.7. Banca y Petróleo.....	39
I.8. Un nuevo entorno económico.....	40

I.9. Entre golpes y contragolpes.....	43
I.10. Primera Ley del BCV y cuarta del sistema bancario.....	44
I.11. 1960-1961. La primera crisis bancaria.....	47
I.12. 1961. Ley General de Bancos y Otros Institutos de Crédito.....	49
I.13. 1970. Hacia la venezolanización de la banca.....	50
I.14. El viernes negro. Febrero 1983.....	52
I.15. 1989. Cambios significativos.....	53
I.16. 1994-1995: La gran crisis bancaria.....	55
I.17. 1996 -2000. De fusiones y adquisiciones.....	57
CAPITULO II. Del Estado capitalista al capitalismo de Estado o la transición hacia el socialismo del s. XXI.....	59
II.1. El entorno económico.....	59
II. 2.El fortalecimiento del Estado Banquero.....	61
II.3. Un entorno adverso de amenazas y rumores.....	64
II.4. Hacia el final de la primera década del milenio.....	66
II.5. Nuevas amenazas.....	69
CAPITULO III. Dos bancos, una realidad.....	71
III.1. Banesco Banco Universal.....	72
III.2. Mercantil Banco Universal.....	89

PARTE II. DE LA TEORÍA A LA REALIDAD...A LA PRÁCTICA

CAPITULO IV. Armonizando la práctica con la teoría.....	105
IV.1. La organización. Teorías administrativas modernas.....	105
IV.2. Comunicación organizacional o ¿gestión de los intangibles?.....	120
CAPITULO V. Cuestiones de método.....	130
V.1. Tipo y alcance de la investigación.....	130
V.2. Fases de la investigación.....	131
V.3. Población y muestra.....	133
V.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	133
V.5. Análisis de datos.....	134
CAPITULO VI. Primeros hallazgos y resultados.....	136
VI.1. Filosofía corporativa.....	136
VI.2. Identificación de valores	139
VI.3. Comunicación Corporativa.....	
VI.4. La estrategia del silencio vs. la estrategia probatoria.....	157
CAPITULO VII. Conclusiones y recomendaciones.....	162
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	170
ANEXOS.....	177
Anexo A.....	178
Anexo B.....	194

INDICE DE GRAFICOS

Grafico II.1	Estructura institucional del sistema bancario. Nueva Ley de Bancos 2012.....	62
Grafico III.1	Estructura VP Comunicaciones y Asuntos Sociales. Banesco 2010.....	86
Grafico III.2	Estructura comunicacional. Mercantil Banco Universal. Año 2010.....	100
Grafico III.3	Estructura comunicacional Mercantil Banco Universal. Año 2010.....	102
Grafico V.1.	Fases de la investigación.....	132

INDICE DE CUADROS

Capítulo IV.

Cuadro IV.1. Variables contingenciales según Bueno Campos.....	
Cuadro IV.2 Principales características de la comunicación en las Teorías administrativas.....	
Cuadro IV.3. Perspectivas teóricas.....	
Cuadro IV.4. Diferencias entre la intervención apreciativa y la Intervención tradicional.....	

Capítulo VI.

Cuadro VI.1. Filosofía Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal.....	137
Cuadro VI.2. Evaluación CUAC 2010-2012 Banesco Banco Universal – Mercantil Banco Universal.	138
Cuadro VI.3. Valores de base y uso. Banesco Banco Universal – Mercantil Banco Universal. 2012-2012.....	139
Cuadro VI.4. Canales externos. Medios de Comunicación e impacto. Banesco Banco Universal – Mercantil Banco Universal. 2012-2012.....	142
Cuadro VI.5. Canales internos. Medios de comunicación e impacto. Banesco Banco Universal – Mercantil Banco Universal. 2012-2012.....	143

Cuadro VI.6. Valores de Comunicación.	
Banesco Banco Universal – Mercantil Banco Universal.	
2012-2012.....	145
Cuadro VI.7. Indicadores Comunicacionales.	
Banesco Banco Universal – Mercantil Banco Universal.	
2012-2012.....	147
Cuadro VI.8. Hábitos de información	
Banesco Banco Universal – Mercantil Banco Universal.	
2010-2012.....	148
Cuadro VI.9. Identidad Visual	
Banesco Banco Universal - Mercantil Banco Universal	
2010-2012.....	151
Cuadro VI.10. Atributos generales	
Mercantil Banco Universal 2010-2012.....	152
Cuadro VI.11. Atributos generales	
Banesco Banco Universal 2010-2012.....	153
Cuadro VI.12. Atributos centrales, diferenciales, secundarios y latentes. Mercantil Banco Universal 2010-2012.....	153
Cuadro VI.13. Atributos centrales, diferenciales, secundarios y latentes. Banesco Banco Universal 2010-2012.....	154
Cuadro VI.14. Comparativo uso Twitter.	
Banesco Banco Universal- Mercantil Banco Universal.	
2010-2012.....	155
Cuadro VI.15. Compartivo uso Facebook	
Banesco Banco Universal - Mercantil Banco Universal.	
2012.....	156

Cuadro VI.16. Comparativo uso YouTube.

Banesco Banco Universal- Mercantil Banco Universal.
2012.....156

RESUMEN

Con la puesta en marcha del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, el cual establece como lineamientos generales a seguir, una nueva ética socialista, suprema felicidad social, democracia protagónica y revolucionaria, un modelo productivo socialista, una nueva geopolítica nacional, Venezuela como potencia energética mundial y una nueva geopolítica internacional, el modelo económico venezolano se ha visto enmarcado en una etapa que el gobierno ha denominado de transición al socialismo al que ha debido adecuarse progresivamente el sistema político-económico y social, con fuerte impacto en el sistema financiero nacional, en el que los cambios hasta ahora registrados en las instituciones bancarias, se han establecido con base a una normativa legal que modifica paulatinamente la tradicional actividad bancaria capitalista. Considerando que las organizaciones son sistemas abiertos que deben adaptarse al ambiente en el que se desenvuelven para sobrevivir, se investigó cómo los hechos y acontecimientos anteriormente mencionados han influenciado en la comunicación organizacional de Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal, dos de las principales instituciones que conforman el sistema financiero nacional. La investigación se orientó a conocer la percepción que tienen los responsables de la comunicación de estas instituciones sobre la influencia del entorno político-económico y legal en la comunicación organizacional del sistema financiero venezolano; comprender la estructura, gestión y valores de la comunicación vigente en estas entidades y determinar la estrategia comunicacional adoptada en el proceso de transición hacia el socialismo del siglo XXI. Para alcanzar este propósito, se realizó una investigación no experimental, transeccional, con un nivel correlacional-causal que permitió especificar propiedades, características y rasgos del objeto de estudio a través de entrevistas en profundidad, encontrándose efectivamente una afectación en los procesos comunicacionales de estas organizaciones que han impulsado políticas y estrategias que, aunque disímiles, han sido exitosas y han permitido su adaptación a un entorno incierto y turbulento, no solo desde el punto de vista de las metas organizacionales sino del bienestar de sus públicos internos.

Palabras clave: estructura, gestión y valores de la comunicación.

INTRODUCCION

El 6 de diciembre de 1998, Hugo Chávez¹ fue electo presidente constitucional de la República de Venezuela con el 56,6% de la votación popular. En su discurso de toma del poder, anunció la sustitución de la Constitución Nacional a través de una “revolución pacífica”, cuyo principal objetivo era luchar contra la pobreza y reducir la deuda externa del país, que para ese momento ascendía a US\$ 23 mil millones. La conformación de una Asamblea Constituyente fue, por otra parte, la principal propuesta de gobierno para ese entonces.

Posterior a una nueva victoria electoral en diciembre de 2006, Chávez inició una nueva de fase cambios que calificó como “transición acelerada hacia el socialismo del siglo XXI”. De esta forma, la reforma constitucional impulsada por el presidente venezolano buscó adecuar las instituciones del Estado a un modelo socialista que se dijo inédito y “endógeno”. En tres discursos pronunciados en las semanas siguientes a su triunfo, precisó ideas, estrategias e instrumentos para provocar la transformación revolucionaria de la sociedad (Chávez, 2006)

En su interés por acelerar los cambios que permitirían avanzar hacia el socialismo, el Presidente anunció cinco “motores constituyentes”. El primero sería una Ley Habilitante que -de acuerdo con la Constitución de 1999- le permitiría a la Asamblea Nacional delegar en el Ejecutivo la capacidad de elaborar leyes por un periodo determinado. El segundo, sería una “integral y profunda” reforma de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, con la cual el Presidente podría, entre otros aspectos, modificar artículos que en lo económico o en lo político obstruyeran el camino hacia el socialismo.

¹ Militar golpista, llegó democráticamente al poder en 1999 con un programa de refundación de la República de Venezuela y de radicales transformaciones sociales y económicas que ha ejecutado durante 14 años, bajo las banderas de la Revolución Bolivariana y el Socialismo del Siglo XXI

El tercer motor lo llamó “jornada de moral y luces”, que comprendía una campaña de educación en todos los espacios de la sociedad. Chávez denominó el cuarto motor “la geometría del poder” y propondría una nueva manera de distribuir los poderes político, económico, social y militar sobre el espacio nacional, para generar sistemas de ciudades y territorios federales más cónsonos, según él, con las aspiraciones del socialismo. El quinto motor –y el más importante– sería la “explosión revolucionaria del poder comunal”, según la cual se conformaría en el Estado un Poder Popular que cambiaría la naturaleza de éste y lo haría socialista.

La propuesta de 2007 expresó la voluntad política de ir a una radicalización del proyecto bolivariano tanto en lo económico como en algunos de los aspectos de la dimensión política. Sin embargo, el 2 de diciembre de ese mismo año, esta propuesta fue rechazada por la ciudadanía. En enero de 2008, en el programa *Aló Presidente*, Chávez afirmó que ese año se guiaría por lo que llamó la política de las tres R: revisión, rectificación y reimpulso.

A partir de ese momento, el modelo económico venezolano se ha visto enmarcado en una etapa que el gobierno ha denominado de transición al socialismo, cuyos parámetros se establecieron en el Proyecto Nacional Simón Bolívar 2007-2013, el cual ha desarrollado un sistema de planificación central que impulsa la iniciativa colectiva sobre la individual, promueve empresas de propiedad social y un mayor énfasis en la función social a ser ejercida por las empresas privadas del país, incluidas las del sistema financiero venezolano.

El Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 (2007) define el socialismo del siglo XXI como un:

(...) sistema de planificación, producción y distribución orientado hacia el socialismo, donde lo relevante es el desarrollo progresivo de la propiedad social sobre los medios de producción, la implementación de sistemas de intercambio justos, equitativos y solidarios contrarios al capitalismo, avanzar hacia la superación de las diferencias y de la discriminación entre el trabajo físico e intelectual y reconocer al trabajo como única actividad que genera valor, por tanto, que legitima el derecho de propiedad” (Malavé 2007, p.9)

Para alcanzar sus objetivos, el llamado Plan de la Nación 2007-2013 (2007) establece siete lineamientos generales a seguir: una nueva ética socialista, suprema felicidad social, democracia protagónica y revolucionaria, un modelo productivo socialista, una nueva geopolítica nacional, Venezuela como potencia energética mundial y una nueva geopolítica internacional.

- **La normativa legal como base del cambio**

En 2009, la crisis financiera internacional determinó, según algunos analistas, la reforma de la Ley Orgánica del Sistema Financiero y la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras del año 2010, la cual tenía como principal objetivo modificar el régimen de administración y liquidación de activos por parte del Fondo de Garantías y Depósitos Bancarios (Fogade).

Un año antes, la Ley del Banco Central de Venezuela (BCV) sufrió una primera modificación, la cual se ha complementado con posteriores reformas que buscan subordinar la política monetaria a la política económica, bajo la regla de la “coordinación”. Ejemplo de ello lo podemos encontrar en la segunda reforma efectuada en el año 2010, en el que se destaca expresamente el deber que tiene el Banco Central de contribuir con el Poder Ejecutivo en la realización de los fines superiores del Estado y de la Nación.

En este contexto, se creó el Sistema Estratégico de Información Financiera y Cambiaria, que tiene por objeto permitir el seguimiento de las transacciones económicas de los agentes que intervienen en la economía del país. Asimismo, tiene la facultad de ejercer un control selectivo de los créditos, a los efectos de orientarlos hacia aquellos sectores que más convengan a la economía y de contribuir a que la estimación de recursos a ser colocados se corresponda con las necesidades reales de cada sector productivo.

La ley también estableció que para la formulación del Plan Estratégico del BCV, debe asegurarse de otorgar especial atención a los lineamientos generales del Plan de la Nación. Al Banco Central también le corresponde en consecuencia, ejercer la vigilancia y supervisión de los sistemas de pagos que operen en el país, así como establecer las normas de operación o funcionamiento de los mismos.

Por su parte, la nueva Ley Orgánica del Sistema Financiero (2010) tiene como propósito coordinar el funcionamiento de las actividades aseguradora, bancaria y de mercado de valores introduciendo los principios generales de estas actividades de forma cónsona con el modelo económico socialista que se ha planteado. También se creó al Órgano Superior del Sistema Financiero Nacional, con competencias técnicas, consultivas y de supervisión sobre los sectores regulados.

En el ámbito del sector bancario la nueva ley estableció en su artículo 7 que los bancos deben dar preferencia al financiamiento de “actividades productivas de la economía real” y se ratificó, en el artículo 19, que estas instituciones deben cumplir con su labor de intermediación para la expansión de la infraestructura social, productiva y de servicios del país. También se prohibieron los grupos financieros y los grupos empresariales.

La normativa en su artículo 2 dispuso que las actividades desarrolladas por el sistema serían reconocidas en la medida que las mismas estén dirigidas a “la transformación productiva e inclusión social”, mientras que los artículos 4 y 11 establecieron que el sistema financiero debe inclinarse hacia las actividades de la “economía real, popular y comunal” establecidos en los planes nacionales.

Con relación a la Ley de los Ilícitos Cambiarios, promulgada en mayo de 2010, se estableció que las operaciones cambiarias efectuadas con títulos valores se centralizan en el Banco Central de Venezuela. De esta forma, se prohíbe que estas operaciones se efectúen a través de otros operadores económicos, como por ejemplo, las casas de Bolsa, las cuales venían realizando estas actividades.

- **Nuevos cambios de estructura y funcionamiento**

A la par de los cambios realizados en los organismos reguladores a través de la nueva Ley General de Bancos, el instituto emisor y la normativa legal cambiaria, el sistema financiero venezolano también ha debido adaptarse a cambios importantes en su estructura y funcionamiento, entre las cuales destacan, entre otros aspectos, un régimen de otorgamiento de créditos dirigidos que no solo están sujetos a condiciones sociales especiales, sino que obliga a los bancos privados a conceder financiamientos preferenciales que hoy en día alcanza 52% de su cartera. Como ejemplo se puede citar el crédito agrícola, cuya regulación obliga a las instituciones a desarrollar y controlar la ejecución de los proyectos a través de la promoción y ejercicio de la contraloría social, mientras que la actividad de intermediación financiera por parte de las instituciones del Estado está condicionada al cumplimiento de objetivos sociales dispuestos previamente.

Es de hacer notar que los cambios hasta ahora registrados en el sector bancario, se han establecido con base a una normativa legal que modifica paulatinamente la tradicional actividad bancaria capitalista.

De esta forma y tomando en consideración el principio de que las organizaciones son sistemas abiertos que deben adaptarse al ambiente en el que se desenvuelven para sobrevivir, consideramos interesante investigar como los hechos y acontecimientos anteriormente mencionados han podido influenciar en la comunicación organizacional de dos de las principales instituciones que conforman el sistema financiero nacional, Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal, que cuentan con una estructura de gestión de comunicación consolidada, poco frecuente en muchas de las instituciones del sistema y que han sido señaladas como entidades que podrían ser nacionalizadas por el Estado en caso de incumplimientos.

En este sentido, la investigación se orientó en el sentido de establecer la percepción que tienen los responsables de la comunicación de Banesco Naco Universal y Mercantil Banco Universal sobre la influencia del entorno político-económico y legal en la comunicación organizacional del sistema financiero venezolano; comprender la estructura, gestión y valores de la comunicación vigente en estas entidades y determinar la estrategia comunicacional adoptada en el proceso de transición hacia el socialismo del siglo XXI.

Para alcanzar este propósito, se realizó una investigación no experimental, transeccional, con un nivel correlacional-causal. De esta forma, se efectuó un estudio con un tipo de muestra no probabilístico, que permitió especificar propiedades, características y rasgos del objeto de estudio a través de entrevistas en profundidad a los responsables del proceso de comunicación y de empleados en las dos instituciones seleccionadas para el estudio.

La estructura de la investigación consta de dos grandes partes, la primera denominada “Una historia para conocer y contar” e inicia con un primer capítulo titulado “De la economía agropecuaria a la economía capitalista: una historia de bancos y caudillos presidenciales”, en el que se presenta la historia y desarrollo del sistema financiero venezolano en el primer periodo que abarca los años 1839 a 1999, con el propósito de mostrar la relación que el sector siempre ha mantenido con el Estado y su vinculación con el desarrollo económico del país.

El capítulo II, “Del Estado capitalista al capitalismo de Estado o la transición hacia el socialismo del siglo XXI”, se centra en el periodo comprendido entre los años 2000 y 2012, el cual, además de caracterizar esta etapa, introduce al lector en la descripción de la problemática de estudio.

El capítulo III, “Dos bancos, una realidad” se centra en la historia, características y aspectos comunicacionales relevantes de Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal, a fin de ofrecer al lector una visión general de las instituciones seleccionadas para el estudio.

El capítulo IV al que hemos denominado “Armonizando la práctica con la teoría”, ofrece una revisión de la teoría organizacional moderna, así como de la importancia que cobra en nuestros días la comunicación como herramienta de gestión en el campo organizacional, especialmente en momentos en los que el entorno externo afecta e incide en su función interna.

La segunda parte que hemos llamado “De la teoría a la realidad...a la práctica”, inicia con el capítulo V “Cuestiones de método”, el cual está referido al diseño de la investigación, tipo y alcance de la misma, unidades de análisis, población, muestra, principales variables de estudio y las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de datos e información.

El capítulo VI “Primeros hallazgos y resultados” ofrece los primeros descubrimientos relacionados a los resultados y objetivos de la investigación, mientras que el capítulo VII, “Conclusiones y recomendaciones”, ofrecerá las derivaciones a las que llegó el investigador.

Finalmente, el lector encontrará las referencias bibliográficas y los anexos en los que podrá apreciar el contenido de las entrevistas efectuadas en esta investigación.

Para la realización de esta investigación se adoptó una estructura secuencial de tres fases: exploratoria, conclusiva y de síntesis, utilizado en el modelo de investigación de Francisco Fernández Beltrán en su Tesis Doctoral *La gestión de la nueva comunicación interna*, el cual responde al modelo de propuesta formulado originalmente por Rafael López Lita en su libro *Las agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro*.

Debemos advertir que la principal limitación de esta investigación estuvo en el hecho que el objeto de estudio pertenece a un sector poco proclive a suministrar información acerca de sus actividades y desarrollo interno, así como toda aquella que pudiese estar relacionada a su relación y/o dependencia con el entorno. En este sentido, es posible que los entrevistados en sus respuestas hayan omitido ciertos aspectos o consideraciones de relevancia en algunos aspectos requeridos por el investigador. Un directivo de Mercantil Banco Universal solicitó que su

nombre y cargo no fuese revelado en la investigación, aun cuando el lector tiene acceso a la entrevista en los anexos que acompañan la misma.

Estamos convencidos que este trabajo contribuirá a incentivar nuevas investigaciones sobre la comunicación organizacional en el sistema financiero venezolano, complementando así las existentes, que se han centrado fundamentalmente en el estudio de los procesos de fusiones bancarias. De motivar un nuevo estudio de la comunicación en este sector, en un periodo históricamente trascendental no solo para la banca sino para los venezolanos en general, el investigador estará más que complacido por sumar el interés de nuevos investigadores que le acompañen a arar en un terreno fértil para el desarrollo de nuevos conocimientos.

PARTE I

UNA HISTORIA PARA CONOCER Y CONTAR

CAPITULO I

DE LA ECONOMIA AGROPECUARIA A LA ECONOMIA CAPITALISTA: UNA HISTORIA DE BANCOS Y CAUDILLOS PRESIDENCIALES

A pesar de que fue en 1775, cuando Don José de Ábalos propuso por primera vez al Rey Carlos III la creación de un banco en la Provincia de Venezuela, un planteamiento que después de muchos años también formularan representantes de los Congresos de Angostura, Cúcuta, y de la Gran Colombia, entre otros, no será sino hasta 1839 cuando este tipo de iniciativas logre materializarse por primera vez en el país.

Venezuela, que había adoptado su primera Carta Magna en 1830 como nación libre e independiente, organizaba la República en un sistema centro-federal que otorgaba derechos políticos a los hombres libres y propietarios, y excluía a las mujeres, los sectores populares desposeídos y los esclavos. Se afirma que con esta Constitución, la oligarquía conservadora gobernó junto al Gral. José Antonio Páez, quien ejerció la primera magistratura de forma alterna durante 18 años. (Cremerca, 1990: 42).

Para aquél entonces, la política económica aplicada por el Estado venezolano se enmarcaba en los postulados de la doctrina de la "escuela clásica", cuyos planteamientos giran en torno a la libertad en el ejercicio de la actividad económica privada y la no intervención gubernamental, por lo que el Estado debía limitarse a establecer la legislación adecuada a sus intereses.

Algunos investigadores señalan que las reformas económicas propuestas a partir de 1830, buscaban ampliar las posibilidades de expansión del capital comercial y prestamista. De esta forma, entre 1831 y 1833, el Congreso decretó la abolición de ciertos impuestos de origen colonial, como "la

alcabala”, “el diezmo” -controlado por la Iglesia- y el “Estanco del Tabaco”, monopolio ejercido por el Estado sobre la producción y comercialización del tabaco. Considerando que para la época, la legislación castellana vigente establecía severas penas contra la usura y que el sector mercantil requería de la aprobación de nuevas leyes favorables al crédito para su fortalecimiento, se propuso eliminar las limitaciones existentes en materia de tasas de interés, así como las trabas presentes en los juicios realizados por motivo de deudas. (Ibídem)

En este contexto, el 10 de abril de 1834 se aprobó la Ley sobre Libertad de los Contratos, la cual permitía a los prestamistas de la época el remate de las fincas ofrecidas como garantías de préstamos, así como el cobro del interés que quisieran, por muy elevado que este fuera. Esta ley también permitió la aplicación del interés compuesto, es decir, el cobro de intereses sobre intereses. (Ibídem)

Un año después de la entrada en vigencia de la Ley, un folleto anónimo circuló un proyecto para el establecimiento de un banco en Venezuela, argumentando que en otros países se había logrado controlar la usura a través de la creación de institutos bancarios. El proyecto, suscrito con la firma “Uno de la Sociedad de Amigos”, no tuvo acogida en los medios mercantiles. De acuerdo a los historiadores, para 1837, el gobierno aún no apreciaba las dimensiones de la crisis que se gestaba en el país y no escuchaba las peticiones del sector opositor que comenzaron a tomar fuerza en 1838. (Ibídem)

En 1839, el gobierno de José Antonio Páez autorizó por primera vez que un banco operara en el país. De esta forma, el Banco Colonial Británico, sucursal del banco del mismo nombre con sede en Londres, logró constituirse como un banco de emisión, giro, depósito y descuento, que estaba autorizado para emitir billetes y operar con un capital de 300 mil pesos. El mismo estuvo dirigido por Leandro Miranda, hijo del Precursor de la Independencia, Francisco de Miranda, y por William Ackers, uno de los hombres más ricos de Venezuela, (Ibídem).

Un año después, el país sufrió una profunda crisis que coincidió con el surgimiento del Partido Liberal, que sumaba fuerzas debido al descontento de los hacendados y pequeños propietarios, así como por el empeño del gobierno conservador de mantener la Ley de Contratos vigente.

El denominado Partido Liberal, afirma Catalina Banko (2006), propugnaba la aplicación del principio constitucional de la alternabilidad política y la intervención del Estado en la economía con la finalidad de proteger la actividad agraria. Cuestionaban la doctrina económica clásica por no adaptarse a la realidad venezolana, ya que se trataba de una nación productora de materias primas para su exportación a los países industrializados. En el transcurso de la década de los 40, se profundizaron las contradicciones entre el Partido Liberal y quienes integraban la tendencia identificada con la política del Gobierno y la defensa de los intereses del sector comercial, agrupados en el Partido Ministerial o Conservador.

Para ese entonces, el Gobierno, como resultado de la caída del precio del café en los mercados internacionales, vio reducida su recaudación fiscal al obtener menores ingresos por concepto de derechos aduanales, hecho que a su vez afectó severamente el sector agrícola cafetalero. De esta forma, el Estado comenzó a alentar iniciativas privadas que permitieran regularizar los servicios de crédito, que comenzaron a concretarse en 1841, cuando el Congreso Nacional aprobó por Ley la creación del Banco Nacional de Venezuela.

Banko (2006) explica que entre la fecha en que se sanciona la Ley de creación del Banco Nacional y el momento en que éste abre realmente sus puertas, (mayo – octubre de 1841) la situación económica del país había empeorado por la contracción del comercio, la disminución de los precios agrícolas y una caída “alarmante” de las monedas en circulación, situación que se agravó aún más cuando los fondos destinados a la amortización de la deuda externa fueron depositados en el Banco Colonial, institución que había prácticamente suspendido sus operaciones ante la posible creación del primer banco de carácter nacional. De esta forma, en un contexto económico caracterizado por las dificultades, surge el Banco Nacional de Venezuela, institución en la que 40% de los accionistas eran comerciantes venezolanos, 20% pertenecía a la Hacienda Nacional y 40% lo había hecho por suscripción pública. Como fundadores figuran: Adolfo Wolff, Guillermo Ackers, Juan Nepomuceno Chávez y Juan Elizondo. (Cremerca, 1990)

De acuerdo a lo señalado en el libro *Historia de la banca en Venezuela*, editado por la Asociación Bancaria de Venezuela (Asociación Bancaria de Venezuela (ABV), 2010), a propósito de su 50 aniversario, la creación de un

banco de composición mixta, fue quizás la respuesta social venezolana a la presencia de un banco que respondía a intereses foráneos. Asimismo, vale la pena destacar que la estrechez del mercado para la época, generó entre los dos institutos bancarios una fuerte competencia que evidenció, posteriormente, contradicciones de orden político.

El Banco Nacional de Venezuela fue atacado por la oposición que argumentaba que el mismo se manejaba a través de privilegios y utilizando el dinero de la nación, “para solventar a los prestamistas que continuaban arruinando a los agricultores” (ABV, 2010). Simultáneamente, el descrédito del Banco Colonial era cada vez mayor. Al respecto, el semanario de orientación conservadora, *El Promotor* reseña en 1843 que:

(...) Tenemos pues que no es aquí solo en donde el Banco Colonial ha querido especular con dinero ageno, y sin prestar ninguna especie de garantía. Aquí también tuvo al principio grandes cantidades de fondos públicos, con que hacia grandes negocios sin haber dado seguridad alguna al gobierno para responder del reintegro: y porque se le retiraron dichos fondos, y porque los depósitos desde entonces se han hecho en el Banco Nacional, ha declarado la guerra a este establecimiento, y a Venezuela toda, estrayendo el dinero del país para producir crisis, y cobrando el interés, no del 14 por 100 como dijo el Fiscal General, sino de 24 por 100. Damos las gracias al Liberal por habernos proporcionado un buen documento para probar, que el descrédito del Banco Colonial es general, y que entre los mismos ingleses inspira tal desconfianza que se apresuraban a retirar de sus bóvedas los fondos que tenían en depósito. Pronto tendremos noticias más lamentables de ese establecimiento: por el próximo paquete contamos saber los resultados de una junta de sus accionistas que se había convocado, y entonces se acabaran de convencer nuestros lectores de que el Banco Colonial Británico no inspira confianza alguna y que no sin razón les hemos dado el alerta exclamando: ...ojo a los billetes!!! (Cremerca, 1990:47)

En 1844, el Congreso declara el Banco Nacional libre de todo gravamen a condición de que disminuyera a 6% su tasa de interés, permitiéndole a su vez abrir nuevas sucursales en Angostura, Cumaná, Barcelona, Puerto Cabello, Maracaibo, Barquisimeto y Barinas. (ABV, 2010)

En relación a las motivaciones que agudizaban el enfrentamiento entre los dos institutos bancarios, el apoyo prestado por los liberales al Banco Colonial se debía a que éste avalaba la abolición de la esclavitud, lo que entraba en contradicción con los intereses de algunos de los fundadores del Banco Nacional, quienes como William Ackers, eran propietarios de un gran número de esclavos.,(Banko,2006) Incluso, se llegó a afirmar con base a

la documentación del Foreign Office, que Antonio Leocadio Guzmán había recibido dinero del Banco Colonial para financiar su campaña electoral pre abolicionista. (Ibídem).

En 1845, Francisco Aranda, quien fuera secretario de Hacienda y Relaciones Exteriores en los gobiernos de José Antonio Páez y Carlos Soublette, propuso la creación de un Instituto de Crédito Territorial. Éste, tendría por objetivo ayudar a los agricultores al conceder préstamos con garantía hipotecaria a un plazo de 20 años y una rata anual de 6 %. Para la concreción del proyecto, era necesario la derogación de las leyes de abril de 1834 y de Espera y Quita, las cuales, aun cuando fueron aprobadas por el Congreso el 14 de mayo de 1845, resultaron “vetadas por el Ejecutivo, aduciendo que tales disposiciones interferían con el libre de la oferta y la demanda, y la iniciativa privada.” (Cremerca, 1990:50)

El creciente desprestigio del régimen oligárquico, liderado por el General José Antonio Páez, alcanzó su máxima expresión el 24 de enero de 1848, momento en el que el sector "conservador" del país perdió el control de los poderes Ejecutivo y Legislativo. A partir de esa jornada, mejor conocida como el “Día de Fusilamiento del Congreso”, el Gral. José Tadeo Monagas, respaldado por el Partido Liberal, ejerció el dominio absoluto de las instituciones gubernamentales, iniciándose un periodo de diez años de despotismo. Desde el punto de vista de las pugnas sociales se observa el triunfo político de los propietarios territoriales frente a los capitalistas y la preponderancia de los intereses agrarios frente a la usura y la especulación. (Ibídem).

Independientemente de las causas que motivaron su creación, el cierre del Banco Colonial Británico y del Banco Nacional de Venezuela en 1848 y 1850, respectivamente, respondió a diversos factores: la promulgación de la Ley de Espera y Quita; la derogación de la Ley de Contratos de 1834; la animadversión del presidente Monagas hacia estas instituciones por razones políticas, y los efectos de la crisis económica de 1843. La contribución del general Carlos Soublette a la fundación del Banco Colonial Británico, su permanente respaldo, y la vinculación del Banco Nacional de Venezuela al Paecismo fueron algunos de los factores que ayudaron a aumentar la animadversión del presidente Monagas hacia estas instituciones (ABV, 2010).

La llegada de José Tadeo Monagas al poder propició diversos cambios en la dinámica económica nacional, pero no es sino hasta 1855 cuando se crea una nueva institución con tareas bancarias, conocida como la Compañía de Accionistas, cuyo vicepresidente fue Juan Giuseppi, yerno de José Tadeo Monagas. A esta compañía se le concedió el derecho de emitir, prestar y descontar dinero, así como la recaudación aduanal y cobro de comisión anual. Después de la caída del segundo gobierno de Monagas¹ y la consecuente entrada a Caracas de Julián Castro, la Compañía de Accionistas, después de tres años de operaciones, cerró sus puertas en 1858. (Ibídem)

Las pugnas entre los Liberales y los Conservadores, quienes parecían fusionados con el nuevo gobierno de Castro, constituyeron una de las principales causas de la Guerra Federal iniciada en 1859 y que tendría una duración de cinco años.

I.1. Los primeros bancos

Bajo la presidencia de Manuel Felipe de Tovar, y en un entorno de fuerte turbulencia signado por los efectos de la Guerra Federal, el Congreso Nacional aprobó en 1860 la primera Ley de Bancos, estableciendo de esta manera, el marco jurídico requerido para la creación de nuevas instituciones financieras en el país. De acuerdo a esta Ley los Bancos de Depósito, Giros y Descuento podían establecerse libremente, de acuerdo a las normas vigentes para casas de comercio. Sin embargo, dada la situación de caos que se vivía en el país, ninguna iniciativa logró prosperar. (ABV, 2010).

Sin embargo no es sino hasta un año después de la promulgación de la Ley, con la llegada nuevamente del general Páez al poder y en pleno ejercicio de la dictadura, cuando se promueve la creación del Banco de Venezuela, el cual abrió sus puertas el 17 de enero de 1861 con el respaldo del Estado y los comerciantes. También se le conoció como “Banco de la Dictadura.” Al año, “el sueño terminó y el banco naufragó en medio de las convulsiones políticas de la Guerra Federal y la falta de recursos del Ejecutivo Nacional” (ABV, 2010:20).

¹ Asociación Bancaria de Venezuela (1990). La dinastía Monagas pretendía perpetuarse en el poder mediante reformas a la Constitución, frente a la rebelión de los líderes liberales unidos a la oposición conservadora.

Un año después del cierre del Banco de Venezuela, el Banco de Caracas abrió sus puertas al público, y cuatro meses después, en abril de 1863, fue liquidado. Históricamente, eran los días de la firma del Tratado de Coche, el fin de la dictadura y de la Guerra Federal, que dieron paso -en 1863- a la presidencia de Juan Crisóstomo Falcón. Antonio Guzmán Blanco, electo vicepresidente en ese entonces, se va a Europa como Embajador Plenipotenciario. Ese mismo año, vale destacar, se establece en los Estados Unidos el Sistema Bancario Nacional (ABV, 2010)

La investigación de Cremerca (1990), indica que Guzmán Blanco gestionó - en nombre del gobierno de Falcón- un préstamo en Londres de 1,5 millones de libras esterlinas para impulsar la economía nacional. Los ingleses, interesados en Venezuela, consideraron conveniente fundar un nuevo banco, el cual, además de sus funciones naturales, debía cobrar la deuda contraída por el Estado. De esta forma, y con un capital de 500 mil libras esterlinas, se fundó el Banco de Londres y Venezuela², cuyo principal promotor fue el propio Guzmán Blanco. Nuevamente el deterioro del gobierno de Falcón y la oposición nacionalista impidieron el desarrollo de esta institución que cerró sus puertas en 1867.

Falcón, al tolerar las irresponsabilidades de sus subordinados, dio la oportunidad a los conservadores de recuperar el poder mediante la Revolución Azul en 1868. Ese mismo año muere Monagas y le sucede su hijo José Ruperto, quien debió enfrentar la aspiración de Maracaibo de separarse de la República. En este contexto, se inicia una nueva guerra civil y Guzmán Blanco, quien se encontraba para ese entonces refugiado en Curazao, se convirtió en líder de los Liberales y retornar, triunfante a Caracas, en abril de 1870 (Cremerca, 1990)

De esta forma, se inician grandes cambios económico-políticos en el país, derivados del ascenso al poder de Antonio Guzmán Blanco en 1870.

² Cremerca (1990). Los accionistas ingleses eran: A. Powles, F. Hemming, R. Syres, H.A. Hankey, D. Wilson y E. Mocatta. Los socios venezolanos eran los comerciantes: J.R. Lesseur, H.L. Boulton, F. Braasch, J. Rohl, G. Sturup y C. Hahn.

Durante su autocrático gobierno no se respetaron ni los derechos humanos ni las libertades individuales: pero se logra detener el proceso de desintegración de la República al someter a los caudillos regionales y afianzar la unidad nacional. En lo económico, al establecer el crédito de la Nación y estructurar una administración y un sistema fiscal, logra el ambiente de orden que se necesitaba para fomentar el crecimiento de un país acostumbrado más a guerrear que a trabajar. Realiza sustanciales mejoras en las comunicaciones y transportes, fomenta la industria y se erigen importantes obras públicas. Pero también es una época de corrupción administrativa y peculado. (Cremerca, 1990:56)

Guzmán, quien estuvo fuertemente influenciado por la cultura francesa, estimuló la creación de la Compañía de Crédito de Caracas³, símbolo de la alianza establecida con los comerciantes caraqueños. El esquema de la Compañía de Crédito de Caracas se reprodujo en Puerto Cabello, La Guaira y Maracaibo, aunque en estos casos, su función se restringió a la recaudación aduanera. (ABV, 2010)

De acuerdo a Banko (2006), la desaparición de la Compañía de Crédito de Caracas en 1876 se debió a la negativa de los accionistas minoritarios de subir el límite de crédito que el Ejecutivo estaba solicitando. (ABV, 2010)

Sin embargo, diez días después del cierre de la Compañía de Crédito, el Banco de Caracas⁴ abrió sus puertas en 1876. Mientras que las necesidades financieras del Ejecutivo eran cada vez mayores, las posibilidades de satisfacer estas necesidades por parte de la institución bancaria eran cada vez menores, lo que hizo que las relaciones entre Guzmán Blanco y sus banqueros se hicieran cada vez más difíciles. (Ibídem)

En 1877 Guzmán Blanco partió hacia Europa, dejando en el cargo a su amigo Francisco Linares Alcántara. Culminado el periodo presidencial de Guzmán Blanco, Linares Alcántara asumió el poder, y cuatro meses después se produjo el cierre del Banco de Caracas. De acuerdo a los historiadores, la institución fue cerrada porque no podía satisfacer las cada vez mayores exigencias del nuevo gobierno. Casi inmediatamente, en agosto 1877 se fundó el segundo Banco de Caracas⁵, aumentado su crédito y número de accionistas. (Ibídem)

³ ABV (2010). El capital accionario se conformó de la siguiente manera: los Eraso: 30 %, los Boulton 30 %, los Rohl 20 %, los Santana 10 % y Calixto León 10%.

⁴ 1876-1877

⁵ 1877-1879

Al fallecer Linares Alcántara en el ejercicio del poder⁶, Guzmán Blanco regresa a Venezuela para encargarse de la primera magistratura y sofocar las rebeliones. En marzo de 1879 es reelegido presidente Constitucional por el llamado Quinquenio y ese mismo mes se establece el Bolívar como unidad monetaria, sustituyendo al “venezolano”, como se denominaba la moneda hasta ese entonces (Cremerca, 1990)

Para ese entonces, grandes áreas del territorio nacional se encontraban bajo el control de caudillos locales que habitualmente obligaban al gobierno central a compartir los ingresos de las aduanas situadas en su localidad, a pesar de que los mismos pertenecían al gobierno central. Todos los gobiernos del siglo XIX tuvieron que enfrentar alzamientos armados de estos caudillos, quienes más que derrocar el gobierno central, buscaban consolidar su poder en las regiones en las que se encontraban⁷.

Entre sus primeras acciones como gobernante, Guzmán Blanco mandó a liquidar el Banco de Caracas, el cual se encontraba envuelto en una serie de dificultades financieras por sus relaciones con el gobierno, realizando una sustancial rebaja en su saldo acreedor contra el Estado. La institución fue sustituida por un tercer Banco de Caracas⁸, con un capital de 260 mil bolívares, pero con sus enemigos fuera del staff accionario (ABV, 2010)

Al igual que los anteriores Banco de Caracas, la nueva institución mantuvo las mismas responsabilidades crediticias, las aduaneras y fiscales e incorporó lo relativo a la construcción de la línea férrea Caracas-La Guaira, de la cual, fue accionista. El banco cerró sus puertas en 1884 por la atención preferencial que comenzó a prestar Guzmán Blanco al Banco Comercial de Venezuela, institución que había sido fundada por Manuel Antonio Matos⁹ (Ibídem)

⁶ ABV (2010) Linares Alcántara cometió el error de reaccionar contra Guzmán Blanco y se encuentra con la muerte, de forma misteriosa, al igual que Zamora, en 1878.

⁷ Francisco Rodríguez (2004) afirma que Antonio Arráiz contabilizó 39 revoluciones nacionales y 127 alzamientos, desconocimientos, cuartelazos, asonadas y/o grupos armados, entre 1830 y 1903; Cesar Zumeta cuenta 1.400 combates librados por grupos armados entre 1826 y 1903; Pedro Manuel Arcaya calcula que entre 1837 y 1903 Venezuela disfruta apenas 16 años de paz y 66 de guerra civil.

⁸ 1879-1884

⁹ Manuel Antonio Matos fue una de las figuras más poderosas e influyentes en el ámbito económico venezolano. Fue banquero, político, inversionista, general y empresario venezolano. Ejerció una gran

Con un entorno internacional particularmente favorable, la capacidad de Guzmán Blanco de otorgar favores a cambio de apoyo político, fue ampliamente favorecida. En el ámbito económico, entre 1869 y 1872, los precios del café y del cacao aumentaron 66 % y 59 % respectivamente, manteniéndose elevados durante toda una década, Por otra parte, el hecho de que para ese entonces los derechos de importación representaban aproximadamente 90% de los ingresos fiscales del país, permitieron que Guzmán se enfrentara a una restricción fiscal holgada y que la compra del apoyo de los caudillos regionales fuera relativamente fácil. (Rodríguez, 2004).

Por otra parte, los inicios de la historia bancaria en Venezuela muestran como los acontecimientos políticos nacionales y los intereses extranjeros, predominantemente ingleses, incidieron en la creación y desaparición de las primeras instituciones bancarias del país. “La banca en Venezuela en esta etapa, no se diferencia en nada de otros aspectos de la vida nacional. El país adolecía de permanencia institucional, siempre aquejado de la enfermedad del personalismo: signo y tragedia del siglo XIX venezolano” (ABV, 2010:24)

I.2. El surgimiento de la banca comercial en Venezuela

En enero de 1882, un grupo de comerciantes marabinos inspirados en los proyectos de la Sociedad del Mutuo Auxilio de Maracaibo y la Caja de Ahorros, propuso la creación de un banco de circulación, depósito y descuento. La “Escritura de Promoción y Constitución del Banco de Maracaibo” que formuló la comisión para estudiar la viabilidad del proyecto, fue aprobada, por lo que se procedió a la suscripción de acciones y

influencia política y económica en el país. Dispuso de la que se cree era la mayor fortuna de Venezuela para el momento. Hizo uso de todas estas ventajas para acaudillar y financiar la denominada Revolución Libertadora que, respaldada por empresas multinacionales extranjeras y por los círculos financieros del país, buscó derribar al gobierno de Cipriano Castro. Fue concañado y administrador de Antonio Guzmán Blanco, y Ministro de Hacienda durante su gobierno. Posteriormente fue ministro de Relaciones Exteriores, durante parte del gobierno de Juan Vicente Gómez y se retiró de la vida pública en 1913, cuando se trasladó a Paris, donde falleció 16 años después. Manuel Antonio Matos se convirtió en una especie de "Caudillo Económico" cuya actividad sólo se vio interrumpida por el gobierno de Cipriano Castro. (Wikipedia, 2012)

organización de la compañía, “...con un capital de 160.000 bolívares, dividido en 320 acciones de 500 bolívares cada una” (Cremerca, 1990:62)

El 3 de noviembre de ese mismo año, el Banco de Maracaibo¹⁰ inició sus actividades con una operación de descuento a la firma comercial B. Henríquez, que a su vez, abrió la primera cuenta corriente el 30 de diciembre de 1892, con la suma de Bs. 20.000. (Cremerca, 1990)

Según expresa Arráiz (2010), el Banco de Maracaibo fue el primer banco del país creado al margen de los intereses políticos centrales, y con el objetivo de fomentar el desarrollo económico de la región occidental. Dado que sus intereses eran mucho más bajos que el de las grandes casas comerciales, rápidamente gozó de la aceptación de los productores y exportadores de productos nacionales.

Los primeros billetes emitidos por el Banco de Maracaibo circularon a partir del 1 de enero de 1883. Los billetes, impresos en Nueva York por la firma American Bank Note Company, eran de 20, 50 y 100 bolívares, y estaban firmados por el director gerente, Ramón March, y el presidente de la Junta Delegataria.

Un año después de la fundación del Banco de Maracaibo, Manuel Antonio Matos y Miguel Ángel Chirinos, socios de una casa comercial de gran éxito, lograron vender a Guzmán Blanco la idea de crear un banco que no le prestara al gobierno, sino que por el contrario, estimulara los créditos entre los particulares. Con este propósito, se creó el Banco Comercial de Venezuela¹¹.

¹⁰ La Junta Directiva del Banco de Maracaibo estuvo integrada por Ramón March, Ángel Urdaneta, Alfredo Vargas, Juan Luciani, Antonio Bustamante y Julio D’Lima. En la Junta Delegataria” Roberto Wilson, Adolfo Rentorff, José Jiménez, Julio E. García, Julio J. D’Empaire, Francisco Ochoa y Manuel Bracho Orozco. Como suplentes: Rafael Nones, Bernardo Rodríguez, Eduardo Ball, Pedro A. Jugo, José Joaquín Meoz, Lucas E. Rincón y Federico Harris Mármol.

¹¹ El capital accionario estaba constituido de la siguiente manera: Antonio Guzmán Blanco, 4 acciones; Manuel Antonio Matos, 2 acciones; Francisco Barrios Parejo, 2 acciones; y 1 acción: Antonio Leocadio Guzmán, Remy Montauban, Boulton, Eraso, Rothe, Santana Lesseur y Römer; Bainbridge, Chirinos y Matos, Boggio y Yanes, Sota, Olavarría, Sturup, Palacios, Porras Echenagucia, Linares, Barrios, Otáñez, Gonell, Talavera y Ribon. ABV (2010)

Muy pronto la voracidad crediticia del gobierno de Guzmán Blanco se impuso y el banco tuvo que cambiar sus estatutos para prestarle al Ejecutivo Nacional. A cambio, el gobierno le asignó la tarea de captar el producto de los impuestos aduaneros, la administración del presupuesto de obras públicas y el crédito público interior y exterior. En suma, todo lo que en un principio había tratado de evitar. Ya para 1984, apenas un año después, el banco se quejaba de las exigencias del Ejecutivo (Arráiz, 2010:24).

También en 1883, el entonces presidente del estado Carabobo Hermógenes López autorizó la creación del Banco de Carabobo, institución a la que se le otorgó licencia para emitir billetes y se le exoneró del pago del impuesto global. Sus accionistas fueron comerciantes de Valencia¹². En 1890, el banco fue adquirido por el Banco de Venezuela.

Dado que para la época existía una anarquía monetaria que significaba la circulación de todo tipo de monedas extranjeras, a partir de 1887, cuando se promulga la Ley de la Moneda, la cual establece que solo se permitirían operaciones en moneda venezolana, oro extranjero y billetes emitidos por el mismo banco. (Cremerca, 1990)

En 1888, Guzmán Blanco firma un contrato en París para el establecimiento de un Banco en Caracas que extendería los servicios bancarios y prestaría dinero al 7 % anual. Al ofrecer a los venezolanos una participación de apenas 25 % del proyecto, se inició una fuerte oposición, especialmente del Banco Comercial, que hizo que el mismo no se llegara a concretar. (Ibídem)

Posteriormente, momentos en que la inestabilidad política presagia una nueva guerra que se concreta en 1892 cuando el general Joaquín Crespo se alza contra el gobierno en la llamada Revolución Legalista, en agosto de 1890 se fundó el Banco de Caracas,¹³ con un capital de 6 millones de bolívares. Esta institución logró relacionarse estrechamente con el sector privado de la economía de Caracas, La Guaira y el centro del país, ya que las tareas de la Tesorería Nacional eran desempeñadas por el Banco Comercial de Venezuela. (ABV, 2010)

¹² Entre sus accionistas figuraron los Winckelman, Juan Núñez y Cia e individualidades como Eduardo Berrizbeitia, Jesús Maria Villalobos, Eduardo Mancera, los hermanos Baash, entre otros.

¹³ Su primera Junta Directiva está integrada por H.L. Boulton, L.A. Mendoza, E. Morales, C. Bruzual Serra, Eduardo Branch hijo, Luis Brandt y F Brandt. Como suplentes se encuentran: George Stelling, Gustavo Braum, Carlos Galán, Luis A. Castillo y Rafael Lizarraga. ABV (2010).

En 1890, se propuso la creación del Banco de Venezuela, institución que absorbió de forma accionaria al Banco Comercial de Venezuela y en consecuencia, las tareas referidas a la administración pública nacional. Sin embargo, una vez más, la situación política del país puso en aprietos al Banco de Venezuela, ya que la institución, por una parte, debía enfrentar las solicitudes del presidente Andueza Palacios,¹⁴ quien demandaba recursos para enfrentar los desafíos del general Joaquín Crespo, y por la otra, las solicitudes de Crespo tras su entrada triunfal a Caracas, lo que iba más allá de las posibilidades crediticias de la institución (Ibídem)

I.3. 1895: segunda Ley de Bancos

En 1894 se promulga la Ley de Bancos Hipotecarios, que autoriza a estos institutos conceder préstamos sobre hipotecas de inmuebles, a largo plazo, y con la facultad de emitir cédulas hipotecarias (Cremerca, 1990). Al año siguiente, con Manuel Antonio Matos en la cartera de Hacienda, se redactó una nueva Ley de Bancos que restringió por primera vez la emisión monetaria¹⁵, y distinguía tres tipos de instituciones bancarias:

- Bancos de depósitos, descuentos, giros y préstamos, constituidos como cualquier firma de naturaleza comercial.
- Bancos de emisión y circulación, regidos por la ley que normaba su funcionamiento.
- Bancos de créditos hipotecarios

Las características de esta Ley levantaron resistencias en el sector bancario, al punto que las dos leyes anteriormente mencionadas, fueron derogadas por la nueva Ley de Bancos del 27 de mayo de 1896. Esta nueva Ley permitía instalar libremente Bancos de Depósitos, Giros y Descuento, así

¹⁴Raimundo Andueza Palacios fue elegido presidente de la República el 7 de marzo de 1890. Según la Constitución vigente de la época, su período culminaba el 20 de febrero de 1892; sin embargo, Andueza planeó una reforma constitucional para prolongar su permanencia en el poder por dos años más. Esta estrategia continuista ocasionó el surgimiento de la Revolución Legalista encabezada por Joaquín Crespo. Ante esta situación, Andueza Palacios decidió exiliarse del país por seis años. A la muerte de Crespo en abril 1898, se unió al primer gabinete de Cipriano Castro, como Ministro de Relaciones Exteriores. (Wikipedia, 2012)

¹⁵ Los bancos de emisión no podían hacer emisiones por montos superiores al 50% del capital de giro.

como de Circulación, con autorización para emitir billetes pagaderos al portador, como también Bancos Hipotecarios.

A finales de 1896, el Ministerio de Hacienda participó al Banco de Venezuela de las conversaciones que adelantaba con el Banco Disconto Gesellschaft, de Berlín, para la creación de un Banco Nacional al que el Banco de Venezuela podría integrarse con todo o parte de su capital. El proyecto de creación de este nuevo banco estaba impulsado por el préstamo que la institución alemana otorgaría al país, de acuerdo a lo acordado en el contrato de construcción de los ferrocarriles en el mandato de Guzmán Blanco. Sin embargo, tanto Manuel Antonio Matos, que se encontraba en París, como los grandes comerciantes de Caracas y las juntas directivas de los Bancos Caracas y Venezuela se opusieron al proyecto.

A cambio de la derrota que significó la no creación del Banco Disconto Gesellschaft, el Banco de Venezuela mejoró sus condiciones de crédito con el gobierno, el cual aumentó considerablemente su deuda. Andrade, quien a su vez, aceptó la proposición del norteamericano Geo W. Upton de crear una nueva institución bancaria denominada Banco Nacional Bolívar. Tras las reacciones de los sectores nacionales afectados y con Manuel Antonio Matos encabezando las posiciones opositoras, el proyecto nunca se concretó (ABV, 2010)

En la investigación efectuada por Rafael Arráiz para la Asociación Bancaria de Venezuela en el año 2010, afirma que el gobierno de Crespo concordaba con los bancos “porque no tenía otra alternativa inmediata” (ABV, 2010:26). Aun cuando durante el gobierno de Crespo se restauraron las libertades individuales y políticas, la economía se deterioró por la baja de los precios internacionales del café y el cacao, que para Venezuela representaban productos tradicionales de exportación. Para ese entonces, el gobierno se vio obligado a rebajar los sueldos de los empleados públicos entre 10 % y 30 %.

En 1897, el General Ignacio Andrade fue elegido como el sucesor de Crespo. Ese mismo año, el Banco de Maracaibo afrontó una primera crisis.

La falta de disponibilidad en la plaza hace que se exporten monedas de oro y plata, y como los billetes emitidos por el Instituto no son aceptados ni por la Aduana ni por la

Agencia del Banco de Venezuela, el público comienza a cambiar dichos billetes por dinero contante, por lo que se perciben rumores que, 'aprovechados por personas interesadas en desacreditar la Institución', hacen que la población acuda a las taquillas del Banco a exigir el cambio de los billetes por dinero amonedado. El Banco logra disminuir la cantidad de circulante y supera en poco tiempo la crisis. (Cremerca, 1990:68)

I.4. El ocaso de un siglo

El siglo XIX se caracterizó, entre otros aspectos, por la destrucción una gran parte de la base productiva que se desarrolló en Venezuela durante la colonia. De esta forma, paso de ser una de las colonias españolas más dinámicas de finales del s. XVIII a ser una economía que no pudo generar crecimiento económico.

En mayo de 1898 el Congreso Nacional promulgó la Ley de Creación del Instituto de Crédito Territorial, con el objeto de fomentar el valor de “la propiedad agrícola, pecuaria y urbana”, con la facultad de efectuar préstamos sobre primera hipoteca, pagadera en anualidades. (Cremerca, 1990:70).

El gobierno de Cipriano Castro se inicia en 1899 bajo la consigna “Nuevos hombres, Nuevos ideales, Nuevos procedimientos.” Una vez en el poder, intenta conciliar su gabinete con representantes de varios sectores liberales en pugna, sin embargo, las dificultades de esta concertación se ven profundizadas por una situación económica que no logra estabilizarse en medio de constantes revueltas internas y problemas internacionales (Ibídem). Su mayor énfasis, a diferencia de Guzmán Blanco, estuvo en la creación de una fuerza armada unificada e independiente de los caudillos regionales. A su vez, dedica cuantiosos esfuerzos a la compra de armamento en el exterior y a la modernización de la fuerza armada. (Rodríguez, 2004)

Ese mismo año, y como consecuencia de la contracción económica que vivía el país para ese entonces, el Banco de Venezuela decidió reducir su capital a Bs. 12.000.000 a través de la entrega a los accionistas, de Títulos de la Emisión Especial de Deuda con la garantía de las salinas de la Republica, que el Banco poseía por sus anticipos al gobierno.

Al poco tiempo de asumir el poder, Castro solicita a los bancos un empréstito para paliar la grave situación del gobierno. Los investigadores de la obra de la ABV (2010) señalan que ante la negativa de los bancos, Castro ordena cerrar el Banco de Venezuela y envía a sus directivos a prisión, “viviéndose el tristemente célebre desfile de los banqueros, rodeados de guardias armados por Caracas, desde la cárcel hasta la estación del ferrocarril, bajo las amenazas de ser enviados al castillo de Puerto Cabello” (Ibídem: 71). Finalmente, los banqueros acordaron pagar Bs. 150.000 y salieron de la cárcel. Pero Manuel Antonio Matos, quien también formaba parte de la directiva del Banco de Venezuela, obtuvo el apoyo de los banqueros encarcelados y de varias empresas extranjeras con intereses en el país, llevando adelante la revolución llamada “La Libertadora.” Si bien Castro logra someter los levantamientos de los caudillos en el interior del país, para 1902 Manuel Antonio Matos logra organizar un ejército de 140 mil hombres que se concentran en Villa de Cura. En paralelo, y con la excusa de reclamar la deuda externa, barcos de guerra alemanes, franceses, ingleses, holandeses, italianos y norteamericanos se colocan frente a las costas venezolanas. Castro, por su parte, se sitúa en La Victoria con 6 mil hombres y espera el ataque. La batalla duró 22 días y es “la más larga, la más sangrienta y desde el punto de vista numérico, la más importante que se ha librado en suelo venezolano” (Ibídem: 72). El 2 de noviembre de 1902 las tropas rebeldes iniciaron su retiro y Castro encargó a Juan Vicente Gómez la tarea de perseguirlos y liquidarlos.

De acuerdo a Rodríguez, (2004), Castro también aprendió a utilizar el discurso nacionalista, el cual había cobrado fuerza con Guzmán Blanco, quien buscaba crear una serie de símbolos nacionales en torno al culto a los próceres de la Independencia para consolidar su poder. Al respecto explica que cuando Alemania e Inglaterra exigieron en 1902 el pago de deudas atrasadas y reparaciones por daños a sus ciudadanos durante las guerras del siglo XIX, Castro dejó que las potencias bloquearan y bombardearan los principales puertos venezolanos. Al respecto explica:

Esta estrategia, la cual podía parecer ingenua en el momento y ciertamente causó costos inmediatos a los venezolanos, le permitió a Castro consolidar su poder interno al hacer un llamado a los líderes rebeldes a poner sus armas al servicio de la lucha contra ‘la planta insolente del extranjero’. De esta forma, Castro logra integrar a algunos de los principales dirigentes opositores al gobierno, quebrando cualquier posibilidad de ser derrotado militarmente (Rodríguez, 2004:12)

La Venezuela del siglo XIX estuvo caracterizada por una fuerte inestabilidad política, económica y social que contribuyó a la no institucionalización del sistema financiero en ese periodo, aun cuando a finales de siglo, inició un pequeño proceso de consolidación a partir de un ejercicio de intermediación “al margen de las tareas de la Tesorería Nacional y de recaudador de impuestos aduanales que el Estado le entregó a distintas instituciones durante esos años (ABV, 2010:43).

I.5. La banca venezolana en el siglo XX

Tras el enfrentamiento Matos-Castro, y con base a la Ley de Bancos de 1903, surge el proyecto de crear un Banco Nacional de Venezuela, que dejaba a los demás bancos sin la facultad de la emisión. Si bien la reacción del alto comercio y los banqueros no fue muy airada, el gobierno no encontró ambiente para concretar este nuevo proyecto, “...lo que demostraba, por otra parte que sin el concurso del capital privado no era viable la consolidación de instituciones financieras” (ABV, 2010:29).

Con una salud resentida por los excesos, Castro se traslada a Europa para someterse a tratamiento. Rodríguez (2004) explica que la estabilidad política que había logrado alcanzar, no pudo, sin embargo, generar prosperidad económica, además de que sus relaciones con las elites fueron “extremadamente” tensas. Las demandas del gobierno contra las trasnacionales, su enfrentamiento a los poderes durante el bloqueo y el uso de la intimidación y la violencia para obtener préstamos de los comerciantes caraqueños, “lograron empujar a las élites al apoyo abierto a cualquier alternativa para sustituir a Castro” (Rodríguez 2004:12)

De esta forma, y como consecuencia del ejercicio de un gobierno tiránico, sin libertades y de elevada corrupción moral y administrativa, Juan Vicente Gómez, quien estaba encargado de la Presidencia para ese entonces, dio un golpe de estado y decretó el destierro de Castro, el 19 de diciembre de 1908. Es importante destacar que en muchos sentidos, Gómez continuó y profundizó el proceso de centralización política iniciado por Castro.

En 1909, se descubre un cuantioso desfalco operado en el Banco de Maracaibo por algunos de sus empleados que ocasionaron pérdidas por

más de 430 mil bolívares. Sus accionistas acordaron efectuar una suscripción de acciones para cubrir la parte del capital desfalcado y otras pérdidas (Cremerca, 1990)

I.6. 1910: tercera Ley de Bancos

Momentos en que Juan Vicente Gómez ejerce una férrea dictadura, eliminando toda posibilidad de efectuar algún tipo de actividad política organizada, forma una legislatura y un poder judicial dependiente de sus deseos. Persigue a sus opositores y realiza arrestos arbitrarios, torturas y exilios, entre otros tipos de represión.

Según expresa Rodríguez (2004), “Gómez muestra mayor capacidad que Castro para combinar la estabilidad política que le daba el control centralizado de un ejército y aparato represivo moderno con el apoyo de las elites económicas y políticas” (Rodríguez,2004:12) El control de la sociedad –agrega- no solo se logra con la contención de las demandas de estos sectores, sino también a través de su satisfacción, cuando eran canalizadas a través del sistema clientelar del Estado, el cual era manejado directamente por Gómez De esta forma, recibe innumerables reportes sobre sus subordinados y enemigos “a un grado exhaustivo de detalle” (Ibídem). De acuerdo al historiador Elías Pino Iturrieta, el sistema político emergente,

(...) pretende la fundación de un manejo eficaz de los asuntos públicos con instituciones, disposiciones y mecanismos nuevos, a la manera de los Estados más adelantados de la época, pero conserva el sello decimonónico en cuyo centro están los intereses y los afectos del Cesar poderoso. El Cesar poderoso da y quita, sin que medien en su determinación ministros y ministerios, formularios, estadísticas y oficinas de nuevo cuño (Iturrieta, 1988:41)

En este marco, Román Delgado Chalbaud, hombre que había hecho fortuna con la Compañía Anónima de Navegación Fluvial y Costanera, así como con el arrendamiento de las salinas nacionales, de acuerdo a las investigaciones efectuadas por Cremerca (1990), logró que en 1910 el gobierno de Gómez autorizara la creación del Banco Comercial Agrícola e Hipotecario, de capital mixto, conformado por capital del gobierno y de inversionistas nacionales y extranjeros. Para ello, sin embargo, se necesitaba la reforma de la Ley de Bancos de 1910. El 25 de junio de ese mismo año, se promulga la nueva

Ley de Bancos de Circulación e Hipotecarios, la cual buscaba, además, modernizar el sistema bancario.

Manuel Antonio Matos, señala la ABV (2010), se opuso a la creación de la nueva entidad bancaria por atentar contra los intereses del Banco de Venezuela. En la disputa, Gómez se inclinó por el Banco de Venezuela y aprovechó la oportunidad para destacar la figura de Vicente Lecuna¹⁶ sobre la de Matos.

El proyecto del nuevo banco no prosperó y Delgado Chalbaud, entre otras razones, fue recluido en 1914 en La Rotunda, donde permaneció 14 años.

Durante la segunda década del siglo XX, el Banco de Venezuela, institución que hasta entonces se había limitado a recibir las rentas cobradas por los funcionarios de hacienda sin intervenir en la percepción de las mismas, consolidaba sus labores como auxiliar de Tesorería del Gobierno Nacional. (Ibídem)

I.7. Banca y petróleo

De acuerdo a la ABV (2010) es imposible no relacionar el descubrimiento del pozo Zumaque I, en 1914, con la llegada de la banca extranjera a Venezuela. “Los descubrimientos de nuevos pozos y el desconocimiento para la época de los yacimientos del Medio Oriente pusieron a Venezuela en una posición privilegiada que trajo consecuencias que influyeron de forma determinante en el desarrollo del negocio bancario nacional”. (p.29). Ese mismo año, se estableció el Sistema de Reserva Federal en los Estados Unidos de Norteamérica.

El 27 de junio de 1918 se promulgó una nueva legislación bancaria que establecía que la emisión de billetes era privativa de la nación y se les podía

¹⁶ Vicente Lecuna Salboch fue ingeniero, banquero, educador e historiador. Siendo presidente de la Cámara de Comercio de Caracas, recibió el Banco de Venezuela en una situación muy conflictiva, como lo deja ver el informe del instituto para el año 1914, donde se declaraba que prácticamente estaba perdida la mitad del Capital. En 1915, cuando se hace cargo del banco, logra convertirlo en el instituto bancario más poderoso del país. Duro en su cargo 39 años y mantuvo la institución como la número uno en eficiencia, rentabilidad y depósitos de Venezuela. (Wikipedia, 2012).

conferir el permiso de emisión a compañías venezolanas o nacionalizadas. La inversión extranjera en bancos tenía que realizarse a través de compañías constituidas en Venezuela y los directores de los bancos de emisión tenían que ser venezolanos o nacionalizados.

A partir de ese año, comenzó a observarse la instauración de bancos extranjeros, lo que trajo a su vez la reducción de la banca nacional en el negocio como consecuencia de la competencia, y una mejoría de las prácticas bancarias al obligarles a modificar líneas gerenciales y juntas directivas. La llegada de la banca extranjera también trajo “(...) un crecimiento sustancial de la actividad crediticia y de la cartera de ahorro y de cuenta corriente. En muy pocos años, apenas cuatro, los bancos extranjeros superaron a los nacionales en captación de depósitos.” (ABV, 2010: 29).

Los bancos que llegaron a Venezuela para ese entonces fueron, el Royal Bank of Canadá (1916), con oficinas en Caracas, Maracaibo y Ciudad Bolívar; el National City Bank of New York (1917); el American Mercantile Bank of Caracas (1917) y el Banco Holandés Unido (1920)

I.8. Un nuevo entorno económico

Ya a mediados de los años 20 Venezuela continuaba siendo una sociedad rural que poco se diferenciaba de aquella vida de 50 años atrás. La economía y las finanzas mostraban un patrón rudimentario e ineficiente, además de un gran retraso en la incorporación de instituciones modernas. El mundo, por su parte, se regía por las secuelas dejadas por la Primera Guerra mundial (1914-1918) y la Revolución Rusa de 1917. Europa se reconstruía con dificultad y la democracia ganaba terreno en las naciones más avanzadas de Europa, a excepción de Italia y Rusia. Entretanto, en Venezuela, con el futuro económico marcado por la explotación petrolera iniciada en 1917, las oportunidades se abrían y los banqueros venezolanos reaccionaron favorablemente al nuevo entorno económico.

Apenas un mes antes de la llegada del primer banco extranjero al país, según explica Pena, (Mercantil, 2001) se había creado el Banco Comercial de Maracaibo, con el propósito de financiar y estimular la actividad petrolera

en el estado Zulia y para 1924, el Banco de Venezuela llega a 30 agencias a nivel nacional mientras continuaba ejerciendo las tareas de la Tesorería Nacional, en sana relación con el gobierno. Igualmente surgen nuevas instituciones: el Banco Venezolano de Crédito (1925), el Banco Neerlandés Venezolano (1925) que cambia su denominación un año después a Banco Mercantil y Agrícola.

Para 1925, el bolívar, vinculado desde 1918 al patrón oro, era una moneda sólida. En 1928, el Estado se incorporó al sistema bancario nacional con la creación del Banco Obrero, instituto que estaría a cargo de la política habitacional, mientras que el Banco Agrícola y Pecuario estuvo dirigido a fomentar las actividades del agro y la cría. Posteriormente, en 1937, el Banco Industrial de Venezuela se constituiría en el primer banco comercial de participación estatal¹⁷.

Para 1929 colapsa el mercado de valores de Wall Street y se registra una crisis económica mundial de la que Venezuela no escapa, pero que es fuertemente amortiguada gracias al petróleo. Para ese año, “la industria petrolera empleaba más de 27 mil trabajadores.” (Mercantil, 2001:32).

Según la investigación adelantada por Pena y reflejada en el libro de Mercantil Banco Universal (2001), al sobrevenir la Gran Depresión¹⁸, se registró un déficit en el presupuesto estatal, y una reducción de las reservas de oro que respaldaban el valor de cambio del bolívar, lo que hizo que se devaluara la moneda en 1932, de Bs. 5,20 a 7,75 por dólar. Dos años después, como consecuencia de 40% de devaluación del dólar y el repunte

¹⁷ El 23 de julio de 1937 se promulgó la Ley del Banco Industrial de Venezuela. (ABV 2010)

¹⁸ La Gran Depresión fue una grave crisis económica de carácter mundial que se inició alrededor de 1929 y se extendió hasta finales de los años 30, principios de los 40. Se originó en los Estados Unidos, a partir de la caída de la bolsa el 29 de octubre de 1929 y que se dio a conocer como “Martes Negro”. Se extendió rápidamente a casi todos los países del mundo con efectos devastadores al registrarse una caída importante de la renta nacional y de los ingresos fiscales. En Alemania, la desaparición del financiamiento exterior, a principios de la década de 1930 y el aumento de las dificultades económicas, propiciaron la aparición del nacional socialismo y la llegada al poder de Adolfo Hitler. La Gran Depresión sepultó el viejo Liberalismo durante cinco décadas, los gobiernos occidentales se vieron obligados a dar prioridad a lo social sobre lo económico y tres ideologías quedaron compartiendo la conducción del mundo: el marxismo, el capitalismo socializado y el fascismo. (Wikipedia, 2011)

de las exportaciones petroleras, la moneda venezolana se fortaleció nuevamente.

Con la caída de las exportaciones de café y cacao, principales productos de exportación para Venezuela en ese entonces, se negocia un Convenio Cambiario, conocido como Convenio Tinoco, que fija, entre otros aspectos, la paridad de Bs. 3,90 por dólar para la adquisición, por parte del tesoro público, de las divisas vendidas por las compañías petroleras. “Pero también el azúcar, el ganado, los cueros y demás artículos de exportación descienden a niveles “trágicos” para el ingreso de los venezolanos. El resultado, es un empobrecimiento significativo de los segmentos de la población ligados a la agricultura y el comercio” (Mercantil, 2001: 28)

Sin embargo, al final de los años de la crisis, las finanzas del gobierno lucían bastante saludables. Entre los años 1929 y 1933, “(...) el gobierno había reducido su gasto en más de 40% y disminuyó el empleo público de 45 mil a 35 mil funcionarios (...) y la Hacienda Pública no tenía deudas con el exterior, ya que “(...) habían sido canceladas por decisión del presidente Gómez en 1930 para conmemorar el centenario de la muerte de El Libertador”. (Ibídem: 29). En cuanto a la banca,

(...) No les falta razón a quienes argumentan que parte de la voluntad creadora de bancos estatales tuvo fundamento en la poca participación del capital extranjero, como consecuencia de la crisis de 1929. (...) el empuje inicial de la banca extranjera en Venezuela dio paso a las inversiones del Estado, en funciones de banquero (ABV, 2010:30)

El 17 de diciembre de 1935, Juan Vicente Gómez murió en Maracay, ciudad desde la cual ejerció la primera magistratura. Su gobierno siempre intentó mantener una fachada constitucional y democrática, que mostró cortas presidencias "títeres" como las de Victorino Márquez Bustillos o Juan Bautista Pérez, y sucesivas enmiendas a la constitución que le permitían quedarse en el poder directa o indirectamente para controlar la administración del país a su criterio y hasta su muerte. Entre sus logros más notorios, destacan la conformación del Estado moderno en Venezuela, la eliminación de los caudillismos criollos y la cancelación de las deudas de la nación. Durante su dictadura se construyeron varias obras arquitectónicas de importancia y se creó la Fuerza Aérea Venezolana (FAV) y Aeropostal, la primera aerolínea comercial del país. También construyó los primeros aeropuertos venezolanos en Maracaibo, La Fría, Maracay, Porlamar, Coro

y Mérida, entre otros. También se construyeron los primeros terminales de pasajeros de líneas de autobuses extraurbanas, y la primera línea de autobuses, "Aerobuses de Venezuela" o "Aeropostal Buses de Venezuela". Entre sus obras también destacó la construcción de la carretera "Transandina." (Wikipedia, 2011)

Antes de finalizar los comentarios acerca de esta etapa de la historia, es importante destacar que los derechos de propiedad no vieron sus mejores días en la Venezuela de los siglos XIX y XX, tal como lo señala Rodríguez (2004) al explicar que, si bien la sucesión de guerras implicaba expropiaciones constantes, tanto de la propiedad de la tierra como de su producto, el uso del poder como vía legítima de acumulación de recursos se mantuvo, aun en la estabilización política del país en años posteriores. De esta forma explica que:

Durante el régimen gomecista se retoma el proyecto de Guzmán de codificar toda la legislación nacional y se promulgan los códigos Civil (1961), Penal (1912), de Comercio (1919), de Procedimiento Civil (1916) y de Enjuiciamiento Criminal (1911). Esta labor legislativa da pie a la regularización de las relaciones individuales con el Estado y obligaba a que las expropiaciones se hiciesen dentro de un marco legal establecido y no, como había sido la práctica en el siglo XIX, a través de decretos ejecutivos dictados en base al derecho de guerra (ius belli). (Rodríguez, 2004:40)

I.9. Entre golpes y contragolpes

Superados los años duros de la gran crisis mundial, el año 36 marca el inicio de una década trágica para el mundo. Todas las regiones del mundo a excepción de América Latina registran devastadoras batallas: estalla la guerra civil española y se consolida la ofensiva fascista en Europa con un balance final de unos 50 millones de muertos y un número incalculable de heridos.

A la muerte de Gómez, asume la presidencia su ministro de Guerra y Marina, Eleazar López Contreras. Sus primeras medidas, instruidas en Consejo de Ministros, fueron las de "adquirir el quintal de café a 50 Bolívares, a través del Banco de Venezuela, para evitar el juego de los acaparadores, y en segundo lugar, aumentar el salario mínimo de los obreros a 5 Bolívares" (Cremerca, 1990:81).

En febrero de 1936, la Federación de Estudiantes de Venezuela, organiza una manifestación exigiendo la restauración de los derechos civiles. Aun cuando en esta manifestación hubo un número considerable de muertos y heridos, contrariamente a lo esperado, este hecho motivó a la población caraqueña a incorporarse masivamente a la manifestación que logró llegar hasta el Palacio de Miraflores, lugar en el que el Presidente López Contreras accedió a conceder una entrevista con los dirigentes de la Federación y aceptó estudiar el pliego de peticiones presentado. Una semana después, anunció el “Programa de Febrero”, con el cual “se restituían las garantías constitucionales, la reorganización del sistema de justicia, la revitalización del poder municipal, un programa de higiene pública y asistencia social, la lucha contra la malaria, la anquilostomiasis y la tripanosomiasis, una campana para reducir el analfabetismo, la elevación del tributo fiscal de las explotaciones mineras y la reorganización de la administración pública”. (Mercantil, 2001:43)

A finales de ese mismo mes, se inició la sindicalización de los trabajadores petroleros y se constituyó en Cabimas, el primer sindicato. A mediados de julio se promulgó la primera Ley del Trabajo, y con base a ésta, se realiza la primera huelga general de trabajadores petroleros, la cual, con la participación de más de 14.000 trabajadores del sector, se prolongaría por 43 días. (Cremerca, 1990)

En 1937, frente a una oposición muy agresiva, López Contreras adoptó una actitud dictatorial que le llevó a expulsar del país un número cuantioso de opositores, a quienes acusa de “comunistas”. (Cremerca, 1990)

I.10. Primera Ley del BCV y cuarta del sistema bancario

El 8 de septiembre de 1939, el general Eleazar López Contreras, firmó la Ley del Banco Central de Venezuela y una nueva Ley de Bancos que definió la estructura y operaciones del sistema financiero, y facultó la creación de la Superintendencia de Bancos, como institución adscrita al Ministerio de Hacienda que debía inspeccionar, regular y fiscalizar los bancos. Esta misma ley creó el Consejo Bancario Nacional (CBN), encargado de coordinar la política bancaria de los institutos establecidos en el país (Cremerca, 1990)

La ley que creó al Banco Central de Venezuela lo hizo como una sociedad anónima, con un capital de Bs. 10 millones, de los cuales 50% de las acciones eran suscritas por el gobierno y 50% por particulares. La ley, Según Peña (2001), no le autorizaba a conceder créditos al gobierno como auxilios a la Tesorería ni tampoco tenía atribuciones de agente fiscal del gobierno, recaudador y pagador de fondos públicos, funciones que estaban asignadas al Banco de Venezuela. De hecho, así continuó hasta 1970. En ese periodo, preparó los instrumentos técnicos necesarios para el desarrollo de una política monetaria ajustada al desenvolvimiento económico del país.

De acuerdo a las nuevas disposiciones, el Banco Central sería el único autorizado para la emisión de moneda, por lo que los billetes de papel moneda emitidos por los bancos Maracaibo, Venezuela, Caracas, Venezolano de Crédito y Mercantil y Agrícola debían ser recogidos. De acuerdo a lo reglamentado, los bancos también debían vender en un lapso de cinco años los inmuebles que tuvieran en posesión, a excepción de los usados como sedes de sus oficinas o agencias. (ABV, 2010)

En 1941, se fija por decreto presidencial el tipo de cambio en Bs. 3,35 para la venta del dólar americano, surgiendo así dos tipos de cambio: el libre y el controlado. “Las nuevas disposiciones son bien recibidas por la banca ya que del rígido control de cambios que existía se pasó a un control parcial que flexibiliza las operaciones con el exterior” (Cremerca, 2010:93)

Para este entonces, Isaías Medina Angarita es electo Presidente de la República por el Congreso Nacional, para el ejercicio del periodo 1941 – 1946. Civilista y democrático, gobierna sin presos políticos, y legaliza a Acción Democrática y el Partido Comunista, en 1941 y 1946, respectivamente. Los avances en el campo social, son significativos. En 1944 se creó la Ley Central de los Seguros Sociales, se fijaron los salarios mínimos y se buscaron soluciones al problema de la vivienda con iniciativas como la reurbanización de El Silencio en Caracas. También aumentó el número de liceos en todo el territorio nacional y se expropiaron los terrenos de la Hacienda Ibarra para construir la Ciudad Universitaria de Caracas. En 1943 promulgó la Ley de Hidrocarburos (Cremerca, 1990)

En octubre de 1945 un golpe cívico militar “orquestado por los Mayores del Ejército Mario Vargas, Marcos Pérez Jiménez y Carlos Delgado Chalbaud, en combinación con los dirigentes de Acción Democrática, Rómulo Betancourt, Raúl Leoni, Luis Beltrán Prieto Figueroa y Gonzalo Barrios” (Cremerca, 1990:86), derrocó el gobierno de Medina Angarita, conformando una Junta de Gobierno que permaneció en el poder hasta 1948, cuando entregó el poder a Rómulo Gallegos, primer presidente electo por voto universal y secreto. Dos años después, un golpe militar liderado por Marcos Pérez Jiménez puso fin al gobierno de Rómulo Gallegos en 1948. El asesinato en 1950 de Carlos Delgado Chalbaud, hasta entonces presidente de la Junta de Gobierno colocó a Pérez Jiménez como el hombre fuerte de Venezuela. Internacionalmente el fascismo terminaba, pero sobrevino el cisma entre la democracia y el comunismo y tras la Segunda Guerra Mundial se sobrepuso la Guerra Fría.

Los cambios políticos acontecidos en la década de los años 40 tuvieron consecuencias económicas importantes para el país, entre las que destacan la construcción de refinerías y el aumento del cobro de impuestos derivado de la nueva Ley de Hidrocarburos promulgada en 1943. En materia bancaria, la creación de la Corporación Venezolana de Fomento (CVF) en 1946, sirvió para que el Estado incentivara tanto a la industria como a las instituciones financieras.

El periodo de mayor esplendor económico se situó entre 1951 y 1957, cuando el producto interno bruto registró un crecimiento superior a 10% interanual y la renta per cápita de los venezolanos era la cuarta más alta del mundo (Mercantil, 2001:61). De acuerdo a las cifras del Banco Central de Venezuela (BCV), “los ingresos del tesoro se cuadruplicaron, al igual que el circulante en poder de los ciudadanos. Esto incidió en el sistema bancario que pasó de 13 instituciones en 1948 a 27 en 1954 y, luego, entre 1955 y 1958 se fundaron 10 más, para completar 37 bancos.” (p.34). A ello se deben sumar las agencias que para 1958 sumaban 384, y el hecho de que los depósitos del público se habían cuadruplicado (ABV, 2010) a la par del desarrollo que generaba la actividad petrolera en el país. En este sentido, hay dos hechos significativos que Arráiz destaca en la obra de la ABV y que vale la pena mencionar:

Para 1958, el Banco de Venezuela era desafiado en su tamaño por dos nuevos Bancos de gran crecimiento: el Banco Unión, fundado el 8 de enero de 1946 por Salvador Salvatierra y el Banco Nacional de Descuento, fundado el 20 de mayo de

1954 por José Joaquín González Gorrondona. El otro es poco recordado. Me refiero al papel de la Corporación Venezolana de Fomento como ente fundador de seis bancos del Estado para el desarrollo regional. (ABV, 2010:35)

Tras desconocer los resultados electorales de 1952 y establecerse en la presidencia con un régimen autoritario, Marcos Pérez Jiménez desarrolló su programa de gobierno bajo la consigna de un “Nuevo Ideal Nacional”, periodo que doto al país de una infraestructura moderna que logro articular la economía, pero que no logró impulsar una actividad económica reproductiva. Su actuación se caracterizó por un grave menoscabo de las libertades públicas.

I.11. 1960-1961: La primera crisis bancaria

El 23 de enero de 1958, Marcos Pérez Jiménez es depuesto por una Junta de Gobierno presidida por el Contralmirante Wolfgang Larrazábal, quien restituyó las libertades públicas, permitió el ejercicio de la democracia y el regreso de los partidos políticos, convocando a elecciones presidenciales a finales de 1958, de las que resultó electo Rómulo Betancourt.

Ese mismo año Larrazábal promulgó un decreto que permitía la formación de bancos hipotecarios, cuya creación venía siendo solicitada por el Consejo Bancario Nacional y el Consejo de Economía Nacional para cubrir las necesidades de vivienda que imponía el desarrollo nacional. De esta forma, se creó el Banco Hipotecario de Crédito Urbano, presidido por Oscar García Velutini. Los accionistas del banco fueron los bancos comerciales y las compañías de seguros (ABV, 2010)

El 13 de febrero de 1959 Rómulo Betancourt asumió la presidencia de Venezuela. Ese mismo año se establecieron los instrumentos legales necesarios para el desenvolvimiento de la banca hipotecaria y se protocolizó el documento constitutivo de la Asociación Bancaria Nacional, llamada posteriormente Asociación Bancaria de Venezuela, cuyas funciones, al igual que hoy en día, consisten en “promover mediante estudios, consultas, acuerdos, resoluciones, recomendaciones y cualquier otro medio idóneo, la cooperación entre sus asociados y el desarrollo, protección y defensa de sus legítimos derechos e intereses” (ABV, 2010:36)

El gobierno de Rómulo Betancourt enfrentó una fuerte depresión económica como consecuencia de la caída de los precios internacionales del petróleo, la reducción de la producción venezolana como resultado de los descubrimientos de nuevos yacimientos en el Medio Oriente y la decisión de los Estados Unidos de Norteamérica de importar menos crudo para su funcionamiento interno. En un entorno de desconfianza hacia lo que podrían significar las acciones y decisiones del nuevo gobierno; la afectación de las cuentas del país como consecuencia de la situación económica internacional, y la paralización del sector de la construcción, fueron determinantes en la gestión de la primera crisis bancaria que se registra en el país y que ocurre a principios de los años 60.

El historiador e investigador Rafael Arráiz cita en el libro publicado por la Asociación Bancaria de Venezuela (2010) a propósito de su 50 aniversario, un comentario de Carmelo Lauría Lesseur, ex presidente del Banco de Venezuela, quien sintetiza y describe la crisis de la siguiente manera:

La primera crisis bancaria real se presenta en Venezuela en los años 1960 – 1961, cuando por tres razones se precipita la crisis. Por primera vez, Venezuela presenta un déficit en cuenta corriente de 300 millones de dólares: la segunda razón es que se paraliza la construcción, que fue el motor fundamental durante la dictadura de Pérez Jiménez. Esta paralización trajo la quiebra de las principales compañías constructoras, además de varias compañías de seguros que daban fianza fiel del cumplimiento, vinculadas con la construcción, y la tercera razón fue política, ya que se desconfiaba todavía en lo que podría ser un gobierno de AD. Entonces, cayeron cinco bancos. La crisis se resolvió gracias a Andrés Germán Otero que propone la adquisición por parte del BCV de las acciones de los bancos quebrados. Desde el BCV se designan administradores profesionales y se supera la crisis. Se manejaron los bancos con criterios ortodoxos. (ABV, 2010:36)

Esta crisis repercutió de manera tal, que por primera vez la Superintendencia de Bancos intervino una institución financiera, el Banco del Táchira, seriamente afectada por la situación generada. De esta forma, y después de 14 años de crecimiento sostenido, el sistema bancario sufría así su primera crisis (ABV, 2010)

I.12. 1961: Ley General de Bancos y Otros Institutos de Crédito.

En febrero de 1961, el Congreso Nacional promulgó una nueva Ley de Bancos, llamada Ley General de Bancos y Otros Institutos de Crédito, la cual favorecía la especialización crediticia a fin de poder atender créditos de corto, mediano y largo plazo, recepción de depósitos del público, colocación de cédulas hipotecarias y bonos financieros. De esta forma, se estableció un marco jurídico inicial para el desarrollo de la banca en cuatro áreas: comercial, hipotecaria, sociedades de capitalización y sociedades financieras (ABV, 2010)

Mil novecientos sesenta y dos fue para la banca comercial el inicio de la recuperación, después de la severa contracción económica sufrida entre 1959 y 1961. El control de cambios establecido en 1960 ayudo a frenar la merma que venían sufriendo las reservas internacionales, mientras que el impulso registrado en la recaudación de impuestos y la austeridad en el gasto público ayudaron a corregir el saldo deficitario del sector gobierno.

Sin embargo, los años de crisis de la banca comercial habían dejado sus secuelas: el Estado asumió la propiedad de algunos institutos privados (Republica, América del Sur, Occidental de Descuento e Ítalo-Venezolano que no habían podido cancelar obligaciones con el Banco Central de Venezuela contraídas por vías de anticipos y redescuentos. La Corporación Venezolana de Fomento adquirió el control del Banco Comercial de Maracaibo y el Banco Táchira fue suspendido por las autoridades a causa de deficiencias administrativas (Pena, 2001:80)

A partir de la Ley General de Bancos y Otros Institutos de Crédito se creó el Banco Hipotecario de la Vivienda y el Banco Hipotecario Venezolano. Posteriormente, en 1962, surge La Primera, entidad de Ahorro y Préstamo. A través del Decreto 611, el Gobierno colocó Bs. 200 millones en la banca hipotecaria, dispuestos a su vez por las compañías petroleras, en el marco de incrementar la construcción de viviendas. Arráiz (2010) indica que este hecho debe ubicarse en dos procesos latinoamericanos en los que participó Estados Unidos, como fueron “la Declaración de Newport de Eisenhower y la Alianza para el Progreso de Kennedy, dirigidos a intensificar el desarrollo habitacional en Latinoamérica, a partir de ayudas específicas administradas por el Banco Interamericano de Desarrollo” (Ibídem: 38)

Por otra parte, y de acuerdo al Decreto 655 de noviembre de 1961, el cual estimulaba la alianza entre el sector público y el sector privado para adelantar un plan nacional de financiamiento de la vivienda para nuestro país, en 1963 surgieron las primeras entidades de ahorro y préstamo, siendo La Primera, la pionera. Le siguen ese mismo año, La Vivienda, La Caja Popular de Occidente, Horizonte, La Industrial y Valencia, las cuales pasarán a conformar el Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo. A la par de este desarrollo. Nuevos bancos hipotecarios fueron fundados, como fue el caso del Banco Hipotecario Unido (1962), el Hipotecario del Zulia y Cavendes (1963). Durante los años 60 comenzaron a aparecer signos de recuperación económica en el país que no respondieron al aumento de los precios del petróleo, sino al impulso que recibió la construcción y la industrialización a través del sistema financiero (Ibídem)

En 1966 se sancionó la Ley del Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo y se creó el Banco Nacional de Ahorro y Préstamo, institución que actuó como coordinador del Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo, y fue responsable de fijar los parámetros de su funcionamiento dentro de un marco de autonomía funcional razonable a las entidades. (Ibídem) Ese mismo año, se sancionó la Ley que creaba el Banco de los Trabajadores de Venezuela y que abrió sus puertas dos años después, bajo la figura de capital mixto, conformado entre el Estado y la Confederación de Trabajadores de Venezuela, CTV

Es importante destacar que durante la presidencia de Rómulo Betancourt destacaron dos hechos importantes: la creación de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) en 1960, y la promulgación de la nueva Constitución de la República, la cual regiría la vida de los venezolanos por casi cuarenta años.

I.13. 1970: hacia la venezolanización de la banca

El 20 de diciembre de 1970 se reformó la Ley General de Bancos, limitando la participación extranjera a 20% del capital para los bancos ya radicados en el país, mientras se impedía la constitución de nuevas sucursales de instituciones extranjeras. Cinco años después, se sancionó la Ley General de Bancos y Otros Institutos de Crédito. De esta forma, la normativa establecía que los institutos de crédito no podían aumentar la participación del capital extranjero. El espíritu de la ley estaba enmarcado, en el desarrollo

de una política regional latinoamericana que, para ese entonces, concebía la inversión extranjera como indeseable y necesariamente limitada. Esta política se expresó en la Decisión 24 del Pacto Andino, de 1970, decisión que "...era vinculante para el estado, de modo que la Ley de 1975 no era opcional" (Ibídem: 39)

Además de limitar la participación extranjera, la nueva Ley de Bancos y Otros Institutos de Crédito también impedía que una misma persona integrara más de una directiva de banco y compañía aseguradora.

Esta tendencia a la venezolanización de la banca la hallaremos en Manuel Antonio Matos, Vicente Lecuna, José Joaquín González Gorrondona, Carmelo Lauría y Pedro Tinoco, todos ellos líderes del sector en distintos momentos del s. XX (ABV, 2010:40)

Otro cambio importante fue la reforma a la Ley del Banco Central de Venezuela, institución que pasó a ser totalmente del Estado y a la que se le confirieron mayores facultades para incidir en la política monetaria del país.

Para 1973 la economía venezolana mostraba equilibrio en sus principales indicadores. Existía disciplina fiscal, la inflación era de 4%, el desempleo era de 5,6% y la deuda pública externa representaba la mitad de las reservas internacionales que se colocaban en US\$ 2.400 millones.

En el ámbito internacional la Guerra del Yom Kippur entre Israel y sus vecinos árabes trae como consecuencia en Venezuela un aumento de los ingresos ordinarios del sector público por el orden de 165% en tan solo un año. Sin embargo, esto no fue suficiente para costear los planes de desarrollo del presidente Carlos Andrés Pérez, quien asumió el gobierno en marzo de 1974.

Comenzó un ciclo de endeudamiento externo para complementar los ingresos ordinarios y el gasto público se expandió a una tasa anual de 26 por ciento entre 1974 y 1977. Progresivamente se irían comprometiendo los ingresos del gobierno en la cancelación de un abultado servicio de la deuda externa, la cual paso de 1.200 millones de dólares a 20 mil millones de dólares en tan solo 10 años...La variación promedio anual de los precios al consumidor que había sido de 1,6 por ciento entre 1960 y 1972 aumento a 10,5% entre los años 73 y 82. Esta dislocación se produjo a pesar de un severo control de precios y de cuantiosos subsidios a bienes y

servicios de origen nacional...el Producto Interno Bruto creación sostenidamente hasta 1977...a partir del año siguiente se contrae el mercado petrolero para los países de la OPEP...declina la bonanza y se abre un periodo de deuda, inflación y déficit fiscal.” (ABV, 2001:95)

Si bien en este periodo la banca registró un crecimiento importante entre 1974 y 1977, ya para finales de ese año comenzaban a apreciarse reducciones sensibles de liquidez que obligaron a algunos bancos a acudir al BCV para solicitar asistencia crediticia en redescuentos y anticipos. La primera manifestación de la gravedad de la situación se mostró con la intervención – en diciembre de 1978- del Banco Nacional de Descuento (Ibídem)

I.14. El “Viernes Negro”. Febrero 1983

A comienzos de 1983, la deuda externa del sector público superaba los Bs. 27.000 millones y las reservas internacionales apenas representaban el 40% de ese monto.

Las salidas de capital y la persistencia de los niveles de importación hicieron que se presentara una situación crítica en las finanzas públicas del país. El año 1982 cerró con un déficit de US\$ 6.500 millones en la cuenta capital de la Balanza de Pagos y la banca externa acreedora no se inclinaba a renovar la deuda externa de corto plazo. En lo que al sector bancario se refiere, se registró una mayor profundización de la falta de liquidez y la necesidad de intervenir el Banco de los Trabajadores de Venezuela y otros doce bancos, que representaban, en total, 20% del mercado.

La crisis del Viernes Negro” significó para Venezuela un terremoto en su modelo económico y, si se quiere, también para el político ya que nunca antes se había tenido que devaluar el signo monetario en tal magnitud, así como tampoco se había establecido un control de cambios de manera tan prolongada, para lo que se creó el Régimen de Cambios Diferenciales (Recadi)” (ABV, 2010:40)

A ello se suman, en su contexto, los efectos de la inflación, hasta entonces, desconocida por los venezolanos, el crecimiento de los niveles de endeudamiento y la firma de un convenio de refinanciamiento con la banca internacional.

Jaime Lusinchi asume la presidencia en febrero de 1984 con la promesa de que “Venezuela pagará todo lo que debe, hasta el último centavo” (Mercantil, 2001:113) La banca acreedora solicitó como requisito un acuerdo previo con el Fondo Monetario Internacional, institución con la cual no se negoció directamente pero de la que se adoptaron algunas condiciones, entre ellas, el aumento de la gasolina.

Posteriormente, en 1985, se crea el Fondo de Garantía de Depósitos y Protección Bancaria (Fogade) en atención a las crisis financieras que lograron convertirse en un tema de emergencia para el Estado, y que alcanzaron su máxima expresión en el colapso sufrido por el Banco del Comercio. La creación de Fogade reforzó las funciones supervisoras de la Superintendencia de Bancos (Sudeban) e intensificó los controles y exigencias a las instituciones financieras (ABV, 2010:41)

I.15. 1989: cambios significativos

El nuevo presidente constitucional, Carlos Andrés Pérez, inicio su mandato anunciando en febrero de 1989 un novedoso programa de ajustes macroeconómicos que comprendía la liberación de las tasas de interés, eliminación del régimen diferencial de cambios y una sola tasa flotante, liberación de precios (salvo una cesta básica de 18 productos), aumento de las tarifas de los servicios públicos, de la gasolina y del precio del pasaje del transporte público. A ello sumó un aumento de sueldo a los empleados públicos, reducción del déficit fiscal, congelación de la nómina de la administración pública y negociación con el Fondo Monetario Internacional para un financiamiento de US\$ 4.500 millones. Para compensar los efectos del programa sobre la población más humilde se decretó un conjunto de subsidios, becas y transferencias. (Banco Mercantil, 2001:114)

Ese mismo año, la renovación del socialismo planteada por el entonces presidente de Rusia, Mikhail Gorbachov, a través de la Perestroika (que significaba la reestructuración del estado socialista para humanizar el comunismo) y la Glasnost (que representaba la transparencia en los asuntos de Estado y la apertura democrática) comenzaron a abrir brechas que dejaron colar exigencias populares por reformas radicales y que renovaron movimientos independentistas en las repúblicas satélites rusas. En Europa Oriental renacieron las corrientes democráticas y de apertura al mercado

mientras que en Alemania el emblemático Muro de Berlín es derrumbado en noviembre. (Mercantil, 2001:119) Con el derrumbe del comunismo la Guerra Fría también llegó a su fin.

Como consecuencia de la caída de los precios del petróleo, hecho que hizo inviable que los ingresos petroleros continuaran financiando el desarrollo industrial venezolano, tal como venía realizándose desde 1946, el país sufrió una serie de cambios económicos y políticos que incluyeron el desmontaje del modelo de Industrialización Sustitutiva de Importaciones (ISI), con la consecuente eliminación de subsidios y aranceles, así como la apertura de nuestros mercados a las importaciones (ABV,2010)

En medio de este contexto, la banca venezolana también experimentó cambios significativos. El BCV, presidido por Pedro Tinoco, liberó las tasas de interés en marzo de 1989 con el propósito de remunerar el ahorro por encima de la inflación a la vez que los bancos recogían circulante para hacer frente a sus deudas con el instituto emisor. Sin embargo, para poder pagar las tasas de interés ofrecidas a los ahorristas, era necesario invertir en proyectos de alto retorno, que conllevaban a su vez altos riesgos. Esta situación hizo que algunas instituciones incurrieran en excesos, que, aunados a una débil supervisión por parte de los organismos reguladores, indujeron a la crisis de los años 1994-1995 (Ibídem)

Con el propósito de adaptar el sistema financiero en general al nuevo modelo económico adoptado, el diciembre de 1992 se aprobó la reforma de la Ley del Banco Central de Venezuela, la cual otorgó una mayor autonomía al instituto a fin de que los criterios económicos privaran sobre los políticos en lo que al diseño y manejo de la política monetaria del país se refiere.

Ese mismo año, se produjeron dos intentos de golpe de Estado (febrero y noviembre) que lograron desestabilizar el segundo gobierno de Carlos Andrés Pérez, quien, obligado a separarse de su cargo como presidente por un mandato judicial por presunta malversación de fondos públicos, fue sustituido por Ramón J. Velásquez durante el período comprendido entre junio de 1993 y febrero de 1994.

El nuevo presidente maximizó sus esfuerzos por restaurar el clima de estabilidad política en medio de una crisis económica recrudecida por la

caída de los ingresos petroleros, la amplitud del déficit fiscal y la inestabilidad del tipo de cambio.

Bajo la presidencia de Velásquez se promulgó la nueva Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras la cual, se adecuaba al proyecto de liberalización económica del país y abría de nuevo las puertas a la inversión extranjera bajo tres modalidades: adquisición de paquetes accionarios de instituciones ya constituidas, formación de nuevas instituciones o establecimiento de sucursales (Ibídem)

Esta ley, de acuerdo a la ABV (2010), supuso un cambio histórico, ya que la posición de los banqueros durante más de un siglo, siempre había sido la de preservar el negocio bancario para los nacionales. La ley contempló asimismo la creación de la banca universal, modificando así los esquemas de especialización de la banca que imperaban hasta ese momento.

“Este nuevo instrumento legal modernizó el sistema regulador, estableció un marco flexible y abierto a la competencia para las instituciones, con mayor exigencia de solvencia y fortalecimiento patrimonial e introdujo normas para el mejoramiento de la supervisión y garantías contra riesgos de iliquidez e insolvencia” (Mercantil, 2001:117)

Vale la pena destacar que a pesar de la nueva estructura legal, no es, sino hasta varios meses después de su aprobación, que la misma logró instrumentarse.

I.16. 1994-1995: la gran crisis bancaria

Para el cierre del año 1993 las tasas de interés registraban niveles tan elevados que no solo ponían en riesgo la disponibilidad de los depositantes, sino que también afectaban el riesgo de morosidad de los prestatarios. Los intereses ofrecidos por los bancos para ese entonces llegaron a alcanzar un promedio cercano a 50%, lo que representaba un rendimiento cercano a 18% en dólares. Esto condujo, según explica la ABV (2010) a lo que se ha dado en llamar “una huida hacia delante”, es decir, una enfática búsqueda de dinero por parte de la banca, el cual era remunerado con intereses exorbitantes para cubrir sus propias debilidades.

Entre diciembre de 1993 y marzo de 1994, las reservas internacionales cayeron en 2.060 millones de dólares. En abril, el sistema de mini devaluaciones (*crawling peg*) implementado durante la gestión de Carlos Andrés Pérez había colapsado y fue reemplazado por un régimen de flotación cambiaria. Al anuncio de esta medida le siguió una fuerte devaluación y mayo de 1994 un sistema de subasta bajo el control del BCV reemplazó el sistema de flotación (Ibídem)

Con la intervención y control de ocho grandes instituciones bancarias a mediados de junio, las autoridades regulatorias se vieron forzadas a admitir públicamente que varios bancos presentaban una situación de gran riesgo y que la crisis del sistema era de naturaleza sistemática.

El punto más álgido de esta crisis se produjo el 13 de enero de 1994 cuando el Banco Central excluyó de la Cámara de Compensación al Banco Latino. Dos semanas después, comenzaron las ayudas a los bancos comprometidos: Amazonas, Bancor, Barinas, Construcción, La Guaira, Maracaibo, Metropolitano y Fiveca. Posteriormente, el 8 de marzo, la Junta Interventora del Banco Latino presentó la Ley Especial de Protección a los Depositantes y de Regulación de Emergencias en las Instituciones Financieras (1994). La aprobación de la Ley de Emergencia Financiera a través de la cual se le confería al estado la facultad para aportar recursos a FOGADE era un indicativo de que las cosas no andaban bien, y en junio suspendió las ayudas financieras a los bancos anteriormente mencionados, procediendo a su intervención. Posteriormente, también fueron intervenidos los bancos Venezuela, Progreso, República, Ítalo, Andino y Profesional (Ibídem)

La crisis de 1994 reportó 19 instituciones intervenidas que concentraban 48% de los activos del sistema. Con 50% de los depósitos comprometidos, el plan de rescate implementado por el Estado representó un desembolso de 11% del PIB. (Faraco, 1995)

Las principales consecuencias de esta crisis financiera que tuvo una duración aproximada de 18 meses, fueron contracción la del Producto Interno Bruto en casi 3 %, una fuga de capitales en el orden de los \$3.730 millones de dólares y una inflación de 71%. A ello se sumó el establecimiento de un nuevo control de cambios que devaluó el Bolívar en 70 %, el cierre e intervención de numerosas instituciones financieras, fusión de otras y el

cierre de empresas por falta de liquidez. El costo de la crisis bancaria que para ese entonces afectó 49 instituciones financieras de las 130 que existían en ese momento, ascendía a 8.500 millones de dólares (ABV, 2010). Mil novecientos noventa y cuatro quedo registrado como uno de los peores años de la economía venezolana.

I.17. 1996 – 2000: de fusiones y adquisiciones

Culminada la crisis financiera, los bancos Venezuela y Consolidado fueron adquiridos por los grupos financieros extranjeros, Grupo Santander de España y Corp Group de Chile, respectivamente. Por su parte, el Banco Latino fue comprado y absorbido en 1995 por Banesco. También desaparecieron figuras financieras como los bancos hipotecarios y sociedades financieras, en un proceso que respondía a la línea de transformación hacia la cual apuntaba la Ley de 1993, que abrió paso a la constitución de bancos universales y la apertura al capital extranjero (Ibídem)

Pero a comienzos de 1996 la economía seguía mostrando serios desequilibrios globales que significaban la prolongación del estado de recesión que se vivía desde el año 92.

Con Rafael Caldera en el poder en su segundo mandato, las autoridades exploraron en abril del 96 un camino hacia el crecimiento estable y el control de la inflación a través de un conjunto de ajustes conocidos como “Agenda Venezuela”. Pero si bien, esta creo un piso para la recuperación, también trajo consigo un alza considerable de los precios al liberar los productos básicos y devaluar el bolívar en 62%. El programa se complementó con la puesta en marcha de una política de apertura petrolera que había comenzado a materializarse en 1995.

El sistema financiero venezolano registró un número importante de fusiones, según señala Arráiz (2010) entre las cuales destacan la del Banco Provincial, institución que se convierte en 1996, en el primer banco universal de Venezuela, tras la fusión de todas sus empresas filiales. A finales de ese mismo año, la institución fue adquirida por el Banco Bilbao Vizcaya de España, el Credit Lyonnais, de Francia y Empresas Polar.

En el mes de diciembre de ese mismo año, finalizó la subasta pública de los bancos intervenidos por Fogade durante la crisis bancaria. De esta forma, el Banco de Venezuela fue adquirido posteriormente por el Grupo Santander de España: el Banco Consolidado pasa a ser propiedad del Grupo Infisa de Chile y el Banco Tequendama por el Banco de Crédito de Perú.

Dos años después, en 1998, el grupo CorpBanca adquirió la mayoría accionaria del Banco del Orinoco, consolidando así su plan de expansión en el país. Se autorizó a Bangente a funcionar como banco comercial y, bajo la iniciativa del Banco del Caribe, la Fundación Mendoza y el Cesap, se inicia una especialización en el en el área de las micro finanzas. En 1999 se crea el Banco del Pueblo Soberano, lo que denota una clara voluntad del estado venezolano por participar en el negocio bancario. (Cremerca, 1990)

CAPITULO II

DEL ESTADO CAPITALISTA AL CAPITALISMO DE ESTADO: LA TRANSICIÓN HACIA EL SOCIALISMO DEL S. XXI

Desde 1999, el cambio político experimentado en Venezuela ha logrado redefinir la estructura económica institucional. La actividad de las empresas y del sector financiero venezolano han estado fuertemente influenciadas por las nuevas normativas y regulaciones económicas, jurídicas y laborales que han hecho del entorno externo una variable determinante para la comprensión de la estructura organizacional adoptada, con el objetivo de adaptarse al medio en el que se desenvuelve.

II.1. El entorno económico

El Plan de Transición 1999-2000 formulado por el gobierno del Presidente Hugo Chávez, el cual representó los lineamientos iniciales en materia económica, contemplaba los problemas sufridos en el pasado con la promesa de no pasarlos por alto (Balza, 2010). Además, preveía alcanzar un modelo de desarrollo que, basado en la competitividad y el crecimiento económico, permitiera lograr una mayor equidad.

A partir de ese entonces se han delimitado diferentes instrumentos para orientar la gestión del Gobierno Central en materia económica: el Programa Económico 2001, el Plan de Desarrollo Nacional 2002-2007 y el Proyecto Nacional Simón Bolívar 2007-2013. Todos estos planes, de forma incremental, han determinado una serie de estrategias que desembocan en un mismo fin: conducir a Venezuela hacia el llamado socialismo del siglo XXI.

Hasta el año 2009, el Estado ejerció un control indirecto del sistema bancario a través de distintas regulaciones, cuyo impacto afectó la solvencia y

fortaleza del sector, al punto que a inicios del año 2010, tres bancos registraron importantes pérdidas, 12 reportaron fuertes reducciones de sus utilidades acumuladas, y 22 entidades (más de 50% del sistema) mostraron una caída importante en sus carteras de crédito y un crecimiento poco usual en los índices de morosidad.

La nacionalización en el año 2009 del Banco de Venezuela, Grupo Santander, alertó a los actores económicos sobre la posibilidad de que el Estado venezolano se estuviese preparando para tomar el control político de los bancos privados como parte de una iniciativa que permitiría extender el control del gobierno sobre la economía del país, situación que, para ese momento, generó incertidumbre entre los trabajadores del sector y la opinión pública. Este control, aclaran algunos analistas, entre ellos, Alejandro Caribás, ex superintendente de la Sudeban, no se realiza necesariamente a través de procesos de expropiación o nacionalización de facto, sino que pareciera efectuarse a través de regulaciones y controles soportados por una normativa legal.

Estos hechos, aunados a una fuerte campaña de descrédito por parte del gobierno nacional hacia la banca comercial privada, han contribuido a que la vulnerabilidad del sistema financiero, dependiente de la reputación e imagen de sus instituciones, sea cada vez mayor. De hecho algunos documentos que han circulado con relación al proceso de transición hacia lo que se ha dado en llamar el socialismo del siglo XXI destacan que para enfrentar de manera eficaz el problema de la nacionalización de la banca privada es preciso lograr un consenso revolucionario en la sociedad, en el sentido de concienciar que el capital bancario por su naturaleza es propiedad de los trabajadores. De hecho, algunos documentos que circulan públicamente así lo evidencian. En este sentido, el economista cubano Roberto Cobas Avivar, explica:

El Gobierno y el PSUV han de establecer una potente maquinaria de información y concienciación política enfocada en la propagación del conocimiento popular de esa realidad económica y social. La concienciación popular sobre el sistema de extorsión de la banca privada ha de crear los estados de opinión pública que apoyen la nacionalización de la misma y logren la neutralización de la reacción de la oligarquía y la burguesía propietaria (Cobas Avivar, 2009)

II.2. El fortalecimiento del Estado banquero.

Con la promulgación de la nueva Ley de Bancos en 2010, la estructura del sistema financiero sufrió significativas transformaciones. Se conformó un sistema de banca pública que hizo del Estado un fuerte competidor y se fortaleció la Superintendencia de Bancos (Sudeban) y el Banco Central de Venezuela (BCV) como organismos reguladores del sistema.

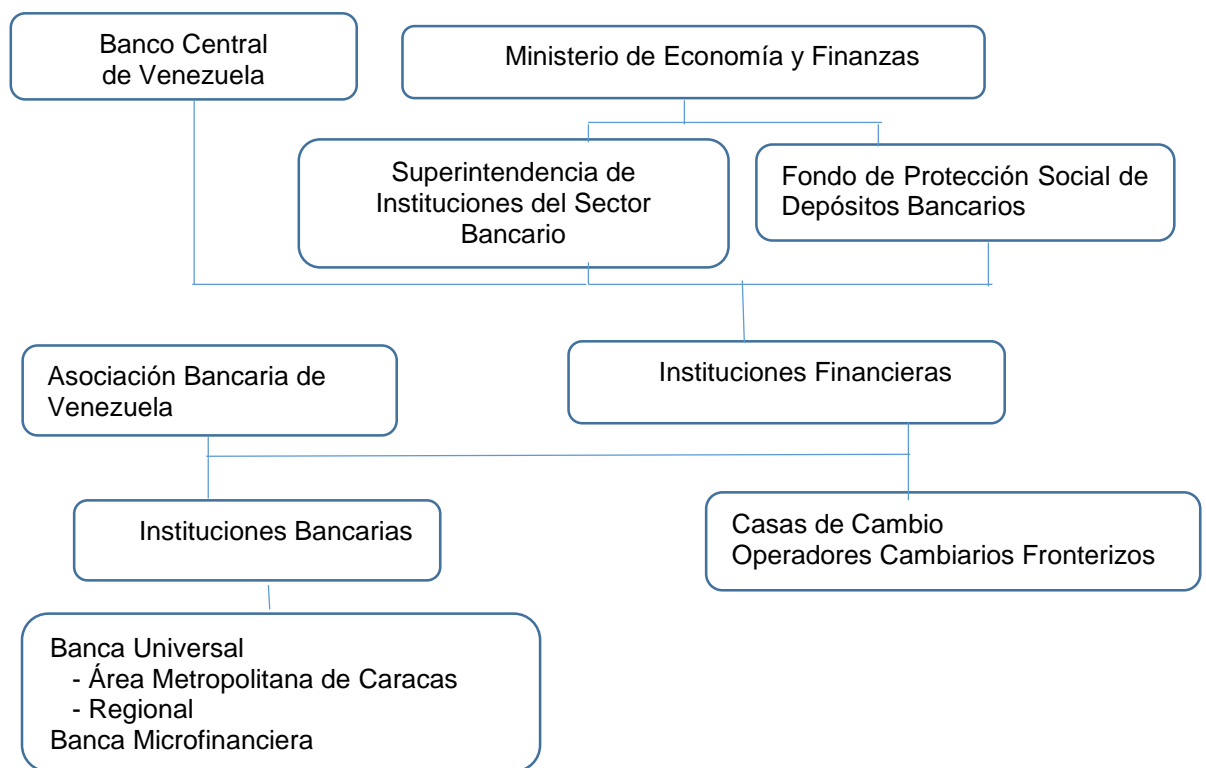
La estructura quedó formada por el ejecutivo nacional, representado por el Ministerio del Poder Popular para la Economía y Finanzas. Se incorporaron como entes adscritos y supervisados, el BCV, la Comisión Nacional de Valores (CNV), la Sudeban y el Fondo de Garantías de Depósitos (Fogade), encargados de dirigir políticas monetarias, impresión de billetes de moneda de curso legal, administración de los fondos depositados en garantía por las empresas del sector, vigilar las operaciones de los mercados de compra/venta de títulos valores, revisión de la calidad y funcionalidad de los productos que ha de recibir el consumidor final, entre otros (Ver. Gráfico I)

A finales de 2012, la banca venezolana estaba conformada por 35 instituciones financieras, distribuidas en 20 bancos universales, cinco bancos comerciales, cuatro bancos con leyes especiales y seis bancos de desarrollo. Para ese mismo año, los bancos de capital privado ascendían a 25 y las del Estado a 10, equivalentes a 71,43% y 28,57% del mercado, respectivamente. Las oficinas del sector bancario alcanzaban un total de 3.621, distribuidas en toda la geografía nacional, empleando para su funcionamiento 80.643 personas (Sudeban, 2013)

Entre las principales diferencias que se observan entre la banca pública y la privada, se encuentra que los primeros reciben fondos del Estado para su administración y están en capacidad de emitir instrumentos especiales de endeudamiento para financiar proyectos estratégicos del Estado dirigidos a sectores productivos. Además de estar facultados para captar fondos por vías diferentes a las del mercado, los bancos públicos gozan de regímenes especiales establecidos en la ley que regula el sector. Por ejemplo, los depósitos que por concepto de “encaje” (protección de depósitos) deben efectuar los bancos públicos y privados. Mientras los primeros no pueden hacer aportes inferiores al 0,25% de los depósitos, el límite para la banca

privada es de 0,75%, por otra parte, no todas las instituciones del sector público están obligadas a cumplir con este requerimiento. Otra diferencia, bastante marcada se encuentra en las emisiones de títulos de la República en moneda extranjera, cuya adjudicación da preferencia a las instituciones de capital público.

Gráfico I.
Estructura institucional del Sistema Bancario.
Nueva Ley de Bancos (2012)



Fuente: Softline Consultores (2011)

Además del cambio en la normativa legal durante este período, en agosto de 2005 se creó el Banco del Tesoro, entidad llamada a ser el gran agente bancario del Estado, único captador de los recursos públicos, lo que generó

temores en la banca privada, acostumbrada a ser la más importante receptora de fondos públicos.

Si bien para la fecha el asunto no pasó de los anuncios, la banca privada en general inició un proceso paulatino de desprendimiento de los fondos provenientes del sector público, al extremo que para el mes de agosto de 2012 sólo captaba el 22,80% de esos fondos, mientras que la banca pública captaba 77,20%, (Caribás, 2012).

En julio de 2009 el Gobierno compró el Banco de Venezuela, frustrando una negociación que esta institución había adelantado con otra del sector privado, por la cantidad de 1.050 millones de dólares, constituyéndose en el banco de capital público más importante que a su vez compite con los bancos de capital privado de gran estrato.

Posteriormente en el año 2010 el Estado creó el Banco Bicentenario mediante la fusión por incorporación de varios bancos intervenidos, institución que si bien ha incrementado sus ganancias mantiene una baja intermediación crediticia y una alta inversión en títulos valores.

Un año después, en 2011 se observó como las posiciones del gobierno disminuyeron la capacidad de maniobrabilidad de las instituciones bancarias. A finales de enero de ese año, el Presidente de la República, Hugo Chávez solicitó a la banca privada 15 mil millones de bolívares para la construcción y adquisición de viviendas y planteó la condonación de la deuda a los agricultores afectados por las lluvias en el año 2010.

Según cálculos efectuados por Salmerón, (2012), la suma de dinero demandada representa 77% del total que las instituciones tenían como créditos hipotecarios al 31 de diciembre del 2010. De acuerdo a las cifras de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras la cartera de créditos hipotecarios de la banca privada para esa fecha era de 19.400 millones de bolívares, mientras que las instituciones públicas disponían bajo este concepto de 7.865 millones de bolívares (Sudeban, 2010)

Es de hacer notar que el 13 de noviembre de 2010, durante una cadena de radio y televisión y tras anunciar la solicitud de esta cuota a los bancos, el

presidente Hugo Chávez expresó: “...Banco privado que no se someta a la Ley Elías (en referencia al vicepresidente Jaua), nacionalícese”. “...Amigos de la banca, vayan preparando su aporte”, advirtió y se refirió a los bancos Provincial, Mercantil y BOD. “...A cada uno le voy a asignar una cuota o voy a establecer en la Ley que se asigne un fondo para estos proyectos”, indicó. Luego se refirió al presidente de Banesco, Juan Carlos Escotet, a quien le conminó a destinar recursos a estos proyectos “...en vez de financiar a 'bandidos' u otros proyectos” Chávez señaló que la banca maneja depósitos por Bs. 300 mil millones, “...nada más y nada menos que la masa monetaria”, “...No le voy a pedir a los bancos que presten plata a los que no pueden pagar. A los pobres los subsidia el gobierno”, pero “...esto no se puede arreglar sin la banca”, sostuvo. (Deinmediato.com, 2010)

II.3. Un entorno adverso de amenazas y rumores

En mayo de 2007, el presidente el presidente Hugo Chávez amenazó con nacionalizar la banca y a la Siderúrgica del Orinoco (Sidor), la mayor del país, de no atender las exigencias del gobierno. El primer mandatario manifestó que dentro de la Habilitante tenía previsto realizar un marco legal para obligar a la entrega de financiamientos a los productores nacionales y, en ese marco, si la banca no cumple tomaría las medidas necesarias.

Si los bancos no quieren cumplir con eso (con los financiamientos a los productores nacionales) los tomamos, los nacionalizamos". "No voy a pelear con ustedes (...) yo tengo esperanzas en los venezolanos y las personas de otros países que están al frente de esas instituciones. (El Universal, 2007)

La primera reacción a esta amenaza se sintió en la Bolsa de Valores de Caracas, en una jornada influenciada por la caída en la cotización de los títulos de los bancos Mercantil, Banesco, Venezolano de Crédito y Provincial.

Un año después, el presidente anunció la nacionalización del Banco de Venezuela, que se generaron fuertes expectativas entre los actores del sistema financiero venezolano privado, los clientes de estas instituciones y la opinión pública en general

Sin embargo, no es sino hasta 2009 cuando el sistema financiero venezolano estuvo sujeto a fuertes campañas de rumores que iniciaron con la intervención de la filial local del Stanford International Bank y el retiro masivo de los depósitos, hecho que afectó gravemente las arcas de la entidad. En esa oportunidad, el entonces ministro de Finanzas, Alí Rodríguez Araque, explicaba que la intervención fue consecuencia de la estafa realizada en el Stanford International Bank ya que el sistema financiero venezolano se caracterizaba por la buena salud y vigor de la banca local, la cual, a su entender, se encontraba aislada de la crisis financiera internacional dado que en Venezuela rige un control de cambios desde febrero de 2003. (Guía, 2009)

Por su parte, Víctor Gil, presidente del Consejo Bancario Nacional, respaldó la medida de las autoridades venezolanas y dijo que tomar esta decisión a 24 horas de haber estallado la situación, constituye un reto "porque es necesario e indispensable salvaguardar los intereses de los depositantes". (El Universal, 2007)

Tres meses después, en agosto de 2009, circuló una falsa información por correo electrónico e Internet, en la que se señalaba que el Gobierno tomaría nuevas medidas en los ámbitos monetario y financiero, y que Banesco, entre otras instituciones financieras, sería adquirido por el Banco de Venezuela. (Web Banesco, 2009)

Para finales de 2009, cerca de una decena de pequeños instituciones financieras, que representaban menos del 7 % del sistema bancario nacional, fueron intervenidas por el Gobierno debido a "irregularidades" detectadas en su administración. El Gobierno anexó a la banca pública a un grupo de los bancos intervenidos, y anunció entonces que tomaría el control de centenares de empresas asociadas a esas instituciones en varios sectores, entre ellas seguros y alimentos. (Informe 21, 2009) El caso de los bancos intervenidos desató denuncias opositoras sobre una presunta trama de corrupción con el argumento de que los principales accionistas de las instituciones afectadas pertenecerían a círculos oficialistas, quienes habrían hecho en menos de una década inmensas fortunas.

Tras conocerse en junio de 2010, la decisión de intervenir el Banco Federal, durante la inauguración de una nueva planta procesadora de leche en el Estado Lara, el presidente Hugo Chávez se refirió a la ola de rumores que

circulaban en el país como un ataque de la oligarquía venezolana y sus aliados internacionales contra la economía venezolana.

Ahora se ha desatado, en las últimas horas, una arremetida contra el sistema bancario y a eso me quiero referir por un minuto. Instruí al Vicepresidente a hacer una reunión que ya se hizo esta tarde, con el Ministro de Relaciones Interiores, el Ministro de Estado para la Banca Pública, el presidente de la Superintendencia de Bancos, el presidente de Fogade, el presidente de la Asociación Bancaria Venezolana, ente privado que agrupa a los bancos privados más grandes del país, y algunos presidentes de bancos, Banco Provincial, BOD, Banesco y otros". (...) Se estuvo analizando el tema y ya ellos dieron una declaración al país. Yo no voy a agregar mucho más. Yo sólo alerto que esto es parte de la guerra económica y esto lo que hace es demostrar una vez más que estamos sometidos a fuego en una guerra económica, psicológica, impulsada desde verdaderos centros de operaciones en Estados Unidos, en otros países y también en Venezuela, por Internet, por twitter, por correo electrónico, mensajitos de teléfono, por esa vía nos quieren desestabilizar" (...) Están tratando de generar lo que se llama corridas bancarias, pánico bancario, fundamentándose en el hecho de que hemos intervenido un banco grande. Estamos cortando por lo sano" (...) Han puesto a rodar no sé cuánta cantidad de rumores y ayer, un grupo de personas, dejándose llevar por la angustia por el pánico se fue sin ninguna razón a retirar sus ahorros de los bancos. (blog.chavez.org.ve, 2010)

Por su parte, Juan Carlos Escotet, presidente de Banesco y de la Asociación Bancaria de Venezuela para la fecha, afirmaba que los banqueros son "los primeros interesados en que el sistema bancario sea fuertemente supervisado, que exista una Sudeban robusta y un sistema que garantice el cumplimiento de la ley" (...) "tanto privado como público". (Rosa, 2010)

II.4. Hacia el fin de la primera década del milenio

En el año 2008 inició el proceso de fusión entre el Banco Occidental de Descuento y CorpBanca con una integración tecnológica para así mejorar el servicio prestado a los ahorristas.

Hasta el año 2009, el Estado ejerció un control indirecto del sistema bancario a través de distintas regulaciones, cuyo impacto afectó la solvencia y fortaleza del sector, al punto que a inicios del año 2010, tres bancos registraron importantes pérdidas, 12 reportaron fuertes reducciones de sus utilidades acumuladas, y 22 entidades (más de 50% del sistema) mostraron una caída importante en sus carteras de crédito y un crecimiento poco usual en los índices de morosidad. Para ese mismo año y desde 1999, se habían

intervenido tres instituciones bancarias en el país: Cavendes, Banplus y Stanford Bank. (ABV, 2010)

En 2009 el sistema financiero venezolano sufrió una vez más la intervención y clausura de un nuevo grupo de bancos como consecuencia de un conjunto de incumplimientos relacionados con aumentos de capital que no lograron especificar el origen de los fondos que lo sustentaron, el incumplimiento de los índices de solvencia y de carteras dirigidas así como la violación de la prohibición de realizar operaciones con empresas vinculadas.

Los bancos intervenidos para este entonces fueron: Canarias, Confederado, Bolívar y ProVivienda (aumentos de capital que no lograron especificar el origen de los fondos que lo sustentaron). De acuerdo a los balances de la Sudeban (2010) estos bancos de tamaño pequeño manejaban 5,74% del total de depósitos del sistema y 5,27% de los créditos totales. Estas cuatro entidades fueron adquiridas entre septiembre y octubre por un grupo de inversionistas encabezados por el empresario Ricardo Fernández, quien mantenía negocios en el área de alimentos y vendía productos a la red de mercados estatales Mercal.

Aunado a este hecho, también se produjo la intervención a puerta cerrada de los bancos Central-Banco Universal, Baninvest y Banco Real.

Para mediados del año 2010 se produjo una nueva intervención por parte del estado hacia el Banco Federal, interviniéndolo a puertas cerradas, debido a que no logró superar las debilidades registradas en los dos períodos de ajuste y recuperación que con medidas administrativas se habían iniciado en octubre de 2009.

En agosto de 2010, el Banco de Venezuela- Grupo Santander fue adquirido por el Gobierno nacional.

En estos procesos de intervenciones, el Estado solicitó a los bancos privados Banesco y Mercantil hacer de intermediarios para que, junto a Fogade y el Banco de Venezuela, se procediera al pago de los ahorros de los clientes. Posteriormente, el Banco Provincial también formó parte de las instituciones pagadoras.

Estos acontecimientos contribuyeron al fortalecimiento de la banca pública en Venezuela al impulsar el nacimiento del Banco Bicentenario, institución que surgió por la fusión de los bancos que para ese entonces habían sido clausurados junto con la fusión del banco del Estado Banfoandes.

Esta pequeña crisis financiera también afectó las casas de bolsa del país. A través de la Comisión Nacional de Valores (CNV), también fueron intervenidas las empresas Italbursátil Casa de Bolsa, perteneciente al grupo financiero Italcambio, Banvalor Casa de Bolsa y Positiva Sociedad de Corretaje. La intervención de las empresas se dio a través de acciones contra los operadores cambiarios que estarían especulando en el mercado cambiario paralelo.

También fueron intervenidas BBO Casa de Bolsa, Strategos Sociedad de Corretaje de Títulos Valores e Innova Capital Sociedad de Corretaje de Títulos Valores. En total 38 las empresas bursátiles pasaron a estar bajo el control de la CNV por realizar actividades “especulativas” de venta de divisas, presunto lavado de dinero y problemas administrativos.

Asimismo, la Asamblea Nacional aprobó una regulación que excluyó a las empresas bursátiles de realizar operaciones de compra y venta de títulos de deuda que eran utilizadas para obtener divisas en el mercado paralelo, también conocido como mercado del dólar permuta.

De la intervención de doce entidades bancarias venezolanas, entre 2009 y 2010, hay 17 banqueros detenidos, uno sentenciado, al menos 16 con prohibición de salida del país y otros 25 prófugos. (minuto30.com, 2010)

Esta información se desprende de los anuncios que el Ministerio Público ha dado a la prensa nacional e internacional desde que iniciaron las investigaciones a los directivos de los bancos intervenidos.

II.5. Nuevas amenazas

En enero del año 2011, el presidente Hugo Chávez amenazó con nacionalizar el BBVA Banco Provincial y así se lo manifestó a su presidente, Pedro Rodríguez, en una tensa conversación telefónica transmitida en directo por Venezolana de Televisión (televisora estatal) a propósito de las estafas inmobiliarias que venían denunciándose a través de diferentes medios.

"Esto es muy serio, o usted cumple con las leyes o entrégueme el banco, dígame cuánto vale el banco, no voy a discutir con usted" (Reuters, 2011). El presidente del BBVA respondió que el banco no estaba en venta, respuesta que el presidente Chávez tildó de "altanera". "Usted tenga cuidado con lo que me responda (...) me está diciendo que el banco no está en venta, pero yo se lo puedo expropiar ya, inmediatamente si quiero, en función del interés nacional" (Ibídem)

Posteriormente, el 29 de enero de 2012 el presidente Hugo Chávez lanzó una nueva advertencia a los bancos Banesco, Provincial y Mercantil, tras ser informado por el vicepresidente del Ejecutivo y para ese entonces ministro de Ganadería, Elías Jaua, que los 36.000 millones de bolívares que la banca privada debió destinar en 2011 a préstamos para actividades agrícolas y ganaderas se dirigieron a los grandes productores, en menoscabo de los pequeños y medianos.

En un programa *Aló Presidente*, el primer mandatario manifestó: "Llamé a los presidentes de los bancos Provincial, Banesco y Mercantil a la Vicepresidencia de la República y hable con ellos, pero que no nos caigan a cobas", porque buscan "las mil y una excusas" para incumplir la ley. (Informe21.com, 2012)

Asimismo solicitó que se informara a los banqueros que se dictaría una ley "en los próximos días" para que los recursos que deben destinar a préstamos para el sector vayan a un fondo que manejará su Gobierno. "Ya se está haciendo eso en el caso de la vivienda", porque igual "financiaban solo a los grandes" y en algunos casos "se prestaban para la estafa" al no entregar los apartamentos comprados por los particulares o cobrándoles tres veces su valor" (Efe, 2012)

"Incluso esto es para protegerlos a ellos, para protegerlos de Chávez, porque yo estoy dispuesto, si ellos no cumplen, a nacionalizar esa banca; no tengo ningún problema". (Ibídem, 2012). Recordó que hacía unos años había comprado al grupo español Santander el Banco de Venezuela. "Les pagamos a los dueños lo que costaba ese banco y en dos años recuperamos la inversión. Para que ustedes vean la ganancia que da la banca" (Ibídem, 2012) Sin embargo, dijo que la intención de su gestión era "trabajar en combinación, coordinación y cooperación con la banca privada".

"Eso es lo que nosotros queremos y les hago el llamado primero para la reunión con Elías" Jaua y luego para "que pasen la plata para acá que nosotros la distribuiremos". "Tú me das un dinero y yo te doy un bono para respaldar la operación", añadió al adelantar que el Estado venezolano emitirá unos llamados "bonos agrícolas" con ese empeño (Ibídem, 2012)

Es importante destacar que Banesco, en su estrategia de responder a los ataques y dar a conocer su posiciones a través de cifras que sustentaran sus gestiones y actuaciones en el ámbito nacional, informó, a través de la cuenta Twitter del presidente de Banesco, Juan Carlos Escotet, los resultados obtenidos por la entidad bancaria en cartera agrícola y aseguró que en 2012 el apoyo a los sectores productivos del país seguiría siendo una prioridad.

Entre los mensajes emitidos por el presidente de la institución financiera, destacaron: "Felicitó al equipo de Banca Agrícola de @Banesco que cerró 2011 con una cartera de Bs. 6.675,16 millones." (Notitarde, 2012)

"El monto de los créditos agrícolas otorgados por @Banesco en 2011 representa 24,78% más que los entregados en 2010." (Ibídem, 2012)

"En 2011 Banesco lideró a la banca en la entrega de créditos con Bs. 41.905,42 millones, cumpliendo con todas las carteras dirigidas. (Ibídem, 2012)

"En 2011 el índice de intermediación crediticia de @Banesco se ubicó en 59,23%, en comparación con el promedio de la banca de 54,82%" (Ibídem, 2012)

CAPITULO III

DOS BANCOS, UNA REALIDAD

Para el año 2012, el sistema bancario nacional contaba con 35 instituciones, de las cuales 71,4% (25) eran de capital privado (Banesco 2012)

Los resultados obtenidos para esa fecha estuvieron vinculados al mantenimiento del crecimiento de la actividad económica del país, que por noveno trimestre consecutivo mantuvo un crecimiento constante. En su desempeño, destacaron particularmente las instituciones financieras y de seguros (+32,9%), los cuales estuvieron favorecidos por los elevados niveles de liquidez existentes y la expansión del gasto público. (Sudeban, 2013)

Estos factores, aunados a la vigencia de los porcentajes de colocación exigidos a la banca para satisfacer la demanda de financiamiento de sectores denominados prioritarios, ayudaron a registrar un impulso de la actividad crediticia, logrando en su mayoría el cumplimiento de las normativas establecidas.

Por otra parte, es importante destacar que entre los principales logros registrados para el año se encuentran: un mayor dinamismo de la cartera de créditos, la cual registró un crecimiento de 50,03% durante el último año con un monto en préstamos por Bs. 397.607 millones, comportamiento cónsono con el impulso de la actividad económica y en consecuencia, de la mayor demanda de financiamiento por parte de los agentes productivos. Esto, aunado a los incrementos registrados por las disponibilidades y las inversiones en valores, resultó en un aumento de los activos del sistema, los cuales se colocaron en Bs. 927.899 millones. (Sudeban, 2013)

Las inversiones en valores registraron un incremento de 76,23%, quedando conformada esta cartera en 76,2% por títulos valores emitidos por el Estado.

Cabe destacar el cumplimiento por parte del sector bancario de los porcentajes de colocación requeridos por las carteras dirigidas, orientando de esta manera 43,66% de los recursos hacia los distintos sectores productivos del país. 56,34% restante estuvo destinado al sector comercial y de consumo. (Banesco 2012).

Los pasivos del sistema crecieron para ese año 63,20% en el saldo de las captaciones del público, debido fundamentalmente al impulso reflejado por las cuentas corrientes (+69,08%) (Banesco, 2012).

Lo anterior concuerda con el significativo incremento en el número de depositantes en el sistema financiero nacional, que se ubicó en 32.208.845 depositantes, superando en más de 4 millones la cifra de 2011. Los resultados de la banca alcanzaron para el cierre de 2012 un resultado neto que supera Bs. 29.000 millones (Banesco, 2012).

III.1. Banesco Banco Universal

Banesco es uno de los primeros bancos venezolanos de total capital nacional, el mismo surge en el año 1977 con el nombre de Banco Agroindustrial Venezolano, nombre que mantiene hasta el año 1987 cuando lo cambia por Banco Financiero. En el año 1992 luego de haber cambiado su nombre nuevamente a Bancentro el banco es adquirido por la casa de bolsa Banesco propiedad de su actual presidente de la Junta Directiva Juan Carlos Escotet, por lo cual el banco pasa a denominarse Banesco Organización Financiera. En 1997 se transforma en banco universal luego de haberse fusionado con Banesco Fondo de Activos Líquidos y Banesco Arrendamiento. (Banesco, 2012)

En 1997 Banesco Organización Financiera funda Caja Familia Entidad de Ahorro y Préstamo producto de la fusión con las entidades de ahorro y préstamo El Porvenir, Bancarios, La Industrial, Maracay y Caja Popular, luego en 1999 adquiere La Primera EAP pasando a liderar ese segmento. (Banesco, 2012)

Para el año 2000 Caja Familia una de las filiales de Banesco se fusiona con el Banco Unión (fundado en 1946), el acuerdo establecía un 50% de las acciones para Banesco y el otro 50% para el Grupo Unión, nace así Unibanca transformándose en el cuarto banco más grande de Venezuela. La fusión se consumó el 12 de febrero de 2001. Luego en 2002 Banesco adquiere su mayor importancia tras concretar en conjunto con Unibanca una de las mayores fusiones bancarias del país. (Banesco, 2012)

El banco posee actualmente participación en todo el país con 446 sucursales bancarias, además de 16 Agencias Comunitarias localizadas en los sectores populares. Sus oficinas centrales están en la ciudad de Caracas. (Banesco, 2012)

1. Ciudad Banesco

Ciudad Banesco fue antiguamente la tienda por departamentos Sears, hasta que esta se retiró de Venezuela y fue ocupada por otra tienda por departamentos llamada Maxy's. Banesco adquirió el inmueble y en 2004 lo reinauguró bajo el concepto de fábrica basado en el aprovechamiento de espacios horizontales y abiertos lo cual permite mantener las celdas operativas totalmente cercanas. Gracias a los cambios realizados, Ciudad Banesco se convirtió en un edificio ecológico pues se usaron materiales que respetan el entorno. Ciudad Banesco recibió el Premio Anual Construcción 2004 otorgado por la Cámara de la Construcción de Venezuela.

2. Torre Banesco 1 y 2

Ubicadas en el sector financiero de El Rosal, ambos edificios funcionaron como sede principal de Banesco hasta 2004 cuando trasladó su sede principal a Ciudad Banesco, aunque todavía funciona como edificio de oficinas del banco.

3. Antigua sede esquina El Chorro

Esta torre está ubicada en la Avenida Universidad, en el centro de Caracas. Inicialmente se denominó Torre Unión, propiedad de la antigua entidad

bancaria Banco Unión que tras la fusión con Caja Familia (del grupo Banesco) se transformó en Unibanca.

Tras finalizar la fusión con Banesco, la torre fue vendida al Estado venezolano. Actualmente funciona como la sede de los ministerios de: Ciencias y Tecnología, Cultura, Información y Educación Superior. Sus antiguas bóvedas, donde estaba el Banco Unión, se han convertido en una imprenta y depósitos de libros gratuitos de los distintos entes gubernamentales, también es sede de la Fundación Impresa Cultural y sede anexa de la Imprenta Nacional (donde emite la Gaceta Oficial de la República Bolivariana). Contiguo a la entrada principal hay una plazoleta que antes se denominaba "Plaza Unión", a mediados del año 2000 se cambió a "Plaza Unibanca"; y tras concretar la compra de ese edificio por parte del gobierno venezolano se cambia el nombre a "Plaza de Los Saberes".

4. Misión

2000	2012
<p>Ser una Organización Financiera Integral, reconocida por la excelencia en calidad de sus servicios. Por su ética y rentabilidad. Por su liderazgo en la Banca personalizada, Banca de Inversión y Mercado de Capitales</p>	<p>Somos una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio.</p> <p>Somos líderes en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología.</p> <p>Estamos comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a nuestra comunidad.</p>

Fuente: Banesco 2000 y 2012.

5. Visión

2000	2012
<p>Ser la institución financiera líder con presencia activa en el mercado nacional, siendo punto de referencia de la actividad bancaria por sus altos niveles en la calidad de servicios, optimización de recursos y generación de rentabilidad para convertirse así en la fuerza del desarrollo nacional.</p>	<p>Duplicar el valor económico del Banco respecto al cierre del año 2008, mediante una relación costo/ingresos superior a la de nuestro grupo de comparación. Ganar y mantener la preferencia de nuestros clientes gracias a la calidad, sencillez y conveniencia de nuestra oferta de servicios.</p> <p>Lograremos esta calidad con eficiencia, destacándonos en nuestra capacidad de:</p> <p>Proveer un portafolio de productos entregados a través de modelos de atención simple, eficaz y de acuerdo a la potencialidad de cada segmento.</p> <p>Garantizar el acceso a nuestros servicios de una manera conveniente, confiable y consistente.</p> <p>Gestionar inteligentemente el conocimiento sobre nuestros clientes</p> <p>Retener al mejor talento humano, motivado y con alto sentido de pertenencia</p>

Fuente: Banesco 2000 y 2012.

6. Valores

2000	2012
<p>Integridad y Confiabilidad</p> <p>Defendemos la confidencialidad de nuestros clientes, manejando honestamente nuestros negocios, actuando de manera congruente entre lo que somos, decimos y hacemos.</p>	<p>Responsabilidad</p> <p>Respondemos por nuestras tareas con precisión y pasión. Cumplimos con la palabra dada. Hacemos el mejor uso del tiempo. Damos lo mejor ante toda persona.</p>

<p>Responsabilidad Individual y Social</p> <p>El éxito de la organización se basa en que cada persona Banesco responde por el impacto de sus acciones en su hogar, la empresa y la sociedad.</p> <p>Innovación y Calidad de Servicio</p> <p>Estamos dispuestos a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes.</p> <p>Emprendimiento</p> <p>Fomentamos el pensamiento y acción del trabajador como dueño del negocio para asegurar el éxito propio y de la empresa.</p> <p>Interdependencia y Liderazgo.</p> <p>Promovemos el liderazgo justo e inspirador, capaz de desarrollar alianzas, potenciar talentos y construir equipos exitosos en beneficio de la organización.</p> <p>Renovación y Excelencia Personal.</p> <p>Impulsamos el crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de la organización para permanecer en la vanguardia del conocimiento y su aplicación en el negocio.</p> <p>Diversidad y Adaptabilidad</p> <p>Fomentamos la capacidad de adaptación a nuevas realidades, mercados y culturas en la ejecución de nuestros negocios.</p>	<p>Confiabilidad</p> <p>Decimos la verdad en toda circunstancia. Respondemos con sinceridad. Reconocemos nuestros errores. Pedimos ayuda cuando es necesario.</p> <p>Calidad</p> <p>Hacemos cada tarea con el mayor cuidado. Nos proponemos ser los mejores. Nos esforzamos por superar las expectativas de nuestros interlocutores.</p> <p>Innovación</p> <p>Somos una Organización con visión de futuro. Ofrecemos nuevas soluciones. Buscamos ideas y tecnologías que promuevan el cambio.</p>
--	--

Fuente: Banesco 2000 y 2012

7. Dirección

2000	2010
Juan Carlos Escotet Jorge Caraballo Fernando Delgado Amengual José Luis Lagoa Luis Xavier Luján José Antonio Miguez Antonio Montini	Juan Carlos Escotet Luis Xavier Luján Salvador Eduardo Cores María Josefina Fernández Nelson Orlando Becerra Fernando Crespo Gonzalo Clemente Miguel Ángel Marcano José Rafael Padrón Daisy Josefina Veliz Olga Elena Marcano

Fuente: Banesco 2000 y 2012

8. Estructura

El Banco mantiene una estructura de gobierno compuesto por la Asamblea de Accionistas, la Junta Directiva de la Institución, el Presidente de la Junta Directiva, el Oficial de Cumplimiento de Prevención de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, el Auditor Interno, así como los Comités de Crédito, Riesgo y Auditoría.

Existe un comité de Capital Humano y una Vicepresidencia Ejecutiva de Capital Humano encargadas, entre otras actividades, de asegurar condiciones de trabajo justas y competitivas para sus empleados.

La vicepresidencia de Gobierno Corporativo es la encargada de definir y crear la base normativa para la constitución y desarrollo de los mecanismos de gobierno (Comités Temáticos) y es la responsable de reunir los distintos instrumentos que garanticen su funcionamiento y seguimiento de acciones que promuevan el proceso de aprendizaje, desarrollo de la cultura corporativa y disciplina entre los integrantes de los Comités de gobierno de la institución.

Para el año 2010, Banesco Banco Universal contaba con 13.969 trabajadores, de los cuales 8.785 eran del sexo femenino y una edad promedio general de 32 años de edad y una antigüedad laboral promedio de 5,3 años.

Las organizaciones, y especialmente las financieras, se desenvuelven en un entorno altamente observado por los mercados, la competencia, los accionistas, y en nuestro caso, los agentes reguladores. En este sentido, las percepciones, por lo general, son diversas y dispersas ya que se configuran de forma subjetiva, bajo un esquema de valores, motivaciones, expectativas y preferencias. En sistemas como el financiero, en donde existe una homogeneidad de productos y servicios, y los riesgos reputacionales son elevados, la imagen constituye un factor fundamental para su desenvolvimiento en la sociedad.

Tener una imagen y/o reputación positiva no solo permite la fidelidad de los clientes, sino también la credibilidad en situaciones difíciles, y la posibilidad de minimizar ataques que terminen en la agenda pública o en los medios de comunicación social.

9. Gestión de Comunicaciones Internas

Los medios internos existentes son:

- Cable Banesco: sistema de televisión de circuito cerrado que funciona en Ciudad Banesco.
- Intranet Tiempo Banesco
- La Biblioteca Virtual, accesible desde la Intranet
- Tiempo Banesco, es un espacio que contiene toda la información medular del negocio de manera sencilla, actualizada y de fácil acceso.
- Tablones de anuncios: es una herramienta electrónica disponible en Lotus Notes y la Intranet mediante la cual se puede obtener información sobre productos, servicios, y venta de bienes que realicen los empleados.

- Carteleras mensuales Tiempo Banesco Banco: ubicadas en ascensores, agencias y áreas de servicio.
- Boletín Informativo Semanal por correo electrónico.
- Boletines Especiales vía correo electrónico.

10. Satisfacción del personal con las Comunicaciones Internas

La Vicepresidencia de Inteligencia Corporativa realizó durante 2011 una Encuesta de Canales, con el objeto de medir el nivel de satisfacción del personal del Banco en relación con las comunicaciones internas.

Al cierre del 2011 el nivel de satisfacción de las comunicaciones internas fue de 8,7 puntos sobre una escala del 1 al 10. La encuesta fue realizada a una muestra de 765 entrevistados, con un error de ± 3.4 con un 95% de confianza. Este valor es levemente superior al del 2010 que fue de 8,4 puntos y el valor más alto en los 7 años que se viene midiendo.

11. Socios Sociales

En Banesco Banco Universal, C.A. la inversión social está dirigida a contribuir con proyectos vinculados con los sectores educación y salud.

La acción social desarrollada en la comunidad se realiza de la mano de instituciones con iniciativas de acción a favor de las comunidades.

El concepto de Socios Sociales implica una relación de mediano y largo plazo que garantice la continuidad de los proyectos, para que los aportes no sean meras ayudas sino que constituyan un proceso de crecimiento de las organizaciones participantes.

Para el 2011 sus socios sociales eran: Fe y Alegría, Asociación Civil Red de Casas Don Bosco, Fundación Amigo del Niño que Amerita Protección (Fundana), Fundación Museo de los Niños, Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC),

Fundación Venezolana Contra la Parálisis Infantil, Asociación Audaz para Orientación y Estímulo de Personas con Necesidades Especiales (Apoye), Asociación Civil de Damas Salesianas, Fundación del Estado para el Sistema Nacional de las Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (Fesnojiv), Asociación Civil Siempre Amigos, y Fundación Científica Los Roques.

12. Comunicación con los clientes

Las relaciones ganar-ganar que se fomentan en la institución se basan en tres premisas: rentabilidad, reciprocidad y calidad de servicio.

En concordancia con su Visión de Negocios promueven la bancarización masiva, apoyados en productos y modelos de negocio tecnológicamente innovadores. De esta manera las estrategias están dirigidas a niveles crecientes de inclusión financiera.

A su vez, la institución en su comunicación hacia los clientes, desarrolla una serie de mensajes, que denominamos clave, los cuales, de acuerdo a los informes de Banesco Banco Universal buscan que los mismos lleguen al cliente/consumidor final de la manera más comprensible y cercana posible. Estos mensajes, a su vez, deben estar alineados con las realidades de la oferta o servicio que se ofrece.

En este sentido, el desarrollo de la estrategia comunicacional responde a los siguientes pasos:

- Revisión de las características productos/servicio/promoción.
- Evaluación de las ventajas diferenciadoras: “*unit selling proposition*” o propuesta única de venta/valor.
- Ventajas y beneficios para el cliente y para la organización.
- Evaluación y distribución de los recursos humanos y financieros.
- Análisis de la estrategia de medios
- Análisis de los puntos de atención/oferta al público.
- Análisis de fortalezas y debilidades.
- Evaluación del entorno social y legal.

- Implantación y control.
- Seguimiento.

De acuerdo al marco legal existente en el país en cuanto a publicidad y comunicaciones, los mensajes se alinean a las normas establecidas en:

- Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión.
- Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios.
- Normas que Regulan los Procesos Administrativos Relacionados con la Emisión y Uso de las Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás Tarjetas de Financiamiento o Pago Electrónico, cuyos artículos 23, 24 y 25 (Capítulo I, De las Obligaciones de los Emisores) se hace referencia a los casos de ofertas de premios y promociones
- Reforma de las Normas Técnicas sobre Definiciones Tiempo y Condiciones de la Publicidad, Propaganda y Promociones en los servicios de Radio, televisión y Difusión por Suscripción de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones.
- Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (LOPNA)

Una vez diseñado el producto y su campaña publicitaria, se remite toda la información exigida por la Sudeban en un plazo de cinco días continuos siguientes a la fecha en que se introduce en el mercado.

La publicidad que se utiliza para la introducción de productos al mercado debe ser clara en cuanto a la finalidad y descripción y en cuanto a los beneficios (tasa de interés, etc.). Debe estar expresada en términos comprensibles y claramente legibles. En caso de no cumplir con la notificación dentro del plazo de los cinco (5) días antes indicados la Sudeban podrá suspenderla o prohibirla de acuerdo con lo establecido al respecto en la Ley General de Bancos y ello, a su vez, puede acarrear adicionalmente sanciones.

Por otra parte, la publicidad de los productos y servicios está sujeta a la regulación establecida en la Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios.

La publicidad debe contener información en el idioma oficial, veraz, precisa, comprensible, no debe incitar a la violencia, a la discriminación o a lesionar valores ambientales y morales. INDEPABIS puede sancionar a los proveedores de bienes y prestadores de servicios que infrinjan esta normativa.

Es importante destacar que toda publicidad de las promociones del Banco contienen la indicación de que han sido previamente aprobadas por el Instituto para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (Indepabis) o SUDEBAN; asimismo, en el caso de los productos o servicios a los que le es aplicable, se expresa que se encuentran amparados por el Fondo de Garantía de Depósitos y Protección Bancaria (Fogade). Adicionalmente, existen regulaciones contenidas en el Código de Ética de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), que establece las normas éticas generales que deben cumplir los anunciantes. La publicidad debe estar integrada al proceso de desarrollo económico, cultural y educativo de la población, y no deberá establecer competencia desleal, irrespetar la dignidad de la persona, favorecer o estimular discriminaciones, ni inducir a actividades ilegales.

Todas estas normas son de obligatorio cumplimiento para el Banco en la difusión de mensajes publicitarios destinados a informar a sus clientes y al público en general sobre las características y beneficios de sus productos y servicios.

Adicionalmente, debe remitirse información al BCV en caso de solicitar autorizaciones para nuevas comisiones o tarifas. Ello implica una justificación del incremento y/o establecimiento de cada comisión, tarifa o recargo, estructurado de la siguiente manera:

- **Aspectos cualitativos**

- Descripción de la comisión, tarifa o recargo.
- Beneficio actual y adicional (si aplica) para el cliente.
- Opinión del banco clasificada como muy sensible, sensible o poco sensible sobre la percepción del cliente respecto al incremento.

- **Aspectos cuantitativos**

- Número de clientes a los cuales se les cobra o cobrará la tarifa, comisión o recargo.
- Número de transacciones mensuales con la red del banco y con las redes interbancarias.
- Número de transacciones mensuales (en caso de uso de internet u otros canales)
- Estructura de costos detallada de cada comisión, tarifa o recargo, identificando: costos directos, costos indirectos y cualquier otro.
- Información comparativa de la comisión, recargo o tarifa con relación al mercado.

Todos los nuevos productos se diseñan de acuerdo con la normativa vigente y, en caso de ocurrir algún cambio en el marco legal, el producto es ajustado (para ello nuestros contratos y condiciones generales contienen una cláusula que limita la responsabilidad del incumplimiento de Banesco Banco Universal, C.A. en la prestación del producto o servicio derivado por cambios normativos).

De acuerdo con lo exigido por el órgano regulador, siempre se remite un análisis del riesgo para los depositantes e inversionistas del nuevo instrumento o producto financiero. También se efectúa un estudio de los riesgos que el producto significa para Banesco, lo cual, aunque no impide la ocurrencia de los mismos, define los mecanismos que los mitiguen.

En materia de Responsabilidad Ambiental, la institución tiene por objetivo la reducción que sobre el entorno tienen nuestras actividades mediante el diagnóstico, evaluación, establecimiento de indicadores y metas tendentes a un mejor uso de los recursos naturales, ahorro energético y reciclaje de residuos y materiales. En ese sentido, durante el año 2011 se dio continuidad a la campaña de reciclaje de papel y se publicó a través de los medios internos mensajes para que los empleados conocieran las ventajas del reciclaje y la conservación del ambiente.

En cuanto al compromiso con las Autoridades, explican que Banesco Banco Universal es un socio activo tanto del gobierno central como de los gobiernos regionales y locales en el estímulo del desarrollo y diversificación de las actividades productivas. Trabajan activamente en la bancarización de aquellos grupos sociales aún excluidos del sistema financiero como medio para fortalecer el tejido social, la generación de empleo y el crecimiento económico, coadyuvando estos objetivos del gobierno central establecidos en la Constitución.

- **Campañas e información externa**

Mantienen informados a sus audiencias sobre el funcionamiento, actividades y requisitos sobre diversos trámites y otros datos pertinentes a través de las siguientes herramientas:

- Merchandising y entregables en las agencias.
- Avisos de prensa.
- Boletines impresos
- Publicaciones en los sitios de Banesco en Internet y Blogs.
- Publicación de Informes Semestrales, en físico y en el sitio www.banesco.com
- Publicación del Informe de Responsabilidad y Sostenibilidad Empresarial (anual), en físico y en el sitio www.banesco.com, tanto en español como en inglés.
- Mensajes diarios a través de las redes sociales (Twitter, Facebook, Blogs, y YouTube)

- **Campañas e información internas**

- Entregables, boletines y carteleras.
- Mensajes a través de la Intranet y el correo electrónico.
- Relación existente con el ente regulado

13. El banco en cifras

Al cierre del segundo semestre de 2012, Banesco Banco Universal se ubicó como una organización líder en el sistema financiero venezolano. Para esa fecha, la institución totalizó 1.865.107 créditos, lo que representó 17,1% del número de créditos del sistema bancario nacional (Banesco, 2012). A través de los créditos hipotecarios con recursos propios se beneficiaron más de 1.521 familias en la adquisición de su vivienda, mientras que a través del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat se otorgaron más de 6.900 créditos, equivalentes a 12,44% del mercado de créditos hipotecarios del país. (Ibidem, 2012)

En lo que a la cartera agrícola se refiere, la institución se posiciona como el segundo banco privado más importante del país en ofrecer financiamiento a esta actividad económica, logrando una participación de 13,90% en todo el sistema bancario y de 20,40% en el estrato de bancos comerciales y universales de capital privado. (Ibidem, 2012)

En cuanto a las colocaciones destinadas a la actividad turística, estos financiamientos son equivalentes al 15,35% de la participación de mercado en la banca comercial y universal. Esta cartera estuvo orientada fundamentalmente hacia el equipamiento turístico (45,4%); hacia la construcción (22,7%) así como a financiamientos para remodelaciones, transporte, hospedaje y ampliaciones (31,9%). (Ibidem, 2012)

En relación con la demanda de microcréditos, Banesco se consolidó como la primera institución privada en este sector con 18,0% de participación de mercado en todo el sistema financiero. (Ibidem, 2012)

En cuanto a la cartera de vehículos, Banesco se ubica como la segunda institución con una participación de 24,54 en este tipo de financiamiento. (Ibidem, 2012)

La institución para la fecha en estudio se mantiene como líder en créditos comerciales con 16,70% del mercado, y es el tercer banco en otorgamiento de créditos a la industria manufacturera nacional (10,87%). (Ibidem, 2012)

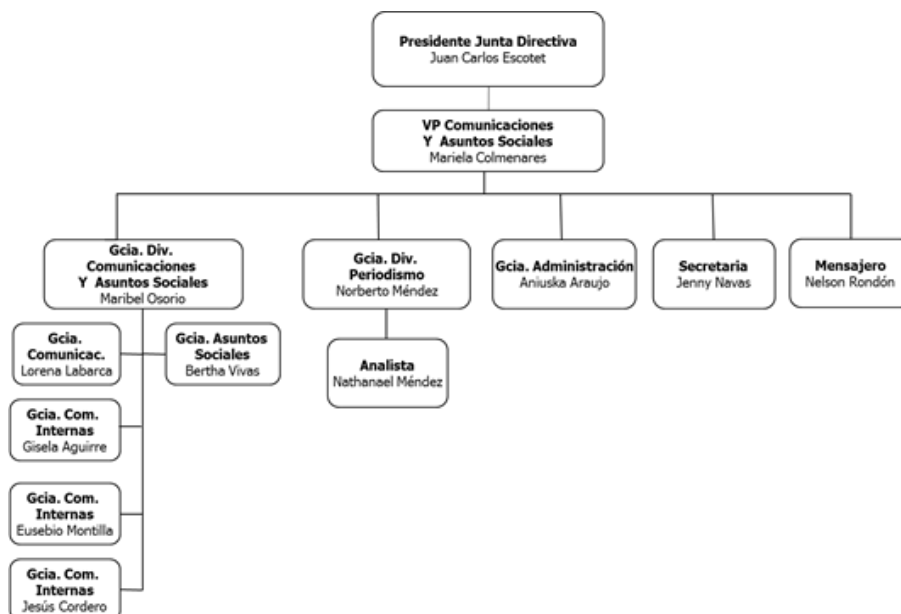
Es importante destacar el liderazgo de Banesco en el sistema financiero en lo que total patrimonio se refiere, con Bs. 10.474 millones, cifra que relacionada con el activo del banco resultó en un coeficiente de suficiencia patrimonial de 10,22%, superior al mínimo exigido legalmente. (Ibíd, 2012)

Finalmente, en lo que a resultados se refiere, Banesco obtuvo un resultado neto de Bs. 4.924 millones en el año 2012. (Ibíd, 2012)

14. Estructura de Comunicaciones y Asuntos Sociales.

La Vicepresidencia de Comunicaciones y Asuntos Sociales para el año 2010 reporta directamente al presidente de la Junta Directiva de Banesco Banco Universal

Gráfico III.1
Estructura Vicepresidencia de Comunicaciones y Asuntos Sociales
Banesco Banco Universal
Año 2010



Fuente: Banesco, 2010

15. Redes Sociales

En el año Banesco Banco Universal, C.A consolidó su presencia en las Redes Sociales al utilizar estos canales como un nuevo medio de atención para clientes y público en general. A través de Twitter, Facebook, YouTube y los blogs, sus seguidores pudieron obtener de primera mano nuestras informaciones y participar en diferentes sorteos.

En Twitter están presentes con las cuentas @Banesco y @Baneskin y en Facebook con las páginas Banesco Banco Universal, Baneskin y Palabras para Venezuela y en YouTube con la cuenta Banescoenimagenes.

A través del correo dialogo@banesco.com los seguidores y usuarios pueden comunicarse directamente con la organización para sus planteamientos de manera más extensa y con la privacidad de la información que se requiere.

Asimismo cuentan con los siguiente blogs para complementar y segmentar la información de la página web www.banesco.com

- Blogosfera: <http://banescoblog.wordpress.com/>
- Banesco Banco: <http://banescobanco.wordpress.com/>
- Responsabilidad Social: <http://rsebanesco.wordpress.com/>
- Banca Comunitaria Banesco:
<http://bancacomunitariabanesco.wordpress.com/>

16. Banesco ante situaciones de crisis

El 7 de agosto de 2009 circuló una falsa información por correo electrónico e Internet, en la que se señalaba que el Gobierno tomaría nuevas medidas en los ámbitos monetario y financiero, y que Banesco, entre otras instituciones financieras, sería adquirido por el Banco de Venezuela. (Web Banesco, 2009)

En un comunicado emitido por Banesco Banco Universal a través de su página web, Juan Carlos Escotet, presidente de la Junta Directiva desmintió este rumor. En la página web de la institución se enfatizó que Banesco no estaba en venta y se solicitó que se desenmascarara a los responsables de la campaña de desinformación, para lo cual la entidad habría remitido información pertinente a las autoridades. Parte del comunicado publicado por la institución financiera expresaba que “(...) Los accionistas de Banesco Banco Universal negamos categóricamente esta información. Banesco no está en venta. No hemos recibido ofertas ni estamos interesados en escucharlas. Por el contrario, continuamos con nuestros planes de expansión y crecimiento que ratifican nuestra confianza y compromiso con el país” (Banesco, 2010)

Algunos de los rumores – publicados en blogs gratuitos y firmados por pseudónimos afirmaban que a los ahorristas se les retendrían mensualidades para “ayudar a Cuba y otros países pobres, y financiar las misiones”, y que la fusión entre el Banco de Venezuela y Banesco sería bautizada como “Banco Socialista de Venezuela”. (Noticias 24, 2009)

Maribel Osorio, Gerente de Comunicaciones de Banesco, desmintió estos rumores asegurando que, por el contrario, la institución bancaria estudiaba en esos momentos, la posible adquisición de otras entidades financieras. Asimismo ratificó que se había enviado a las autoridades toda la información disponible para colaborar con las investigaciones sobre esta campaña de desinformación y desenmascarar a los autores.

Por su parte, el presidente Chávez, al referirse a una reunión sostenida entre el gobierno, la banca pública y privada para sentar posición ante la ola de rumores surgidos, manifestó:

Ahora se ha desatado, en las últimas horas, una arremetida contra el sistema bancario y a eso me quiero referir por un minuto. Instruí al Vicepresidente a hacer una reunión que ya se hizo esta tarde, con el Ministro de Relaciones Interiores, el Ministro de Estado para la Banca Pública, el presidente de la Superintendencia de Bancos, el presidente de Fogade, el presidente de la Asociación Bancaria Venezolana, ente privado que agrupa a los bancos privados más grandes del país, y algunos presidentes de bancos, Banco Provincial, BOD, Banesco y otros” (...) “Se estuvo analizando el tema y ya ellos dieron una declaración al país. Yo no voy a agregar mucho más. Yo sólo alerto que esto es parte de la guerra económica y esto lo que hace es demostrar una vez más que estamos sometidos a fuego en una guerra económica, psicológica, impulsada desde verdaderos

centros de operaciones en Estados Unidos, en otros países y también en Venezuela, por Internet, por twitter, por correo electrónico, mensajitos de teléfono, por esa vía nos quieren desestabilizar”. “Están tratando de generar lo que se llama corridas bancarias, pánico bancario, fundamentándose en el hecho de que hemos intervenido un banco grande. Estamos cortando por lo sano. (Chávez, 2010)

En esa oportunidad, el presidente Chávez enfatizó una vez más que la intervención del Banco Federal fue obligante y que se tomó siguiendo un mandato de la ley para proteger a los ahorristas, quienes comenzarían a recibir la garantía de sus ahorros con recursos que el Estado venezolano tenía disponible para ese fin.

17. Desmentidos

Tras la publicación en septiembre de 2010 de un artículo denominado “La gran mentira de la Banca Comunitaria Banesco” (Guzmán, 2010) en el portal web Aporrea.org, Banesco exigió el derecho a réplica en ese mismo espacio, el cual le fue concedido. De esta forma publicó el artículo “Sobre la Banca Comunitaria Banesco” a través del cual explicó sobre qué trataba este segmento, los servicios ofrecidos y los resultados de los estudios de Impacto Social de la Banca Comunitaria Banesco realizados por las firmas consultoras Advantis y Asunto Público registrados a la fecha. (Valladares, 2010)

III.2. Mercantil Banco Universal

La historia de Mercantil se inició en 1925 con la creación del Banco Neerlandó Venezolano por parte de un grupo de 98 venezolanos emprendedores. El recién creado banco contaba con un capital social de 3 millones 200 mil bolívares, una nómina de 16 empleados y una junta directiva presidida por Francisco Guzmán Alfaro y su primera sede se encontraba en la esquina de Camejo, en Caracas.

Desde sus inicios, estos son algunos de los hitos más importantes de la historia de Mercantil.

En 1926 cambia su denominación a Banco Mercantil y Agrícola.

En 1927, el entonces Banco Mercantil y Agrícola era uno de los cuatro y únicos institutos financieros venezolanos que emitían su propio papel moneda de circulación legal. Para ese momento, el monto autorizado de emisión de billetes del Banco Mercantil y Agrícola, alcanzó Bs.12 millones que eran aceptados en todo el país como medio natural de pago junto al oro americano, la morocota y otras piezas de oro nacional y extranjero.

En un contexto histórico en el que la industria petrolera aún era incipiente y que la actividad agrícola que se desarrollaba para la época conformaba de manera importante los ingresos de Venezuela, esencialmente por los volúmenes de producción de Café y Cacao, el Banco Mercantil y Agrícola se adelantaba a la legislación que posteriormente se implantaría en el país, creando bases legales en cuanto a la regulación de operaciones y al otorgamiento de créditos agropecuarios por parte de la banca. El Instituto aceptaba en calidad de prenda o garantía, productos agrícolas.

- En 1936 establece su primera sucursal en Valencia.
- En 1951 muda su sede el número 5 de la esquina de San Francisco de Caracas.
- En 1952 se inaugura la primera sucursal en Caracas, la de Catia.
- A finales de los años 60 el banco contaba con 28 sucursales y agencias en todo el país para atender la expansión de sus operaciones.
- En 1968 se inició un proceso de diversificación de servicios para la clientela: créditos para automóviles; se posiciona como pionero del sistema electrónico en el procesamiento de datos en el sistema financiero venezolano. Se afilia a la compañía internacional Diners Club para manejar la franquicia de la tarjeta en Venezuela.
- En 1972 se constituye el Consorcio Inversionista Mercantil y Agrícola, CIMA, que tenía como objetivo participar en negocios financieros distintos a los tradicionales de la banca comercial (fondos de activos líquidos, hipotecario) y en otros desarrollos. Ese mismo año también se establece el primer contrato de Fideicomiso de Prestaciones Sociales con la industria petrolera que lo convierte en pionero de esta actividad en Venezuela.
- En 1974 se constituye Seguros Mercantil.
- En 1975 el banco abre oficinas de representación en algunas de las principales ciudades del mundo: Nueva York, Londres y Frankfurt.
- Se funda en diciembre de 1975 el Banco Mercantil Venezolano N.V., en Curazao.

- En 1976 iniciaron un proceso de expansión internacional creando oficinas de representación en Londres, Nueva York y Frankfurt.
- En 1977 inicia sus actividades Banco del Centro, en Panamá, con licencia bancaria internacional y enfocado al financiamiento del comercio en América Latina y actividades de *trading*.
- En 1981 se establece una sucursal del banco en Panamá y se abren en Latinoamérica oficinas de representación en Bogotá y Lima.
- En 1982 el Banco Mercantil y Agrícola adopta el nombre de Banco Mercantil y un año después muda su sede principal a la dirección actual, en el N° 1 de la Avenida Andrés Bello de Caracas. Se adopta un nuevo logotipo e identidad corporativa. También en 1982 se recibe autorización para abrir una sucursal en Curazao y oficinas en Sao Paulo y Quito.
- En 1987 se adquiere Commercebank en los Estados Unidos.
- En 1988 inicia operaciones en Suiza, BMS Finanz AG, dedicada a la actividad de financiamiento de comercio entre Latinoamérica y Europa así como también de banca privada.
- Se crea en 1988 la Fundación Banco Mercantil, con el fin de desarrollar los programas de carácter institucional que hasta el momento venía adelantando Banco Mercantil, como Ponle Cariño a tu Colegio, iniciado en 1982.
- En 1989 inicia actividades la sucursal *on shore* de Curazao para operar en el mercado local y se crea Merinvest, para realizar operaciones de corretaje de valores y administración de fondos mutuales.
- En 1991 se inaugura la oficina de representación en Ciudad de México.
- En 1996 cambia su condición de banco comercial a banco universal, mediante la fusión con las empresas pertenecientes a CIMA.
- En 1997, se crea Mercantil Servicios Financieros, compañía que tiene como principales subsidiarias a Banco Mercantil, Seguros Mercantil, Merinvest y Commercebank.
- En 1982 la empresa cambia de nombre y adopta el de Banco Mercantil C.A., y ese mismo año inaugura oficinas de representación en Curazao y Sao Paulo (Brasil). Posteriormente se traslada al Edificio Mercantil, ubicado en la Avenida Andrés Bello N°. 1 en Caracas, actual sede principal del Banco y de todas las operaciones y áreas de negocio del Grupo Mercantil.
- En 1987 traen los primeros cajeros automáticos al país (Abra24).
- En el año 2000 el Banco Mercantil adquiere y fusiona InterBank, proceso que culmina un año más tarde.

- En 1997 se crea el holding Mercantil Servicios Financieros, conglomerado que pasa a poseer en 99,99% las acciones del Banco Mercantil.
- En 2000 la filial en Suiza BMZ Finanz A.G. obtiene el permiso de las autoridades para operar como banco comercial y convertirse en Banco Mercantil Suiza, primer banco latinoamericano en ese país.
- En 2001 Mercantil adquiere Seguros Orinoco y en 2002 se produjo la fusión de esta empresa por Seguros Mercantil.
- En 2002 comienza a operar en Estados Unidos Commercebank Investment Services, subsidiaria de Commercebank para el área de corretaje de títulos valores y asesoría de inversión a nivel nacional e internacional.
- En 2004, inicia operaciones Commercebank Trust Company, subsidiaria de Commercebank proveedora de servicios de fideicomiso en el estado de la Florida.
- En 2006, Mercantil Servicios Financieros anuncia una nueva estrategia de marca que identifica bajo el nombre Mercantil a todas sus subsidiarias y se diseña una nueva identidad corporativa. Las principales empresas subsidiarias de Mercantil pasan a denominarse: Mercantil Banco Universal, Mercantil Seguros, Mercantil Merinvest, Mercantil Commercebank, Mercantil Bank (Schweiz) A.G. y Mercantil Bank Curaçao N.V.
- En 2007, Mercantil Servicios Financieros cambia el nombre e identidad visual de sus empresas filiales pasando el banco a denominarse Mercantil Banco Universal.
- En 2008, se autoriza el cambio de nombre de Banco del Centro a Mercantil Bank (Panamá), el cual además recibe una licencia general para participar en el mercado local.

1. Principios éticos

Según Sergio Simeone, gerente de Recursos Humanos de Mercantil Banco Universal, desde la creación del banco, este se ha caracterizado por ser una organización honesta y de sólidos principios éticos; aspectos que le han permitido captar y desarrollar un excelente recurso humano.

Bajo la premisa de que los trabajadores representan el activo de mayor importancia, han adoptado prácticas siempre orientadas a generar un ambiente de trabajo favorable.

La entidad financiera también realiza esfuerzos orientados a la formación integral de sus trabajadores, tales como ofrecer posibilidades de aprendizaje a través de cursos, becas para estudios de los trabajadores y familiares, oportunidades de desarrollo y actividades deportivas y de esparcimiento. Explicó que la organización ha asumido el reto de generar iniciativas que beneficien y satisfagan a los casi 7.600 trabajadores que prestan servicios y que se encuentran distribuidos por todo el país.

Simeone explica que incluso en un contexto tan retador como el venezolano virtudes como la adecuada apreciación, análisis y comprensión del entorno en el que operan, la alta disposición y la constancia, les han permitido generar acciones orientadas a mantener y mejorar, aún más el lugar de trabajo.

“Partiendo del concepto de que la cultura de la organización resulta equivalente a lo que es la personalidad para los individuos, definitivamente consideramos que la cultura Mercantil (caracterizada por su ética, comunicación, responsabilidad y franqueza) permite al ente ser un gran lugar para trabajar.” Es decir, gente satisfecha, motivada y comprometida en dar lo mejor de sí, lo que se traduce en trabajadores con un desempeño superior. “Quienes realizan su trabajo con mística se sienten orgullosos tanto de sus logros particulares como de los alcanzados por la organización, que finalmente son el resultados de la suma de cada uno de los esfuerzos individuales de los diversos grupos de trabajo que la conforman”.

2. Misión

2000	2012
Satisfacer las aspiraciones del individuo y la comunidad donde actúa, mediante la presentación de excelentes productos y servicios financieros en diferentes segmentos del mercado, utilizando los recursos disponibles en forma eficiente con el fin de obtener una rentabilidad adecuada y agregar valor a sus accionistas	Satisfacer las aspiraciones del individuo y la comunidad donde actúa, mediante la prestación de excelentes productos y servicios financieros en diferentes segmentos del mercado, agregando valor a sus accionistas mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles.

Fuente: Mercantil 2000 y 2012.

3. Visión

2000	2012
<p>Ser el mejor proveedor de servicios financieros midiendo el grado de satisfacción integral de las necesidades y expectativas de los clientes, mediante productos y servicios considerados por ellos mismos como los mejores del mercado.</p>	<p>Retirada para revisión</p>

Fuente: Mercantil 2000 y 2012.

4. Valores

2000	2012
<p>Ser reconocida por su solidez y sus principios éticos comprobados.</p> <p>Ser una institución solidaria factor importante en el desarrollo de las comunidades donde presta sus servicios.</p> <p>Ser a nivel internacional, un ejemplo para los ciudadanos, ya que es un representante sin igual de Venezuela.</p> <p>Ser una institución de vanguardia e innovadora, que se anticipa tanto a los requerimientos de sus clientes, como a las acciones de su competencia.</p> <p>Disponer del mejor y más capacitado grupo de recursos humanos.</p> <p>Desarrollar una adecuada gestión de riesgos, conjuntamente con una excelente administración de activos y pasivos.</p> <p>Mantener tecnología de punta como apoyo a la gestión de negocios, mantener el enfoque continuo en el incremento de la eficiencia operativa de la organización como un todo.</p>	<p>No se encontró documento con su enunciación o descripción.</p>

Fuente: Mercantil 2000 y 2012.

5. Dirección

2000	2010
Gustavo Marturet (Presidente) Gustavo J. Vollmer H. Alfredo Travieso P. Francisco Aguerrevere P. Luis A. Romero M. Alberto J. Sosa S. Miguel A. Capriles L. Timothy Purcell	Gustavo Vollmer A. (Presidente) Nerio Rosales R. (Presidente Ejecutivo) Gustavo A. Marturet M. Alfredo Travieso Eduardo Mier y Terán Víctor J. Sierra Roberto Vainrub

6. La comunicación en Mercantil Banco Universal

La responsabilidad de la comunicación en Mercantil Banco Universal cuenta con dos unidades responsables con funciones de publicidad y mercadeo y de carácter corporativo.

1. Unidad de Mercadeo Institucional

Para el año 2000, la unidad de Mercadeo Institucional se encargaba de diseñar y organizar todas las campañas publicitarias e institucionales de la organización. Su función era dar a conocer la imagen de la organización a través de todos los medios de comunicación social (cine, radio, prensa y televisión) como una estrategia de negocios, diversificada y orientada al cliente externo que diera a conocer la gama de productos y servicios que ofrecía la institución. Mantuvo una estrecha relación con la unidad de Comunicaciones Corporativas.

2. **Unidad de Comunicaciones Corporativas**

La unidad de Comunicaciones Corporativas se creó en 1997 con la finalidad de mantener informados y comunicados a todos los integrantes de la institución en lo concerniente a nuevos servicios, actualizaciones de sistemas, eventos, actividades de la junta directiva, nuevas campañas de imagen en los medios de comunicación y un reporte diario de los acontecimientos más relevantes del país.

Esta información era enviada a través del sistema de comunicaciones internas o correo electrónico, llamado Lotus Notes, al cual tenían acceso 70% de los empleados de la organización. Es de hacer notar que los únicos que no tenían el correo eran los cajeros de taquilla por considerar que esto los distraería de sus funciones diarias. Para cubrir esta deficiencia informativa, el coordinador de cada oficina tenía la obligación de publicar en carteleras la información que sea de interés para ellos.

Para ese momento desarrollaba los siguientes medios de comunicación:

- **Boletín Mercantips**

Publicación con información general de 2 páginas, con periodicidad ocasional que en su mayoría no reflejaba el acontecer de la Organización, ya que en una proporción mínima comunicaba los logros de la empresa (Entre 1997 y 1999 se editaron seis boletines de esta publicación)

- **Carteleras Edificio Mercantil**

Hojas informativas “Mercantil al Día” que normalmente reseñaban actividades de la unidad de Recursos Humanos, responsable de su publicación y mantenimiento. Eran colocadas en aficheras con pedestal. Contenían información en su mayoría relacionada con ofertas para los trabajadores, actividades recreativas y deportivas.

- **SAIC** (Herramienta de comunicación electrónica con el personal)

A través de esta herramienta se transmitía un índice de prensa financiero, con los titulares más importantes referidos a la banca que habían sido publicados en los medios de comunicación social impresos.

- **Circulares (Ocasional)**

Destinadas a circular mensajes del presidente de la organización al personal y alguna que otra actividad especial que ameritara reseñarse.

En 1999, de acuerdo con el trabajo de reingeniería realizado sobre los procesos más importantes de la institución, (Grupo de trabajo Toolkit) se detectó que la empresa carecía de un sistema de comunicación uniforme, claro y continuo, además de vehículos de comunicación que en forma periódica vincularan al trabajador con la organización, informándole acerca de sus actividades y logros.

Los resultados de estudio efectuado en el año 2000 destacaron que de un universo de 290 personas encuestadas (gerentes, coordinadores, profesionales y personal de apoyo)

- 72% desconocía los lineamientos y las estrategias de la empresa
- 45% indicó que la información que recibía no era oportuna y precisa
- 64% no estaba informada de los productos y servicios que ofrecía la empresa
- 62% no poseía suficiente información sobre la estructura y funciones de las diferentes unidades de la organización
- 73% desconocía los proyectos desarrollados por la empresa

Estos resultados evidenciaban que la empresa para ese momento carecía de una estrategia interna de comunicación clara y transparente, que ofreciera de manera consistente y a través de canales de comunicación adecuados, información actualizada de la empresa.

Ante esta situación, en 1999, se concienció acerca de la necesidad de contar con un sistema de comunicación que facilitara al personal el conocimiento y la comprensión necesaria acerca de la organización, especialmente en lo que se refería al proceso de transformación corporativa que dio lugar a la creación de la holding Mercantil Servicios Financieros. Cabe destacar que para ese entonces, 88% de la población encuestada desconocía la Misión de Mercantil; 56% no sabía que era Mercantil Servicios Financieros y 72% desconocía los lineamientos estratégicos de la empresa.

Ese mismo año la Gerencia de Comunicaciones Corporativas se propuso desarrollar un primer plan de comunicaciones internas y externas dirigido a las audiencias clave a través de canales de información que permitieran distribuir la información a los distintos niveles de la organización. Este plan incluyó la difusión de la misión, visión y estrategias para el logro; principios y valores de la empresa.

Las acciones dirigidas a posicionar a la empresa tanto a nivel interno como externo mediante un sistema de comunicación uniforme y continuo, tuvo como elementos clave para la comunicación los siguientes principios: honestidad, confianza, experiencia, seguridad, tradicional (apegado a principios y valores) y actualizado tecnológicamente.

Bajo esa premisa, ya para el año 2003 la Gerencia de Comunicaciones Corporativas contaba con los siguientes medios para comunicarse con sus públicos y dar a conocer la empresa y sus subsidiarias más importantes:

- **A nivel interno:**
 - Notas de Prensa
 - Resumen de Prensa diario
 - Boletín Noticias Mercantil Electrónico (mensual)
 - Revista Noticias Mercantil (bimestral)
 - Circulares
 - Carteleras internas Mercantil Al Día
 - Informe Semanal Mercantil (físico y electrónico)
 - Análisis del entorno económico y financiero

- Publicaciones periódicas en apoyo a proyectos especiales (dípticos, trípticos y otros)
- Lotus / General Banco. Noticias e informaciones sobre actividades y otros requerimientos de todas las Unidades de la Organización (Suspensión aire acondicionado, mensajes del Presidente, anuncios de nuevas campañas, votaciones internas, Caja de Ahorros, etc.)

A nivel externo:

- Notas de Prensa
- Ruedas de Prensa
- Seminarios, Conferencias, Congresos, Foros y Otros
- Publicaciones Especiales Catálogos eventos varios
- Audiovisuales Proyectos Especiales Informes semestrales y anuales de Banco Mercantil y Mercantil Servicios Financieros
- Cartelera Mercantil Al Día – versión prensa
- Página WEB – Informaciones generales y control cambiario
- Pantalla Mercantil (Análisis financiero diario en los diarios El Nacional, El Universal y El Mundo)
- Noticias de Cine (institucionales)
- Seminario para periodistas de la fuente económica (Iesa-Mercantil)

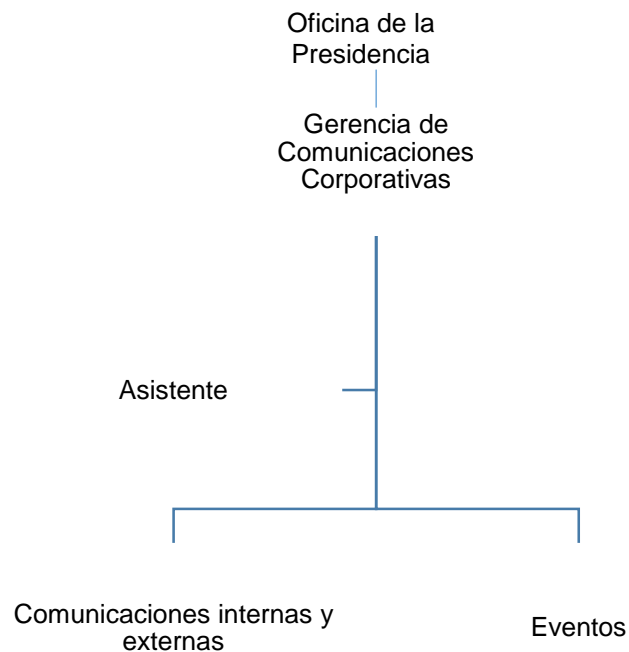
7. Organigrama 2002-2010

En el caso de estudio, el organigrama de Mercantil Banco Universal es horizontal lo cual es un indicativo de una mayor comunicación entre los diferentes departamentos que la conforman y facilita que la comunicación con la alta gerencia no sea una relación difícil.

El organigrama se mantiene a lo largo del tiempo, con la excepción que la unidad de Eventos fue desincorporada de este departamento y pasó a la Gerencia de Mercadeo y Publicidad.

Durante el período de estudio, el número de personas que conformaron la Gerencia osciló entre tres y cinco periodistas y un asistente administrativo como personal de apoyo.

Gráfico III.2.
Estructura de la Gerencia de Comunicaciones Corporativas
Mercantil Banco Universal
2002



8. Implementación y Resultados Obtenidos.

Aun cuando no existían Indicadores y metodologías propias para determinar la eficiencia de la gestión de la Gerencia, para el año 2003 se inició una evaluación con base en los resultados de publicación de actividades de la empresa tanto a nivel interno como externo, así como el número de eventos realizados durante el año.

El primer Informe sobre el Entorno Económico, como se denominaba, estaba referido al análisis de prensa y centimetrage) evidenció de forma cuantitativa, la difusión positiva de los mensajes institucionales de Mercantil.

Adicionalmente esta unidad elabora un boletín mensual con los últimos logros y cambios efectuados en la organización, el cual se distribuye a todas las oficinas. Así como también, los informes financieros, cuya periodicidad es semestral, éstos son enviados a las oficinas como material de apoyo para los gerentes.

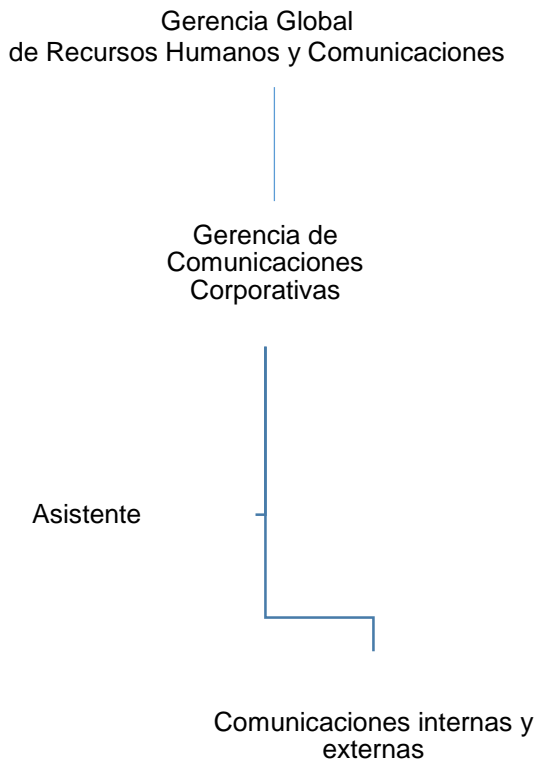
9. La comunicación en 2010-2012

La Gerencia de Comunicaciones Corporativas antiguamente reportaba a la unidad de Recursos Humanos, posteriormente a la Oficina de la Presidencia y a partir del año 2007 a la Gerencia Global de Recursos Humanos y Comunicaciones, donde se revisa y asigna el presupuesto de esta gerencia. A pesar de los cambios en los nombres de la jerarquía estructural, siempre es la misma quien la regenta.

Aun cuando Mercantil Banco Universal ha efectuado cambios en su organigrama que evidencian la intención de la organización por actualizar toda su Estructura, esto no ha ocurrido en el departamento de Comunicaciones Corporativas.

Para el año 2010-2012 la Gerencia de Comunicaciones Corporativas mantenía la siguiente estructura:

Gráfico III.3.
Estructura de la Gerencia de Comunicaciones Corporativas
Mercantil Banco Universal
2010



Los medios utilizados para adelantar sus funciones son:

A nivel interno:

- Notas de Prensa
- Resumen de Prensa diario
- Revista Noticias Mercantil (bimestral)
- Circulares
- Cartelera interna Mercantil Al Día
- Informe Semanal Mercantil (físico y electrónico)

- Análisis de prensa
- Publicaciones periódicas en apoyo a proyectos especiales (dípticos, trípticos y otros)
- Lotus / General Banco. Noticias e informaciones sobre actividades y otros requerimientos de todas las Unidades de la Organización (Suspensión aire acondicionado, mensajes del Presidente, anuncios de nuevas campañas, votaciones internas, Caja de Ahorros, etc.)

A nivel externo:

- Notas de Prensa
- Informes semestrales y anuales de Banco Mercantil y Mercantil Servicios Financieros

PARTE II
DE LA TEORÍA A LA REALIDAD...A LA PRÁCTICA

CAPITULO IV

ARMONIZANDO LA PRÁCTICA CON LA TEORÍA

Fernando Molina López¹, (Hernández, 2012) define el pensamiento comunicativo como un enfoque centrado en el conocimiento, la comprensión, el análisis la interpretación y la explicación de los fenómenos de comunicación e interacción humana en cualquier ámbito de las relaciones sociales u organizacionales.

Debido a que las teorías organizacionales han sido formuladas de acuerdo a la época y a las necesidades específicas del momento histórico vigente, estas evolucionan de forma permanente. Desde las primeras formulaciones que surgieron en la era de la modernidad, las teorías organizacionales han estado influenciadas por diferentes corrientes del pensamiento, entre las que destacan el racionalismo, que otorga una mayor importancia a las metas y a los roles ajustables a los propósitos gerenciales; los teóricos de los recursos humanos, con énfasis en la relación existente entre la organización y su gente para lograr una mayor coherencia entre las necesidades, habilidades y valores de los individuos; así como en los enfoques políticos, donde el poder, el conflicto y la distribución de los recursos constituyen el tema central de sus posturas. A estos también se suman los enfoques simbólicos, que hallan virtudes en las desviaciones de las organizaciones y pretenden crear, en consecuencia, una cohesión mediante el poder y el diseño racional.

IV.1. La organización. Teorías administrativas modernas

Muchas de las teorías mencionadas anteriormente llegaron a perder validez por diversas razones, bien por sus enfoques de sistemas cerrados, muy estructurados, que obviaron las relaciones establecidas con el entorno o por la rigidez, mecanicismo o humanismo exagerado que les caracterizó en su momento. Estas limitaciones dieron lugar al surgimiento de la Teoría General

¹ Profesor de la Universidad Autónoma de México

de Sistemas² y a un nuevo enfoque en el estudio de las organizaciones en los que se aplican los conceptos clave de esta teoría.

Según expresan Kast y Rosensweig (Kast E, 1992), el concepto de límite contribuye a comprender las diferencias entre sistemas cerrados y abiertos, fijando el ámbito de actividades de la organización, aun cuando no son fácilmente definibles y se determinan, básicamente, por las funciones y actividades de la organización. Otro concepto importante en las organizaciones son los de diferenciación y especialización entre los subsistemas internos. Un tercer concepto, denominado equifinalidad, sugiere que ciertos resultados se pueden alcanzar con diferentes condiciones iniciales y por medios divergentes.

Aun cuando los conceptos de sistemas constituyen un amplio marco de referencia para comprender las organizaciones, el elevado nivel de generalización que le caracteriza dio paso al desarrollo del punto de vista de contingencia, el cual, según Kast y Rosensweig³ (1992). “busca entender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas, así como entre la organización y su medio ambiente y definir los esquemas de relaciones o configuraciones de variables” (p.121)

1. La teoría estructuralista

El estructuralismo es una tendencia filosófica que surge en Francia en la década de los 60 y que se articula –inicialmente-, como un planteamiento

² La Teoría General de Sistemas surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica

³ Estos autores conciben a la organización como un sistema abierto que intercambia información, energía y materiales con el medio o supra sistema, el cual influye en la forma en que el sistema organizacional efectúa sus actividades. Para ellos la organización es un subsistema del sistema ambiental o medio, del cual obtienen recursos para efectuar sus actividades, los cuales son devueltos al medio en forma de productos provenientes de la transformación que efectúa la organización. Además, los límites de las organizaciones no están claramente definidos: son abiertos y realizan un intercambio constante de información, a lo que contribuye el hecho de que las organizaciones están integradas por seres humanos influenciados por ambiente extra organizacional. Así, la complejidad y la heterogeneidad del ambiente determinan la diferenciación de la estructura interna de la organización.

teórico de Ferdinand de Saussure⁴ (1916), quien a través de su obra *Curso de Lingüística General*, introduce el uso del método estructural en el campo de los fenómenos lingüísticos. Sin embargo, fue necesario que surgiera el trabajo de Claude Lévi-Strauss⁵ (1949) para que el estructuralismo traspasara el marco de la lingüística, en el que se había desarrollado por más de medio siglo y comenzara a convertirse en una alternativa válida para otras áreas del pensamiento social, en especial para la sociología política. Esta corriente reúne autores que se expresan en diferentes campos, entre los que destacan, Lévi-Strauss (Etnología), Michel Foucault⁶ (Historia y Filosofía), Louis Althusser⁷ (Enfoque estrictamente Marxista), y Roland Barthes⁸ (Crítica Literaria).

Para algunos autores, el estructuralismo no es propiamente una escuela sino un enfoque metodológico para el estudio de ciencias sociales, como: la antropología cultural, la lingüística, la historia, la psicología de la gestalt y otras.

⁴ Ferdinand de Saussure (1857-1913). Es considerado el padre de la Lingüística, campo que a su entender está compuesto por todas las manifestaciones del lenguaje humano, todas las formas expresivas, sin discriminar entre "buenos" y "malos usos" y sin considerar el grado de civilización de sus hablantes. La tarea de la lingüística es por tanto realizar la descripción e historia de todas las lenguas, encontrar los principios generales de sus funcionamientos y, fundamentalmente, deslindarse y definirse ella misma

⁵ Claude Lévi-Strauss es considerado como padre del Estructuralismo. Sus estudios a lo largo de las décadas de los 50 y 60 se basan en la aplicación de la lingüística estructural de Saussure a la antropología. Los resultados revolucionaron el concepto de las ciencias humanas del momento y muchas de las ideas que desarrolló en su momento, se consideran base de corrientes teóricas actuales en muchos ámbitos de investigación.

⁶ (1926-1984) Filósofo francés. Influido por Nietzsche, Heidegger y Freud, en su ensayo titulado *Las palabras y las cosas* (1966) desarrolló una importante crítica al concepto de progreso de la cultura, al considerar que el discurso de cada época se articula alrededor de un «paradigma» determinado, y que por tanto resulta incomparable con el discurso de las demás. Del mismo modo, no podría apelarse a un sujeto de conocimiento (el hombre) que fuese esencialmente el mismo para toda la historia, pues la estructura que le permite concebir el mundo y a sí mismo en cada momento, y que se puede identificar, en gran medida, con el lenguaje, afecta a esta misma «esencia» o convierte este concepto en inapropiado. En una segunda etapa, Foucault dirigió su interés hacia la cuestión del poder.

⁷ (1918 -1990) Filósofo francés. Está considerado, junto con Lévi-Strauss y Lacan, uno de los representantes más destacados del estructuralismo francés en lo que se refiere al análisis de las ciencias humanas, aunque siempre negó estar vinculado a dicha corriente. Marxista convencido, se propuso hacer una lectura fiel de Karl Marx a partir de la sistemática estructural, y hacer una clara distinción entre el "primer" Marx y el "último" Marx.

⁸ Roland Barthes (1915 1980) Crítico, ensayista y semiólogo francés. Fue uno de los principales representantes de la *nueva crítica* o crítica estructuralista.

En su orientación hacia la sociología organizacional, la teoría estructuralista busca, fundamentalmente, interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo.

Esta teoría se originó principalmente por:

- a. La oposición que para el momento existía entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas que derivaron en la necesidad de una nueva teoría que permitiera abarcar los aspectos que eran considerados por la una e ignorados por la otra y viceversa.
- b. La necesidad de considerar la organización como una unidad social grande y compleja en la que interactúan muchos grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la organización
- c. La necesidad de establecer un nuevo concepto de estructura. Es decir, la estructura se mantiene aun cuando se altera uno de sus elementos o relaciones

La Teoría Estructural da origen a un nuevo concepto de organización (global: intra e inter-organizacional) y las clasifica en:

- Formales: las que perduran en el tiempo y los empleados pasan por ellas
- Informales: aquellas circunstanciales o definidas para una tarea específica emergente o transitoria.

Esta teoría permite la relación entre los componentes de la organización, y afirma que cada cargo debe tener sus atribuciones y la capacidad de tomar decisiones en forma independiente.

Entre sus principales aportes se encuentra la importancia que otorga a la variable entorno organizacional o ambiente, mantiene una visión organizacional a largo plazo y estimula el concepto del hombre organizacional:

que planifica y está dispuesto al cambio, que crece con la organización, con una manera de hacer eficiente y eficaz el trabajo.

2. La teoría de las contingencias o situacional

La palabra contingencia es definida por Eduardo Bueno Campos⁹ (1996) como "toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo de la organización y a su comportamiento de forma, en principio no controlable directamente" (p.168).

Intenta dar respuesta a las contingencias o situaciones diarias de una empresa, institución o grupo de personas que trabajan para lograr metas en común y que, utilizando métodos de otras escuelas administrativas de acuerdo a la coyuntura del momento, hace uso de la menor cantidad de recursos para lograr los mejores resultados en tiempos a corto y mediano plazo.

Algunos autores ubican su origen en 1920, cuando Mary Parker Follet¹⁰ comienza a reflexionar sobre la posibilidad de obtener mejores resultados en una empresa si se toma en cuenta la situación en que se encuentran ésta y sus trabajadores.

Según Bueno Campos, (1996, p.65) existen dos corrientes de la Teoría Contingencial:

⁹Eduardo Bueno Campos es Presidente Ejecutivo del Instituto Universitario de Administración y Dirección de Empresas y Director del Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC). Es Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Mercantil por la Universidad Complutense de Madrid, Catedrático de Economía de la Empresa (Área de Organización de Empresas) en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) y Catedrático de Organización y Administración de Empresas de Escuelas Universitarias

¹⁰ Mary Parker Follett (1868-1933) fue una trabajadora social, consultora y autora de libros sobre la democracia, las relaciones humanas y la administración. Trabajó como teórica de la administración y la política, introduciendo frases tales como resolución de conflictos, poder y autoridad y la labor del liderazgo.

1. La Escuela de los sistemas socio-técnicos.

Con énfasis en los estudios de Emery y Trist, quienes en los años 60, tratan de identificar el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente, clasificándolo según su naturaleza. De acuerdo a la interdependencia causal existente entre las compañías estudiadas y su entorno, (Chiavenato, 2000) afirma que los investigadores lograron determinar que existen cuatro contextos ambientales que regulan la estructura y el comportamiento organizacional:

- a. Entorno Estático y Aleatorio (tranquilo)
- b. Entorno Estático y Segmentado
- c. Entorno Perturbado y Reactivo
- d. Entorno de Campos Turbulentos"

- **El entorno Estático y Aleatorio**

Es el medio más elemental y tranquilo. Corresponde, de acuerdo a la definición de los economistas al mercado de "competencia perfecta" caracterizados por organizaciones exclusivamente competitivas, venden productos homogéneos, pero cada organización es tan pequeña que ella sola no puede influir en el mercado ni en las demás organizaciones del ambiente. Sus objetivos son relativamente estables y están distribuidos al azar (aleatoriamente) sin conexión alguna. Sobreviven en pequeñas unidades aisladas y es muy difícil que puedan adaptarse a otro ambiente. No distinguen entre táctica y estrategia.

- **El entorno Estático y Segmentado**

Aunque también es tranquilo, sus objetivos están de alguna manera concentrados. Corresponde al modelo de "competencia imperfecta" de los economistas. Es la competencia monopolista.

Es necesario que cada organización conozca su mercado y que este conocimiento se refleje en el proyecto de su producto o servicio. Toda organización puede tener cierto control sobre el mercado ambiental, pero no

puede afectar a las demás organizaciones. Las organizaciones de este nivel tienen objetivos relativamente concentrados, son multifuncionales y muy jerarquizadas. La coordinación y el control se hallan centralizados. Requieren especialización en su tecnología para la consecución de sus objetivos estratégicos. Se dedican a elaborar un tipo de producto en una región donde no existe un mercado competitivo. Su supervivencia depende de su conocimiento del medio. Es fundamental la velocidad de respuesta ante la variación ambiental.

- **El entorno Perturbado y Reactivo**

Está referido a un ambiente más dinámico que estático en el que se desarrollan organizaciones del mismo tamaño, tipo y objetivos, en el que disponen de las mismas informaciones y pretenden servir el mismo mercado. Las confrontaciones ya no ocurren al azar. Todos saben que van a hacer los demás. Las oportunidades de cada organización aumentan en la medida de su conocimiento del medio y de la velocidad de sus acciones. La flexibilidad exigida por este medio estimula cierta descentralización al tiempo que premia la velocidad y calidad de las decisiones. Corresponde al “mercado “oligopólico” de los economistas. Las actividades de una organización repercuten adversamente en los demás y surgen rivalidades.

Las organizaciones matriciales son las más comunes en este entorno. Se dedican a negocios diversificados o actúan en un mercado muy disputado.

- **El entorno de Campos Turbulentos**

Se caracteriza por la complejidad, turbulencia y dinamismo del mismo. Hay un alto grado de incertidumbre que obliga a la empresa a enfrentar situaciones cada vez más impredecibles. Las organizaciones no pueden adaptarse con éxito mediante competencia, sino que requieren colaboración para reducir la incertidumbre. Esto permite crear un mecanismo de control obedecido por todas las organizaciones del entorno.

2. La corriente Contingencial

Estudia la influencia de las contingencias sobre la estructura organizativa y el comportamiento administrativo. Sus estudios iniciaron a finales de los años 50 con las investigaciones de la socióloga Joan Woodward¹¹, quien, detectó tres formas de producción tras analizar 100 firmas industriales:

- a. Producción o factura unitaria: Se producen unidades o pequeñas cantidades. Los trabajadores utilizan variedad de instrumentos y herramientas. El proceso productivo es menos estandarizado y menos automatizado. Productos: Navíos, generadores, y motores de gran tamaño, aviones, comerciales, locomotoras y confecciones sobre medidas.
- b. Producción en masa o mecanizada: Se produce y se fabrica en gran cantidad. Los obreros trabajan en una línea de montaje u operando máquinas que se pueden ejecutar una o más operaciones sobre el producto. La producción requiere máquinas operadas por el hombre y líneas d producción o montaje estandarizado. Productos: Ensambladoras de automóviles
- c. Producción Continua o Automatizada Producción realizada en un proceso continuo, donde pocos obreros controlan el proceso de producción, siendo éste parcial o totalmente automático. La participación humana es reducida. Productos: Refinerías de Petróleo, Producción química o petroquímica, siderurgia.

Esto le permitió deducir que la variable tecnología adoptada (técnicas de producción) determina las estructuras y los comportamientos empresariales.

¹¹ Joan Woodward ha realizado aportes muy significativos en especial en los sectores industriales y de manufactura señalando que la tecnología de producción es la variable independiente relevante que hace imposible concebir principios básicos de estructura organizacional que son aplicables a todas las organizaciones.

A finales de los años 50, Burns y Stalker¹² estudiaron en Escocia e Inglaterra, alrededor de 20 firmas de la industria electrónica con el propósito de verificar la interrelación entre la administración y el entorno externo. De esta forma, clasifican a las organizaciones como mecanicistas y orgánicas, y concluyen que el ambiente determina la estructura mientras que éste afecta su sistema administrativo y funcionamiento.

En 1967, Lawrence y Lorsch¹³ también adelantaron investigaciones en empresas de plástico, empaques y recipientes, que los llevaron a concluir que los problemas organizacionales básicos radican en la diferenciación y la integración, cuyos conceptos se desarrollan de acuerdo a las siguientes premisas:

- **Concepto de Diferenciación:** La organización se divide en subsistemas o departamentos en los que se realizan tareas especializadas en ambientes especializados, al mismo tiempo, del ambiente general emergen ambientes específicos que corresponden a un subsistema o departamento de la organización.
- **Concepto de Integración:** Se refiere a al proceso generado por presiones provenientes del ambiente general de la organización para unificar los esfuerzos y la coordinación entre los diversos subsistemas o departamentos.
- **Concepto de Integración y Diferenciación requeridas:** Se refiere a predicciones del ambiente de la empresa. La empresa que se acerque más a las características del ambiente, estará más cerca del éxito a comparación de otras.

¹² Burns y Stalker sugieren la existencia de, por lo menos, tres sistemas patológicos en respuesta a la necesidad de encontrar acciones efectivas que permitan solucionar nuevos y diversos problemas no confrontados anteriormente en la organización como así también sirvan de ayuda para tomar decisiones en situaciones de incertidumbre. A la primera de estas situaciones la denominaron “figura ambigua”. Bajo esta figura todo lo que no puede resolverse en un sitio debe trasladarse al superior. La segunda patología fue denominada como “jungla mecanicista” que consistía en que la misma empresa sacara nuevas ramificaciones. El tercer tipo ha sido denominado “súper-personal” o sistema basado en el comité.

¹³ Tanto Paul Lawrence como Jay Lorsch han sido profesores de Harvard Business School en Comportamiento Organizacional. Ambos muestran un fuerte interés en la teoría social evolucionista que tiene en cuenta los procesos opuestos que se presentan en toda sociedad hacia la diferenciación por un lado y la integración por el otro.

Como se puede apreciar, la Teoría de la Contingencia busca la comprensión de las relaciones que se desarrollan entre los subsistemas que conforman cada empresa en particular. Dentro de la Teoría Contingencial las variables ambientales se consideran variables independientes, mientras que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes.

Para que pueda desarrollarse este tipo de administración, la empresa debe tener objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, pero tienen que ser objetivos factibles de cumplir. Entre sus principales características se encuentra que rechaza los principios universales de la administración, no presenta técnicas o pautas seguir ante los posibles obstáculos que pudiese tener una empresa, y se categoriza como integradora, aunque relativista y situacional al mismo tiempo.

Dentro de esta teoría, existe un modelo propuesto por McKinsey and Company¹⁴ (Stoner, 1996) que da a conocer los elementos básicos de la teoría de la contingencia, y que son conocidos como “Las 7S”: estrategia, estructura, sistemas, staff, estilo, habilidades y metas superiores, que deben actuar interdependientemente entre sí para el logro de los objetivos o metas.

A diferencia del resto de las teorías organizacionales, la Teoría Contingencial, se diferencia de otros enfoques por no establecer un tipo ideal de organización para todas las circunstancias, y centra su atención en el ambiente externo de la empresa, dando la prioridad sobre los elementos internos de la estructura organizacional.

Según Richard Hall (1996)¹⁵ los factores externos pueden dividirse en:

- **Condiciones generales:** constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas. Su intercambio con los factores internos de la organización hace que adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo.

¹⁴ Fundada en 1926, McKinsey & Company es la firma líder en consultoría de gestión a nivel mundial, que asesora a la Alta Dirección de las principales empresas e instituciones de todo el mundo a lograr mejoras sustanciales y sostenidas en su desempeño.

¹⁵ Para Richard Hall, las variables o determinantes principales a estudiar son el tamaño, la complejidad, la tecnología y formalización

- **Influencias específicas:** .están compuestos por aspectos que afectan particularmente a la organización, como otras organizaciones o individuos clave.

Eduardo Bueno Campos (1996) agrega a estos elementos el tamaño de la organización, su antigüedad, la propiedad, el poder y la cultura, los cuales contribuyen a que la empresa desarrolle una estructura organizativa efectiva. Tales factores afectan a distintos niveles de la organización.

3. Variables contingenciales que afectan a la organización

Con base en lo anterior, se infiere que los aspectos externos a la organización actúan como variables independientes sobre los modos de organización interna de la empresa, haciendo estas variables dependientes de las primeras, aunque no presuponen una relación de tipo causa-efecto (Ver Cuadro IV.1)

Cuadro IV.1
Variables Contingenciales
(Bueno Campos)

Variable	Macro organización	Micro organización	Nivel de afectación
Antigüedad	<p>1.- La estructura suele ser un reflejo tanto de la época de la creación como de la propia empresa</p> <p>2.-Cuanto más antigua es la organización más compleja es su estructura (mayor especialización, diferenciación y procesos)</p>	1.- Cuanto más antigua más formalizado es su comportamiento	Línea media y staff directivos

Tamaño	1.-Cuanto más grande sea la organización, mayor será las unidades organizativas medias	1.- Cuanto más grande es la organización más formalizado es su comportamiento	Línea media y staff directivos
Tecnología	1.- Cuanto más regulador sea el sistema técnico, más burocrático (normalizada) será la estructura de autoridad y su base operativa 2.-Cuanto más sofisticado es el sistema técnico, más compleja será su estructura funcional y tendrán mayor presencia de mecanismo de coordinación	1.- Cuanto más regulador es el sistema técnico, más formalizados suelen ser sus comportamientos y comunicaciones 2.-Cuanto más normalizadas estén las tareas y los flujos de trabajo, mayores serán los incrementos de las relaciones informales	Base Operativa
Poder	1.- Cuanto mayor es el control externo más formalizada es la estructura 2.- Las necesidades de poder internas generan estructuras planas y descentralizadas	1.-La existencia de varias fuentes de poder tiende a informatizar las relaciones organizacionales	A toda la organización
Propiedad	1.- Cuanto más concentradas es la propiedad, la estructura suele ser más centralizada y jerarquizada 2.-Cuanto más fragmentada y diluida es la estructura de propiedad, más aplanada y mayor presencia tienen los mecanismos de coordinación		Alta Dirección
Cultura	1.- Una cultura dominante puede centralizar y hacer informal la estructura	1.-Los cambios culturales, como la moda imponen determinadas pautas de conducta 2.- Una cultura dominante suele formalizar el comportamiento de la organización	Dirección intermedia y la base operativa de la organización

<p>Entorno</p>	<p>1.- Mientras más dinámico es el entorno la estructura tiende a ser más orgánica o requiere de menos formalización</p> <p>2.-Cuanto más complejo es el entorno más descentralizada suele ser su estructura</p> <p>3.- Mientras más diversificado es el campo de actividad la estructura tiende a dividir y descentralizar sus unidades organizativas</p> <p>4.- Cuando más hostil es el entorno la estructura tiende a la centralización temporal</p> <p>5.- Mientras más diversidad en los factores del entorno, mayor es descentralización de la estructura</p>	<p>1.- Cuando más diversos son los factores del entorno, las relaciones se hacen más informales y se suele incorporar la dirección por objetivos</p> <p>2.-Mientras más dinámico y cambiante es el entorno, el recurso humano orienta su comportamiento hacia el proceso y se incorporan las direcciones por políticas</p>	<p>Alta Dirección y en la estructura de decisión</p>
-----------------------	---	--	--

Fuente: Bueno Campos (1996)

Según Bueno Campos (1996), la organización se debe estudiar desde una perspectiva Macro organizativa, es decir, del diseño estructural y Micro organizativa, es decir, del comportamiento, procesos y funciones.

El segundo estudio, identifica las variables contingenciales, las cuales denomina como causales externas o de contexto que son fuente de cambio o causa de las condiciones existentes, todo ello con la finalidad de establecer la influencia de estas en la macro y micro organización, explicando la realidad organizacional y como se puede sacar ventajas competitivas de las variables que le afectan.

4. La comunicación en las teorías administrativas

Diversas teorías administrativas se han ocupado del estudio de la comunicación organizacional, por ejemplo, la teoría clásica, la humanística, la de sistemas y la contingente. (Ver cuadro IV.2)

Desde estas teorías, la administración ha podido reevaluar su visión de la comunicación al interior de las organizaciones, dando lugar a visiones estratégicas que permiten interrelacionar aspectos como la planeación, la elaboración de proyectos, principios, participación, inclusión, una mirada diferente del liderazgo y de forma primordial, la comunicación.

Teniendo en cuenta las dimensiones de estas disciplinas, el investigador se plantea entonces reflexiones en torno a la integralidad de la comunicación, la comunicación como un elemento para cumplir objetivos, como elemento de fortalecimiento organizacional, como impulso para la proyección de las organizaciones y sobre el trabajo interdisciplinario, las redes sociales y la opinión pública.

Cuadro IV.2
Principales características de la comunicación
en las teorías administrativas

Teoría Clásica	Teoría Humanista	Teoría de Sistemas	Teoría Contingente
Comunicación muy formal	Comunicación formal e informal	Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas.	Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas.
Preponderancia escrita	Oral y escrita	Oral y escrita	Oral y escrita
Vertical descendente	Horizontal, vertical ascendente y vertical descendente	Horizontal y vertical	Horizontal y vertical, interna y externa
Muy regulada	Flexible	Regulación Variable	Regulación Variable según la demanda del entorno (situacional)
Contenido básico de normas y procedimientos internos	Contenido básico grupal (patrones de necesidades) e interno	Contenido básico organizacional interno y externo.	Contenido básico organizacional interno y externo
Centralización en la toma de decisiones	Alta descentralización en la toma de decisiones	Descentralización variable buscando el equilibrio externo e interno.	Descentralización variable según las demandas del contexto.
Supervisión cercana y control	Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos.	Importancia de la retroalimentación como elemento central de control	Comunicación como elemento integrador
No toma en cuenta las necesidades de sus empleados.	Alta consideración de las necesidades de los empleados	Se consideran las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas	Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto.
Nivel organizacional	Nivel individual, diadas y grupal	Nivel individual, subsistemas y sistemas con énfasis en información de entrada y salida.	Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto.

Fuente: Alberto Martínez de Velasco Arellano

IV.2. Comunicación Organizacional o ¿gestión de los intangibles?

Interpretada como un proceso, conjunto de técnicas o disciplina, la Comunicación Organizacional recoge una pluralidad conceptual que tienen sus bases teóricas en la psicología social, la sociología y las ciencias de la administración, con un desplazamiento importante, en las últimas décadas, hacia el campo de la Comunicación Social.

En América Latina, la llamada Comunicación Organizacional encuentra sus máximos representantes en autores de la talla de Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, y Rafael Serrano, con una producción teórica importante en países como México, Brasil y Argentina.

De acuerdo a la definición de Nosnik (1995: 189) “la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde dentro, como desde fuera de ella, y tratar de sobrevivir de manera exitosa.” Por su parte, Margarida Krohling (Krohling, 2012) propone que la comunicación organizacional se entienda como una disciplina que estudia el fenómeno comunicacional de las organizaciones en el ámbito de la sociedad global y como fenómeno asociado a la naturaleza de las personas que las integran.

Una visión muy resumida de los estudios realizados hasta los momentos destaca los planteamientos teóricos de Nosnik, quien propone una teoría de los sistemas de comunicación en organizaciones que procure conservar tanto los aspectos funcionales como estructurales típicos de las explicaciones sistémicas. Confirma que en la medida en que se explica la comunicación organizacional bajo el enfoque sistémico, ésta se puede estudiar como proceso y analizarse de forma más completa “como dinámica organizacional y formadora de estructuras organizacionales.” (Nosnik, 1991:180)

Por su parte, Fernández Collado (1997:27) define la comunicación organizacional como el “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. Su desarrollo se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre

éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

Según Joan Costa¹⁶, fundador y presidente de la Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica, AICE, "las empresas son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio interno o externo afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar". (A. Dinero.com, 2007)

Considerando que toda organización que se desarrolle en el modelo económico capitalista tiene como propósito generar valor para sus grupos de interés: accionistas, empleados, clientes y la sociedad en general, es necesario desarrollar una estrategia que tome en consideración los posibles acontecimientos que puedan impedir la consecución de su objetivo, así como prever los obstáculos que puedan impedir el alcance de sus metas. En este sentido, la comunicación, constituye el eje transversal y estratégico que apalanca sus objetivos a través de sistemas integrales de comunicación que posicionan la credibilidad, reputación e imagen de la empresa ante audiencias clave, tanto internas como externas. A ello se aúna, el conjunto de técnicas y actividades interdependientes que facilitan el proceso de comunicación entre sus miembros.

Su análisis, abarca las prácticas internas y externas de los flujos comunicativos de la organización; y pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen. Estos flujos de comunicación están compuestos por el conjunto de canales de comunicación existente, y representa en sí la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación.

¹⁶ Joan Costa (1926-) Español de formación autodidacta, es comunicólogo, sociólogo, diseñador, investigador y metodólogo. Es uno de los fundadores europeos de la Ciencia de la Comunicación Visual. Consultor corporativo, asesor de empresas en diferentes países. Profesor universitario y autor de más de 30 libros. ha dirigido más de 400 programas de Comunicación, Imagen, Identidad Corporativa y cambios culturales para empresas e instituciones de diferentes países.

Los elementos que conforman el proceso de comunicación, sea o no de índole organizacional, son la fuente, el mensaje, los canales o medios, el receptor, los efectos y la retroalimentación. Sin embargo, la organización de los procesos comunicativos en las organizaciones varía acorde a tendencias conceptuales contemporáneas.

En este orden de ideas, cabe destacar que Nosnik (1996) citado por Fernández Collado (2009), destaca que la comunicación, aún la organizacional, es un proceso tripartito. En primer lugar, porque el objetivo es producir información; en segundo lugar, “se trata de crear un consenso acerca de lo que los mensajes transmitidos y recibidos significan para todas las partes involucradas y con ello evaluar la efectividad del impacto tanto de la transmisión original como de la recepción y de la retroalimentación de los mensajes y de la retroalimentación a la fuente o emisor por parte del receptor” (p.134), y en tercer lugar, cómo utilizar la retroalimentación para planificar a partir de objetivos comunes, acciones que generen beneficios tanto a los emisores como a los receptores. Estos tres niveles, se categorizan de menor a mayor como nivel lineal, dinámico y productivo. Sus funciones, en ese mismo orden, buscan transmitir información a un destino, buscar la retroalimentación y cambiar para mejorar el sistema del que surge la comunicación.

1. Funciones de la comunicación

Para Nosnik (1995) los sistemas de comunicación en la organización tienen tres funciones específicas:

- **Descriptiva:** expone las situaciones presentes en las organizaciones
- **Evaluadora:** describe y pondera cada ámbito organizacional
- **De desarrollo:** analiza cómo reforzar los aspectos positivos o acertados y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional.

2. Procesos de auditoría

El término “audit” deriva del verbo latino “audire” (escuchar), y a menudo es utilizado con el significado de “método de revisión periódica”. El término está

relacionado a su vez con la palabra latina “auditor”, que significa “juez”, lo que hace que no se trate solo de un proceso descriptivo, sino también de evaluación.

Las primeras intervenciones o auditorías de la comunicación en el ámbito empresarial ocurrieron en la década de 1950, cuando la *International Communication Association (ICA)* presentó los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional (Garrido, 2004). Abordada en sus inicios desde un punto de vista eminentemente académico, su desarrollo alcanzó tal dimensión que, para la década de 1970 se elaboraron los primeros procedimientos e instrumentos para la intervención de la comunicación a través de una encuesta de 122 preguntas, entrevistas, análisis de redes de comunicación, relatos de experiencias y un diario de comunicaciones (Goldhaber, 1986, citado en Varona, 2009).

En el campo de la comunicación organizacional, hoy en día las auditorías se han definido como procesos de diagnóstico que tienen como objetivo examinar y mejorar los procesos de comunicación interna y externa, en todos sus niveles, y representan un insumo importante para la planificación estratégica. A través de estas, es posible detectar prácticas de comunicación inadecuadas, determinar las fortalezas de los procesos, canales o medios utilizados, así como establecer las competencias de los líderes en cuanto a sus habilidades de comunicación. Las auditorías, además, pueden tener un alcance global, de manera que abarquen todos los procesos comunicativos de la organización, o un alcance parcial, limitado al análisis de un ámbito, instrumento o recepción de un público en concreto de la comunicación de la organización.

Los puntos más importantes que deben ser auditados se centran en la comunicación, los públicos, la identidad, la imagen y el posicionamiento de las empresas o instituciones. El estudio de cada una de estas cuatro variables permitirá en un futuro plan de comunicación tomar las acciones estratégicas necesarias que permitan una mayor y fluida interrelación con los públicos de las empresas.

Estas auditorías, se pueden diseñar desde diferentes perspectivas conceptuales, siendo las más conocidas la funcionalista, la interpretativa y la crítica. (Ver cuadro III.2).

Cuadro IV.3
Perspectivas Teóricas

Teorías	Ejes	Objetos	Papeles	Métodos y Técnicas
Funcionalista	<p>La organización es vista como una máquina.</p> <p>Busca resolver los problemas de eficacia.</p> <p>Examina las estructuras formales de la organización.</p>	<p>Intenta detectar y corregir errores de la comunicación de la organización</p>	<p>El analista es externo.</p> <p>Se acerca a la organización con herramientas prefabricadas.</p>	<p>Entrevistas cualitativas.</p> <p>Cuestionarios cuantitativos.</p>
Interpretativa	<p>La organización es vista como cultural: valores, lenguaje, creencias, mitos.</p> <p>Intenta explicar la cultura de la organización.</p>	<p>Busca sentidos. Intenta entender. Exégesis.</p> <p>El trabajo se centra en el significado de las acciones comunicacionales de la organización.</p>	<p>El analista busca significados desde el interior de la organización.</p> <p>Lo que importa es el lenguaje de organización.</p>	<p>Observación directa.</p> <p>Entrevista.</p> <p>Análisis de producciones comunicacionales.</p> <p>Contenidos.</p>
Crítica	<p>Evaluación de los intereses creados.</p> <p>Busca las distorsiones de la comunicación en la organización.</p>	<p>Desenmascarar.</p> <p>Busca el poder oculto para liberar a los oprimidos.</p>	<p>El analista está en el interior de la organización.</p> <p>Está al servicio de los operarios oprimidos.</p>	<p>Observación directa.</p> <p>Entrevista.</p> <p>Análisis de producciones comunicacionales.</p> <p>Procesos ideológicos.</p>

Fuente: Maxi Bongiovanni (2010) Auditorias de Comunicación.

De las tres perspectivas mencionadas la más popular, según Varona (2009) es la perspectiva funcionalista, mientras que la perspectiva crítica es la menos utilizada por su esencia ideológica.

Cada una de ellas tiene sus propios métodos y técnicas, siendo las más utilizadas: la entrevista, el cuestionario, la entrevista grupal, la observación directa y la observación documental, entre otras (Libaert, 2008).

a. La perspectiva funcionalista

Concibe la comunicación organizacional como una actividad objetiva y observable que puede ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales (Varona,1993), de allí que estudie las estructuras formales e informales de la comunicación, así como las prácticas comunicacionales que tienen que ver con la producción, satisfacción del personal, mantenimiento de la organización e innovación.

Para la perspectiva funcionalista, el propósito de la auditoría es detectar y corregir las prácticas comunicacionales que impiden la eficiencia de la organización.

Una corriente más moderna dentro de la perspectiva funcionalista es el funcionalismo contemporáneo que adopta una visión de organización basado en un sistema viviente, conformado por subsistemas y que mantiene una permanente interacción con los sistemas externos (Monge, Farrell, Eisenberg, Millar and White, 1984). En su diagnóstico, incorpora elementos de las perspectivas interpretativa y crítica.

Según Federico Varona (1993), los objetivos de esta perspectiva son los siguientes:

- Evaluar la estructura interna formal e informal de comunicación de la organización y los diferentes canales de comunicación

- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización con los organismos públicos y privados
- Evaluar el papel, eficiencia necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción, productividad, compromiso organizacional y trabajo en equipo
- Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.

Dentro de la perspectiva funcionalista, los métodos más usados son: la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación y el análisis de difusión de mensajes.

b. La perspectiva interpretativista

La perspectiva interpretativista ve las organizaciones como culturas (Varona, 1993. Pacanowsky and O'Donnell-Trujillo, 1984). En este sentido, poseen un conjunto de creencias y valores “y un lenguaje que se refleja en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. En consecuencia, la auditoría interpretivista se centra en el significado de estas acciones y producciones comunicacionales y en la manera cómo se originan y desarrollan éstas. (Varona, 1994, p.66)

A diferencia del auditor funcionalista, “intenta descubrir cómo los miembros de la organización interpretan y experimentan la vida organizacional sin imponer ningún conjunto de conceptos preestablecidos” (Varona, 1993, p.55-64)

Sus objetivos son:

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización
- Evaluar el significado y contenido de las producciones comunicacionales tales como conversaciones, historietas, metáforas, ritos, símbolos y artefactos organizacionales.
- Evaluar los procesos de creación y desarrollo de las producciones comunicacionales
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

c. La perspectiva crítica

Busca determinar cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas a través del lenguaje y de los símbolos; a qué intereses sirve, a la vez que construye una conciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización.

Sus objetivos son:

- Evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación en la comunicación organizacional
- Evaluar las técnicas manipulativas de la comunicación
- Evaluar los intereses creados que sirven a los procesos de distorsión de la comunicación
- Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de opresión y manipulación existentes en la organización.

La perspectiva crítica, destaca Varona (1993) está más al servicio de los miembros y grupos de la organización. Según afirma, el objetivo último de este enfoque es la democratización de las prácticas de comunicación y de la organización.

Considerando que la comunicación organizacional es una herramienta estratégica para la organización con el entorno, así como para la interacción con sus públicos internos y externos, ésta debe ser considerada como objeto de "gestión", es decir, es instrumento, de carácter estratégico orientado a alcanzar los objetivos de la organización, en cumplimiento de la Misión y Visión de la misma.

d. Perspectiva de la interpretación apreciativa

A finales de la década de 1980 comenzó a desarrollarse una nueva perspectiva denominada Interpretación Apreciativa, que tiene sus orígenes en lo que se conoce en inglés como *appreciative inquiry*. De acuerdo a Varona (2009) esta es una nueva metodología porque ofrece una nueva manera de promover el cambio y los recursos para construir organizaciones excelentes y más efectivas.

Lo cierto es que hoy en día, en el mundo corporativo “cada día crecen las auditorias de cultura organizacional, de comunicación, de opinión, de imagen y auditoria social o monitoreo del ambiente como instrumentos fundamentales para evaluar el nivel de aceptación de una organización en relación con sus públicos estratégicos” (Krohling, 2006: 185).

Una vez conocidas las diferencias entre ambos modelos, es importante destacar que los mismos también presentan similitudes en cuanto a objetivos, métodos y resultados.

Cuadro IV.4
Diferencias entre la intervención apreciativa y la intervención tradicional

Intervención Apreciativa	Intervención Tradicional
Valora la mejor existente. Resalta lo que funciona.(lo positivo) Investiga lo que está presente.	Identifica el problema. Resalta lo que no funciona.(lo negativo) Investiga lo que falta.
Realiza pronóstico Generativo. Imagina lo que es posible.	Realiza diagnóstico degenerativo. Analiza las causas.
Responde proactivamente. Construye lo que debería ser la Organización ideal	Responde retroactivamente. Plan de acción.(tratamiento)
Se centra en lo importante. La búsqueda permanente de la excelencia	Se centra en lo que es urgente. En el problema que emerge.
Formula un dialogo abierto. Reacciones constructivas.	Formula un diálogo defensivo. Reacciones destructivas
Presupuesto básico. Una Organización es un libro	Presupuesto básico. Una organización es un problema

Fuente: Federico Varona, 2009, p. 67

A nivel de objetivos, ambos tienen como misión, mejorar el funcionamiento de la organización, por lo que evalúan diferentes aspectos de la cultura, la comunicación y la estructura. Todo ello con el propósito de construir organizaciones más democráticas, eficientes y productivas.

En cuanto al método, ambas utilizan la entrevista como método para recoger información y el análisis de contenido es el método de análisis de la misma.

Con relación a los resultados, producen conocimientos teórico-prácticos sobre lo que son las organizaciones.

CAPITULO V

CUESTIONES DE METODO

V.1. Tipo y alcance de la investigación

Para la realización del presente trabajo, se seleccionó una investigación de tipo exploratoria,¹⁷ no experimental y transeccional¹⁸ para alcanzar un nivel correlacional-causal,¹⁹ producto de la recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos.

Por su carácter exploratorio, se realizó un estudio descriptivo²⁰ que permitió observar los fenómenos a fin de especificar propiedades, características y rasgos del objeto de estudio sin intervenir en su desarrollo. Esta combinación de métodos permitió:

1. Establecer la percepción que tienen los responsables de la comunicación de los principales bancos universales del sistema financiero venezolano sobre la influencia del entorno político-económico en la comunicación organizacional del sistema financiero venezolano.
2. Comprender la estructura, gestión y valores de la comunicación vigente en las entidades bancarias objeto de estudio.

¹⁷ Los estudios exploratorios incursionan en áreas de investigación poco estudiadas o de data poco precisa.

¹⁸ En los análisis transeccionales o transversales, la unidad de análisis es observada en un solo punto en el tiempo

¹⁹ Los diseños transeccionales correlacionales / causales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

²⁰ Los estudios descriptivos sirven para mostrar los ángulos o dimensiones de un fenómeno, contexto o situación.

3. Determinar la estrategia comunicacional que han adoptado las grandes instituciones bancarias privadas venezolanas ante el proceso de transición hacia socialismo del siglo XXI.

V.2. Fases de la investigación

La investigación se realizó con base en una estructura secuencial de tres fases:²¹ exploratoria, conclusiva y de síntesis. (Ver gráfico I)

La fase exploratoria estuvo referida al estudio documental de la historia de la banca en Venezuela; de las teorías organizacionales y comunicacionales; los postulados del denominado socialismo siglo XXI, las organizaciones Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal y sus departamentos de Comunicación, así como una han caracterizado la historia contemporánea venezolana entre los años 2000 y 2012.

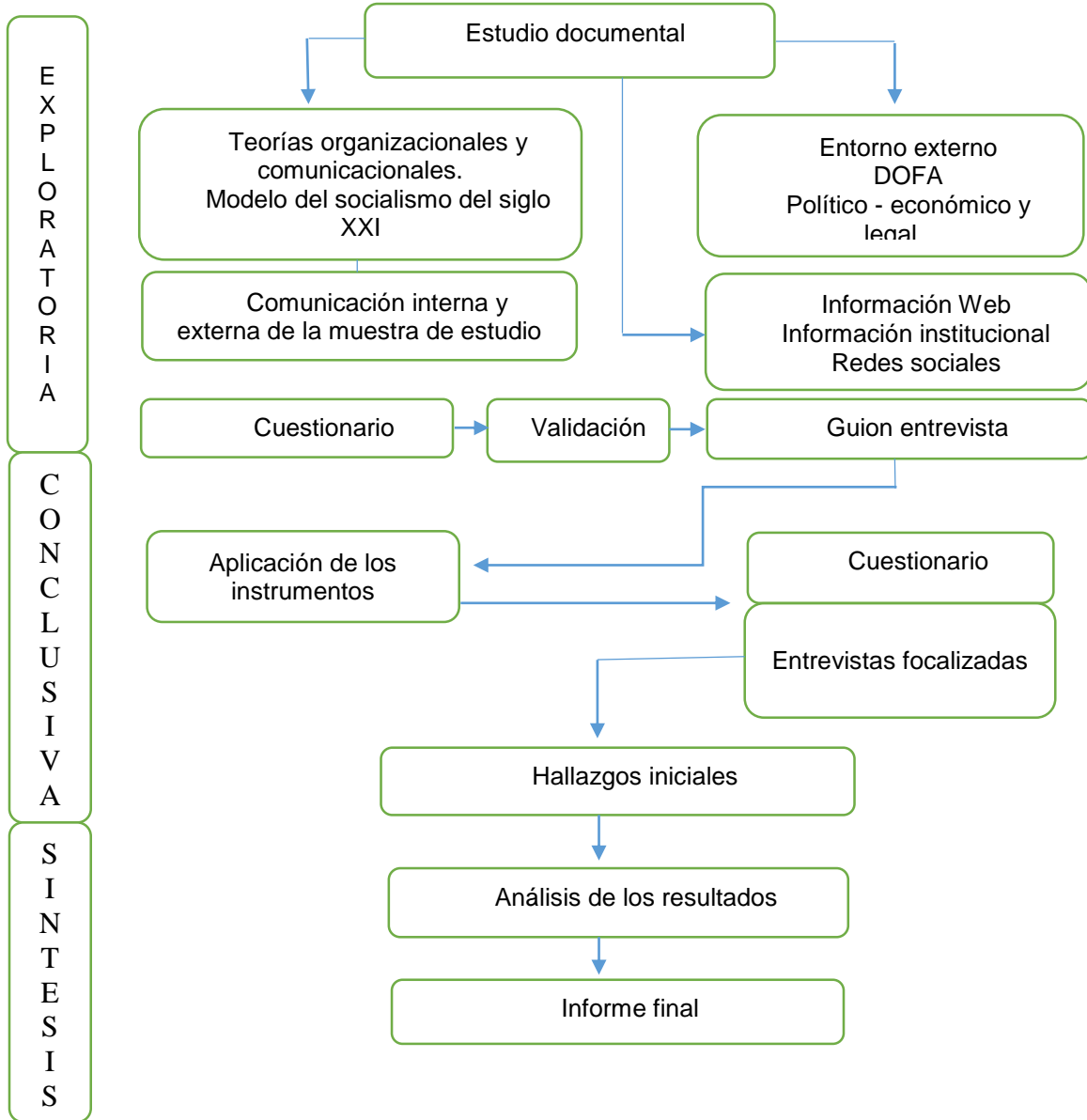
Esta fase también incluyó estudios sobre la normativa legal vigente para el sistema financiero venezolano y la elaboración del cuestionario y entrevista estructurada.

En la fase conclusiva, se aplicaron los instrumentos para la recolección de datos y se realizaron las entrevistas en profundidad a los responsables de la comunicación institucional o corporativa de las entidades en estudio, un directivo y un empleado, este último con el propósito de contrastar las visiones que se tienen de la gestión de la comunicación y su percepción de la organización y el entorno.

En la tercera fase o de síntesis, se analizaron los resultados obtenidos y se elaboró el informe final de la investigación.

²¹ Adaptación del modelo aplicado por Francisco Fernández Beltrán en su Tesis Doctoral *La gestión de la nueva comunicación interna*, quien siguió el modelo propuesto originalmente por Rafael López Lita en su libro *Las agencias de publicidad: evolución y su posicionamiento futuro*.

Gráfico V.1
Fases de la Investigación



Fuente: Elaboración propia con base en la metodología desarrollada por Rafael López Lita.

V.3 Población y Muestra

La población o universo de estudio son las unidades y/o dependencias responsables de la comunicación interna y externa de los bancos universales, empleados y directivos en su categoría “bancos grandes” del sistema financiero venezolano para el año 2012. De los tres bancos que conforman esta categoría fueron seleccionados Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal.

- **Muestra**

La unidad de análisis o muestra representa 66,66 % de las instituciones privadas que conforman los grandes bancos de la banca universal en el sistema financiero venezolano al cierre del año 2012.

Se trata de una muestra no probabilística, dado que la elección de los elementos que la conforman respondió en gran medida a la decisión del investigador y los objetivos de la investigación ya que para el enfoque cualitativo “las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos”. (Hernández, 2003, p.326-327)

El estudio incluyó las unidades o dependencias responsables de la comunicación en organizaciones de gran tamaño, seleccionadas de acuerdo al activo que las mismas posean al 31 de diciembre de 2012, y a la metodología aplicada por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones financieras para estos casos.

V.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En su fase exploratoria, se realizó investigación de tipo documental. En este sentido, se efectuó una revisión bibliográfica en lo que a paradigmas de la comunicación se refiere; el sistema financiero venezolano y las concepciones del socialismo en el siglo XXI que se complementaron con la revisión de

artículos, estudios académicos y empresariales que permitieron reunir la base de conocimiento para el desarrollo del marco teórico académico y referencial.

Partiendo de una metodología cualitativa y concluida la primera fase del estudio, los instrumentos utilizados en el presente trabajo fueron la observación cualitativa y la aplicación de cuestionarios y entrevistas focalizadas con elaboración de un guion estructurado a los responsables de la comunicación, directivos y empleados en los bancos seleccionados para la investigación.

El cuestionario fue aplicado de forma directa a los entrevistados con el objetivo de obtener una información más completa del objeto de estudio. Los ítems que conformaron las preguntas del cuestionario fueron estructurados con el propósito de obtener información de valor relacionada con aspectos cuantificables de la investigación.

Para la entrevista, se elaboró un guion estructurado en tres apartados: estructura, gestión y valores de la comunicación.

Aplicando técnicas cualitativas y cuantitativas de análisis de datos, esta estructura de análisis permitió acercarnos a la estrategia de triangulación, que, "...agrega complejidad al diseño de estudio, pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques" (Ibídem, p.21).

A fin de comprobar la confiabilidad y validez de los instrumentos estos fueron sometidos a revisión por parte de colegas que comprobaron que existía la misma interpretación que se pretendía transmitir.

V.5. Análisis de datos

Una vez reunidos los datos obtenidos a través de los cuestionarios y entrevistas efectuadas, se procedió a realizar el análisis de contenido a través de la comparación de datos generales, lo que permitió determinar las apreciaciones dominantes de los entrevistados.

Tanto la presentación de resultados como el análisis de contenido fueron presentados bajo el siguiente esquema:

- **Primera unidad de análisis: Estructura.** Por estructura entendemos el total de partes que componen un sistema y que, ordenados de manera jerárquica, trabajan en conjunto en pro de la consecución de un objetivo común.
- **Segunda unidad de análisis: gestión de la comunicación.** Se entiende por gestión de la comunicación la comprensión, planificación y desarrollo de un proceso comunicativo eficaz. Este proceso está referido a: modelos de organización, identidad e imagen corporativa, reputación y responsabilidad social corporativa. Plan global de comunicación, diseño de estrategias y evaluación de acciones. Estructura y funciones del Departamento de Comunicación y funciones del Director de Comunicación (Dircom). Comunicación interna: flujos, canales, soportes y mensajes. Comunicación de marketing y gestión de la organización como marca. Técnicas de comunicación organizacional y de marketing: relaciones públicas, publicidad, promociones, relaciones con los medios, venta directa, protocolo, información en medios propios, discurso y lobbying. Comunicación de la organización en internet: relaciones virtuales, arquitectura, usabilidad, accesibilidad, posicionamiento. Estudio de los públicos: accionistas, comunidades, técnicas de segmentación. Comunicación preventiva o estrategias de comunicación en situaciones de crisis.
- **Tercera unidad de análisis: valores.** Son los elementos propios de cada empresa, determinados por las características competitivas, condiciones del entorno, competencias de su recurso humano y expectativas de los clientes y propietarios (Mejia, 2013)

CAPITULO VI

PRIMEROS HALLAZGOS

Los cuestionarios aplicados para el estudio de la estructura, gestión y valores de la comunicación de Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal, son instrumentos que nos permitieron identificar los primeros hallazgos en torno a los objetivos de la investigación, observándose los siguientes resultados:

VI.1. Filosofía Corporativa²²

Al analizar la estructura conceptual que Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal definen para orientar o inspirar el comportamiento de sus organizaciones de acuerdo a sus propósitos de existencia, se estudió la Misión, Visión y los Valores de cada una de ellas, obteniéndose los siguientes resultados:

1. Tipo de Filosofía: Centralizada en ambos Bancos. Hay estándares que deben ser cumplidos para toda la empresa y asumidos por todos los empleados

²² Para la determinación del tipo de filosofía, se estudió la Misión, Principios y Valores vigentes para Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal vigente para el año 2010 y extensiva hasta 2012.

La Misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1. lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2. lo que pretende hacer, y 3. el para quién lo va a hacer. En momentos concretos, la Misión de una empresa puede estar influenciada por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

La Visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

2. Evaluación General

De acuerdo a los cuestionarios aplicados a los responsables de la comunicación en Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal, la filosofía de estas instituciones cumple con los principios básicos, según se observa en el cuadro a continuación:

Cuadro VI.1
Filosofía
Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal

Evaluación General	Banesco		Mercantil	
	Sí	No	Sí	No
Características				
Establece el ámbito de negocio de la organización y define sus límites.	•		•	
Señala los objetivos finales y globales de la compañía	•		•	
Establece pautas básicas de actuación de la organización y sus miembros.	•		•	
Facilita la evaluación de la actuación de la compañía y sus miembros.	•		•	
Sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización y los contenidos clave de los mensajes corporativos.	•		•	

3. Evaluación CUAC

Al estudiar la Misión de Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal, se observa que en ambos casos los resultados son positivos con relación a la presencia de factores de comunicabilidad, utilidad, asumibilidad y credibilidad. (Evaluación CUAC)

**Cuadro VI.2.
Evaluación CUAC 2010-2012
Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal**

Factores	Banesco		Mercantil		Observaciones
	Sí	No	Si	No	
Comunicable (fácil, clara, unívoca)	•		•		A través de reuniones, presentaciones internas y/o externas, procesos de inducción, comunicaciones internas escritas.
Útil que ayude a unificar/direccionar	•		•		Unifica esfuerzos, señala la dirección a seguir.
Asumible factible, alcanzable	•		•		La organización asume los costos de su materialización y consolidación
Creíble acorde a la empresa, motivante	•		•		Los empleados la conocen y aceptan como una forma de vida y hacer.

VI.2. Identificación de Valores. Formas de hacer interno.

Del conjunto de Valores detectados en los documentos y entrevistas efectuados, resaltan una serie de Valores comunes a la mayoría de éstos, que pueden considerarse como de la organización. Estos son:

Cuadro VI.3
Valores de base y de uso
Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal

Banesco			Mercantil		
Valores de Base		Valores de Uso	Valores de Base		Valores de Uso
Relacionales	Personales	Organizacionales	Relacionales	Personales	Organizacionales
Cercanía	Integridad	Innovación	Lealtad	Probidad	Eficiencia
Confraternidad	Confiabilidad	Emprendimiento	Confraternidad	Honor	Honradez
Solidaridad	Responsabilidad individual y social	Calidad	Franqueza	Dignidad	Equidad
	Liderazgo	Eficiencia	Solidaridad		

A pesar de los cambios y transformaciones tanto en el entorno externo como en lo interno, los valores y principios éticos que guían la cultura Mercantil: equidad, honestidad, solidaridad, lealtad e integridad se han preservado a lo largo de su historia.

Los trabajadores de Banco Mercantil se caracterizan por su ética y honestidad. Están orientados al logro. Son solidarios y comprometidos, tanto con su trabajo como con sus compañeros y la comunidad a la que pertenecen, desde el punto de vista institucional. Respetan las normas y los niveles jerárquicos.

En ambas organizaciones, los criterios moralmente acordados en la organización reducen los niveles de conflicto interno, lo que fortalece la relación hombre-producción y mejora los niveles de rentabilidad económica que a su vez genera una rentabilidad social que se traduce en un recurso humano que se siente reconocido como miembro importante y decisivo para la empresa.

Los valores y principios que rigen la organización, vale la pena destacar, están igualmente presentes en dos subculturas claramente observables por el tipo de actividades realizadas. Sin embargo, a pesar de la existencia de ciertas diferencias observables en lenguaje y/u orientaciones, por ejemplo, éstas son complementarias interdependientes y complementarias.

Las sub-culturas observadas se encuentran en las siguientes áreas

1. Operaciones y Tecnología
2. Negocios

VI.3. Comunicación Corporativa.

En el espacio organizacional, los mensajes siguen caminos denominados redes de comunicación que conforman líneas formales e informales de comunicación. En el aspecto formal, los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal y producen momentos de calidad informativa tanto hacia los públicos internos como externos. Tanto en Banesco Banco Universal como en Mercantil Banco Universal, los momentos de mayor calidad informativa, de acuerdo a los entrevistados, se encuentran en:

- Procesos de Inducción al Personal
- Presentaciones Corporativas para empleados y clientes
- Reuniones de Análisis de Resultados
- Comunicaciones internas
- Campañas pre-establecidas
- Asambleas de Accionistas
- Eventos de Responsabilidad Social.

1. Canales, Medios de Comunicación e Impacto

Al estudiar los canales y medios de comunicación externos utilizados por Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal, el impacto de los mismos fue calificado por los entrevistados de acuerdo a los siguientes indicadores:

- Página Web: número de entradas mensuales
- Redes sociales: número de seguidores con relación a la competencia.
- Televisión: número de pautas comerciales
- Radio: número de menciones
- Prensa. centimetrage
- Eventos: actividades realizadas

Cuadro VI.4.
Canales externos. Medios de comunicación e impacto 2010 - 2012
Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal

Canales Externos	Medios de Comunicación	Banesco	Impacto	Mercantil	Impacto
Página Web	www.banesco.com / www.bancomercantil.com	●	Alto	●	Alto
Redes Sociales	@Banesco	●	Alto	-	-
Televisión	Venevisión, Globovisión, Televen, Canales suscripción	●	Bajo	●	Bajo
Radio	Circuito Unión Radio, FM Center, Otros	●	Medio	●	Medio
Prensa	El Nacional, El Universal, Últimas Noticias, Tal Cual, El Mundo, El Impulso, El Informador, El Carabobeño, Notitarde, etc.	●	Medio	●	Medio
Eventos	Seminarios, Foros, etc.	●	Alto	-	Medio

Cuadro VI.5.
Canales internos. Medios de comunicación e impacto 2010 - 2012
Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal

Al estudiar los canales y medios de comunicación internos utilizados por Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal, el impacto de los mismos fue calificado por los entrevistados de acuerdo a los siguientes indicadores:

Lotus Notes: número de correos enviados con diferentes tipos de información

Carteleras: frecuencia en la rotación de la información

Revistas, boletines: frecuencia publicación

Reuniones: frecuencia

Canales Internos	Medio de Comunicación	Banesco	Impacto	Mercantil	Impacto
Lotus Notes	Notas de Prensa	●	Bajo	●	Bajo
	Comunicaciones internas varias (boletines)	●	Alto	●	Alto
	Mensajes Institucionales	●	Alto	●	Alto
	Promociones	●	Medio	●	Bajo
	Habilidades para la Vida	●	Alto	●	Alto
Carteleras		●	Alto	●	Bajo
Impresos		●	Medio	●	Alto
Reuniones	Presentaciones	●	Alto	●	Alto

2. Mensajes Clave

1. Banesco

- Ser la institución financiera líder con presencia activa en el mercado nacional
- Ser una institución innovadora que diseña sus productos y servicios de acuerdo a las necesidades de sus clientes.
- Reforzamiento del conocimiento y práctica del Código de Ética.
- Consolidación del gobierno corporativo como característica propia de la organización
- Trabajo en equipo y cooperación
- Agresividad comercial
- Eficiencia operativa
- Destacar por sus actividades de responsabilidad social
- Internacionalización de sus actividades

2. Mercantil

- Ser el mejor proveedor de servicios financieros, medido por el grado de satisfacción integral de las necesidades y expectativas de los clientes, mediante productos y servicios considerados por ellos mismos como los mejores del mercado.
- Ser una institución de vanguardia e innovadora que se anticipa a los requerimientos de sus clientes como a las acciones de su competencia.
- Reforzamiento del conocimiento y práctica del Código de Ética.
- Importancia de desarrollar una adecuada gestión de riesgos, conjuntamente con una excelente administración de activos y pasivos.
- Ser reconocida por su solidez y principios éticos comprobados.
- Mantener enfoque continuo focalizado en el incremento de la eficiencia operativa de la organización como un todo.
- Mantener tecnología de punta como apoyo de un todo.
- Ser una institución solidaria y factor importante en el desarrollo de las comunidades donde sirve.

3. Valores de comunicación comunes

A través de una buena gestión de la comunicación, las organizaciones logran transformar la relación con sus públicos en ventajas competitivas que ayudan a consolidar el prestigio y la reputación de las mismas. Esta reputación, agrega valor en forma de activo de imagen al tratarse de un intangible valorizable en términos económicos.

Considerando lo anteriormente expuesto, y conscientes de la importancia que reviste la comunicación, especialmente en entornos turbulentos, Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal han desarrollado valores comunicacionales que les permiten alcanzar reconocimiento de sus públicos internos y externos, conexión emocional e identificación con el compromiso de la organización hacia la sociedad en la que se desenvuelve.

Cuadro VI.6
Valores de Comunicación 2010 - 2012
Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal

Valores comunicados	Característica de la Comunicación	Público	Objetivos
Lealtad. Tradición. Respeto. Calidad de servicio. Compromiso con Venezuela. Principios éticos y morales para el manejo del negocio	Seria Veraz Diferenciadora Optimista Comprometida Emotiva Tecnológica Vanguardista Nunca a la defensiva Esperanzadora Global Actualizada Sencilla Exacta Cercana al cliente	Accionistas Empleados Clientes Grandes Mayorías Clientes potenciales Seguidores de redes sociales	Reconocimiento Conexión emocional del cliente Identificación con el compromiso organizacional

4. Análisis externo

1. Públicos de la organización (Banesco Banco Universal – Mercantil Banco universal)

- Empleados
- Accionistas
- Sindicatos
- Proveedores
- Distribuidores
- Organismos reguladores
- Instituto emisor (BCV)
- Gobierno nacional
- Asociación Bancaria de Venezuela
- Clientes
- Grandes mayorías
- Instituciones para el desarrollo de planes de responsabilidad social
- Líderes de opinión
- Medios de comunicación social

2. Públicos clave

- Empleados
- Accionistas
- Clientes
- Organismos reguladores

1. Indicadores comunicacionales

Los indicadores comunicacionales expresados por los entrevistados en los principales públicos son coincidentes en Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal, como puede apreciarse en el cuadro VI.7.

Cuadro VI.7.
Indicadores comunicacionales 2010 - 2012
Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal

Indicadores	Accionistas	Clientes	Empleados	Organismos reguladores
Intereses buscados	Máxima Rentabilidad	Excelente Atención Productos y Servicios adaptados a sus necesidades	Estabilidad Beneficios Económicos	Cumplimiento
Nivel de implicación	Alto	Alto	Alto	Alto
Grupos de Referencia	- Líderes de Opinión - M.C.S. - Amigos "Expertos"	- Gerentes y empleados - Líderes de Opinión - M.C.S. - Amigos "Expertos" - Competencia	- Líderes internos - Compañeros - Competencia	Sudeban Fogade Asamblea Nacional Ejecutivo

2. Hábitos de Información

De acuerdo a los entrevistados, los hábitos de información de los públicos clave son elevados y promueven una actitud positiva entre sus públicos más directos e incentiva a su vez la toma de decisiones.

Cuadro VI.8.
Hábitos de información 2010 - 2012
Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal

Públicos Clave	Experiencias anteriores	Relaciones Personales	Acceso	Uso	Actitud	Estrategias obtención de información	Estrategias Procesamiento de información
Accionistas	Alta	No determinante	Alto	Toma de Decisiones	Positiva	Activos	Analítico
Clientes	Alta	Determinante	Alto	Toma de Decisiones	Positiva	Activos	Poco Analítico
Empleados	Alta	No Determinante	Alto	Toma de Decisiones, Conducta y Orientación	Positiva	Activos	Analítico
Organismos reguladores	Media	No determinante	Alto	Regulaciones	Positiva	Activos	Analítico

Los ítems considerados para determinar por parte de los entrevistados los diferentes los hábitos comunicacionales fueron los siguientes:

- **Experiencias anteriores:** Medida de importancia de las experiencias anteriores con la organización o con sus productos y servicios a la hora de tomar una actitud o decisión.
- **Relaciones Personales:** Boca/oreja como elemento importante para la elección o formación de imagen de la organización.
- **Acceso a las actividades/medios/soportes de comunicación:** Posibilidades de acceder o consumir las diferentes acciones de comunicación.
- **Uso de las actividades/medios/soportes de comunicación:** Manera de utilizar las posibles acciones de comunicaciones.
- **Actitud hacia las actividades/medios/soportes de comunicación:** Opinión positiva-negativa sobre las acciones de comunicación.
- **Estrategias de obtención de información:** Buscadores activos o pasivos.
- **Estrategias de Procesamiento de información:** Si se procesa o no de forma analítica la información recibida.

6. Políticas Institucionales

1. Calidad de servicio y atención personal.

Es bien conocido que la calidad de servicio y la atención personalizada es uno de los puntos débiles que hoy día deben enfrentar las instituciones financieras analizadas. Sin embargo, cabe destacar que se observan grandes esfuerzos por partes de estas organizaciones por la preparación de su fuerza de venta y personal con contacto público, a fin de poder satisfacer las necesidades de sus clientes.

7. Identidad Visual

La identidad visual son todos los signos y elementos por los que se consigue una identificación visual única y universal de una marca.

Para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta los aspectos más relevantes de la identidad visual: el nombre corporativo, el logotipo, su símbolo, lema utilizado, ambiente arquitectónico, los colores corporativos y la tipografía usualmente utilizada en sus publicaciones. (Ver cuadro VI.9)

**Cuadro VI.9.
Mercantil Banco Universal – Banesco Banco Universal
Identidad visual**

Nombre corporativo	Mercantil Banco Universal	Banesco Banco Universal
Logotipo	 (1) 	
Símbolo	 	
Lema	Mercantil, impulsa tu mundo	Contigo
Ambiente arquitectónico		
Colores corporativos	Azul, anaranjado	Verde, azul y rojo
Tipografías	Kiev y arial	Arial

(1) En el período en estudio, Mercantil Banco Universal cambió su identidad visual en lo que a su logotipo se refiere como se muestra a continuación.

8. Atributos


Al realizar un análisis de posicionamiento por atributos, queda claro que entre Mercantil Banco Universal y Banesco Banco Universal no hay una marcada diferenciación con respecto a los atributos evaluados. En este sentido, es de hacer notar que todos los bancos tienden a ser percibidos de la misma manera por lo que su posicionamiento en el mercado está más relacionada con la penetración y agresividad comercial que desarrolla que con los atributos propios de la marca.

Los atributos permiten a las empresas, desarrollar estrategias de posicionamiento. Dado que se trata de un sector poco diferenciado en sus productos y servicios, en gran parte como consecuencia de las regulaciones a las que se encuentra sometida la banca, el posicionamiento de las instituciones objeto de estudio como marca debe proporcionar beneficios que sean relevantes para el cliente o usuario.

Cuadro VI.10.
Atributos generales 2010-2012
Mercantil Banco Universal

Banco	Accionistas	Clientes	Empleados
	Seriedad Solidez Trayectoria Confiabilidad Respaldo Tradicional Integro Global	Solidez Confianza Tecnológico Vanguardista Innovador	Tecnológico Tradicional Confiable Sólido Transparente

**Cuadro VI.11.
Atributos generales 2010-2012
Banesco Banco Universal**

Banco	Accionistas	Clientes	Empleados
	Confiabilidad Respaldo Global	Confianza Tecnológico Vanguardista Innovador	Innovador Tecnológico Eficiente Confiable Transparente

**Cuadro VI.12.
Atributos centrales, diferenciales, secundarios y latentes 2010 – 2012
Mercantil Banco Universal**

Centrales	Diferenciales	Secundarios	Latentes
Sólido Seguro Global Conservador Tradicional Integro Tecnológico Confiable	Comprometido Experto Adecuado	Formal 100% venezolano Proactivo Ético	Satisfacción inmediata Dinamismo Excelencia Calidad

Cuadro VI.13.
Atributos centrales, diferenciales, secundarios y latentes 2010 - 2012
Banesco

Centrales	Diferenciales	Secundarios	Latentes
Sólido Seguro Global Integro Tecnológico Confiable	Comprometido Innovador Dinámico Experto	100% venezolano Proactivo Ético	Satisfacción inmediata Calidad servicio

10. Redes sociales

Para Banesco Banco Universal, las redes sociales se han convertido en una oportunidad para acercarse a sus clientes y usuarios, ofrecer información y atender los planteamientos e inquietudes de sus seguidores.

De acuerdo a cifras suministradas por la gerencia de Comunicaciones de Banesco, durante el año 2012, se atendieron más de 16.400 casos planteados vía Twitter, Facebook y por los clientes y usuarios, incluidas consultas sobre productos y servicios, requerimientos y solicitudes.

Es de hacer notar que Banesco (ver cuadro 2) también tiene en Twitter la cuenta @Baneskin, la cual cuenta con 42.873 seguidores. A través de esta cuenta, se comparten mensajes sobre seguridad bancaria, responsabilidad social empresarial y conciencia ecológica.

Para efectos de esta investigación es importante destacar que Mercantil Banco Universal se inició en el uso de las redes sociales en enero de 2013, de allí que no se encuentre incluido en el estudio.

Cuadro VI.14.
Comparativo uso Twitter
Banesco Banco Universal – Mercantil Banco Universal
Año 2012

Institución	Twitter	Fecha de inicio	N de seguidores	Uso
Banesco	@Banesco	Enero 2010	350.189	Promociones Mensajes de concienciación Mensajes corporativos y de servicios Trivias Citas celebres Datos curiosos
Mercantil	Ausente Nombre e imagen reservado	-	-	-

Fuente: Tweet-Ven

Es de resaltar que Banesco ha incursionado en las redes sociales con una estrategia multiplataforma.

En su perfil oficial en Facebook, ha recibido 78.718 de “Me gusta”, con lo cual también se ubica como líder entre los bancos venezolanos en esa red social. En “Palabras para Venezuela”, perfil que ofrece información sobre este evento bianual que organiza Banesco, se registran 4.999 “Me gusta”.

Cuadro VI.15.
Comparativo uso Facebook
Banesco Banco Universal – Mercantil Banco Universal
Año 2012

Institución	Facebook	Mensajes
Banesco	•	Tiene un fanpage, no verificado, con 86.410 likes. Publican: eventos, promociones, información corporativa y de servicios y saludos a los usuarios.
Mercantil	Ausente	

En YouTube, Banesco en Imágenes suma 1.627 suscriptores y ha publicado 177 videos que registran 946.097 reproducciones. El material audiovisual disponible incluye tutoriales para familiarizarse con los servicios y productos de la entidad financiera, comerciales de televisión y micros institucionales.

En su blog, <http://blog.banesco.com/>, suma 931.491 visitas y 1.528.887 páginas. En esta plataforma, además de información corporativa, las entradas se refieren a temas de interés como emprendimiento, tecnología, historia y actualidad.

Cuadro VI.16.
Comparativo uso Youtube-Blog
Banesco Banco Universal – Mercantil Banco Universal
Año 2012

Institución	YouTube	Blog
Banesco	•	•
Mercantil	Ausente	Ausente

En lo que a atención al cliente se refiere, se observa que para Banesco Banco Universal este aspecto tiene particular importancia ya que redes sociales como Twitter les permite acercarse a sus clientes para resolver dudas, inconvenientes y mantenerlos informados. Sin embargo, la cuenta también funciona como un canal de promoción, del banco como institución, de las facilidades que ofrece y de las bondades de su sitio web con sus servicios online.

La mayor cantidad de los Tweets tienen contenidos propios y suelen compartir consejos sobre distintos temas, entre ellos, de seguridad bancaria. Entre la información que comparten se encuentran sus actividades de responsabilidad social. También publican información sobre las agencias como horarios de trabajo, ubicación y actividades. Además, utilizan etiquetas para identificar y enlazar sus Tweet.

VI.4. La estrategia del silencio vs. La estrategia probatoria

Al analizar las estrategias comunicacionales empleadas por Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal se puede apreciar como dos instituciones de características muy similares en cuanto a posición de liderazgo en el mercado, categorización por estrato (grandes), emplean dos estrategias comunicacionales, totalmente diferentes a la hora de enfrentar una misma situación de crisis.

1. Caso Banesco Banco Universal

El 7 de agosto de 2009 circuló una falsa información por correo electrónico e Internet, en la que se señalaba que el Gobierno tomaría nuevas medidas en los ámbitos monetario y financiero, y que Banesco, entre otras instituciones financieras, sería adquirido por el Banco de Venezuela. (Web Banesco, 2009)

En un comunicado emitido por Banesco Banco Universal a través de su página web, Juan Carlos Escotet, presidente de la Junta Directiva desmintió estos rumores. En el comunicado publicado, enfatizó que “Banesco no está en venta” y solicitó que se desenmascarara a los responsables de la campaña de desinformación, para lo cual la entidad habría remitido información pertinente

a las autoridades. Parte del comunicado publicado por la institución financiera expresaba que “Los accionistas de Banesco Banco Universal negamos categóricamente esta información. Banesco no está en venta. No hemos recibido ofertas ni estamos interesados en escucharlas. Por el contrario, continuamos con nuestros planes de expansión y crecimiento que ratifican nuestra confianza y compromiso con el país”. (Banesco, 2009)

Algunos de los rumores – publicados en blogs gratuitos y firmados por pseudónimos afirmaban que a los ahorristas se les retendrían mensualidades para “ayudar a Cuba y otros países pobres, y financiar las misiones”, y que la fusión entre el Banco de Venezuela y Banesco sería bautizada como “Banco Socialista de Venezuela”. (Noticias 24, 2009)

Maribel Osorio, Especialista de Comunicaciones de Banesco, desmintió estos rumores asegurando que, por el contrario, la institución bancaria estudiaba en esos momentos, la posible adquisición de otras entidades financieras. Asimismo ratificó que se había enviado a las autoridades toda la información disponible para colaborar con las investigaciones sobre esta campaña de desinformación y desenmascarar a los autores.

Posteriormente, tras la publicación en septiembre de 2010 de un artículo denominado “La gran mentira de la Banca Comunitaria Banesco” (Guzmán, 2010) en el portal web Aporrea.org, Banesco exigió el derecho a réplica en ese mismo espacio, el cual le fue concedido. De esta forma publicó el artículo “Sobre la Banca Comunitaria Banesco” a través del cual explicó sobre qué trataba este segmento, los servicios ofrecidos y los resultados de los estudios de Impacto Social de la Banca Comunitaria Banesco realizados por las firmas consultoras Advantis y Asunto Público registrados a la fecha. (Valladares, 2010)

2. Caso Mercantil Banco Universal

En febrero de 2012, un grupo de manifestantes que se identificaron como campesinos, tomaron por dos días consecutivos la sede principal del Edificio de Mercantil Banco en San Bernardino, impidiendo la entrada a los trabajadores y exigiendo al Gobierno que expropiara la institución

Simultáneo a este hecho, circularon varias cadenas telefónicas con mensajes de texto indicando la supuesta toma por parte del Gobierno Nacional del Banco Mercantil.

Por una infidencia periodística, se publicaron declaraciones de Bernardo Fischer, gerente de comunicaciones corporativas de esa entidad bancaria, desmintiendo la información y reportando total normalidad en las agencias de la institución a nivel nacional. El medio, a quienes se les había dado información “*off the record*” sobre lo que había ocurrido para aclarar los hechos, publicó además que la organización no tenía previsto realizar ningún tipo de comunicado debido a que no le harían el juego a aquellos que con el rumor buscaban generar preocupaciones a los ahorristas.

A nivel interno, se preparó un video en el cual se mostraban los hechos y como los manifestantes fueron desalojados por los trabajadores que expresaban su derecho al trabajo y rechazaban este tipo de acción. Después de analizar los pro y contra que podría generar esta información, la decisión adoptada por el Comité Ejecutivo fue la de no difundir la misma. Es de hacer notar que la información publicada en los medios fue escasa y con soporte en mensajes emitidos por twitter por parte de usuarios de esta red social.

3. Banesco y Mercantil ante la amenaza de nacionalización

El 29 de enero de 2012 el presidente Hugo Chávez lanzó una nueva advertencia a los bancos Banesco, Provincial y Mercantil, tras ser informado por el vicepresidente del Ejecutivo y para ese entonces ministro de Ganadería, Elías Jaua, que los 36.000 millones de bolívares que la banca privada debió destinar en 2011 a préstamos para actividades agrícolas y ganaderas se dirigieron a los grandes productores, en menoscabo de los pequeños y medianos agricultores.

En un programa *Aló Presidente*, el primer mandatario manifestó: "Llame a los presidentes de los bancos Provincial, Banesco y Mercantil a la Vicepresidencia de la República y hable con ellos, pero que no nos caigan a cobas", porque buscan "las mil y una excusas" para incumplir la ley. (Informe21.com, 2012) Asimismo solicitó que se informara a los banqueros que se dictaría una ley para que los recursos que se deben destinar a préstamos para el sector fuesen a un fondo manejado por el gobierno.

"Ya se está haciendo eso en el caso de la vivienda", porque igual "financiaban solo a los grandes" y en algunos casos "se prestaban para la estafa" al no entregar los apartamentos comprados por los particulares o cobrándoles tres veces su valor" (Efe, 2012)

"Incluso esto es para protegerlos a ellos, para protegerlos de Chávez, porque yo estoy dispuesto, si ellos no cumplen, a nacionalizar esa banca; no tengo ningún problema" en ello, remarcó y recordó que hace unos años compró al grupo español Santander el Banco de Venezuela. "Les pagamos a los dueños lo que costaba ese banco y en dos años recuperamos la inversión. Para que ustedes vean la ganancia que da la banca" (Efe, 2012) Sin embargo, dijo que la intención de su gestión es "trabajar en combinación, coordinación y cooperación con la banca privada".

"Eso es lo que nosotros queremos y les hago el llamado primero para la reunión con Elías" Jaua y luego para "que pasen la plata para acá que nosotros la distribuiremos". "Tú me das un dinero y yo te doy un bono para respaldar la operación", añadió al adelantar que el Estado venezolano emitirá unos llamados "bonos agrícolas" con ese empeño (Efe, 2012)

Banesco, en su estrategia de responder a los ataques y dar a conocer su posiciones a través de cifras que sustentan sus gestiones y actuaciones en el ámbito nacional, informó, a través de la cuenta Twitter del presidente de Banesco, Juan Carlos Escotet, los resultados obtenidos por la entidad bancaria en cartera agrícola y aseguró que en 2012 el apoyo a los sectores productivos del país seguiría siendo una prioridad.

Por su parte, Mercantil Banco Universal, no realizó ningún tipo de comentario al respecto.

En este sentido, una vez más se comprueba que en el campo comunicacional es tan relevante lo que se dice como lo que se calla, siempre y cuando ello responda a un plan estratégico y a unos objetivos de comunicación concretos, aun cuando el contexto, la situación y el clima en el que se actúa sea el mismo.

En Mercantil Banco Universal se ha determinado que en su comunicación como empresa, y en su no participación en redes sociales durante el período de estudio de esta investigación, callar o no ejercer algún tipo de comunicación (en lo interno y hacia lo externo) cuando lo consideraron necesario ha sido una opción acertada que no es cuestionada ni por clientes ni por empleados.

Por su parte, Banesco Banco Universal plantea una estrategia más agresiva, en el buen sentido de la palabra, y responde a los ataques con argumentos y pruebas que tienden a desmentir las acusaciones o embates de los que son objeto, lo que es aprobado y tiene el respaldo de sus públicos clave.

También se pudo observar que ambas instituciones carecen de un Comité de Crisis, por lo que sería recomendable considerar su constitución, dado el entorno en el que se desenvuelven las empresas.

CAPITULO VII

Conclusiones y recomendaciones

Posterior a la victoria electoral del presidente Chávez en octubre de 2012 y de Nicolás Maduro en abril de 2013, los sectores productivos venezolanos, incluyendo el sector bancario nacional, enfrentan nuevos retos derivados de la profundización del modelo económico socialismo del siglo XXI y la ejecución del Plan de Desarrollo Nacional Socialista 2013-2019.

De todos es sabido que las dificultades del sector bancario se centran en la creciente participación del Estado a través de la banca pública, al convertirse en un importante competidor en la captación de los depósitos del público. Por otra parte, los elevados niveles de inflación, desincentivan el ahorro a favor del consumo, lo que representa para el sector un problema a la hora de captar nuevos ahorristas, tomando en cuenta que el principal papel de la banca es el de la intermediación financiera y su contribución al desarrollo económico del país.

La primera observación, importante, es que desde el surgimiento de los bancos en Venezuela, el sector financiero ha estado estrechamente vinculado a los gobiernos y al desarrollo del país. Salvo algunas situaciones coyunturales en el siglo XX, es en el período de transición hacia el denominado socialismo del siglo XXI que se ha planteado una tensa situación entre el Ejecutivo y este sector, el cual, a nuestro entender, se debe a que representa uno de los íconos del sistema capitalista, el cual entra en contradicción con el modelo económico propuesto.

Un aspecto positivo en el entorno actual, es el proceso de bancarización que ha logrado incorporar un importante número de personas con acceso a los instrumentos bancarios, lo que ha permitido que este índice de bancarización se haya elevado de 35% en el año 2000 a 52% en el año 2010 y 66% en el año 2012, de acuerdo a las cifras de la Sudeban (2013), institución que destaca que el índice de bancarización de la población venezolana está

compuesto por hombres y mujeres mayores de 18 años, quienes en promedio poseen entre dos y tres instrumentos de captación.

En competencia con la banca pública, observamos que la banca privada se ve en la necesidad de ofrecer servicios y productos diferenciados, además de una mejor atención al público, no solo a través de canales electrónicos, sino a través de programas de formación y adiestramiento del personal, en lo que se refiere a servicio y calidad.

Tomando en cuenta que la comunicación es un elemento fundamental para la transparencia de un banco y habiéndose determinado que la comunicación externa de estas instituciones está vinculada directamente al área de negocios a través de la oferta de sus productos y servicios, se hace necesario profundizar en acciones de investigación y evaluación de las estrategias, campañas y herramientas de comunicación que se han desarrollado. Por otra parte, y considerando que las instituciones en estudio no tienen una estructura de comunicación integral, estos resultados les permitirían mejorar el proceso de planificación en materia comunicacional, además de plantear acciones eficaces y eficientes en este ámbito.

Al considerar el repertorio de públicos con lo que los bancos deben comunicarse para desarrollar su plan estratégico (clientes, accionistas, medios informativos, proveedores, organismos públicos, empleados y la sociedad en su conjunto) debe tomarse en cuenta que el trabajador puede ser, además de proveedor interno de servicios, cliente, accionista y, sobre todo, el publicista o mejor medio de difusión de los atributos institucionales. En este sentido, se debe tener siempre presente que la imagen de las empresas en sus diferentes campos de acción también depende del trato que reciban sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor, la cual generalmente se complementa con actividades de responsabilidad social empresarial. Llama la atención como tanto en Banesco Banco Universal como en Mercantil Banco Universal, entidades con culturas y estrategias de comunicación diferente, los empleados se sienten bastante satisfechos y complacidos con las posiciones y políticas adoptadas por estas instituciones.

Asimismo, se ha podido constatar que el proceso de adaptación de acuerdo a las exigencias y necesidades del entorno se han observado en la estructura del sistema financiero y de las instituciones como tales, las cuales han desarrollado el gobierno corporativo y han adaptado la estructura a las nuevas

exigencias. Sin embargo, es de hacer notar que en Mercantil Banco Universal, no ha habido mayores cambios que los impulsados por el desarrollo de las redes sociales en la estructura del Departamento. En Banesco Banco universal, se observa una mayor adaptación, producto igualmente del desarrollo comunicacional y un reforzamiento del equipo, resultado quizás de las políticas y estrategias comunicacionales que son más directas y agresivas en lo que a respuestas y amenazas del entorno se refieren. Sin embargo, en ambos casos, hay una profundización de la difusión de actividades de responsabilidad social, lo cual, consideramos, sin ánimo de minimizar la actividad filantrópica en su esencia, busca disminuir los efectos adversos que como entes capitalistas afectan su imagen en los actuales momentos.

En otro orden de ideas, a través de esta investigación se ha podido ratificar que la comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que las empresas en general y las instituciones bancarias, en lo particular puedan afrontar su funcionamiento en un entorno de incertidumbre y turbulencia por cuanto mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación.

A través de la observación directa, el investigador puede afirmar que los trabajadores reclaman cada vez y con mayor intensidad, coherencia y buena comunicación, además de un contacto de más calidad, más abierto y bidireccional.

El estudio determinó que tanto en Banesco Banco Universal como Mercantil Banco Universal, la comunicación interna se caracteriza por su flujo descendente. Si se toma en cuenta que la circulación de información entre superiores y subordinados constituye el mejor canal de comunicación interna en una organización y que si se produce un cortocircuito informativo en la escala jerárquica, el sistema corre el peligro de fallar, es recomendable impulsar vías de comunicación ascendente y mecanismos de “*feedback*” que permitan una mayor interrelación entre los integrantes de las respectivas comunidades bancarias.

La comunicación interna persigue el éxito empresarial, incentivando el talento y promoviendo el conocimiento dentro de una organización. La complejidad y variabilidad de los asuntos a comunicar, más las características de los públicos, implica el desarrollo de distintas herramientas de comunicación, que varían según la tipología de cada empresa y el número de empleados.

Considerando que toda organización tiene como propósito generar valor para sus grupos de interés: accionistas, empleados, clientes y la sociedad en general, es necesario desarrollar una estrategia que tome en consideración los posibles acontecimientos que puedan impedir la consecución de su objetivo, así como prever los obstáculos que puedan impedir el alcance de sus metas.

En este sentido, la comunicación constituye el eje transversal y estratégico que apalanca sus objetivos a través de sistemas integrales de comunicación que posicionan la credibilidad, reputación e imagen de la empresa ante audiencias clave, tanto internas como externas¹. A ello se aúna, el conjunto de técnicas y actividades interdependientes que facilitan el proceso de comunicación entre sus miembros.

En el caso de Mercantil Banco Universal, se recomienda la diferenciación de las actividades de comunicación interna y externa, buscando una especialización de la misma, lo que permitiría desarrollar mayores contenidos alternos a los de tipo regulatorio.

Es importante destacar que en el caso venezolano, específicamente en momentos en que se transita el cambio del modelo económico capitalista hacia lo que se ha denominado el socialismo del siglo XXI, las empresas enfrentan un entorno turbulento en el que los cambios acelerados cambian el equilibrio en inestabilidad, generando situaciones de crisis en las organizaciones. En este sentido, una situación de crisis implica desarrollar una gran capacidad de comunicación, y a ver, a través de sus procesos de desarrollo organizacional oportunidades que le permitan derivar ciertas fortalezas.

Entre los primeros estudios efectuados sobre las crisis, Charles Hermann² (1963) manifestaba que una crisis se identifica por los atributos de amenaza a

¹ En este marco de ideas, es indispensable considerar que las organizaciones son sistemas abiertos que establecen una intensa relación con el ambiente. "Esto significa que las organizaciones son sistemas con actividades interdependientes, ligadas con coaliciones cambiantes de participantes; los sistemas están incluidos en y dependen de los cambios continuados y constituidos por el ambiente en los que operan" (Gámez, 2003).

² Charles Hermann es profesor de la Cátedra de Estudios de Política Internacional, Decano Asociado de Asuntos Académicos, Director del Programa de Maestrías de Asuntos

las metas organizacionales centrales, la presión para la toma de decisiones a corto plazo, y, el efecto sorpresa. Compartiendo el concepto que una crisis es una situación que interfiere con las metas en una organización, consideramos que éstas deben enfrentarse desde una cultura y práctica de la comunicación organizacional.

En este sentido, en los casos de Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal, se hace imprescindible desarrollar, por una parte, una estructura especializada en lo que se ha denominado comunicación de crisis, y por la otra, planes que permitan a los empleados conocer cabalmente la empresa en la que trabajan a la vez de desarrollar acciones que permitan que la empresa conozca al máximo sus empleados.

Con respecto al primer aspecto, deberán desarrollarse planes que incluyan:

1. Transmisión clara del plan de negocios.
2. Involucrar al personal en los cambios culturales y estructurales de la organización, hecho que hasta los momentos no se efectúa, de acuerdo a lo observado.
3. Acercar la percepción externa al sentimiento interno.
4. Potenciar el liderazgo, fomentando el canal personal como canal generador de confianza y optimismo.
5. Normalizar las vías de comunicación ascendente y mecanismos de feedback
6. Determinar la información necesaria para funcionar con más eficacia e incrementar la satisfacción de los empleados
7. Generar nuevos vínculos empresa-empleados que fomenten la retención del talento, el incremento de la motivación y consoliden la cohesión y orgullo de pertenencia

Internacionales en la Escuela de Gobierno y Servicios Públicos George Bush, en Texas, EE.UU.

8. Asumir los procesos de comunicación interna como factor estratégico de cambio y elemento que genera mayor compromiso y en consecuencia, mayor rendimiento.

Asimismo, el Plan de Comunicación interna deberá tomar en cuenta las siguientes premisas.

1. La responsabilidad de comunicar depende de todas las unidades que integran la empresa, por lo que deberá existir una relación más estrecha entre las diferentes unidades que conforman la institución y sus necesidades de comunicación.
2. Deberá consolidarse, en el caso de las instituciones estudiadas, un estilo de comunicación que continúe generando compromiso, orgullo, participación y percepción positiva sobre la empresa.
3. El uso de las nuevas tecnologías debe implicar claridad y agilidad informativa.
4. La comunicación ascendente debe vehicularse de forma que llegue a los comités directivos.

Por otra parte, las claves del modelo deberán sustentarse en las siguientes premisas:

1. Diálogo: a fin que la comunicación circule en todas direcciones.
2. Liderazgo: para que la comunicación también fluya a través del rol directivo.
3. Credibilidad: información veraz y fiable.
4. Claridad: información sea comprensible a todos los niveles.
5. Relevancia: que los mensajes interesen a todos los públicos.

Las gerencias de comunicaciones y sus planes de comunicación deberían enfocarse en los actuales momentos en:

1. Dar a conocer a los empleados las acciones que refuercen la imagen y liderazgo de Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal.
2. Contribuir a la mejora de las percepciones, la motivación y la satisfacción de sus colaboradores
3. Asegurar un flujo de información no regulatoria que permita conocer los objetivos estratégicos del Banco
4. Organizar iniciativas que contribuyan a potenciar el orgullo de pertenencia a la organización
5. Implicar a directivos y empleados para que participen y fomenten la comunicación ascendente

Entre sus acciones sugerimos:

1. Coordinar un Comité de Comunicación Interna con todas las unidades involucradas en los principales procesos de comunicación de la empresa.
2. Convocar reuniones de presentación del Plan de Comunicaciones con todas las direcciones a fin de involucrar y concienciar a las autoridades de la importancia de la comunicación a nivel interno, más de los aspectos regulatorios y mandatorios.
3. Organizar reuniones con los diferentes departamentos para dar a conocer el proyecto y las personas
4. Crear una marca propia para Comunicación Interna:
5. Desarrollar nuevos medios referidos a los valores y la cultura corporativa, a fin de fidelizar los empleados.
6. Crear un Comité de Crisis
7. Implantar un protocolo para anticipar la información a los jefes antes de proceder a la difusión masiva

8. Realizar campañas informativas sobre:
9. Políticas retributivas y de compensación.
 - Beneficios sociales.
 - Conciliación y equilibrio entre la vida profesional y vida familiar.
 - Ofertas comerciales dirigidas a empleados.
10. Participar en las reuniones anuales de las distintas unidades de negocios y apoyar la difusión de sus actividades.
11. Determinar el enfoque y la intensidad de la acción de comunicación, considerando el análisis de entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

I. Textos y revistas impresos

Asociación Bancaria de Venezuela (ABV). (2010). *Historia de la Banca en Venezuela*. Caracas: Grupo Editorial Cyngular.

Balza, R. (2010). *Del golpe de estado al Socialismo Bolivariano: "primer período de transición del comunismo o de la construcción del socialismo"*. Caracas.

Balza, R. (2010). *Una descripción de la economía venezolana a partir de su sector público 1999 - 2009*. Caracas.

Banco Mercantil C.A. (2001). *1925-2000 75 años de historia*. Caracas.

Banesco Banco Universal (2000) *Informe segundo semestre*. Caracas.

_____ (2005) *Informe segundo semestre*. Caracas.

_____ (2010) *Informe segundo semestre*. Caracas.

Banko, C. (2006). *Política, crédito e institutos financieros en Venezuela 1830-1940*. Caracas: FACES.

Bueno, E. C. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodologías, Técnicas y Casos*. Madrid: Pirámide.

Caribas, A. (28 de septiembre de 2012). *Debe replantearse el futuro de la banca privada después de la reelección presidencial?* Reporte de la Economía, pág. 18.

Chávez, H. (2012) *La construcción del s. XXI. Discursos del Comandante Supremo ante la Asamblea Nacional 1999-1912*. Escuela de Formación Integral de la Asamblea Nacional Dr. Carlos Escarra Malave. Editorial de la Asamblea Nacional Willian Lara. Caracas.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw-Hills 5ta. Edición.

Cremerca Sociedad Financiera. (1990). *La Banca en Venezuela. Una historia*. Caracas.

Faraco, F, S.M. (1995) *La crisis bancaria venezolana: análisis preliminar*. Caracas: Panapo

Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Trillas.

_____ (2002). *La comunicación en las organizaciones*, 2a. ed., Trillas, 2002. México: Trillas, 2a. edición.

Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestion2000.

Hall, R. (1973). *Organizaciones: estructura y proceso*. México: Prentice Hall International.

Hernández R., C. F. (2004). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill 3a. edición.

Katz, E., R, E. (1992). *Administración en las organizaciones*. USA: Mc Graw - Hills 4ta. Edición.

Iturrieta, E. P. (1988). *Venezuela metida en cintura*. Caracas: Arte.

Krohling, M. (2006). *Auditoría de la Comunicación Organizacional*. Pág. 185 en: Rebeil Corrella Ma. Antonieta. *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. México: Trillas.

Lawrence, J. L. (1973). *Organización y ambiente*. Barcelona: Labor S.A.

Libaert Thierry, O. I. (2005). *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. D.F. México: Limusa S.A. de CV.

Malavé, D. (2007) *Seminario de planificación estratégica situacional*. Unellez-Guanare. Postgrado en recursos naturales, mención planificación.

Mercantil Banco Universal. (2000) *Informe Anual*.

_____ (2005) *Informe Anual*.

_____ (2010) *Informe Anual*.

Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información. (Septiembre de 2007). *Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013*. Caracas, Venezuela.

Nosnik, A. (1991). *El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones*. En C. F. Collado, *La comunicación en las organizaciones* (págs. 165-194). México: Trillas.

_____ (1995). *Curso de Comunicación Organizacional: La planeación y gestión efectiva de sus procesos*. México D.F.: Mimeo.

_____ (1995). *Manual de comunicación organizacional práctica*. México: Trillas.

_____ (1996). *Comunicación y gestión comunicacional*. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 6ta. Edición .

Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales N° 45, 33-82.

Varona, F. (2009). *La intervención apreciativa: una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

II. Fuentes digitales

blog.chavez.org.ve. (20 de junio de 2010). Obtenido de blog.chavez.org.ve: http://blog.chavez.org.ve/temas/noticias/%E2%80%9Cno-planes-intervenir-banco/#.Uq_YHfRDtXo

Bongiovanni, M. "Sobre la auditoría de comunicación" (12 de diciembre de 2010). es.scribd.com. Obtenidode es.scribd.com:es.scribd.com/doc/44666561/Sobre-la-auditoria-de-comunicación

Chávez, H. (2000): “*Chávez llama a conformar el Partido Socialista*”. Caracas 16 de diciembre. www.aporrea.org/ideologia/n87995.html.

Cobas, R. (23 de noviembre de 2009). kaosenlared.net. Obtenido de kaosenlared.net: <http://old.kaosenlared.net/noticia/cuba-venezuela-pajardos-alas-1-2>

Dom, E. Y. (06 de junio de 2010). Informe21.com. Obtenido de Informe21.com: <http://informe21.com/hugo-chavez/presidente-anuncia-mas-expropiaciones-empresas-banqueros-comercios>

EFE. (26 de enero de 2011). [msn.noticias](http://msn.noticias.com). Obtenido de [msn.noticias](http://msn.noticias.com): http://noticias.latam.msn.com/ve/internacional/articulo_efe.aspx?cp-documentid=27424711

El Universal. (4 de mayo de 2007). “*Hugo Chavez no descarta nacionalizar Sidor y bancos*”. Caracas, Dtto. Capital, Venezuela.

Farreras, I. (15 de noviembre de 2010). Deinmediato.com. Obtenido de Deinmediato.com: http://www.deinmediato.com.ve/?p=bus&f_bcla=2010&f_tip=0&x=2&y=9

Fernández B., F. (2007, Enero 9). Tesis Doctorales en Red. Retrieved from Tesis Doctorales en red: <http://hdl.handle.net/10803/10464>

Fernández, C. (26 de enero de 2009). Wordpress.com. Obtenido de Wordpress.com: <http://caterinamalpica.wordpress.com/2009/01/26/cap-1-fernandez-collado-%E2%80%99Cla-comunicacion-humana-en-el-mundo-contemporaneo%E2%80%9D/>

Gámez Gastélum, R. (2007, julio 2010). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Obtenido de www.eumed.net: www.eumed.net/libros/2007a/221/

Guia.com. (28 de febrero de 2009). Obtenido de Guia.com: <http://www.guia.com.ve/noti/36380/inteligencia-venezolana-investiga-campana-de-rumores-contr-la-banca-local>

Guzmán, P. (6 de septiembre de 2010). Aporrea.com. Obtenido de Aporrea.com: <http://www.aporrea.org/actualidad/a107573.html>

Hernández, V. M. (6 de Noviembre de 2012). “Significado de la práctica de la comunicación organizacional”. Obtenido de Razón y Palabra: <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/TesisVictorEstrella.pdf>

Informe21.com. (29 de enero de 2012). Informe21.com. Obtenido de Informe21.com: <http://informe21.com/chavez/12/01/29/chavez-advierte-a-los-bancos-privados-con-nacionalizacion-incluido-el-espanol-bbva-0>

Krohling, M. (enero - marzo de 2012). Diálogos de la comunicación. Obtenido de Diálogos de la comunicación: <http://www.dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/03/Entrevista-Margarida-Krohling.pdf>

Mejía, C. A. (19 de Agosto de 2013). Los Valores Corporativos. Obtenido de Planning.com.co: <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

minuto30.com. (13 de agosto de 2010). Obtenido de minuto30.com: <http://www.minuto30.com/internacional/venezuela-en-dos-anos-han-detenido-17-banqueros-y-25-huyeron-del-pais/>

Monge, P. R. (febrero de 1984). “The process of studying process in organizational communication”. Obtenido de Wiley Online Library: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.14602466.1984.tb02983.x/abstract>

MP, E. (29 de enero de 2012). Informe21.com. Obtenido de Informe21.com: <http://informe21.com/chavez/12/01/29/chavez-advierte-a-los-bancos-privados-con-nacionalizacion-incluido-el-espanol-bbva-0>

Notitarde.com. (29 de enero de 2012). Obtenido de Notitarde.com: <http://www.notitarde.com/Seccion/Presidente-de-Banesco-apoyo-al-sector-agricola-siempre-ha-sido-una-prioridad-88715/2012/01/29/88715>

[Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación \(2007-2013\) República Bolivariana de Venezuela \(septiembre 2007\) www.psuv.org.ve/temas/biblioteca/proyecto-nacional-simon-bolivar/#.UqVHw-RDEXO](http://www.psuv.org.ve/temas/biblioteca/proyecto-nacional-simon-bolivar/#.UqVHw-RDEXO)

Rodríguez, F. (25 de mayo de 2004). “Caudillos, políticos y banqueros. Un ensayo sobre el surgimiento e incidencia de las instituciones económicas venezolanas antes del petróleo”. Caracas, Venezuela.

Rosa, A. d. (19 de febrero de 2009). El Universal. Obtenido de El universal: http://www.eluniversal.com/2009/02/19/eco_ava_gobierno_venezolano_19A2231983

_____ (18 de junio de 2010). El Universal. Obtenido de El Universal: <http://www.eluniversal.com/economia/100618/escotet-hay-elementos-objetivos-para-intervenir-el-federal>

Stalker., T. B. (6 de Febrero de 2012). Buenastareas.com. Obtenido de Buenastareas.com: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estructura-y-Ambiente-De-Burns-y/3512172.html>

Sudeban. (Diciembre de 2010). Obtenido de Sudeban: <http://sudeban.gob.ve/webgui/inicio/publicaciones3/informacion-estadistica/informacin-estadstica-2010>

Sudeban. (2013). Sudeban. Obtenido de Sudeban: <http://sudeban.gob.ve/webgui/>

Valladares Claudia, M. N. (8 de septiembre de 2010). Aporrea.com. Obtenido de Aporrea.com: www.aporrea.org/actualidad/a107573.html

Varona, F. Las auditorias de Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. Revista Diálogos No.39, Junio 1994. <http://www.dialogos.org>

Wikipedia. (8 de febrero de 2011). Obtenido de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Juan_Vicente_G%C3%B3mez

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS



CUESTIONARIO

Banco:

1. Nombre del entrevistado:

2. Cargo que ocupa en la institución

3. Cargo que ocupa en el organigrama comunicacional

I. Datos Generales

1. En la trayectoria de la institución, ¿qué momentos o hitos históricos considera de mayor relevancia e interés? Por favor, centre el principal nivel de detalles en los últimos 10 años.

2. Número de empleados de la organización

a. en el año 2000 _____

b. en el año 2010 _____

3. Cuenta la institución con un plan estratégico

a. En el año 2000 SI ___ NO ___

b. En el año 2010 SI ___ NO ___

II. Datos generales sobre identidad y cultura corporativa

1. Tiene la institución un documento o texto corporativo que exprese la identidad de la organización y que constituya una referencia inequívoca para los miembros?

SI ____ NO ____

2. ¿Cómo se define la institución en sus estatutos?

3. ¿Cuáles son los atributos permanentes de la institución?

4. Existe alguna declaración o texto escrito que enuncie la Visión y la Misión de la organización? SI _____ NO _____

5. En caso afirmativo, cuál?

6. Se perciben valores compartidos por el conjunto de la comunidad que integran empleados y personal de servicios, de forma que se sientan partícipes de una misma comunidad? SI ____ NO ____

7. En caso afirmativo, cuáles?

8. Existe algún estudio o investigación sobre la cultura corporativa de la institución?

SI ____ NO ____

9. ¿Cuenta con mecanismos para mantener la vinculación del personal más allá del fin de su actividad laboral (planes para jubilados)? SI ____ NO

10. ¿Cuáles son los Valores y/o Principios de la institución?

11. ¿Han variado los Valores y/o Principios de la institución al comparar el año 2000 con el 2010?

SI ___ NO ___

12. En caso afirmativo, por favor coloque los Valores y/o Principios anteriores y el año del cambio.

13. ¿Tiene la institución un Código de Ética?

SI ___ NO ___

14. ¿Qué conductas promueve el Código de Ética?

III.- Comunicación Corporativa

1. Por favor, indique cual es el organigrama de las Comunicaciones Corporativas

2. Se mantiene la misma estructura de hace 10 años? SI ____ NO ____

3. En caso negativo, explique las principales diferencias

4. Función del departamento de Comunicación en la institución

IV. Comunicaciones Internas

1. Número de personas que integran el departamento de comunicaciones internas en la organización _____

2. Funciones

3. Por favor enumere las publicaciones dirigidas al personal interno de la institución

5. Tiene diseñado un mapa de públicos internos: SI ____ NO ____

V. Datos sobre canales de comunicación interna

1. Cuenta la institución con una publicación impresa propia? SI ____ NO ____

2. Realiza la institución una memoria anual? SI ____ NO ____

3. Transmite regularmente la institución algún video corporativo? SI ____ NO ____

4. Con qué otros medios de comunicación masiva interna cuenta la institución?

Correo electrónico _____

Carteleras _____

Portal corporativo _____

Publicaciones varias

Pendones _____

Otros

VI. Datos sobre comunicación externa

1. Número de personas que integran el departamento de comunicaciones externas en la organización _____

2. Funciones

3. Por favor indique si tiene publicaciones especialmente dirigidas al personal externo de la institución y cuáles son, en caso afirmativo.

4. Han aumentado o disminuido en número con relación al año 2000?
SI ___ NO ____

5. Por favor explique el por qué?

6. Tiene diseñado un mapa de públicos externos: SI ____ NO ____

7. ¿Se ha formulado el perfil de imagen deseable para la institución?
SI ____ NO ____

8. En caso afirmativo, ¿qué atributos definirían este perfil?

9. Este mismo perfil es el que se buscaba en el año 2000? SI ____
NO ____

10. En caso negativo. Cuáles son las principales diferencias?

11. ¿Tiene un mapa de relaciones entre sus públicos internos y externos?

SI ____ NO ____

12. ¿Existe alguna investigación sobre la imagen pública de la institución?

SI ____ NO ____

13. ¿Se ha formulado el perfil de imagen pública deseable para la entidad:

SI ____ NO ____

14. ¿Qué atributos definen el perfil de imagen intencional?

VII. Publicidad

--

Inversión Publicitaria Banesco Banco Universal Bs./ %						
Medios	Comercial		Institucional		Responsabilidad Social	
	2000	2010	2000	2010	2000	2010
Diarios						
Revistas						
Televisión						
Radio						
Cine						
Otros						
Total inversión						
Total %						

Gracias por su participación.

ANEXO B
ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Entrevista / Transcripción	
Bernardo Fischer	Mercantil Banco Universal
Gerente Comunicaciones Corporativas	6 años

1. *¿Cuál es la estructura del Departamento de Comunicaciones de su empresa? ¿Cuántas personas la conforman?*

B.F. Mi estructura está conformada por ocho personas, de las cuales seis son periodistas, un asistente administrativo y yo como gerente. El propósito de la comunicación del banco es diversa. Nosotros tenemos tres grandes áreas de acción. Antes teníamos dos, ahora tenemos tres. Una que es comunicaciones internas que concentra sus esfuerzos en mantener a los empleados debidamente informados, con medios básicamente digitales, aunque tenemos un medio impreso, bimestral, pero nuestro medio principal es el medio digital, a través del correo electrónico, que se apoya también en las carteleras y en una revista, un periódico impreso. El volumen de mensaje que tiene este público, yo diría que enviamos alrededor de cuatro a cinco mensajes diarios al banco y en general también a seguros. Las empresas del exterior tienen políticas muy particulares, pero tienen su propia gente de comunicaciones, como en el caso de Commercebank. Trabajamos coordinadamente pero en forma separada, y básicamente la comunicación también es digital.

2. *¿Cómo definiría la comunicación que desarrolla la institución hacia sus públicos clave? (Empleados, accionistas, proveedores, clientes, etc.). ¿En qué consisten sus principales mensajes?*

B.F. Tenemos en la comunicación interna también a nuestros accionistas, cuyo principal esfuerzo es apoyar a la Secretaría de la Junta Directiva en la elaboración de las memorias semestrales y anuales, que es un proceso básicamente centrado en el contacto con los accionistas. También hacemos comunicación hacia afuera, y ese es el segundo departamento, hacia los clientes y lo hacemos a través de dos vías, por los medios de comunicación, a través de las notas de prensa y ahora lo estamos haciendo a través de este modelo de las redes sociales, que es una manera más directa de llegarles a los clientes y al público en general a través de un mecanismo que es mucho

más expedito porque es más directo. Es decir, no usamos como intermedio a los medios de comunicación sociales, aunque evidentemente todavía nos apoyamos con los medios de comunicación social.

En cuanto a los mensajes, nosotros en el caso interno, apoyamos básicamente los objetivos de Recursos Humanos de mantener una información oportuna y permanente sobre los beneficios y todos los temas que les incumben directamente a los trabajadores y tratar de preservar un adecuado clima laboral en la empresa a través de una información oportuna.

En las comunicaciones externas, hay una política definida de bajo perfil pero que parte básicamente de informar sobre las actividades de nuestra gestión y de una serie de temas muy puntuales como por ejemplo productos y servicios, temas de seguridad, temas relacionados con nuestro compromiso social que se divide como en dos grandes ramas, todo lo que es la Fundación Mercantil y las actividades sociales, y la rama del Espacio Mercantil, que es a través de nuestra actividad cultural que es muy intensa y que nos da mucha cobertura periodística. Hacia esas áreas es que nos da mucho espacio de acción y menos hacia actividades de gestión de banco y todas esas cosas. Nos limitamos a unos informes trimestrales que son públicos, de obligatorio cumplimiento, en el sentido que tenemos que hacer una información de prensa y básicamente somos reactivos en el sentido que no nos negamos a contactos con los medios de comunicación social, pero, sobre medios específicos. No somos activos hacia los medios, esa es una política que tiene el banco y que tiene como propósito concentrarnos en nuestros esfuerzos, no tratar de ser demasiado relevantes e informar en el momento que lo considere oportuno.

- *En eso ha cambiado, ¿no? No sé si por razones de costos o de efectos del entorno, pero antes el contacto era mayor. Se hacían ruedas de prensa, se invitaban a los periodistas a desayunar, se hacía el almuerzo navideño, todas esas cosas se han ido perdiendo...*

B.F. Si. Bueno, todo eso tiene un propósito. No solo nosotros, en general sector bancario ha decidido bajar voluntariamente el perfil. Nosotros, por ejemplo, medimos centímetro por columna, y tenemos un porcentaje muy elevado de centimetraje y después deliberadamente decidimos bajar el perfil y sorprendentemente nosotros no dejamos de ser el primero o el segundo, en estos siete años que se mide esto semestralmente, fuimos terceros. Siempre somos primeros o segundos porque a pesar que nosotros bajamos

sustancialmente nuestra presencia en los medios, los otros bancos están haciendo lo mismo. Es una reacción colectiva y yo creo que el propósito es que...nosotros estamos viendo en un ambiente donde...donde es mejor no tener tanta figuración externa que pudiera formar parte del debate externo que está muy polarizado.

Yo creo que...por ejemplo, nosotros nos cuidamos mucho que los informes económicos y el análisis de los informes económicos que antes eran muy abiertos, hemos dejado de hacerlo para que no se nos considere como que formamos parte de un bando en que se es blanco o se es negro, porque no nos interesa estar en ninguno de los dos bandos, nos interesa ser una empresa de servicios, en este caso de servicios financieros, y nosotros atendemos por igual a cualquier parte de la sociedad. Entonces, frente a una situación tan polarizada, yo entiendo que, no solamente este banco, sino en general el sector bancario, no quiere formar parte de esa situación.

- *Y esa es la razón del bajo perfil...*

B.F. Si, esa es la razón del bajo perfil que creo que además, se adoptó sin ponernos de acuerdo, porque nadie ha dicho que esa es una posición gremial, no se puede decir que la Asociación Bancaria tomó esa posición, sino que cada uno en su área ha considerado que es más eficiente con el bajo perfil. Pero si te quisiera decir una cosa, al contrario de lo que se pudiera pensar que tienes a tus públicos de interés desinformados, no necesariamente es así porque hay esta opción de las redes sociales que de una u otra manera nos permite ser muy activos y estar muy presentes con los públicos que de verdad nos interesa seguir o que nos interesa que nos siga, entonces, es un fenómeno realmente interesante que le permite a las instituciones mantener contacto con sus públicos de interés, intercambiar con ellos, cosa que a través de la prensa no necesariamente es posible, prácticamente en línea puedes saber una reacción que se tiene frente a políticas que vamos teniendo y eso te da un dinamismo en la comunicación que es bien rico, bien interesante, Eso también lo medimos nosotros constantemente, de manera que podemos saber cuáles son las cosas que pueden haber, que nos pueden hacer un daño reputacional, cuáles son los posibles errores y nos permite corregirlos inmediatamente, que eso es muy importante. Te pongo el caso del Sicad, entiendo que al principio se pusieron algunas limitaciones, bueno, por lo novedoso del mecanismo, y la reacción de la gente, de los clientes a través de las redes sociales nos permitió evaluar y ajustar, e inmediatamente actuar para que esas cosas que pudieran ser corregidas se corrigieran.

- *Además de que les permite mantenerse en la vanguardia, porque eso es lo que está utilizando la gente para comunicarse...*

B.F. Exactamente, eso es lo que te quiero decir, no porque tengamos bajo perfil estamos dejando de lado a la gente, tenemos una actividad mucho más intensa, mucho más presente, mucho más de acuerdo a las cosas de interés porque se mide que es lo que la gente necesita saber del banco, de sus oficinas, de sus oficinas, de los horarios bancarios, de las novedades de productos y servicios, de los tips de seguridad, de las alertas que tenemos que dar de las nuevas acciones delictivas que van surgiendo. Entonces, hay una comunicación que si bien no se hace por los medios de comunicación social, se hace por las redes sociales y eso si podemos extrapolarlo a los otros bancos. Los otros principales bancos tienen exactamente la misma situación, de diferentes formas, de diferentes maneras, pero más o menos es lo mismo.

3. ¿Cómo fluye la comunicación en su empresa? ¿Cuenta con la tecnología necesaria para alcanzar los objetivos propuestos en materia comunicacional? ¿Por qué?

B.F. Nosotros tenemos una tecnología de medios digitales que la organización prácticamente se ha adaptado a eso. Nosotros le llegamos a las personas a través de sus correos, a través de sus estaciones de trabajo y esta es una empresa altamente digitalizada, con excepción de un solo sector, pero que muy pronto vamos a corregir que es el de los cajeros, y eso obedece más que todo a razones de seguridad. Pero en el caso de la tecnología, ahora poco a poco vamos a ir evolucionando hacia este mundo de comunicaciones donde la movilidad está presente, y donde nosotros también le podemos llegar a través de la movilidad. Nosotros ahora le vamos a facilitar a los clientes tener una oficina bancaria prácticamente. Internet ya no es como era ante, que tiene que estar atado a un computador, porque con un celular prácticamente tiene lo mismo. Pues nosotros también pensamos evolucionar en el área comunicacional para nuestros trabajadores, a través de un sistema envolvente, en el cual el trabajador va a tener información en su estación de trabajo pero también información sectorial a través de su celular. Eso no te puedo decir cuándo va a ser pero está dentro de los objetivos del paso siguiente; y en cuanto a la parte externa, tenemos nuestra participación a través de las redes sociales, que nos ayuda bastante, y pudiéramos mejorarlo, tener mecanismos a través del twitcam que son prácticamente charlas que tienes con tus seguidores sobre temas diversos.

- *Ese fue un cambio importante*

B.F. Fue un cambio y mejora básicamente la comunicación bidireccional porque tú que fuiste periodista de medios y yo que fui periodista de medios, nosotros teníamos muy poco feedback de lo que escribíamos y del impacto que tenía lo que escribíamos. Es decir, después de un tiempo, de una evaluación de una reacción, uno podía saber que podía tener algún tipo de reacción, aquí ahora es inmediato, y no solo es inmediato en el sentido que yo sé que la persona recibió el mensaje, sino que inmediatamente recibo su comentario, recibo su respuesta, puedo conversar con él. No sé dónde está, puede estar en Maracaibo, puede estar en Caracas, puede estar en Estados Unidos, pero yo tengo a esa persona en contacto inmediato y eso es perfecto, porque siempre se ha dicho que la mejor comunicación es la cara a cara. Ahora, no pudiendo tener contacto con tus clientes cara a cara todos los días, porque no los puedes reunir a todos en una sala para hablar de temas del banco, tienes ahora la posibilidad de estas redes que te conectan sin estar presente. O sea, están allí. Nosotros tenemos ahorita una audiencia de 80.000 personas, eso es un número importante, pero además esas personas voluntariamente han decidido que quieren oír nuestro mensaje y eso es más importante todavía porque no es que yo publico un aviso en tabla rasa, en algunos se pierde...aquí no, agarramos personas que dicen cuando tengas algo que decir a mí me interesa saberlo y me interesa saberlo directamente en mi celular, en mi computadora, o sea es una cosa donde hay un interés del receptor por saber lo que dice el emisor y no como cuando estas en la radio que dice alguien me escucha si es que alguien me escucha o me sintoniza si en ese momento enciende la radio, o sea, depende de tantas cosas que en este mensaje es más directo, más efectivo. Entonces yo creo que la tecnología si nos ha ayudado y nos va a ayudar cada vez más para ser más eficientes en las comunicaciones.

- *Tienen la página web...*

B.F. Tenemos la página web, que es un elemento de apoyo...todo está unido, el celular, la página web y las redes sociales van confluyendo todas e incluso los medios audiovisuales que antes parecían algo externo, pues prácticamente se integraron a esto. Ya tú ves que los bancos hacen foros digitales, hacen tutoriales, o sea el mundo audiovisual y el mundo digital están unidos y el mundo de redacción impresa están unidos en un mismo medio y con las nuevas tecnologías prácticamente le puedes llegar a quien le quieres llegar. Si quieres a un piso solamente, al edificio completo, a una zona de Venezuela, a

una oficina va a ser muy focalizado y la eficiencia de las comunicaciones es muy alta.

- *Son cambios que se han dado básicamente por el avance tecnológico a nivel mundial...*

B.F. Es así, es así. La ventaja es que tenías que hacer una inversión costosísima y ahora internet y los mecanismos de internet te permiten hacer uso de esa tecnología prácticamente sin costo. Es muy eficiente, y lo bueno, es que el público receptor se ha ido adaptando a eso. Entonces es un público informado, digitalizado, que además quiere participar y cada vez va haciendo más porque para una persona joven de 14, 15, 17 años, esta es su vida normal, quizás para una persona de 60 años sigue siendo algo llamativo, pero es tan fácil incorporarse que es más fácil que los que no están se incorporen que se desincorporen. O sea, el que está metido allí se quedó allí, ahora el reto es para los medios tradicionales, como va a ser después, como va a ser la prensa para competir con esos medios, porque van a ser personas que no van a necesitar leer periódico o ver un noticiero de televisión. Incluso lo que pudiera ser llamativo, como pudiera ser la imagen como espectáculo, lo puedes ver en YouTube, lo puedes ver en twitter inmediatamente. Ya no necesitas esperar la noche para ver un noticiero. Yo me acuerdo cuando era periodista que esperaba los noticieros de la noche para ver que se me había escapado; ahora si no hay noticiero pues no hay noticiero, no tienes que sentarte a esperar el noticiero o a sentarte, como se hacía a esperar el noticiero de las ocho, o lo que llamaban el Reporte Esso, o lo que lo hicieron los canales después que era poner los noticieros más tarde; ahora realmente si lo pasan o no (se encoge de hombros) prácticamente no importa porque tú estás informado a lo largo del día con suficiente lujo de detalle de todas esas cosas, así que yo creo que ha ido evolucionando.

4. Desde el punto de vista comunicacional, ¿considera Ud. que el entorno político-económico y legal ha afectado la comunicación corporativa o institucional de la empresa? ¿Cómo y por qué?

B.F. Yo sí creo que evidentemente han sido años muy fuertes donde evidentemente, si estas en el sector privado tu eres como un punto, un punto que está como metido, forzado a ser parte de uno de los objetivos comunicacionales del gobierno. Mientras exista un concepto negativo de la actividad privada, y mientras en el estado prevalezca una ideología en el cual

la actividad privada es considerada una actividad parasitaria, explotadora, pues claro, cuando estás de este lado tienes el dilema o de enfrentar la situación o abstenerse de tener presencia pública, porque estamos hablando después de todo, de comunicación. La comunicación es un debate público donde, si a ti no te parece participar, es la única manera, en un mundo blanco y negro es abstenerse, bajar tu perfil.

- *E internamente...*

B.F. Internamente yo creo que no hay tanta limitación, salvo que nosotros, bueno sí, antes, nosotros hacíamos como resúmenes de prensa del exterior para los trabajadores, ahora nos cuidamos de no ser eco de temas o planteamientos que no sean hechos justificados. Las opiniones, por ejemplo, tratamos de evitarlas, porque al tomar una posición y dar una opinión, y darla como cierta, como un hecho, pues estas tomando una posición política, y eso desde el presidente de la república hasta el presidente de Fedecamaras, o de los partidos políticos, entonces yo como medio que informa a los trabajadores sobre lo que acontece afuera, a través de resúmenes de prensa, etc., tratamos de no ser voceros de esa situación de pugnacidad de la sociedad porque no ayuda en nada, no ayuda sino a crear más incertidumbre...ya las personas están suficientemente informadas casualmente por estos medios que te estoy comentando para nosotros agregar eso. Entonces nos cuidamos mucho de que no se informe sobre cuestiones que son de carácter subjetivo. Aquí los hechos objetivos, son los hechos objetivos. Aquí el Banco Central decide devaluar la moneda, eso es un hecho objetivo y eso aquí se informa internamente, si hay un accidente; pero opiniones de los contendores del debate político cotidiano, tratamos de evitarlos, por lo menos de no convertirnos en reproductores de la polarización que está presente, ni tomamos parte por eso. No es que dejamos o borramos una y dejamos otra, no, de ninguno de los dos lados. Tratamos que nuestra información interna con información externa, sea lo más equilibrada posible. No tratamos de tomar partido ni aprovechamos que tenemos una audiencia cautiva como son los trabajadores, para formar una opinión, en ese sentido somos muy cuidadosos en eso.

- *¿Siente que se han ido mucho por la parte regulatoria? ¿Hay algunos lineamientos en ese sentido? ¿Siempre ha sido así?*

B.F. Desde que yo estoy aquí, siento que voluntariamente se ha respetado... No es por una obligación...siento que es una decisión institucional la de abstenerse de ser parte de la polémica, no formar parte del debate político institucional, e incluso, en momentos en que hemos sido directamente involucrados por casos o por temas en los cuales nos mencionen, nunca tratamos de tomar posiciones que no forme parte de una posición gremial general. Eso sí, ni para un lado ni para otro. La decisión es no participar en ese tema, no buscar ser una voz más en un ambiente de confrontación.

6. ¿Cuáles considera Ud. son los principales obstáculos que debe enfrentar en los en materia comunicacional?

B.F. Bueno, yo creo que, evidentemente, tratar de mantener una posición como yo te digo, de neutralidad, en un entorno polarizado es difícil. Pero esta empresa tiene, incluso en su código de ética, normas muy claras en las cuales no forma parte la política de su vida de su cotidianidad. Y eso está escrito en el código de ética, pero los medios de comunicación institucionales lo reflejan. Si en algún momento se nota algún tipo de sesgo en alguno de los comentarios que nosotros hacemos, o que sale, es por algún error, no porque haya alguna situación de eso, de cuidarnos, de no transmitir. Evidentemente, ya después que la gente sale de aquí, puede ser azul, verde, roja, amarilla o negra, lo que sea, y eso nunca, por lo menos nunca hemos recibido algún tipo de reacción de vetar a alguien o no, pero ya con unos parámetros tan definidos como son el código de ética nuestro, es un marco que te garantiza que no estas propiciando nada de eso, es decir, si tú decides, o alguien decide, o un trabajador, o algún departamento decide tomar alguna posición que no se corresponde con el código de ética, está claramente establecido que está transgrediendo una norma, al saber eso, pues solo tienes que no hacerlo, y los medios no van a colaborar con eso. Mira, no es fácil, pero se ha mantenido, y yo creo que la gente en general, aquí, tiene una conciencia bien clara de que papel hacemos, que labor hacemos. Podemos tener muy cercano a nosotros casos evidentes de situaciones irregulares que se van convirtiendo en regulares, tienes edificios invadidos, situaciones excepcionales, lo que pasa en este centro comercial que tenemos aquí enfrente, tenemos expropiaciones y la actitud del banco, a pesar de ser directamente afectado en estos casos, siempre ha sido neutral. Nunca ha sido ese interés que pudiera tener de grupo, para tratar de influenciar ni positiva, ni negativamente. Yo creo que incluso que

eso es importante, que nadie se sienta que estos se están aprovechando o que están tratando de hacer algo para tratar de manipularme a mí. Aquí lo importante es el trabajo, el aporte que vas a hacer, incluso en los mensajes.

*6. ¿En que ha variado el Plan de Comunicación vigente al de hace 10-12 años?
¿Cuál es el elemento que lo diferencia?*

B.F. Yo no estaba aquí hace 10 o 12 años, pero recuerdo que el banco por ejemplo, era muy activo con sus relaciones con los medios, por los menos con sus relaciones en el área económica. Tenía seminarios, tenía una actividad muy importante, muy fuerte y básicamente, con los medios. Yo creo que han pasado dos cosas, aunque no tengo pruebas para decirlo, pero creo que de una u otra manera, es verdad que hay un ambiente polarizado y eso nos ha limitado, pero también creo que el rol de los medios se ha ido diluyendo, no solo porque han tomado en parte posición, y tienes medios que son blancos y medios que son negros, sino yo creo también que hay maneras de comunicarse con los públicos de una manera diferente. Entonces eso ha hecho que hayan cambiado sustancialmente los planes de comunicaciones y ahora lo interesante es que ahora hay tantas formas de comunicarse con tus grupos de interés, que los medios son parte de un grupo de alternativas, no es la alternativa. No sé si me explico, antes era la alternativa. Nada de lo que no pasara por un medio de comunicación nos permitía a las instituciones comunicarnos con nuestro público. Ahora no es así, eso ha hecho que varíe la forma de comunicarnos, los mensajes tienen que ser más cortos, tienen que ser más precisos, son más eficientes, o sea, vamos ajustando las cosas de una manera más rápida, y el público va cambiando, va necesitando otras cosas de nosotros. El público no quiere que tú le digas únicamente publicidad, dirigida, o comprar un espacio. Quiere saber otras cosas ¿porque no abren tal cosa? ¿Por qué ustedes me trataron mal? No es un público pasivo, no es un receptor pasivo como era antes, sino que es un público activo que te obliga a repensar siempre lo que tú estás haciendo, porque ese cambio es muy cercano. O sea, ha variado, si, ha variado bastante, no es solamente por lo que uno presupone sino que también han variado las comunicaciones tecnológicas que tenemos para comunicarnos con los públicos. Ahora es más directa.

7. *¿Considera que la empresa ha mantenido una comunicación apropiada y adecuada a las circunstancias hacia sus empleados y públicos externos? ¿Por qué? ¿Qué ejemplos nos puede dar sobre esto?*

B.F. Yo creo que sí. Por ejemplo, yo he trabajado en dos empresas grandes, en Cantv y en Banco Mercantil. Incluso Cantv es más grande que Banco Mercantil. Y a mí me sorprende de acá, la cantidad de información que se le da a los trabajadores diarios en este banco. Es permanente, constante, es información detallada, tienes un portal que te mantiene la información, que es como una intranet, con bastante información; tienes un sistema de comunicaciones directas e indirectas, que a través de medios físicos, que prácticamente, el trabajador puede ignorar esa información, pero es porque voluntariamente no la quiere ver. Pero está ahí, y va a mejorar, va a ser más envolvente, que prácticamente no creo que el trabajador no se sienta informado. Y en cuanto a los públicos externos yo creo que ha variado eso y lo que falta ahora es perfeccionar los instrumentos que tenemos. O sea, no es por falta de instrumentos, sino que debemos adaptarnos a cosas que hace dos años no habían y ahora los hay. Entonces es por la velocidad de los cambios tecnológicos es que nosotros tenemos que adaptarnos a eso. Cada celular, por ejemplo, que cada persona va a tener, en un futuro, te hablo para en los próximos seis meses, va a ser un celular con mucha más capacidad incluso que tu computador...lo vas a tener allí, lo vas a tener mucho más rápido y te va a acompañar en todo momento y va a tener más software...entonces, lo único que están esperando las instituciones de nosotros es que los llenemos de contenidos. Entonces el reto es nuestro. A veces no sabemos que tanto darle; ahora la gente quiere información; entonces las opciones se han ampliado de tal manera que a veces no es suficiente ... oye, tu puedes tener aquí, para llenar ese espacio, ese contenido, puedes tener 10-15 periodistas y aun así, el contenido se hace poco para la capacidad que van teniendo los medios.

- *Ahora tienen banca móvil*

B.F. Tienes banca móvil, es decir, tú vas acompañando a la persona, es un fenómeno envolvente. Si tú quieres, esto que hace Seguros, por ejemplo, que tú tienes posibilidad de tomar una cita, que tú tienes un accidente y tienes posibilidad de mandarlo, que ya no tienes que llevar el carro chocado sino que ya lo puedes llevar inmediatamente y saber que te van a atender, antes eran llamadas telefónicas, esperar en una cita para que te atiendan...todo eso está cambiando, ahora lo que tienes que hacer es adaptarte, las cosas van demasiado rápidas, demasiado violentas.

8. ¿Qué indicadores utilizan para evaluar el Plan de Gestión de Comunicación?

B.F. Nosotros tenemos varios mecanismos. El primero, el tradicional. Nuestra presencia en los medios. ¿Cómo se mide eso? Por centímetros por columna de toda la información que a través de la prensa escrita sale de los medios de comunicación social sobre Mercantil. Ya una segunda medición, esta vez de las redes sociales es a través de indicadores que son el número de seguidores y de mensajes que tiene nuestra cuenta, y lo que se llama el klout. El klout es el mecanismo que las redes sociales tienen para medir la influencia que tienen tus mensajes dentro de las redes sociales y eso va de cero a 100, y en la medida que tus mensajes son tomados en cuenta por la gente, son calificados positivamente y son retuiteados, ese es un nuevo mecanismo donde dice que ese mensaje que me da Mercantil me gusta, y lo quiero compartir con mi gente, pues, mientras más gente le llegue ese mensaje pues más impacto tiene. Entonces para nosotros es una maravilla como vamos creciendo, en la manera como nos retuitean porque eso quiere decir que la gente voluntariamente, aparte que nos siguen, dice: dame ese mensaje tuyo, déjame llevármelo y aparte lo voy a repartir. Es como decir dame esos volantes que tú tienes y yo me voy a mi casa, a mi gente, a mi familia, a la gente que me interesa para decirles de mi parte que lo que dices tú, me interesa. Es un valor enorme. Ese es un segundo indicador. El klout nos indica hacia dónde vamos y si vamos bien y somos efectivos en la comunicación. Y el número de seguidores, nos indica que la gente quiere seguirnos y eso es buen indicador.

Después, internamente, tenemos las encuestas que se hacen entre públicos nuestros, también lo hace un organismo que es independiente nuestro. O sea, no son encuestas que hace la gerencia de Comunicaciones. Es una encuesta que hace independientemente control de calidad, donde nuestros públicos y dentro de una escala de 1 a 6, nos dice cuan satisfecho o cuan lejano esta de una expectativa que ellos mismos definen. Yo tengo una expectativa de 5 para la gente de comunicaciones, o de 6 si es una expectativa alta, y ellos en realidad me dan hasta 4.30 – 4.50, 4.25 y eso se evalúa permanentemente. Entonces, hay indicadores no solo de volumen, no es que yo distribuí o evalué varios mensajes, o el volumen de cosas que hacemos, sino como nos califica la gente. Y además, son comentarios ricos porque la gente, además, en una encuesta hace la evaluación, pero además pone sus observaciones; entonces nosotros las evaluamos y hacemos correctivos si nos critican. Entonces esos tres indicadores, en combinado, nos dan una evaluación. La medición en

centímetros por columnas la hace una empresa aparte, a la cual nosotros contratamos, y que también seguramente vende ese servicio a otros bancos a otras empresas, el klout o número de seguidores lo hace twitter, aparte de la compañía que presta el servicio de redes sociales y nosotros no intervenimos en eso, es igual para todos, para nosotros y para la competencia. Ellos no solo nos evalúan a nosotros, sino a todos aquellos que tengan una cuenta twitter. Y las encuestas las hace un organismo independiente de nosotros, en los cuales nosotros no tenemos ninguna injerencia. Ellos solamente hacen una encuesta con los públicos de interés que tú determines.

- *¿Qué les dicen estas mediciones? ¿Han crecido en centimetraje?*

B.F. El centimetraje nos dice que tenemos buena presencia en los medios, nosotros como te dije estamos de primeros o de segundos. Estamos entre los bancos de mayor presencia en los medios, a nivel de redes sociales estamos de cuartos en número de seguidores, detrás de Banesco, Provincial o el Banco de Venezuela pero estamos de terceros en klout, detrás de Banesco y Provincial y, empatados con el Banco de Venezuela y a un punto del Provincial, o sea que el segundo está a un punto de nosotros. Lo que yo diría allí es que todos esos medios tienen tres años, nosotros lo que tenemos es tres meses. Eso nos dice que nosotros hemos crecido aceleradamente. Tenemos una política de... bueno, cualquiera puede decir que comprar seguidores es fácil a través de concursos, regalar iPhone, y hacer regalos, o hacer rifas. Nosotros decidimos desde el principio que nuestro objetivo es informar a la gente, y lo único que le vamos a dar a la gente es contenido. Contenido de nuestros servicios, orientación, tratar de atender sus problemas, no vamos a contaminar nuestra relación cuando alguien nos pregunta diciéndole otras cosas o evadiendo eso, sino a través de servicio y con eso hemos crecido y no hemos parado de crecer. Quizás no alcanzamos a los grandes, pero tenemos una política muy definida de no competir comprando seguidores, nos interesa más el klout, que nuestros mensajes sea influenciadores y hacemos mucho en la medición de los retuits. Eso es muy importante porque te dice que es lo que a la gente le parece interesante de lo que dices. Sí nos importa lo que la gente dice y sí nos importa lo que la gente reproduce de nosotros. Y si nos importa lo que la gente reproduce para ir entendiendo lo que le interesa a la gente. Es como el rating, y no tratar de hablar, hablar y hablar, tratando de que con lo que nosotros decimos, no escuchar. Para nosotros las redes sociales, como te dije, la vía bidireccional es muy importante porque si tú no estás preparado para escuchar entonces no vale la pena que estés allí. Pero tenemos esos tres indicadores, no nos dicen que estamos mal, igual en centimetraje, uno o dos;

en el klout terceros y cuartos en seguidores. O sea que estamos entre los primeros cuatro en todos los niveles.

9. ¿Ha recibido alguna instrucción específica en materia comunicacional por parte de entes externos a la organización? ¿Cuál?

B.F. No, no hemos recibido ninguna instrucción, definitivamente. Nada de eso y si la ha recibido el banco a mí no me ha sido transmitida.

10. ¿Considera que el entorno ha afectado la percepción de los empleados la empresa? ¿Y sobre los valores y principios? ¿Por qué y en qué?

B.F. Bueno, yo vuelvo otra vez a la comparación con la empresa en la que yo estaba antes y con la que estoy ahorita. Por ejemplo, en la empresa en la que trabajaba antes si hubo muchos intentos de polarizar, de que el entorno afectara a los trabajadores, y había una intención, como en efecto paso, de crear un ambiente hacia una expropiación. En el caso de Mercantil, hay unos principios y valores muy sólidos, en la organización y no solamente en el banco, en todo, en Seguros, en el exterior, y es una posición muy impermeable hacia desviarte de lo que tu realmente tienes que es vocación de servicio y atención al cliente porque no es solamente que la empresa le interesa entenderlo, sino que hay preocupación por mejorar y entender los problemas que tú tienes y las veces que han visto y han tratado de confundir, no de confundir, sino que han tratado que desde afuera mensajes del exterior sean reproducidos aquí, mira, mueren por asfixia, por falta de oxígeno. No es por, incluso, porque se combata a través de comunicaciones, de verdad te digo porque nosotros en eso somos equilibrados, pero creo que no hay oxígeno en el banco para que esa llama contaminada pueda...no la hay, no la hay. La gente tiene su norte, ejercer su trabajo. Valora mucho lo que tiene. Creo que sí, hay un orgullo genuino, no un orgullo ficticio, sino un orgullo genuino por el trabajo que se tiene, por la organización y ahorita casualmente acabamos de terminar una memoria en la que hicimos una especie de homenaje o reconocimiento de la gente Mercantil y todas las declaraciones de las personas coincidían en el orgullo que se tiene de ser "gente Mercantil", de ser parte de esta organización. De gente que tiene mucho tiempo, como gente que tiene tres y cuatro años. Ahí no había solamente gente de larga trayectoria. La había, pero también gente de otros niveles y de otras empresas y de otras latitudes y de otros países y todas tienen coincidencias en que es un excelente lugar para trabajar, es una excelente unidad de desarrollo y que quiere seguir aquí. Y eso lo ves tú en la poca rotación que tiene la institución, la gente siente

que tiene aquí capacidad para desarrollarse, de mantener tu carrera, entonces no creo que el entorno nos haya afectado.

11. ¿Cómo es la relación de la organización con los medios de comunicación social? ¿Ha cambiado con relación a una década hacia atrás? ¿Por qué y en qué? ¿Qué ha llevado a que esto sea así (cambio/no cambio)?

B.F. Bueno, es lo que yo te he dicho, si ha cambiado, no tanto porque los medios se hayan polarizado o lo que sea, pero en todo caso, la manera de comunicarse ahora con los públicos, los medios son una forma más, un canal más y no el canal que había antes y esa diferencia es muy importante porque no nos permite ser tan vulnerables frente algún medio como por ejemplo por la búsqueda de una pauta o por un conflicto “x”. Eso está cambiando en el mundo, no somos solo nosotros.

12. En diferentes oportunidades el sector bancario fue atacado directa y públicamente por el ex presidente Hugo Chávez y alguna que otra autoridad oficial ¿Cómo reacciona la institución y que estrategia de comunicación desarrolla en consecuencia hacia sus públicos?

B.F. Nosotros si tenemos una idea de no participar en conflictos aunque se nos involucre directamente. Nuestra relación institucional es con los organismos reguladores y eso es una relación fluida, de respeto, y hemos recibido de parte de las instituciones, hasta ahora la misma situación. Te estoy hablando de la superintendencia, de organismos reguladores, del Banco Central, de ese tipo de cosas. Si a nivel político se nos ataca, nosotros preferimos que la respuesta sea a nivel gremial, si es que la hay, si es que se decide, si es que se considera oportuna, o si en definitiva esa misma posición que asumimos nosotros es asumida por el resto de los bancos, entonces sencillamente no vamos a participar en esos debates. Eso ha estado claro, el sector bancario ha sido hasta ahora un gran colaborador de lo que se le pide y cumplidor de lo que se le pide. El sector bancario que es bancario de verdad. Puede ser que en el camino hay empresas que se dedican a la banca o empresarios que se dediquen a hacer intermediarios de dinero y a lo mejor ellos desaparecen, pero los que son tradicionales, se dedican a su cosa y son grandes colaboradores de lo que el gobierno les solicita, de los mecanismos reguladores, de las carteras dirigidas que son cada vez mayores en los bancos, pero se cumple y se respeta, y eso es parte de la actividad del banco. Incluso si hay un cambio de gobierno va a ser igualito también.

13. ¿Cuenta con comité de gestión de crisis? ¿Cómo enfrentan los rumores y ataques al sector bancario? ¿Ha tenido alguna experiencia que nos pueda comentar?

B.F. Bueno si, aquí hay un comité que es de contingencia y que evalúa cualquier tipo de peligro no solo contra la actividad del banco sino a nivel reputacional. Nosotros tenemos mecanismos de evaluación permanente que, en caso que exista alguna alerta, nosotros al más alto nivel notificamos cuál es el tipo de amenaza, qué reacciones debemos tener. Generalmente, los rumores el banco no los ataca públicamente, porque el rumor frente a una empresa con una imagen solida entre sus clientes, ellos mismos reaccionan y han reaccionado en contra de eso. Tu simplemente tienes que demostrar que tú haces tu trabajo y eso ha servido para que la misma gente desmonte los rumores, eso ha sido así en varias oportunidades en que ha habido intención de crear algún ambiente negativo, y eso es producto de que la gente se siente que está con una institución sólida. Por ejemplo me acuerdo mucho que en una de esas reacciones, la misma gente a través de las redes sociales, se buscó un slogan para el banco; le pusieron “Mercantil es una roca”, me recuerdo de eso mucho. Y el Mercantil es una roca nadie lo invento, alguien lo puso y todo el mundo se puso a retuitear que el Mercantil es una roca. Y fíjate una cosa, si la gente considera que ese mensaje es bueno para que yo lo retuitee a mi gente, es que yo lo considero valido. Quien lo inventó, como surgió, surgió de alguno de esos, pero en el fondo se convirtió en un slogan no premeditado, no dicho por nosotros, que vale más porque es más creíble. Si nosotros hubiéramos hecho una campana, más bien hubiera creado suspicacia... ¿por qué el Mercantil? ¿Es que acaso está en peligro? Sin nosotros actuar el mismo público se encargó de desmontar eso.

- *Siempre ha sido así.*

B.F. Siempre ha sido así, pero la mejor defensa es la calidad de servicio. Venga, vea y la gente reacciona positivamente y eso de verdad a mí me sorprende mucho. Fíjate que nosotros en Cantv hacíamos las cosas muy bien durante mucho tiempo, y si había un corte telefónico la gente decía “otra vez” pero como que otra vez si nosotros teníamos como 16 meses que no ocurría un corte... aquí es al revés, aquí tiene otra... y eso porque aquí hay una matriz de opinión muy positiva y eso ya no es un producto de comunicaciones, eso es producto de un buen servicio. Más nada. Gente que se siente bien con su

banco, y puede tener reacciones de mil maneras, a veces tiene problemas, pero tiene la seguridad de que es un banco seguro, de que es un banco sólido, tiene solidez, solvencia, liquidez, o sea, todas las cosas que se relacionan con fuerza, solidez, con una posición sólida, esas aparecen en el banco. Yo me acuerdo cuando hicieron el cambio de imagen, la gente veía la solidez por encima de todo. También veían la innovación, también la veían, pero en un segundo plano, y otras características, pero lo que si veía seguro, es que es un banco sólido y eso es un atributo buenísimo para un banco. Es lo mejor que puede haber. Ser una organización muy cauta, o muy lenta en la toma de decisión, eso podrá ser malo en una empresa de telecomunicaciones o en una empresa de juguetes, pero en una empresa donde la garantía es la confianza, ser solido es una cualidad muy importante.

- *En esa oportunidad donde hubo una toma de la sede principal por parte de unos campesinos que demandaban créditos agrarios, ¿como se manejó? ¿Fue por un comité de crisis, por parte de comunicaciones...?*

B.F. Hicimos una parte nada más, pero entiendo que se hicieron consultas con el gobierno para evaluar la dimensión de esto, y cuando esta gente pasó del hecho de protestar a impedir el derecho al trabajo de los trabajadores, a impedir su entrada, fueron los mismos trabajadores que reaccionaron. Sin ningún tipo de instrucción reaccionaron y ellos mismos procedieron a desalojarlos, y allí mismo aparecieron las autoridades. Pero es lo mismo que cuando tienes una matriz de opinión o tienes un rumor o si tienes una agresión. Si esa agresión viola un derecho, hasta allí llego la pasividad. La gente tomó su decisión...no es que hubo agresiones, linchamiento, simplemente la misma gente con su posición saca a esa gente y se la llevaron y chao. No volvieron más. Ahora, ¿qué dice eso? Quiere decir que en determinado momento tu estas dispuesto a defender tu institución, a defender algo que consideras tuyo, que es el derecho al trabajo y yo creo que eso es muy importante esa reacción que hubo allí y de hecho nunca más volvieron.

- *Si, una demostración de los valores y principios de la gente...*

B.F. Ahí nada fue organizado. Yo me acuerdo que vi allí a mi secretaria, nadie le dijo que hiciera hizo, vi a gente con 45 años en la institución y los vi a todos en una posición firme. Nadie agredió y han podido agredirlos, porque era tal el volumen de gente contra la gente que estaba, tan en minoría estaba, que hasta pudo presentarse un abuso y eso nunca se presentó. Nunca. Allí no se hizo

nada que se pudiera decir que hubo algo contra la integridad de alguien. Fue simplemente el respeto, y después volvieron a su trabajo la gente, todo volvió a la normalidad, es una cosa que no trascendió y lo más meritorio es que fue con la misma gente del banco. Allí no hubo líder, que si este o aquel dijo, sino que todo el mundo considero que ya era suficiente, que no era justo que te impidieran la entrada y simplemente procedieron a obligarlos a moverse de allí, sin ningún empujón, sin nada. Simplemente ellos decidieron cuando vieron la situación y la decisión firme de la gente del banco, decidieron irse. Claro, ayudo que vinieron las autoridades, gente del Ministerio de Agricultura y Tierras, porque ellos aducían que eran agricultores s y todo ese tipo de cosas ayudaron a que se diera solución. Entonces, depende de la fortaleza que tú tengas, y eso se logra sino a través de transmisión de valores, de respeto, de cumplimiento, con lo que se ofrece...

- *Ha habido como constancia en el tiempo...*

B.F. Y la gente lo valora. Sus beneficios, el respeto a tus posiciones, el respeto a tu trabajo, el cumplir con las normas y las leyes y lo que se te exige. Podrá haber un caso de mala atención, pero eso se evalúa, se trata de corregir, tú ves que hay una genuina preocupación por enfrentar las fallas que toda empresa pueda tener, pero para enfrentarlas, para darle solución, no para dejarlas o aumentarlas, para ver cómo se corrige, y eso a la larga hace que la gente se sienta más o menos bien, haciendo su trabajo, y cuando hay reacciones extremas como estas, la reacción es muy positiva, porque es genuina.

Yo sigo siendo una persona que tiene como dos mundos, pero me gusta mucho ya como trabajador, no como comunicador, la disposición de la gente de hacer voluntariado, de hacer compromiso social. Eso no lo sientes obligatorio, la gente colabora. Aquí te vienen a pedir por ejemplo medicinas para una Fundación que necesita medicinas y te llueven medicinas. Tú pides juguetes para los niños de los comedores de la Madre Teresa de Calcuta y te llueven juguetes; tú pides a la gente que vayan a animar a los niños del Hospital J.M. de los Ríos, los niños con cáncer y la gente va.

- *Eso forma parte de los valores de solidaridad*

B.F. Si, y cuando les pides que vayan a sembrar árboles van; y tú les pides ahora que vayan a ayudar a construir viviendas un domingo y van...el voluntariado en esta empresa es genuino, es la disposición a estar compenetrado a estar con la sociedad en la que tu estas y eso no se logra sino con una preocupación constante, a no ser indiferente frente a esas cosas. Bueno, nosotros informamos permanentemente de las ayudas que ofrece el banco institucionalmente pero no creo que sea aislado de lo que aporta un trabajador desde su posición de trabajo a llevar una medicina, a participar, y participa, nadie te obliga a ir, nadie te dice que te van a dar 10 bolívares más o 20 bolívares más en tu sueldo, sino que lo hace genuinamente. A mí me parece muy positivo, de verdad que el que lo ideó en un principio y el que lo logró transmitir en las venas de los trabajadores de aquí tuvo un gran acierto porque logró que la gente se sienta involucrada con eso. Y eso lo vez a cada rato.

Entrevista / Transcripción	
Maribel Osorio	Banesco Banco Universal
Especialista Ejecutivo de Comunicaciones Integradas	13 años

1. *¿Cuál es la estructura del Departamento de Comunicaciones de su empresa? ¿Cuántas personas la conforman?*

M.O. Tenemos la Vicepresidencia Ejecutiva de Comunicaciones Integradas y Responsabilidad Social Empresarial. Un Especialista Ejecutivo de Comunicaciones Integradas y RSE; los Gerentes de División de periodismo. Gerentes. Dos Gerentes de Comunicaciones Internas; una Gerente de Calificación y Presupuesto, una Gerente de Responsabilidad Social y luego tenemos un grupo en redes sociales que son denominados especialistas. También tenemos el gerente audiovisual y dos especialistas que trabajan junto a ese gerente audiovisual. Periodistas.

- *¿Cuándo mencionan el gerente audiovisual? ¿eso es YouTube?*

M.O. Si, nosotros tenemos una producción propia para los canales de la empresa a través de lo que denominamos Q'Monitor, todos nuestros eventos, todas nuestras actividades de responsabilidad social, que también se transmiten en unos monitores que están en Ciudad Banesco y aprovechamos ahora también para el canal YouTube.

- *Es decir, ustedes hacen todo desde aquí.*

M.O. Desde aquí, aquí no se paga para eso. Aquí nosotros procuramos que todo el mundo aprenda a hacer todo.

2. *¿Cómo definiría la comunicación que desarrolla la institución hacia sus públicos clave? (Empleados, accionistas, proveedores, clientes, etc.). ¿En qué consisten sus principales mensajes?*

M.O. Esta vicepresidencia se encarga de hacer una comunicación hacia casi todos los públicos de interés del banco, nosotros nos ocupamos evidentemente de nuestros clientes, de los medios de comunicación, de alguna manera transmiten para todos los públicos interesados...ehhh...las comunicaciones internas y bueno, también tenemos la atención con las redes sociales que es una manera de comunicarnos también con la gente, pues...esta es la nueva manera de comunicación. La comunicación está volcándose para eso.

- *¿Ese tipo de comunicación es informativa?*

M.O. Nosotros estamos tratando de hacer los cambios como que nos exigen los tiempos modernos en el sentido de tratar de encontrar esas diferencias comunes que nos unen a esas diferentes audiencias y digo comunes porque no solo son los intereses de la audiencia, también tienen que estar los intereses del banco, a los efectos de poder ser más asertivos en lo que estamos comunicando, tan sencillo como eso. Es decir para no estar nosotros solos hablando g... y que la gente no nos esté parando b... ¿Cuál es el cambio? El cambio lo ha dado el mundo digital, en el mundo digital la gente manda, la gente opina sobre la marca, la gente dice lo que le da la gana sobre la marca y ya tú no tienes control de lo que se dice sobre la marca a diferencia de los medios tradicionales, cuando prácticamente mandabas tu nota de prensa, ponían tu nota de prensa y era muy poca la participación de tu público sobre lo que se decía de la marca. Entonces cual es la idea?, que estés también, así como la gente está también en el mundo digital, de alguna manera multiplataforma, la empresa está, y supongo que todas, están mirando como incrementar su presencia digital para poder tener un control sobre lo que se dice de la marca en ese mundo digital nuevo y poder relacionarte con toda esa gente porque al final van a ser nuevos formadores de opinión, son nuevos públicos con los que te tienes que relacionar porque están marcando pauta y ya no son los medios tradicionales.

3. ¿Cómo fluye la comunicación en su empresa? ¿Cuenta con la tecnología necesaria para alcanzar los objetivos propuestos en materia comunicacional? ¿Por qué?

M.O. Si, bueno contamos con la tecnología y estamos cubriendo nuestras necesidades de conocimiento porque tenemos que tener claro que no todos somos nativos digitales ni mucho menos y por lo tanto nosotros necesitamos formación en todas estas herramientas, en estas nuevas técnicas, en todas estas nuevas tecnologías siempre hay un periquito nuevo y nosotros tenemos que estar aprendiendo del periquito porque si no, nos quedamos. Entonces, yo puedo pedir un equipo aquí, y me lo van a comprar, pero no hago nada con el equipo si no sé qué le voy a meter o como lo voy a manejar. Entonces nosotros solicitamos ese proceso de formación para no quedarnos fuera.

4. Desde el punto de vista comunicacional, ¿considera Ud. que el entorno político-económico y legal ha afectado la comunicación corporativa o institucional de la empresa? ¿Cómo y por qué?

M.O. Yo creo que si bien por algunos lados se han cerrado algunos medios de comunicación, por el otro lado han crecido los medios digamos controlados por el gobierno, lo cual ha afectado la difusión de las informaciones corporativas, por el otro lado tienes un mundo que se está abriendo que es el mundo digital, el mundo de los blogs, de la página web de las redes, del Facebook del twitter...

- *Es decir, los canales han variado...y ¿se mantienen los mismos mensajes?*

M.O. Claro, que pasa, ya no tienes los mismos medios tradicionales, no los tienes por las razones que antes te mencione, tienes un mayor control de estos medios tradicionales por parte del estado, tienes un incremento de los medios oficialistas y por supuesto, allí no tienes la misma presencia que tenías antes

- *¿Uds. Siguen haciendo el centimetraje?*

M.O. Siempre. Claro hemos disminuido nuestra presencia en prensa porque hemos aumentado nuestra presencia en radio y televisión, ya no tenemos tantos centímetros por columna como cuando había más medios disponibles.

5. *¿Cuáles considera Ud. son los principales obstáculos que debe enfrentar en los en materia comunicacional?*

M.O. Los nuevos retos que impone el mundo digital. Twitter por ejemplo. que pasa con eso que tienes más riesgos que asumir, hay mucha gente que no conoces, nuevos líderes, tienes que establecer alianzas con una nueva gente que no conoces y que no sabes quién es, tienes que conocerlos, tienes que enfrentarlos, ...te sale una gente loca que tú no sabes ni de donde salieron, quienes son y por donde te están j.... ...para nosotros ha sido un trabajón identificar esos usuarios, que intereses tienen, quién está detrás de quien, este no salió solo, este está amparado por x , sabes? Este es un gran reto de esta nueva manera de comunicarnos todos.

E independientemente si quieres tener presencia tienes que buscar otras vías y como te dije no te están dejando, por este lado no están dejando y hay que buscar otras vías para fluir la información.

6. *¿En qué ha variado el Plan de Comunicación vigente al de hace 10-12 años? ¿Cuál es el elemento que lo diferencia?*

M.O. El cambio más importante ha sido el de las redes sociales que nos han dado un vuelco y un viraje muy importante en nuestra manera de ser y en nuestra estrategia comunicacional anual. Nosotros tenemos eso desde hace tres años y eso nos ha cambiado mucho la manera de ver las cosas...

- *Yo siento que los mensajes están más dirigidos a prestar un servicio*

M.O. Nosotros lo vemos desde dos puntos de vista. Nosotros quisiéramos dedicarnos a la información pero la gente quiere que le resuelvan lo de la tarjeta de crédito...la tarjeta de crédito. Son una pesadilla...esos son los temas...

7. *¿Considera que la empresa ha mantenido una comunicación apropiada y adecuada a las circunstancias hacia sus empleados y públicos externos? ¿Por qué? ¿Qué ejemplos nos puede dar sobre esto?*

M.O. Nosotros creemos que sí. Tenemos las encuestas de satisfacción, mantenemos la gente informada, aquí hacemos muchas trivias del conocimiento y del saber entre los trabajadores y la verdad que la participación es alta; también tenemos a través de Capital Humano los tiempos de capacitación, de formación que pasan también a través de comunicaciones, lo hacemos más divertido con trivias, con cosas, como para estimularlo a dedicarle esa hora a hacer esas cosas que tú sabes, que dices: “que fastidio” Y con nuestros públicos externos creo que también porque con la comunicación digamos a que formal a través del periódico y de las redes, hemos tenido una relación muy estrecha “person to person”, relaciones directamente con los colegas, a través de reuniones, de fiestas, reuniones de trabajo compartido. Por ejemplo, todos nuestros productos corporativos son hechos por periodistas, pero una cosa sería, es trabajo, no son esos pagos tu sabes extraños...una cosa digna, productos que nosotros valoramos...

Entonces además tenemos esas relaciones informales que son importantísimas porque al final te consolidan la relación.

8. ¿Qué indicadores utilizan para evaluar el Plan de Gestión de Comunicación?

Nosotros tenemos unas encuestas en la Vicepresidencia de estudios de mercado. Ellos hacen unas encuestas de recordación de marca, por centímetros por columna, por liderazgo si lo tenemos; segundos de transmisión, estamos haciendo también la medición de nuestra presencia digital, que eso ya es relativamente nuevo y acabamos de contratar un servicio que también mide nuestra presencia en radio. Adicionalmente tenemos unos indicadores para medirnos en las redes sociales que van desde la parte de atención al cliente hasta la parte de comunicaciones. O sea, tenemos por las dos aristas por atención y por comunicaciones.

9. ¿Ha recibido alguna instrucción específica en materia comunicacional por parte de entes externos a la organización? ¿Cuál?

M.O. Nuestro jefe es el señor presidente de la organización, nosotros dependemos de él. Esta vicepresidencia reporta a la presidencia y nuestros lineamientos vienen directamente de la presidencia del banco.

- *¿Algún lineamiento que podamos conocer?*

-

M.O. Transparencia... y comunicación

10. ¿Considera que el entorno ha afectado la percepción de los empleados la empresa? ¿Y sobre los valores y principios? ¿Por qué y en qué?

M.O. Yo creo que no. Sobre la organización no. La empresa ha sabido actuar y reaccionar oportunamente a los cambios que se han suscitado. Y que han supuesto beneficios para los trabajadores. En esta política de beneficios me parece que los trabajadores creen...aquí por lo menos tenemos el programa tu casa con Banesco, aquí lo que se quiere es que todos los trabajadores tengan su casa, ¿me entiendes? Ese tipo de beneficios es muy estimulador.

11. ¿Cómo es la relación de la organización con los medios de comunicación social? ¿Ha cambiado con relación a una década hacia atrás? ¿Por qué y en qué? ¿Qué ha llevado a que esto sea así (cambio/no cambio)?

M.O. Op op op... incluyendo el presidente del banco. El participa en los eventos con los periodistas, socializa con ellos, nosotros tenemos muy buenas relaciones con ellos...

- *Sin embargo si han bajado las ruedas de prensa...*

Sí, pero por lo que te digo, por ejemplo tenemos el twitter y yo por ahí mando lo que quiera, el señor Escotet pone un tuit y eso es noticia, entonces ¿para qué hacer una rueda de prensa? Te digo, no es la misma dinámica

- *Es decir que los cambios vienen por adaptación tecnológica*

Todos los cambios vienen por adaptación tecnológica, no te puedes creer que eres muy arr....porque Chávez te j... la vida, no; las nuevas tecnologías te están imponiendo otra marcha y el que no se montó en ese autobús se quedó.

12. En diferentes oportunidades el sector bancario fue atacado directa y públicamente por el ex presidente Hugo Chávez y alguna que otra autoridad oficial ¿Cómo reacciona la institución y que estrategia de comunicación desarrolla en consecuencia hacia sus públicos?

M.O. Nosotros tenemos 12 años en esto, más o menos, con el mismo cuento. Lo que han cambiado son los canales, el correo electrónico, después fueron los mensajitos de texto, después vino el twitter, después vino el pin y después me imagino que vendrá el whatsapp, pero...creo que la gente cada vez le da menos credibilidad a este tipo de temas y...nosotros creemos que este tipo de temas no hay que darle mayor relevancia para no crearle el mismo efecto boomerang

13. ¿Cuenta con comité de gestión de crisis? ¿Cómo enfrentan los rumores y ataques al sector bancario? ¿Ha tenido alguna experiencia que nos pueda comentar?

M.O. Hay un Comité de Riesgo y hay un comité de comunicaciones que gestiona los temas comunicacionales y de mercadeo del banco, lo preside el presidente, que como te dije es de quien nosotros dependemos y bueno se dirimen los temas con la periodicidad del caso que se requiere discutir. Eso digamos que en cuanto a nuestra área, Bueno, ahora con los temas de las redes sociales participamos también en los comités de calidad, en los comités de riesgo para ver cuáles son los temas que están afectando, el tema de los servicios cual hay que mejorar, lo que dice la gente...

Entrevista / Transcripción	
Mariela Colmenares	Banesco Banco Universal
Vicepresidente Ejecutiva de Comunicaciones Integradas y Responsabilidad Social Empresarial	14 años

1. *¿Cómo es la estructura del banco? ¿Ha cambiado ésta en los últimos 12 años? ¿Por qué? ¿Cómo ha cambiado la composición accionaria con la nueva Ley de Bancos?*

M.C. El banco tiene la misma estructura...fundamentalmente la misma estructura.

- *¿Y accionariamente?*

M.C. Igual. No ha habido cambios.

2. *¿Cómo definiría la comunicación que desarrolla la institución hacia sus públicos clave? (Empleados, accionistas, proveedores, clientes, etc.). ¿En qué consisten sus principales mensajes?*

M.C. Está muy vinculada primero, a nuestra comunicación de negocios. Está muy orientada a nuestra oferta de negocio que son nuestros productos y servicios, tarjeta de crédito, el tema de los créditos, por supuesto muy alineado con el cumplimiento de las carteras, eso fundamentalmente...

- *¿Y hacia los empleados?*

M.C. Hacia los empleados muy concentrado en el tema de los valores. Ese ha sido digamos, la punta medular de la comunicación del lado interno, y hay un tema importante en responsabilidad social del lado interno que es queremos enfatizar, que hemos incrementado sustancialmente la responsabilidad social interna, eso en comprensión a los momentos que el país está viviendo en los actuales momentos.

3. Háblenos del Gobierno Corporativo. ¿Cómo surge? ¿Es el resultado de una evolución organizativa o producto de una exigencia legal?

M.C. El gobierno corporativo si ha sido muy fortalecido en los últimos años, de cara a todas las regulaciones nacionales e internacionales, con mucho cuidado en el tema de la estructuración de las juntas directivas, de los comités temáticos...

- *¿A que se refiere con comités temáticos?*

M.C. Digamos que hay una instancia de gobernabilidad en Banesco, secundaria, digamos descentralizadora de la Junta Directiva que son los Comités Temáticos y allí hay varios comités donde participan varios vicepresidentes ejecutivos y directores operativos donde se toman algunas decisiones importantes. Hay comités de alineación, donde estamos todos los vicepresidentes, el comité Procura, por ejemplo, son comités que son clave en la organización.

- *¿Siempre han funcionado?*

M.C. Eso está presente...es el resultado del gobierno corporativo que se ha implementado en los últimos años.

- *¿el resultado de alguna ley o regulación?*

M.C. Yo no creo que sea el resultado de una ley pero sí creo que si está regulado e informado a la Superintendencia, porque hay una nueva...digamos,

que hay unos temas regulatorios incluso con Basilea que te exigen temas de gobierno corporativo que están vinculados con esta...

4. ¿Considera Ud. que el entorno político-económico y legal ha afectado la institución? ¿Cómo y por qué?

M.C. No voy a decir que lo ha afectado, pero si ha cambiado. Ha generado algunos cambios en algunas políticas, ¿no? Es decir, en la oferta de productos, en el tipo de comunicación que se realiza, en tus políticas laborales por la carga legislativa que tenemos, ahorita que te imprimen unos cambios que no vamos a decir que son buenos o malos, simplemente son distintos pues...

5. ¿Cuáles considera Ud. son los principales obstáculos que debe enfrentar la institución en los actuales momentos?

M.C. Bueno, hay muchos. Hay un exceso regulatorio que afecta la actividad de la libre empresa, esta todo el tema de los controles cambiarios que también afecta el tema de la innovación y oferta de productos, porque al final, todos los productos financieros se parecen. La limitación que te pone, sobre todo el control cambiario, restringe mucho la creación de nuevos productos y servicios. Bueno, y hay otros factores presentes en la economía que también afectan la actividad financiera. Sin ir muy lejos, no es rentable ahorrar en bolívares; entonces tú no tienes fondos colocados a largo plazo pero si tienes créditos colocados a largo plazo, entonces hay un descalce entre la cartera activa y la cartera pasiva que exige una gestión de riesgo muy importante para la gerencia bancaria.

6. ¿En qué ha variado el Plan Estratégico vigente al de hace 10-12 años? ¿Qué elemento que lo diferencia? ¿Qué actividades regulatorias deben cumplir y qué porcentaje representan de la actividad regular bancaria?

M.C. Las metas siempre son las mismas. Crecer...tener índices financieros sanos y rentables...y sólidos, es decir los valores de los bancos son los mismos desde que nacieron: solidez y solvencia. Lograr eso es la meta de todos los bancos en cualquier país, en cualquier economía. Lo que cambia con el panorama es ¿cómo lograr eso? Entonces bueno, eso lo que ha exigido entonces son algunos cambios, pero son cambios operativos, pero las metas siguen siendo las mismas. Crecer sanos (risas)

- En cuanto a las actividades regulatorias, más o menos que porcentaje están representando ahora...

M.C. Ahí el tema, bueno, digamos que, tu sabes, con el tema de la liquidez hay un tema con el encaje legal que te limita parte de los recursos que tu recibes, están las carteras obligatorias, están temas como los que el Estado te asigna de obligatorio cumplimiento como es la ONA, como es el de Ciencia y Tecnología, Fogade, ahorita viene una nueva Ley que es la Ley de Cultura que se lleva 1% de las utilidades, deportes, entonces...ciertamente cada bolívar que tu captas tiene un porcentaje bastante elevado..., improductivo pues, entonces tienes que ser muy eficiente con el resto de los recursos que captas para lograr tus objetivos. Todo eso se lleva más de 55% de la cartera global...

7. ¿Considera que la empresa ha mantenido una comunicación apropiada y adecuada a las circunstancias hacia sus empleados y públicos externos? ¿Por qué? ¿Qué ejemplos nos puede dar sobre esto?

M.C. Yo creo que sí...bueno, tratamos de hacer lo mejor, consideramos que hasta ahora ha sido exitoso. Las encuestas de clima de la organización son bastante positivas, entonces podemos decir que los empleados del banco tienen una alta identificación con el banco, que existe comprensión de los valores y la cultura, entonces bueno, creo que hay un componente muy importante allí de comunicación. Bueno creo que el mejor ejemplo está allí, en las encuestas de clima que se realizan...

8. ¿Qué indicadores utilizan para evaluar el entorno?

M.C. Utilizamos encuestas, hacemos encuentros de análisis, de estudios, con políticos, con expertos militares, con expertos petroleros, con periodistas y contratamos servicios de análisis de entorno, análisis por escenarios.

9. ¿Han recibido alguna instrucción específica en materia comunicacional por parte de entes externos a la organización? ¿Cuál? ¿Qué otras instrucciones deben cumplir?

M.C. No, que no sean medidas que ellos pidan...ah no, si, con la publicidad, del Banco Central. Debemos anexar información del Banco Central en nuestra publicidad, con la reconversión...ellos igualito se pegaron en eso...

10. ¿Considera que el entorno ha afectado la percepción de los empleados hacia la empresa? ¿Y sobre los valores y principios? ¿Por qué y en qué?

M.C. Yo creo que eso podría ser así si tú no trabajas adecuadamente esos temas. Nosotros hemos hecho una gran inversión para impedir que esos temas no puedan afectar. Con eso te digo que hemos aumentado nuestra inversión en temas de Responsabilidad Social interna, hemos aumentado los beneficios para los trabajadores.

11. ¿Cuáles son los principales valores y principios de la organización? ¿Son los mismos que se definieron al momento de su fundación? ¿Han variado? ¿Se han mantenido? ¿Por qué? ¿Qué ha hecho que esto sea así?

M.C. Son los mismos en esencia, pero ha cambiado un poquito en cuanto a la verbalización de los mismos. Nosotros antes teníamos como 10 valores y ahorita tenemos cuatro. ¿Ves...? Entonces hicimos una fusión de valores hace dos años.

Y esos valores son: responsabilidad, calidad, innovación...me falta uno... y confiabilidad.

12. En diferentes oportunidades el sector bancario fue atacado directa y públicamente por el ex presidente Hugo Chávez y alguna que otra autoridad oficial ¿Cómo reacciona la institución y que estrategia de comunicación y de relación desarrolla en consecuencia hacia sus públicos? ¿Se habla del tema abiertamente con los empleados? ¿Están informados de la política de la empresa frente a este tipo de situaciones?

M.C. Con sinceridad y franqueza...y explicamos las cosas con números en la mano. Por ejemplo, en una oportunidad el señor presidente de la República Hugo Chávez le dijo al señor Juan Carlos Escotet que apoyara la cartera

agrícola. Juan Carlos le respondió a través de su cuenta en twitter con mucho respeto por su alta investidura con las cifras de los créditos agropecuarios...

- *Esa es la política*

M.C. La política es informar, no el bajo perfil ese que se queda callado si le dicen feo, pero con respeto. Es decir, información franca y veraz, pero con respeto y sin confrontación.

- *¿Se habla abiertamente con los empleados este tipo de temas?*

M.C. Aquí les mandamos comunicado a los trabajadores para todo... Los mantenemos bastante informados y legalmente. Si hay un tema que escala de alguna manera a los trabajadores lo hacemos, pero tenemos instancias. Es decir, si hay un tema se les informa en primera instancia a los vicepresidentes y los vicepresidentes pueden tener una comunicación verbal con sus gerentes, que son los públicos más sensibles al tema político.

13. ¿Cuentan con comité de gestión de crisis o de conflictos potenciales? ¿Cómo enfrentan los rumores y ataques al sector bancario? ¿Ha tenido alguna experiencia que nos pueda comentar?

M.C. Tenemos un Comité de Riesgo

- *¿Y cómo enfrentan los rumores y los ataques al sector bancario?*

M.C. Bueno, depende si hay un tema que cobre importancia, pero aquí no hay tema serio que cobre importancia. Uno con esperar dos días tiene. Pasa la calentura.

Entrevista / Transcripción	
S/N – solicitó no ser identificado	Mercantil Banco Universal
Directivo	28 años

1. *¿Cómo es la estructura del banco? ¿Ha cambiado ésta en los últimos 12 años? ¿Por qué? ¿Cómo ha cambiado la composición accionaria con la nueva Ley de Bancos?*

Te diría que la estructura, la filosofía de la estructura del banco lo que ha tenido son ajustes organizativos, pero la estructura como tal no. A ver, el banco tiene perfectamente claras e identificadas las unidades de negocio y las unidades de soporte.

En las unidades de negocio están las bancas, principalmente de empresas y personas, la banca privada y de gestión de patrimonio, la banca corporativa, por el lado de los negocios. Del lado del soporte está todo lo que se refiere a operaciones y tecnología, todo lo que se refiere a consultoría jurídica, a recursos humanos y finanzas. Quizás lo que sí ha cambiado en los últimos doce años es la importancia relativa de la unidad de riesgo. La unidad de riesgo era hace doce años una unidad que estaba inserta en el banco pero no era o no estaba, como hoy en día a primer nivel de la organización. Inclusive, al igual que las unidades de soporte que mencioné anteriormente, reporta al presidente del banco.

Todas las actividades, producto de la estructura del banco, pues si han tenido algunos cambios, quizás más importantes que los anteriores y es que hay una nueva unidad de cumplimiento corporativo que tiene el banco, dada la importancia de Mercantil, y lo voy a comentar en alguna de las respuestas siguientes, que está referida a todo lo que significa cumplir. Entonces la unidad de cumplimiento corporativo es una unidad que tiene por objetivo asegurarse que el banco y todas sus unidades cumplan con los requerimientos de las leyes en primera instancia, soluciones, disposiciones que emiten los organismos reguladores del país así como cualquier otra instancia de carácter oficial. No es una unidad que ejecuta ninguna actividad para cumplir, lo que hace es que

se asegure que están los controles en sitio para que el banco y su junta directiva y su comité ejecutivo tengan asegurado ese cumplimiento.

La composición accionaria del banco no ha cambiado para nada, el banco sigue siendo poseído por su casa matriz que es Mercantil Servicios Financieros y no ha habido mayor cambio en los últimos años.

- *¿Y a que responden algunos cambios que se han podido observar?*

Estos cambios de estructura a lo largo de la trayectoria del banco 85-87 años, siempre ha respondido a las necesidades del mercado...

Yo diría que el banco ha seguido muy de cerca el desarrollo de sus clientes por un lado, y sin duda, tratando de entender mejor el desarrollo del mercado.

- *¿Qué ha pasado en los últimos años en términos de énfasis de los negocios?*

Yo diría que la posición relativa que tiene hoy en día el peso de las personas (tanto la cartera de créditos como la cartera de depósitos) es muy importante y no la tenía antes en esa dimensión. Antes prevalecía mucho el tema de los clientes corporativos, ahora prevalecen las personas en primera instancia y las empresas, más que todo empresas del sector del mercado medio y empresas del sector de las pequeñas y las medianas empresas. Ahí es donde yo creo que ha habido el cambio más importante, creo yo, en términos de la composición tanto de los depósitos como de la cartera de crédito de Mercantil

- *¿A qué responde ese cambio?*

Responden algunos a estos cambios que han venido desarrollándose en el país. Y aquí, es bueno acotar que si dijéramos donde está el mayor negocio, expresado el negocio en términos de depósitos y de crédito, este está en empresas que tienen su sede en el interior.

Ahí es donde hemos sentido la mayor expansión de las empresas. Si algo tiene el banco es que hemos desarrollado una serie de mecanismos e instrumentos internos para conocer mejor el mercado, para tratar de entender lo que casi todos los bancos quieren, como es entender el número de clientes con la relación bancaria. Cuando yo digo la relación, es entender por qué un cliente que es tarjeta de crédito no lo es en cuenta corriente, por qué no es sujeto de crédito personal o de cualquier otro producto. Ese es quizás el término más importante.

Quizás como complemento también, aunque no está escrito como estructura pero si como negocio, y tiene mucho de tema social es el de la atención a las grandes mayorías. En el modelo que desarrolló Mercantil, no deseamos crear una marca distinta para atender a las grandes mayorías, ni atenderlas de una forma tan diferente a lo que entendían nuestros clientes. Si entendíamos que debíamos hacer algo muy particular y de allí es de donde desarrollamos el concepto de Mercantil Aliado y lo más importante, es que es la marca Mercantil.

El vehículo que utilizó este esquema de Mercantil Aliado que a través de taquillas y comercios en donde viven las grandes mayorías, no solo de Caracas sino del interior del país, de ciudades generales del interior, hacen que hoy en día esa red sume más de 330 puntos de contacto de la clientela que es más de lo que tenemos en número de oficinas comerciales en todo el país.

- *Pero ofrecen solo los servicios básicos...*

Ofrecemos los servicios básicos para ese sector del país. La idea es que se bancaricen lo más pronto posible y que sientan que el acceso al crédito es factible y que no requieren, necesariamente, tener que recorrer a otros mecanismos o recursos por vías perversas como son los prestamistas. La idea es que sientan que pueden tener acceso al crédito y que allí está el banco; que el banco se acercó a la comunidad no que ellos se acercaron al banco al haber podido desarrollar este nivel de penetración que está en continua expansión, porque la primera fase son 600 puntos de contacto y ya tenemos 300 y tanto...

Este sería entonces un cambio importante en Mercantil en los últimos años... no hace todavía el peso, pero vale como pensamiento de visión estratégica en los últimos años para mediano plazo. Ahora, hay un volumen de transacciones que se desarrollan por estos 300 y tantos puntos. No es un volumen que opaque el resto de la actividad, pero es como te dije, es una visión de largo plazo, es un tema para que la sociedad que tiene recursos limitados pueda tener la garantía del manejo bancario como lo puede tener otra persona. Y lo más importante el acceso al crédito

- *¿Qué viene en esa línea y que no se ha podido desarrollar con toda su fuerza?*

La banca móvil. La banca móvil en el entendido que no es que yo pueda acceder a mi información bancaria a través del teléfono, porque eso ya lo tenemos, sino que la banca móvil como medio de pago, en el cual, en tiempo real yo te pueda transferir dinero teléfono a teléfono, de cuenta a cuenta

2. ¿Cómo definiría la comunicación que desarrolla la institución hacia sus públicos clave? (Empleados, accionistas, proveedores, clientes, etc.). ¿En qué consisten sus principales mensajes?

Yo creo que la comunicación... a ver, vamos a dividirla primero. La comunicación publicitaria. Yo creo que es la comunicación por excelencia. Hace algunos años abandonamos la comunicación publicitaria de productos y servicios masivos. El desarrollo del banco y la imagen y la marca, son lo suficientemente sólidos como para que el crecimiento sea el que se espera. No tenemos publicidad para abrir cuentas de ahorro o cuentas corrientes. No tenemos esa publicidad que abrumaba a la sociedad anteriormente donde todas las bancas tenían las mejores opciones, las mejores tasas de interés...eso ha dejado de tener niveles de importancia en el mercado y nosotros, consideramos que la marca es lo suficientemente sólida como para que el tema de los depósitos y la apertura de cuentas nuevas se geste en forma muy natural. ¿Qué comunicación publicitaria hacemos? Cuando alguna de las tarjetas de crédito quiere impulsar alguna promoción específica, tener algún crecimiento específico, y la publicidad, más que nada como posicionamiento de marca.

Hacia los accionistas mantenemos una relación muy estrecha porque al final tenemos una casa matriz que está muy involucrada con el desarrollo del banco, no hay allí nada de particular, los proveedores comienzan a ser unos actores más estratégicos de lo que solían ser en años anteriores. Y hay que identificarlos como tal porque un proveedor estratégico en materia de sistemas, en materia de operaciones y de cajeros automáticos es relevante.

- *Todo lo que es tecnología*

Todo lo que es tecnología es de primer orden, aunque todo lo que esté asociado a las tecnologías era parte de las comunicaciones de igual manera. Las empresas de telecomunicaciones son los aliados de la banca en primera línea y allí es donde la banca, por lo menos Mercantil, una hecho inversión muy grande en materia del desarrollo de canales para la realización de transacciones.

Desde internet por excelencia, pasando por lo que significan los call center, que atienden personas, como los automatizados, los puntos de venta, han hecho que la banca se haya podido desarrollar como la hecho hasta ahora. No hubiera sido posible si no existiera la parte electrónica, tener la posición que tiene el banco hoy en día. No recuerdo bien el número pero hoy en día 93% de las transacciones que hace Mercantil son vía electrónica; cualquier medio electrónico que queramos ponerle, o sea, internet, punto de venta, IVR, cualquier actividad electrónica, eso habría sido imposible construir y desarrollar una red de agencias a nivel nacional para que diera cabida a todo ese volumen.

Entonces, por eso es tan importante –volviendo a los proveedores estratégicos– que mi plataforma en derivaciones descansa en tecnología, y si el 90 y tanto % son transacciones por esa vía, pues los proveedores no son estratégicos, son mucho más que estratégicos.

Como esos, hay muchos otros proveedores estratégicos en la banca. Está el proveedor de efectivo a nivel nacional., Ese proveedor es altamente estratégico para toda la banca y prácticamente hay uno, o uno y pico o dos y pico, pero obviamente uno es el más grande, entonces el volumen de efectivo que manejan es impresionante, sobre todo por el tamaño del circulante que se ha desarrollado en el país.

- ¿y con los empleados?

Sí, aunque todavía no la tenemos todo lo robusta y desarrollada que quisiéramos. Sí ha cambiado porque la comunicación ahora no es solo comunicar sino también escuchar, es un ida y vuelta, el oír la voz del empleado al igual que oír la voz de los clientes, es algo mucho más relevante de lo que era en el pasado.

Tenemos una comunicación más cercana al trabajador para entenderlo, y entender sus aspiraciones en su relación con la empresa. Eso ha cambiado mucho en los últimos años y tratamos de incluir siempre el tema de la familia para tratar de entender ese nivel de cercanía y de afinidad del trabajador con la empresa; entendiéndolo pues que existe un nivel de rotación, pero en este banco hay un nivel de profesionales y de gerentes que tienen muchos años de servicio.

3. Háblenos del Gobierno Corporativo. ¿Cómo surge? ¿Es el resultado de una evolución organizativa o producto de una exigencia legal?

Creo que Mercantil - y a las memorias me remito- se adelantó en los tiempos en el tema de gobierno corporativo y sin que fuese una exigencia legal hace muchos años, se creó a nivel de la junta directiva, tres comités. Dos comités en un principio y otro después. El primero está relacionado con un comité de auditoría, que lo constituyen directores y miembros de la junta, igual que un comité de compensación. La idea es estos dos comités, unidos al que se creó posteriormente, que es el de riesgo, han estado formando parte del gobierno corporativo de la empresa y permiten a la gerencia presentar los resultados, plantear sus reservas, plantear todo lo relacionado con los ingresos y egresos del periodo, y que sea el comité de auditoría el que finalmente apruebe los estados financieros y se los recomiende a la junta. Al igual que los del comité de compensación, aun cuando este se encuentra excluido de los beneficios más importantes de la convención colectiva y tiene otro tipo de condiciones, bueno, para no pagarse y darse el vuelto, siempre ha sido transparente esa relación de la gente del comité de compensación en relación a todo lo que han sido las políticas salariales y políticas en general. Y ahora el de riesgo es el que evalúa los riesgos más importantes en la inversión bancaria como es el riesgo que conocíamos desde antes como es el riesgo de crédito, pero hay un

énfasis muy importante en el riesgo de mercado. Todo lo relacionado con las inversiones de la organización y el riesgo operativo, el foco del riesgo en este momento.

- *Y el reputacional*

Iba a decir eso, que hay un cuarto, pero ese es mas soft, pero que allí también tenemos instrumentos para medirlo.

4. ¿Considera Ud. que el entorno político-económico y legal ha afectado la institución? ¿Cómo y por qué?

Yo diría que lo ha afectado en tanto y en cuanto hay una serie de controles y de exigencias de cumplimiento muchísimas más grandes que en el pasado, definitivamente pasando por las carteras de crédito obligatorias que se han venido desarrollando en los últimos años no solamente a través de las carteras macro sino a través de las sub-gavetas y de los cumplimientos ya específicos de cada una de ellas...eso ha obligado a hacer unos cambios importantes internos de hacer la forma de trabajo del banco. Posteriormente a nivel político el tema más importante que considera el banco es cumplir. Hay una ley de bancos que es muy reciente, hay una cantidad de resoluciones y requisitos no solamente del regulador bancario, sino del regulador social también. Todas las leyes nuevas, seguridad y salud laboral, todos los pagos que hay que hacer ahora en materia de banco para terceras instituciones, todo ello significa un mayor número de gente que tiene que estar dedicada al control. Ahí sí, no es que sea malo el control pero, el crecimiento del personal y de la infraestructura del banco en materia organizativa ha estado más hacia el control por producto de las obligaciones externas.

- *¿Cómo se explica que en este contexto tan difícil este es uno de los pocos sectores que ha crecido en rentabilidad, se ha mantenido y se ha podido mantener sólido?*

Si, sin duda es uno de los sectores que se ha podido mantener en crecimiento porque el país se ha mantenido en crecimiento. Sin duda que lo que dicta el buen juicio es que independientemente de las ganancias hay que tener

también muy buenas reservas porque los ciclos de la economía no son iguales para los consumidores que para la banca. Hay cierto nivel de asimetría en ese concepto. En este momento cuando tenemos un país que ha venido creciendo en su PIB, unas veces más unas veces menos, pero al final eso ha venido creciendo, se traduce en una expansión del circulante y más que nada ha sido por la expansión del gasto público, eso ha hecho que, independientemente, producto de decisiones a nivel del gobierno, mucha gente tiene más dinero disponible en la mano. Eso ha hecho que el crédito también se haya desarrollado de forma importante y por eso mencionaba antes el desarrollo de las personas, el crecimiento de los créditos a las personas, por diferentes vías, créditos de viviendas, de vehículos, personales, de tarjetas de crédito, al consumo principalmente, se hayan desarrollado...es en el país que está en desarrollo. Ahora, la banca en general tiene que anticiparse a ciertos acontecimientos y debe pensar que en algún momento dejara de crecer, como todo país que pasa por ciclos. Entonces es importante entender dónde están sus concentraciones, crédito, cuanto porcentaje tiene comercial, personal, masivo y entender que tipos de reserva puede hacer. Estas ganancias, para la banca, han permitido crear esas reservas, porque independientemente de lo que ha crecido el gasto, porque el gasto también ha acompañado estos tiempos de inflación, creo que la banca, como tú dices ha podido sobrevivir y debería estar haciendo las reservas que corresponde.

- *Sin embargo las percepciones de alguna gente, de algunos clientes, podría verse afectado por eso también, siempre hay como una mala vinculación de lo que eso significa, siempre ha habido como una mala visión de lo que es la banca con la sociedad.*

Bueno la banca por definición ha tenido que sortear a nivel de la opinión publica diferentes tipos de señalamientos. Obviamente tenemos que tener mucho cuidado cuando hay controles como los que tenemos en materia de tasas, tanto activas como pasivas. En estos momentos, el máximo rendimiento de la cuenta de ahorros es 12 y medio por ciento, eso pudiera poner a uno a pensar de que la gente, viéndolo con la inflación, sobre todo en los últimos 18 meses, porque claro es mucho más alto que eso, pues se vuelca a comprar bienes y servicios y la banca tiene que estar allí para dar esa respuesta, si en un momento dado no lo hace o tus niveles de exigencia son mayores pues empiezas como a no estar en sintonía con las expectativas del público. Pero, el público es muy exigente. El público venezolano en materia de servicio bancario es muy exigente y ha hecho que la banca tenga que desarrollarse de una manera rápida. Sin duda, queda la gente que no le gusta en un momento dado como se desenvuelve la banca o qué tipo de crédito da o que no da

suficientes créditos, pero al final hay mucha regulación. Todo tema hipotecario está extremadamente regulado, el agropecuario, la manufactura, yo creo que ese ha sido siempre el vaivén de la banca en general.

5. ¿Cuáles considera Ud. son los principales obstáculos que debe enfrentar la institución en los actuales momentos?

Yo creo que entre los obstáculos, sin duda, el brazo largo del abastecimiento llega a la banca y llega a la banca en cabeza de los proveedores estratégicos. Evidentemente todas las compras de la banca, del banco, no vamos a hablar de toda la banca, se hace en el país, claro son insumos que se traen del exterior, las empresas traen... Nuestra derivación reciente de transacciones a través de dispositivos de cajeros automáticos que ya no son solo cajeros sino que aceptan depósitos, toda esa manufactura es de afuera, entonces los proveedores tienen acceso a divisas, todo eso, no las tienen, quizás ese es uno de los obstáculos más importantes es el del abastecimiento estratégico en materia de lo que es respuesta a la clientela por la vía de la tecnología.

6. ¿En qué ha variado el Plan Estratégico vigente al de hace 10-12 años? ¿Qué elemento que lo diferencia? ¿Qué actividades regulatorias deben cumplir y qué porcentaje representan de la actividad regular bancaria?

Complementando, hay una actividad de la gerencia, de la banca, dedicada a cumplir en todas sus áreas y que no podamos ser señalados por ninguna razón distinta ...hay que cumplir... son las disposiciones, creo que el supervisor bancario en estos momentos es un supervisor muy profesional, extremadamente profesional, que entiende claramente lo que está pasando, y que hay muchas de las exigencias que están vigentes en estos momentos que no son viables de cumplir porque simple y llanamente no están relacionadas con el entendimiento del mercado. Por ejemplo, lo que llamamos la sub-gaveta del turismo. No existe un mercado tan robusto como para poderle dedicar una sub gaveta y es obligatoria. Creemos allí que las autoridades, no solo los reguladores sino los que rigen las materias, y como asociación bancaria se ha tratado de explicarles, pero ese es uno de los temas más importantes que se le dedica tanto al negocio como al cumplimiento, los porcentajes que se deben de cumplir y esa parte regulatoria, que es muy amplia, que no es solo a nivel de créditos, que son a nivel del órgano controlador. Sí, lo que es la gente de contraloría, la gente de finanzas, la gente de negocios por la vía de lo que les toque, la vía del cumplimiento también, y el rol importantísimo, que es como

un paraguas, que es el tema de riesgo y que en las tres en su conjunto, hay una dedicación importantísima a esa actividad.

En cuanto al plan estratégico claro que ha cambiado. Hemos tomado la decisión de primero, continuar invirtiendo en el país fuertemente no solo en la parte tecnológica y el canal Mercantil Aliado, personal en productos, en servicios, tecnología, infraestructura es una muestra de ello. Luego la gran inversión en tecnología. Creo que son dos áreas clave para demostrar que el negocio de hoy no puede continuar haciendo más de lo mismo de lo que se continuaba haciendo en el pasado.

Si no tuviéramos la red de autoservicio que tenemos hoy, definitivamente el tamaño del banco hubiera sido otro, o sea, nos hubiéramos achicado porque no hubiéramos podido atender a la clientela, no hubiéramos podido crecer. Quizás voy a abrir un paréntesis en esta pregunta para atarlo con el tema de las ganancias que mencionabas antes. Las ganancias tienen otro objetivo importante además de remunerar a su accionista, como es lógico, tiene otro objetivo importante que es el apalancamiento del capital de la institución. ¿Y apalancar el capital para qué...? Para seguir creciendo. Y allí hay unos indicadores también que hay que cumplir en cuanto al tamaño de la institución vs. su capital hoy en día.

Entonces si el banco que esperaba al cliente para abrir su cuenta de ahorro ya no es así. Primero hay una competencia muy grande. La banca pública tiene 30 y pico% del mercado y la competencia es leal, importante, tiene algunos privilegios por las condiciones propias de su gestión pero el mercado que atacamos es el mismo al final del día. Y para la banca privada es un reto desarrollarse en esa área, y sí, para mi uno de los desarrollos más importantes es entender el mercado con mucha precisión de lo que se hacía antes y apuntar más hacia el desarrollo de productos y servicios acorde a lo que la clientela necesita hoy en día.

- *Es decir que el crecimiento de la banca se ha dado en los últimos años. ha sido más acelerado que en años anteriores, basado en tecnología...*

Pero producto de la expansión del gasto público...y la expansión del dinero que está en la calle...hay más gente bancarizada, hay, vamos a ponerlo así, aunque no tengo exactamente el número de jubilados que tiene el seguro

social, pero para ponerlo así, tal vez en los últimos 10 años ha crecido 5 veces, estamos rozando los 2 millones y algo, yo creo que eso no llegaba a 700 mil. Ha crecido el salario mínimo, en consecuencia la pensión mínima, entonces, una demostración de lo que te acabo de mencionar es la decisión urgente que tuvo que tomar el gobierno es la utilización del pago de la tarjeta de débito para el pago de los pensionados. No había forma de pagarle a los pensionados, o sea, la capacidad instalada de la banca y esas son transacciones que tardan mucho, es más tiempo en taquilla, se colapsa y entonces se genera mal servicio. Esto es una actividad también regulada por el gobierno: la calidad de servicio y el tiempo de respuesta a los clientes en las taquillas.

7. ¿Considera que la empresa ha mantenido una comunicación apropiada y adecuada a las circunstancias hacia sus empleados y públicos externos? ¿Por qué? ¿Qué ejemplos nos puede dar sobre esto?

A ver. La respuesta es sí. Pensamos que sí. ¿Por qué? Porque no estamos señalados de una manera directa ni por nuestros clientes ni por nuestros reguladores ni por el gobierno de cometer ningún tipo de injusticia o de acto que no esté relacionado con la banca.

- *Sin embargo mantienen muy bajo perfil*

Esa es una estrategia importante. Más que bajo perfil yo estoy dedicado a lo que estoy haciendo y como no necesito desarrollar abruptamente la marca lo hago de manera justa y necesaria a nivel de recordatorio, pero el banco siempre ha sido un banco dedicado a trabajar lo que sabe, lo que ha hecho, a apoyar a la Asociación Bancaria de Venezuela a nivel de sus ejecutivos, y a participar con las demás instituciones incluso con el gobierno, a las diferentes actividades a las que fuéramos convocados. No pensamos que es necesario ser el centro de atención del sector bancario.

8. ¿Qué indicadores utilizan para evaluar el entorno?

Indicadores como tal, si nos ponemos a ver el entorno de la competencia, el banco mes a mes hace un balance de todos los bancos, de su crecimiento, desarrollo, de su estructura de balance, tratando de entender que se ha hecho bien, ¿en qué somos distintos? ¿Qué importancia tienen para ellos algunos

mercados y para nosotros no?, ¿hasta dónde las cifras públicas son capaces de hablar...? Eso lo hacemos, evaluamos el entorno de la competencia bancaria para mantener nuestro posicionamiento de mercado. Y el resto, nada especial, atentos al tema de desarrollo económico del país y como las políticas económicas y sociales del gobierno están directamente relacionadas con la banca no solo en el corto plazo sino también en el largo plazo, porque hay decisiones de más largo plazo. Salvo eso, el otro entorno es el relacionado con el tema de la gente, en el cual si, pues, tenemos sindicatos a nivel nacional, y esa es un área que también cuidamos mucho en Mercantil.

Para estos análisis tenemos dos unidades especializadas, la de planificación estratégica la que ve más a los bancos, y la de economía, que ve más los escenarios. ¿Cuál es su principal rol? Por esta época, anticipar cual es el crecimiento del país y ¿en qué sectores?, ¿qué medidas han afectado a un sector o a otro? y ¿por qué? Para poder construir el presupuesto del año siguiente, planes de cada una de las unidades, donde vamos a acelerar, donde vamos a desacelerar, donde vamos a reforzar, bajo esa óptica de los economistas internos, buscar el desarrollo sectorial del país, donde va a estar ubicado

9. ¿Han recibido alguna instrucción específica en materia comunicacional por parte de entes externos a la organización? ¿Cuál? ¿Qué otras instrucciones deben cumplir?

La respuesta es no. Voy a poner uno, pero no tiene nada que ver, pero por muchos años se dio espacio al bolívar fuerte y recientemente hemos sido llamados por el ministerio del consumo eléctrico para reforzar la campaña de consumo eficiente.

10. ¿Considera que el entorno ha afectado la percepción de los empleados hacia la empresa? ¿Y sobre los valores y principios? ¿Por qué y en qué?

Yo diría que el entorno no necesariamente ha afectado la percepción del empleado hacia la empresa, sino que el empleado ahora tiene – y no es que sea malo- pero ahora tiene un nivel de información sobre sus derechos desde el punto de vista laboral y sus derivados (digo derivados porque es de la ley) que a mí personalmente me parece muy bien, pero que creo que no necesariamente está bien entendida.

El empleado hace uso y abuso de esa facilidad y lo mal interpreta. Porque derecho no es no venir a trabajar cuando no quiera y déjame decirte que los niveles de ausencia sin sustento han venido incrementándose de forma no importante, pero que si amerita verlo. Ciertos empleados no están haciendo uso adecuado de ciertas facilidades que tiene la ley, donde hay deberes y derechos. Entonces hay una mala interpretación de para qué sirven esos instrumentos, no en el sector público, sino en el sector privado. No es para que los empleados hagan lo que quieran sino para que se regule, como tantas otras regulaciones y que hay que cumplir. Hay una serie de normas nuevas de la relación con la empresa, y creo que allí, si nos ha afectado desde ese punto de vista.

- *¿Quizás se deba desarrollar un poco más la comunicación interna?*

No, no. En eso estamos tratando de desarrollar un programa nuevo, que está casi listo que se llama “Conoce a tu empleado”. El “conoce a tu empleado” no es nada distinto a – la ley de prevención y control de capitales que te dice conoce a tu cliente, quién es, qué tipo de negocio tiene, de donde obtiene los fondos y conoce a tu empleado va en la misma línea. ¿Quién es tu empleado? ¿Dónde vive? ¿De dónde viene? Y que la gerencia tiene que hacer allí un cambio importante. Si hay un cambio importante que hay que hacer a nivel de gerencia es estar mucho más cerca del empleado, y no es estar cerca porque lo voy a invitar a fiestas, no, no, es el supervisor inmediato el que tiene que conocer mucho mejor que le pasa y, sobre todo porque él, como gerente que conoce todos los beneficios y todas las posibilidades que tiene la empresa, pueda poder brindarle a ese trabajador opciones que eviten que ese empleado vaya a terceras personas a pedir préstamos, apoyo, que entienda lo que significa trabajar en el sector bancario y los riesgos a los que está expuesto a nivel de lo que se dice posteriormente aquí de los principios y valores de la empresa. Y en el banco porque tiene muchos niveles de riesgo, riesgos que pasan desde lo que significan las cuentas de los clientes, la seguridad de la información, pero también ese empleado tiene que desarrollar una ética y unos valores acordes con eso.

- *En ese sentido, ¿cómo ven al trabajador Mercantil. Es obvio que hay un deterioro de los valores y la moral de esta sociedad. ¿Se ha*

incrementado el número de trabajadores involucrados en hechos delictivos?

No es que se haya incrementado, a nosotros lo que nos preocupa es que cada son personas con muchos años en la organización, con cierto tiempo en la organización y eso nos tiene que preocupar. ¿Qué pasó con una persona que tiene 8, 10, 15 años? ¿Qué le paso para llegar a cometer esa infidelidad? para poder llamarlo de alguna manera. Entonces la pregunta es primero ¿qué pasó?, después, déjame entenderlo para yo poder entender ¿por qué no me di cuenta? ¿Qué le estaba pasando a ese empleado que yo no me di cuenta?, ¿qué nivel de desesperación tenía cuando llegó a cometer ese hecho? Porque los números son fríos. Hay un número, hay un monto expuesto eventualmente, una actividad que no se hizo adecuadamente o unos procesos de riesgo que se saltaron, esos son los hechos, los hechos son los resultados graves y tienes que tomar acciones en consecuencia, pero al analizar los ¿por qué, ¿por qué llegamos allí si es una persona que conoce la organización, sus principios...

- *¿Normalmente responde a causas sociales, no?*

Hay muchas causas, algunas no las llegamos a conocer. Sí, yo creo que hay que invertir mucho el fortalecer el tema de los valores y principios.

Pero si, muchas veces uno siente que esos problemas que tiene ese trabajador en su día a día es lo que le lleva a incurrir en ciertos actos, en los cuales no debería caer...y eso también influye en el servicio que está dando la empresa que como tal debe ofrecer...

11. ¿Cuáles son los principales valores y principios de la organización? ¿Son los mismos que se definieron al momento de su fundación? ¿Han variado? ¿Se han mantenido? ¿Por qué? ¿Qué ha hecho que esto sea así?

En esta organización los valores y principios son la base fundamental que nos guía a todos, sobre al personal de dirección del banco. Eso no significa que somos mejores o peores que los demás, sino que hay unos principios y eso se traduce en la forma como se hacen las cosas. Digo las cosas en genérico, los negocios. ¿Cuál es la ética corporativa, en primera instancia de la institución? ¿Que hace, que no hace? ¿Donde participa? ¿Donde no participa? Y esa es

la misma ética que tratamos de llevar en forma individual al cumplimiento de los trabajadores, y después, a desarrollar una serie de valores ya de otro tipo, como los valores de solidaridad entre los equipos de trabajo, ese es un tema importante en nuestros tiempos, eso que nos llevado a una cultura de eso que llamamos las reglas no escritas pero que uno sabe que existen, de cómo se hacen las cosas, cómo la institución aspira que se hagan las cosas. Muchas veces es muy difícil escribir que la cultura es a b o c. Uno tiene unos valores, un código de ética, pero para el trabajador, cuando ve la manera como su jefe se conduce o actúa, no hay mejor ejemplo que ese, y bueno, no siempre uno logra que la gente actúe de la misma manera, pero sí, es un norte y yo creo que de alguna manera tenemos en el mercado un espacio que nos permite ser referente de esta actividad

12. En diferentes oportunidades el sector bancario fue atacado directa y públicamente por el ex presidente Hugo Chávez y alguna que otra autoridad oficial ¿Cómo reacciona la institución y que estrategia de comunicación y de relación desarrolla en consecuencia hacia sus públicos? ¿Se habla del tema abiertamente con los empleados? ¿Están informados de la política de la empresa frente a este tipo de situaciones?

Sí, sin duda en alguna oportunidad eso ha pasado, pero creemos que lo mejor ante ese tipo de situaciones es simplemente cumplir. Muchas veces esos señalamientos se han hecho porque la banca no cumple con a, con b o con c. Si nosotros tenemos una estrategia de cumplimiento, pues podemos estar seguros que cuando se referían al cumplimiento no era con nosotros. O por lo menos, la gran mayoría de las veces. Y no era con nosotros porque estamos invirtiendo tanto en esta área de cumplimiento, nuestra gerencia sabe que, suena fuerte decirlo, pero es como un lema de tolerancia cero, y tolerancia cero significa que no podemos hacer las cosas distintas de cómo debemos hacerlo. Yo no puedo decir es que aquí voy a cumplir 25% o aquí 18%, no, no, la idea es cumplir al 100%. Que por alguna razón no se pudo cumplir en alguna oportunidad, siempre sucederá, pero no será porque no se hizo el esfuerzo. Y eso tampoco es excusa para no cumplir. Para nosotros es necesario saber ¿qué sucedió? y ¿en qué momento? No es un tema que hablamos abiertamente con los trabajadores porque consideramos que no tenemos motivo para hacerlo y la política que por todos los medios les hacemos llegar es el de la tolerancia cero en el incumplimiento.

13. ¿Cuentan con comité de gestión de crisis o de conflictos potenciales? ¿Cómo enfrentan los rumores y ataques al sector bancario? ¿Ha tenido alguna experiencia que nos pueda comentar?

Rumores si, muchos siempre, aunque últimamente mucho menos. Quizás los últimos cuatro o cinco años han disminuido de manera importante. ¿Cómo los enfrentamos? obviamente con los pocos recursos que podemos tener en el sector privado o en la empresa privada: tratando de obtener cual es la fuente de origen, pero en algunas oportunidades hemos podido identificar áreas de donde podría venir ese rumor, y que tal vez sea producto de algún mal entendimiento de alguna decisión o de algún evento específico. Nosotros los enfrentamos con una política interna importante, que es que no se comenta a nivel interno el rumor. Nos hemos dado cuenta que en el pasado, uno mismo alimentaba el rumor a nivel interno, y rumor sobre rumor potencia el rumor. Y eso se convierte después en angustia para los trabajadores y eso hace que un trabajador, cuando un cliente le pregunta, no puede dejar atrás esa angustia, entonces, simplemente lo que tenemos simplemente una política donde se ha identificado una unidad, una persona que acopie los rumores y contacte a esa persona invitándole a que no lo divulgue, no hable con sus compañeros de trabajo, no hablen con su jefe del tema. Simplemente consideramos que no le agrega ningún valor.

Si el rumor se acrecienta, en algún tomamos algún tipo de decisiones, sobre todo a nivel de las autoridades. Consideramos que es importante que las autoridades estén involucradas. Creo que últimamente, en los pocos años que ha sucedido y las autoridades se han involucrado, lo han hecho a tiempo, lo que no hacemos y no estamos criticando a quien lo haga, es que nosotros no salimos a dar declaraciones sobre rumores.

Yo creo que rumor no tiene base, rumor que en 72 horas debiera estar aplacado, eso es una premisa pero...pero evidentemente, las circunstancias obligan a las instituciones, o la situación de mercado, obliga a hacer otras cosas.

No tenemos un comité de crisis. Lo que tenemos es un comité de continuidad operativa en donde cada momento que hay eventos nacionales importantes del país, que pudiera uno pensar, que como consecuencia de la propia actividad, genere algún tipo de disturbio o algo que nos interrumpa dar el servicio, ese comité lo evalúa. Está bien constituido por todas las áreas críticas

de lo que es continuidad laboral que prevé que, en un momento dado todos los trabajadores no puedan llegar a sus lugares de trabajo; cuáles son los centros alternos de operaciones, cuáles son los centros alternos de tecnología, el personal mínimo indispensable y en qué áreas para que los procesos no se vean afectados y se pueda ofrecer por lo menos el servicio mínimo al cliente.

Ese es el objetivo básico de ese comité. Los empleados también lo conocen y tienen una línea abierta disponible a través de la cual pueden obtener información, pero hasta los momentos no la hemos prácticamente utilizado.

<i>Entrevista / Transcripción</i>	
<i>Yemile Uzcátegui</i>	<i>Mercantil Banco Universal</i>
<i>Coordinadora de Calidad</i>	<i>20 años</i>

1. *¿Cómo percibe la estructura de la organización? ¿Considera que es apropiada? ¿Por qué?*

Y.U. La estructura de la organización la percibo relativamente plana. Tenemos los niveles gerenciales adecuados y el tamaño y como está dividida, me parece que es apropiada al negocio financiero que tenemos ahorita y también la forma como está dividida y categorizada, responde también a las mejores prácticas que hay en otras empresas financieras y también actualizada a los diferentes canales y a las formas que hay que hacer para atender al cliente. En ese sentido me parece que es apropiada.

2. *¿Cómo definiría la comunicación que desarrolla la institución hacia sus públicos clave: empleados, accionistas, proveedores, clientes, etc.? ¿En qué consisten los principales mensajes?*

Y.U. La comunicación del banco hacia el cliente externo la considero muy práctica y muy sencilla. Realmente comunica mensajes muy sencillos claros, muy acordes con la cultura organizacional que es muy conservadora y como digo, se informa como debe ser. No hay comunicación engañosa, es lo que quiero decir. Eso responde mucho a la cultura y a los principios nuestros. Definitivamente nos comunicamos mucho con los accionistas y los clientes y más que todo, dadas las situaciones actuales, por los canales de internet, la página web y las redes sociales. Ya en prensa muy poco, sin embargo, por aspectos regulatorios hacemos muy poco a través de la prensa. Los principales mensajes son orientados a nuevos productos, servicios, nuevas características en los servicios que ya tenemos implementados, aspectos novedosos, y...definitivamente es eso

- *¿Por qué considera que la presencia en prensa ha disminuido?*

Y.U. Realmente desconozco la causa, pero es tan práctico comunicar algo por la página web, algo en línea, es tan fresco, tan actualizado, se puede modelar y tener cualquier ajuste en el momento que sea, inmediato...claro, lo que pasa es que la parte de Internet no le llega a toda la población. No te creas, ahorita hay mucha gente que tiene esa cultura de Internet, incluso todas las cuestiones de la administración pública se hacen a través de las páginas de los ministerios

- *Si...como una transición a esa cultura y estamos en ese proceso aún...*

Y.U. Gracias a eso nos estamos valiendo de esa bondad, a través de ese canal de la página.

- *Internamente hacia la organización, cómo lo ve...*

Y.U. Internamente lo veo bastante bien, es muy sencilla también, nos mantiene informados de todos los aspectos de la institución, es diaria, no es frecuente, es diaria e igual, utilizamos todos los mecanismos internos que tenemos dado el tamaño de la corporación. Poseemos Intranet, portales, correos electrónicos, entonces por ser tan grandes afortunadamente tenemos los medios tecnológicos de llegar de forma inmediata y en línea. Eso nos ayuda muchísimo, es diaria, semanal, mensual y eso nos ayuda muchísimo porque somos tantos que a la hora que siete mil y pico de empleados se enteren todos a la vez de lo mismo, no es fácil. De verdad que es efectiva porque la dispersión geográfica es muy importante. Para mantener a toda esa cantidad de gente informada al mismo tiempo, si no se vale uno de los medios tecnológicos, no se puede...afortunadamente los tenemos.

3. ¿Cómo define y cómo fluye la comunicación en su empresa? Desde el punto de vista comunicacional, ¿cumple con sus expectativas?

Y.U. Sí, sí, cumple las expectativas, lo único es que la gente que es responsable de la comunicación siempre tiene que estar a la vanguardia, siempre tiene que estar pendiente, ya que uno como oyente, como lector se cansa no, del mismo estilo, de las mismas cosas que dicen, entonces ya es tarea de ellos mantenerlo a uno, como empleado y como lector, y como oyente de la comunicación como que siempre entusiasmado por ver los temas. Pero eso dependería ya de la función que lleva la empresa, la parte comunicacional, pero fluye muy bien porque la unidad que maneja este tipo de cosas en la institución, tiene claramente sus responsabilidades, tiene una variedad de temas para atacar y ya está clarita de los elementos que permanentemente tienen que estar informando.

4. Desde el punto de vista comunicacional, ¿considera Ud. que el entorno político-económico y legal ha afectado la comunicación corporativa o institucional de la empresa? ¿Cómo y por qué?

Y.U. La comunicación interna la ha afectado bastante porque el 80%, diría más bien el 75% de la comunicación hacia los empleados es de aspecto regulatorio. Es comunicando aspectos regulatorios, reforzándolos, alertándonos, informando sobre variaciones, condiciones, cualquier cantidad de cosas, pero las tres cuartas partes de las cosas, el 75%, es de aspecto regulatorio en cualquiera de estas modalidades que te estoy diciendo. Y hacia afuera ha afectado porque antes teníamos información de muchos tipos de negocios, que son bien diferentes, es decir, que no cuadran con el estilo actual de economía ni de política ni de regulaciones, por ejemplo, siempre informábamos los valores, la bolsa, Merinvest, ese tipo de cosas que ya no tenemos. La bolsa es pública, Merinvest tiene muy poco negocio ahorita, hacíamos investigaciones económicas y las publicábamos en las partes financieras de los periódicos, ahorita eso no aplica porque no hay mucho que investigar ni que anunciar. Realmente lo ha afectado hacia afuera. Entonces ¿qué hacemos con el cliente? Le comunicamos cosas relativas a las cosas que ya tenemos implementadas y que tienen cambios o ajustes en las características de ese servicio. Informaciones que necesita el cliente, por ejemplo, saber si este fin de semana estarán abiertas algunas oficinas o no, si hay algún tipo de avería con un cajero automático, este tipo de avisos y, las nuevas condiciones de productos y servicios que permanentemente estamos pendientes de que la gente las conozca porque en función de esto es que el cliente se basa para exigirnos o no el cumplimiento de esos requisitos. Entonces lo primero que tenemos que hacer es darle a conocer cuáles son los requisitos para después el poder exigir en función de lo que estamos informando.

- *¿Qué siente que se podría estar quedando por informar? Si estamos tan dedicados al aspecto regulatorio, estamos obligados y al final todas las empresas están en lo mismo, que sientes tu que podría profundizarse o desarrollarse en paralelo, o no hay chance para hacer esas cosas...como lo ves? ¿El otro 25%?*

El otro 25% lo están haciendo con los temas normales de la empresa, cosas nuevas que los empleados tenemos que cumplir, noticias internas de la empresa, cambios a nivel organizacional, eventos importantes que la gente debe conocer porque eso integra a la comunidad como empresa o la empresa como una comunidad, mejor dicho, ese sería el otro 25%. Pero, ¿qué está faltando? Quizás cosas que antes teníamos y ahora no las hacemos, pero debe ser por eso, porque ahora estamos amarrados a cuestiones de este tipo y quizás porque no hay tiempo. Por ejemplo publicar, y hacer cosas de investigación acordes a diferentes especialidades del banco. Un tema de investigación, no sé, relativo a satisfacción del cliente, por ejemplo, cual es la última novedad en cómo se puede medir la satisfacción del cliente, eso de interesa a todo el mundo porque todos tenemos clientes internamente y externamente. Entonces, ese tipo de cosas, como temas de investigación, en temas especializados, tampoco tan especializados como en caer en temas de renta fija, forward, retornos no, no, no tan especializados pero que sean temas de investigación, como este que te estoy diciendo.

5. ¿Cuáles considera Ud. son los principales obstáculos que debe enfrentar la empresa en los actuales momentos?

Y.U. Si bueno, no es que el tema regulatorio afecta la comunicación, es que lo tenemos que hacer y bueno, esta chévere, ok, está bien conocer ese tema, pero como es tanto entonces no permite desarrollar otra parte que si nos interese, entonces no hay chance de complementarnos con otra cosa, ese es el problema, no sé si es la dificultad pero es lo que realmente percibo es lo que no nos permite complementarnos con otros temas.

- *Y si lo compara con 10-14 años atrás, ¿qué diferencia ve?*

Y.U. Totalmente. Era totalmente al revés. El 75% era para otros temas y el otro 25 para cuestiones de leyes.

6. *¿En qué ha cambiado la empresa en los últimos 14 años? ¿Qué elementos la diferencian?*

Y.U. Siento que era más fresco, más novedoso, porque ahora en estos temas regulatorios encima que tienes conocer en la parte de comunicación en que consiste, es que te lo están reforzando, todos los meses, todos los meses, entonces ese refuerzo aaaahhhhhh es un fastidio, eso fastidia al empleado, que es el cliente interno. Entonces en la otra época era al revés, como te digo, no es que te lo están reforzando sino que, mira salió la ley tal, ah sí que chévere salió, que bueno, salió, esta interesante, pero no es que te lo estoy machucando todos los meses. Y es así porque nos evalúan, nos hacen exámenes, inspecciones y nos hacen auditorias por todos los organismos regulatorios y otros organismos del Estado, pues, entonces bueno, tenemos que estudiar y estar pendiente de eso.

- *Si mal no recuerdo también habían como más medios. Estaba el 7+7, que ya no está circulando, no sé si se habrá restringido...*

Y.U. Es que no sé si es que se habrá restringido o es porque son títulos que tienen que renovarse. Por ejemplo ahorita, los medios que tenemos, que siento que son suficientes, ya hay que refrescarlos. Ya el estar informándose todo el tiempo con un resumen semanal eso hay que refrescarlo un poco. Vamos a buscar otra forma, porque lo tenemos ya haciendo un tiempo pues. Entonces yo siento que ya con lo que tenemos es suficiente, lo que pasa es que en la periodicidad y en las publicaciones hay que refrescarlas y ponerles otro matiz, otro enfoque. Yo creo que con la cantidad está bien.

7. *¿Considera que la empresa ha mantenido una comunicación apropiada y adecuada a las circunstancias hacia sus empleados y públicos externos? ¿Por qué? ¿Qué ejemplos nos puede dar sobre esto?*

Y.U. Sí, yo pienso que sí, lo único es que como es tan cambiante en forma rápida uno se queda un poco atrás. De la noche a la mañana dicen algo que hay que interpretar ya y entonces uno se lo puede comunicar a los clientes a través por ejemplo de cada oficina, pero yo creo que sí se mantiene una comunicación apropiada. Insisto, con la página web, eso ayuda demasiado, eso es una maravilla porque en realidad uno puede decir las cosas allí en tiempo real y ahorita tenemos las redes sociales que por allí se les manda

información a los clientes. Y para los internos, yo creo que se mantiene, pero insisto, lo que hay un poco es que refrescarla, estar pendiente de eso para que uno no caiga en el aaaahhhh otra vez y no lo lee.

8. ¿Cómo evalúa la gestión de la empresa desde el punto de vista comunicacional? ¿Considera que se deben dar algunos cambios? ¿Por qué y cuáles?

Y.U. Desde el punto de vista comunicacional yo pienso que la gestión es satisfactoria, lo único es que hay que estar pendiente cuando, como es que se llama eso, cuando se necesita muchos niveles de aprobación...

- *burocrático*

Y.U. Eso, a veces es burocrático. A eso hay que tenerle un poquito de cuidado, es la única cosa que le veo que está influyendo en la gestión de comunicación de las empresas.

9. ¿Se considera lo suficientemente informado desde el punto de vista corporativo y de parte de sus superiores y compañeros? ¿Considera que es necesario emitir más información? ¿Sobre qué aspectos? ¿Cree que ocultan información? ¿Por qué?

Y.U. Afortunadamente yo me siento muy bien comunicada por mi jefe, por el jefe de mi jefe y por el jefe de mi jefe de mi jefe...la verdad que por mi línea organizacional de mando me siento muy bien comunicada, cosa que a lo mejor no sucede en otras gerencias de la institución, pero eso depende también de la naturaleza del trabajo al que uno está dedicado. Eeehhhh ehhhh ehhh quizás por la naturaleza de mi trabajo, que como soy consultor interno tengo que estar pendiente, tu sabes, tengo que estar informada de todo y tener una visión integral de toda la organización. Pero hay otras gerencias, otras funciones que son muy operativas, que el ultimo empleado no tiene por qué estar informado de tantas cosas de la línea jerárquica, pero sin embargo, lo que es el gerente medio y el gerente de base están comunicados porque como...lineamiento de la institución, hay unas cosas que se llaman comités, estos comités no son burocráticos ni fastidiosos, sino más bien, todas las semanas ese gerente comunica a toda su plantilla, los cambios, las

innovaciones, las decisiones de alto nivel, las cosas que se van a implementar y bueno, al principio era como fastidioso, que fastidio un comité, pero ahora se ha convertido en una herramienta comunicacional importantísima, o sea, comunicacional interna, interna de la línea, y funciona eso mucho más que un correo electrónico, porque el correo electrónico podemos tener así millones, millones de correos electrónicos que uno casi ni los lee, pero una reunión, donde hay un equipo multidisciplinario donde hay gerentes o personal supervisorio te agrega muchiiiiisimo más valor que estar leyendo un correo con algunas instrucciones. Y afortunadamente, en Mercantil, eso funciona. El esquema comunicacional, de forma grupal con miembros de un equipo multidisciplinario, es muy apreciado. Es valioso.

10. *¿Considera que el entorno ha afectado la percepción de los empleados la empresa? ¿Y sobre los valores y principios? ¿Por qué y en qué?*

Y.U. Yo pienso más bien a que el entorno ha hecho que nos sintamos mejor en la empresa y mucho más seguros. Viendo todo lo que pasa en la organización nos sentimos más seguros. Por supuesto, como todo ser humano, siempre queremos más y cosas mejores, eso es obvio porque somos humanos, pero nos sentimos muy seguros.

11. *¿Cómo percibe la relación de la organización con el entorno político? ¿Le satisface?*

Y.U. Si me satisface y lo más importante es que damos cumplimiento total a todos sus requerimientos...bueno, es que es político, no es económico, ni regulatorio...es político. En realidad no tenemos mucho con el entorno político, con el económico si, con lo político, me siento así como que en neutro...no lo tenemos

-Bueno, hay una gran diferencia, a Mercantil lo ves como muy conservador, si lo comparas con un Venezolano de Crédito, cuya relación con el entorno político es nefasto, muy cuestionador...comparativamente, como sientes tu que se desenvuelve Mercantil en ese entorno.

Y.U. Yo la verdad no sé si será buena o mala, pero comparándola con otros bancos, es muy buena. O sea, realmente me satisface, comparativamente con otros bancos. Es más, dicho por el mismo entorno del ambiente político y económico que uno de los bancos que mejor cumple las cosas y con quien mejor se la llevan con nosotros. En ese sentido me satisface, te digo incluso por lo que oigo de la misma boca de ellos, y...también por nuestra cultura, como somos tan conservadores, siempre tratamos de cumplir con las cosas que nos dicen, verle como la ventaja a eso que nos están exigiendo, no solamente vamos a hacerlo por cumplir, sino vamos a ver que ventaja nos trae eso...

- *Tú sientes que desde el punto de vista de los negocios no ha habido conflicto...*

Y.U. No, no no no no...para nada, para nada. Hemos tratado en todo momento de llevárnosla bien, como te digo, y siempre darle la vuelta, nunca decir que no y bueno, siempre tener una solución que satisface ambas partes.

12. En diferentes oportunidades el sector bancario fue atacado directa y públicamente por el ex presidente Hugo Chávez y alguna que otra autoridad oficial ¿Considera que la posición de la institución frente a estos hechos es la correcta? ¿Cambiaría algo?

Y.U. La posición de nosotros ha sido mantenernos callados. Realmente no se responde nada y eso responde a altas decisiones del Comité Ejecutivo. En esas oportunidades ni dijimos nada bueno, ni nada malo, sino que permanecemos como transparentes.

- Y tú estás de acuerdo con que eso haya sido así, o te hubiese gustado mejor...

Yo creo que como tengo tantos años en esa institución ya estoy casada con ese estilo y esa cultura, que me parece que fue correcto lo que hizo.

13. *¿Siente que como empleado ha perdido o ganado beneficios en los últimos años? ¿Ha tenido alguna experiencia o ejemplo que nos pueda comentar?*

Y.U. Realmente nos hemos mantenido en beneficios, lo que pasa, es como insisto, uno es un ser humano y siempre quiere más y más y más. Pero allí en la organización se preocupan por tener una comparación de cómo está el mercado laboral. También por el ambiente laboral se preocupan. De hecho hicieron una evaluación del ambiente de trabajo y salimos muy bien. Salimos entre las 10 mejores empresas de Venezuela que tienen mejor ambiente para trabajar. Ehhhh, y también s que depende del nivel, yo hablo por el nivel de mi gerencia que es una gerencia media. Quizás una alta gerencia o una gerencia altísima los beneficios habrán cambiado y no estarán tan satisfechos como yo, pero en mi caso de gerente medio he mantenido los beneficios y nunca se han degradado. Se preocupan por todos los años ganarle esa cuota a la inflación, esa cuota a la pérdida de competencia o a la capacidad de pago, ese tipo de cosas. Hablo por el nivel gerencial mío, porque la verdad, los altos gerentes no sé.

14. *¿Siente que los valores de la organización son transmitidos adecuadamente?*

Y.U. Las comunicaciones como están ahorita realmente si transmiten los principios y valores. Pienso que internamente, ese tipo de comunicación depende mucho del rol supervisorio. O sea, el rol supervisorio es el que debe traducir, el mismo con su modelaje, con hechos, con acciones, o en sus reuniones, explicarles a sus empleados, en sencillas palabras, el espíritu de cada principio y de cada valor de la empresa. Yo veo que eso es mucho efectivo que simplemente utilizar, los medios tecnológicos que tenemos en el banco, para decir, ayyy mira el principio tres, el principio cuatro, es chévere que nos lo recuerden pero pienso que el rol supervisorio tiene un rol fundamental, es mucho más efectivo porque ese ejercicio comunicacional, entre supervisor y supervisado, es estarlo leyendo. Entonces, claro, eso sería un poquito más profundo, porque hay que..este bueno, no todo lo ejerce como hay que ejercerlo, A lo mejor en esos roles comunicacionales, lo que hacen es comunicar cosas de trabajo, y no se dedican a estas cosas que es lo que fundamenta la cultura de la empresa que son los que tienen los valores

- *¿Y los principales valores?*

Y.U. El de ética, ahorita el de compromiso con la calidad del cliente y la parte de responsabilidad social. El que quizás estemos un poco afectados, no porque nosotros queramos, sino porque el entorno influye muchísimo, es el de la fidelidad de los empleados, bueno...porque el entorno no ayuda pues...los empleados son a veces tocados en esos puntos y en ese sentido ya se ha detectado internamente que son un posible problema, todavía no se ha convertido en problema, y se están haciendo todos los eventos internos posibles de adiestramiento para hacer eventos, talleres, salas de cine foro cine foros, con respecto al compromiso del empleado y a mejorar el compromiso del empleado y a mejorar esa integración del empleado con la empresa.

- *Eso pasa con todos los empleados y a todos los niveles.*

Y.U. Así es, lamentablemente es así. Las condiciones externas promueven eso. Bueno, uno dice, siempre ha habido empleados infieles, pero ahorita es como si las condiciones promovieran eso, como si fuera un caldo de cultivo para eso, uno esta propenso a que te toquen el punto y el empleado diga que sí. Entonces, bueno, ya se ha detectado y ya se están tomando las acciones, por eso te digo que bueno, por tener acciones correctivas de cara al ser humano eso lleva tiempo, no es mágico. Yo me supongo que de aquí al año que viene hayan bajado el # de casos sobre, presuntos fraudes o ese tipo de cosas tienen que haber bajado.

Entrevista / Transcripción	
Gabriela Ibarra	Banesco Banco Universal
Gerente	15 años

1. *¿Cómo percibe la estructura de la organización? ¿Considera que es apropiada? ¿Por qué?*

G.I. Me parece que tiene una estructura lógica. Nosotros en el banco hemos pasado por muchas transformaciones y bueno, en estos 15 años para acá que tengo, hemos pasado por varias transformaciones y básicamente es una estructura...muy lineal y cada dirección lleva productos y servicios asociados.

- *¿Cree que es la apropiada?*

G.I. Si, hasta ahora sí. Tiene oportunidades de mejoras. Si hay oportunidades de mejora en muchas áreas. De hecho una oportunidad de mejora puede estar también hoy en día en esta área de calidad, tenemos muchos procesos que pudiéramos estar distribuyendo en otras áreas que pudieran estar engranadas perfectamente. Sin embargo, en los últimos años se hicieron modelos de transformación, modelos de cambio, que ayudo a que la estructura estuviera bien estructurada y bien organizada como está ahorita.

2. *¿Cómo definiría la comunicación que desarrolla la institución hacia sus públicos clave? (Empleados, accionistas, proveedores, clientes, etc.). ¿En qué consisten sus principales mensajes?*

G.I. Hay debilidades, como hay fortalezas. Quizás las debilidades las encontramos básicamente en el cliente, ese cliente externo que merece mucho más información por tantos cambios políticos y económicos que sufren hoy en día las organizaciones financieras, porque estamos regulados por entes como Sudeban y entes como Cadivi que constantemente te están cambiando la manera de trabajar o de solicitar cosas a las instituciones financieras. Allí es

cuando vienen las debilidades hacia el cliente porque cuando existen muchos cambios en los procesos no es tan sencillo que el empleado tenga todos esos cambios en la cabecita, en su memoria, en el disco duro...entonces, cuando no hay una comunicación totalmente estructurada yo creo que nosotros si somos débiles. Estamos en mejoras...¿qué mejoras estamos adoptando..? Modelos de calidad que nos permitan, de hecho si me ves en este momento estoy viendo este modelo, que ya venimos más o menos manejando, que la queremos un poco más cristalizada...esos modelos de calidad que te permiten a las empresas tener mayor foco en lo que está pasando y básicamente de la cultura de calidad que te permite buena comunicación, buenos pasos con el cliente. Eso a nivel interno, y a nivel externo, llámese proveedores, quizás con el proveedor hay una relación más íntima, ya más de contrato, donde bueno, a lo mejor hay un ejecutivo que te está atendiendo un proveedor y es ya más dirigida al proveedor, más estructurada y más conforme. Eso mismo le puede pasar a un cliente en cualquiera de las bancas, atado quizás con un ejecutivo, donde la comunicación es más dirigida y es más de tú a tú, que es muy distinto a que un cliente te busque por todos los canales una respuesta. Ahí olvídate que se desvirtúa totalmente.

- *y los principales mensajes que se están transmitiendo...*

G.I. Lo que pasa es que nosotros estamos más enfocados a enfocar al cliente en un manejo de autoservicio, que sea más de autogestión, como en estos momentos lo tiene el Banco Provincial, todos los bancos vamos hacia allá, donde sencillamente el cliente se autogestione. Claro, nuestro norte ha sido orientar al cliente hacia esa masificación en donde el cliente puede hacer todo a través de un canal virtual sin necesidad de estar creando un "front", pero siempre hay clientes que van a necesitar un rostro y una cara que les determine que esa es la organización. Por más innovación que haya en el mundo, por más que avancen las tecnologías, siempre habrá personas que necesitan ver a alguien, una relación personal.

3. ¿Cómo define y cómo fluye la comunicación en su empresa? Desde el punto de vista comunicacional, ¿cumple con sus expectativas?

G.I. Media. Si me pones a elegir entre el alto, medio y bajo, le daría una puntuación de media. ¿Y por qué...? Porque todavía nos falta mucho por aprender, mucha cultura, que quizás al venezolano ahorita... le falta. Y le falta porque creo que la situación política está llevando a un punto de alteración

constante en todas partes. En el automercado, en la panadería, en los médicos, en los hospitales en las clínicas...en las farmacias...ahorita el venezolano no tolera absolutamente nada y eso te afecta automáticamente en las empresas. Pero bueno, estamos hablando de un ser humano, un ser humano refleja lo que puede de incomodidad afuera adentro también. Entonces sí, creo que nos hace falta un poco más de alineación, alinearnos un poco más en temas de... que cualquier cambio pueda generarnos una incomodidad, una inconformidad al cliente y tenemos que aprender de las experiencias del cliente para ser mejores empresas y obtener mayores beneficios. A veces nos olvidamos que el cliente es el que nos da ese reto. El cliente es el que te marca la pauta del reto, inclusive a llegar a tener la posición número uno dentro del mercado. Para cualquier empresa, de comunicación, financiera, textil, cualquiera de las empresas de cualquier ramo hoy en día y eso nos falta, y siento que nos falta porque es un tema general del país. Eso nos falta, eso nos falta mucho al venezolano.

4. Desde el punto de vista comunicacional, ¿considera Ud. que el entorno político-económico y legal ha afectado la comunicación corporativa o institucional de la empresa? ¿Cómo y por qué? ¿Cuáles considera Ud. son los principales obstáculos que debe enfrentar la empresa en los actuales momentos?

G.I. Las regulaciones. Las regulaciones y las exigencias legales. Por darte un ejemplo, esta mañana lo estábamos escuchando, el bendito tema de la huella de Cadivi. La captahuella de Cadivi es un tema que te va a originar una transformación tecnológica importantísima en cualquiera de las instituciones financieras. Porque ¿qué está haciendo el Saime? Comprando equipos tecnológicos para adaptarlos a Cadivi pero después viene una adaptación a los sistemas propios del banco, que venga esa comunicación de que esa persona que en ese momento está en el aeropuerto, está saliendo en este momento con la huella para yo activarle el cupo, eso va a originar reguladores y nosotros; presión del cliente, del desespero, de que me voy a montar, no me voy a montar, que si el cliente esta sudado, no le da la huella, tú te imaginas? ¿Tú te imaginas lo que va a originar eso? Eso es una presión legal reguladora del sistema financiero de este país que va a obligar a los bancos a cambiar muchas cosas en tecnología que ya estábamos tranquilamente adaptados o que estábamos adaptándonos a regular porque con Cadivi allí todos los cambios que ellos hacen al año, nos generan a nosotros estrés, porque generan desarrollos, inversiones financieras costosas que tú no se los trasladas al cliente y eso genera desacuerdos también entre las partes. Nosotros como empleados internos, la exigencia solo de que yo tenga que ir

al regulador, áreas como Cadivi a dar el speech de cómo va el avance... mire... que no me llegó el aparato de la aduana, no me llegaron los cables que me van a conectar con los autorizadores...

- *A la vez necesito esos dólares*

G.I. A la vez necesito esos dólares de empresas... todo es un ciclo. Eso genera unas altas y un bajo, pero, claro, estamos orientados a servir y como estamos orientados a servir hay que tener principios bien básicos nosotros, eso es lo que siempre ha luchado la organización, de todo lo que son los principios, las planificaciones, por eso se planifica con tanto tiempo anticipado, y nosotros estamos apuntando hacia la excelencia profesional, a hacerlo bien desde el principio, a mejorar tus procesos porque todos estos cambios nos impactan, entonces tú tienes que mejorar lo que tienes en casa por lo menos...

- *Ahora estamos hablando de bancos sólidos, grandes, desarrollados ¿qué va a pasar con los bancos pequeños?*

G.I. Bueno, hay algunos bancos pequeños que están impactados, bueno, Todos estamos impactados. Quizás los grandes... yo si estoy segurísimo que a los bancos del gobierno no les van a exigir tanto como nos exigen a nosotros...

- *De hecho ha sido así, lo ves en las diferentes cantidades de los aportes, los encajes, bueno, ustedes lo ven en el día...*

G.I. Si, de hecho los bancos pequeños estarán bajo la misma visión. ¿Esto qué te incita? A cierre de empresas, a sectores financiadores tomados por el gobierno. Hasta ahora no se ha dado la pauta y esperemos que no suceda...

- *También es que hoy son tantos los controles que no ha hecho falta...*

Los controles son tantos que no te dejan, no te dejan... yo siempre digo que el país... ¿hasta dónde vamos a llegar? El tema del hambre nos está llevando a

un tema crítico y ahora esto, ahora si es verdad que vamos a estar presos. Ahora sí!

5. *¿En qué ha cambiado la empresa en los últimos 14 años? ¿Qué elementos la diferencian?*

Totalmente alta. No no no, una empresa totalmente distinta. Hace 15 años quizás éramos una empresa que luchábamos por ser el número uno y por supuesto que yo viví épocas críticas como fusiones con el Banco Unión en donde la comunicación se tornaba un poco más arisca por el tema de que yo era Unión, tu eres Banesco, yo era Unión, tu eres Banesco...pero bueno, eso se superó con el tiempo. Eso también tiene mucho que ver con líder. Yo creo que Juan Carlos Escotet es un líder número 1 en el manejo de la calidad humana del banco. Todavía se siente.

6. *¿Considera que la empresa ha mantenido una comunicación apropiada y adecuada a las circunstancias hacia sus empleados y públicos externos? ¿Por qué? ¿Qué ejemplos nos puede dar sobre esto?*

Sí, yo considero que hemos tenido épocas buenas de comunicación hacia los empleados. Este banco ha trabajado mucho, ha trabajado en algunos tiempos, quizás por el tema de las inversiones y los costos ha mermado un poco, pero al inicio, lo viví todo, lucho mucho para la integración del empleado. Hacías planes para campanas de incentivos, en donde motivaba al empleado a muchas cosas.

- *¿Eso se ha perdido, o es menos...?*

Yo creo que se perdió. ¿Y se perdió por qué? Yo creo que por la situación financiera del país ha hecho que todo eso cambiara. Ya no puedes dar los mismos lujos que dabas antes. Aquí daban viajes nacionales, viajes internacionales, mucho material POP... bueno todo eso ha mermado un poco.

7. *¿Cómo evalúa la gestión de la empresa desde el punto de vista comunicacional? ¿Considera que se deben dar algunos cambios? ¿Por qué y cuáles?*

Eso es algo general, pero en términos generales, hay directores que son...la comunicación es muy directa, a través de correos electrónicos, se les pasa a todas las direcciones, hablan de la oportunidad, hablan de la promoción, cada cual va tocando su grupo como lo considere.

8. *¿Se considera lo suficientemente informado desde el punto de vista corporativo y de parte de sus superiores y compañeros? ¿Considera que es necesario emitir más información? ¿Sobre qué aspectos? ¿Cree que ocultan información? ¿Por qué?*

Quizás por la posición en que me encuentro si...le reporto a directamente a las vicepresidencias, tengo un rango por encima del vicepresidente que es el director, entonces si estoy bien involucrada. No puedo negar que hay otros grupos que quizás no les llegue la comunicación directa. Nosotros porque es la manera de trabajar, de mi homóloga y de mi persona, que tratamos de comunicar incluso algunos puntos estratégicos de la planificación al equipo, pero hay gerentes que no lo hacen. Que la comunicación llegue a un gerente, del gerente hacia abajo, pero ya ahí todo depende de él.

- *¿Consideras entonces que esto debería cambiar?*

Yo creo que en ese sentido deberíamos tener una cultura distinta, una cultura más lineal. De repente con esta cultura de calidad de servicio, no es un tema de cultura de información, entonces puede variar un poquito. Creo que estamos empezando, que estamos incipientes, pero podemos tener buenos frutos de eso.

9. *¿Considera que el entorno ha afectado la percepción de los empleados la empresa? ¿Y sobre los valores y principios? ¿Por qué y en qué?*

No. A grosso modo lo que puedo ver es que hay grupos de grupos. Grupos de si, que les afecta el entorno y el hecho de que no tengan un líder que estén permanentemente informándoles. Hay otros que no, que nos mantenemos este... muy activos con el tema de los principios y los valores de cada uno e independientemente de lo que suceda en el entorno no cambia su entorno laboral, no cambia su percepción. Pero si creo que tenemos que mejorarlo.

- *Y estos principios y valores son los mismos que han tenido desde el inicio...*

Si. En un buen porcentaje son los mismos de entonces. Pero creo que debemos mejorar muchísimo. Ahí es donde yo creo que tenemos oportunidades de mejora valiosas y sobre todo en la parte de Capital Humano (RRHH), Capital Humano tiene que reforzar un poquito más porque como te dije al principio, la situación del día a día te baja mucho. Por ejemplo, el que llegó tarde hoy porque le agarró la tranca no va a estar de buen humor y si atiende público estará amargado todo el día, porque nada de pensar que va a llegar a su casa y va a tardar tres horas en llegar, va a estar de mal humor porque está ahí trabajando pues... Yo creo que allí hay que reforzar un poquito y tomar las oportunidades de mejora. Hay oportunidades de mejora, no somos los perfectos.

Creo que al principio teníamos... más entusiasmo... nos hemos apagado un poco. Eso me imagino que se ve en las encuestas de clima organizacional, no las manejo, no las tengo, pero es una percepción. Es una percepción personal y más por el tiempo que tengo. Antes había como más sonrisa, ahora no hay tantas sonrisas...

- *No es el trabajo que realizas en sí, sino lo que te rodea...*

Es todo porque yo no me imagino a una persona con un problemas... si a uno cuando va al mercado le cuesta no conseguir leche, no conseguir tantas cosas, y las frustraciones en cada ámbito social que engloba a la organización, porque hay todo tipo de clases sociales, debe mermer más en unos que en otros...y lo notas en el rostro de la gente.

- Eso que planteas es algo generalizado, el venezolano que siempre ha sido tan cordial, tan amable, súper alegre, hospitalario ya no es ni la sombra de lo que era antes...

Si, tú ves también que la educación se ha ido al piso, la educación, las groserías, nadie te saluda, nadie te da las gracias...

- *Y lamentablemente eso también afecta la calidad de servicio, la gente se queja*

Es así, es así. De hecho uno de los puntos que salen cuando nos vienen a hacer inspecciones, la Sudeban, y una de las críticas que les tengo cuando nos vienen a cuestionar... que dicen: no es que aquí no tienen... cuando tú vas al gobierno recibes lo mismo. Esto es dando y dando, si yo me monto en el metro y lo que veo es atropello... yo atropello...no puede ser, es una cuestión de sobrevivencia; entonces no es justo, o sea, es algo que tenemos todos...de hecho, y yo creo que la situación política financiera de este país... es lo que tiene este país que no terminamos de avanzar hacia un buen servicio, y es que no tenemos un buen servicio en ninguna de las partes... en el turismo. El turismo es lo más crítico con un turismo tan hermoso que tenemos en el país y tan en el subsuelo como lo tenemos.

- *Que podríamos vivir de eso*

G.I. Podríamos vivir de eso. Tu entras a una panadería y ves la mala cara de la gente sirviendo...yo quiero un poquito de esto... ¿por qué tienes que suplicar para atender y servir? Creo que tenemos un problema general de comunicación en todos los sectores... tu porque nos estas entrevistando directamente a los bancos, el sector alimenticio. Yo me imagino que empresas como Makro deben tener los mismos problemas...

- *Además tienes el problema del ausentismo, no tienen empleados suficientes, no se dan abasto, tienen largas colas porque no hay cajeros suficientes...*

G.I. Entonces tienes una ley que no te permite...vas al automercado y entonces no trabajan los domingos porque la ley no te lo permite, entonces no podemos dar servicio, no podemos dar alegría, por más que los empresarios se fajen en darles los mejores talleres o cursos, no vas a poder...no vas a poder...

10. *¿Cómo percibe la relación de la organización con el entorno político? ¿Le satisface?*

G.I. Yo creo que es adecuada porque es manejada, si no la manejas...estas en manos...entonces bueno, como dice el dicho, con Dios y con el diablo, porque es la manera. No hay otra opción. En este país en estos momentos no hay otra opción. Creo que es lo adecuado...

11. En diferentes oportunidades el sector bancario fue atacado directa y públicamente por el ex presidente Hugo Chávez y alguna que otra autoridad oficial ¿Considera que la posición de la institución frente a estos hechos es la correcta? ¿Cambiaría algo?

G.I. Ahí se manejan estrategias comunicacionales muy de frente y muy eficaces. El equipo de Mariela y el equipo de Maribel realmente son personas que tienen las estrategias apropiadas en el momento adecuado

- *Tú te sientes satisfecha, crees que has sido adecuado...*

G.I. Si. Ellas manejan muy bien la parte externa.

12. ¿Siente que como empleado ha perdido o ganado beneficios en los últimos años? ¿Ha tenido alguna experiencia o ejemplo que nos pueda comentar?

G.I. Si hemos perdido pero porque no se han actualizado con el mercado. Aquí existen beneficios de ayudas escolares en las navidades para el juguete...antes te daban el juguete, estamos hablando que te daban juguetes como Fischer Price, Barbie...entiendo que la economía no nos deje a eso, pero tienes que evaluar el costo mercado. No es la cifra, pero te voy a dar un ejemplo, tú no puedes abonar 300 bolívares para un juguete... ¿qué compras con 300 bolívares? No ves nada...entonces yo digo, si hemos perdido pero quizás es porque no he hecho los estudios de mercado más adecuados. Si vas a dar un beneficio, tiene que ser, beneficio. O si es un aporte de ayuda, entiendo que la palabra ayuda es un valor que debe tener un inicio o un final, pero trata de adecuarlo al mercado...creo que es una oportunidad de mejora que deben las empresas que brindan este tipo de beneficios.

Del resto han sido, bueno...tienes el beneficio del comedor, tiene lógica que vaya aumentando y aún con el precio que tiene creo que se come muy bien, a precio asequible. Beneficios como esos mejoran la ayuda al empleado. Hay gente que comerá bien esa comida y ya. A lo mejor su comida fuerte es esta que le da el banco y no sé cómo será el resto, pero bueno...ese tipo de beneficio se han mantenido y creo que pueden mejorar.

La ayuda escolar este año, por ejemplo, con respecto a las listas, esa ayuda no ayuda en nada. Entonces bueno, cuanto puede costar? Si una lista escolar te cuesta entre 1.000 y 2.000 bolívares, bueno, entonces equivale a un monto que realmente sientas que... porque tú no has aumentado los sueldos, entonces si tú no has aumentado los sueldos estos aportes de ayuda tienen que ser considerables. Allí es donde yo siento que ha bajado, y con respecto al mercado no sé cómo estaremos en la escala salarial pero... cosas de esas también afectan...

- *Además hay el tema de ir a trabajar donde paguen más y se pierde un poco la fidelidad*

G.I. Entonces vez como fluye la rotación de personal... y esto es una escuela, cualquiera que entra a trabajar en una institución financiera como esta, es una escuela de aprendizaje como cualquier empresa afuera. Entonces bueno, te roban el talento, como dicen... entonces no puedes hacer nada porque cuando te roban el talento y los beneficios son económicos, entonces ya no puedes hacer nada. Eso va contra todo, la misma situación país te lleva a eso y ya no puedes hacer más nada. Lo más que puedes hacer es desearle éxito.

- *Anteriormente te podían ofrecer más pero te quedabas en tu empresa de trabajo*

G.I. Sí, porque había un tema de pasión, de corazón, de sentimiento...ahorita lamentablemente, no hay. No hay. Ahorita hay muy poco corazón atado a lo que haces. Ya no estoy porque me gusta, ahorita no puedes hacer nada, estoy porque tengo que comer...

13. Y ¿cómo ve el cumplimiento del Código de Ética, hay un cumplimiento?

G.I. Somos muy estrictos. Aquí no es tan fácil...si la gente lo violó, bueno, al final tiene el castigo que es la exclusión de la organización y aquí son bien exigentes con el Código de Ética y se monitorea muchísimo.