



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA PARA
MEJORAR LOS RESULTADOS DE LAS CALIFICACIONES DE PROCESOS
AUDITABLES EN LAS OFICINAS DE LA REGIÓN CENTRAL EN
BANCARIBE.**

Autor:
Velásquez Guevara César Augusto
C.I. V - 15.472.237

Línea de Investigación:
Planificación y Comunicación Estratégica.

San Diego, agosto del 2019.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA PARA
MEJORAR LOS RESULTADOS DE LAS CALIFICACIONES DE PROCESOS
AUDITABLES EN LAS OFICINAS DE LA REGIÓN CENTRAL EN
BANCARIBE.**

Autor:
Velásquez Guevara César Augusto

**Trabajo de Grado para optar al grado de Magister en Gerencia de la Comunicación
Organizacional.**

San Diego, agosto del 2019.

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, hace constar que ha leído el Proyecto del Trabajo de Magister presentado por el ciudadano César Augusto Velásquez Guevara, portador de la cédula de identidad Nro. 15.472.237 titulado **Estrategia de comunicación interna como herramienta para mejorar los resultados de las calificaciones de procesos auditables en las oficinas de la región central en Bancaribe**, presentado como requisito parcial para optar al Grado de **Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional**, y acepta la Tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su elaboración y evaluación; según las condiciones de la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez y sus correspondientes reglamentos.

En San Diego, a los 27 días del mes de octubre del dos mil dieciséis.

Lcda. Gremiles C. Morales M.

C.I.: 11.990.269



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE LAS CALIFICACIONES DE PROCESOS AUDITABLES EN LAS OFICINAS DE LA REGIÓN CENTRAL EN BANCARIBE”**, presentado por Velásquez G. César A. C.I: 15.472.237, para optar el Título de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido	C.I	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

DEDICATORIA

Dedico este logro primeramente a Dios todo poderoso, por guiarme en mis pasos y darme la fuerza para continuar en mis proyectos, también a la vida por permitirme transitar estos caminos, a mi Familia entera, a mi César Alí y Santiago, a mis abuelas queridas que siempre me acompañan y a ti cielo por todo el apoyo entregado para el cierre de este ciclo.

AGRADECIMIENTOS

A todo el universo que se ha integrado para concretar este proyecto, Dios, La Vida, Mi Familia, Mis Hijos, Amistades, Mi Tutora que me dio la orientación y apoyo para establecer las pautas de este logro, al Dr. Edgar León por permitir el avance de este ciclo y a ti mi cielo por ser parte de este proyecto de forma directa con tus conocimientos e interés a que se culminara con éxito.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA PARA
MEJORAR LOS RESULTADOS DE LAS CALIFICACIONES DE PROCESOS
AUDITABLES EN LAS OFICINAS DE LA REGIÓN CENTRAL EN
BANCARIBE.

Autor: César Augusto Velásquez Guevara

Tutor: Lcda. Gremiles C. Morales M.

Línea de Investigación: Planificación y Comunicación Estratégica.

Fecha: agosto de 2019.

RESUMEN

El presente trabajo investigativo se planteó con la finalidad de diseñar una Estrategia de Comunicación Interna como herramienta para mejorar los resultados de las calificaciones de procesos auditables en las oficinas de la Región Central en Bancaribe y para lograrlo se establecieron cuatro objetivos específicos, en primer lugar diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en las oficinas que integran la región, en segundo lugar especificar el proceso de comunicación interna que se desenvuelve en la actualidad en dichas oficinas, en tercer lugar identificar los factores que afectan el proceso de comunicación interna para sus procesos auditables y finalmente poder diseñar la estrategia. Teóricamente la investigación está orientada por el modelo comunicación de Ongallo, a su vez los elementos y factores de la comunicación por parte de Verdeber. El estudio está estructurado metodológicamente bajo la modalidad de Proyecto Factible - de campo, con un diseño no experimental. La población estuvo conformada por los once (11) Gerentes de Operaciones y Servicios de las diferentes oficinas de la región central, siendo un estudio censal. Las técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo de la misma han sido la encuesta mediante un cuestionario constituido por cinco dimensiones con un total de quince ítems que representan el proceso de comunicación interna de los sujetos estudiados. Del análisis de los resultados obtenidos, se pudo concluir que la población estudiada perciben a las relaciones humanas importantes dentro del proceso de comunicación interna, perciben gran parte de la población que los canales de comunicación establecidos por la organización para la difusión de los procesos auditables no son excelentes, con baja utilización del teléfono como canal, siendo el correo electrónico el de mayor aceptación, a su vez, perciben a los procesos auditables como relevantes.

Palabras claves: Comunicación interna, Procesos auditables, Estrategia.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

INTERNAL COMMUNICATION STRATEGY AS A TOOL TO IMPROVE THE
RESULTS OF AUDITABLE PROCESS QUALIFICATIONS IN THE OFFICES OF
THE CENTRAL REGION IN BANCARIBE.

Author: César Augusto Velásquez Guevara

Tutor: Lcda. Gremiles C. Morales M.

Investigation line: Strategic Planning and Communication.

Date: August 2019.

ABSTRACT

This research work is intended to design an Internal Communication Strategy as a tool to improve the results of auditable process qualifications in the offices of the Central Region in Bancaribe. In order to achieve this, four specific objectives were established: first diagnose the current situation of internal communication in these offices, secondly specify the internal communication process, third identify the factors that affect the internal communication process for auditable processes and finally design the strategy. Theoretically, the research is guided by the Ongallo communication model, with elements and factors of communication by Verdeber. The methodological structure of this non experimental field research is framed within the modality of Feasible Project. The population was composed by all the eleven (11) Operations and Services Managers of the different offices of the central region. The techniques and instruments used for the development of this study were the survey through a questionnaire validated, consisting of fifteen questions divided into five dimensions that represent the internal communication process of the people studied. From the analysis of the results, it was concluded that the population studied perceive important human relationships within the internal communication process, a large part of them perceive that the communication channels established by the organization for the dissemination of auditable processes are not excellent, with low use of the telephone, with email being the most widely accepted, likewise, they perceive auditable processes as relevant.

Key words: Internal communication, Auditable processes, Strategy.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Índice de Imágenes y Figuras	xi
Índice de Gráficos	xii
Índice de Cuadros	xiii
Índice de Anexos	xiv
Introducción	xv
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	17
Objetivos de la investigación	23
Justificación de la Investigación	23
Alcance	25
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	26
Bases Teóricas	30
Comunicación	30
Comunicación Organizacional	36
Comunicación Externa	41
Comunicación Interna	46
Auditoría	50
La Auditoría en la función de la Comunicación Interna.	54
Definición de Términos Básicos	56
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	59
Diseño de la Investigación	60
Sistema de las Variables	61
Operacionalización de Variables	62
Población y Muestra	63

Población o Universo de Estudio	63
Muestra del Estudio	64
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	65
Validez y Confiabilidad del Instrumento	66
Validez	67
Confiabilidad	68
Aspectos Administrativos	71
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
Análisis de los Datos	74
Relaciones humanas internas	74
Canales de comunicación	75
Procesos establecidos	83
Eficacia de entrega de mensajes	86
Niveles de Estructura Organizativa	91
Análisis General de los Resultados	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
CAPITULO V	
LA PROPUESTA	
Prefacio	99
Objetivo de la propuesta	99
Objetivos Específicos	99
Justificación de la propuesta	100
Factibilidad de la propuesta	101
Factibilidad Operativa	101
Factibilidad Económica	101
Factibilidad Técnica	102
Localización	102
PROPUESTA	103
REFLEXIONES FINALES	119
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	121
ANEXOS	125

ÍNDICE DE IMÁGENES Y FIGURAS

FIGURA No.		Pág.
1.	Elementos y factores de la comunicación.	32
IMAGEN No.		
1.	Agenda de Convocatoria Electrónica.	107
2.	Panel de selección de carpetas.	109
3.	Panel para creación de carpetas en OneDrive.	110
4.	Creación e identificación de carpetas y subcarpetas.	111
5.	Incorporación de archivos de procesos auditables.	112
6.	Ejemplo de macroproceso auditable descargado de OneDrive.	113
7.	Ejemplo de normas de proceso auditable en OneDrive.	114
8.	Minuta de Acuerdo Electrónica.	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	Pág.
1. La comunicación interna aporta a mi fortalecimiento en relaciones interpersonales de la organización.	74
2. Los canales de comunicación internos establecidos en la organización son conocidos por todos los integrantes.	76
3. El nivel de uso de canales de comunicación interna complace las necesidades en mis funciones.	77
4. Los canales de comunicación interna establecidos por la organización los califico con nivel de excelencia.	78
5. El canal de comunicación interna de correo electrónico es el mas adecuado para que yo pueda difundir los conocimientos de los procesos auditables.	80
6. El canal de comunicación interna de telefonía es el mas adecuado para que yo pueda difundir los conocimientos de los procesos auditables.	81
7. El canal de comunicación interna de reunión grupal es el más adecuado para que yo pueda difundir los conocimientos de los procesos auditables.	82
8. Los conocimientos de los procesos auditables son importantes para la organización.	83
9. Los conocimientos de los procesos auditables son importantes para el cargo que ejerzo.	84
10. Es vital la ejecución de los procesos auditables durante las actividades diarias para el cargo que desempeño.	86
11. La eficacia debe estar presente en la entrega de información en el esquema de comunicación interna.	87
12. Soy eficaz durante la entrega de información en el desarrollo de mis actividades.	89
13. El compromiso es eje fundamental de la eficacia durante el proceso de entrega de un mensaje, como parte de la comunicación interna tanto para mi cargo como para la organización.	90
14. Conozco en su totalidad la estructura organizativa de la institución.	92
15. Conozco de forma detalla la estructura organizativa de la oficina.	93

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Operacionalización de Variables.	62
2. Cuadro de Codificación.	68
3. Recursos Financieros.	71
4. Diagrama de Gantt.	72
5. Acciones de la Estrategia	104

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO	Pág.
A. Cuestionario (Instrumento de Recolección de Datos).	126
B. Formato de Validación de Expertos	130
C. Resultados del Cuestionario Aplicado	131

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la información cruza el planeta en milésimas de segundos y el mundo empresarial se caracteriza por cambios vertiginosos, turbulentos e imprevistos; donde se han ampliado las fronteras y fracturado las barreras de comunicación que en siglos anteriores frenaban el desarrollo de relaciones laborales. Con esto y el surgimiento de nuevas empresas, se ha ido desarrollando un mercado global cada vez más competitivo que ha llevado a la mayoría de las organizaciones a mejorar su relación comunicativa entre los miembros de la mismas, haciendo uso de diversas estrategias o canales de comunicación con el propósito de mantener actualizados a sus colaboradores acerca de los cambios que se realizan y de reforzar la identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo.

Por otra parte, gracias a los importantes avances en las tecnologías, la necesidad imperante entre las personas de mantenerse comunicadas ha generado en las organizaciones el desarrollo de nuevas estrategias que permitan el desenvolvimiento de forma inmediata para garantizar que cada nivel de su estructura, esté informado y alineado a las diferentes directrices que estén planteadas en pro de los resultados que se desean. De la misma manera, se convierte a su vez en un gran reto ya que dentro de la comunicación interna existen diferentes elementos, entre ellos, las actitudes y aptitudes humanas que pueden interferir durante el desarrollo de transmisión de una información e inferir en su resultado final.

Es por ello, que en la presente investigación se analiza específicamente el manejo de la comunicación interna para las oficinas que conforman la región Central en Bancaribe como factor fundamental para la obtención de resultados en las diversas calificaciones a los procesos auditables, que a su vez forma parte esencial en el intercambio de información necesaria para el desenvolvimiento de actividades propias de cada oficina. Para este propósito se considera una población y muestra

conformada por 11 Gerentes de Operaciones y Servicios ubicados en distintas localidades, los datos de investigación se recabarán mediante la aplicación de la técnica de la encuesta y como instrumento de medición el cuestionario bajo la escala de Likert.

La investigación que se presenta está estructurada por cinco capítulos:

En el primer capítulo se plantea la problemática de la situación actual que se presenta en la organización objeto de estudio, delimitándose en razón de tiempo, espacio y población. Asimismo, se incluye en él los objetivos que se han diseñado para alcanzar el propósito general de la investigación, dirigidos a la comunicación interna a efecto de favorecer la integración en beneficio del logro de metas comunes, y finalmente la justificación del tema para explicar las diversas razones por las cuales se originó el presente estudio.

En el segundo capítulo se reflejan los antecedentes de las investigaciones que se han ocupado de estudiar fenómenos similares y cuyos resultados concluyentes guardan relación directa con la esencia de la presente investigación. Seguidamente, se presenta el fundamento teórico sugerido en razón de otros autores en el campo de la comunicación interna.

En la secuencia del proceso metodológico, el tercer capítulo expresa el tipo y el diseño de investigación al que responde el presente estudio, se define el instrumento de recopilación de datos y las correspondientes técnicas de interpretación estadística. Seguido de un cuarto capítulo con el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados, donde se presentan las conclusiones a las que se llega a partir de la comparación de la teoría manejada y los datos obtenidos; y se desarrollan las recomendaciones pertinentes. Finalmente, un quinto capítulo donde se presenta la propuesta de solución al problema diagnosticado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones del siglo XXI, demuestran un protagonismo fundamental dentro de las sociedades, así como también en la dinámica económica de ámbito mundial, permitiéndole entonces demostrar que su potencial para el autodesarrollo, crecimiento y permanencia en el tiempo, se soporta tanto de las capacidades de sus integrantes como de las diversas visiones estratégicas que puedan asumir sus respectivos directivos.

Igualmente, la indetenible globalización trae consigo grandes cambios en condiciones y métodos de trabajo, donde dichas organizaciones tienen un carácter empresarial que cada día adquiere mayor nivel de complejidad, debiendo llevar a cabo una amplia variedad de operaciones y procesos en general, de los cuales depende el logro de objetivos y metas planteadas. Es por ello que constantemente deben proveerse del personal idóneo, capacitado y motivado que permita a las diversas unidades organizativas alcanzar todo lo establecido en su planificación.

En este contexto, ante los constantes cambios estructurales generados en un mundo global, las empresas tienen que proporcionar sobre la marcha conocimientos, destrezas y capacidades necesarias, a través de un proceso de auto-enseñanza para resolver los conflictos que se puedan generar, esto con el propósito de buscar el entendimiento mutuo y colectivo, además proponer formas de comunicación que se tornen estratégicas en la medida que la organización sabe dónde está y a dónde quiere llegar para obtener los resultados positivos esperados.

Según lo establecido por Guerra (2007):

La organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de la actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. (p.5)

De lo dicho anteriormente, la organización supone la realidad resultante de la acción señalada; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzaran un objetivo en común preestablecido.

Por otra parte, Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004), señalan:

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito. (p.25)

Por ello, las organizaciones son estructuras definidas que se interrelacionan entre sí, pero también son altamente sensibles a diversos factores internos y externos que influyen directamente en la dinámica de sus resultados, planteándose la comunicación como el principal elemento predominante para el manejo de las relaciones, estrategias y normativas, indistintamente del tamaño que ella represente.

En ese mismo sentido, señala González (2006) que “la comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad. Los Hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones” (p.21).

Partiendo de esa definición, es relevante que las organizaciones hoy día garanticen en cada nivel de su estructura la existencia de comunicación efectiva, para el manejo de las estrategias a seguir, alcanzando la mayor eficiencia en sus recursos con miras al cumplimiento de sus objetivos, generando espacios que permitan su adecuado desenvolvimiento y permitiendo la confianza de todos sus colaboradores.

Por consiguiente y bajo este contexto, Ongallo (2007), aporta lo siguiente,

La comunicación interna, como vehículo transmisor de los valores de la organización, permite relacionar varios conceptos de la administración, como son el de cultura organizativa, resolución de conflictos, clima laboral, conceptos para los que la comunicación interna actúe como vehículo. (p.23).

De lo anteriormente citado, se realiza la importancia en desarrollar estrategias efectivas que permitan que la comunicación interna pueda integrar las diversas áreas que conforman la organización, centradas bajo criterios establecidos por la misma y obligando al cumplimiento de diversos procesos definidos en función de la productividad, generación de recursos, así como las directrices establecidas durante su desenvolvimiento.

El adecuado desarrollo de los procesos comunicacionales internos, genera una fuente de energía en las organizaciones y de los recursos humanos que la conforman, siendo el eje central para la eficiencia, que a su vez combinado con la alineación de todos los departamentos se logra el equilibrio total en el desempeño de cada una de las funciones y la efectiva interacción entre sus partes.

Igualmente, los procesos comunicacionales internos deben estar perfectamente alineados con los planes estratégicos, planes corporativos, planes tácticos y visiones de negocios, que permitan en cada fase de su planificación que su actuación esté claramente dirigida al objetivo en común dentro de la organización.

Por otra parte, dentro del proceso comunicacional antes mencionado, los líderes de cada fase de la planificación deben garantizar el uso adecuado del mensaje estratégico con fin de no desvirtuar su origen, funcionalidad y finalidad. De no realizarse dicha garantía, pudiese conllevar a las desviaciones del mensaje con consecuencias en los resultados de cualquiera de los procesos auditables establecidos por la organización.

Por ello Arter (2003), establece como garantía a los procesos auditables el siguiente aporte “un resultado deseado se logra de manera más eficiente cuando las actividades y los recursos comunicativos necesarios son administrados como parte de un proceso” (P.23).

Ante este planteamiento expresado, la relación e importancia de la comunicación interna como principal vehículo para la eficiencia en el desempeño de los procesos auditables de una organización, son vitales para la garantía en el desarrollo de cada una de las funciones, de manera tal que se lleven a cabo con la mayor eficacia posible, lo que se traduce en resultados positivos para la misma.

Por consiguiente, en Bancaribe, organización con más de 63 años en el sector financiero de Venezuela, no escapa de esa estrecha relación entre la comunicación interna y los resultados de los procesos auditables, gracias a la dinámica donde se desenvuelve, siendo la demanda del servicio de forma constante, así como también a la adaptación de los diversos cambios que ha sufrido la economía global y nacional en sus últimos 15 años.

Para afrontar esta realidad, dicha organización estableció durante los últimos años, un modelo de actuación comercial, el cual le permite ejercer a través de las redes de las oficinas a nivel nacional un trabajo centrado en el cliente, basado principalmente en la venta de los productos partiendo de la necesidad que el mismo puede presentar, demostrando así durante la atención la capacidad de cada uno de sus colaboradores en

cubrir las necesidades de sus clientes e incrementar los niveles de satisfacción, base fundamental para el mercado financiero.

El modelo de actuación comercial antes mencionado, identifica por cargo cada una de las funciones que se debe ejercer dentro de la estructura que integra a la red de oficina, así como también los niveles de reportes funcionales para el proceso de la comunicación. Por otra parte, dicho modelo enmarca el seguimiento detallado que se le debe realizar a cada proceso establecido por la institución para el desenvolvimiento normal de las actividades tanto del servicio como también de la gestión del negocio.

Igualmente, todos los procesos establecidos en dicho modelo son auditables ya que los mismos están diseñados para poder desarrollar la venta de un producto, continuidad del servicio, generar nuevas oportunidades de negocios y cumplir con las asignaciones diarias por cargo, quedando enmarcados dentro de las políticas de normas y procedimientos establecidos por la institución, bajo la responsabilidad de los funcionarios asignados en las oficinas de línea gerencial.

Sin embargo, los resultados de las auditorías a los procesos ejecutados durante el año 2018, ejecutados por la unidad reguladora interna a las 11 oficinas de Bancaribe que conforman a la región Central, han demostrado una caída significativa de las calificaciones con hallazgos de riesgo alto, lo cual se traduce en desviaciones en los procesos con riesgo patrimonial. Asimismo, los informes de los resultados auditados han arrojado desconocimiento de los procesos por parte de los colaboradores que ejecutan e integran las oficinas.

Por las razones antes mencionadas, se observa una clara interrupción y quiebre de la comunicación interna para garantizar la efectiva ejecución de los procesos auditables, tomando en consideración que todos los colaboradores cuentan con los mecanismos tecnológicos para revisar los diversos procesos establecidos por la

institución, así como también, la recepción a través de correos electrónicos internos sobre las diversas actualizaciones a los procesos.

Por otra parte, las calificaciones obtenidas como resultados de las auditorías, han evidenciado desconocimiento de los procesos en los casos donde se ejecute los mismos por parte de nuevos ingresos a la institución. recientes promociones, cambios de cargos que obligan al colaborador a realizar nuevas actividades y funciones que conllevan a la ejecución de nuevos procedimientos.

Es importante señalar que las auditorias son evaluaciones fundamentales para Bancaribe, ya que permite identificar las desviaciones que pueda existir en un proceso específico, así como el grado de seguridad en base a los conocimientos de cada colaborador durante el desarrollo de sus actividades. A la par, se convierten en un indicador fundamental para fomentar el reconocimiento interno entre los equipos de trabajo a la medida que la ejecución de los procedimientos sea eficaz y efectiva, proporcionando a la institución garantía en la dinámica diaria como también la mitigación de riesgos patrimoniales.

De todo ello, se evidencia que, en las oficinas de Bancaribe de la región Central, los dueños de los procesos no aplican una estrategia de comunicación interna efectiva con sus respectivos equipos de trabajo y en este sentido se plantea:

¿Cuál debe ser la estrategia de comunicación interna entre las distintas unidades que permitan mejorar las calificaciones en los procesos auditados en las oficinas de Bancaribe que conforman a la región Central?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Establecer una estrategia de comunicación interna como herramienta para mejorar los resultados de las calificaciones de procesos auditables en las oficinas de la región Central en Bancaribe.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en las oficinas que integran la región Central en Bancaribe.

Especificar el proceso de comunicación interna que se desenvuelve en la actualidad en las oficinas que integran a la región Central en Bancaribe.

Identificar los factores que afectan el proceso de comunicación interna para los procesos auditables en las oficinas que integran a la región Central en Bancaribe.

Diseñar una estrategia comunicacional para mejorar los resultados de las calificaciones en los procesos auditables en las oficinas que integran la región Central en Bancaribe.

Justificación de la investigación

La comunicación interna se considera primordial ya que el éxito o fracaso de una institución depende de la efectividad como esta se desenvuelva, lo que implica que

una buena administración está condicionada por el sistema comunicativo empleado, ya que mediante él es que se logra sinergia de los grupos de trabajo. La información fluye a través de la comunicación y es ella la que permite conocer los motivos de actuación de las personas.

Asimismo, la comunicación permite detectar si los integrantes de los equipos de trabajo están desempeñándose de acuerdo o no con los objetivos organizacionales. Muchos de los problemas que surgen son motivados por disfunciones en la relación entre sus miembros, debidas particularmente a las dificultades de asumir funciones de dirección y supervisión, así como de establecer una buena comunicación eficaz. Ambos aspectos son la base para obtener un buen clima de trabajo y una mayor eficiencia en la gestión.

Por lo tanto, la carencia de un proceso para la comunicación interna efectiva en el manejo de los procesos auditables en las oficinas que conforman la región Central en Bancaribe, justifica la presente investigación que se sustenta en la necesidad de optimizar la gestión de la comunicación interna, permitiendo al colaborador conocer y dar a conocer cada uno de los procesos establecidos por la institución en función a su cargo, garantizando al mismo tiempo la excelencia operativa y resultados favorables para la misma.

Del mismo modo, desde el punto de vista gerencial, la investigación permitirá detectar las necesidades de realizar aportes eficientes por parte del tren gerencial en las comunicaciones que se dirigen a los diversos colaboradores que integran cada una de las oficinas de la región Central en Bancaribe, y de esta manera poder aportar soluciones para optimizar una gestión eficaz y fortalecer las calificaciones y resultados de las auditorias.

Por otra parte, desde el punto de vista institucional, el desarrollo de una estrategia

de comunicación interna para mejorar los resultados de las calificaciones en los procesos auditables, es sumamente esencial ya que permite respaldar y mitigar riesgos patrimoniales, fortaleciendo la imagen de la institución ante sus clientes, generando a su vez confianza con impactos favorables directos a la gestión comercial de la intermediación financiera.

Por último, desde el punto de vista académico la investigación establece un antecedente importante o fuente de información para futuros estudios en el campo relacionados a la temática, permitiendo que en base a sus resultados puedan generar nuevos aportes fundamentales a las organizaciones.

Alcance

En miras de fortalecer el proceso de comunicación interna entre los colaboradores que integran las oficinas de la región Central en Bancaribe, con la presente investigación se propone una estrategia como herramienta fundamental para la ejecución efectiva de las diversas comunicaciones que se dirijan durante el desenvolvimiento de las actividades y que a su vez permita afianzar las tomas de decisiones más acertadas, de cara a todos los procesos que se generen de las dinámicas propias en cada una de las oficinas. Por lo tanto, el estudio abarcará desde el análisis del proceso de comunicación interno en un período hasta la definición de la estrategia que permita mejorar los resultados de las calificaciones en los procesos auditables de las 11 oficinas que integran a la región Central en Bancaribe.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico, es descrito por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como “las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación” (p. 54). De manera que éste sirve de sustento para detallar los elementos puntuales del estudio, se construye al consultar material bibliográfico, referencias en línea y otros documentos relacionados con el problema, con el fin de extraer las ideas o conceptos de interés que muestran un punto de vista sistemático de la situación estudiada y sus variables.

Antecedentes de la Investigación

A partir de la consulta de los antecedentes, se evitan las desviaciones, y se provee un marco de referencia para interpretar los resultados. Palella y Martins (2006) definen los antecedentes como diferentes trabajos realizados por otros sobre el mismo tema, donde el título de dichos trabajos debe estar relacionado con las variables de la investigación propuesta. Para el sustento de esta investigación, se localizaron a través de una exhaustiva búsqueda, a nivel internacional, nacional y regional trabajos de grado en distintas universidades concernientes al tema de estudio previamente mencionado. De los cuales, se ha escogido a criterio propio cierta cantidad de acuerdo a los aportes brindados, mismos que merecen particular mención:

Rolando A, Rivas R, Hidalgo C y Ortega M, (2010), en su trabajo de grado titulado “Diagnóstico de la Comunicación Estratégica en las empresas

Salvadoreñas Distribuidoras de productos de Consumo”, realizó una investigación de tipo proyecto factible, cuyo objetivo general fue identificar la existencia de mecanismos y procesos de comunicación estratégica y cómo se gestiona esta comunicación en los niveles organizacional, institucional y mercadológico. Este diagnóstico, proporciona las bases para algunas líneas de acción en la comunicación que empresas distribuidoras de productos de consumo del sector seleccionado ofrecen a la gestión comunicativa y específicamente a nivel estratégico.

Por lo tanto, la gestión de la comunicación se vuelve determinante para las empresas salvadoreñas y el aporte de este estudio se centra en hacer algunas aproximaciones que indiquen el estado actual de las interacciones entre los miembros de la mismas a través de diagnosticar el tipo de gestión comunicativa y cómo esto ayuda al desempeño global de las empresas estudiadas.

Asimismo, los resultados de este estudio arrojan que incorporando la comunicación estratégica como un proceso participativo se permite trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos, estando relacionado así con el primer objetivo específico del presente estudio el cual diagnosticará la situación actual de la comunicación interna en las oficinas que integran la región Central en Bancaribe.

Igualmente, Gómez A, (2012), en su trabajo titulado “Gestión Comunicacional del Supervisor del Centro de Contacto de Empresas Polar en la formación de equipos de alto desempeño”, se plantea que la gestión comunicacional es una acción gerencial que facilita el logro de objetivos empresariales, y se orientó hacia el análisis de la gestión comunicacional en la formación de equipos de alto desempeño bajo la responsabilidad del supervisor, siendo una investigación de campo, descriptiva.

Dicha posición, centrada en la gestión comunicacional como proceso fundamental para su desarrollo y orientada al logro de los objetivos empresariales, sirve de marco de referencia para la presente investigación, motivado a que se realza el papel de la comunicación interna para difundir información sobre la empresa, permitiendo así que sus colaboradores se identifiquen con la organización y se comprometan al cumpliendo de las directrices planteadas. Relacionándose de forma directa con el segundo objetivo específico planteado de especificar el proceso de comunicación interna que se desenvuelve en las oficinas que integran la Central en Bancaribe.

Por su parte, Gutiérrez E, (2009), en su trabajo de grado titulado “Estrategias de comunicación interna en las Universidades del Municipio Maracaibo” desarrolló una investigación de tipo descriptivo, bajo un diseño de campo que utilizó la encuesta como herramienta de recolección de datos. En dicho estudio se trazó como objetivo general el conocer las estrategias de comunicación interna aplicadas por las unidades de comunicación en las universidades del municipio Maracaibo, donde se reconocen aquellas empleadas con el público interno y como resultado se demuestra la ausencia de estructura y estrategias cónsonas con los objetivos de comunicación; carencia de estímulos con el público interno; deterioro progresivo del sentido de pertenencia y ausencia de canales para la información interna.

A su vez, los resultados arrojan la inexistencia de una formulación estratégica sólida que posibilite la comunicación entre las unidades y el público interno, considerando que existe una profusión de barreras comunicacionales de diversos orígenes y tipos; lo cual dificulta que se desarrolle el intercambio de información de forma efectiva.

En esta investigación, se ha valorizado el concepto de organización como indispensable para que la comunicación pueda darse de tal manera que se desfavorezcan los patrones disfuncionales representadas bien por conductas

personales o grupales, que por su característica repetitiva impactan negativamente en el logro de los objetivos empresariales, generando barreras comunicacionales que dificultan su efectiva ejecución, siendo así un aporte fundamental para el estudio ya que se relaciona específicamente con el tercer objetivo específico planteado para identificar los factores que afectan el proceso de comunicación interna para los procesos auditables en las oficinas que integran a la región Central en Bancaribe.

Finalmente, Bouquet F (2013), realizó una investigación titulada “Estrategias comunicacionales para el incentivo de la identidad corporativa de Locatel Parque Aragua”, desarrollado en la Universidad Bicentenario de Aragua, la cual estuvo enmarcada en una modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva y sustentada en una revisión bibliográfica. El estudio arrojó como resultado que en efecto existe desconocimiento por parte de los empleados de la misión, visión, normas y procedimientos de la empresa, por la falta de estrategias comunicacionales que la incentiven.

Igualmente, el autor concluye que en cuanto a la comunicación entre los directivos y empleados la comunicación cara a cara, la misma no es frecuente y el empleado tiene poca satisfacción por su trabajo, por lo que recomienda la implementación de estrategias comunicacionales que ayuden hacer fuerte y sólida la identidad corporativa, respetándose las normas y procedimientos de la organización.

El aporte de este trabajo de grado se centra en la implementación de estrategias comunicacionales el cual permite que la administración de la empresa objeto, pueda coordinar y garantizar la comunicación efectiva entre sus trabajadores y directivos, para una mayor identidad corporativa, generar espacios que ayuden al clima laboral y que se respeten las normas y procedimientos, permitiendo así generar una relación con el cuarto objetivo específico del presente estudio que se refiere a diseñar una

estrategia comunicacional para mejorar los resultados de las calificaciones en los procesos auditables en las oficinas que integran la región Central en Bancaribe.

Bases Teóricas

Rodríguez, Ochoa, y Pineda (2010), certifican que toda investigación debe estar apoyada en fundamentos teóricos desarrollados previamente a la realización de ese estudio. Por ello sostiene que “en las bases teóricas se trata de adoptar una identidad teórica que dará personalidad al estudioso, quien se expresará en el lenguaje de la o las teorías con las que se identificó y que va a mantenerse durante todo el proceso”. (p.61). Es conveniente entonces hacer algunas precisiones teóricas y conceptuales que servirán de punto de partida para el desarrollo de la investigación, ya que es a partir de las teorías existentes sobre el objeto de estudio, como pueden generarse nuevos conocimientos.

Entendiendo que el tema de investigación en el presente trabajo, debe iniciar con estudio de comunicación, es necesario analizar en detalle los elementos conceptuales y las aplicaciones de los procesos comunicativos internos, para el conocimiento de su funcionamiento en las organizaciones.

Comunicación

Existen múltiples conceptos, definiciones y aportes sobre la comunicación; no obstante, mayormente los teóricos han coincidido en tres elementos componentes: el emisor, el mensaje y el canal comunicacional. Sin embargo, debemos reconocer que este proceso no es completo si no ocurre la reacción que espera el emisor del

mensaje. Es decir, se completa el flujo comunicacional cuando existe respuesta, y la respuesta se genera una vez que la información contenida en el mensaje es procesada.

Por lo tanto, la comunicación para Ongallo (2007) es

Ante todo, un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo. Como muchos procesos, el de la comunicación puede ser interrumpido en cualquiera de sus fases, o suspendido, en función de una serie de factores desencadenantes de unas u otras reacciones. En tales casos puede establecerse que la comunicación no habrá sido completa hasta que se haya reactivado el proceso previamente en suspenso o se haya reiniciado un nuevo proceso que sustituya al anterior. (p.11)

Es por ello, que se evidencia a través de sus teorías en su pedagogía básica, que se requiere de la comprensión y atención de cada una de las partes que intervienen en el proceso como un todo, ya que se integran y se conectan emociones, actitudes, pensamientos, propósitos que pueden determinar su destino específico con sus resultados.

Por otra parte, y persiguiendo las coincidencias de las visiones pedagógicas de los diversos teóricos, la comunicación entonces, es un proceso complejo que exige para su plena realización el cumplimiento de ciertas condiciones. El prototipo tradicional concibe a la comunicación como un proceso lineal combinado por un emisor que envía un mensaje a un receptor y que le responde a través de diferentes canales como el oral, escrito y hoy día el electrónico.

Del mismo modo, el modelo que plantea Verderber (2010), en el proceso de comunicación intervienen los siguientes elementos: Emisor o fuente, quien inicia el proceso y codifica el mensaje, lo adapta al receptor y a las circunstancias. El mensaje que constituye la idea o significado. La vía o lugar por donde circula el mensaje es el

canal. El receptor es quien recibe el mensaje y genera una respuesta. Cuánto más ajustada sea la decodificación al sentido original que se pretendió transmitir, desde el punto de vista del emisor, más eficaz será el proceso. Cualquier interferencia que afecte la calidad del proceso, constituyen los ruidos que pueden ser semánticos, psicológicos, sociológicos, físicos, como se han explicado. (p.4-9).

Los elementos descritos anteriormente se esquematizan en la figura N° 1.

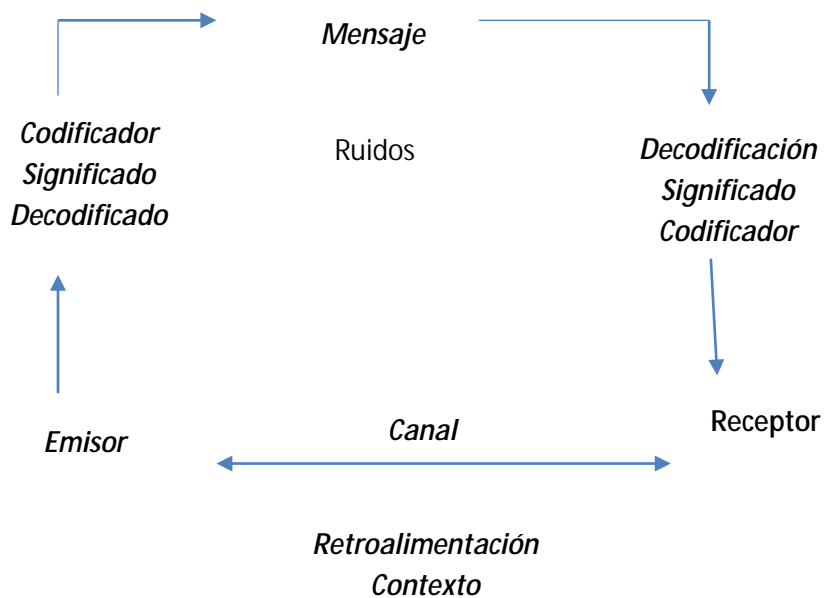


Figura Nro.1. Elementos y factores de la comunicación.

Fuente: Adaptación del investigador a partir de Verderber (2010)

Tomando en cuenta lo planteado por el autor, se concibe entonces, que el objetivo final de todo acto de comunicación, es influir en el receptor para persuadirlo o convencerlo, de modo que se movilice o actúe de acuerdo con una intencionalidad, tal como se ha diseñado desde el inicio. Pese a esto, la empatía o capacidad de ponerse

en lugar del otro, hace que se supere el primitivo egoísmo o individualismo y se busque intercambiar opiniones con el otro para llegar a un consenso, tras el proceso esquematizado.

En lo que se refiere, Ongallo (2007), conceptualiza la comunicación como, “el proceso de transmisión por parte de un emisor a través de un medio de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo” (p.14).

Partiendo de los estímulos citados por el autor, durante el intercambio de información en un proceso de comunicación, donde los estados de ánimo o emociones entre un emisor y un receptor, juegan un papel fundamental ya que pueden determinar el destino de dicho proceso, es prudente entender cómo se comunican los seres humanos, de allí que Mascaró (citado por Ongallo 2007), menciona:

Ante todo, diálogo, contacto entre pensantes que para conseguir transmitirse el contenido de sus pensamientos han de vencer las limitaciones de su estructura corporal. Se ha de recurrir al uso de instrumentos sensibles (los sonidos) que traduzcan a un nivel material sus intenciones comunicativas mentales. El lenguaje aparece, así como fuente de libertad, pues por él se expresa el espíritu, y al mismo tiempo como fuente de sujeción, pues su necesaria estructura sensible limita las posibilidades de una comunicación humana perfecta. (p.11)

De ahí que se puede evidenciar que la comunicación traspasa las fronteras de la pedagogía, conectándose a su vez perfectamente con la ciencia, partiendo de las relaciones humanas que genera dicho proceso y las reacciones que conllevan a través de la conducta de cada persona dentro del mismo, de allí se puede inferir que es muy importante como se desarrolla su proceso, bajo qué ambiente e incluyendo las emociones que se reflejan durante su ejecución, tomando en consideración que las personas son las principales protagonistas.

A su vez, West y Turner (2005) afirman que la comunicación “es un proceso social en el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno” (p. 4).

Es decir, cada individuo contempla sus marcos y referencias donde les otorga sentido a los mensajes, en base a sus vivencias de las cuales son experiencias acumulables y hacen que el proceso no sea lineal. Por lo tanto, puede considerarse que el proceso de comunicación cambia a lo largo del tiempo y entre los interlocutores.

Por ello, dentro de la comunicación las palabras se definen como símbolos, en el sentido estricto, representan ideas, son símbolos de conceptos y cosas. Son normalmente consensuados dentro de un grupo, pero puede que no se comprendan fuera de ellos, por eso su uso a menudo es arbitrario, y siendo el significado la idea que un receptor extrae de un mensaje, los mismos pueden tener más de un significado. Por lo tanto, si no se comparten los mismos de igual manera, la ambigüedad daría paso a múltiples interpretaciones y con ello provocaría equívocos y distorsiones que afectarían su decodificación, aun cuando se hable la misma lengua y se refieran a un mismo hecho o realidad.

Aunado a ello, el entorno también puede influir o problematizar una interpretación. Por lo tanto, es necesario adaptar dicho proceso a las circunstancias, al nivel cultural y social de los participantes, con el fin de disminuir los efectos de la ambigüedad y distorsión en el proceso de comunicación.

Por ello en las teorías sobre la comunicación, base de las actuales investigaciones, han sido descritas por los diversos especialistas a lo largo de los años, las diferentes variantes que afectan a la misma, siendo denominadas como las barreras, partiendo desde los aspectos personales así como también organizativos, algunos de ellos

identificados en el sujeto emisor, consciente o inconscientemente y por otra parte en el receptor donde las reservas pueden venir dadas por la involuntariedad de la recepción y que a la final impiden que el destinatario final del mensaje no es quien realmente lo recibe.

Por consiguiente, en todo proceso de comunicación existen barreras que obstaculizan su logro de forma eficaz, entre las principales se pueden identificar las barreras personales constituidas por las limitaciones, emociones y valores de cada interlocutor, lo cual afecta la escucha efectiva, las percepciones y los sentimientos; de igual forma las interferencias que se presentan en el contexto o situación donde se realiza la comunicación constituyen barreras físicas, tales como la distancia entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes, ruidos de la estática en la línea del teléfono; también se pueden presentar barreras semánticas, ligadas a las diferentes interpretaciones o decodificaciones que se puedan hacer de un mensaje, palabras, gestos, señales e inclusive el uso de diferentes idiomas y códigos.

Sin embargo, a pesar de todas estas barreras que pueden intervenir en el proceso de comunicación, es importante señalar que ningún mensaje se envía sin previa intención, es decir, todos tienen un propósito y todos comunican. Las palabras, la entonación, la mirada, los gestos, el vestuario e inclusive hasta el silencio y las pausas son significativas. En este sentido, los autores Franklin y Krieger (2011) plantean en su obra que la comunicación orienta las acciones y modifica comportamientos, actitudes, percepciones, representaciones y conocimientos:

Nos comunicamos para influirnos y afectarnos mutuamente de manera intencional. Toda enunciación se define y tiene un objetivo (consciente o inconsciente), y al ser interpretada por el interlocutor, produce una respuesta de renunciación o retroalimentación a través de una acción o una decisión. (p. 230).

De manera que, la comunicación es un proceso complejo que exige para su plena realización el cumplimiento de ciertas condiciones y disposición de todas sus partes para comprender el mensaje que se desea transmitir, del cual se genera inmediatamente una acción una vez se procese su recepción, tomando en consideración la forma, estilo y espacio como fue ejecutado y sin dejar a un lado las interferencias que puedan surgir en medio del proceso. En las organizaciones de hoy, el talento humano forma parte de dicho proceso de comunicación y da vida al sistema laboral, participando activamente en las decisiones estratégicas que orientan el logro de objetivos y metas propuestas.

Comunicación Organizacional

Tomando en cuenta que la palabra organización proviene del griego *órganon*, que significa instrumento, por tanto, desde el punto de vista etimológico se puede considerar a la organización como un medio para hacer algo. Por ello, una organización es una estructura formada por un nivel normativo, una jerarquía o niveles gerenciales, con personal interno o trabajadores, que en su conjunto responden a ciertos objetivos, estrategias y que se desempeñan en un ambiente con el propósito de ofrecer aportes a la sociedad, participando en toda esta dinámica la comunicación.

Cuando una organización crece, la comunicación se torna más difícil en su desarrollo, se necesita asignarles sentido a la misma para entregarle mensajes apropiados a las personas que la integran, a sus clientes, proveedores y toda su estructura como tal.

De allí entonces la necesidad de planificar, sistematizar los procesos comunicacionales, ya que los cambios que sufren las organizaciones con su entorno

son muy rápidos, espontáneos y vertiginosos, a menudo dicho crecimiento tiene como resultado variabilidades que deben ser atendidas de forma inmediata.

Por ello, el compromiso organizacional aumenta a la medida que la comunicación es más clara acerca de las intenciones organizacionales, actividades y desempeño. Es posible lograr un sentido de cohesión entre los colaboradores si se brindan información precisa sobre las metas establecidas e información positiva respecto a la habilidad de la misma para proveer metas desafiantes y significativas. Para llegar a este fin, el trabajador debe ser comprendido ampliamente, observar que lo frustra y conocer los factores que se relacionan con su trabajo, la productividad, al igual que la satisfacción.

Por consiguiente, en la actualidad la comunicación organizacional se traduce generalmente en varias dimensiones, aunque con niveles de frecuencia individuales de acuerdo con el tipo de organización, entre ellas la humana y la estratégica. La primera de ellas mejora la comunicación interpersonal, siendo su objetivo principal el respeto, así como también el entendimiento entre las personas, internas o externas a la organización, de hecho, están conformadas por seres humanos, que en diversos contextos (sociales, culturales, políticos, económicos, entre otros...) tratan de alcanzar sus metas individuales y grupales, que deben basarse en un proceso de relación entre las personas.

A su vez, la dimensión estratégica está presente en la mayoría de las organizaciones, esta considera la comunicación como vital e inherente para añadir valor a las organizaciones. A través de ella la empresa se posiciona en el mercado, planificando las acciones para lograr sus públicos estratégicos y cuotas del mercado en la que se desarrolla.

Según Andrade (2010), define a la comunicación organizacional como:

El nacimiento y consolidación de la comunicación organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones. (p.120)

De la misma manera, el autor mencionado clasifica los tipos de comunicación en la organización de la siguiente forma:

Descendente: el fin es comunicar a los niveles inferiores de la organización las órdenes o noticias que emanan de los niveles superiores (dirección, gerencia).

Ascendente: el fin es obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, socios y colaboradores, sus aspiraciones, deseos y opiniones.

Horizontal: el fin es promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, o de su mismo grupo.

Vertical: toda comunicación que sube o baja a lo largo de la cadena de mando de la organización.

En efecto, la comunicación organizacional debe promover a través de sus mensajes la importancia del intercambio de ideas en cada fase de su estructura, lo que permita a su vez alimentar a su propia cultura y pueda ser el principal generador de nuevas estrategias internas que afiance la comunicación interna.

Para lograrlo, es necesario que la búsqueda y el procesamiento de la información estén a cargo de un grupo de personas, porque normalmente ese conocimiento se encuentra en diversas fuentes. De esta manera, se entiende que la tarea de obtener la información no es suficiente, porque lo difícil es descifrarla y distribuirla, en búsqueda de reducir la ambigüedad.

Por consiguiente, se deduce la importancia de contar con una estructura definida por la organización que permita establecer el manejo de las comunicaciones de forma efectiva, para todo tipo de público y que pueda transmitir de forma correcta su mensaje de carácter institucional, que enfoque los esfuerzos a las metas comunes de cara a los retos propuestos, planes estratégicos establecidos y como fortaleza de competitividad en el mercado en que se desenvuelva.

No obstante, en la comunicación organizacional frecuentemente el problema no es la poca información disponible sino el exceso de la misma que puede llevar a múltiples áreas a incurrir a otros mecanismos en la información de un punto a otro. Entre ellos se encuentra el rumor, como canal informal de comunicación y que a su vez es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma.

Según Galeano (2003), lo describe como “un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos” (p.16).

De acuerdo a la idea del autor antes mencionado se pueden clasificar de la siguiente manera:

Rumor de ilusiones o deseos: son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.

Rumor mete-miedos: obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).

Rumor cicatero: es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando 36 enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.

Rumor estimulante: son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia. Es recomendable que la directiva de toda empresa le otorgue la importancia que se merece a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social. Así mismo, el hecho de que la directiva de una empresa esté al tanto de lo que se dice resulta de gran beneficio y aún más en aquellas empresas que atraviesan períodos de cambio en donde las expectativas son mayores.

En virtud de lo antes citado, se puede evidenciar que el rumor puede jugar un rol fundamental dentro de la comunicación organizacional, generando infinidad de expectativas en sus integrantes, con resultados que en ocasiones pueden desviar el foco principal del mensaje de carácter institucional, corporativo y ejecutivo.

Para ello, se debe generar una comunicación efectiva a nivel gerencial, que permita la transmisión efectiva del mismo. Es así que los gerentes deben ofrecer canales de información abiertos que incidan en su personal para el aporte de sugerencias y opiniones sobre los acontecimientos.

En tal sentido, un líder tiene la obligación de aplicar un sistema gerencial utilitario y acorde con la realidad de la organización, dado que así la cooperación del personal a su cargo es más eficiente para el logro de los objetivos. Según Valdez (1992), “el gerente y su grupo deben evaluar continuamente el sistema de información y

comunicación a fin de mantener los canales de comunicación funcionando a su máxima eficiencia” (p.5)

Ante este enunciado, es vital la existencia de procedimientos comunicacionales para encauzar problemas, experiencias, sugerencias y oportunidades. Así como también adquirir información sobre objetivos, métodos, procesos, tecnología y políticas internas y externas de la organización. Es evidente entonces, la importancia de la comunicación del gerente para orientar a su equipo en el cumplimiento de las actividades y la manera de mejorarlas.

La comunicación gerencial es de naturaleza horizontal, siguiendo direcciones diagonales. Sólo parte de esa comunicación se efectúa de manera vertical, pero debe cumplirse durante todo el proceso administrativo, y, aunque la comunicación es aplicada durante toda la fase del proceso administrativo, es la función de dirección donde adquiere una importancia particular.

De esta forma, la riqueza de la comunicación que se recibe y trasmite en una organización necesita ser procesada, reduciendo a su vez la ambigüedad para que sus miembros tengan una idea clara de cómo y por qué tiene sentido. Manejando muy de cerca la forma que será transmitida y garantizando un mensaje claro y preciso. De ahí, la importancia de realizar los planes de comunicación desde las dimensiones externas e internas, generando el sentido de organización deseado.

Comunicación Externa

Muriel y Rota (1980), definen a los públicos externos “como aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución

que lo afectan y son afectados por él, en mayor o menor grado, en función de logros de los objetivos de ambos” (p.37)

Por ello, la importancia de la comunicación entre la organización y sus públicos externos, radica en que es a través de ella que inicia el contacto con su medio ambiente, obteniendo los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones. Donde transforma los mismos en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la organización y sus públicos externos. La armonización de los intereses entre ambos, permite el logro de los objetivos mutuos y a través de ello la consecución del desarrollo general. A su vez, esta armonización de intereses es posible en la medida que la organización, a través de su sistema de comunicación conozca a sus públicos externos, determinando su ubicación, sus características, sus necesidades, etc.

Por otra parte, existen diferentes públicos externos, los cuales se dividen en dos clases. Los generales, los cuales están conformados por la comunidad nacional, ubicada a nivel del microsistema social de la organización, y los públicos específicos que son las personas, sistemas sociales externos vinculados en un alto grado y directamente a la organización en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del medio ambiente inmediato de la misma.

De igual forma, todas las organizaciones tienen como público general la comunidad nacional, conformada por todos los habitantes de la nación en donde se localice, y a su vez, estos públicos generales establecen una relación con la organización de forma mediatizada, es decir, que entran en contacto por medio de la opinión pública y también a través de los medios de comunicación que forman parte de los públicos externos específicos que se encuentran a nivel del supra sistema o medio ambiente inmediato de la organización. Es por ello, que los públicos específicos son todas aquellas personas y sistemas sociales que de algún, modo están

relacionados en un alto grado con la organización en virtud de un motivo de relación que los lleva a lograr los objetivos mutuos.

A su vez, la forma en que se comunica la organización y los públicos externos específicos es directa, ya que ambas partes están conscientes de que se relacionan por un motivo el cual los lleva a vincularse. Los motivos de contacto permiten que los integrantes de los públicos externos específicos se clasifiquen así:

- Clientes: todas aquellas personas que consumen un determinado producto o usuarios del servicio que brinda la organización.
- Proveedores: quienes proporcionan los insumos necesarios para el desarrollo de una actividad determinada.
- Localidad: la comunidad ubicada en el medio ambiente territorial más inmediato a la institución.
- Instituciones públicas: con quienes se entra en contacto a través del desarrollo de sus funciones.
- Medios de comunicación: quienes trasladan información y a su vez vinculan a la organización con sus públicos externos generales.
- Los clientes o usuarios: son las personas o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente inmediato del sistema institución y reciben directamente de ella sus productos o servicios.

Es partir de allí que se pueda establecer una buena relación con los clientes, pero

esta depende del carácter, valor de los productos y servicios que se provean, ya que el público cliente o usuario emite juicios sobre el sistema de la organización, basándose principalmente en el servicio que recibe, generando opiniones favorables o no.

Igualmente, los directivos y trabajadores mantienen una comunicación directa con los usuarios. Es por esto que deben esforzarse para realizar bien su desempeño laboral con el fin de proporcionar todo aquello que el público cliente o usuario necesite, ya que de esa relación los públicos usuarios emiten un juicio en favor o en contra del servicio de la organización.

Luego de que esté cubierto lo anteriormente expuesto, la comunicación organizacional externa con los clientes o usuarios se debe iniciar, el primer paso debe ser la implementación de políticas de comunicación, y la necesidad de la consecución de los objetivos específicos, tanto de la organización como de sus públicos externos, básicamente determina las políticas de comunicación la cual debe tener como fin último sustentar sobre un auténtico sentido de servicio. Una vez, que estén establecidas las políticas de la comunicación externa, se debe proceder a investigar las actitudes que este público tiene hacia la institución en general, sus políticas, sus operaciones y servicios. Se debe establecer la imagen, que se requiere proyectar.

Por otra parte, investigar las características del público externo específico, necesidades y expectativas con respecto a la organización. Cuando las políticas y prácticas han sido orientadas para que satisfagan las necesidades de los usuarios se puede decir que la organización está lista para ejecutar un segundo paso.

El segundo paso constituye la elaboración de mensajes y la selección de los medios de comunicación que se deben utilizar para llevar a cabo la armonización de intereses. Se dice que el público y la organización están en armonía cuando los usuarios utilizan los servicios del sistema institución de una manera efectiva y

eficiente. Por ello, la investigación es lo que permitirá la realización idónea de la estructura de mensajes y la selección de medios para alcanzar la armonización de intereses tanto de la organización como de su público externo específico.

Ante lo antes expuesto, es conveniente que la comunicación externa con los clientes o usuarios reúna las siguientes características para optimizar su impacto:

Debe ser informativa, proporcionándose a los clientes o usuarios todos los datos acerca de la institución, sus objetivos, políticas, prácticas, productos y/o servicios. La información debe ser brindada a través de mensajes claros y a través de medios que permitan que la retroinformación sea de fácil acceso para el cliente, ya que el auténtico espíritu de servicio implica facilitar al máximo la interacción, sin pretender que el cliente invierta en ella un mayor tiempo o esfuerzo que los que son absolutamente indispensables.

Igualmente, la información debe ser siempre veraz y mesurada respecto a la calidad y características del producto y/o servicio que brinda la institución, obteniendo que el público pueda sustentarse siempre sobre una base de diálogo para que se establezca entre la organización y este público una verdadera comunicación democrática que facilite la conservación de los objetivos de ambos.

A la par, debe atenderse la retroinformación de este público para fines tales como la evaluación del servicio o producto, la adecuada coordinación de intereses y el favorecimiento de la participación en los diversos niveles de la comunicación externa de la organización. A su vez permitirá generar las mejores prácticas de alineación estratégicas conjuntamente con la comunicación interna.

Comunicación Interna

El proceso de comunicación interna constituye el mecanismo de acción entre los empleadores y los empleados en una organización empresarial y de este proceso dependen las metas. Ahora bien, el éxito verdadero radica en que las metas correspondan a objetivos comunes, de otra manera la organización se convierte en un sistema donde sus integrantes solo esperan sobrevivir sin que esto represente que la empresa así lo haga, es allí donde se encuentra la importancia de un efectivo manejo de la comunicación interna.

Para que sea efectiva, el hecho de comunicar no se consideraría tal en una organización de no atenderse las funciones puntuales que precisa el sistema de comunicación interna, para reconocer cuáles son estas acciones puntuales, Pizzolante (2011) las define como el conjunto de verbos que "conjugados de manera correcta se convierten en apoyos indispensables para el éxito en los procesos de comunicación interna." (p.204).

Asimismo, entre sus propuestas el antedicho autor concuerda en definir las informaciones a suministrar, por ello refiere que el mensaje que se desea transmitir debe ser preciso ya que la intención que desea lograr constituye la principal operación a definir antes de transmitir una información a un público objetivo. Entonces, la comprensión de los fines facilitará conocer de manera más específica, los contenidos de comunicación interna y determinará lo que resulta provechoso informar.

Igualmente, las características del entorno actual en que se desenvuelve las organizaciones exigen una continua adaptabilidad, así como la flexibilidad suficiente para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que ofrece. Esta condición de adaptabilidad se ve favorecida cuando cada uno de sus

miembros conoce y comprende la dirección hacia la cual se dirige la organización. Siendo este uno de los objetivos atribuidos también a la comunicación interna, es decir, saber transmitir con velocidad y claridad tanto la política empresarial como los cambios acontecidos en la misma.

La comunicación interna, como se ha explicado, está ligada a la organización y a su estrategia, por lo que se destaca de esta manera su realismo, es decir, su adaptación a las necesidades y a los objetivos de su contexto. Su planificación debe estar alejada de una perspectiva reglamentaria y codificada, y de una posición reduccionista emotiva que lo concibe como un simple deseo o aspiración. Para evitar que la organización sucumba ante estos riesgos extremos, el literato Libaert (2009) plantea que:

El plan de comunicación interna debe ser conciso, estratégico y pragmático. Está destinado básicamente a orientar la acción de generar mensajes (en cuanto a sus contenidos y apoyos), a esclarecer los objetivos, a distinguir los destinatarios y a desglosar los medios. De ninguna manera puede reducirse a una dimensión puramente técnica (creación o perfeccionamiento de herramientas de información) que reduciría su dimensión estratégica y organizacional. (p. 219)

En este sentido, un plan de comunicación interna, debe estar estructurado a partir de la siguiente secuencia: 1) grandes objetivos y destinatarios principales, 2) la responsabilidad de las acciones y su calendario, 3) la movilización de los medios (recursos humanos, técnicos) y, por último, 4) el presupuesto.

De acuerdo a dicho autor, también se debe medir con regularidad la eficacia y el impacto de las acciones a lo largo del tiempo de su vigencia, y no hasta sólo al momento en que terminen. De ahí, que el seguimiento de su funcionamiento debe ser continuo y permanente. Estas evaluaciones entonces pueden ser a corto y largo plazo,

y se utilizan métodos sencillos como la observación, preguntas, encuestas de opinión, o encuestas a determinados públicos.

Todo lo anterior para verificar la eficacia de la herramienta (corto plazo), las repercusiones del plan en el comportamiento y las habilidades de los públicos destinatarios (largo plazo). En cuanto a su duración, el literato sostiene que como máximo puede durar de tres años, corriendo el riesgo de convertirse rápidamente en obsoleto, de no realizarse las adaptaciones ante los vertiginosos cambios del entorno.

Por otra parte, para que la comunicación interna de la organización se convierta en una fortaleza intrínseca e inquebrantable, debe surgir de la identidad corporativa y sustentarse en una cultura propia, pero esta cultura no puede quedar al criterio de la agrupación o suma de personalidades que constituyen la empresa, debe ser inducida por la gerencia una vez reconocido aquello que desea mercadear.

De la misma manera, es de vital importancia pensar en la concepción e interpretación de un adecuado proceso de comunicación interno, con el propósito de mantener en cada nivel de la estructura la garantía de mantener el mensaje preciso y eficiente para los fines propuestos dentro de un equipo de trabajo y organización.

En tal sentido, Capriotti (2014), establece que “No hay ningún sistema de comunicación interno eficaz, si no se convierte en un estado de espíritu para todas las personas de la compañía. Hay que generar conciencia de comunicación. Es necesaria la voluntad política de comunicar”. (p.1)

Adicionalmente, en la comunicación interna, se pueden señalar las diversas formas como se puede dirigir el mensaje, conocerlas permite aplicar las herramientas más convenientes para cada una, y así lograr una auténtica cultura de comunicación interna en la organización, teniendo en cuenta todas sus dimensiones:

La directa: es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca- oído. (Hablar frente a frente, charlas conferencias, entre otras).

La indirecta: que es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

La indirecta/personal: se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, entre otros).

La indirecta/colectiva: el emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, revistas, libros, televisión, radio, videos, páginas web, entre otros), conocida como comunicación social de masas.

En preciso entonces resaltar que cualquier organización, de cualquier envergadura, cuando los programas están dirigidos a su personal en general (directivos, gerencia media, empleados y obreros), la comunicación interna se define como el conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales; esto teniendo en cuenta la necesidad de evaluar y verificar cual sea el efecto causado en las labores de dicho personal. Estas evaluaciones pueden estar sujetas a revisiones por parte de los mismos miembros que las integran, así como agentes externos con dimensiones auditables que arrojen resultados en pro del bienestar de la organización.

Auditoría

El objetivo de la Auditoria dentro de una organización, consiste en apoyar a los miembros en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoria les proporcionará el análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Según Fernández Arena J. A. (2010), “sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, así como la participación individual de los integrantes de la institución”. (p.25).

Por otra parte, se debe considerar a la auditoria dentro de una organización, como un examen sistemático de amplio alcance, en diferentes segmentos contables, administrativos, de comunicación y operativos de cualquier otra naturaleza, para determinar el cumplimiento de principios económicos-financieros, la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, el proceso administrativo, las políticas de dirección y comunicación, así como también las normas establecidas por la organización.

Aunado a ello, se debe tener en cuenta, que la auditoria no es una subdivisión o continuación del campo de la contabilidad, por el contrario, la auditoria es la encargada de la revisión, verificación de la vigencia del proceso administrativo contable, del cumplimiento del ordenamiento jurídico, de las políticas de dirección y procedimientos específicos que relacionados entre sí, forman la base para obtener suficiente evidencia acerca del objeto de la revisión, cuyo propósito es poder expresar una opinión profesional sobre todo ello.

Por otra parte, es sus inicios la auditoria se limitaba a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos. Por lo tanto, esta era la forma primaria, para confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros. Con el tiempo, el campo de acción de la auditoria ha continuado extendiéndose a diversas áreas; no obstante, son muchos los que todavía la juzgan como portadora exclusiva de aquel objeto remoto, o sea, observar la veracidad y exactitud de los registros.

Sin embargo, en la actualidad la auditoría sigue demostrando en sus diferentes áreas a cualquier organización, que puede generar resultados con data actualizada a través de sus distintos procedimientos, resultados que sin duda le permitirá a la organización promover el cumplimiento, apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos de los procesos, incidiendo directamente en su objetivo, además de evaluar la calidad en su conjunto. Igualmente, mediante ella se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa.

Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. La globalización está obligando a cada vez más a las organizaciones a evaluar no solamente los factores internos de la misma, sino también los externos, entre ellos, comunicación, económicos, políticos, comerciales, ambientales, etc.

De allí, que este análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la organización para obtener los avances requeridos. Debido a ello, esta deberá realizar las clasificaciones respectivas, siendo los objetivos la emisión de los informes y formular sugerencias para el mejoramiento de su operatividad y funcionamiento.

Por otro lado, a nivel de las auditorías internas, son realizadas por el personal de la organización. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones, se ocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente.

Dicho auditor reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función de asesoramiento de control, por tanto, no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la plantilla de la unidad. Entre las áreas que abarca se encuentran las siguientes:

Auditoría administrativa: es el examen parcial o revisión del desempeño integral de todos los recursos humanos y materiales de la estructura organizativa con el propósito constructivo de obtener oportunidades de mejoras en los objetivos institucionales.

Auditoría operacional: es la que se encarga de promover la eficiencia en las operaciones, además de evaluar la calidad de las operaciones dentro de la organización.

Auditoría financiera: es el examen total o parcial de la información financiera y la correspondiente operacional y administrativa, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información requerida.

Auditorías por programas: Son aquellas que emanan de un programa normal o especial, diseñado por autoridades específicas. Los programas normales se conforman por lo regular sobre base anual y en él se establecen las metas a alcanzar por ese período con base en los recursos humanos, materiales y económicos con que se

disponga para el efecto, establecidos con base en los recursos presupuestales asignados de manera regular para tales propósitos.

Por otra parte, la auditoría externa, tiene como objetivo un examen de los estados financieros de una compañía, procesos, manuales, calidad de servicio, comunicación, entre otros, por parte de un auditor independiente, siendo la expresión de una opinión sobre si los mismos reflejan razonablemente su situación patrimonial, los resultados de sus operaciones y los cambios en la situación financiera, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con la legislación actual y vigente.

Igualmente, se nombra externa por su condición de legalidad y porque el auditor es ajeno a la empresa y a través de ella se obtiene una opinión imparcial e independiente sobre el sistema de operación de la empresa y su control interno. Además, a través de la auditoría externa, se formulan sugerencias de mejora de la organización.

A su vez, el dictamen que nace como resultado tiene plena validez y trascendencia frente a terceros, un documento que se da bajo la figura de la fe pública, teniendo total credibilidad y estando verificada toda la información en él reflejada.

Por consiguiente, la auditoría externa se ejecuta a requerimiento de organismos oficiales, clientes u organismos, así como también organizaciones privadas que certifican el cumplimiento de una norma de referencia, puede subdividirse del siguiente modo:

Auditorías de segunda parte: solicitadas por un cliente de la empresa auditada, que le sirva de información previa a la realización de una compra o contratación para corroborar que realmente la empresa cumple con los requisitos legales.

Auditorías de tercera parte: ejecutadas por una tercera parte independiente de la empresa auditada. Por ejemplo, las auditorías reguladas en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales o la de certificación de los sistemas de gestión.

La Auditoría en la función de la Comunicación Interna.

La práctica de las auditorías internas en las organizaciones no es una práctica reciente, su evolución en el tiempo ha supuesto una ampliación de su ámbito de aplicación, limitado originariamente al terreno financiero donde la evaluación de los procesos específicos es influenciada en gran parte por la interpretación de cada persona, del cual depende el resultado final y que se conecta directamente con la comunicación interna que tenga una organización para tal fin. Por lo tanto, la auditoría también constituye un factor primordial para la medición de un buen manejo de la comunicación interna en cualquier organización, de manera que no puede considerarse independiente.

Por lo cual, destaca Libaert (2009) que:

La elección de las informaciones por recabar solamente podrá hacerse cuando la empresa tenga una visión estratégica y cuando los destinatarios se hayan definido con todo cuidado. El conjunto funciona de la misma manera que un sistema integrado en el que cada elemento interactúa con los demás sin que exista una necesidad real de determinar una prioridad cronológica absoluta para la fase de auditoría. (p. 107).

Evaluar la comunicación es una práctica fundamental que toda empresa debe considerar para la eficacia de su plan estratégico de desarrollo, precisa ser analizada al objeto de conocer su realidad, causas de posibles problemas y el acierto de su gestión en función de principios de economía, eficiencia y eficacia.

Así mismo, su esencia de basarse en el análisis sobre las herramientas de comunicación utilizadas en la organización, así como los canales y medios que usas para alcanzar los objetivos. Busca medir la efectividad de la comunicación, saber si el mensaje está llegando a la audiencia y qué efecto está provocando. Entre los beneficios que aporta a las organizaciones, se encuentran:

- Examina el conjunto de mensajes que se comunican valorando el impacto y la eficacia de los mismos.
- Estudia y define los distintos públicos objetivos⁴ que integran la empresa según diferentes criterios: edades, sexos, jerarquías, funciones y otros.
- Estudia aspectos cuantitativos y cualitativos de contenido. Mide la efectividad de estas herramientas. Valora y hace propuestas acerca de las necesidades informativas en cuanto a calidad de contenido y volumen.
- Identifica las prioritarias informativas según la estrategia del negocio.
- Facilita datos acerca de la percepción que tiene de la organización el público interno sobre temas fundamentales. Da datos acerca de la implicación del público interno en la empresa.
- Hace propuestas para que la estrategia de comunicación vaya más en sintonía con los planes estratégicos del negocio.
- En resumen, propone acciones para mejorar la calidad total de la gestión de comunicación interna en la empresa.

La auditoría de comunicación interna es una herramienta poderosa de diagnóstico que aporta feedback respecto a la efectividad de proyectos, acciones o planes de

comunicación interna realizados. No importa el tamaño de la organización, una auditoría es imprescindible para mejorar. Es conveniente realizar auditorías periódicas, cada dos años, de este modo se revisan aspectos claves para la competitividad de una empresa como es la cultura. Otros aspectos que merecen la pena dedicar tiempo a un examen y análisis son: liderazgo, políticas, procedimientos, identidad, visión, entre otros.

Aunado a ello, el objetivo es identificar las necesidades de información y comunicación de los colaboradores, partiendo que son el activo más importante de una organización, siendo muy significativo que se sientan integrados en ella para sentirse valorados y que forman parte de los pilares de crecimiento. Esto se consigue a través de una buena comunicación interna. La motivación y felicidad de los colaboradores se pueden convertir en el mejor aval de una organización que incide directamente en sus resultados.

De lo anteriormente reseñado, se destaca que la base conceptual se adapta a lo planteado en el presente estudio, porque se concibe la comunicación interna como un proceso que se necesita constantemente revisar en toda organización. Sobre todo, si se toma en consideración que se trata de una institución financiera, donde la satisfacción de las necesidades de comunicación de su público interno impacta de manera significativa el buen funcionamiento de todo el sistema organizacional, resultados de los procesos auditables y la proyección de la imagen institucional.

Definición de Términos Básicos

Auditoría: verificar que la información financiera, administrativa y operacional de una entidad es confiable, veraz y oportuna; en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados, que las

políticas y lineamientos se hayan observado y respetado, que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general.

Barrera Comunicacional: constituye una limitante que impide la fluidez del proceso y obstaculiza la transmisión del mensaje, facilitando una inadecuada o nula retroalimentación. Existen barreras personales (derivan de las emociones y valores de cada persona), barreras físicas (aquellas interferencias que se manifiestan en el ambiente donde se desarrolla el proceso comunicacional), y barreras semánticas (restricciones o variaciones que provienen de los símbolos por medio de los cuales se da la comunicación, las palabras, gestos, señales, símbolos, entre otros).

Cuota de mercado: es la proporción de mercado que consume los productos o servicios de una empresa determinada. Centrándonos en los productos, este porcentaje puede calcularse atendiendo a las unidades vendidas o a los ingresos generados por esas ventas.

Estrategia: es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles.

Feedback: es el acto de ofrecer información sobre el resultado de un proceso o de parte de un proceso. Puede involucrar desde consejos, comentarios y evaluaciones. Por ejemplo, cuando un cliente reporta algo sobre la atención que recibe al buscar determinado servicio.

Hallazgo: se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor. Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

Identidad Corporativa: toda empresa tiene una personalidad propia que constituye su identidad, su propio ser, su esencia, forma y valor, y se concreta en: rasgos físicos percibidos, valores psicológicos atribuidos (reconocimiento de la identidad), rasgos físicos (elementos icónico - visuales como signos de identidad), rasgos culturales (creencias y valores) y rasgos de tipo conceptual y comportamental. Son todos los elementos externos que conforman la identidad y que le ofrecen un valor diferenciador de cara a su competencia.

Marco (Psicológico): el foco de atención general o la dirección que proporciona una línea maestra para los pensamientos y las acciones durante una interacción. En este sentido, los marcos se refieren al contexto cognitivo que envuelve determinado suceso o experiencia, el marco establece el perímetro y los límites a los que se circunscribe determinada interacción.

Mitigación: conjunto de medidas para minimizar el impacto destructivo y perturbador de un desastre, el propósito de la mitigación es la reducción de la vulnerabilidad, es decir la atenuación de los daños potenciales sobre la vida y los bienes causados por un evento.

Riesgo patrimonial: probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas atacando puntos vulnerables de los activos por parte de agresores de todo tipo tanto reales como potenciales, origina pérdida o daño físico en los bienes concretamente considerados, los riesgos patrimoniales golpean el patrimonio económico de las personas.

Riesgo reputacional: Es otra clase de riesgo que se define como el riesgo asociado a los cambios de percepción del Grupo, o de las marcas que lo integran, por parte de los grupos de interés (clientes, accionistas, empleados, etc.).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es aquel ensamblaje que permite al investigador saber cuál es el camino que debe seguir para abordar la investigación y poder recabar la información pertinente a la misma, en este sentido, el marco metodológico de la presente investigación está compuesto por los procedimientos técnicos y operacionales que facilitaron a la recopilación, presentación y análisis de los datos, para cumplir con el objetivo general establecido.

Del mismo modo, como lo señala Rodríguez, Ochoa, Pineda (2010), “es la sección que responde a la pregunta ¿Cómo se hizo el estudio?”. (p.73). Por esa razón, es necesario explicar detalladamente, el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en el proceso de recolección de los datos requeridos para el desarrollo del estudio, así como exponer aspectos relevantes relacionados a la población y muestra.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se aplica para el presente estudio, es de Proyecto Factible el cual, según la UPEL, (1998), Citado por la Revista Universitaria de Investigación (2002), "Es la elaboración de una propuesta o modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social, refiriéndose a la formulación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos." (p.6).

El tipo de investigación de Proyecto Factible, consiste en la recolección de los datos necesarios para así poder estar consciente de cuál es el problema en cuestión y de cómo esta investigación puede ayudar a solucionarlo o en su defecto minimizar su riesgo.

Diseño de la investigación

El diseño de una investigación está referido al plan o estrategia concebida por el investigador para obtener la información deseada, por ello se estudió un fenómeno social en su ambiente natural, con perfecta relación del hombre y sus acciones, donde el investigador obtiene la información sin embargo no altera las condiciones existentes.

Por lo antes expuesto, el tipo de investigación llevada a cabo es de campo, hecho que se reafirma a lo señalado por Kerlinger (citado en Ramírez, 1999) quien considera que “los estudios de campo permiten indagar in situ los efectos de la interrelación entre los diferentes tipos de variables sociológicas, psicológicas, educacionales, antropológicas” (p.57).

Adicionalmente, Balestrini (2006) concluye que este tipo de diseños “permiten establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo” (p.132), es decir, que permite la observación y recolección de los datos directamente de la realidad, mediante la aplicación de instrumentos que permiten la posterior interpretación de los datos obtenidos y de tal manera se da origen a una realidad objeto de estudio más amplia.

Sistemas de las Variables

En relación a la estrategia metodológica a emplear, se considera la elaboración del cuadro técnico metodológico, Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003), expresan que el cuadro técnico metodológico, “permite ir descomponiendo, a partir de los aspectos generales, los elementos más concretos que le permiten al investigador acercarse a la realidad objeto de estudio”. (p.52).

Para reconocer la variable presente en la investigación, se considera la definición de Lazarsfeld, Hollander y Sorokin, (citados por Ramírez, 1996) “una variable es en principio una dimensión de un objeto y que sintetiza conceptualmente lo que se quiere conocer acerca de las unidades de análisis” (p.42). En esta propuesta se identificó la variable comunicación interna de acuerdo al propósito del estudio.

Igualmente, se reconocen entonces las dimensiones presentes en la variable, las cuales están referidas a los componentes característicos y de dichas dimensiones se extraen los indicadores, definidos por Ramírez (1996) como “un referente empírico, concreto, tangible, cuya presencia en la realidad nos revela la presencia de la Dimensión de la cual se desprende y por ende de la variable en estudio” (p.45).

En el siguiente cuadro se desarrolla entonces la variable identificada y se genera la operacionalización de la misma, para posteriormente llegar a una medición cuantitativa a través de los indicadores definidos.

Cuadro Nro.1
Operacionalización de Variables

Variable Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional (Indicadores)	Ítems
<p>Comunicación Interna: La comunicación interna es la que está dirigida al mantenimiento de las relaciones humanas dentro de la organización, respetando los canales establecidos para tal fin, permitiendo así cumplir con los procesos establecidos por la propia organización y garantizando a su vez la entrega eficaz de los mensajes en cada nivel de su estructura organizativa.</p>	Relaciones humanas internas	Valor de integración en las relaciones humanas dentro de la organización.	1
	Canales de comunicación	Nivel del conocimiento de los tipos de canales de comunicación interna.	2
		Nivel de uso de los distintos canales de comunicación interna.	3
		Medición de valor asignado por el uso los diferentes canales de comunicación interna (Excelente, Bueno, Regular)	4
		Valor asignado al canal interno de comunicación vía correo electrónico	5
		Valor asignado al canal interno de comunicación vía llamada telefónica interna	6
		Valor asignado al canal interno de comunicación vía reunión grupal	7
	Procesos establecidos	Grado del conocimiento de los procesos auditables generales en la organización.	8
		Grado de conocimiento procesos específicos auditables por cargo.	9
		Ejecución de los procesos auditables por cargo.	10
	Eficacia de entrega de mensajes	Grado de contribución a en la entrega de la información bajo criterios eficacia.	11
		Valor que se le asigna a la eficacia en el proceso de la entrega del mensaje.	12
		Nivel de compromiso, para la entrega de la información bajo criterios de eficacia.	13
	Niveles de Estructura Organizativa	Grado de conocimiento de la estructura de la organización.	14
		Nivel de conocimiento de la estructura organizativa de la oficina.	15

Fuente: Elaboración propia (2017).

Población y Muestra

En una investigación de campo es esencial la delimitación de los tamaños de población y muestra precisos para que éstas sean las adecuadas para aplicar de manera idónea el instrumento de recolección de datos. La inexistencia de este paso puede inducir a que el presente estudio carezca del número apropiado de individuos, por lo que sería irrealizable estimar debidamente los parámetros ni reconocer diferencias significativas. Al respecto Palella y Martins (2006) aseguran “se corre el riesgo de estudiar un número innecesario de personas, lo cual acarrea no sólo pérdida de tiempo e inversión innecesaria de recursos, sino que puede afectar la calidad del estudio” (p.115).

Población o Universo de Estudio

Arias (2006) define a la población de la siguiente manera:

La población, o en términos más precisos *población objetivo*, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (p.81).

Asimismo, Arias (2006), define la población finita como la “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades” (p.82). Es por ello, que, en el caso referido a la presente investigación, el universo de estudio está constituido por el conjunto de personas que ocupan el cargo de Gerente de Operaciones y Servicios de las diferentes oficinas de la región central, ya que cuentan con una característica en particular dentro de sus funciones en la organización y que aportan un valor fundamental para la investigación, como lo es la responsabilidad del seguimiento y cumplimiento de los

procesos auditables para Bancaribe. Esta población está formada por once individuos (11) quienes laboran en dicha área de lunes a viernes de 8:00 a 5:00 pm con descansos los fines de semana.

A su vez, Palella y Martins (2006) establecen que la población debe ser el conjunto de unidades de las que se desea obtener información relevante y sobre las cuales se van a generar conclusiones. (p.20), tomando esto en consideración, todos los Gerentes de Operaciones y Servicios de las diferentes oficinas de la región central (población elegida) están ligados directamente en la problemática de estudio.

Muestra del Estudio

En el estudio se tienen dos alternativas, una de ellas es incluir toda la población, es decir, hacer un censo o estudio de tipo censal o en caso contrario seleccionar un determinado número de elementos de la población, determinando una muestra.

Al respecto, Arias (2006) recomienda si la población, por el número de unidades que la constituyen, resulta accesible en su totalidad, no es necesario extraer una muestra, y en efecto se puede investigar u obtener datos de toda la población objeto de estudio.

Debido al reducido número y accesibilidad a los elementos conformantes de la población, se ha decidido llevar a cabo un estudio no probabilístico de tipo censal incluyendo a los once (11) Gerentes de Operaciones y Servicios, el cual consiste en la obtención de información sobre ciertas características de todos y cada uno de los individuos que componen la población, debido a que no se aplicarán criterios muestrales a objeto de extraer una muestra reducida del universo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo con Sabino (1992), un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del que se vale el investigador para aproximarse a los fenómenos y extraer de ellos información, mientras que la técnica es el procedimiento o forma particular de obtener dicha información. (p.20). La obtención de información es la etapa más importante del proceso de investigación, debido a que es el fundamento para la definición del problema y elaboración del informe de resultados. Frente a la oportunidad de desarrollar una investigación con un alto nivel de factibilidad, es necesario el uso de una técnica que permite la recolección de información oportuna, para la presente investigación se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento de recopilación de datos el cuestionario.

Arias (2006), puntualiza a la encuesta como: “técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.76). Conjuntamente, como instrumento de recolección de datos empleado para obtener el diagnóstico de la necesidad de una estrategia de comunicación interna como herramienta para mejorar los resultados de las calificaciones de procesos auditables en las oficinas de la región central en Bancaribe, se utiliza un cuestionario, el mismo es definido por Delgado (2013), como “un instrumento que permite la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos, de opción múltiple, entre otros”. (p.284)

Se elige este instrumento por el proceso de cómo operan las variables en estudio, al respecto Sabino (2007) expresa que “es precisamente de la descomposición de las variables que surgirá la dimensión y los indicadores que señalarán el tipo de información que se obtendrá de la realidad social que pueda evidenciarse” (p.93).

Una vez que se identifican los datos que se esperan recabar estos se constituyen en la base del cuestionario, lo que se busca indagar. Así se garantiza obtener lo que se indaga, y se evita la dispersión de resultados con información que aún, siendo interesante no es relevante.

Estos datos que se obtienen del trabajo de campo son denominados por Sabino (2007) “primarios, aquellos conocidos como secundarios se extraerán de la bibliografía revisada” (p.93). El producto que se obtiene de los cuestionarios se considera entonces un resultado, lo que deberá procesarse mediante un análisis o interpretación que permitirá concluir sobre estos.

Tomando en consideración el instrumento utilizado para los 11 Gerentes de Operaciones y Servicios que integran a las oficinas de la región Central en Bancaribe, el mismo está estructurado por una serie de afirmaciones con una escala de tipo Likert, con opciones como, Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ni en acuerdo ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1), que consistió en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pidió la reacción de los sujetos a los que se les administró. (Ver anexo A).

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Es indispensable que todo instrumento de recolección de datos reúna dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. La validez se refiere según Palella y Martins (2006) a la ausencia de sesgos, representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir. La confiabilidad según Ruiz (2002) se refiere a la exactitud con que el instrumento de recolección de datos de una investigación mide lo que se pretende medir, esto es lo que se denomina confiabilidad de la medida.

Asimismo, Palella y Martins (2006) añaden que un instrumento es confiable cuando aplicado al sujeto en diferentes circunstancias, los resultados o puntajes obtenidos son aproximadamente los mismos.

Validez

Los instrumentos deben medir la variable que interesa precisar de manera correcta. Por ello, se establece como requisito imprescindible que los mismos tengan validez, de allí que Claret (2011) establece que ésta:

Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Por ejemplo, que una pregunta mida un aspecto específico. Dicho instrumento debe ser validado por expertos en gramática, metodología y la especialidad objeto de estudio. Número impar 3 ó 5. Algunas instituciones piden colocar como anexo, el formato de validación de cada experto o especialista (p. 23).

En ese sentido, para obtener la validez de contenido del instrumento diseñado, se precisó de un jurado de expertos en la materia y metodología que juzgó la pertinencia de las afirmaciones con respecto al objeto de la propuesta, y dieron sus observaciones y sugerencias para la presente investigación (Ver Anexo B).

Se verificó así que en la construcción del instrumento no existieran instrucciones imprecisas, que la estructura de la oración no fuera difícil, y se evitó afirmaciones que generaran preguntas, así como la existencia de un orden inadecuado de los ítems en el cuestionario.

Confiabilidad

De acuerdo a Rusque (2003) “la confiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación”. (p.134).

Asimismo, Pérez (citado por Delgado, Colombo y Rosmel, 2003) considera que “la confiabilidad, al igual de la validez debe estar presente en todo trabajo científico en la recolección de datos” (p.21) de allí que las autoras afirman que en los instrumentos que reúnan estos requisitos habrá cierta garantía de los resultados obtenidos y por lo tanto las conclusiones generadas pueden ser creíbles y merecedoras de una mayor confianza.

El procedimiento que se consideró para estimar y verificar el grado de confiabilidad que es capaz de arrojar esta investigación a través del uso del cuestionario, fue el de Alfa Cronbach. Para lo cual, Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman que “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 244). El cuestionario aplicado a los 11 Gerentes de Operaciones y Servicios tiene codificadas las modalidades de respuesta de la siguiente manera:

Cuadro Nro.2
Cuadro de Codificación

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Fuente: Elaboración propia (2017).

Este tipo de escala de respuesta utilizada, es escala tipo Likert. Con ella fue posible estudiar dimensiones de actitud a partir del conjunto de enunciados que operaron como reactivo para los sujetos, donde los sujetos pudieron situarse en la variable de actitud desde el punto menos favorable (Totalmente en desacuerdo) al más favorable (Totalmente de acuerdo) y la variación en sus respuestas obedeció a diferencias individuales entre ellos.

Fórmula aplicada a los resultados obtenidos de acuerdo a codificación asignada:

$$R_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Si_2}{St^2} \right]$$

Donde:

R_{tt} = Coeficiente de Cronbach

K = Números de ítems utilizados en el cálculo

De 0,41 a 0,60 Moderada confiabilidad

De 0,61 a 0,80 Alta confiabilidad

De 0,81 a 1,00 Muy alta confiabilidad

Una vez aplicada la fórmula de Coeficiente de Cronbach a los resultados arrojados por el instrumento diseñado (ver anexo C), el resultado obtenido fue el siguiente:

$$R_{tt} = \frac{15}{15 - 1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

$$R_{tt} = \frac{15}{15 - 1} \left(1 - \frac{2,800}{10,273} \right)$$

$$R_{tt} = 1,07 \times 0,73$$

$$R_{tt} = 0,78$$

Interpretación:

Una vez aplicado el cálculo de Alpha de Cronbach a los puntajes arrojados por la escogencia de respuestas por parte de los sujetos encuestados, se puede afirmar que existe una alta correspondencia entre las respuestas de los ítems, lo que significa que es un instrumento confiable, las respuestas suministradas por las personas tienen un patrón homogéneo, ya que el resultado fue 0,78 ó 78% y el mismo se encuentra dentro de los parámetros establecidos como son 0 y 1, en donde se considera un instrumento confiable aquel que sea mayor o igual a 0,60 ó 60%. Asimismo, demostrando que sus mediciones son estables y consistentes, donde todos los ítems midieron la característica deseada en la misma dirección.

Aspectos Administrativos

Los aspectos administrativos de una investigación científica es un pequeño resumen en donde se presentan los recursos humanos, el cronograma, presupuesto, poblaciones, entre otros, los cuales son tenidos en cuenta para realizar la investigación. Aspecto importante que se debe tener en cuenta incluso desde el principio de la investigación, ya que, si no se cuenta con los recursos o el presupuesto, el proyecto no se podrá realizar.

A continuación, se presenta la inversión que generó la elaboración del presente estudio a nivel financiero:

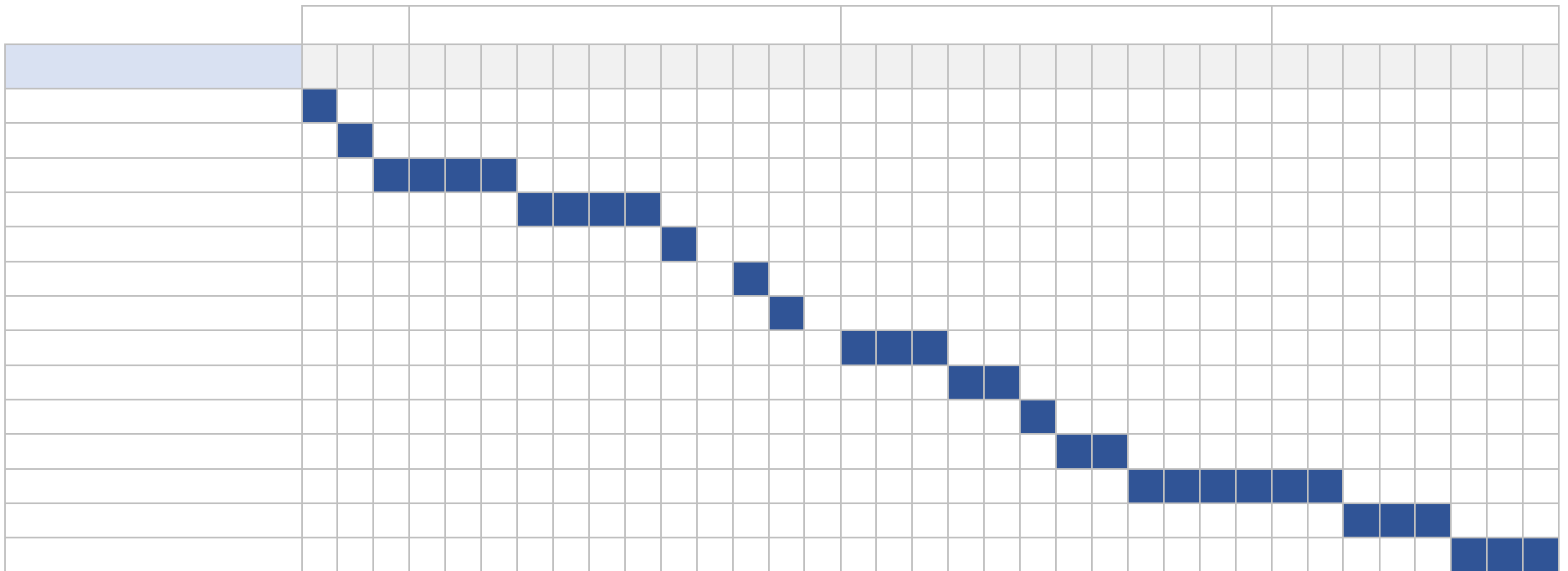
Cuadro Nro. 3
Recursos Financieros

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Total
01	Resma de papel	\$ 15.00	\$ 15.00
01	Cartucho impresor	\$ 21.00	\$ 21.00
01	Impresión Portada CD	\$ 5.00	\$ 5.00
01	CD	\$ 5.00	\$ 5.00
TOTAL			\$ 46.00

Fuente: Elaboración propia (2019).

Asimismo, se presenta el cronograma de actividades realizadas durante el desarrollo de toda la presente investigación:

Cuadro Nro. 4
Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia (2019).

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se aplican un conjunto de procedimientos que permiten seleccionar, valorar y estructurar la información numérica resultante de la investigación, con el fin de analizarla e interpretarla para llegar a las respectivas conclusiones. De acuerdo con Hurtado (2010), el análisis e interpretación de los resultados, son aquellas técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significados a la información expresada en códigos verbales e icónicos.

En cuanto a la presentación, Hernández, Fernández y Baptista (2006), establecen que se realiza mediante elementos que sirvan para organizar los datos, de manera tal que el usuario o lector los pueda estudiar y relacionar. Por esto, que se hace uso de la informática a los efectos de la interpretación de los datos que permite la elaboración y presentación de tablas y gráficas estadísticas que reflejan los resultados de manera ordenada y coherente.

Con el fin de conseguir dar respuesta a los objetivos planteados, los cuales son: diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en las oficinas que integran la región Central, especificar el proceso de comunicación interna que se desenvuelve en la actualidad, e identificar los factores de afectan el proceso de comunicación interna en ellas, después de haber aplicado el instrumento de recolección de datos (Ver anexo A), el cual está compuesto por 15 Ítems, se procede a analizar e interpretar los resultados arrojados, mismos que facilitaron la información necesaria para este capítulo, y así luego lograr diseñar una estrategia comunicacional para mejorar los resultados de las calificaciones en los procesos auditables.

Análisis de los Datos

Es de esta manera como se ordenan los ítems en atención con los indicadores establecidos, dando lugar a análisis referentes a las dimensiones estudiadas a través de las respuestas otorgadas para sus respectivos indicadores, siendo estos análisis los siguientes:

Relaciones humanas internas

1. Valor de integración en las relaciones humanas dentro de la organización.

Con el propósito de evaluar la dimensión de las relaciones humanas internas de los Gerentes de Operaciones y Servicios de las oficinas de la Región Central, se estudió la percepción de los individuos sobre el valor de integración en las relaciones humanas dentro de la organización, obteniéndose las siguientes respuestas:

Gráfico Nro. 1

LA COMUNICACIÓN INTERNA APORTA A MI FORTALECIMIENTO EN RELACIONES INTERPERSONALES DE LA ORGANIZACIÓN



Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia (2019).

Lo que en términos porcentuales significa que el 82% de la población estudiada manifiesta estar totalmente de acuerdo, con el hecho de que la comunicación interna entre ellos y el personal de la oficina con el cual labora aporta a su fortalecimiento en relaciones interpersonales de la organización, así como el 18% de la población en estudio restante, también afirma estar de acuerdo con esta premisa. Asimismo, se observa que ningún participante manifestó desacordar con dicha afirmación presentada.

En la interpretación de los resultados, se puede observar en las diferentes respuestas ofrecidas de los colaboradores encuestados, la importancia y relevancia que tiene la comunicación interna en el aporte de sus relaciones interpersonales, lo cual evidencia que es vital su presencia, así como también su manejo dentro de las actividades diarias que ejecutan, para el desarrollo de los equipos de trabajos y la organización.

Canales de comunicación

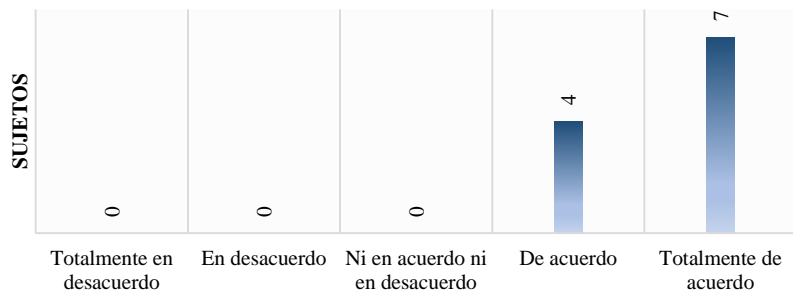
1. Nivel del conocimiento de los tipos de canales de comunicación interna.

A fin de conocer si los sujetos estudiados, de acuerdo a su percepción, están al tanto de los canales de comunicación internos establecidos en la organización, se planteó esta afirmación a los Gerentes de Operaciones y Servicios para conocer en términos porcentuales su tendencia y relevancia.

Con ello, se logra evaluar la dimensión de los canales de comunicación obteniéndose como resultado de las respuestas la siguiente información:

Gráfico Nro. 2

LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNOS ESTABLECIDOS EN LA ORGANIZACIÓN SON CONOCIDOS POR TODOS LOS INTEGRANTES.



Fuente: Elaboración propia (2019).

Lo que indica que entre el 36% de la población que señala estar de acuerdo y el 64% que señala estar totalmente de acuerdo, el total de sujetos encuestados afirman que los canales de comunicación internos establecidos por la organización son conocidos por todos sus integrantes.

Esto establece que el alcance de las políticas de circulación de información referentes a los canales de comunicación internos existentes son efectivas, los Gerentes y según su percepción, todos los trabajadores están conscientes de los canales regulares que deben seguir para comunicarse con sus compañeros de trabajo dentro del ámbito laboral.

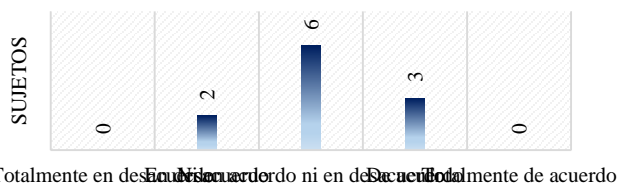
Por ello, la importancia de verificar que los canales de comunicación sean conocidos por cada uno de los integrantes, de manera que puedan ser utilizados para sus jornadas diarias y desenvolvimiento fluido de la información que se desea trabajar, respetando a su vez los canales establecidos por la organización.

2. Nivel de uso de los distintos canales de comunicación interna.

Para conocer si el uso de los canales de comunicación interna establecidos por la organización para el intercambio de información por parte de los Gerentes de Operaciones y Servicios hacia sus compañeros de trabajo y viceversa, complace y da respuesta a las necesidades suscitadas con ocasión a sus funciones laborales se planteó la afirmación a los mismos, cuyas repuestas manifestaron lo siguiente:

Gráfico Nro. 3

EL NIVEL DE USO DE CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA COMPLACE LAS NECESIDADES EN MIS FUNCIONES



Fuente: Elaboración propia (2019).

En términos porcentuales, la población manifiesta en un 18% estar en desacuerdo con la afirmación y no percibe que los canales de comunicación interna establecidos cumplen con las demandas generadas por sus funciones gerenciales, por el lado contrario un 27% afirma que sí son cumplidas. Sin embargo, es de notar que el mayor porcentaje de la población, un 55%, no está de acuerdo ni en desacuerdo con este hecho, lo que denota incertidumbre en su percepción.

A través de los resultados obtenidos, se puede evidenciar que, a diferencia del conocimiento de los canales de comunicaciones internos presentados en las anteriores

preguntas, los colaboradores reflejaron una alta tendencia desfavorable englobada en los resultados obtenidos, a nivel de uso de los mismos, que complazca a su vez a las necesidades de sus actividades. Ello genera una muestra interesante al estudio propuesto, ya que evidencia una diferencia notable, entre el conocimiento de los canales establecidos en la comunicación y el nivel de uso durante las actividades.

3. Medición de valor asignado por el uso los diferentes canales de comunicación interna (Excelente, Bueno, Regular).

Luego de evaluar si los sujetos conocen los canales de comunicación y si en efecto los mismos cumplen su función, era necesario conocer si los mismos creen que dichos canales cuentan con nivel de excelencia que les permita recibir y transmitir información de manera idónea, dichas respuestas se reflejan en la siguiente gráfica:

Gráfico Nro. 4

**LOS CANALES DE COMUNICACIÓN
INTERNA ESTABLECIDOS POR LA
ORGANIZACIÓN LOS CALIFICO CON
NIVEL DE EXCELENCIA**



Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni en desacuerdo ni de acuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia (2019).

En dicha representación gráfica se evidencia que, del total de sujetos encuestados, sólo el 36% asigna nivel de excelencia a los canales de comunicación, mientras que un 45% manifiesta estar en desacuerdo con asignarles nivel de excelencia, con sólo un 18% de la población indecisa sobre la afirmación.

El análisis a los resultados aquí reflejados, se relaciona directamente con la pregunta que antecedió a la misma, ya que se puede observar la conexión existente en la calificación obtenida, con el resultado desfavorable de la complacencia para los colaboradores en el nivel de uso de los canales internos en sus actividades, incidiendo inmediatamente en la percepción que los mismos sean de un nivel de excelente.

En tal sentido, Capiotti (2014), establece que “La comunicación interna debe ser entendido en toda su amplitud para que haya un correcto funcionamiento en una organización”. (p.1)

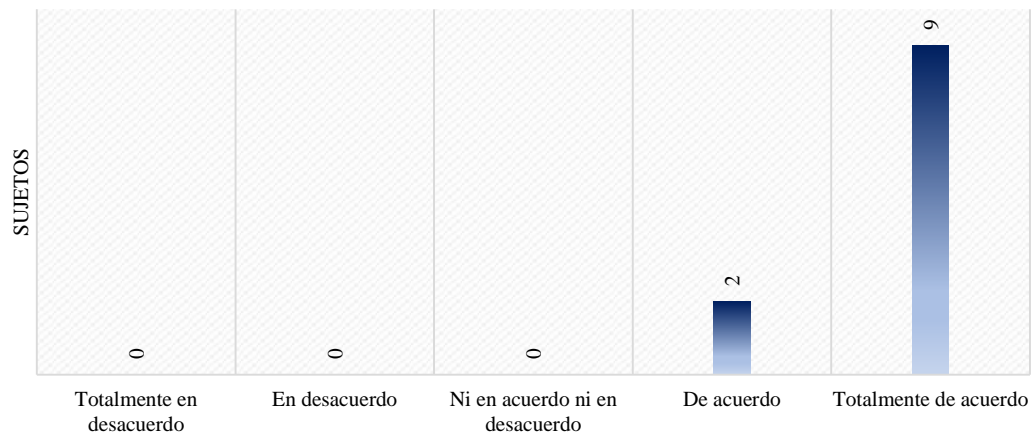
Por ello, la importancia de la pregunta a la población encuestada, dado a su nivel de impacto al proceso de comunicación interna en base a los canales establecidos por la organización

4. Valor asignado al canal interno de comunicación vía correo electrónico.

Con la finalidad de conocer la percepción de los sujetos objeto de estudio sobre la funcionalidad del correo electrónico como herramienta de comunicación interna para compartir los conocimientos resultantes de los procesos auditables, se les presentó premisa en la cual se establecía como el canal interno comunicativo más adecuado para el alcance de difusión de conocimientos, a lo cual manifestaron lo siguiente:

Gráfico Nro. 5

EL CANAL DE COMUNICACIÓN INTERNA DE CORREO ELECTRÓNICO ES EL MÁS ADECUADO PARA QUE YO PUEDA DIFUNDIR LOS CONOCIMIENTOS DE LOS PROCESOS AUDITABLES.



Fuente: Elaboración propia (2019).

Como se puede apreciar, el total de la población coincide en que el correo electrónico es considerado el canal de comunicación interna más adecuado para dar a conocer los conocimientos de los procesos auditables, estando en un 18% de acuerdo y en un 82% totalmente de acuerdo.

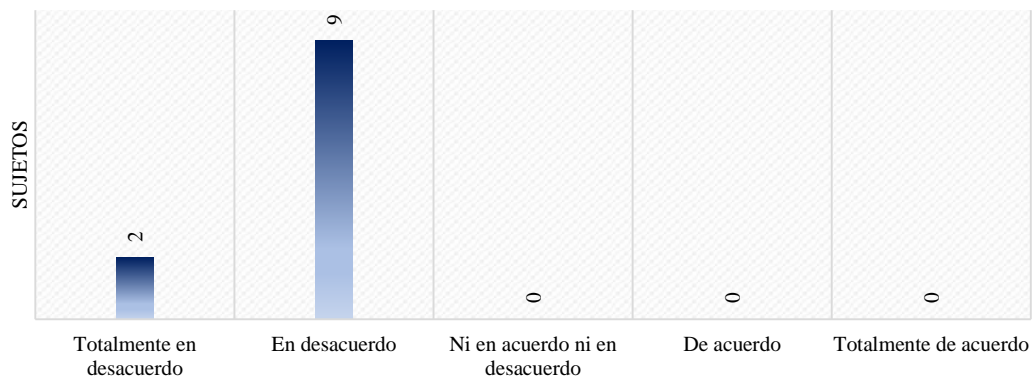
En vista de los resultados arrojados en la pregunta realizada, se evidencia que los colaboradores coinciden que la difusión a través del canal de comunicación del correo electrónico, es la más adecuada para el desarrollo de sus actividades, ya que deja soporte escrito, permitiendo abarcar toda la información, sin interrupciones, con alcance individual o grupal y dejando varios atributos, que permiten que sean revisados, a su vez auditados.

5. Valor asignado al canal interno de comunicación vía llamada telefónica interna.

Asimismo, fue necesario conocer la apreciación de la llamada telefónica como canal interno de comunicación adecuado para la transmisión de los conocimientos resultantes de los procesos auditables, de lo cual se recogieron las siguientes percepciones por parte de la población estudiada:

Gráfico Nro. 6

EL CANAL DE COMUNICACIÓN INTERNA DE TELEFONÍA ES EL MÁS ADECUADO PARA QUE YO PUEDA DIFUNDIR LOS CONOCIMIENTOS DE LOS PROCESOS AUDITABLES



Fuente: Elaboración propia (2019).

Lo que expresa que el total de la población no cree que la llamada telefónica sea el canal interno comunicativo más adecuado para dar a conocer los conocimientos obtenido de los procesos auditables, manifestando estar el 82% en desacuerdo y el 12% en total desacuerdo.

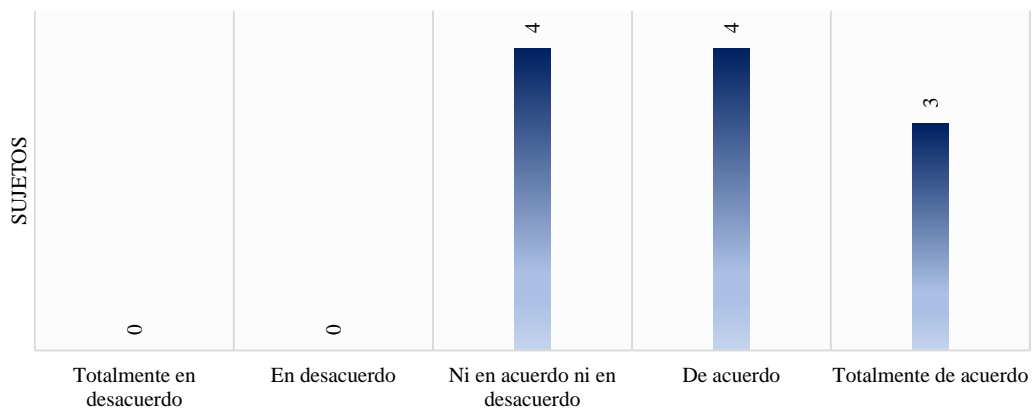
De acuerdo a los resultados obtenidos, es evidente para el grupo de colaboradores encuestados, que el canal menos favorable para difundir los conocimientos de los procesos auditables, sea el telefónico. Presentándose una fotografía totalmente opuesta al canal de correo electrónico, lo cual muestra que carece de atributos que genere valor, al momento de ser presentado como evidencia, ante un proceso auditable.

6. Valor asignado al canal interno de comunicación vía reunión grupal.

En cuanto al nivel de uso de los distintos canales de comunicación interna, el valor que le asignan los gerentes encuestados a las reuniones grupales como medio para difundir de manera eficiente los conocimientos de los procesos auditables obtuvo los siguientes porcentajes:

Gráfico Nro. 7

EL CANAL DE COMUNICACIÓN INTERNA DE REUNIÓN GRUPAL ES EL MÁS ADECUADO PARA QUE YO PUEDA DIFUNDIR LOS CONOCIMIENTOS DE LOS PROCESOS AUDITABLES



Fuente: Elaboración propia (2019).

Como se puede evidenciar, una gran parte de la población objeto de estudio concuerda con que la estrategia de reunión grupal es adecuada para transmitir los conocimientos resultantes de los procesos auditables, con un 36% de acuerdo y un 27% totalmente de acuerdo. Sin embargo, es importante no desconocer que un 36% de la misma no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que puede tratarse de una posición interesante dentro del estudio.

Dicho resultado, genera una posición atractiva ya que marca una posición entre los dos canales presentados anteriormente como el canal telefónico y de correo electrónico. Lo que demuestra que los colaboradores no lo descartan de inmediato, sino que abre una posibilidad de robustecer un seguimiento efectivo de la comunicación interna en lo que se refiere a los procesos auditables.

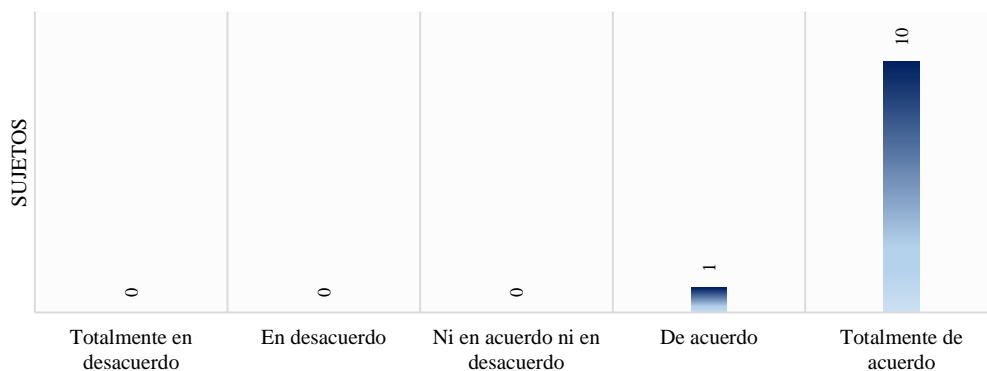
Procesos establecidos

1. Grado del conocimiento de los procesos auditables generales en la organización.

Una vez obtenida la percepción de los gerentes estudiados sobre los distintos niveles de uso de los canales de comunicación interna, fue necesario entonces conocer si la importancia de contar con los conocimientos resultantes de los procesos auditables para toda la organización era realmente apreciada por los mismos, obteniéndose los siguientes datos porcentuales:

Gráfico Nro. 8

LOS CONOCIMIENTOS DE LOS PROCESOS AUDITABLES SON IMPORTANTES PARA LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia (2019).

Es visible de acuerdo a las respuestas dadas por los once gerentes encuestados que todos ellos están conscientes del grado de importancia que representa para la organización en que laboran que los miembros de la misma cuenten con los conocimientos de los procesos auditables que allí se llevan a cabo, obteniéndose un 100% de la población que concuerda con la afirmación antedicha.

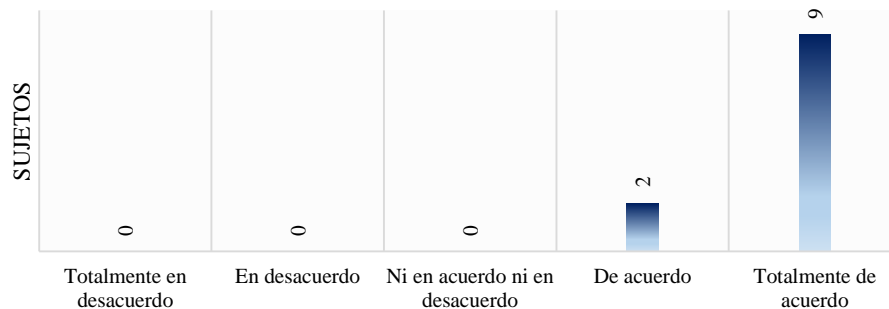
Aunado a ello, es de notar que la importancia que representa el conocimiento de los procesos auditables para los encuestados, forma parte de la columna vertebral de la organización, dada que a través de estos conocimientos se mitigan actividades que pudiesen originar riesgos patrimoniales y de reputación a la misma.

2. Grado de conocimiento procesos específicos auditables por cargo.

No solo a nivel organizacional los Gerentes de Operaciones y Servicios deben percibir la importancia de los conocimientos de los procesos auditables, sino que como se trata a su vez de resultados de gestión grupal del equipo de trabajo bajo la dirección de cada gerente, fue necesario entonces conocer la percepción de dicha importancia a nivel individual, lo que arrojó los datos a continuación:

Gráfico Nro. 9

**LOS CONOCIMIENTOS DE LOS PROCESOS
AUDITABLES SON IMPORTANTES PARA EL CARGO
QUE EJERZO**



Fuente: Elaboración propia (2019).

Con esta grafica se demuestra que los gerentes objeto de estudio exponen en sus respuestas que se encuentran en su totalidad (100%) conscientes de la relevancia que tienen los conocimientos de los procesos auditables para el cargo que estos ejercen.

Por otra parte, los resultados obtenidos reflejan que es fundamental el conocimiento de los procesos auditables para el cargo que desempeñan los Gerentes de Operaciones, dado a que son la base fundamental para el grado de responsabilidad que ocupan dentro de la organización, así como también para el éxito de sus funciones y resultados de sus evaluaciones.

Según Fernández Arena J. A. (2010), “sostiene que auditar consiste en escuchar, implica la necesidad de investigar, buscar la causa y efecto referidos a la administración, evaluando a través de los principios de la disciplina y revisión a través de métodos científicos”. (p.35).

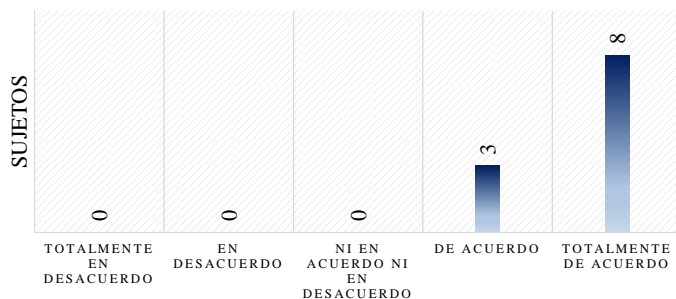
Al igual que los resultados que antecedieron a la pregunta propuesta, se evidencia una fuerte tendencia a la importancia del conocimiento los procesos auditables para el rol que desempeñan.

3. Ejecución de los procesos auditables por cargo.

Para cada actividad diaria realizada por los Gerentes de Operaciones y Servicios existe un proceso establecido que regula la gestión de sus funciones, esto con la finalidad de estandarizar resultados y obtener los objetivos propuestos, por lo que es esencial que los mismos diferencien y reconozcan cual procedimiento es el que corresponde a cuál actividad y así evitar desviaciones que pudiesen afectar los resultados de estas. Considerando lo expuesto, se anexó dicha afirmación al cuestionario obteniéndose las siguientes respuestas:

Gráfico Nro. 10

**ES VITAL LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS
AUDITABLES DURANTE LAS ACTIVIDADES
DIARIAS PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑO**



Totalmente en
desacuerdo

En desacuerdo

Ni en acuerdo ni
en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de
acuerdo

Fuente: Elaboración propia (2019).

Como se evidencia, los gerentes en su totalidad (100%) demuestran estar conscientes de la importancia que representa conocer el proceso auditable que corresponde a cada actividad diaria que realiza en su lugar de trabajo.

En conexión a los resultados anteriores, no sólo basta los conocimientos de procesos auditables, sino también la ejecución de los mismos, para así obtenerlos durante las actividades diarias de forma correcta y apegados a las normativas vigentes de la organización, garantizando así resultados positivos, garantía de ejecución y confiabilidad en los mismos. La dimensión de procesos auditables en sus diversas preguntas y respuestas, presenta resultados importantes al estudio.

Eficacia de entrega de mensajes

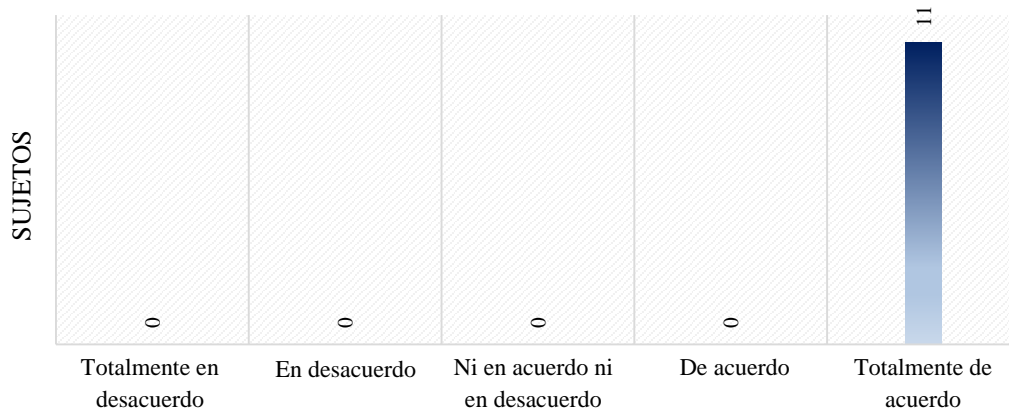
1. Grado de contribución a en la entrega de la información bajo criterios eficacia.

La comunicación es una herramienta esencial para fomentar la productividad y mantener relaciones laborales sólidas a todos los niveles de la empresa, esto es fundamental que los trabajadores a nivel gerencial tengan presente en su gestión diaria, entregar los mensajes de forma eficaz permite que el mismo sea claro y entendible para sus interlocutores, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones.

Todo esto aumenta rápidamente los niveles de confianza entre los demás, lo cual se traducirá en una mayor productividad, mejores resultados y en general, más ánimo en su equipo de trabajo. Por lo que con la intención de verificar que los Gerentes de Operaciones y Servicios de la Región Central se identificaran con esta premisa, se procedió a presentarla, arrojando el siguiente resultado:

Gráfico Nro. 11

LA EFICACIA DEBE ESTAR PRESENTE EN LA ENTREGA DE INFORMACIÓN EN EL ESQUEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA



Fuente: Elaboración propia (2019).

Efectivamente, se demuestra que el total de gerentes de operaciones y servicios objeto en estudio se encuentran en un 100% de acuerdo con que la eficacia es

objetivo en la dinámica de entrega de mensaje en la comunicación interna de la organización.

En análisis a los resultados obtenidos, demuestra una evidencia de lo apropiado y conveniente de una información eficaz durante el proceso de comunicación interna, con mayor relevancia cuando de procesos auditables se manejan, durante el desarrollo de un rol y actividad específica dentro de la organización. La eficacia se traduce en éxito para el manejo de una información correcta, clara y precisa.

Según Pizzolante I, (2004) “para usar las herramientas de comunicación interna, se debe determinar los medios, canales y modalidad”. (p.12). Por lo que el resultado presentado denota un rasgo característico ante todas las preguntas antes formuladas, una balanza totalmente dirigida a estar totalmente de acuerdo.

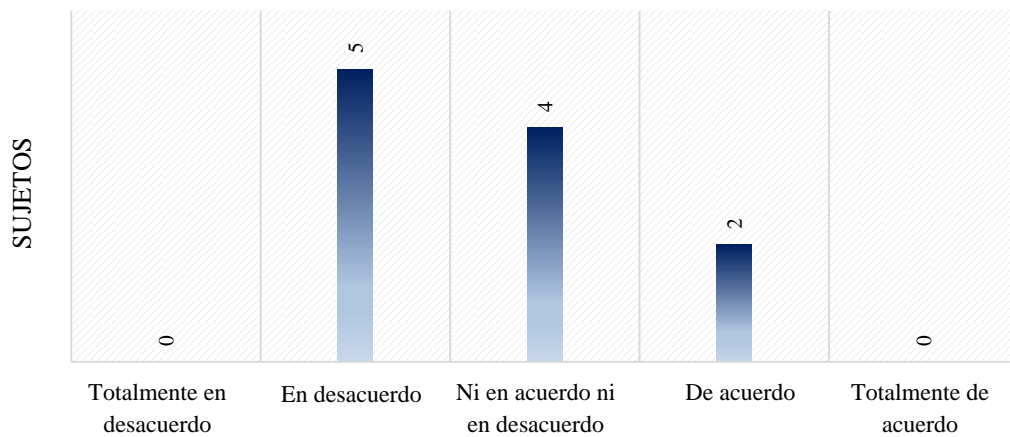
2. Valor que se le asigna a la eficacia en el proceso de la entrega del mensaje.

Tener conocimiento de la importancia que representa la eficacia para que el proceso comunicativo sea óptimo y en consecuencia se generen los resultados deseados, no es garantía de que esta sea aplicada por el personal objeto de estudio, quienes por diversos factores pueden no estar llevando a cabo una entrega de mensaje eficaz con su equipo de trabajo.

Por esta razón fue necesario conocer si los mismos perciben estar siendo eficaces en la entrega de información durante el desarrollo de sus actividades diarias como líderes de un equipo de trabajo, de lo cual se conoció las siguientes percepciones:

Gráfico Nro. 12

SOY EFICAZ DURANTE LA ENTREGA DE INFORMACIÓN EN EL DESARROLLO DE MIS ACTIVIDADES



Fuente: Elaboración propia (2019).

De estos resultados se puede visualizar que, un 45% de los gerentes de operaciones y servicios estudiados reconoce no ser eficaz durante la entrega de información en el desarrollo de sus actividades, un 36% no está seguro de serlo, y sólo un 18% percibe ser realmente eficaz.

Por otra parte, los porcentajes resultantes de la medición, demuestran que a pesar que el 100% de los encuestados reconocen que la eficacia es fundamental durante el manejo de la información, gran parte de ellos no son eficaces durante su ejecución, lo que permite deducir que existe una oportunidad de mejora y entrega un valor importante al estudio propuesto.

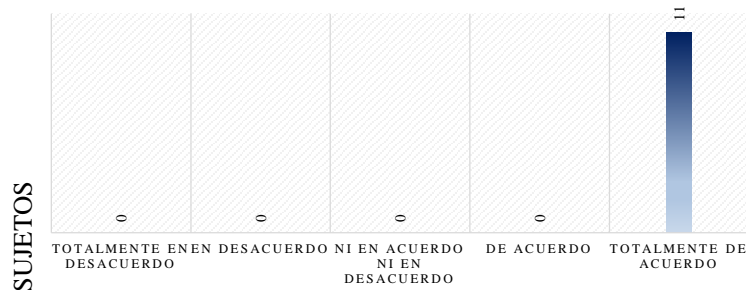
3. Nivel de compromiso, para la entrega de la información bajo criterios de eficacia.

Para ser eficaz en la entrega de información, no solo es necesario que el individuo esté consciente de la importancia que esto representa para el logro de objetivos, sino que es también imperativo que el mismo cuente con nivel de compromiso que le demande ser competente en la entrega del mensaje como parte de la fluidez del proceso comunicativo desde su cargo hacia su equipo de trabajo como para la organización en su totalidad, y conocer que de gran parte de ello depende la productividad de la misma.

Por lo que al presentar ante los encuestados dicha afirmación, se obtuvo la siguiente información:

Gráfico Nro. 13

EL COMPROMISO ES EJE FUNDAMENTAL DE LA EFICACIA DURANTE EL PROCESO DE ENTREGA DE UN MENSAJE, COMO PARTE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA TANTO PARA MI CARGO COMO PARA LA ORGANIZACIÓN



Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni en acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia (2019).

Como bien se aprecia, con unanimidad los gerentes encuestados manifiestan en su totalidad (100%) reconocer el compromiso como eje fundamental de una comunicación organizacional eficaz.

Por ello, el resultado obtenido arroja una característica fundamental en los encuestados, donde se reconoce el sentido de compromiso que mantienen durante el proceso de comunicación interna en la organización y para el cargo que ejercen. Si se complementa con el resultado anterior, se percibe disposición en la búsqueda de mejorar los resultados en cuanto a la eficacia se refiere.

Los resultados denotan un reconocimiento total al compromiso como elemento fundamental y diferenciador en la eficacia durante el proceso de entrega del mensaje.

Niveles de Estructura Organizativa

1. Grado de conocimiento de la estructura de la organización.

Para que los gerentes objeto de estudio conozcan los distintos canales informativos de la organización y como fluyen entre sí, es preciso que los mismos conozcan en su totalidad la estructura organizativa de la institución bancaria con el fin de hacer uso correcto de estos en miras de llevar a cabo un trabajo eficiente que contribuya al alcance de logros organizacionales.

Según Ogallo (2007), “Los miembros de la organización establecen varios tipos de enlaces, según sus roles o papeles dentro de la red. Uno de los roles que se establece es la comunicación. Los individuos mantienen enlaces con otros miembros de la organización

Es por lo antes expuesto que, se generó la necesidad de estudiar si dichos gerentes de operaciones y servicios que participan en la muestra, manejan conocimientos de la estructura organizativa de la institución en la cual hacen vida laboral día a día, teniendo como resultado los siguientes datos:

Gráfico Nro. 14



SUJETOS

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

Fuente: Elaboración propia (2019).

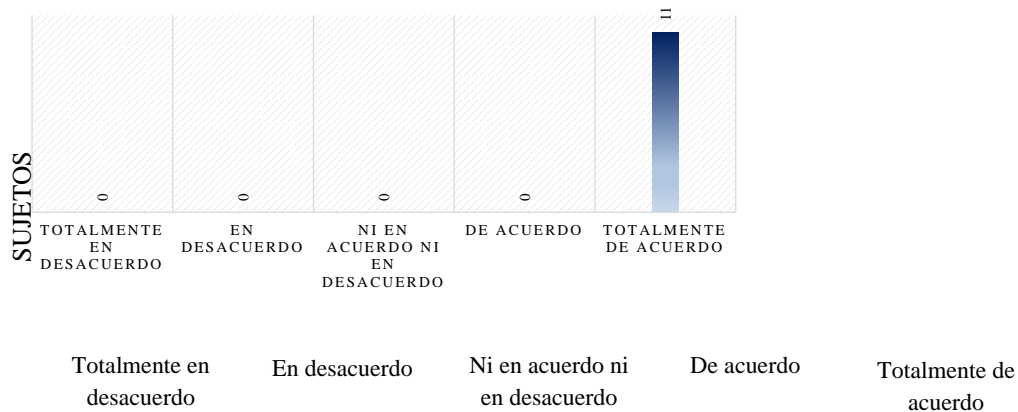
Con los cuales se verifica que, en todos los trabajadores (100%) manifiestan conocer la estructura organizativa de la institución Bancaribe, Siendo esto fundamental para conocer el nivel de reporte por cargos, para el manejo de la comunicación interna, de manera de poder elevar consultas, trato o manejo de situaciones y difusión de información de los procesos auditables para las diversas actividades que ejercen.

2. Nivel de conocimiento de la estructura organizativa de la oficina.

Conocer el rol de cada integrante de su equipo de trabajo, es para cada gerente fundamental tanto para asignación de responsabilidades como para seguimiento de su cumplimiento, por lo que para tener un correcto proceso de comunicación interna es fundamental que cada uno de ellos tenga conocimiento de los cargos que desempeñan sus interlocutores en la oficina asignada y de las funciones y actividades inherentes a los mismos. En miras de revalidar este conocimiento en los gerentes estudiados, se finalizó el cuestionario con la siguiente afirmación:

Gráfico Nro. 15

CONOZCO DE FORMA DETALLADA LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA OFICINA



Fuente: Elaboración propia (2019).

Dichos resultados afirman que, en efecto, los gerentes conocen de forma detallada los cargos que ejerce cada integrante de su equipo de trabajo y como está organizada estructuralmente la oficina de la región central que le ha sido asignada, manifestando en su totalidad (100%) estar totalmente de acuerdo con esto.

Con ello se garantiza que la información que se desea transmitir llegue a cada uno de los integrantes, tan vital que el no conocimiento de la estructura, pudiesen generar situaciones de faltas a la organización o descuidos que generen riesgos en las actividades que desarrollan cada cargo dentro de la estructura de una oficina.

La estructura de una organización en base a su comunicación obedece a varios principios, entre ellos su propia estructura, quién comunica y dirige hacia dónde se transmite la misma. Por otra parte, por quién está integrada, donde los individuos tendrán el poder y los tipos de autoridad que se ejercen en la organización. A su vez la estructura de liderazgo, donde se realiza la distribución de papeles en el grupo, especialmente aquellos roles que mayor influencia ejercen en el contexto organizativo.

Análisis General de los Resultados

Una vez realizado un estudio detallado del grupo de Gerentes de Operaciones y Servicios de las diferentes oficinas de la Región Central, de acuerdo a las respuestas obtenidas, se procede hacer un análisis general de los resultados por dimensión de acuerdo a los teóricos en referencia, donde se consideran sus características o cualidades más importantes.

Con relación al primer objetivo específico, dirigido a diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en las oficinas que integran la región Central de la organización objeto de estudio, fueron considerados los indicadores del valor de integración en las relaciones humanas, grado de conocimiento de la estructura de la organización y nivel de conocimiento de la estructura organizativa de la oficina, los cuales provienen de las dimensiones de relaciones humanas internas y niveles de estructura organizativa.

Como demuestran los razonamientos anteriores del grupo de trabajadores objeto de estudio, si se observa el comportamiento de las respuestas en los antes mencionados indicadores, en líneas generales, se evidencia que la mayor parte de la población con (tendencia de acuerdo y totalmente de acuerdo), apuntan al diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna, dado a que se evidencia en estos aspectos específicos, de importancia para las relaciones humanas dentro del proceso comunicacional, que los mismos tienen conocimiento de los diferentes niveles de la estructura de la organización y de las oficinas que integran a la región.

Dicho diagnóstico, señalado en el primer objetivo será complementado con las diversas respuestas obtenidas de las combinaciones de las dimensiones e indicadores restantes que conforman el estudio.

Aunado a ello, el segundo objetivo de la investigación consiste en especificar el proceso de comunicación interna que se desenvuelve en la actualidad en dichas oficinas, para el cual se tomaron en cuenta indicadores que conforman la dimensión de canales de comunicación, entre ellos, el nivel del conocimiento de los tipos de canales, el nivel de uso, el valor asignado al uso de los diferentes canales como vía correo electrónico, vía llamada telefónica interna y reunión grupal.

En base a los resultados obtenidos de las diversas respuestas entregadas por la población en estudio, se evidencia un resultado favorable al nivel del conocimiento de los diversos canales que establece la organización, con resultados del 100% entre las tendencias (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Sin embargo, los datos resultantes del análisis del resto de los indicadores, reflejan una variación considerable específicamente en la valoración del uso de los diversos canales que ofrece la organización, con resultados que no sobrepasaron a la tendencia (ni en desacuerdo, ni en acuerdo), siendo relevante el resultado de 45% de la población en estudio en tendencia (en desacuerdo).

Además, los resultados obtenidos de las valoraciones entregadas por la población en estudio, referente a los tipos de canales en uso que dispone la organización, se observan con detalle que el canal telefónico es valorado con tendencia negativas del 100% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo). Haciendo contraste con los canales de comunicación de correo electrónico con tendencias favorables del 100% (acuerdo y totalmente de acuerdo), así como el canal de reunión interna con tendencias iguales del 36% en (ni en desacuerdo, ni en acuerdo y de acuerdo), 28% en acuerdo.

En lo que respecta al tercer objetivo específico dirigido identificar los factores que afectan el proceso de comunicación interna para los procesos auditables en las

oficinas que integran a la región Central en Bancaribe, se integró con las dimensiones de los procesos establecidos y eficacia de la entrega del mensaje.

De la primera dimensión se tomaron los indicadores de grado del conocimiento de los procesos auditables en la organización, grado de conocimiento procesos específicos auditables para el cargo, así como la ejecución de dichos procesos. Se logró observar, en los resultados obtenidos que la mayor parte de la población se inclina a las tendencias (de acuerdo y totalmente de acuerdo), dejando evidencia que el conocimiento y la ejecución de los procesos auditables son considerados como factores medulares para el desarrollo de las actividades diarias diseñadas al cargo.

A su vez, en la segunda dimensión de la eficacia en la entrega del mensaje como parte del proceso de comunicación interna, se tomaron los indicadores del grado de contribución en la entrega de la información, valor que se le asigna a la eficacia durante el proceso de la entrega del mensaje y nivel de compromiso que mantienen la población en estudio durante la ejecución de dicho proceso.

En los resultados obtenidos en base a los indicadores anteriormente nombrados se percibe, que el 100% de la población esta totalmente de acuerdo que la eficacia debe estar presente durante todo el proceso de entrega de un mensaje. Resultado que guarda similitud con los obtenidos en el indicador de compromiso, donde la población en estudio también se inclinó a la tendencia totalmente de acuerdo.

Por otra parte, a diferencia de los indicadores de presencia y compromiso se observa que, de acuerdo a los resultados obtenidos de la población en estudio, al ser consultados con mayor especificidad de la eficacia individual para la entrega del mensaje durante el proceso de comunicación interna, se inclinan a tendencias del 45% en desacuerdo, 36% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 18% en acuerdo a la consulta realizada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de realizar análisis de los resultados, y verificar las respuestas dadas por la población en estudio, la que se encuentran representadas los Gerentes de Operaciones y Servicios de la Región Central de Bancaribe, se concluye:

Que en las 11 oficinas que conforman a dicha región, existe un problema de comunicación interna para la transmisión de los resultados de los procesos auditables y en la medida en que la información no fluye en los diversos canales, se evidencia que no están claros los mecanismos, conductos y estrategias que permitan aumentar los resultados positivos de las auditorias de los diferentes procesos internos.

1. Durante el diagnóstico de la situación actual se evidencia, niveles de uso de canales de comunicación con registros muy bajos de calificación por parte del grupo de Gerentes de Operaciones y Servicios. Resultado que demuestra que la transmisión de la información a los integrantes de la estructura presenta carencia por el uso no adecuado de los canales establecidos por la organización.
2. Igualmente se observa que una gran parte de los Gerentes de Operaciones Servicios, no califica como excelente los canales de comunicación establecidos por la organización, evidenciando a través de este resultado, un factor que interrumpe la transmisión correcta de la información con exactitud a los integrantes de la estructura.
3. Los Gerentes de Operaciones y Servicios, no son eficaces en la entrega de la información de cara al proceso de comunicación, lo cual evidencia que el mensaje no está llegando de manera correcta a todos los niveles de la estructura de la oficina.

4. Existe alta rotación de los colaboradores en las 11 oficinas de la Región Central de Bancaribe, por el cual se pierde el conocimiento individual, afectando la aplicación correcta de los procesos auditables, para los nuevos integrantes de la organización.
5. Por otra parte, a pesar que el correo electrónico se presenta como el canal de comunicación para la transmisión de la información con mayor nivel de uso, dentro del equipo de Gerente de Operaciones y Servicios, se evidencia que la eficacia no está al 100% en la entrega de la información.

Por todo lo anteriormente señalado, en la presente investigación se establece la posible solución al problema incorporando herramientas que funcionen como canal en la ejecución de los procesos auditables en base a la comunicación interna, que se traducen en una mejor calidad de servicio interno que permita conocer las necesidades informativas entre los departamentos que las conforman, así como los canales necesarios para hacer llegar la información a cada individuo que conformen los niveles de estructura de la organización.

De la misma forma, establecer un canal de comunicación interna que permitan dar a conocer los procedimientos auditables, que a su vez sea empleado para futuros planes de entrenamientos, que mejorará la comunicación con la ejecución de los procesos. Todo esto con la integración de los colaboradores, capital humano, gerencia y vicepresidencia regional, para facilitar el proceso de comunicación entre ellos, con el objeto de obtener los resultados deseados en las calificaciones por parte de la unidad de auditoría, así como también minimizar el riesgo operacional y patrimonial a la institución.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

La presente propuesta ofrece una solución a los problemas comunicacionales que actualmente viven los 11 Gerentes de Operaciones y Servicios de la Región Central de Bancaribe, buscando integrar la sostenibilidad, la eficacia y la transparencia en la ejecución de los procesos auditables dentro de las actividades diarias. Incorporando un conjunto de acciones que permitan el desarrollo y comprensión de los procesos auditables de la organización, a través de la utilización de los canales de comunicación interna como eje principal para alcanzar los mayores resultados positivos en los diversos procesos de auditoría.

Objetivo de la propuesta

Aportar una herramienta de comunicación interna, integral de intervención y consulta para los procesos auditables de los 11 Gerentes de Operaciones y Servicios de las oficinas de la región Central de Bancaribe.

Objetivos Específicos:

Ofrecer una herramienta integral de intervención y consulta para el conocimiento de los procesos auditables de los integrantes de Gerente de Operaciones y Servicios de las 11 oficinas de la Región Central de Bancaribe, garantizando a su vez, la fluidez en la comunicación interna.

Enriquecer el contenido de los procesos auditables para el uso y conocimiento de los Gerentes de Operaciones y Servicios de las 11 oficinas que conforman la Región Central de Bancaribe.

Optimizar la comunicación interna entre los Gerente de Operaciones y Servicios que integran las 11 oficinas de la Región Central de Bancaribe.

Justificación de la propuesta

La principal actividad de la organización es la intermediación financiera, como parte de la dinámica económica que se ejerce en cualquier país desarrollado, siendo específicamente en este estudio en Venezuela. Por lo que es necesario que cuente con un robusto sistema de seguridad, información, comunicación y procesos auditables, ya que opera con el dinero confiado en depósitos de sus clientes. Por ello, el presente estudio generará un aporte importante para la organización a nivel de garantizar la eficacia en el proceso de comunicación interna en base a la ejecución de los procesos auditables, garantizando el correcto desenvolvimiento de los equipos de trabajo de cara a salvaguardar la integridad económica y reputacional, tanto de los clientes que integran las diferentes carteras del banco, así como también de la propia organización.

Aunado a ello, serviría como base de referencia de consultas para toda la organización y con posibilidad de integrar diversas áreas que conforman a la misma. Evitando con esto posibles confusiones generadas en el desarrollo de las actividades, el retraso o detención de procedimientos, la frustración del personal, y la pérdida de clientes potenciales.

Factibilidad de la propuesta.

Factibilidad Operativa

La factibilidad operativa de un proyecto, se refiere a que deben existir personas capacitadas requeridas para llevarlo a cabo, así como usuarios finales dispuestos a emplear los productos generados por el desarrollo del mismo. Para el presente proyecto, el autor contó del tiempo, conocimientos y recursos necesarios para la elaboración de la estrategia, además los Gerentes de Operaciones y Servicios de la de la Región Central de Bancaribe que aceptaron en participar en la realización de la encuesta a través del cuestionario para la recolección de datos y de ser aprobado poder recibir la propuesta para implementarla en el desarrollo de sus actividades laborales convirtiéndose en una mejora en la comunicación interna y por ende en la gestión de la organización.

Factibilidad Económica

La factibilidad económica de un proyecto se refiere a los costos que necesitan ser cubiertos para que el proyecto pueda ser desarrollado y llevado a cabo satisfactoriamente. Los recursos económicos, materiales de oficina, equipos tecnológicos, expertos consultados, tiempo, entre otros, fueron estudiados previamente para verificar la factibilidad del proyecto.

Para la implementación de la herramienta integral de intervención y consulta para los procesos auditables, la organización no ameritará de mayor inversión monetaria adicional a la capacidad ya instalada a la fecha, ya que la misma será implantada bajo las bondades del office 365 bajo las bondades del OneDrive que no amerita de nuevas

licencias tecnológicas y económicas adicionales para los integrantes a consultar. Es importante recordar que la implantación de esta herramienta representa una inversión en conocimiento a futuro de la cual se beneficiará considerablemente la organización.

Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica indica si se dispone recursos necesarios como el equipo y herramientas para efectuar las actividades o procesos que requiere el desarrollo del proyecto. La presente propuesta, se ha planeado cuidadosamente, contemplado los problemas que involucra y tomando en cuenta los elementos necesarios para mantenerla en funcionamiento en la organización a través del tiempo, para su desarrollo se hizo uso de materiales tecnológicos como computadores personales, dispositivos celulares, internet, intranet e impresoras.

Localización

La presente propuesta de una estrategia de comunicación interna como herramienta para mejorar los resultados de las calificaciones de procesos auditables, está dirigida específicamente al personal que labora bajo el cargo de Gerente de Operaciones y Servicios de la Región Central de la entidad bancaria Bancaribe, con la finalidad de que cada integrante de la estructura cuente con la disposición inmediata de consulta de los procesos auditables de la organización.

PROPUESTA

Sobre la base de lo antes planteado y luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos de las diversas respuestas entregadas por la población en estudio, a continuación, se presentarán las acciones que conforman a la estrategia de comunicación interna como herramienta para mejorar las calificaciones de los resultados de los procesos auditables en las oficinas de la Región Central de Bancaribe.

Por consiguiente, dicha estrategia comunicacional correspondería en ser aplicada, por los Gerentes de Operaciones y Servicios de las 11 oficinas que integran a la Región Central de Bancaribe. Lo que permitiría, lograr el objetivo primordial de la investigación.

En tal sentido, con la finalidad de establecer la estrategia y utilizando la herramienta de Office 365 que dispone la organización, se abordaron los elementos fundamentales, que condujo al desarrollo de tres (3) acciones principales, que permitirá presentar de forma estructurada los principios de la propuesta en estudio, que se describen a continuación:

1. Aspecto Organizacional.

Basados en la población en estudio.

2. Aspecto Tecnológico.

Basado en el uso de las herramientas disponibles y establecidas por la organización de Office 365, con las bondades del OneDrive

3. Aspecto Humano.

Basado en el proceso de formación de los Gerente de Operaciones y Servicios de las 11 oficinas que conforman a la región Central de Bancaribe.

Cuadro Nro. 5
Acciones de la Estrategia

ACCIÓN	NECESIDAD	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS
1. Participación en la estrategia de comunicación de toda la estructura de Gerentes de Operaciones y Servicios que integran a las 11 de las oficinas de la región Central de Bancaribe.	Incorporar a la estrategia de comunicación al equipo de vicepresidentes, equipo gerencial y capital humano de la región Central de Bancaribe.	Establecer un esquema de participación de la estructura de Gerentes de Operaciones y Servicios de las 11 oficinas de la región, que permita optimizar el conocimiento de la estrategia, incentivando la comunicación interna entre los participantes.	1.- Realizar convocatoria para los participantes, por parte de Capital Humano. 2. – Concretar la participación de los integrantes convocados. 3. – Identificación de los acuerdos obtenidos por parte del Vp. Regional y Capital Humano.	Estación de trabajo, que contenga: 1.- Intranet operativa 2.- Correo electrónico organizacional. 3.- Accesibilidad al sistema Office 365.
2. Utilización de los recursos tecnológicos establecidos por Bancaribe, para la implementación de la estrategia de comunicación interna como herramienta para mejorar las calificaciones de los resultados auditables.	Contar con un nuevo canal de comunicación interna para el rediseño de la biblioteca de consultas, para las revisiones de los procesos internos auditables en las oficinas de la región central de Bancaribe.	Adaptación de la biblioteca de consultas a través de la herramienta Office 365 bajo las bondades de Onedrive, para los procesos auditables, como estrategia de comunicación para mejorar los resultados de las calificaciones y garantizar el manejo eficiente de los recursos de la organización.	1.- Vp Regional. Seleccionar y Clasificar, los nombres de las carpetas principales de consulta de los procesos auditables. 2.- Vp Regional. Creación de las diferentes carpetas y sub carpetas de los procesos auditables. 3.- Vp Regional. Incorporar los archivos específicos de procesos auditables en cada carpeta y sub carpetas creadas. Todas las acciones serán manejadas bajo Office 365 OneDrive.	Estación de trabajo que contenga: 1.- Intranet operativa. 2.- Sistema Office 365. 3.- Bondades de OneDrive. 4.- Sistema Office 365, con aplicaciones de Excel, Word, PowerPoint, Adobe.

ACCIONES	NECESIDAD	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS
<p>3. Integrar al proceso de formación de la herramienta de consulta, a cada Gerente de Operaciones y Servicios de las 11 oficinas que integran la región Central de Bancaribe.</p>	<p>Contar con un proceso de formación introductorio a la nueva herramienta de consultas propuesta, que permita un manejo dinámico de la información y comunicación interna de los Gerentes de Operaciones y Servicios.</p>	<p>Ejecutar el proceso de formación introductorio de la nueva estrategia propuesta de la herramienta de consulta bajo ambiente Office 365, con las bondades que presenta OneDrive, a través de las incorporaciones de las diversas carpetas y sub carpetas previamente creadas con los procesos específicos a ser auditados.</p>	<p>1.- Reunión grupal, con frecuencia semanal por un mes por parte del Vp Regional y Gerente de Capital Humano, en conjunto con los 11 Gerentes de Operaciones y Servicios de las oficinas de la región central, para ejecutar el proceso de formación introductorio a la herramienta.</p> <p>2.- Reunión de los Gerentes de Operaciones y Servicios, con frecuencia semanal por un mes, con los integrantes de las estructuras de las oficinas, para ejecutar el proceso de formación introductorio a la herramienta</p> <p>3.- Realizar seguimiento mensual por parte del Vp Regional y los Gerentes de Operaciones y Servicios a los nuevos procesos establecidos por la organización.</p>	<p>Estación de trabajo, que contenga:</p> <p>1.- Intranet operativa.</p> <p>2.- Sistema Office 365.</p> <p>3.- Bondades de OneDrive.</p> <p>4.- Sistema Office 365, con aplicaciones de Excel, Word, PowerPoint, Adobe</p>

ACCIÓN 1:

Participación en la estrategia de comunicación de toda la estructura de Gerentes de Operaciones y Servicios que integran a las 11 oficinas de la región central de Bancaribe.

En la composición de dicha acción, participarán los Gerentes de Operaciones y Servicios, así como también el Vicepresidente Regional y el Gerente de Capital Humano, con el propósito de garantizar las siguientes actividades:

- Realización de convocatoria para los participantes, por parte del departamento de Capital Humano.
- Concreción de la participación de los integrantes convocados.
- Identificación de los acuerdos obtenidos por parte del Vp. Regional y el departamento de Capital Humano.

Factibilidad técnica de la acción:

Tomando en consideración que la factibilidad técnica indica si se dispone de los recursos necesarios como el equipo y herramientas para efectuar las actividades o procesos que requiere el desarrollo del proyecto, en esta primera acción se puede afirmar que se disponen de todos los recursos tecnológicos dispuestos por la organización, para ejecutar los aspectos que engloba dicha acción, en la convocatoria, concreción de la participación e identificación de los acuerdos dirigidos a los Gerentes de Operaciones que conforman las 11 oficinas de la región Central de Bancaribe.

Factibilidad económica de la acción:

En la presente acción, se utilizará directamente los recursos tecnológicos y canales de comunicación dispuestos por la organización, específicamente Office 365, correo electrónico Outlook y telefonía, por el cual no se requieren de costos adicional para ejecutar los diversos aspectos que contemplan la acción.

Recursos a utilizar:

Estación de trabajo, que contenga:

- 1.- Intranet operativa
- 2.- Correo electrónico organizacional.
- 3.- Accesibilidad al sistema Office 365.

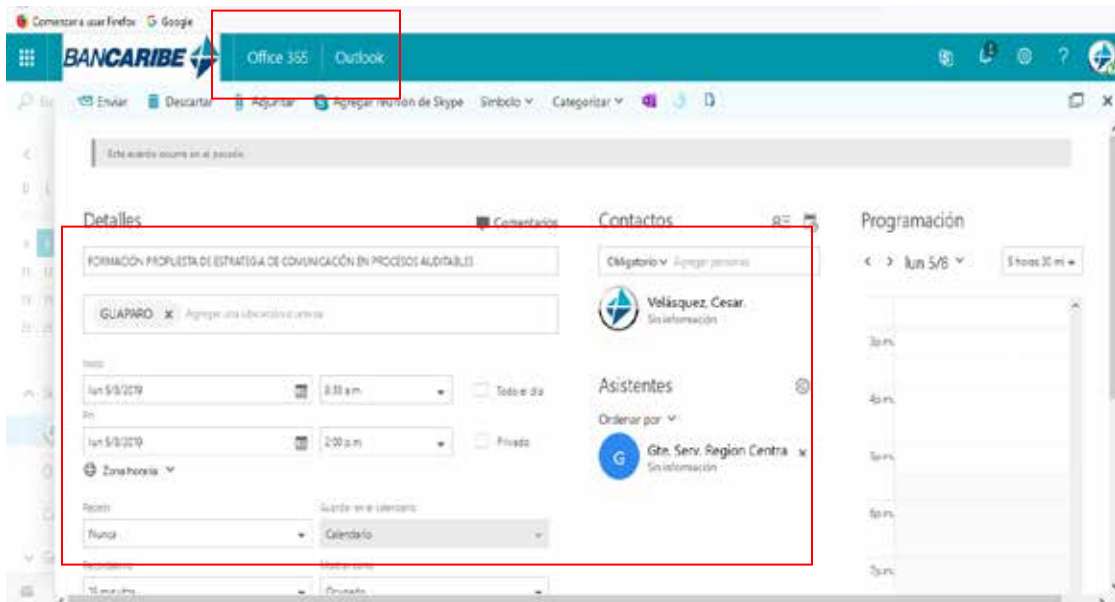


Imagen Nro. 1. Agenda de Convocatoria Electrónica

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la imagen antes reflejada, se hace referencia al tipo de convocatoria a emplear, dirigida a los Gerentes de Operaciones y Servicios que integran las 11 oficinas de la región Central. La misma será elaborada a través de la aplicación de agenda que contiene la herramienta de Office 365, que apunta directamente a lo establecido en la primera acción de la participación en la estrategia propuesta en el presente estudio, dentro de dicha convocatoria se resaltan los siguientes aspectos:

- Nombre de la convocatoria.
- Lugar de la convocatoria.
- Fecha de la convocatoria.
- Horas de la convocatoria.
- Asistentes a la convocatoria.
- Observaciones para reflejar los acuerdos establecidos

ACCIÓN 2:

Utilización de los recursos tecnológicos establecidos por Bancaribe, para la implementación de la estrategia de comunicación como herramienta para mejorar las calificaciones de los resultados auditables.

En base a ello, se identifican un conjunto de actividades que permitirán, darle estructura, contenido y soporte a la estrategia propuesta en dicho estudio. Siendo así, la acción medular, motivado a que contiene las acciones críticas para el desarrollo de la propuesta que permitiría a los Gerentes de Operaciones y Servicios que integran la Región Central, un nuevo canal de comunicación y consultas a los procesos auditables asignados para las actividades diarias que realizan.

Actividad Nro. 1.

El Vicepresidente Regional selecciona y clasifica, los nombres de las carpetas principales de consulta de los procesos auditables.

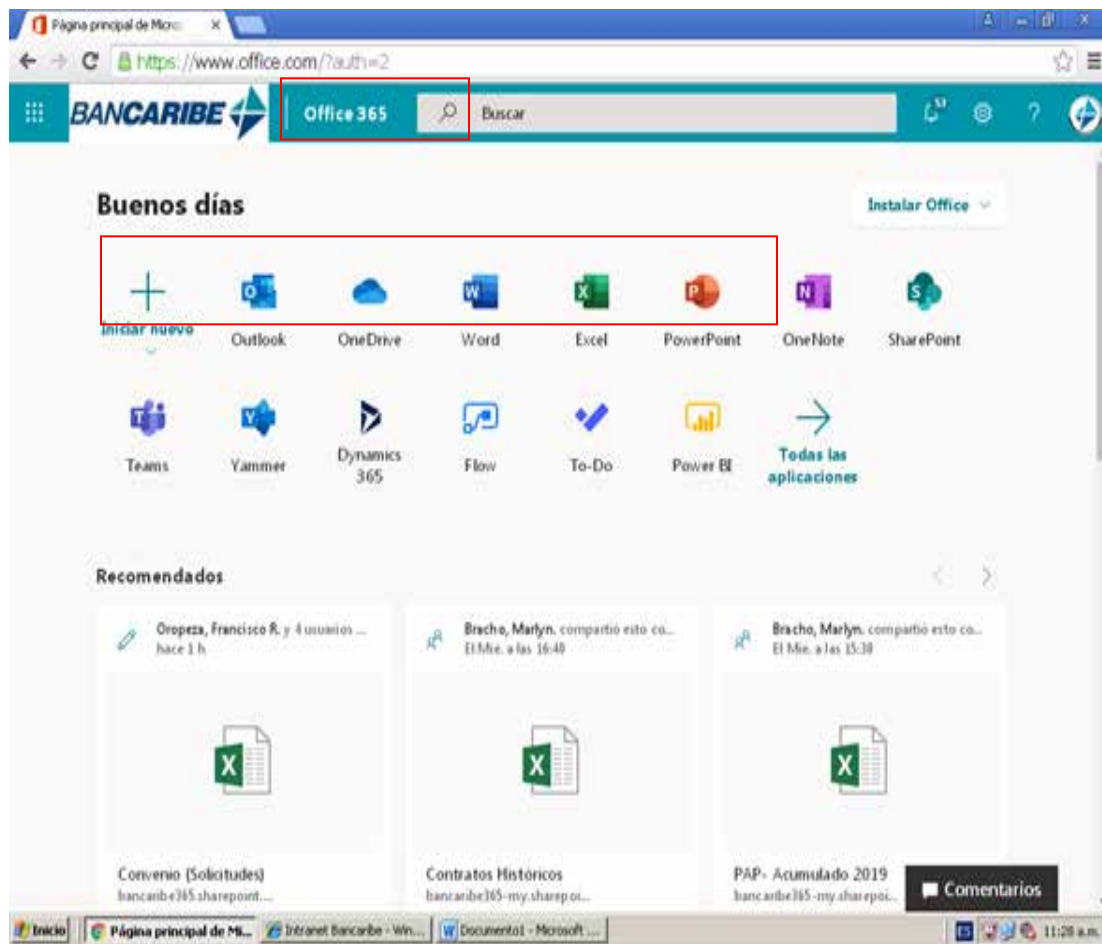


Imagen Nro. 2. Panel de selección de carpetas.

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la anterior imagen, se muestra el panel de opciones que brinda Office 365, lo que permitiría emplear la actividad de seleccionar y clasificar los nombres de las carpetas contempladas en la segunda acción, que conforma a la estrategia del presente estudio propuesta.

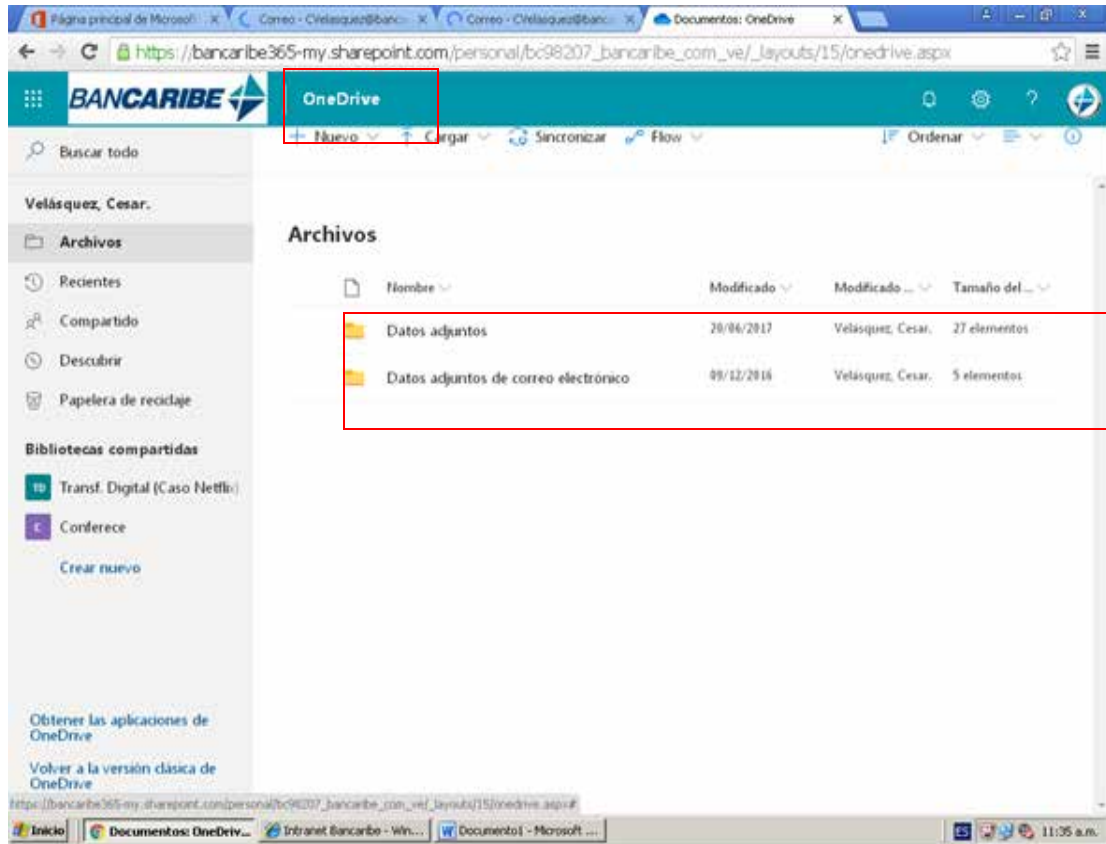


Imagen Nro. 3. Panel para creación de carpetas en OneDrive.

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la imagen presentada previamente, se muestra directamente la pantalla de mayor importancia de la propuesta, ya que a través de ella serán trabajadas e incluidas todas las actividades contempladas en la segunda acción y que son medulares para el desarrollo de la estrategia de comunicación como herramienta para mejorar las calificaciones de los procesos auditables en las oficinas de la región Central de Bancaribe.

Por consiguiente, las actividades se establecen bajo la herramienta Office 365 con las bondades que permiten OneDrive, el cual se identifica en la imagen presentada, en el primer recuadro de color rojo.

Actividad Nro. 2.

El Vicepresidente Regional creará las diferentes carpetas y sub carpetas de los procesos auditables.

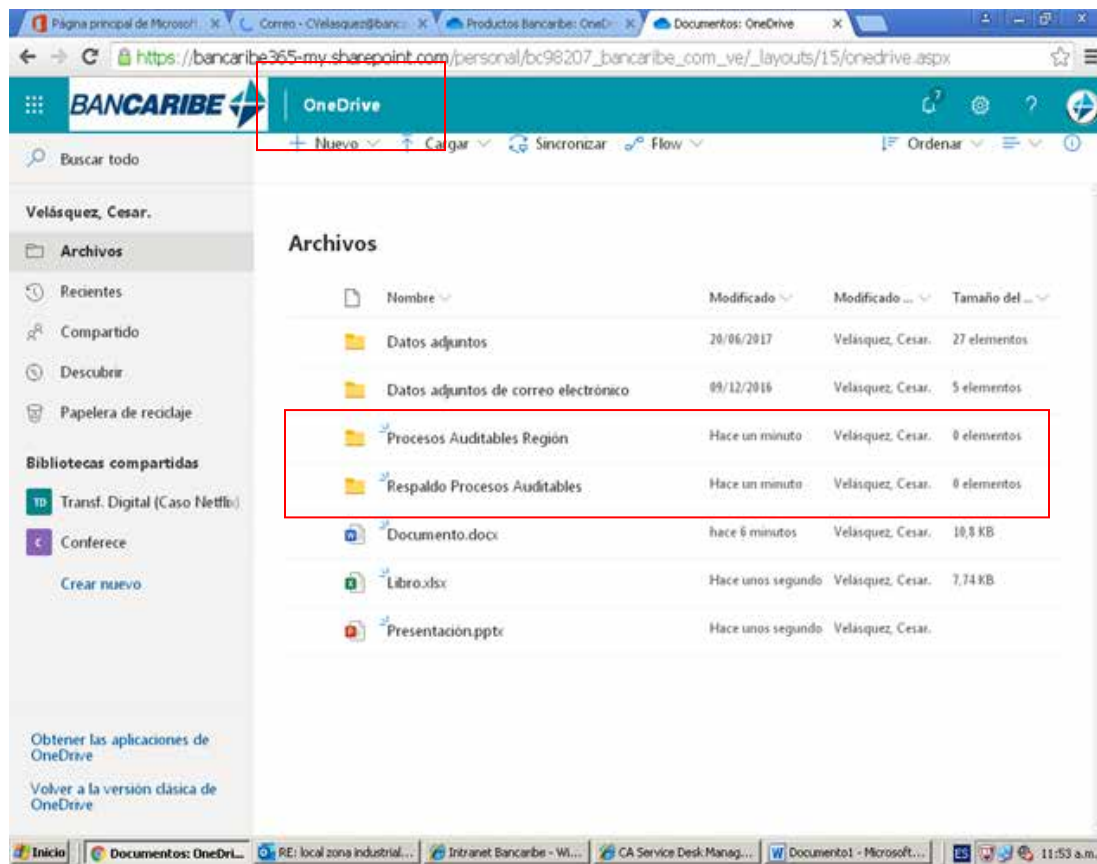


Imagen Nro. 4. Creación e identificación de carpetas y subcarpetas.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Bajo la herramienta de Office 365, con las bondades que permite OneDrive, presentada en la anterior imagen, se muestra en el segundo recuadro de color rojo, los ejemplos de las creaciones de las carpetas con sus respectivos nombres, las cuales permitirían en base a la propuesta del estudio presentado, descargar los diversos procesos auditables por parte de los Gerentes de Operaciones y Servicios que integran las oficinas de la región central de Bancaribe, permitiendo a su vez, el manejo de la

información, actualización, ejecución y reproducción de la misma para garantizar la correcta ejecución de los procesos auditables.

Actividad Nro. 3.

El Vicepresidente Regional incorpora los archivos específicos de procesos auditables en cada carpeta y sub carpetas creadas.

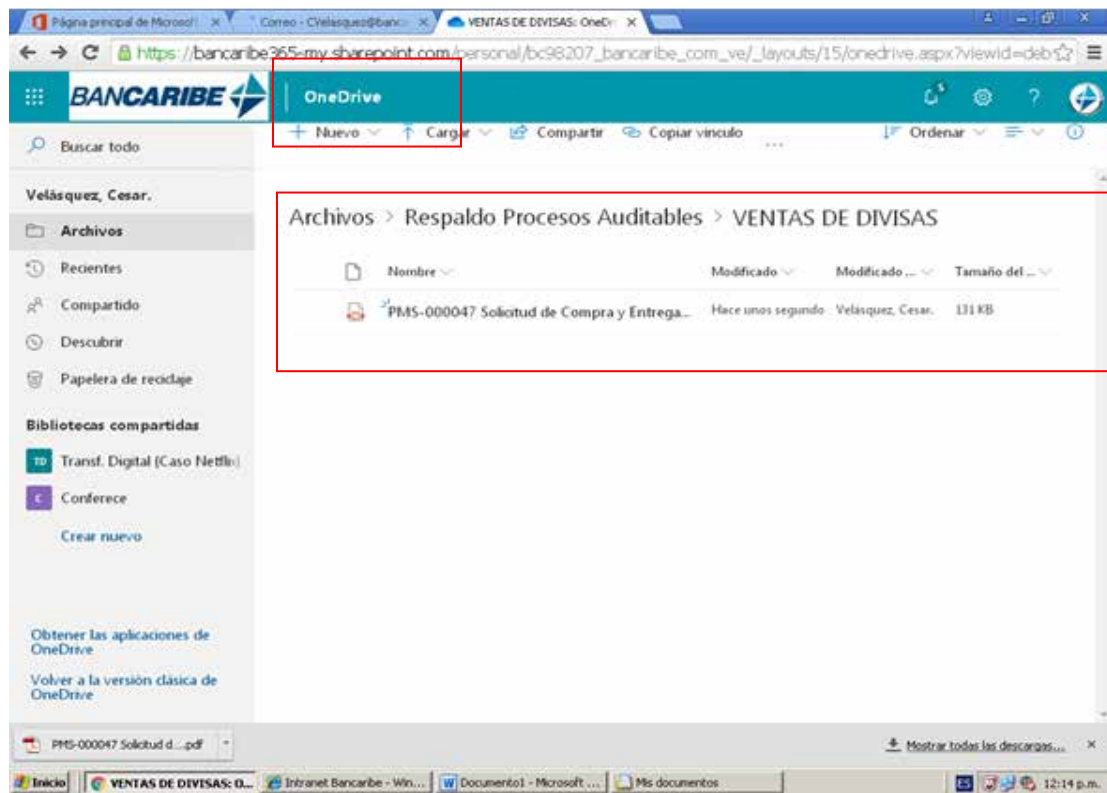



Imagen Nro. 5. Incorporación de archivos de procesos auditables.


Fuente: Elaboración propia (2019).

Continuando con la estructura de las actividades que soportan la segunda acción como soporte a la estrategia propuesta en el presente estudio, la imagen aquí presentada, muestra finalmente como se visualiza un proceso ya previamente

descargado en su respectiva carpeta. Con ello, se sustenta la estrategia de un nuevo canal de comunicación interna como herramienta para mejorar las calificaciones de procesos auditables para los Gerentes de Operaciones y Servicios de las oficinas de la Región Central de Bancaribe.


En dicha pantalla estos gerentes podrán consultar y visualizar todos aquellos procesos que soportan las actividades diarias que ejercen en la institución, lo que fortalecerá las calificaciones de sus auditorías.

	Fecha de Emisión: 25/05/2019	Fecha de Actualización: -	Versión: 01	Código: PMS-000047	Página: 1 de 4
	Solicitud de Compra y Entrega de Divisas en Efectivo (Intervención Cambiaria)			Clasificación del Proceso: Uso Interno	

1	OBJETIVO	2	CONTROL DE VERSIONES
Gestionar las solicitudes de compra y entrega de divisas en efectivo, a nuestros clientes Bancaribe, Persona Natural y Persona Jurídica a través de Intervención Cambiaria.		Descripción: Documento Nuevo. Documentos Derogados: N/A	
3	REFERENCIAS DOCUMENTALES	4 CONTINGENCIA	
Marco Legal: <ul style="list-style-type: none"> Convenio Cambiario N°1 Resolución N° 19-01-04 y N° 19-01-05 Proceso: <ul style="list-style-type: none"> Proceso de Cuadre Contable de Moneda Extranjera Intervención Cambiaria. Formularios: <ul style="list-style-type: none"> F-00001370 Solicitud de Compra de Divisas. F-00001373 Constancia de Entrega de Efectivo al Cliente (Divisas). 			
5 MACROPROCESO			
 <pre> graph LR Inicio([Inicio]) --> Solicitud[Solicitud de Compra de Divisas en Efectivo] Solicitud --> Citas[Establecer Citas con los Clientes para la Entrega de las Divisas] Citas --> Preparacion[Preparación de las Divisas en Efectivo] Preparacion --> Entrega[Entrega de las Divisas en Efectivo] Entrega --> Fin([Fin]) </pre>			
APROBACIONES			
V.P. Tesorería Dueño del Proceso		V.P. Banca Corporativa Participante del Proceso	
V.P. Servicios y Soluciones al Negocio Participante del Proceso		V.P. Banca Comercial Participante del Proceso	
V.P. Operaciones Participante del Proceso		V.P. Banca Empresas Participante del Proceso	

Toda la información contenida en este documento es reservada y está sujeta a los términos de uso de los servicios de Bancaribe. Este documento es copia del original aprobado que se encuentra en la sede de la V.P. de Calidad y Proceso con carácter confidencial, su divulgación personal no autorizada o ajena a la institución será estrictamente prohibida. El incumplimiento de esta disposición será considerado infracción, en atención a lo que establece la publicación "Normas para Conducir en la Negociación" y "Código de Conducta para el Uso de Internet, Intranet, el Correo Electrónico y los Recursos Tecnológicos en Bancaribe". Toda iniciativa de nuevos procesos o modificación en los existentes debe ser notificada a la V.P. de Calidad y Proceso.

Imagen Nro. 6. Ejemplo de macroproceso auditable descargado de OneDrive.
Fuente: Elaboración propia (2019).

	Fecha de Emisión: 25/05/2019	Fecha de Actualización: -	Versión: 01	Código: PMS-000047	Página: 2 de 4
	Solicitud de Compra y Entrega de Divisas en Efectivo (Intervención Cambiaria)			Clasificación del Proceso: Uso Interno	

6	NORMAS DEL PROCESO
<p>1. La compra de divisas en efectivo por Intervención Cambiaria deberá estar dirigido a clientes Bancaribe Persona Natural y Persona Jurídica.</p> <p>Solicitud de Compra de Divisas en Efectivo:</p> <p>2. La V.P de Tesorería deberá enviar diariamente a las Bancas las condiciones de venta de divisas en efectivo por parte del Banco (Tipo de Cambio Referencial del día y la asignación de divisas para la venta).</p> <p>3. Las Bancas deberán ajustar diariamente el Tipo de Cambio Referencial enviado por la V.P Tesorería en el formulario de F-00001370 Solicitud de Compra de Divisas de la venta de divisas.</p> <p>4. La V.P de Banca Comercial deberá centralizar el consolidado de las solicitudes de compra de divisas de clientes Naturales y Pymes.</p> <p>5. La Gerencia de la Unidad de Atención al Cliente /V.P Corporativa deberá centralizar el consolidado de las solicitudes de compras de divisas por parte del clientes de la Banca Corporativa y la Banca de Empresas.</p> <p>6. La Banca Comercial / Banca Corporativa deberán enviar diariamente el consolidado de las solicitudes de compra de divisas por parte del cliente de acuerdo al horario establecido por la V.P de Tesorería.</p> <p>7. La V.P de Tesorería deberá enviar diariamente al Banco Central de Venezuela (BCV) el reporte de ventas del día y los días viernes enviar el consolidado de divisas vendidas en la semana.</p> <p>Establecer Citas con los Clientes para la Entrega de las Divisas:</p> <p>8. La V.P de Operaciones deberá notificar que está disponible las divisas en el Banco a todas las áreas involucradas (V.P. Banca Corporativa, V.P Banca Comercial, V.P. Regional de Calidad y Eficiencia Comercial Metro Este) para la respectiva entrega al cliente.</p> <p>9. La V.P de Banca Corporativa deberá enviar diariamente listado de las solicitudes de compra de divisas de clientes corporativos/empresas a la Unidad de Atención al Cliente Corporativa (UACBC), para la entrega del efectivo.</p> <p>10. Las Bancas deberán establecer las citas en el transcurso de la mañana e indicarle al cliente que se dirija a recepción y solicitar que se comuniquen con el Gerente de Servicio /Supervisor de Operaciones y Servicios, quien lo acompañara al Centro de Negocios para el retiro de las divisas.</p> <p>11. El Gerente de la UACBC deberá notificar vía correo electrónico al Gerente de Protección de Activos el cronograma de entrega a fin de agilizar el proceso en recepción del lobby. Esta notificación debe realizarse con 48 horas de antelación.</p> <p>Entrega de las Divisas en Efectivo:</p> <p>12. El Gerente de Servicio / Gerente de la Unidad de Atención al Cliente/ Supervisor de Operaciones y Servicios deberá entregar el efectivo al cliente en el Centro de Negocios de Galipán.</p> <p>13. El Gerente de la UACBC deberá acompañar al cliente o autorizado de Banca Corporativo/Empresas para proceder a la entrega del efectivo.</p>	

Imagen Nro. 7. Ejemplo de normas de proceso auditable en OneDrive.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Una vez, el Gerente de Operaciones y Servicios, acceda a la carpeta dispuesta en Office 365 bajo las bondades de OneDrive, podrán descargar el proceso seleccionado para su futura reproducción y comunicación.

Factibilidad técnica de la acción:

Se considera que la factibilidad técnica indica si se dispone recursos necesarios como el equipo y herramientas para efectuar las actividades o procesos que requiere el desarrollo del proyecto, en esta segunda acción se puede afirmar que se disponen con todos los recursos tecnológicos como intranet, office 365, OneDrive y

aplicaciones de Word, Excel, PowerPoint, Adobe, para ejecutar la creación de un canal de comunicación de intervención y consulta, que permitiría la revisión de los procesos auditables con aporte a mantener la comunicación constante entre los Gerentes de Operaciones que conforman las 11 oficinas de la región Central de Bancaribe.

Factibilidad económica de la acción:

En base a que la acción utilizará directamente los recursos tecnológicos y canales de comunicación dispuestos por la organización, específicamente Office 365, correo electrónico Outlook y telefonía, no requiere de costo alguno a adicional para ejecutar la convocatoria.

Recursos a utilizar:

Estación de trabajo que contenga:

- 1.- Intranet operativa.
- 2.- Sistema Office 365.
- 3.- Bondades de OneDrive.
- 4.- Sistema Office 365, con aplicaciones de Excel, Word, PowerPoint, Adobe

ACCIÓN 3:

Integrar al proceso de formación de la herramienta de consulta, a cada Gerente de Operaciones y Servicios de las 11 oficinas que integran la región Central de Bancaribe.

En la conformación de la acción, participarán los Gerentes de Operaciones y Servicios, así como también el Vicepresidente Regional y el Gerente de Capital Humano, con el propósito de garantizar el proceso de formación introductorio a la utilización de la herramienta bajo los siguientes pasos:

- Reunión grupal, con frecuencia semanal por un mes por parte del Vicepresidente Regional y el Gerente de Capital Humano, en conjunto con los 11 Gerentes de Operaciones y Servicios de las oficinas de la región central, para ejecutar el proceso de formación introductorio a la herramienta.
- Reunión de los Gerentes de Operaciones y Servicios, con frecuencia semanal por un mes, con los integrantes de las estructuras de las oficinas, para ejecutar el proceso de formación introductorio a la herramienta.
- Realizar seguimiento mensual por parte del Vicepresidente Regional y los Gerentes de Operaciones y Servicios a los nuevos procesos establecidos en la herramienta.

Factibilidad técnica de la acción:

Tomando en consideración que la factibilidad técnica indica si se dispone de los recursos necesarios como el equipo y herramientas para efectuar las actividades o procesos que requiere el desarrollo del proyecto, en esta tercera acción se puede afirmar que se disponen de todos los recursos tecnológicos dispuestos por la organización, para ejecutar al proceso de formación de la herramienta de consulta los Gerentes de Operaciones que conforman las 11 oficinas de la región Central de Bancaribe.

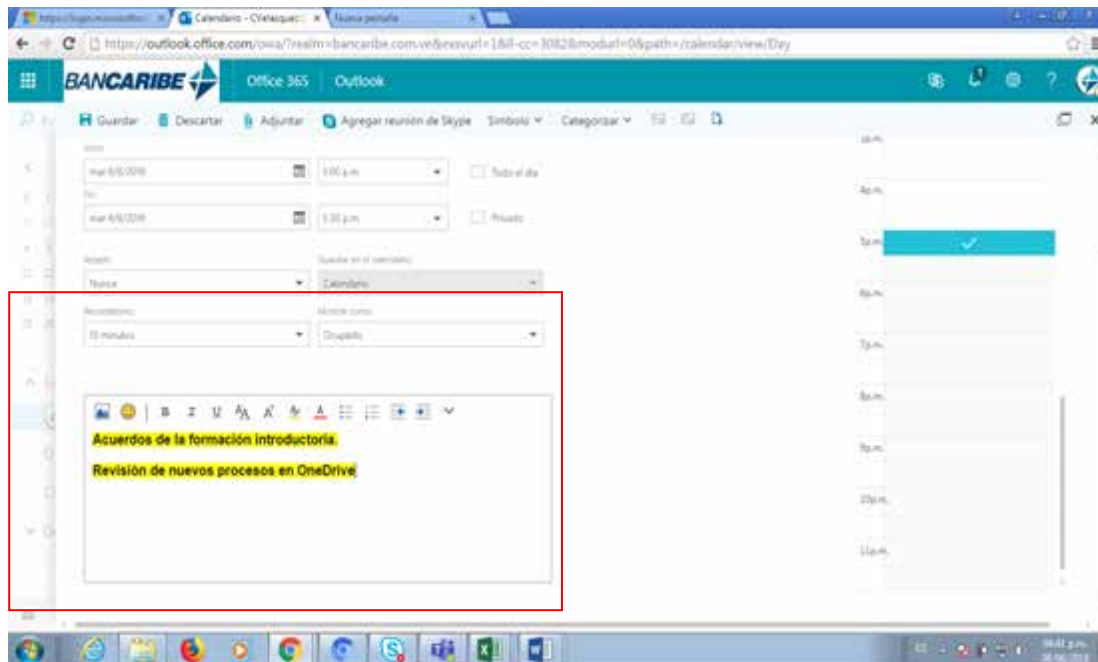


Imagen Nro. 8. Minuta de Acuerdo Electrónica.

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la imagen antes mostrada, se puede evidenciar que a través de la herramienta Office 365, los acuerdos que se pudiesen realizar una vez culminadas la fase de formaciones introductorias, con la posibilidad de incorporar en línea a todos los involucrados en dicho proceso de formación, que para este caso propuesto se refieren a los Gerente de Operaciones y Servicios, de las oficinas que conforman a la Región Central de Bancaribe, fortaleciendo así la comunicación interna de sus miembros en base a la estrategia realizada.

Factibilidad económica de la acción:

En la presente acción, se utilizará directamente los recursos tecnológicos y canales de comunicación dispuestos por la organización, específicamente Office 365, correo

electrónico Outlook y telefonía, por lo cual no se requiere de costos adicionales para ejecutar los diversos aspectos que contemplan la acción.

Recursos a utilizar:

Estación de trabajo, que contenga:

- 1.- Intranet operativa.
- 2.- Sistema Office 365.
- 3.- Bondades de OneDrive.
- 4.- Sistema Office 365, con aplicaciones de Excel, Word, PowerPoint, Adobe.

REFLEXIONES FINALES

Durante el desarrollo de la presente investigación, se logró determinar algunas carencias comunicacionales que afectan a las calificaciones de los resultados auditables, dentro de las actividades que realizan los Gerentes de Operaciones y Servicios en las oficinas de la Región Central de Bancaribe.

Por ello, se permite proponer algunas recomendaciones que podrían ayudar a solventar la situación antes señalada. Con este fin, se exhorta a la Vicepresidencia de Banca Comercial de Bancaribe, las siguientes medidas:

- Se sugiere a la Vicepresidencia de Banca Comercial de Bancaribe, estudiar esta propuesta presentada para la creación de la estrategia de comunicación como herramienta para mejorar los resultados de los procesos auditables en las oficinas de la Región Central de Bancaribe.
- Proponer a la Vicepresidencia de Banca Comercial de Bancaribe, talleres de capacitación o formación al equipo de Gerente de Operaciones y Servicios, con el propósito de fortalecer la comunicación interna en referencia a los procesos auditables. Con la finalidad de cumplir con los requisitos necesarios para un desempeño óptimo de la organización y solventar los obstáculos causados por la inadecuada ejecución de algunos procesos auditables.
- Aplicar regularmente evaluaciones con el objetivo de asegurar el aprendizaje del Gerente de Operaciones y Servicios, y así verificar que sus conocimientos estén a la par con las nociones necesarias para mejorar su desempeño en las calificaciones de las auditorías a los procesos auditables.
- Realizar seguimientos por parte de la Vicepresidencia Regional y Capital Humano, con frecuencias semanales, quincenales y mensuales, a los diversos

acuerdos establecidos en los procesos de formación de los equipos de Gerentes de Operaciones y Servicios.

- Mantener constantemente actualizadas las diversas carpetas y sub carpetas creadas en Office bajo las bondades de OneDrive de los diversos procesos auditables, indispensables para las actividades diarias a ejecutar por parte de los Gerentes de Operaciones y Servicios, que integran a la región Central de Bancaribe.
- Se plantea revisar el módulo de Biblioteca Virtual, actual herramienta de consulta para los procesos auditables que posee la organización, en base a las carencias que presenta a nivel de conexión, comunicación y revisión.
- Se entrega el presente trabajo de investigación, como posible desarrollo para la comunicación y formación de los equipos de trabajos de la organización, ya que un proceso de formación bien estructurado y una gerencia participativa generará el camino para la maximización de los resultados positivos, así como canales especializados de la comunicación interna.
- Se recomienda la siguiente propuesta a la organización, como canal de referencia para futuros desarrollos y mejoras a las capacidades ya instaladas con visión de cambios medulares, que permita alimentar los canales comunicación de forma constante y garantice la ejecución de los procesos de forma correcta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, Horacio (2010). **Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica**. Editorial Gesbiblo S.L. Madrid, España.

Arias, Fidas (2006). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica** (5ta ed.). Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

Arter, Dennis (2003). **Auditorias de calidad para mejorar la productividad**. Tercera Edición Editorial ASQ Quality Press. Milwaukee, Wisconsin EEUU.

Balestrini, Mirian (2006). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.

Bouquet, Fernando (2013), **Estrategias comunicacionales para el incentivo de la identidad corporativa de Locatel Parque Aragua**, Trabajo de Grado. Universidad Bicentennial de Aragua.

Capriotti, Paul (2014). **La Comunicación Interna**. Documento en Línea. Disponible: <http://plcapriotti.blogspot.com/2014/03/comunicacion-interna.html>. Consulta: 2017, abril 14.

Claret, Arnoldo (2011). **Cómo hacer y defender una tesis**. Editorial Texto C.A. Caracas, Venezuela.

Delgado, Yamile, Colombo, Leyda. y Orfila, Rosmel (2003). **Conduciendo la investigación**. Editorial Comala. Caracas, Venezuela.

Delgado, Yamile (2013). **La investigación social en proceso: Ejercicios y Respuestas**. Dirección de medios y publicaciones de la Universidad de Carabobo, Departamento de producción editorial. Valencia, Venezuela.

Fernández Arena, José (2010). **La Auditoria Administrativa**. Editorial Diana. México.

Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004). **Diccionario de Marketing**. Edición de Cultural S. A. España.

Franklin, E y Krieger, M (2011). **Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina**. Pearson Educación. México.

Galeano, Ernesto (2003). **Modelos de Comunicación**. Editorial MACCHI. Buenos Aires, Argentina.

Gómez, C. (2012) **Gestión comunicacional del supervisor del Centro de Contacto de Empresas Polar en la formación de equipos de alto desempeño**. Trabajo de grado para optar a la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional de la Universidad José Antonio Páez. Dirección General de Postgrado. Valencia, Venezuela.

González, Fernando (2006). **Personalidad y Educación**. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.

Guerra, Alexei (2007). **Cambio, Organización y Entorno, Apuntes para su estudio**. Libro en Línea. Disponible: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/index.htm>. Consulta: 2017, febrero 13.

Gutiérrez, A (2009). **Estrategias de comunicación interna en las Universidades del Municipio Maracaibo**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias de la Comunicación, mención Gerencia de la Comunicación. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo, Venezuela.

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hurtado de Barrera, Jacqueline (2010). **Metodología de la investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia**. (4ª ed.). Caracas-Bogotá: Ediciones Quirón- Sypal.

Libaert, Thierry (2009). **El Plan de Comunicación Organizacional**. Editorial Limusa. México.

Muriel, Ma. Luisa y Rota, Gilda (1980). **Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas**. Editora Andina. Quito, Ecuador.

Ongallo, Carlos (2007). **Manual de Comunicación Guía para Gestionar el Conocimiento, la Información y las Relaciones Humanas en Empresas y Organizaciones.** (2a. Edición) Editorial Pentanos. Madrid, España.

Parella Santa y Martins, Feliberto (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa** (2a ed.). FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

Pizzolante, Italo (2011). **El Poder de la Comunicación Estratégica.** Editorial Intermedio Círculo de Lectores. Bogotá, Colombia.

Ramírez, Tulio (1999). **Cómo hacer un proyecto de investigación.** Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Rolando, A., Rivas, R., Hidalgo, C., Ortega M., (2010). **Diagnóstico de la Comunicación Estratégica en las empresas Salvadoreñas Distribuidoras de productos de Consumo.** Maestro en Comunicación. Universidad Centroamericana “José Simeon Cañas”. El Salvador.

Rodríguez Yajaira, Ochoa de Rigual Nilda, Pineda Miguel A (2010). **La Experiencia de investigar. Recomendaciones precisas para realizar una investigación y no morir en el intento.** Dirección de Medios y Publicaciones. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Ruiz, Carlos (2002). **Instrumentos de Investigación Educativa, procedimientos para su diseño y validación** (2a ed.). Venezuela: CIDEG.

Rusque, María (2003). **De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa.** Vadell Hermanos Editores. Caracas, Venezuela.

Sabino, Carlos (1992). **El Proceso de Investigación.** (1ra Edición). Editorial Panapo, Caracas, Venezuela.

Sabino, Carlos (2007). **El Proceso de Investigación.** (2da Edición). Editorial Panapo, Caracas, Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2002). **El Proyecto Factible: una modalidad de investigación**. Dubs de Moya, Renie Sapiens. Revista Universitaria de Investigación ISSN: 1317-5815, vol. 3, núm. 2. Caracas, Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. (4ª ed.) Fondo Edit. De la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.

Valdez, Luis (1992). **Comunicación y manejo de sentimientos**. CEB Cerro del Judío. México.

Verderber, Rudolph (2010). **Comunicación oral efectiva**. Cengage Learning (14 Edición). México.

West, Richard y Turner, Lynn H (2005). **Teoría de la comunicación. Aplicación y Praxis**. Mc Graw-Hill Interamericana. México.

ANEXOS

ANEXO A

—



-

○
○
○
○
○

○
○
○
○
○
○

○
○
○
○
○
○

○
○
○
○
○
○

○
○
○
○
○
○
○

○
○
○
○
○
○
○

○
○
○
○
○
○
○

○
○
○
○
○
○
○

○
○
○
○
○
○
○

○
○
○
○
○
○
○

○
○
○
○
○
○
○

○
○
○
○
○
○
○

○
○
○
○
○
○
○

○
○
○
○
○
○
○

○
○
○
○
○
○

○
○
○
○
○
○

ANEXO B



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

Título: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE LAS CALIFICACIONES DE PROCESOS AUDITABLES EN LAS OFICINAS DE LA REGIÓN CENTRAL EN BANCARIBE.

Autor: César A. Velásquez G.

Formato de Validación de Expertos

CRITERIOS	PERTINENCIA		CLARIDAD		COHERENCIA		DECISIÓN		
	(Conveniencia)		(Redacción)		(Correspondencia)				
ÍTEMS	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Dejar	Modificar	Quitar
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									

DATOS DEL EXPERTO		
Nombre y Apellido	Cédula de Identidad	Firma
Profesión	Nivel Académico	Fecha

ANEXO C

Resultados del Cuestionario Aplicado

ÍTEMS	SUJETOS											Varianza Si2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	0,164
2	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	0,255
3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	0,418
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	0,164
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	0,164
6	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	0,164
7	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	0,218
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	0,091
9	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	0,164
10	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	0,218
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0,000
12	2	2	3	4	3	3	2	4	2	2	3	0,618
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0,000
14	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	0,164
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0,000
TOTAL	64	61	65	69	69	66	66	69	66	59	66	
Ítems												2,800
Varianza Total												10,273

Fuente: Elaboración propia (2018).