

ME.PER
(01)
2000

71961 c.0

UNIVERSIDAD
GABRIELA MISTRAL
Carrera de Periodismo

La eficiencia de los medios escritos de comunicación en las entidades bancarias que operan en Chile

Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias Sociales y de la
Información y Cientista Político.

Alumnos: Cristián González

Sebastián Lavandero

Profesor Guía: Evelyn Schnitzler

Asesor Metodológico: Guillermo Holzman

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

I. OBJETIVO DE LA

MEMORIA.....	3
--------------	---

1. Objetivo General

2. Objetivos Especificos

PARTE I

II. MARCO

TEÓRICO.....	4
--------------	---

1. Comunicación

1.1 Las Funciones de la Comunicación.....	5
---	---

1.2 Formas de Comunicación.....	5
---------------------------------	---

1.3 Pasos para lograr una Comunicación Efectiva.....	7
--	---

2. <u>Comunicación Organizacional</u>	9
---	---

3. <u>Identidad Corporativa</u>	10
---------------------------------------	----

4. <u>Imagen Corporativa</u>	11
------------------------------------	----

5. <u>Comunicación Interna</u>	15
--------------------------------------	----

5.1 Objetivos de la Comunicación Interna.....	20
---	----

5.2 Componentes de la Comunicación Interna.....	21
---	----

5.3 Funciones de la Comunicación Interna.....	22
---	----

5.4 Requisitos para la Comunicación Eficaz en la Empresa.....	23
---	----

5.5 Comunicación de Dirección.....	25
------------------------------------	----

6. <u>Flujos de la Comunicación</u>	26
---	----

6.1 Comunicación Vertical Descendente.....	27
--	----

6.1.1. Problemas de Comunicación

Descendente.....	30
------------------	----

6.2 Comunicación Vertical Ascendente.....	31
---	----

6.2.1. La Comunicación Ascendente es Eficaz.....	31
--	----

6.2.2. Problemas de la Comunicación Ascendente.....	32
---	----

6.3	<u>Comunicación Horizontal</u>	33
6.3.1.	La Comunicación Horizontal es Eficaz.....	33
6.3.2.	Problemas de la Comunicación Horizontal.....	34
6.	<u>Variables de Comunicación en las Organizaciones</u>	34
7.1.	Las Comunicaciones “no” Verbales en las Organizaciones.....	37
7.	<u>Comunicación Formal</u>	40
8.	<u>Comunicación Informal</u>	41
10.	<u>Políticas o Estrategias de Comunicación</u>	43
11.	<u>Barreras de Comunicación</u>	46
11.1.	Falta de Información.....	48
12.	<u>Públicos</u>	49
13.	<u>Medios Instrumentales de Comunicación Interna</u>	52
14.	<u>El Director Comunicacional y los Medios de Comunicación en la Empresa</u>	54
14.1.	Características Formales de la Comunicación.....	56
14.2.	Medios de Comunicación de la Empresa.....	56
14.2.1.	Objetivos de los Medios de Comunicación en la Empresa.....	58
15.	<u>Cultura Organizacional</u>	59
16	<u>Revistas Institucionales</u>	60
16.1.	Características de una Revista de Empresa.....	64
16.2.	Contenido de las Revistas de Empresa.....	64
16.3.	Beneficios que Reporta a la Empresa.....	66
16.4.	Armado de Publicación.....	72
17.	<u>Definición de eficiencia</u>	80

PARTE II

III. DESARROLLO

1. <u>Metodología utilizada para el estudio al interior de los bancos</u>	31
2. <u>Definición de Variables</u>	
2.1 Objetivos de los Soportes.....	33
2.2 Análisis del Soporte.....	34
3. <u>Entrevista a los encargados de comunicación de los bancos</u>	
3.1 Entrevista Banco Crédito inversiones.....	35
3.2 Entrevista al Banco Bice.....	36
3.3 Entrevista Citibank.....	37
3.4 Entrevista BankBoston.....	38
3.5 Entrevista Banco BHIF.....	90
3.6 Entrevista Banco Santander.....	92
3.7 Entrevista Banco del Estado de Chile.....	93
3.8 Entrevista Banco de A. Edwards.....	95
3.6 Entrevista Banco Sud Americano.....	96
3.7 Entrevista Banco de Santiago.....	98
4. <u>Encuesta aplicada al Banco Bice</u>	100
5. <u>Encuesta aplicada a BankBoston</u>	102
6. <u>Análisis cualitativo Banco Bice</u>	105
7. <u>Análisis cualitativo BankBoston</u>	130
8. <u>Resumen Análisis cualitativo</u>	153
9. <u>Análisis de revistas institucionales</u>	
9.1 Análisis de la revista institucional del BCI.....	157
9.2 Análisis del Boletín Banco Bice.....	162
9.3 Análisis de la revista del Citibank.....	165
9.4 Análisis de la revista del BankBoston.....	168
9.5 Análisis de la revista del BHIF.....	172

Introducción

Vivimos en un mundo inmerso de complejidades. Los reiterados bombardeos
muciosos circulan a una velocidad incierta en nuestra mente y sólo se logra almacenar
saberes parciales tan disímiles a los conocimientos universales de otrora. El exceso de
los flujos informativos genera desórdenes interactivos en nuestro entorno lo que lleva a
una necesaria especialización de los individuos en una sociedad altamente mecanizada.
Las organizaciones empresariales no escapan a esta realidad, debido a que es la matriz
de una sociedad interdependiente.

En la década de los '90, el manejo de la información se ha transformado en la
pedra angular de toda organización. Las corporaciones requieren de formulaciones
estratégicas necesarias, para alcanzar las propuestas, materializar la misión y fortalecer la
identidad empresarial. El diseño cuidadoso de un sistema relacional con el entorno, la
planificación y control de las políticas de comunicación, constituyen en la actualidad la
pieza clave en la gestión empresarial avanzada.

En la actualidad, los medios que quieren obtener las mejores ventajas competitivas
no apelarán sólo a una producción en constante crecimiento, sino también a un
fortalecimiento de las redes internas de información, a través de distintos mecanismos
denominados; soportes o medios internos, que tienen por objeto unificar tanto a los
elementos directivos como a los trabajadores en torno a la misión de la empresa.

El posicionamiento de las organizaciones no sólo se logra por una adecuada estrategia publicitaria, también es imprescindible establecer un apropiado clima organizacional, con el fin estimular a los integrantes de la corporación. Traducir la filosofía y los objetivos de la empresa, una imagen que al ser utilizada interna y externamente, posibilite alcanzar un sólido liderazgo. Para ello, queremos encontrar los instrumentos que hagan posible dicha necesidad.

Nos abocaremos a la realización de un trabajo netamente investigativo, abordando nuevos tópicos en el área corporativa. Realizaremos un estudio profundo de los medios escritos en el sector bancario, con el fin de comprobar el grado de eficiencia o eficacia de los mismos. Crearemos un marco teórico sustentado por encuestas que permitan responder las inquietudes de toda organización, y de este modo, toda la información recopilada podrá ser utilizada como un manual de sugerencia para los expertos en la materia.

L- OBJETIVOS DE LA MEMORIA

L1. Objetivo general

Conocer los grados de eficiencia de los medios de comunicación internos escritos de los bancos, relacionados a los objetivos con que fueron elaborados.

L2 Objetivos específicos

1. Profundizar, conocer y definir los objetivos y funciones de la comunicación interne en las organizaciones.
2. Conocer, definir y analizar los objetivos desarrollados por los bancos, en relación, a los medios de comunicación escritos.
3. Entrevistar a los encargados de la elaboración de los medios escritos internos de los Bancos.
4. Analizar los medios de comunicación existentes al interior de los Bancos.
5. Construir un manual de sugerencias para la elaboración de los medios de comunicación internos efectivos, en relación, a sus objetivos.

PARTE 1

II. MARCO TEÓRICO

1. Comunicación

Resulta necesario conocer que es la comunicación antes de profundizar en la importancia y la conceptualización de este proceso en el manejo institucional de la gestión.

Una definición aceptada para comunicación es entenderla como un proceso de transmisión y percepción de mensajes entre emisor/es y receptor/es a través de canales determinados con un código establecido que en el ámbito de las empresas necesita conseguir la asunción de dichos mensajes – acordes y ligados a la política, estrategia y práctica de la empresa – y su puesta en práctica de forma sistemática y ordenada.

Como hemos visto la comunicación tiene una connotación de dinamismo debido a ser considerada como un proceso, el cual está compuesto por siete partes: (1) La fuente de comunicación; (2) La codificación; (3) el mensaje; (4) el canal; (5) la decodificación; (6) el receptor; y (7) la retroalimentación. Bajo este prisma otra acepción de este concepto es concebirlo como aquella interacción entre una fuente y un receptor a través de un mensaje que el primero envía al segundo y mediante el cual, la fuente busca una determinada conducta en el receptor, dentro de un medio, espacio y tiempo.

Resulta interesante destacar que el acto de comunicar trae consigo una dirección, una motivación de generar un cambio en él o los receptores. En este sentido, la

comunicación “es un acto de persuasión y, por lo tanto, tiene una dirección o sentido. No existe la comunicación que no pretenda insinuar una acción un pensamiento o, en general, una conducta”.¹

1.1. Las funciones de la comunicación

La comunicación desempeña cuatro funciones dentro de un grupo u organización:

- Control: la comunicación actual para controlar el comportamiento de los miembros de una organización.
- Motivación: La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando, lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio.
- Expresión emocional: La comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.
- Información: la comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones.

1.2. Formas de comunicación

Se tiende a pensar que existe una forma de comunicación, pero en realidad existen muchas como la personal, empresarial, comercial e interpersonal. La comunicación interpersonal es básica para el desarrollo de las otras formas y se define de cómo “el

¹ Johansen, Oscar. (1975). *Las comunicaciones y la conducta de la organización*, pág 82

proceso de interacción entre individuos que tratan de transmitir estímulos, a través de símbolos, y que pretenden la modificación de la conducta.”²

Un experimento de Harold Leavitt, en relación, a la comunicación revela las siguientes conclusiones:

- La comunicación en una dirección es considerablemente mucho más rápida que la de dos direcciones. Aparentemente también más limpia y eficiente, pero es menos precisa.
- La comunicación en dos direcciones es más precisa que la de una dirección. Los receptores reproducen más fielmente el mensaje y se sienten más seguros de sí mismos, y hacen juicios más correctos sobre si aciertan o no.
- El emisor se siente psicológicamente atacado en el sistema de dos direcciones, porque los receptores captan sus equivocaciones y olvidos, y se los hacen saber, originándose conflictos entre ellos.
- La comunicación de doble dirección es más ruidosa y desordenada. Los receptores interrumpen al emisor y también lo hacen entre ellos, además, los sujetos más lentos relentizan la comunicación.

Es importante destacar que la comunicación de una dirección es utilizada para dar órdenes por lo tanto se vincula con la comunicación formal de las organizaciones y

² Dasi, Fernando y Martínez-Vilanova, Rafael.(1996) “Comunicación y negociación comercial”.
Pág 28

especialmente con la comunicación formal descendente que tiene por objeto la realización del trabajo en forma adecuada.

Esta comunicación tiene como ventajas:

- Ser rápida
- Requiere de menor esfuerzo personal.

Como desventajas:

- Su resultado puede no coincidir con los objetivos establecidos previo a la comunicación.
- El receptor no puede pedir explicaciones y no puede aportar su punto de vista y sugerencias.

Por su parte, la comunicación de doble dirección permite una comunicación y una alimentación de informaciones que permite a los ejecutivos de las compañías decidir, en base, a una certidumbre informativa, lo cual aumenta la eficacia de la comunicación y mejora el clima laboral, puesto que los empleados se sienten parte de la organización.

1.3. Pasos para lograr una comunicación efectiva

Para lograr el objetivo de la comunicación y hacerla más efectiva los autores Dasi y Martínez-Vilanova, presentan los siguientes pasos:

- ✓ **Planificar el mensaje:** Debemos tener muy claro qué es lo que queremos decir y cómo queremos decirlo. El objetivo es organizar el contenido del mensaje.

- ✓ **Adaptar el código al receptor:** Debemos utilizar las palabras y los signos del mensaje, de forma que el receptor comprenda el significado de lo que estamos diciendo, evitando todo tipo de tecnicismo o jerga personal. El objetivo es adaptar el mensaje al nivel del otro.
- ✓ **Seguir un orden lógico en la comunicación:** Quiere decir que debemos organizar todo un proceso de argumentación del mensaje, pasando desde los aspectos más generales a los específicos. Además, debemos conseguir que el ritmo de habla sea apropiado, de forma que nos puedan seguir sin dificultad. El objetivo es captar la atención.
- ✓ **Utilizar la empatía:** En todo momento debemos intentar sintonizar con el emisor, de forma que podamos acercarnos a la manera de pensar y sentir del receptor, lo que vulgarmente decimos "ponerse en el lugar del otro". Debemos evitar cualquier tipo de prejuicios que podamos sentir hacia otra persona. También es conveniente buscar el momento y el lugar adecuado para comunicar. El objetivo es crear y mantener el interés.
- ✓ **Escuchar y observar:** Es muy importante que a lo largo de nuestro diálogo seamos capaces de ver, qué efecto causa en el otro nuestro discurso. También deberemos estar muy atentos a los mensajes verbales y no verbales del receptor. Cuando este no pide algún tipo de aclaración no interrumpirle. El escuchar, nos permitirá analizar lo que dice y relacionarlo con la situación del momento. El objetivo es verificar que el proceso de comunicación se realiza en la forma y modo convenido.

✓ **Preguntar continuamente:** No debemos dar nada por sentado. Hay que hacer la retroalimentación permanentemente para comprobar si han entendido correctamente nuestro mensaje. Al preguntar continuamente, nos permite hacer hablar al receptor, y saber en todo momento si comprende el mensaje, o no, o carece de interés en él. El objetivo es comprobar y asegurar que el mensaje llega completo y en los tiempos previstos.

2. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional se entiende como el enfoque integrado de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivo presentes³.

También es aquella actividad total de comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados.

Entendiendo a la comunicación corporativa como aquella que vincula las relaciones informativas tanto con el interior como el exterior de la empresa esta aparece como “un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”.⁴

³ Blauw. E..(1994), *Het Corporate Image, vierde geheel herziene druk, De Viergang: Amsterdam (4^a edición. First published 1986).*

⁴ Van Riel. C. (1997) *Corporate Communication*, Prentice Hall: Madrid.

Los términos Identidad e Imagen son dos conceptos centrales en la comunicación corporativa. Son frecuentemente utilizados en las descripciones de las estrategias de comunicación de la empresa. Generalmente, se acepta a la imagen como el retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivos, mientras que se asocia a la identidad con la forma en la que una empresa se presenta a los públicos objetivos.

3. Identidad corporativa

En un principio, la identidad corporativa era sinónimo de logotipo, estilo corporativo, y otras formas de simbolismo utilizadas por una organización. El concepto se ha extendido, y se ha hecho más amplio, ahora se refiere a la forma en la que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos. Una empresa con una identidad corporativa fuerte y convincente puede lograr mucho más con los distintos públicos objetivos. Una fuerte identidad corporativa es efectiva en las siguientes formas:

- ° Aumentar la motivación entre sus empleados
- ° Inspirar confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa
- ° Tener conciencia del importante papel de los clientes
- ° Tener conciencia del papel vital de los públicos objetivo financieros.

La identidad corporativa es la autopresentación y el comportamiento de una empresa, o nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente

Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y, en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los elementos de la empresa como unidad única, tanto de manera interna como externa.

Paralelamente, "identidad corporativa refleja la capacidad distintiva y las características individuales reconocidas de una empresa. Identidad, en este sentido, también incluye la distinción y reconocimiento de las partes de toda la empresa, y la unión de esas partes al todo".⁵

Finalmente, la identidad corporativa se manifiesta en el comportamiento y comunicación de la empresa, y en su expresión estética y formal; también puede verse como el resultado perceptivo entre públicos objetivos internos y externos.

4. Imagen corporativa

Una imagen es como un carrete fotográfico que está a punto de ser revelado en la mente de las personas. Proporciona a quien la recibe (individuo), un medio para el que simplificar la realidad de los objetos, a través de conceptos como "bueno-malo" y "agradable-desagradable".

La imagen de un objeto se crea por medio de un conjunto de impresiones que experimentan los individuos cuando se enfrentan a él, directa o indirectamente. Poco a

⁵ Tanneberger, A., (1987). "Corporate Identity. Studie zur theoretischen Fundierung und Prazisierung der Begriffe Unternehmenspersonlichkeit und Unternehmensidentitat", Dissertation Universitat Freiburg, Switzerland.

Las empresas medias han reconocido la importancia de la imagen corporativa, debido a su condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico.

Una imagen corporativa sólida es un incentivo para la venta de productos y servicios. Ayuda a la empresa media a contratar a los mejores empleados, y genera confianza entre los públicos objetivo internos y externos.

Definimos la imagen como "una combinación de aspectos del producto distintas de sus características físicas. Pero que, sin embargo, se identifican con él. Como ejemplos están la marca, símbolos utilizados en publicidad, respaldo de una figura conocida, y país de origen".⁶

También la imagen hace referencia a una impresión global y viva que mantiene un público concreto hacia una empresa, en parte como resultado del procesamiento de la información (dar sentido) llevado a cabo por los miembros del público, y, en parte, por la comunicación global de la empresa en cuestiones que tienen que ver con su naturaleza, es decir, el retrato fabricado y proyectado de sí misma.

La imagen es un código de memoria, o mediador asociativo, que proporciona información especialmente paralela para mediar respuestas abiertas, sin necesidad de ser conscientemente experimentadas como imagen visual.

Es importante entender que la comunicación para las organizaciones es esencial puesto que éstas "se nutren de información, dependen para vivir de las redes y sistemas de comunicación, que hacen posible que muchas personas trabajen en armonía. El flujo

⁶ Erickson, G.M., J.K. Jonhanssen and P. Chao, (1984), "Image variables in multittribute product evaluations: Country-of-origin effects", *Journal of Consumer Research*, 11, 694-9.

información, es el que mantiene unida a una organización para formar un todo coherente²⁹⁷.

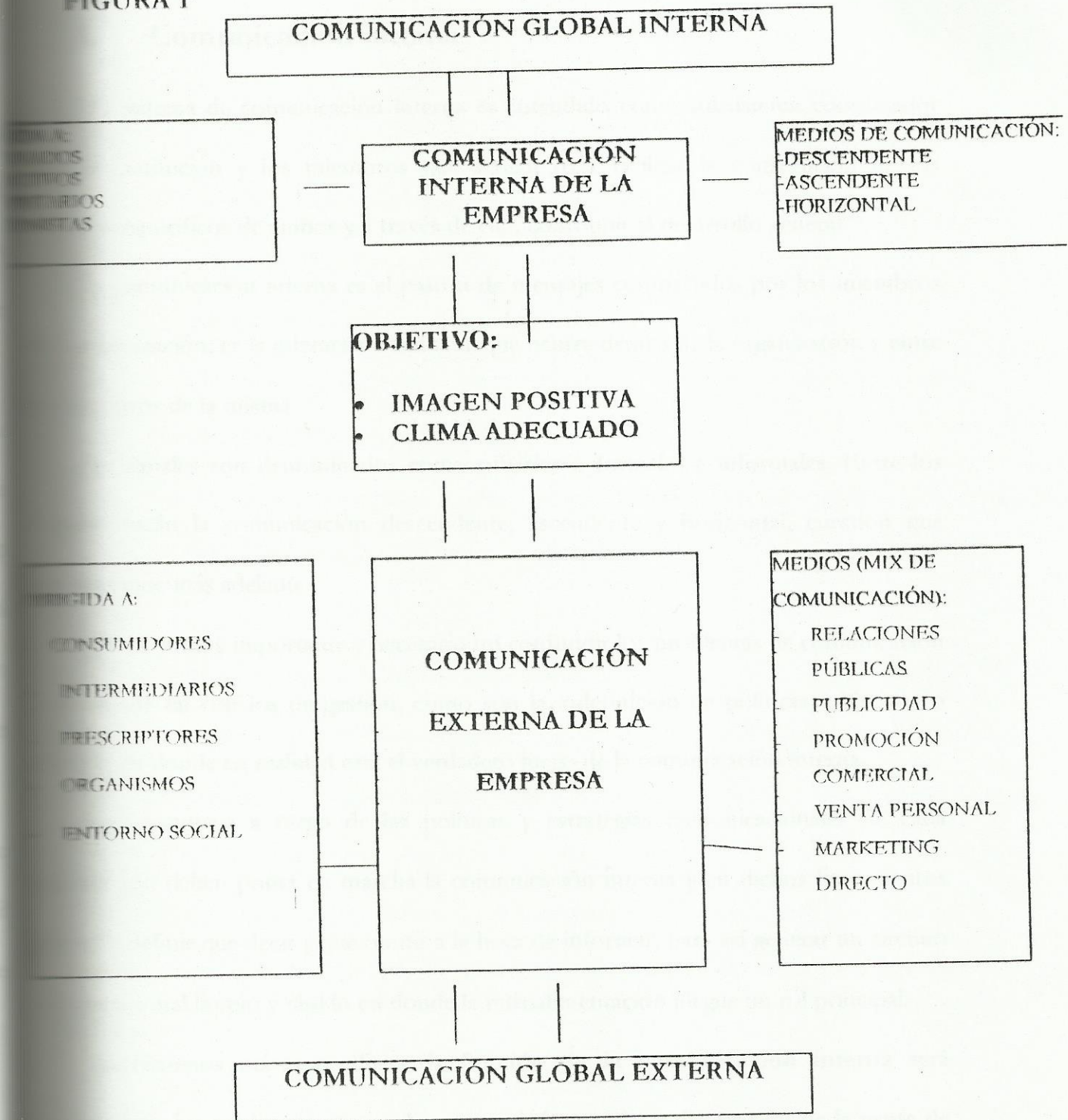
Otro acercamiento al valor de la comunicación dentro de las instituciones es saber que toda organización necesita un manejo adecuado de la información para lograr **cohesión, productividad y eficiencia**. Por ello, es fundamental un manejo estratégico y una política sólida al respecto, por parte de quienes están a cargo del control administrativo.

Ahondando en la comunicación organizacional la entendemos como aquella actividad de gestión relacionada con la información que diariamente se produce en una empresa o institución tanto en el ámbito de servicios como de productos o actividades que afectan a un determinado público o colectivo social y que se transmiten a través de los medios de comunicación. Es decir, lo que este tipo de comunicación se plantea como objetivo es aportar al público o cliente una serie de conocimientos internos y externos de la empresa, de sus productos, servicios, cultura, etc.

El objetivo de la comunicación empresarial tanto interna como externa, es conseguir **una imagen positiva y un clima adecuado**, para que se conozca su misión, los productos que fabrica o servicios que ofrece, así como los objetivos empresariales que persigue. (ver figura 1)

²⁹⁷ Levitt y otros, 1973, en Everett 1980, pág. 59.

FIGURA 1⁸



⁸ Dasi, Fernando y Matínez-Vitanova, Rafael. "Comunicación y negociación comercial". Página 59.

5. Comunicación interna

"El sistema de comunicación interna es entendido como subsistema coordinador entre la institución y los miembros que actúan para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y a través de ello, contribuir al desarrollo general"⁹

La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de la organización y entre los miembros de la misma.

Sus canales son denominados como oficiales o formales e informales. Entre los formales están la comunicación descendente, ascendente y horizontal, cuestión que describiremos más adelante.

Ahora es muy importante y necesario no confundir los problemas de comunicación propiamente tal con los de gestión, como son la indefinición de políticas, objetivos o métodos, en donde en realidad está el verdadero juego de la comunicación interna.

Los ejecutivos a cargo de las políticas y estrategias comunicacionales de cada organización deben poner en marcha la comunicación interna y en dichos lineamientos generales definir que decir y que omitir a la hora de informar, para así generar un circuito comunicacional limpio y rápido en donde la retroalimentación juegue un rol principal.

En términos más específicos, la **función de la comunicación interna** será proporcionar los medios, crear canales, poner información a disposición de la gente de manera que puedan entenderse claramente.

La comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa susceptible de conciliar entre sí al momento del personal en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en cada uno el conocimiento de la empresa como entidad.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Promover una buena comunicación a todas las escalas y jerarquías.
- Suscitar sentimientos de pertenencia, relaciones de identidad ligados a la cultura de la empresa.
- Hacer partícipes de los cambios organizacionales a sus trabajadores.
- Mejorar la participación de los empleados.

La comunicación interna debe centrarse en la finalidad, en lo que se desea lograr, y pensar en canales y medios como punto de partida. Así, las tareas prioritarias de los encargados de Comunicación interna deberían ser:

- Identificar prioridades a comunicar.
- Averiguar grados de conocimiento de un tema y factores de actitud relevantes.
- Detectar las áreas de interés del personal y, también, las que están en conflictos con la empresa.
- Definir claramente la situación ideal que se desea alcanzar.

- Estimar los recursos que sean necesarios para cumplir con los puntos anteriores.

Entre los proyectos de Comunicación interna que hoy consideran en la mayoría de empresas se encuentran los siguientes:

□ **Programas de inducción.**

Estos programas constituyen una oportunidad para crear desde el comienzo una base de entendimiento entre la empresa y sus nuevos empleados. Estos programas se llevan a cabo, a través de reuniones, ayudas audiovisuales y charlas.

□ **Reuniones con los empleados.**

Estas proporcionan un sencillo modo de establecer contactos con y dentro de grupos prioritarios específicos o con el personal en general. Un intercambio abierto de puntos de vista, cara a cara, les permite convertirse, tal vez, en el mejor modo de crear una atmósfera en la que puedan presentarse peticiones y sugerencias convirtiéndose en una excelente oportunidad de comunicación.

□ **Comités eventuales o permanentes.**

Comprende desde pequeños grupos creados para resolver un problema determinado, hasta grandes equipos que se reúnen a intervalos regulares como parte de un amplio programa de relaciones internas.

□ Talleres de trabajo fuera de la empresa.

Estos eventos agrupan a pequeñas unidades dentro de la organización en actividades recreativas, pero en las que guiados por un profesional (psicólogo), se desarrollan temas del ambiente laboral y las relaciones personales de los participantes.

□ Publicaciones internas.

Tienen un gran valor debido a que llegan a todos los empleados, unificando los medios de comunicación, en torno a los objetivos que persigue el contenido de dichas publicaciones. "Una publicación interna bien diseñada llega a ser algo más que la voz de su organización, algo más que propaganda de la dirección"¹⁰

En definitiva es fundamental que la información interna entregada responda a una política definida.

5.1. Objetivos de comunicación interna¹¹

La comunicación al interior de una organización debe cumplir con los siguientes objetivos para que sea efectiva.

¹⁰ Johnson, Hans. (1991) "La gestión de la comunicación". pág.35.

¹¹ Villafañe, Justo. (1993) "La imagen positiva : Gestión estratégica de la imagen de las empresas". págs: 240-242

- La armonía de las acciones de la empresa: La noción de armonía está ligada a la coherencia, la cual exige el conocimiento y la integración de los objetivos estratégicos de la empresa en un plan de acción, siempre y cuando esa coherencia sea el resultado de un flujo de la información por distintos niveles y áreas de la compañía, para luego ser aceptada y reformulada por la dirección de ésta.

- El cambio de actitudes: El tema del cambio en las empresas varía de acuerdo a los objetivos y desarrollo. Sin embargo, sea cual sea el tipo de cambio se necesita de la comunicación, especialmente interna, para darlo a conocer.

- La mejora de la productividad: La comunicación interna puede mejorar la productividad en dos niveles.

- Mediante la transmisión de información operativa, como por ejemplo, instrucciones, procedimientos, normas, etc.

- Sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa.

Como nuestra idea es conocer los grados de eficacia de la comunicación interna es fundamental conocer cuáles son los elementos que Justo Villafañe menciona como principios en este sentido:

1. La integración de la comunicación interna. En todos los ámbitos de la organización y no sólo en los que tengan relación con el personal. En otras palabras, la comunicación interna, debe estar en estrecha relación con la externa, debido a que la organización, en ambos ámbitos debe proyectar un discurso coherente, lo que está íntimamente ligado a una política global basada en la imagen.

2. La evaluación permanente del clima interno de la organización: Este principio implica la aplicación de mecanismos de control que permitan medir el grado de adhesión del personal al proyecto de la empresa. La evaluación implica: un diagnóstico del estado actual y el seguimiento de la situación.

3. La adopción de un enfoque estratégico: La atribución de responsabilidad de gestión comunicacional ya sea al director comunicación, o a un ejecutivo ligado a la gestión de personal. Éste tendrá que manejar la comunicación interna de la organización, observar el clima interno, ejecutar programas de comunicación interna y crear contenidos que alimenten los canales establecidos.

En la concepción de mensajes debe tener prioridad la información externa. En este sentido, toda acción comunicativa hacia el exterior debe ir precedida de comunicación hacia el interior de la organización.

La comunicación interna tanto como la externa tiene por objetivo generar una imagen corporativa que sea coherente y unitaria frente a los diferentes públicos. En este sentido, la imagen corporativa es lo que la organización proyecta a sus públicos. Es lo que la empresa en conjunto proyecta tanto interior como exteriormente.

La comunicación interna tiene por objetivo principal crear una alta motivación entre las personas de la empresa, así como conseguir que durante su actividad profesional exista una buena relación entre ellas.

5.2. Componentes de la comunicación interna¹².

- **Un componente EMPRESARIAL:** Considera a la empresa como una comunidad económica social, donde las personas deben aportar el máximo de eficacia, donde la comunicación interna es el vehículo de gestión, cuyo **objetivo es facilitar la circulación de la información** de forma descendente, ascendente y horizontal, así como dinamizar al personal para mejorar el funcionamiento de la empresa.
- **Un componente CULTURAL:** La empresa como tal es una comunidad de personas que debe desarrollar su propia cultura. Esta cultura es plasmada en principios explícitos y establecidos, es lo que se conoce como la "filosofía" de la empresa. Consecuentemente los integrantes de la empresa, deben encontrar en ella un arraigo cultural que refuerce su adhesión más allá de los objetivos puramente económicos.
- **Un componente HUMANISTA:** Las personas de la empresa deben sentir que son parte integrante de la misma, por tanto deben de recibir información de la marcha de la empresa, y poder participar en la medida de lo posible y estar asociado en la toma de decisiones. Las personas que **sienten no estar informadas**, se encuentran frustradas y consecuentemente no pueden dar lo mejor de sí. Informar, es un deber de la empresa y una muestra de consideración hacia sus empleados.
- **Un componente POLÍTICO:** En la empresa se producen conflictos entre sus miembros, y es la comunicación interna, como estrategia social, la que tiene por objetivo prevenidos, antes que otros hagan circular rumores o tergiversen la información.

¹² Dasi, Fernando y Martínez-Vilanova, Rafael. (1996) *Comunicación y negociación comercial*, pág.

La comunicación interna nos debe revelar lo que sucede, como una especie de radiografía de la situación de los miembros de la empresa, frente a las siguientes cuestiones:

– El grado de conocimiento y motivación que tienen los empleados hacia los objetivos de la empresa.

– El grado de eficacia y permeabilidad de comunicación de los empleados hacia y desde la dirección.

– La determinación de los grupos y las posibles tensiones entre ellos, así como los focos de discrepancias y conflictos.

5.3. Funciones de la comunicación interna¹³.

1. **La función de INFORMACIÓN:** El interés de las personas por el desarrollo de su trabajo, comienza cuando poseen una clara información de la función que deben realizar en el desempeño de su labor. Al sentirse comunicados evita la pasividad y la desmotivación de los miembros dentro de la organización.

2. **La función de EXPLICACIÓN:** Todas las personas deben conocer y comprender, las razones de las órdenes que se les dan, así como las decisiones que se toman dentro de la organización. Deben saber por qué realizan el trabajo, conocer los propósitos y objetivos que persigue la empresa, para que puedan sentirse identificados con ellos.

¹³ Dasi, Fernando y Matínez-Vilanova, Rafael. "Comunicación y negociación comercial". Página 64

3. La función de INTERROGACIÓN: La comunicación interna debe suscitar preguntas de aclaración, permitir la reciprocidad en la información, y abrir la posibilidad de diálogo entre las partes. Esta función debe constituir el estímulo inicial para fomentar constantemente todo tipo de comunicación entre los distintos niveles y áreas de la empresa.

5.4. Requisitos para comunicar eficazmente en la empresa

- **La comunicación interna debe ser:**

- Exacta, que pueda ser verificada y si es posible, que evite interpretaciones erróneas.

- Objetiva en lo posible, la información no es un juicio de valor. Debe ser un hecho indiscutible.

- Completa, además de aportar una cierta originalidad.

- Sencilla y comprensible, debe estar adaptada al lenguaje de los receptores.

- **Aclarar las ideas antes de comunicarlas:**

- En primer lugar debemos planificar el contenido de la comunicación, preguntándonos ¿Qué es lo que deseamos decir?, ¿Cómo lo queremos decir? Y ¿De qué forma preferimos decirlo?

- En segundo lugar debemos pensar quien va a recibir la comunicación y como le podrá afectar. También debemos preguntarnos si estará preparada la persona para recibir la información.

- **Tener claro los objetivos que pretendemos con la comunicación:**

- Es importante saber específicamente lo que deseamos conseguir. ¿Queremos conseguir información ascendente, o deseamos facilitar información descendente?

- Es conveniente aclararnos lo que pretendemos. ¿Queremos producir una acción específica, o queremos cambiar las actitudes de los receptores?

- **Cuidar el entorno, el contenido y la forma:**

- Preguntarnos qué impacto ocasionaremos en los demás con nuestra comunicación y de qué forma el contenido les afectará.

- Es importante que cuidemos el entorno, ver si son apropiados, y de igual forma pensar en los medios a utilizar.

- **Tener siempre presentes los valores e intereses del receptor:**

- Si somos prudentes y considerados con los valores de nuestros receptores, y procuramos no dañarlos con nuestras informaciones, éstos, nos lo agradecerán y nosotros podremos seguir manteniéndolos motivados e interesados en nuestros objetivos.

- **Evaluación y control de nuestros comunicados:**

Debemos controlar los resultados de nuestras comunicaciones, evaluar si los resultados han sido positivos y verificar que los mensajes han llegado de forma comprensible a los destinatarios.

5.5. Comunicación de dirección

Los directores desempeñan funciones clave en las organizaciones. La dirección es a menudo descrita como la que lleva a cabo el trabajo a través de las personas. Esto incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación, y control.

La dirección sólo es posible con el consentimiento de los empleados. En otras palabras, no se puede dirigir a nadie que no quiera ser dirigido. Como consecuencia, uno de los papeles del director es el de convencer continuamente a cada subordinado de que las metas de la organización son deseables. Por tanto, la comunicación es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación.

La responsabilidad de la comunicación alcanza a todos los niveles de una organización. No sólo los directores gerentes, sino también los mandos intermedios y los mandantes de dirección, utilizan la comunicación para alcanzar los resultados deseables, tales como:

1. Desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización;

2. Establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización;
3. Inicio y dirección del proceso de cambio;
4. Dar poder y motivación a los empleados.

No solamente la dirección de comunicación obliga a un trabajo comunicacional a los directivos sino también a los mandos medios a quienes les cuesta comprender las metas de la organización, o guiar a los subordinados a que lo hagan, para así optimizar el funcionamiento organizativo. Una vez determinadas las metas y comprendidos los principios, la gestión (con el apoyo de especialistas en comunicación) debe desarrollar y definir un conjunto de estrategias de comunicación más específicos.

6. Flujos de comunicación

La comunicación dentro de las organizaciones, en su plano oficial o formal, se da en tres formas descendente, ascendente y horizontal.

Los canales formales obedecen a la política de comunicación de la empresa y se desarrollan de acuerdo a unas normas y organigramas previstos. Más adelante definiremos cada uno de éstas.

También nos encontramos con la otra forma de comunicación "canal informal" que es una información no oficial. Algunas empresas utilizan la comunicación no oficial como ayuda a los objetivos que pretenden alcanzar, antes de darlos a conocer a través de la información oficial.

Entre las funciones que desempeña este tipo de información destacan:

- Obtener en forma anticipada apoyo para un proyecto antes de su divulgación
- Disminuir el impacto de las malas noticias.
- Alterar los planes previstos sin oponerse oficialmente a ellos.
- Comprobar la aceptación posterior a medidas tomadas.

6.1. Comunicación vertical descendente

La comunicación descendente se produce cuando se transmite información desde posiciones gerenciales superiores a las inferiores

su objetivo es mantener informados a los miembros de la organización de todas las cuestiones necesarias para realizar bien sus funciones.

La empresa debe dar información de las siguientes áreas:

- Información sobre el entorno en que se desenvuelve la empresa: El mercado, la estructura económica, las relaciones con organismos, etc.
- Información sobre la evolución de los objetivos de la empresa: Los resultados obtenidos, la situación de competencia de los productos o servicios que ofrece, la marcha de la investigación y desarrollo de nuevos productos, la política de expansión comercial y empresarial, etc.
- Información global de cada actividad: Qué se pretende, qué objetivos, qué recursos, de quién dependen, qué programas de trabajo qué horarios y turnos, etc.

□ Información sobre planes de carrera dentro de la empresa: Las funciones de puesto, las oportunidades de promoción, los sistemas de retribución, etc.

Algunos procedimientos clásicos de este tipo de comunicación fueron agrupados en algunos grupos, por los autores Katz y Kahn:

✓ Instrucciones de trabajo: Se refiere a la comunicación que encierra órdenes específicas relacionadas con la tarea. Equivale a la comunicación operativa y representan acciones que se ordenan luego de haberse tomado las decisiones, es decir, una vez que se define la manera más adecuada de llevar a cabo una tarea, ésta se transmite a quienes son los ejecutores, o bien a quienes sean los responsables de enseñarlas o transmitir las.

Las instrucciones sobre la tarea se comunican a través de ordenes directas, sesiones de entrenamiento o manuales.

Objetivo: Conseguir que el trabajador desarrolle su tarea dentro de lo esperado.

✓ Racionalidad del trabajo: Se refiere a la comunicación diseñada para producir una comprensión sobre la tarea que desempeña y la relación que esta tiene con las otras partes de la organización. Esta información permite a los miembros del sistema social, comprender la razón de su trabajo y la forma en que su actividad afecta el trabajo de otros.

Objetivo: Dar a conocer al trabajador su papel o responsabilidad dentro de la organización, distinguiendo este conocimiento como una fuente de motivación para el desarrollo de su rol.

✓ Procedimientos y prácticas: Son aquellas informaciones relacionadas con la metodología de realizar el trabajo, están destinadas a completar la descripción de un cargo, ya que además de sus tareas en particular, se les informa sus obligaciones y privilegios como miembro del sistema. Se relaciona con los procedimientos de la empresa, como por ejemplo duración de vacaciones, permisos, etc.

Objetivo: Permite cumplir con la función encargadas de hacer que los individuos decidan seguir perteneciendo al sistema, al informar sobre las ventajas y desventajas que conlleva el ser parte del mismo.

✓ Información de retroalimentación: Es la comunicación dirigida a los subordinados, en relación, al cumplimiento de su tarea y de su actuación en general.

Objetivo: Se constituye en una medida correctiva que implica un mejoramiento del desempeño, o bien un reconocimiento por el buen trabajo.

✓ Adoctrinamiento de los objetivos: Información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión a los participantes, ya sean los del sistema total o los de un departamento en particular.

Objetivo: Conceptualizar la misión de la organización de forma atractiva y motivadora, logrando de esta manera la motivación y colaboración de los miembros del sistema por medio de una positiva identificación con los objetivos de la institución.

Algunos de los medios de comunicación utilizados por la comunicación descendente son:

- Boletines o periódicos de la empresa.
- Cartas, circulares y manuales de empresas.
- Avisos (tableros de anuncios)
- Hojas o libretas de bienvenida al personal que ingresa (material de inducción).
- Carteles de propaganda, sistemas de altavoces.
- Asambleas y conferencias.
- Cursos de formación e información.

Para nuestro estudio sólo analizaremos la eficiencia de los soportes o medios de comunicación escritos.

6.1.1. Problemas de la comunicación descendente.

- Exceso de mensajes, lo que confunde y frustra a los trabajadores.
- Mensajes contradictorios y excluyentes, lo que genera confusión y ansiedad.
- Poco claridad de mensajes: Como utilizar medios técnicos o jergas no entendidas por sus empleados, lo que genera confusión.
- El mensaje cargado de normas y reglas puede alejar al trabajador de la línea de la empresa, debido a que una constante repetición de estos tipos de mensajes puede ser percibido como poca confianza por parte de los empleadores.

6.2. Comunicación Vertical Ascendente:

La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior en el grupo o en la organización. Es la comunicación que se desarrolla desde los trabajadores hacia los superiores, ya sean estos jefes o aquellos que forman la gerencia.

➤ Esta comunicación es menos frecuente que la descendente pero es muy importante debido a que permite conocer las demandas y carencias de los trabajadores, además, favorece el feedback que necesita todo circuito comunicacional.

6.2.1. La comunicación ascendente es eficaz por:

- Ayuda a conocer con detalle el estado de ánimo y motivación de cada uno de los integrantes del equipo o departamento, así como percibir la realidad de los problemas ocasionados en el desarrollo de la actividad. Todo ello ayuda a los superiores a la búsqueda de soluciones más adecuadas.
- Permite conocer con precisión y prontitud lo que ocurre con relación a las empresas y productos competidores.
- Promueve la participación y aportación de ideas. Los colaboradores suelen tener buenas ideas para mejorar los procesos de producción o el ambiente de trabajo. Por otro lado, al escuchar estas mejoras de calidad, los empleados tienen la sensación de ser tomados en cuenta.
- Mejora el conocimiento entre personas de la dirección y sus equipos, de esta forma se amplía la posibilidad para motivarse e influenciarse mutuamente.

- También produce un adecuado acercamiento hacia los directivos, logrando de este modo que las personas de la base acepten y comprendan mejor las decisiones tomadas por los responsables de la empresa.

Los medios escritos utilizados por este tipo de flujo son:

- Cartas o memorándum.
- Encuestas o sondeos de opinión.
- Buzón de sugerencias.

6.2.2. Problemas de la comunicación ascendente.

- Mucha filtración.
- A las posiciones de las personas cuesta llegar.
- Insuficiencia de canales. Hay que abrirse a canales informales, la comunicación ascendente sólo se consigue cuando el diálogo colaborador se hace habitual.
- Su mal uso le resta validez.
- Puede ser un arma de doble filo si es mal utilizada.

6.3. Comunicación Horizontal

Esta comunicación tiene como objetivo conseguir la máxima coordinación entre los distintos mandos de la empresa. Es esencial en la formación de grupos de trabajo y su rendimiento.

Entre sus funciones cuenta el facilitar la coordinación de tareas, permitiendo el establecimiento de relaciones interpersonales efectivas.

Proporciona un medio para compartir la información relevante de la organización con los colegas.

También, se constituye en un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre los compañeros en un momento de terminado.

Finalmente cumple una función de apoyo social y emocional para el individuo, en el sentido de que la información en esta dirección permite que los colegas se apoyen mutuamente.

El medio escrito más utilizado por este tipo de comunicación es el Memorándum.

6.3.1. La comunicación horizontal es eficaz por:

- Genera un espíritu de cooperación y logra crear un ambiente de trabajo común, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno de los departamentos de la empresa.
- Facilita la eliminación de los falsos rumores y los malos entendidos, rebajando la tensión al aclararse las situaciones.

- Es más rápida que la comunicación oficial, llegando antes a las personas y departamentos implicados.
- Facilita el entendimiento y búsqueda de soluciones compartidas entre los departamentos de la empresa. Se genera confianza y amistad entre compañeros.

6.3.2. Problemas de la comunicación horizontal

- Problemas de comprensión del lenguaje.
- Malas relaciones entre departamentos (rivalidades)
- Falta de motivación.
- Ausencia de canales.
- Grados de especialización.
- Separación física.
- Mal clima

7. Variables de comunicación en las organizaciones

La comunicación es el flujo de los mensajes. Un mensaje es información a la que el receptor le da un significado. Los mensajes pueden ser clasificados según la relación (individual, pequeños grupos, pública), las redes de difusión (formales o informales), los propósitos (tarea, mantenimiento, humanos), el receptor (internos o externos), el lenguaje (verbales o no verbales), y el método de difusión (hardware o software).

Consideramos a la comunicación con un proceso dinámico que es transaccional, personal y seriado. Como proceso transaccional, la comunicación implica el envío y la recepción simultánea de mensajes. Por ello, jamás dos comunicaciones son idénticas, ni pueden vivirse de nuevo, ni están aisladas de su medio ambiente, ni son estáticas.

Como proceso personal, la comunicación implica la singularidad de las personas. Debido a las diferencias en los sistemas nerviosos y en el medio ambiente, nuestras percepciones serían distintas. Debido a las distintas percepciones, nuestra conducta y la interpretación de los mensajes también será distinta. Por consiguiente, la comunicación es un proceso aproximado en la que los individuos que participan en ella pretenden alcanzar una comprensión común.

Como proceso seriado, la comunicación implica una serie paso a paso de mensajes enviados. Una o más personas envían y reciben mensajes a una o más personas que los reproducen por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final. Debido a la naturaleza seriada los mensajes pueden sufrir distorsiones o cambios.

En las organizaciones complejas, los mensajes son difundidos vía métodos hardware (movidos por energía eléctrica o mecánica) o por métodos software (orales o escritos). Hemos limitado nuestro estudio a los métodos software como, por ejemplo, reuniones, conversaciones, entrevistas, "grapevine", funciones sociales, etc. Estas conductas o actividades de comunicación pueden ser analizadas teniendo en cuenta el contenido del mensaje, las condiciones de interacción, la iniciación y la participación, el feedback, etc.

Casi todos los mensajes que fluyen por las organizaciones pueden ser clasificados según tres propósitos: tarea (relacionados con productos, servicios y producción); mantenimiento (relacionados con las políticas y las regulaciones); y humanos (relacionados con las actitudes, la moral y la realización de las personas).

Cuando los mensajes fluyen siguiendo las rutas dictadas por la jerarquía de la organización o por las funciones laborales, se dice que fluyen por las redes formales. Estos mensajes fluyen en dirección ascendente, descendente y horizontal. La comunicación descendente hace referencia a los mensajes (normalmente de tarea o mantenimiento) que fluyen desde los superiores a los empleados. La comunicación ascendente se refiere a los mensajes que fluyen desde los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback o hacer sugerencias.

La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran al mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Tales mensajes están relacionados con la coordinación, la resolución de problemas, la terminación de conflictos o la participación en la información.

Cuando los mensajes se desvían de las redes tradicionales, reciben el nombre de mensajes informales. "Grapevine" (enredadera) es un sinónimo de la conducta de los mensajes informales. Las investigaciones realizadas indican que los grapevine son rápidos, exactos, contienen mucha información y se arraciman. Además de proporcionar un canal para los mensajes emocionales y no relacionados con el trabajo, los grapevine le

...den dar la gerencia importante al feedback sobre las actividades y la moral de los empleados.

Desafortunadamente, en el grapevine también se incluye la difusión de información que puede ser altamente destructiva para una organización. Cuando nos enfrentamos a la propagación de información falsa, el método para contrarrestarla consiste en explicar clara y rápidamente los hechos.

7.1. Las comunicaciones no verbales en la organización

La cantidad de estímulos no verbales influencia al proceso de la comunicación. La comunicación no verbal trata de los mensajes no hablados (y no escritos). Cada uno de los tres componentes del paradigma de comunicación de la organización -gente, mensajes y medio ambiente- puede generar su propia conducta no verbal. Las personas comunican por medio de sus cuerpos; los mensajes se comunican por medio de las características vocales; y el medio ambiente se comunica por medio del espacio, el tiempo, el diseño y los artefactos. La comunicación no verbal es la responsable de la comunicación de sentimiento y actitudes, pero tan sólo debe ser interpretada en el contexto de la situación total de comunicación.

Birwhistell fue el primero que estudió el cuerpo, su conducta y apariencia, creando una ciencia denominada "kinesics". Casi todas las investigaciones sobre la conducta física del cuerpo pueden agruparse en cuatro categorías: la cara, posturas y gestos, contactos

Los gestos, y la forma general del cuerpo. La boca y los ojos proporcionan casi toda la información relacionada con la expresión facial.

Los gestos y las posturas pueden relacionarse con el status que se ocupa dentro de la organización. A pesar de nuestros deseos de tocar y ser tocados, la mayoría de nosotros no empleamos con mucha frecuencia esta forma de conducta no verbal. El cuerpo humano puede ser descrito según tres formas principales: ectomorfo, endomorfo y mesomorfo.

La voz humana puede ser estudiada examinando características como, tono, volumen, velocidad, resonancia, y ritmo, o estudiando vocalizaciones como, pausas, falta de fluidez, risas, lloros y bostezos. Los estudios de la voz han recibido el nombre de "fonología", y han demostrado que los oyentes pueden predecir ciertas características del orador, como por ejemplo, características físicas, aptitudes, rasgos de la personalidad y psicopatología.

La tercera dimensión de la conducta no verbal -el medio ambiente- se divide en territorio y espacio, tiempo, diseño de edificios y habitaciones, y artefactos. La territorialidad implica la propiedad y la defensa de cierta área. Se han identificado tres principios de territorio y status: Las personas que ocupan un status más elevado disfrutan de un territorio más amplio, lo protegen mejor, y pueden invadir fácilmente el territorio de todas aquellas personas que ocupan status inferiores.

El espacio personal es el que usted sitúa entre su persona y los demás. Es muy variable y acompaña al individuo en función de su cultura, medio ambiente, relaciones y personalidad. Hall denominó al estudio del espacio y del territorio "proxemics", e

Identificó cuatro distancias en la que se dan casi todas las interacciones. La distancia mínima (desde el contacto físico hasta cuarenta y cinco centímetros) es la distancia para hacer el amor, luchar, consolar y proteger. La distancia personal (desde cuarenta y cinco centímetros hasta un metro veinte) está reservada a los amigos íntimos y a la mayoría de las conversaciones interpersonales. La distancia social (desde un metro veinte hasta tres metros sesenta) es la distancia en que se producen la mayoría de las interacciones comerciales, tanto formales como informales. La distancia pública (desde tres metros sesenta hasta siete metros y medio) es utilizada en los discursos públicos, al impartir clases o en las interacciones muy impersonales.

El tiempo es un factor muy importante para la comunicación y es tratado con gran respeto por los norteamericanos quienes, por regla general, son muy puntuales, y consideran la falta de puntualidad como un insulto.

Pueden plantearse importantes problemas de comunicación intercultural cuando se relacionan individuos pertenecientes a culturas que consideran al tiempo desde un punto de vista distinto a los norteamericanos. El diseño de los edificios, habitaciones y mesas de conferencias pueden alentar o apagar las comunicaciones. Los artefactos y los objetos pueden comunicar cordialidad, frialdad o posición social. Incluso nuestra ropa puede afectar la manera como somos percibidos y recibidos.

II. Comunicación Formal

La comunicación formal es aquella que sigue las líneas del organigrama, es decir, perfectamente definida, dándonos una visión clara de las rutas de información establecidos por la organización.

Los canales formales de comunicación interna son útiles para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. Son herramientas fundamentalmente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas.

En los canales formales internos de comunicación se transportan mensajes que informan a los miembros de ésta acerca de objetivos, tareas, actividades y problemas que necesitan ser resueltos. Se utilizan para dirigir a los miembros de la organización a realizar actividades organizativamente asignadas, para ampliar tareas específicas las cuales generalmente ayudarán a la organización a moverse a la consecución de sus objetivos.

9. Comunicación Informal

La comunicación informal se define como aquella que comprende el traspaso de la información que se produce en forma espontánea y que suele contribuir a la eficiencia de la organización para alcanzar objetivos.

En situaciones de trabajo normal, más de las tres cuartas partes de la información informal es precisa; sin embargo, sus errores son más dramáticos para la memoria, ya que una sola parte imprecisa puede hacer que toda una historia lo sea. La información informal generalmente es incompleta de tal forma que se presta para malas interpretaciones, aún cuando los detalles que incluya sean precisos, por lo que tiende a producir malos entendidos.

El principal motivo de desarrollo de los sistemas de comunicación informal es la necesidad de información sentida por los miembros acerca de la organización y de cómo afecta los cambios que en ella se producen.

La comunicación informal abarca:

- Contactos espontáneos entre colegas de trabajo para avanzar en un asunto, independientes de cualquier procedimiento formal.
- Charlas en el escritorio de un empleado o en el casino.
- Rumores
- Rápido intercambio entre un superior jerárquico y su colaborador acerca de las respectivas actividades del día anterior.

La comunicación informal proporciona información al trabajador que resulta

Interesante acerca de lo que está haciendo, sobre los aspectos que le ayudan a comprender la vida de la organización y a dirigir estratégicamente sus propias actividades.

En otro sentido, este tipo de información permite a los administradores conocer más de sus empleados y sus trabajos. Ayuda, además, a traducir las órdenes formales a un lenguaje común de los empleados, lo que contribuye a compensar ciertas fallas en el sistema de comunicación general. Al mismo tiempo al ser flexible y personal, difunde información más rápido que la mayoría de los sistemas de comunicación.

Davis señala cuatro características acerca de los canales informales:

- ✓ Su velocidad de transmisión es rápida.
- ✓ Actúan sin una dirección consciente.
- ✓ En general, operan fundamentalmente en el lugar de trabajo.
- ✓ Surgen, en relación, a los canales formales de información.

Es muy importante señalar que aunque los canales formales de información estén desarrollados y cumplan correctamente con sus objetivos y funciones, es importante la complementación de un ordenamiento adecuado de los canales informales existentes.

10. Políticas o estrategias de comunicación

“Una política de comunicación es el conjunto sistemático, orgánico y explícito de principios y normas de organización, acción, control, evaluación y corrección, diseñado por y para beneficio de la sociedad, y destinado a encabezar la acción de manera coherente hacia el mejor aprovechamiento social de los procesos, mecanismos y sistemas de comunicación”¹⁴

La estrategia se define como “una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos”.¹⁵

Las políticas de comunicación son beneficiosas para la empresa, ya que pueden anticipar la existencia de situaciones o problemas de decisión más o menos continuos.

Éstas, también, deben indicar CUÁNDO ocurren las comunicaciones, QUIÉN debe comunicar según las circunstancias y CÓMO efectuar las distintas clases de comunicaciones.

En relación, al POR QUÉ comunicar, no sólo es importante aclararlo por objetivos específicos, sino también aclararlo para el logro de objetivos generales como la lealtad del empleado, la motivación y la satisfacción laboral.

¹⁴ Capriles, 1979 en Muriel, 1980, pág. 160.

¹⁵ Arellano Enrique. *La Estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones*. Revista Razón y palabra. México. Enero-Marzo 1998. pág 1

En cuanto a QUÉ comunicar, la idea es lograr un equilibrio con respecto a la cantidad de información. No todo lo que se puede comunicar debe ser comunicado en la organización.

Acerca de CUÁNDO comunicar, implica la determinación de la fecha correcta, y lógicamente bien elegida acorde a los objetivos propuestos.

En relación, a QUIÉN comunica, es preciso mencionar la importancia de la fuente de comunicación, porque indica la autenticidad y confiabilidad del mensaje.

Finalmente, en relación, al CÓMO comunicar, la política debe dejar claro la selección de los canales y dispositivos necesarios.

“Comunicación y organización corresponden a dos núcleos importantes de la estrategia global de la empresa. Esa estrategia deriva de la política de la empresa, que por lo general está mal expresada, o es incluso inconsciente”¹⁶

El objetivo de las estrategias comunicacionales está en “encontrar un orden común, un principio rector delineado a partir de los objetivos de la organización”, en otras palabras se busca conformar una identidad, una especie de filosofía como eje del desempeño laboral.

La función de la información en una estrategia consiste en difundir sucesos. Por su parte, la función de la comunicación está en la disposición de compartir una determinada información.

¹⁶ Capet, 1983 en Bartoli, 1992, pág. 118.

Dentro de las estrategias comunicacionales nos encontramos con cuatro tipos de comunicación¹⁷:

- Comunicación de asamblea: En donde todos los miembros de la comunidad se reúnen en una o varias ocasiones para intercambiar información.
- Comunicación por emisarios: En donde una persona es la encargada de difundir información al resto.
- Red de distribución: Aquí la información es destinada a ciertos miembros del colectivo, elegidos por el puesto que ocupa y la función que desempeña.
- Comunicación tecnológica, en donde la comunicación se logra a través de distintos medios. Este tipo de comunicación esta orientada a todos.

Los elementos para realizar una estrategia son:

- ✓ Población de destino.
- ✓ Investigación de campo.
- ✓ Información básica a difundir.
- ✓ Etapas de circulación de información.
- ✓ Tipos de comunicación.
- ✓ Características de los medios de comunicación.
- ✓ Selección de géneros y formatos.
- ✓ Adaptación y elaboración de mensajes.
- ✓ Producción de los mensajes. Técnicas.

¹⁷ Enrique. *La Estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las*
Revista Razón y palabra. México. Enero-Marzo 1998.pág7

11. Barreras a la comunicación

Muchas veces durante el proceso de comunicación ocurren interferencias que no permiten el mensaje transmitido llegue de la manera original al receptor. Esto ocurre debido a las barreras presentes al momento de comunicar. Se ha comprobado que si cualquier elemento de la comunicación es deficiente, se producen problemas, en relación, a la claridad e interpretación del mensaje.

Algunas de las barreras más importantes y habituales son las que a continuación se detallarán y tienen relación con la capacidad de percibir, evaluar y enjuiciar situaciones. Cada persona elabora esquemas mentales o paradigmas que le permiten ordenar y organizar toda la información proveniente desde el exterior de una manera rápida y segura.

Así, de acuerdo a las experiencias que ha tenido, codifica y decodifica la información. Lo que a primera vista resulta lógico y hasta práctico no lo será tanto si con el correr del tiempo no los hacemos conscientes, ya que pueden rigidizarse. Esto hace perder la capacidad para considerar alternativas distintas a las personales y así limitar una capacidad de aprender. Esto puede provocar que mensajes que no se enmarquen dentro de un esquema predeterminado, sean rechazados y la comunicación tienda a interrumpirse.

El ser humano percibe y escucha selectivamente de acuerdo a su marco de referencia. La tendencia natural a poner atención sólo a la información que no se opone ni está en conflicto con las creencias propias, hacen que los mensajes que se

o que no se ajustan a los puntos de vista personales, no sean considerados o deformados para, de esta manera lograr, el ajuste de los esquemas propios.

Problemas de semántica: La comunicación es básicamente transmisión de información a través de símbolos comunes. El problema radica en que un mismo símbolo puede significar cosas distintas para las personas. Por esto es importante que el comunicador se cerciore de que su receptor esté efectivamente entendiendo lo que él está queriendo comunicar.

Credibilidad de la fuente: El grado de credibilidad que tiene la persona que emite un mensaje ante un grupo, afecta fuertemente en el modo que esta gente va a percibir y reaccionar frente al mensaje.

Filtrado: Es básicamente lo que se conoce como manipulación de la información, es decir, dejar sólo los aspectos del mensaje que interesan.

Sobrecarga de las informaciones: Cuando en una organización se produce una sobrecarga de información, obviamente, resultará imposible absorberla toda, y la persona seleccionará a qué atender.

Además, debemos agregar como otra barrera importante la falta de información detallaremos a continuación.

11.1 Falta de información

Una función importante del proceso de mensajes es informar a todos los niveles personal de la organización, sobre los acontecimientos significativos del mundo exterior y los trabajos interiores de la unidad.

Según, Bartoli para que la comunicación en la empresa esté organizada debe presentar las siguientes características:

- TENER UNA FINALIDAD, vinculada a ciertos objetivos perseguidos y a un fin conjunto.
- SER MULTIDIRECCIONAL, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna externa, etc.
- ESTAR INSTRUMENTADA, es decir, valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores de control.
- ESTAR ADAPTADA, integrando sistemas de información administrables, mostrados y adoptados a las necesidades específicas de cada sector siempre teniendo presente la cultura del medio.
- SER FLEXIBLE, para integrar lo informal y crear estructuras que lo permitan.

12. Los públicos

Definición de Público: "Cualquier grupo que tiene un interés o impacto real o potencial en la capacidad de una compañía para lograr sus objetivos. Un público puede facilitar u obstaculizar la capacidad de una compañía para alcanzar sus objetivos."¹⁸

Tipos de Públicos.

Se clasifican, según los criterios geográficos, autoridad y por áreas.

Criterio geográfico: Es quizás el más utilizado para referirse a los públicos y dice relación con el grado de dependencia que se tiene con la organización para su sobrevivencia. Clasifica a la audiencia en:

I. Público interno: Está conformado por todas aquellas personas que están vinculadas con una organización y con quienes, a su vez, la organización se comunica habitualmente en la rutina ordinaria de trabajo. Para desarrollar una estrategia de comunicación más eficaz, es importante que se realice una segmentación de los públicos, departamentos y características individuales.

En términos generales, se puede decir que este público está compuesto por los empleados, accionistas, clientes y distribuidores.

II. Público intermedio: Es aquel que contempla a la competencia, a los vecinos de la organización, a las entidades gubernamentales, como ministerios, subsecretarías, que mantienen relación con la organización.

¹⁸ Kotler, P. (1996) *Dirección de mercadotecnia*. México, pág. 676.

3. Público externo: Está constituido por aquellos públicos que su accionar u opinión no tiene ninguna injerencia para la organización.

En tanto, para María Luisa Muriel y Gilda Rota, la organización se relaciona con los tipos de público:

a) Intra-institucionales: Están formados por todas aquellas personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales y que se desempeñan al interior de ella. Este tipo de públicos son portadores primarios de la imagen de la institución y su propia imagen es prácticamente inseparable de ésta. Por ejemplo, los empleados y los jefes.

De acuerdo al nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada individuo ocupa en la organización pueden distinguirse dos tipos de públicos internos: los directivos o jefes y los empleados en general y subordinados.

b) Directivos o jefes. El éxito del sistema de comunicación organizacional dependerá en una gran medida de las relaciones que los comunicados logren entablar con los directivos de la organización, debido a que éstos últimos los que establecen las políticas generales de la empresa, afectando a sus públicos a través de todas sus decisiones y acciones.

c) Empleados en general y subordinados. La importancia de este público es fundamental para la organización, puesto que de los empleados depende, por una parte, que realice las acciones que le permitirán alcanzar sus objetivos y, por la otra, de éstos también depende en gran medida la imagen que ésta proyecta frente a la mayoría de los públicos externos.

Es importante agregar a estas clásicas divisiones de los públicos internos, una clasificación que los distingue por áreas, departamentos y características individuales.

b) Extra- institucionales: Son aquellos que si bien tienen un nexo con la institución, su grado de dependencia varía debido a que su imagen afecta muchas veces a la institución, no lo hace en forma directa ya que proyecta una imagen independiente de ella. Por ejemplo, los proveedores, clientes, distribuidores, etc.

Los públicos externos pueden a su vez subdividirse en públicos externos generales y públicos externos específicos.

1. Públicos Externos Generales. Son aquellos que forman parte del medio ambiente y que establecen una relación con la institución a través de la opinión pública y los públicos específicos.

2. Públicos Externos Específicos: Son los que se encuentran al nivel del medio comunicados en un alto grado a la institución a través de una relación ambiente-institución.

13. Medios instrumentales de la comunicación interna.

- ✓ La papelería en general: Los papeles de cartas, sobres, papel continuo de copiador, impresos de departamentos, nóminas, tarjetas de visita, etc. Pretenden tener una cierta uniformidad de imagen, contemplan el "logotipo de la empresa".
- ✓ Diarios murales: Suelen estar en todos los departamentos, es el medio en donde se colocan las noticias y avisos de tipo empresarial, sindical, general y particular. Los murales deben colocarse con un cierto orden e imagen, sobre todo si están en zonas que puedan observarlos los visitantes.
- ✓ Revistas institucionales: Reflejan la realidad social de todos los miembros de la empresa. Sirven para dar a conocer el entorno interno y externo de la empresa a los empleados y clientes. Es el vehículo que fomenta una cierta "cultura empresarial".
- ✓ Memorias anuales: Son los resúmenes de toda la actividad y logros de la empresa. Es importante que reflejen los objetivos y filosofía de la empresa. Deben confeccionarse con un cierto lujo, para que los empleados sientan orgullo de pertenecer a la empresa.
- ✓ Los catálogos, folletos y muestrarios: Aportan el conocimiento de los productos y servicios de la empresa. Es importante su imagen ya que actúan a veces como "vendedores mudos".
- ✓ Los medios de señalización: Carteles de aviso en los departamentos, paneles, señales de dirección y ubicación, identificadores personales, uniformes,

...ción de vehículos, etc. Si la dimensión de la organización es muy grande, son muy
...es y refuerzan la imagen corporativa.

✓ El correo directo: Se utiliza para informar, felicitar, aportar novedades, etc.,
... a los empleados, accionistas, como clientes. Requiere tener actualizados todos los
... de los destinatarios. Es un medio que utilizado con prudencia, aporta buenos
... resultados.

Es importante señalar la importancia de los soportes o medios de información en
... desarrollo comunicacional de las empresas, así como también mencionar que
... momentos les entrega un mayor grado de eficacia, en relación, al logro de los objetivos
... corporativos.

14. El director comunicacional y los medios de comunicación en las empresas.

Algunos autores señalan que para el buen funcionamiento de las comunicaciones dentro de las organizaciones es indispensable poseer más que un comunicador público y un equipo de comunicación interna que se ocupe de elaborar medios de comunicación escritos.

En este sentido, de un tiempo a esta parte se postula la existencia de un director de comunicaciones, quién más que desarrollar el trabajo de elaboración de los mensajes propiamente tales, es el gestor de las políticas y de los lineamientos generales de la comunicación. Es una especie de gerente de comunicaciones que participa de las decisiones más fundamentales que surgen de la plana superior de la organización.

Entre los objetivos que persigue están los de:

- Cohesión de los miembros de la organización entorno a los objetivos de la organización.
- Coordinación de las distintas situaciones que dicen relación con las comunicaciones tanto, a nivel, interno como externo.
- Transmisión de la cultura de la organización.

En relación, a la orientación que deben tener los medios de comunicación para un buen desempeño del director de comunicaciones es interesante tener claridad sobre los objetivos y metas que estos deben cumplir, puesto que muchos medios sin metas bien definidas es una pérdida de tiempo.

En este sentido la eficacia de los soportes comunicacionales está en conseguir que cada uno de éstos conforme un todo coherente.

La comunicación de cada organización debe tener su propio estilo el cual se logra a través de los siguientes pasos:

- La comunicación como cristalización de la cultura corporativa: El estilo de comunicación debe expresar los valores más importantes (centrales) de la cultura corporativa de la empresa. Esto busca mejorar y reforzar, la imagen de la organización.

- Difusión: Se debe difundir las características organizacionales que constituyen la base de la estrategia empresarial, como por ejemplo el liderazgo, la atención de servicio, etc. Estos elementos se pueden convertir en los conceptos centrales para imprimir el estilo comunicativo de la empresa.

El objetivo de la comunicación, desde un punto de vista coyuntural es referirse al proyecto empresarial y a la misión de la compañía. Este objetivo se ejemplifica de esta manera al señalar que es imprescindible tener en consideración la columna vertebral **misión-proyecto-mensaje**.

14.1 Características formales de la comunicación:

Elegir bien los soportes, ya que existen tales o cuales medios que son útiles para determinados mensajes o para los objetivos que se persigue tras la comunicación. Por ejemplo: que perdure la información en el tiempo.

- Unificación de las características gráficas de los medios, es decir, que exista cierta uniformidad que transmita una imagen coherente a los diferentes

14.2 Los medios de comunicación en la empresa.

Como primer concepto los medios de comunicación tanto internos como externos deben poseer un estilo visual distintivo que contribuya al estilo institucional.

En este sentido como uno de sus objetivos está el transmitir este estilo en forma constante al personal, para que este lo asimile y se identifique con la empresa, su propósito y misión.

Las características más importantes que debe tener una comunicación institucional son:

- Comunicar con diligencia para evitar la deformación informativa que genera el rumor.
- Ser simple, para garantizar la comprensión.

- Ser novedosa.
- Ser selectiva, es decir, orientada hacia los hechos que realmente motivaron la comunicación.

En la elección de los medios se debe considerar:

✓ Contenido del mensaje: Su complejidad y extensión. En el caso de ser largo los medios audiovisuales y escritos son más eficaces.

✓ Perfil del destinatario: No es lo mismo preparar un medio informativo, sea revista, un boletín o un video, para los accionistas que uno para los obreros, ya que sus necesidades de información no son las mismas. Es importante que la información debe ser distinta y muchas veces también los medios.

✓ Efecto deseado: Son los resultados que se buscan tras la publicación. Son los efectos más buscados.

- a) Comprensión correcta del mensaje.
- b) Evitar la deformación o los ruidos informativos.
- c) Memorización.
- d) Conservación de la información por largo período de tiempo.
- e) El menor coste económico.

14.2.1 Objetivos de los medios de comunicación en la

empresa.

Los medios de comunicación no sólo tienen como objetivo existir para que en la compañía digan que hay revistas o boletines institucionales, sino que sus gestores, tras una estrategia comunicacional, logran los siguientes objetivos:

- **Motivación:** Busca desarrollar un mejor desempeño laboral dentro de la organización por parte de cada funcionario.
- **Cohesión :** para que los empleados adhieran a los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Credibilidad:** confiar y creer en los jefes.
- **Participación:** incentivar un mayor grado de participación de los funcionarios.
- **Circulación de la información,** por los medios de comunicación formales y a través de los canales informales.(rumores)
- **Veracidad de la información**
- **Objetividad de la información.**
- **Transmisión de la cultura organizacional,** objetivo central puesto que favorece la integración de los distintos funcionarios en torno a un patrón cultural. Favorece la pertenencia, puesto que al conocer más la cultura, el pasado y los objetivos de la empresa, los empleados se sienten más partícipes de ella.

15. Cultura organizacional

La cultura de un grupo se define como su identidad, una vez asimiladas las influencias del entorno.

Es muy importante el desarrollo y la transmisión de este elemento, ya que su correcto manejo permitirá entregar el sello distintivo a la empresa y a sus comunicaciones.

Las funciones de la cultura en una empresa son:

- Adaptación: La cultura potencia el consenso respecto de la misión de la empresa.
- La cultura es la base del proyecto empresarial, necesario para hacer posible la misión.
- La cultura favorece la integración entre grupos profesionales con distintos intereses.

Es importante destacar que la cultura corporativa favorece, además de la eficiencia de los funcionarios, la cohesión de la organización, cuestión muy importante en toda empresa.

16. Revistas institucionales¹⁹

Cada día un número creciente de instituciones tanto pública como privadas están incorporando en sus esquemas de trabajo de relaciones industriales o de relaciones humanas la confección de una revista institucional, elemento que sirve de nexo entre los representantes públicos de una empresa en forma ágil, noticiosa y completa.

Una revista institucional es un elemento personal, que puede ser coleccionado, leído con calma en casa junto a la familia y por lo tanto su enfoque y material publicado es más complejo que el que cabe en otro tipo de instrumentos.

La revista institucional sirve, además, como vínculo con otros sectores algo más amplios, tales como líderes de opinión, autoridades e incluso en algunos casos con el público en general. A través de su envío a periodistas que desarrollan su trabajo en medios de comunicación masivos.

La pauta de una revista institucional debe ser cuidadosamente elaborada, considerando que equilibre aspectos técnicos con otros prácticos, artículos de peso con otros más "sociales", sin caer en infantilismos ya superados como son las secciones de "documentos y matrimonios", tan gratas en algunos países y que en el caso chileno son rechazadas por la gran mayoría de los lectores, con algunas excepciones.

Un error que suele cometerse es la manipulación de los primeros números de una revista institucional. Se acostumbra identificar a los editores con la cúpula directiva de la organización, ya sea editando material directamente procesado por la gerencia o incluso

¹⁹ Delano, Bárbara: Las Relaciones públicas en Chile. *Fundamento Prácticos y Teóricos*.

ente entrevistas o reportajes a las actividades de los principales ejecutivos. Esta suele tener resultados altamente negativos, ya que es entendida como una suerte de subjetividad obligada por los lectores.

Por el contrario, si quiere dársele un carácter humano y relacionista, es preferible que se enfoque en las personas que normalmente son desconocidas en la organización, pero que son conocidas por parte del personal: un antiguo portero, el jugador estrella de un equipo de fútbol o la encargada de una sala de cuna.

El tiraje de la revista debe ser dimensionado en forma tal que sea suficiente para llegar a sus empleados y lectores externos previamente establecidos en un listado de distribución directo. Un trabajador no debe, por motivo alguno, ser excluido de su entrega. Por otro lado, tener un número suplementario de revistas sólo encarece los costos y obliga a guardar bodegas de papel sin objetivo.

El formato de la revista debe adecuarse a las características de la institución que la edita, pero se recomienda iniciar la publicación con pocas páginas de buena calidad y luego aumentar las páginas, hasta llegar al uso del color. Primero agregando uno o dos colores aplicados y finalmente las cuatricromías.

Si se usa color, la publicación debe ser editada en negro, gris, café moto o sepia, tonos que en esos tonos neutros las fotografías presentan buen aspecto. No ocurre así con quienes creyendo llamar más la atención, usan tonos de verde, rojo, naranja u otros colores que hacen que los rostros de las fotos sean fantasmales o incluso ridículo.

Por otra parte, las revistas institucionales pueden tener tamaños estándares - como el cuarto de Mercurio, medio Mercurio, 22 por 18 centímetros- como otros

...des. No obstante una consideración lógica que debe contemplarse al iniciar una publicación es el uso que se le dará, el "aspecto" que queremos que tenga -de lujo, decorosa- y el público al que está destinada.

Si queremos usar la revista para dialogar con nuestros trabajadores y estamos sufriendo por un momento de restricciones presupuestarias, no podemos editar un periódico en papel couché satinado, a todo color y tamaño medio Mercurio, pero sí será aceptado un formato más pequeño, en papel Bío- Bío o hilado número nueve, a dos columnas.

El lenguaje que debe usar este tipo de publicaciones es también variable. Para dirigirlas a públicos internos, mayoritariamente operarios manuales, es recomendable un lenguaje coloquial sin caer en la afectación. Si la publicación está destinada a los accionistas, se deberá usar un modelo eminentemente racional o cognitivo. Si por el contrario, va dirigida a las que queremos motivar con un sentido de pertenencia íntima, usaremos un lenguaje motivacional.

Algunas publicaciones institucionales dan cabida a sus sindicatos u otros grupos representativos del sector laboral, pero deben tenerse reglas del juego claramente establecidas, ya que no debe confundirse una publicación institucional con el órgano de prensa de varios sindicatos laborales, los que a su vez pueden recibir la asesoría del economista para lograr una publicación propia y autónoma de tanta calidad como la que se desea.

Las condiciones que debe tener una publicación interna son fundamentalmente honestidad y transparencia en los temas planteados, libre acceso a los usuarios del mismo,

selección inteligente de los temas combinando los objetivos de la empresa con los que los lectores, sencillez en la presentación física del soporte y deseo evidente de apoyar a los lectores a formarse un punto de vista equilibrado frente a los temas abordados.

La empresa debe lograr que su mensaje se lea y se crea. No basta con ser leído, sino que se comprenda y aceptado. Es importante que se deje espacio para el debate de ideas y se acepten puntos de vistas discordantes con los del editor, pero sin hacer uso de "pies forzados" como son los ya tradicionales espacios de "cartas al editor" o "el punto de lectores", que a la larga suelen transformarse en una columna más del editor, en la que se incluyen cartas... que nunca nadie ha escrito y que permiten al director darse respuestas a inquietudes de la misma empresa.

Las *House Magazine* o revistas institucionales más antiguas que se conocen en los Estados Unidos son *Lowell Offering* de la industria algodonera *Lowell Cotton Mills*, que data de 1840, y *Travelers Insurance Company* que data de 1865. En Chile la más antigua es la revista de la Armada de Chile, *El Campesino* de la Sociedad Nacional de la Agricultura y, en este siglo, *El Teniente*.

Tan sólo en Estados Unidos se gastan, al año, más de 500 millones de dólares en este tipo de materiales, logrando más de 300 millones de ejemplares en circulación, convirtiéndose en consecuencia uno de los medios alternativos de mayor trascendencia e importancia. En Chile no existe una dimensión exacta en la materia, pero cada año se hacen nuevas publicaciones que tienen una circulación entre 200 y 3.000 ejemplares.

16.1 Característica de una Revista de Empresa

Una buena revista de empresa debe poseer las siguientes características:

- 1º Tiene que servir de canal de comunicación entre directivos - productores y productores - directivos, accionistas - empresa y empresa - accionistas. Igualmente entre canales de distribución, proveedores, bancos, autoridades, etc.
- 2º Tiene que formar, informar y entretener al lector.
- 3º Los mensajes deben ser veraces y objetivos, redactados en lenguaje llano, claro y breve posible, puesto que sus lectores son muy heterogéneos.
- 4º Debe expresar sinceramente el sentir general de los distintos grupos sociales que forman la entidad.
- 5º Tiene que ser portavoz del deseo de convivencia de los miembros de la empresa con el resto de la sociedad en que está inmersa.

16.2. Contenido de la Revista de Empresa

- A) Editorial, sobre un tema importante de interés general.
- B) Información básica sobre los logros conseguidos, redactada por los responsables de las mismas y narrada en forma objetiva y despersonalizada siempre que sea posible.
- C) Resaltar el valor humano de las personas que forman la empresa, desde el trabajador como valor comprobado, hasta el último empleado, como valor en potencia para llegar a ser un buen directivo.

D) Resaltar el valor empresarial, pues la empresa debe tener vida propia, sean cuales fueren los ideales y credo de los directivos o el régimen político del país. La revista es o debe ser, por naturaleza, apolítica, libre, transparente y estar al servicio de la comunidad. Poderlo demostrar así es misión de las páginas de su órgano de expresión.

E) La revista debe dar cuenta también de los proyectos de mejoras de todo tipo, empresariales, sociales, culturales, deportivos, etc.

F) Servir de cauce de críticas constructivas, tanto de la dirección hacia los demás como de éstos a la dirección.

G) Ayudar a pulsar la opinión pública, ofreciéndole una tribuna abierta. El más uniforme de una empresa, cuando ha de manifestar su protesta en letras de molde, se responsabiliza automáticamente, descarga su tensión y da pie para aprovechar sus razones válidas y rebatir las que no sean. No cabe, en una empresa bien organizada o en un grupo necesariamente compacto, la existencia de enemigos desconocidos. El diálogo es imposible.

H) Los temas profesionales deben ocupar un lugar importante. Son de interés tanto dentro como fuera de la empresa.

I) Seguridad e higiene en el trabajo y cuantas cuestiones pueden ser de utilidad al personal.

J) La vida familiar de los miembros de la entidad (nacimientos, matrimonios, defunciones y actos sociales, etc.) es muy importante que sea en la revista de empresa para crear un buen ambiente de diálogo, comprensión y compenetración, pero debe ser tratada en uno o varios pliegos concretos e insertada exclusivamente en aquellos

Los miembros de la publicación que van a parar a manos de los empleados y personas, que en relación con los mismos, tienen interés en dicha información.

Consejos, chistes, pasatiempos, concursos, etc., suelen dotar siempre la actividad a este tipo de publicaciones.

Una revista de empresa, bien distribuida, llega a infinidad de grupos sociales de diferentes niveles socio-culturales, por lo cual es muy importante cuidar las secciones fijas, dando preferencia a los temas generales y de interés para directivos, accionistas, proveedores, financieros, clientes reales y potenciales, etc. y de ahí, pasar al tema que interesa a un grupo reducido y concreto. Es muy importante cuidar la confección y presentación material de la Revista.

16.3. Beneficios que reporta a la Empresa

1° Prestigio ante sus empleados.

2° Reducción de problemas laborales, puesto que éstos son motivados en su mayoría por malos entendidos, desconocimiento de la empresa y sus posibilidades o carencia de fundamentos.

3° Ahorro de tiempo para los directivos, ya que se evitará que éstos tengan que atender a los empleados en solicitud de aclaración de conceptos y derechos.

4° Obtención de un mejor uso y disfrute de las instalaciones puestas por la empresa a disposición de sus empleados, pues el desconocimiento de ello perjudica a la empresa y es causa de indignación cuando retrasadamente alguien se entera.

5° Mayor productividad, pues toda entidad con un personal estimulado y en su puesto adecuado, obtendrá más producción y eficacia por el mismo costo.

6° Ayudar a crear y mantener la buena imagen de la empresa y de sus empleados.

Las publicaciones internas tienen como frecuentes objetivos:

1 Informar y persuadir a los lectores sobre las políticas y metas de la empresa, que oscilan entre los esfuerzos para lograr mejores condiciones de seguridad, mayor productividad, menor ausentismo o conservación de materiales. Una publicación no debe limitarse a comunicar a los lectores los hechos o proporcionar datos generales, sino también debe encontrar y explicar los puntos coincidentes de interés entre los empleados y la gerencia. Por ejemplo, los empleados como la gerencia tienen un interés en la mayor productividad; una mejor producción de artículos permite preservar las fuentes de trabajo porque permite a la compañía mantener precios competitivos con productos extranjeros en los mercados europeos de ultramar y mundiales.

2 Fomentar el buen trabajo a través del reconocimiento. Debido a la estandarización y otras causas, muchos trabajadores reciben cheques por sueldos idénticos y realizan en los mismos trabajos; sin embargo, algunos de estos empleados trabajan mejor que otros. ¿Cómo se les debe recompensar y fomentar para estimularlos? El

reconocimiento público en forma de fotografías e historias en la publicación de una revista es una forma de recompensa que puede ser muy importante para la motivación.

Por ejemplo, en alguno de los principales diarios metropolitanos, el ciudadano común tiene suerte si acaso se le dedican tres renglones de una columna para su obituario. Los cantantes famosos, los infames o quienes llegan a su fin de manera espectacular, como por ejemplo, saltando del último piso del edificio de la CTC, sobresalen. Sin embargo, aun en un mundo sin caras, la gente añora el reconocimiento y aprecio personales.

3 Evitar la fricción entre los departamentos. Los feudos internos son comunes en demasiadas organizaciones. El departamento de ventas podría vender más si tuviera un mejor producto; el equipo de producción podría elaborar un mejor producto si tuviera más dinero; habría más dinero si hubiese más ventas, y así sucesivamente.

Estas disputas son naturales y hasta cierto punto la ambición y la agresividad de cada parte es benéfica; pero cuando se gasta demasiada energía en lanzarse indirectas, la tensión resultante de acusaciones, excusas y coartadas, la ofuscación del pensamiento y el resentimiento general llevan a que el progreso de la compañía se frene. Una publicación de la compañía puede proporcionar el mejor entendimiento personal de todo el programa de la organización, y a menudo es una respuesta parcial al problema de crear mayor motivación y entusiasmo.

4 Disminuir el cambio de personal. Requiere de tiempo y dinero capacitar a los asistentes, en particular a los trabajadores capacitados o a los ejecutivos; por lo

Es muy valioso averiguar que es lo que hace que los empleados piensen algo bueno de la compañía y quieran quedarse en ella.

Entre las causas de buena voluntad seguramente se encuentran la información, confianza en el futuro tanto para el empleado como para la organización, y la realización de ventajas de que se disfruta, la vida social, beneficios de trabajo y pensiones.

5 Contribuir a las relaciones públicas de la compañía. ¿Qué le cuentan los empleados a las demás personas de su organización? Los empleados mal informados o a quienes se les toma poco en cuenta tienden a quejarse más que aquellos que son de la confianza de la gerencia. “No os llamo sirvientes; porque los sirvientes no saben lo que yo hago: más os llamo amigos”, dijo Jesús a sus discípulos.

6 Contribuir a las ventas. Cuando un número de empleados en un área se ocupa de elaborar productos para el consumo general, son en sí un mercado potencial y su trabajo tiene peso para otros posibles clientes.

7 Lograr la aceptación para la división de ganancias. Toda compañía rebana el pastel de ganancias por lo menos en cuatro formas: sueldos a empleados, sueldos a la gerencia, dividendos a los accionistas y reinversión en el negocio para la expansión y crecimiento.

Aunque la mayor parte de las personas está de acuerdo en que las utilidades son necesarias, su cantidad adecuada y usos son a menudo sujetos de disputa. Los empleados suelen tener una idea exagerada de las utilidades y piensan que deberían recibir una mayor participación del ingreso total. Si la compañía tiene un buen argumento que puede presentar a sus empleados, debería publicar los hechos.

8 Proteger la industria privada. Entre las compañías de servicios públicos o transportes, la necesidad de proteger la industria privada puede ser urgente. La propiedad de los servicios públicos es común en muchos lugares del mundo y también en este país. En todo acontecimiento es necesario señalar los méritos de la propiedad como una filosofía económica básica, con toda seguridad para la industria, y tal para el país como un todo.

Esta lista de objetivos podría extenderse; sin embargo, debe notarse que todos ellos son principio pertenecientes a la organización que edita la publicación y no a los empleados. Los objetivos de la compañía sólo serán oídos si los intereses de esta y de los empleados llegan a coincidir.

No existe el público cautivo para la publicación interna de una compañía; la revista puede publicarse y enviarse gratuitamente a casa de los empleados, pero no es seguro que llegará o que tenga algún efecto. Su influencia depende de la habilidad del editor y la sabiduría de los superiores, incluso del director de relaciones públicas (en caso que exista el cargo). Su trabajo decidirá si la publicación es respetada y gusta o si se considerará pomposa, tendenciosa o descuidada por los empleados, haciendo tal vez un mal no un bien. Nada puede ser más importante que seleccionar a un buen editor, ya que una publicación no es más que el pensamiento de sus editores y redactores reducido a papel impreso y es casi seguro que no sea mejor que su origen.

El editor debe poseer la capacidad y el conocimiento técnico necesario para seleccionar bien y también debe tener conocimientos de fotografías, arte, disposiciones e impresión. La capacidad para interpretar la esencia de una compañía y de la gerencia ante

El empleado requiere de inteligencia y deseo de entender tanto a la organización como al personal.

Un editor necesita sopesar y estudiar para poder hablar con el presidente o el gerente de producción en sus términos, para reunirse algún día en el club campestre y cubrir un día de campo de los empleados de una planta baja con la misma gracia y naturalidad.

Necesita sabiduría para evitar ofender a las personas cometiendo errores y también tener el suficiente humor como para entender los consejos bien intencionados, pero a veces equivocados; paciencia para comprender las situaciones complejas y humildad para darse cuenta de que la comprensión del trabajo de otra persona no es lo mismo que la capacidad para realizarlo. Y, sobre todo, el puesto de editor requiere un celo y una exactitud impecables, así como la determinación de elaborar una publicación tan interesante que los lectores no puedan evitar leerla de principio a fin.

Encontrar un patrón editorial de tal magnitud no es fácil. En la mayor parte de las compañías, el editor no puede ser capacitado con la misma facilidad que el vendedor o el gerente de la producción porque la edición es un arte especializado. En una organización muy pequeña, el secretario puede hacer el trabajo si tiene una buena guía, pero en una gran organización se necesita de un editor experimentado. Algún estudiante avanzado de la carrera de periodismo puede trabajar como ayudante del editor y tal vez eventualmente asumir el puesto.

Puede contratarse a un redactor de noticias, y si le es posible cambiar la objetividad indispensable para ser un buen reportero a la persuasión que se espera del editor de una

será un éxito. O puede contratarse un editor de la publicación de alguna compañía más pequeña. En cualquier caso la persona tardará meses en aprenderlo sobre una compañía grande como para hablar con cierta autoridad. Al editor que dársele libertad, fomento, paciente orientación y un pago adecuado.

Aunque el trabajo es muy instructivo y se disfruta, tiene un tope salarial y en los ascensos del editor de una organización se proyectan a la práctica general de las relaciones pública, para las cuales la edición de publicaciones es un buen ejercicio.

16.4. Armado de Publicación

Es importante que el formato de una publicación sea adecuado para su medio y principales objetivos. Una planta pequeña, localizada bajo un techo y de fondos reducidos, tal vez elabore un periódico mensual informal impreso en una semi-revista hecha en máquina de escribir, o algo similar. Pero un banco ubicado en una gran ciudad que tenga el mismo número de empleados, tal vez desee publicar una pequeña revista de bolsillo que se edite con más formalidad y con caracteres impresos que le den una apariencia más digna. Tal vez ninguna de dichas publicaciones sería precisamente la "correcta" para lograr la comunicación más eficaz, pero sería lo que los lectores y espectadores esperan.

Una publicación enorme y bien elaborada para una pequeña industria, o una ligera revista de chismes para un banco, podrían provocar críticas por no reflejar el carácter armónico de la organización.

Sin embargo, lo importante no es la apariencia de la publicación sino lo que contiene. Tal vez el buen aspecto atraiga al público y una apariencia poco incitante y difícil de leer lo aleje, pero sólo el buen contenido puede satisfacer a los lectores y hacerlos absorber las ideas que la organización desea transmitir.

Entre los actores importantes del diseño de una revista de empresa, se encuentran las noticias, fotografías y relatos de interés humano. Pero, ¿cuál sería un ejemplo de buena práctica en la publicación de una compañía?

Una noticia es cualquier cosa de importancia o interés que afecte a una porción considerable de un público lector. La elección de un nuevo presidente de la compañía es evidentemente noticia, pero el hecho de que un mecánico se ha unido al equipo de mantenimiento en una planta baja, no lo es tanto; el mecánico puede ser tan bueno como el presidente, pero su contratación no afecta a tantas personas.

Sin embargo, la jubilación de ese mecánico después de 20 años de servicio es mucho más noticia que su primer empleo, ya que después de 20 años muchas personas se conocen y se interesan más en él. En una pequeña planta donde las personas se conocen bien entre sí, los asuntos más triviales pueden ser noticias legítimas, al igual que en el periódico semanal de un pequeño poblado, donde la fiesta de un niño puede ocupar de tres a cuatro líneas impresas. Pero para las grandes plantas aisladas, las noticias deben ser más restrictivas ya que las personas no se conocen tan bien.

Las noticias genuinas deben ser las más atractivas. Los informes sobre notables hechos personales, registros de servicio, promociones, transferencias y nuevos desarrollos

La compañía pueden ser de interés general. Debería mantenerse y adoptarse una noticiosa general para que el editor no favorezca algún determinado informe.

Se pueden publicar noticias para agradar a la gente, para reconocer sus logros y obtener el interés de los lectores, pero también hay que formularse la siguiente pregunta: "¿En qué medida beneficia este artículo a la organización que paga el costo de producir esta publicación?" Las respuestas deben darse desde el punto de vista de información, buena voluntad y beneficios más directos, pero definitivamente debe responderse.

¿De dónde provienen las noticias de la publicación interna? Se pueden organizar fuentes que realicen la cobertura regular, los registros de promociones, preferencias, jubilaciones, enfermedades, contratación de nuevos empleados y acciones se encuentran disponibles en la misma organización u oficinas del personal.

En ocasiones se pueden obtener otros artículos noticiosos a través de los jefes de departamento o de planta cuyo trabajo puede recompensarse con reconocimiento, alguna bonificación anual, y tal vez, regalos de navidad. Todas las noticias deben ser verificadas para que se apeguen a la realidad y hay que protegerse de los torpes intentos de causar gracia (o seguridad de causar bromas maliciosas). A pesar de hacer tanto bien, el comunicativo de una compañía tiene también la capacidad de herir a los individuos.

Las fotografías y otras ilustraciones son una parte importante de casi cualquier publicación de una compañía. Cuando un artículo impreso es difícil de leer o no reviste particular interés, el lector lo ignorará por completo; pero una fotografía siempre se ve, y los lectores deducen su significado según sus habilidades e intereses. Una fotografía de

Una complicada pieza del equipo de laboratorio de química hará que la persona común diga, "¡qué cosa tan complicada!", mientras que el científico captará hasta el más mínimo detalle. Pero si se presenta una descripción verbal del mismo equipo, el lego no entenderá nada y tal vez al mismo científico le resultará confuso.

Sin embargo, lo mejor resulta ser la combinación de palabras e imágenes, ya que los lectores verán primero la fotografía y después leerán el texto que aparece debajo de ella para conocer el significado de lo que ven. A través de las fotografías y estampas se pueden conocer muchas historias que no obtendrían atención alguna si se presentaran en textos impresos.

No obstante, muchas fotografías pueden ser tediosas como una mala prosa, y en principio, su monotonía radica en la forma en que están dispuestas dentro de la revista o boletín. Una falla común es publicar muchas fotografías de tamaño pequeño que no permiten verse o apreciarse los detalles. Tal amontonamiento podría disculparse en una serie de fotografías de grupo tomadas durante alguna comida de aniversario, ya que son fotografías para registro.

Si tienen que usarse muchas fotografías, por lo menos debe evitarse que sean de muy pequeño tamaño. Aunque por lo general las revistas y boletines de las compañías emplean buen papel e impresión y pueden reproducirse bien las fotografías pequeñas desde el punto de vista mecánico, la buena reproducción no las hace más interesantes.

Asimismo, a menudo, el editor de la publicación de una empresa debe saber algo de fotografía. Tendrá que apegarse a las reglas generales sobre la toma de fotografía ya que se mencionaron antes en relación con otros periódicos o revistas. Los negativos de las

Las fotografías cuestan tan poco que vale la pena hacer muchas tomas. Sin embargo, el editor debe tener cuidado de que las personas no piensen que toda fotografía que se tome se publicará.

Los retratos personales, como los de fotografías de premios por servicios, deben encargarse a fotógrafos profesionales, al igual que las tomas de grupos grandes en las que la iluminación adecuada y el tamaño de los negativos son factores importantes. No obstante, la presión del editor puede ser un gran rompehielos que logran que las personas hablen y actúen con mayor rapidez de la que se obtendría a través de otros medios.

El trabajo artístico es importante para dar vida a la publicación y una oportunidad para los grises suaves que utilizan mucho los fotógrafos tienden a producir un efecto de monotonía visual y a mezclarse unos con otros. Los dibujos, como las caricaturas pueden aumentar el interés del lector. Pero el ingenio y la motivación se probarán a través de lo que se ponga en la publicación.

Los relatos constituyen la tercera parte principal del contenido de las publicaciones de una compañía. Son relativamente más importantes que en las publicaciones comerciales porque suelen tener más éxito para hacer que se acepte la información sobre la organización, la cual puede ser luminosa y persuasiva para el lector. Supongamos por ejemplo, que un editor desea convencer a los lectores empleados de que la compañía tiene un buen plan de pensiones. ¿Qué mejor camino podría elegirse que entrevistar a algunos empleados recién jubilados, tomar sus fotografías y descubrir a qué actividades interesantes se dedican? Un relato tal no sólo está pleno de interés humano legible sino que, además, como muchos empleados actuales conocen a estas personas, muestra en

directa los méritos del plan de pensiones de la compañía. O tal vez la empresa impulsará a sus empleados para que tomen parte en los programas de voluntariado cívico en las distintas áreas.

Por supuesto que algunos relatos interesantes pueden no tener un propósito determinado. Una historia sobre un empleado que se toma vacaciones en las que realiza actividades poco comunes, o una historia de servicios sobre cómo preparar su declaración de impuestos, o sobre cómo broncearse sin quemarse la piel, podrían ocupar espacio en la publicación.

Aunque una buena compañía tiene buenas razones para invertir dinero en una publicación, es preciso que no todos los artículos tengan un propósito evidente, o de lo contrario esta será como un amigo con el que no se pueda hablar más de negocios.

En cuanto a su diseño gráfico, las publicaciones internas utilizarán el estucado o couché que puede ser brillante o mate y es un papel preparado especialmente con una capa de blanco caolín, carbonatado de calcio, óxido de titanio, aglutinador con resinas sintéticas y otros productos, proporcionando así una superficie perfectamente lisa, blanca y brillante (o mate fino ayesado), ideal para impresos de gran calidad. Lo que interesa es el gramaje, por el peso final de la revista y evitar la transparencia de las hojas. De este modo, se obtiene la rigidez de la revista, sólida para soportar la dobleza de sus páginas y que se pueda parar para apilarse en forma de tomos. Las tapas protegerán perfectamente el interior, debido a su rigidez ofrecida por el papel couché de 200 gramos. El estucado de cada hoja de la revista tiene un peso de 100

La caja o margen (estilo compositivo). Da una gran limpieza visual a cada página, ya que centra, organiza y estructura los textos dentro de un espacio determinado. Facilita la lectura, ya que es un elemento de orden que ofrece un descanso a la vista. Normalmente sirve para aislar el contenido del entorno, el que dificultaría la correcta lectura.

El color se sustenta de las representaciones monocromáticas que son aceptados con facilidad en los medios visuales son sucedáneas tonales del color, de ese mundo real que es el, universo tan ricamente coloreado. El color está cargado de información y es una de las experiencias visuales más penetrantes que todos tenemos en la vida. Por tanto, constituye una valiosa fuente de comunicadores visuales.

Cada color tiene numerosos significados asociados y simbólicos. Por ello el color ofrece un enorme vocabulario de gran utilidad en la alfabetidad visual. Dado que la percepción del color es la parte simple más emotiva del proceso visual, tiene una gran fuerza y puede emplearse para expresar y reforzar la información visual.

El color no sólo tiene un significado universalmente compartido a través de la experiencia, sino que también tiene un valor independiente informativo a través de los significados que se adscriben simbólicamente.

Los colores pueden ser:

a) Fuertes o saturados. En general se usarán para artículos no extensos y para secciones porque producen un mayor impacto visual y una mayor recordación. Son la revista más moderna, ágil, dinámica y fuerte.

Ⓜ Apastelados. Se utilizan para temas más extensos, ya que descansan la vista, no chocan tanto con el texto. Son finos, elegantes, suaves, contrastan al uso de colores vivos ya que la técnica visual más dinámica es el contraste. La interacción de los colores vivos y apastelados, refleja la personalidad del lector.

La tipografía es relativa, pero en las publicaciones internas se emplea con mayor frecuencia la letra helvética, con cuerpo 10, altas y bajas, negras, grises, blancas y en

17. Definición de eficiencia.

Se considera un medio de comunicación organizacional escrito como eficiente cuando tras su elaboración existe una estrategia comunicacional que defina cuales son los objetivos y funciones que este debe cumplir.

En este sentido, consideramos que un medio de comunicación institucional debe cumplir con el logro de los siguientes objetivos: informar, motivar, transmitir valores, integrar e identificar con la empresa a los funcionarios.

Desde un punto de vista formal, es importante que la revista o boletín esté elaborado, en la base a, las siguientes variables: Lenguaje adecuado y periodicidad. Los elementos sumados a un diseño y una redacción atractiva, permiten que los medios de comunicación sean eficientes.

No hay que olvidar que todo soporte informativo que se considere serio debe ser creíble y objetivo. En este sentido, la credibilidad y la objetividad favorece a que el medio comunicacional sea válido ante los ojos de los lectores.

En la actualidad todavía existen empresas que consideran a la información como el único objetivo de un medio de comunicación organizacional, cuestión que ha cambiado en la mayor parte de las instituciones, las cuales destacan otros aspectos, como los antes mencionados, para optimizar los recursos invertidos en el equipo de comunicación interna.

PARTE 2

III. DESARROLLO

I. Metodología utilizada para el estudio al interior de los

Bancos.

Universo: Todos los bancos que operan en la Región Metropolitana y que tienen algún medio de comunicación interno escrito.

El Banco de Chile no fue incluido en el estudio debido a que se negó a entregar información de cualquier tipo aduciendo una política organizacional en este sentido.

Encuesta.

Muestra de la encuesta: 50 empleados del Banco "Bice" que representan al 10% del personal y 82 de "BankBoston" con un 15% del total de funcionarios, de la sede central y sucursales de ambos bancos de la Región Metropolitana.

Instrumentos aplicados en la encuesta: Utilizamos una encuesta que consta de 17 preguntas cerradas con escala Likert en el Banco Bice y 17, con las mismas características en el BankBoston.

Utilizamos una encuesta cerrada con el fin de conocer la percepción de los funcionarios forma más rápida. Esto es posible porque esta herramienta permite recolectar una mayor cantidad de información en menor tiempo. Además, facilita la organización y análisis de los datos, luego de su recolección.

Definición de las Variables

Entrevista

Muestra de la entrevista: Utilizamos entrevistas con preguntas semiestructuradas. Fueron entrevistados, con este tipo de herramienta, los encargados de la elaboración de los medios de comunicación organizacionales de los bancos, que representan el 80% del Universo. No accedió a la entrevista, una de los funcionarios del Banco de Chile, la encargada de comunicaciones de la banca.

Utilizamos las entrevistas semiestructuradas a las personas que están a cargo de la elaboración de los medios de comunicación organizacionales de cada banco. Ya a través de éstas, la información que se puede tener es más amplia pudiéndose encontrar temas interesantes para la investigación y que en un principio pudieron ser difíciles.

Elementos de análisis cuantitativo: los elementos que utilizamos en esta investigación son: Promedio, Moda y Desviación estándar

2. Definición de las Variables

2.1. Objetivos de los soportes

Transmisión de los valores formales. Esta variable nos permite evaluar si el soporte entrega valores formalmente definidos por la organización.

Integración. Esta variable nos permite analizar si los funcionarios de la organización se sienten partícipes de esta, a través de l medio interno escrito.

Identidad. Esta variable nos permite conocer si los empleados están en conocimiento de la misión y objetivos de la empresa, a través de la revista institucional.

Información. Esta variable nos permite saber si los trabajadores reciben la información necesaria por intermedio de la revista institucional, en relación, al funcionamiento de la empresa, sus novedades y datos para desarrollar mejor su labor.

Motivación. Esta variable nos permite conocer si el medio de comunicación estimula a los funcionarios.

12. Análisis del soporte

Credibilidad: Esta variable nos permite saber que grado de credibilidad tiene la información publicada por la revista, en los trabajadores de la empresa.

Objetividad: Esta variable nos permite saber si la información publicada por la revista es percibida como imparcial por los trabajadores.

Atractivo: Esta variable nos permite saber si la revista posee elementos interesantes como interesantes por los lectores. Esto incluye el diseño y la redacción.

Lenguaje adecuado: Esta variable nos permite analizar si el vocabulario usado en la revista es claro, para sus lectores.

Periodicidad: Esta variable nos permite saber si los trabajadores están de acuerdo con la periodicidad de la revista.

Actitud frente al soporte: Esta variable nos permite averiguar si los trabajadores leen o no las revistas y que hacen con éstas luego de consultarlas.

3. Entrevistas a los encargados de comunicación de los

BANCOS.

3.1. Entrevista Banco Crédito Inversiones (BCI)

La Relacionadora Pública y colaboradora de la revista institucional del BCI, *Unidad Latrop*, nos contó cuales son los objetivos que motivan esta publicación que todos los meses llega a las manos de los empleados y de sus familias.

Entre los objetivos que desean desarrollar, está lógicamente el de informar, también el motivar a los empleados a través de secciones en donde se destaca el rol de los funcionarios y se explica la importancia de cada departamento en la estructura organizacional.

En relación, a la integración se publicitan, en las ediciones de la revista, actividades extra laborales y se les entrega información de las políticas, objetivos y proyectos de la empresa tanto en el ámbito local como en el plano internacional; Así los funcionarios se sienten partícipes de estas nuevas expectativas.

La transmisión de valores considera que es una cuestión que se entrega explícitamente, pero que es fundamental para mejorar la percepción de los funcionarios con respecto a la cultura organizacional.

Finalmente, la identificación con la empresa está dada en la suma de los aspectos anteriores, porque al estar motivados, informados e integrados a partir de la misión y los proyectos del BCI, cada funcionario y su familia tienen un apego y un nivel de respaldo para con la empresa en que trabajan.

3.2. Entrevista Banco Bice

Este banco cuenta con un boletín interno emitido por su departamento de Marketing. Tiene una aparición bimensual en lo teórico, aunque en la práctica cada su publicación es cada tres meses.

Conversamos con la asistente de Marketing y una de las redactoras del boletín, Luisa Echeñique, quien nos habló solamente del objetivo informativo de la publicación recalcando su nombre "Bice informa".

Consultada frente a otros objetivos, como transmisión de valores o integración, respondió que aparecen como logros que no se han planteado por el momento y que son pretensiosos para las expectativas que su departamento le ha fijado en la publicación.

Paralelo al boletín, el economista de la institución, Julio Espinoza, redacta y emite un correo electrónico y escrita un informativo semanal, dirigido solamente a los ejecutivos, con la información al detalle de la situación del banco en el mercado y los resultados bursátiles importantes. Aunque este informativo, no es sólo escrito, es interesante destacar que cuando se entrega la información técnica, por lo tanto se hace innecesario publicar en el boletín trimestral, de cuatro caras, información de ese tipo, que ya ha sido transmitida y que es difícil comprensión para todo el personal.

3.3. Entrevista Citibank

El asistente Product Manager, de Citibank, Sergio Samur, señaló que a través de la institución "Citibankers", se quiere lograr la fluidez de la información, es decir, el mayor desarrollo de comunicación bancaria en todas las áreas del banco para cumplir los objetivos trazados por la empresa.

A través del informativo, los funcionarios dan cuenta de una serie de valores que permiten una plena identificación con la compañía. Por tal motivo, el entorno familiar es sentido de manera automática en todo tipo de actividades extra laborales organizadas por la empresa, porque la política del banco se fundamenta bajo el lema "la gran familia Citibank".

Cada empleado es un granito de arena en este castillo financiero. Basta que falte un ladrillo para que el castillo se desmorone, por ende, hay una constante preocupación por cuidar a cada funcionario. Para esto, se premia a los trabajadores más destacados, se organizan campeonatos de baby- fútbol, se realizan concursos de notas académicas donde participan los hijos del personal y entre otras cosas, se realizan eventos para reconocer la dedicación y el esfuerzo realizado de las áreas de trabajo.

También recalcó la importancia que tiene para Citibank el diseño de la revista. Con una portada de variado colorido donde la calidad es sinónimo de sobriedad.

3.4. Entrevista BankBoston

La coordinadora general de la revista BankBoston, María Soledad Tejeda señaló que el medio interno es elaborado, a base de una orientación formativa, informativa y emocional, que se mantendrá alineada con la misión y objetivos estratégicos del banco. Además, agregó que tiene por objetivo la entrega de información relevante y oportuna que otorgue lineamientos generales sobre la misión y el plan estratégico.

Esta Revista cuenta con secciones estables y variables, lo que posibilita una estructura definida e identificable a la vez que permite modificaciones según las necesidades. Se incluyen temas que involucren a BKB Chile, Regional, y Casa Matriz, así como los relacionados con sucursales, resultados de gestión en distintas áreas etc...

Los contenidos para cada una de las secciones son sugeridos por el Comité de Pauta y dependen de la aprobación del comité de Comunicaciones.

Un equipo interdisciplinario (Periodista, fotógrafo y diseñador) en conjunto con la Encargada de las Comunicaciones serán los encargados de llevar a cabo la revista.

La periodista nos contó que el Boston Magazine cuenta con la dirección del Presidente del Comité Ejecutivo, los demás directores, y el Gerente de Recursos Humanos. Su tarea es analizar, evaluar y determinar los mensajes (contenidos y formatos) a ser tratados a través de los medios comunicacionales, en concordancia con los lineamientos estratégicos del Banco. Además, hay un Comité de Pauta que está conformado por el Subgerente de People & Performance, la Encargada de Comunicaciones Internas y el Equipo de Quality & Performance. Es una instancia de

selección y análisis de los distintos mensajes organizacionales y será la encargada de transformarlo en un producto comunicacional.

Como todo se antepone la universalidad del personal de la empresa. Todos y cada uno de sus miembros se sienten atraídos por la información. Para esto, los artículos son fáciles de entender y difieren de manera ostensible los unos con los otros. De este modo, se mantiene a un público cautivo que no deja de ser importante para el Boston.

La redactora recalcó la importancia del diseño de la revista. "The Boston Magazine" presenta coloridos atractivos en las portadas que inducen a lo menos a fijar la atención en la publicación. En su interior, destacan fotografías bien tomadas que irrumpen en un articulado de letras con tamaños y formas creativas. Si bien, el medio institucional no se comercializa, en su calidad no tiene nada que envidiar a las revistas más vendidas en los quioscos.

3.5 Entrevista Banco BHIF

Para Juanita Aguirre, Ejecutiva de la Banca de Empresas y Colaboradora con la revista institucional "Noticias", señaló que en estos momentos la entidad financiera dio una fuerte campaña publicitaria tanto en los medios de comunicación para captar clientes, como al interior del BHIF, a través del medio interno "Noticias" con el fin de hacer conocer el nuevo nombre e imagen del Banco.

La revista se centra principalmente en la información. Sobre todo en estos momentos que se ha hecho posible la unión de un banco con tradición y experiencia profesional como el BHIF, con uno de los mayores grupos financieros internacionales, el BNP, por ende, la revista juega un rol fundamental en su fase actual porque permite mantener informados con los presentes cambios, a todos los miembros que componen las distintas sucursales ubicadas a lo largo del país. Además, se hace hincapié en el aspecto motivador que es considerado de extrema importancia para los redactores del medio porque permite de este modo llegar a todas las áreas del banco que a su vez leen con más entusiasmo el medio del BHIF.

La revista presenta un formato cómodo de llevar. En su colorido prima el blanco y negro en degradé, lo que da la sensación de una información más limpia a la hora de leer el articulado. No presenta grandes fotografías porque se da más importancia a la información. También siempre se incluyen gráficos con el fin de aclarar noticias que pueden suscitar algún grado de complejidad.

Además, contamos con un informativo que tiene una periodicidad quincenal. Es que trata de la rotación de personales y de los nombramientos funcionales de la

3.6. Entrevista Banco Santander

El periodista de la revista "El Santander", Mauricio Benavides, recalcó la importancia de contar con un medio interno escrito para una entidad financiera que cuenta con un número considerable de empleados repartidos a lo largo de todo el país, a través de las sucursales regionales y, con cierto entusiasmo, agrega que ya son número tres de las ciudades pertenecientes a la V Región: San Felipe, Los Andes, y Magenta. La mensualidad del informativo permite satisfacer de información a un personal dedicado al cumplimiento diario, de las labores encomendadas por Santander. Lo que más ensalza el banco hacia sus trabajadores es el aspecto humano, donde sus actividades destacan los valores profesionales de cada individuo, por intermedio de reconocimientos u homenajes que son dignos de señalar para la comunidad Santander.

El secreto del éxito de este grupo bancario, reside en el grado de capacitación que tienen los empleados, de este modo, adquieren una adecuada preparación que incentiva motivado a los empleados en el ejercicio de las funciones solicitadas por la empresa.

Se respira un espíritu de concordia que facilita una mayor participación de ideas, las cuales al compartirlas propician al trabajo en común de todas las áreas del banco y que constituyen un sólo denominador, la identificación con la organización.

La credibilidad de Santander se vislumbra en cada línea de la revista que llena de alegría a sus lectores que devoran con prontitud reportajes bien elaborados sustentados en la base por el esfuerzo y en su ápice por los sueños de cada trabajador.

3.7. Entrevista Banco del Estado de Chile.

La colaboradora y redactora de la revista del Banco del Estado de Chile (BECH), Ana Lepe, nos recibió para contarnos de los objetivos de las comunicaciones internas de su institución.

En su oficina de la Gerencia de comunicaciones, destacó que la revista "Compromiso", de carácter bimensual, lleva cuatro años en circulación, con enorme éxito el último tiempo debido a la creación de un nuevo sistema de participación que aumentó la credibilidad de la información. La implementación de la "red de corresponsales funcionarios", fue un gran acierto, por que eliminó la idea generalizada que existía, en relación, a que las noticias tenían una intencionalidad oficialista.

De un tiempo a esta parte las cartas al director abundan como nunca y esto es el resultado del proyecto corresponsales-funcionarios que ideamos", sostuvo Ana Lepe.

Esta iniciativa permitió que los empleados relataran los hechos que ocurren a diario en los departamentos, siendo ellos quienes conforman un porcentaje importante de la información de la revista.

También existe un diario: el "Banco", de tiraje mensual, el cual tiene como meta, complementar la información de la revista. Sus noticias están más relacionadas con la actividad en el ámbito de la gestión y de los eventos comerciales que se realizan.

En este sentido, el diario complementa la información que entrega la revista, por lo que uno de los objetivos de la Gerencia de comunicaciones es la

complementariedad de los medios, es decir, que ambas publicaciones satisfagan, sin excluir, la mayor gama informativa posible.

Paralelo a esta misión destaca el valor que se le entrega al tema de la integración, el que fomenta a través de la participación de los funcionarios en todas las actividades de la empresa, como vimos en el caso de la revista, por ejemplo.

Otra meta a lograr es la transmisión de algunos valores que identifican al BECH, los cuales destacan el compromiso con la institución y su trabajo, la responsabilidad y la transparencia.

Un objetivo central es el de informar sobre la gestión y la vida interna de la empresa, esto, eso sí, en un formato atractivo, en el caso de la revista con un estilo de "magazine", en donde se tocan temas de interés nacional, como la violencia intrafamiliar y los accidentes en el trabajo. Esta orientación busca que los lectores (funcionarios de todo el país, jubilados y sus familias), se interesen y se sientan parte del banco.

Es interesante destacar la importancia que tienen los medios de comunicación en las operaciones de la envergadura de la Banco del Estado, puesto que mantener motivados, informados e identificados a más de 4.000 empleados distribuidos por todo el país, incluyendo a Isla de Pascua, es una gran misión.

3.3. Entrevista al Banco De A.Edwards

La jefa de Comunicaciones internas del banco de A. Edwards, María José Henríquez, indicó que en su institución existen cuatro medios escritos: Un boletín "Extra", de edición mensual, un boletín de profundización de un tema "Extra especial", también de periodicidad de una vez al mes, el Diario mural, que entrega todo tipo de información semanal para todo el país y una revista "Tradición", que se emite una vez al

Entre los objetivos que persiguen estos medios está la transmisión de valores como la honestidad, la confianza, la responsabilidad y fundamentalmente la calidad de servicio. La transmisión de la calidad de servicio se entrega a través de acciones útiles para atender de mejor manera a los clientes, como por ejemplo explicar cuál es el protocolo para contestar una llamada telefónica de carácter comercial. Esta actividad está enmarcada en una estrategia comunicacional que busca mejorar la productividad y la mantención de clientes vía la entrega de estas informaciones.

En el boletín "Extra" de dos carillas, se intenta identificar a los funcionarios con acciones comerciales de la empresa. Básicamente su comunicación se refiere a la gestión, así como la información de temas de entretención.

El Diario mural, que es una red de 120 tabloides en todo el país, cumple con la función de integrar a los funcionarios, a través de una información atractiva, con fotos que muestran las actividades y celebraciones de un determinado departamento o sucursal, lo que permite conocer otras realidades a los lectores.

En relación, a la motivación, María José Henríquez, señaló que es uno de los usos de los medios, que se fomenta a través de resaltar la labor de los funcionarios cuando estos se lo merecen.

En cuanto al público a que están dirigidos los medios de comunicación internos que a todos los funcionarios de la institución, por lo tanto en la elaboración de algunos temas utilizan un lenguaje simple y una redacción atractiva.

3.9 Entrevista al Banco Sud Americano

La revista institucional es una tradición en este banco, claro que en el último tiempo ha tenido algunos cambios con la intención de acercarla más a los lectores.

La Relacionadora Pública y única redactora de la principal publicación interna de la institución, Lorena Talma, nos mencionó que el principal objetivo que cumple la revista es informar los hechos de interés para el personal. Por esta razón periódicamente hacen una encuesta, para conocer cuales son los temas de interés de los lectores y incluirlos en las posteriores ediciones.

En relación, a la identificación con la empresa, destacó la importancia de la revista, puesto que en ella el Gerente General cuenta cuales son los proyectos y temas del banco, como los acuerdos con instituciones foráneas, las nuevas políticas administrativas, etc.

Ala transmisión de valores formales, le restó importancia, aunque destacó que la editorial intenta entregar cierto “estilo del Sud Americano”, para que el personal se sienta más cerca de la cultura de la institución.

La periodicidad es trimestral, por lo tanto poseen paneles de información en todas las sucursales, en donde se publican temas semana a semana, los que serán profundizados, si lo amerita, en la revista.

La motivación no es un objetivo de la revista, porque de este punto se ocupa el departamento de Recursos Humanos, en donde se encuentra la división de comunicación interna. La revista, aunque es comunicación interna depende de Relaciones públicas.

Un tema muy importante que persiguen es dar a conocer las otras áreas de la institución, lo cual permite la integración de la organización. Esto se hace a través de una sección que en cada número destaca a un departamento o sucursal, mencionando sus características particulares.

Finalmente, en relación, a la percepción del soporte por parte de los lectores, Talma, nos dijo que una vez al año realizan una encuesta para saber si la revista cumple en primer término y en paralelo conocer el grado de credibilidad y objetividad que la revista posee.

3.10. Entrevista al Banco Santiago.

El jefe del departamento de Comunicaciones del Banco de Santiago, Julio Reyes

explicó de los objetivos que persigue la revista "Santiago en Línea".

Entre los objetivos específicos mencionó los siguientes:

- Dar a conocer la visión, misión, metas políticas, grandes proyectos y el rol del banco en el mercado.

- Reforzar y transmitir valores que sean prioritarios para alcanzar los objetivos de la organización.

- Dar a conocer las funciones de los otros departamentos y de las personas que trabajan en la institución.

- Informar sobre las acciones o proyectos de calidad que se estén realizando en la organización.

- Dar a conocer las novedades que se produzcan con respecto a la gestión financiera, de recursos humanos y de todas aquellas decisiones gerenciales que tengan impacto en la organización.

- Apoyar los planes del Banco, entregando información que permita al personal otorgarle sentido a los cambios e innovaciones que se introduzcan en la institución.

- Informar sobre los eventos de importancia que se hayan realizado en el

eficiencia de los medios de comunicación internos escritos en las entidades bancarias que trabajan en Chile.

Los destinatarios de la revista son todos los funcionarios del banco y sus filiales a lo largo de todo el país, lo que conforma un universo de alrededor de 5500 personas.

Este medio de comunicación tiene una periodicidad de cada dos meses y es controlado por un comité editorial que está compuesto por el Gerente de Recursos Humanos, un representante de la Gerencia de Operaciones, un representante de la Gerencia Comercial de Personas, un representante de la Gerencia Comercial de Negocios, un representante de la Gerencia de Créditos de Consumo y el Jefe de Comunicaciones Internas.

Este Comité Editorial propone los temas a ser desarrollados en la revista, planifica el contenido editorial y que ésta sea coherente con el contenido de los artículos que pueden ser publicados en ella. Finalmente cumple con controlar que "Santiago en línea" lleve a cabo los objetivos específicos que tiene asignados.

4. Encuesta aplicada al Banco Bice

Su respuesta es muy importante para conocer como usted percibe el medio de comunicación de su empresa.

Marque con una "x" la alternativa que considere más cercana a su opinión. De muchas gracias y le recordamos que los resultados serán guardados bajo la más reservada reserva y anonimato.

- 1) En su opinión, el boletín institucional contribuye a una imagen favorable del banco.(Identificación con la empresa)
(A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 2) Usted considera que la distribución de las publicaciones internas es adecuada.(Periodicidad)
(A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 3) Para usted, los temas publicados son interesantes.(Información)
(A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 4) Usted considera apropiado el lenguaje empleado en la información publicada por el banco.(Lenguaje adecuado)
(A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 5) Lee el boletín de la empresa.(Actitud frente al soporte)
(A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 6) En su opinión, los nuevos productos que entrega la empresa son adecuadamente promocionados por el boletín.(Información)
(A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 7) Usted considera que la información entregada por el boletín cuenta con un alto grado de confiabilidad.(Credibilidad)
(A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 8) Usted conoce otras áreas de la empresa a través del boletín.(Integración)
(A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 9) Usted se siente identificado con la empresa, a través del boletín.(Identificación con la empresa)

- (A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 11) Usted considera adecuado el diseño del boletín.(Actitud frente al soporte)
- (A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 12) A su juicio, la redacción de la información es atractiva.(Motivación)
- (A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 13) Usted conoce los objetivos de la organización a través del boletín.(Identificación con empresa)
- (A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 14) La revista le permite expresar su opinión.(Integración)
- (A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 15) Usted considera entretenida la información entregada el boletín.(Información)
- (A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 16) Usted cuando lee el boletín se siente más motivado para trabajar.(Motivación)
- (A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 17) La información entregada favorece su participación en actividades extra laborales realizadas por su empresa.(Integración)
- (A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 18) Usted conoce las novedades importantes a través del boletín.(Información)
- (A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 19) Usted considera que la información entregada por el boletín es objetiva.(Objetividad)
- (A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 20) A su juicio, el vocabulario utilizado por el boletín es claro.(Lenguaje adecuado)
- (A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 21) Usted considera que el boletín transmite valores para su trabajo.(Transmisión de valores)
- (A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca
- 22) A su juicio, la información recibida es necesaria para su trabajo.(Información)
- (A) Siempre (B) Frecuentemente (C) Rara vez (D) Nunca

¿Qué sugerencia haría usted al boletín?

5. Encuesta aplicada a BankBoston



El presente cuestionario tiene como objetivo...

El presente cuestionario de carácter confidencial tiene como objetivo evaluar el nivel de conocimiento y uso de los medios de comunicación internos escritos en las entidades bancarias que trabajan en Chile. El cuestionario está dividido en tres partes: la primera parte evalúa el nivel de conocimiento de los medios de comunicación internos escritos, la segunda parte evalúa el nivel de uso de los medios de comunicación internos escritos y la tercera parte evalúa el nivel de satisfacción con los medios de comunicación internos escritos.

El presente cuestionario de carácter confidencial tiene como objetivo evaluar el nivel de conocimiento y uso de los medios de comunicación internos escritos en las entidades bancarias que trabajan en Chile. El cuestionario está dividido en tres partes: la primera parte evalúa el nivel de conocimiento de los medios de comunicación internos escritos, la segunda parte evalúa el nivel de uso de los medios de comunicación internos escritos y la tercera parte evalúa el nivel de satisfacción con los medios de comunicación internos escritos.

El presente cuestionario de carácter confidencial tiene como objetivo evaluar el nivel de conocimiento y uso de los medios de comunicación internos escritos en las entidades bancarias que trabajan en Chile. El cuestionario está dividido en tres partes: la primera parte evalúa el nivel de conocimiento de los medios de comunicación internos escritos, la segunda parte evalúa el nivel de uso de los medios de comunicación internos escritos y la tercera parte evalúa el nivel de satisfacción con los medios de comunicación internos escritos.

El presente cuestionario de carácter confidencial tiene como objetivo...



ALBERTO LUIGENSTRAL A
DIRECTOR GENERAL

El presente cuestionario de carácter confidencial tiene como objetivo...

- 1- La revista institucional contribuye a una imagen favorable del Banco.(Identificación)
- Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
- 2- La distribución de la revista es oportuna.(Periodicidad)
- Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
- 3- Los temas incorporados en la última publicación son interesantes.(Información)
- Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
- 4- El lenguaje y la redacción empleados en la revista son adecuados.(Lenguaje adecuado)
- Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
- 5- Leo siempre la revista. (Actitud frente al soporte)
- Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
- 6- Los nuevos productos que ofrece el Banco son adecuadamente promocionados por la revista.(Información)
- Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
- 7- La información contenida en la revista cuenta con un alto grado de credibilidad.(Credibilidad)
- Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
- 8- La revista permite que conozca más acerca del Banco.(Información)
- Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
- 9- La información está presentada de manera entretenida y atractiva.(Motivación)
- Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

11- La revista permite conocer las principales acciones y objetivos que está impulsando nuestra Organización.(Identificación)

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

12- Los contenidos e informaciones de la revista me motivan a contribuir con las metas que el Banco ha propuesto.(Motivación)

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

13- La información entregada en la revista favorece la participación en actividades extra-laborales organizadas por el Banco.(Integración)

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

14- La revista permite conocer y enterarse de las iniciativas y principales proyectos impulsados por la Alta Gerencia del Banco.(Identificación)

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

15- En general, la información entregada es objetiva e imparcial.(Objetividad)

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

16- El vocabulario utilizado en la revista es claro.(Lenguaje adecuado)

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

17- La revista transmite valores para nuestro trabajo.(Transmisión de valores)

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

18- La información recibida es necesaria y/o útil para nuestro trabajo.(Información)

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

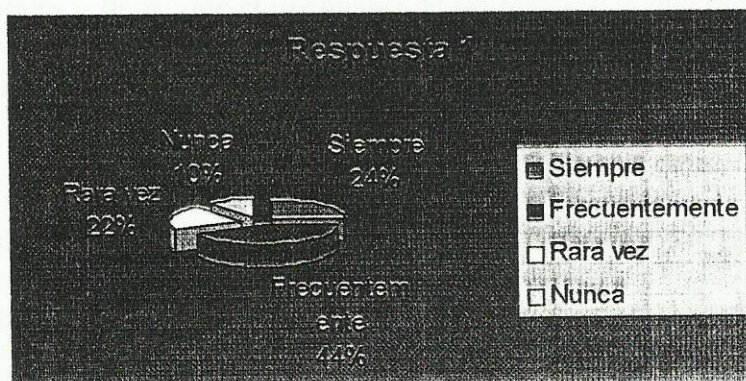
6. Análisis cualitativo Banco Bice.

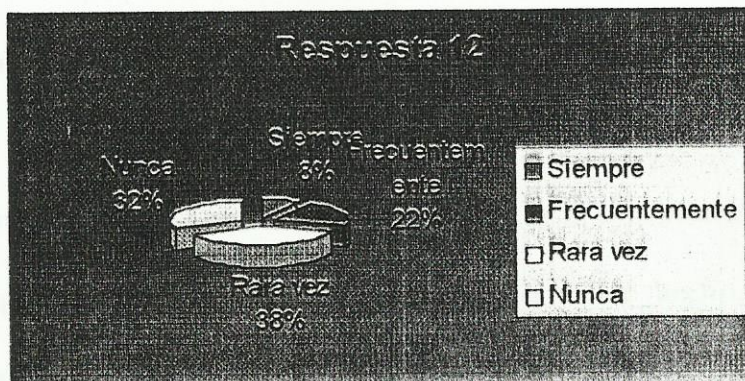
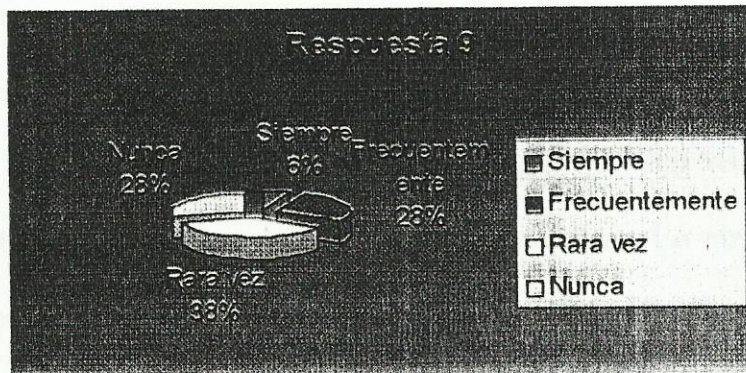
Los resultados de la encuesta realizada a los funcionarios del Banco Bice nos dan datos cuantitativos que en cierta medida son una fotografía preliminar de la percepción que los empleados tienen del boletín institucional.

En las siguientes páginas sacaremos algunas conclusiones a partir de estos datos, para de esta forma tener una visión completa de la eficiencia de este medio de comunicación organizacional.

Variable : Identificación con la empresa

	RESPUESTA 1	RESPUESTA 9	RESPUESTA 12	PROMEDIO
PROMEDIO	2,82	2,12	2,06	2,33
DESVIACIÓN	0,92	0,90	0,93	0,92
MODA	3	2	2	





Estos porcentajes reflejan que el promedio de las respuestas que dicen relación con la identificación con la empresa, están más cerca de la alternativa “Rara vez”. En palabras, los funcionarios del Banco Bice perciben que el boletín de la institución pocas ocasiones les permite identificarse con la empresa en que trabajan.

Una pregunta clave para entender esto es la nueve, que consulta lo siguiente: “¿cómo se siente identificado con la empresa, a través del boletín?”. Los resultados

que 18 personas respondieron "Rara vez" y 14 "Nunca", lo cual da como promedio un 2,12.

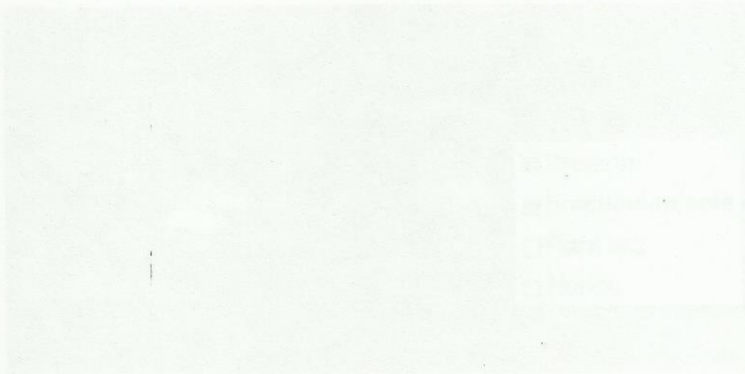
Estos números nos permiten entender que más del 50% de los encuestados no se sienten identificados con la empresa por dos razones. La primera porque simplemente no reciben el boletín, por lo tanto no pueden tener una opinión al respecto. La segunda, porque en el boletín no se entrega información que diga relación con los planes y metas del banco ni siquiera de proyectos de corto plazo. En otras palabras, si el boletín no entrega las líneas de la misión de la organización y de sus estrategias, los empleados no se sienten parte de la de la empresa.

En la pregunta 12 se ratifica lo anterior puesto que en ella se consulta: "Usted conoce los objetivos de la organización a través del boletín". Aquí se ratifica que la línea principal del boletín no se propone transmitir los objetivos de la organización a todos los empleados, para que ellos se identifiquen con tales metas. De hecho, 16 personas respondieron que nunca habían conocido los objetivos de la empresa por este medio y 19 respondieron con la alternativa rara vez. Si trasladamos estos resultados a términos porcentuales el 70% de los encuestados no conocen en forma continua los objetivos de la organización por el medio de comunicación institucional.

Cabe mencionar que los resultados entregaron una desviación estándar alta de 0,92, lo que significa que las respuestas oscilaron entre el 1,41 (cerca de nunca) y el 3,25 (cerca de frecuentemente). De estos datos se puede concluir que aquellos empleados con cargos de más importancia en el banco se sienten más identificados con la empresa o tienen en mayor medida acceso al boletín, en cambio quienes tienen cargos

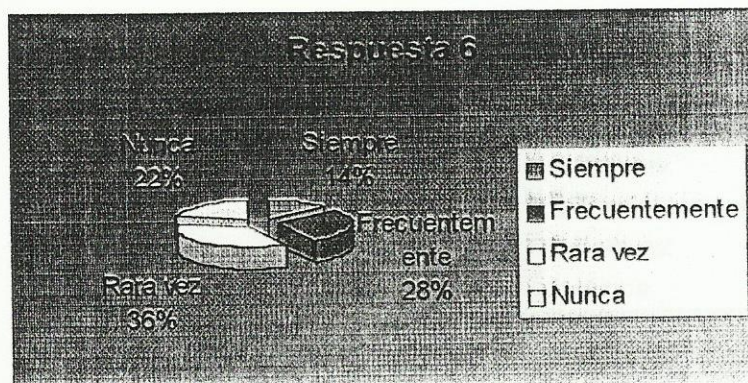
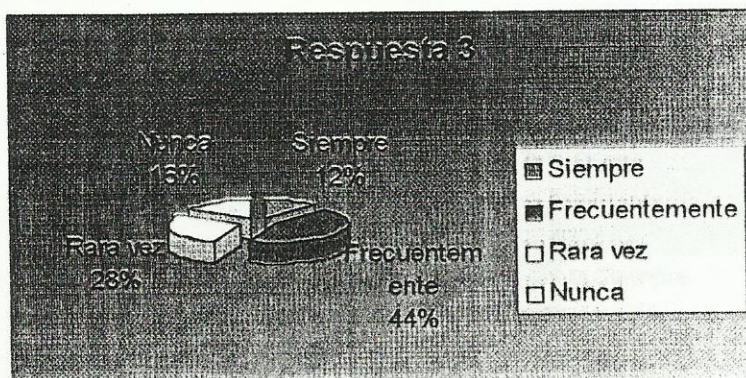
Administrativos e inferiores responden nunca o en muy escasas ocasiones se sienten motivados y conocen la misión y objetivos de la empresa a través del medio.

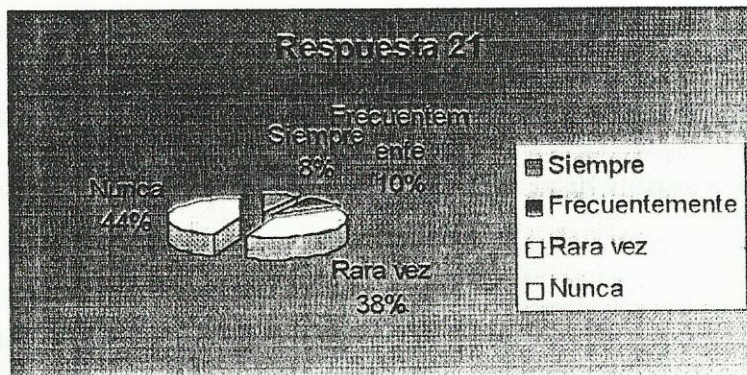
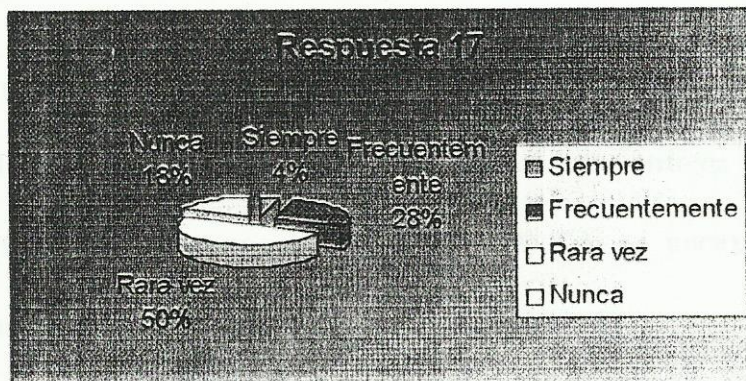
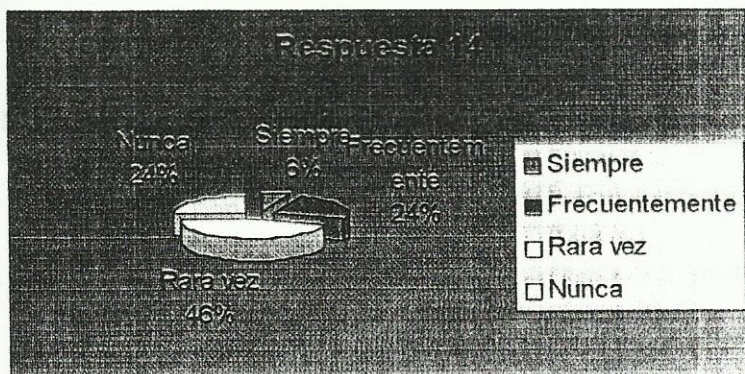
Además, muchos de los que respondieron nunca en la sección de sugerencias afirman que no recibían el medio de comunicación de la empresa, e incluso algunos ni siquiera conocían de su existencia.



Variable : Información

	RESPUESTA 3	RESPUESTA 6	RESPUESTA 14	RESPUESTA 17	RESPUESTA 21	PROMEDIO
PROMEDIO	2,52	2,34	2,12	2,18	1,82	2,20
DEVIACION	0,91	1	0,85	0,77	0,92	0,89
MODA	3	2	2	2	1	





La percepción que tienen los funcionarios, en relación, a la calidad, utilidad y cantidad de información entregada por el boletín institucional es negativa. De hecho el

El promedio de esta variable señala que los funcionarios concordaron con la alternativa rara vez.

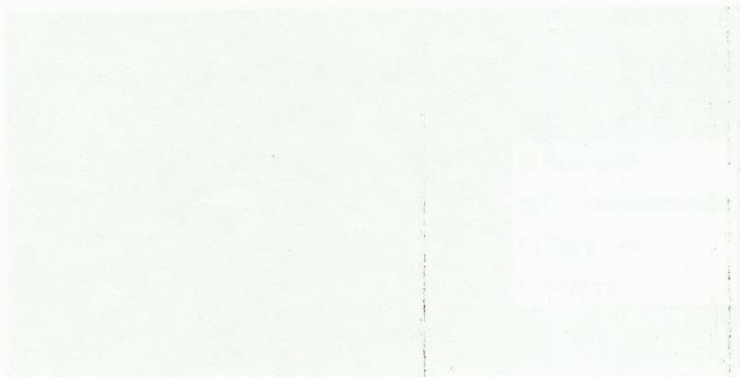
Estos resultados se deben a que el boletín institucional presenta problemas en dos aspectos relacionados con esta variable. Primero, la información entregada no es procesada de una manera tal que a los funcionarios de la empresa les parezca interesante y útil. En segundo lugar, la información no cumple con satisfacer las necesidades de promoción de nuevos productos ni con entregar datos útiles para el mejor desempeño del trabajo.

Un ejemplo de esta última afirmación grafica los resultados de las siguientes preguntas: (6) "En su opinión, los nuevos productos que entrega la empresa son adecuadamente promocionados por el boletín". (21) "A su juicio, la información recibida es necesaria para su trabajo".

En el caso de la pregunta seis que dice relación con la promoción de los productos mediante el medio de comunicación de la empresa, los resultados concordaron con la alternativa rara vez, debido a que el boletín institucional no tiene ninguna sección que facilite una divulgación de los nuevos productos financieros que las entidades bancarias constantemente desarrollan y que por lo tanto sus vendedores y ejecutivos deben conocer.

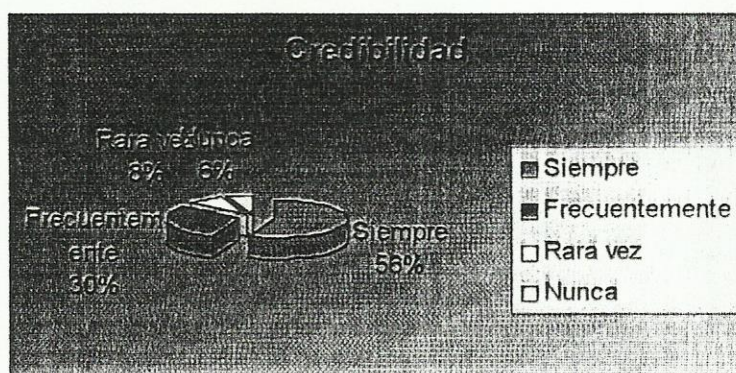
Con respecto a la pregunta 21 que busca conocer como perciben los funcionarios la entrega de información útil para su trabajo, la alternativa más marcada fue nunca, marcándose el promedio por debajo de rara vez.

Como conclusión, resulta importante señalar que el punto más débil de esta ~~estudio~~ se encuentra en la publicación de información útil para el buen desempeño del ~~banco~~, cuestión que es posible solucionar a través de secciones que promocionen los ~~productos~~, que señalen los mecanismos para atender mejor al cliente, etc.



Variable : **Credibilidad**

	RESPUESTA 7	PROMEDIO
PROMEDIO	3,36	3,36
DESVIACIÓN	0,88	0,88
MODA	4	4



En la variable credibilidad los resultados de la pregunta 7, única utilizada para conocer la percepción de los funcionarios frente a esta cuestión, fueron muy positivos, puesto que cerca de un 56 % de los encuestados marcaron la alternativa "Siempre" y el promedio se colocó por sobre la opción "Frecuentemente".

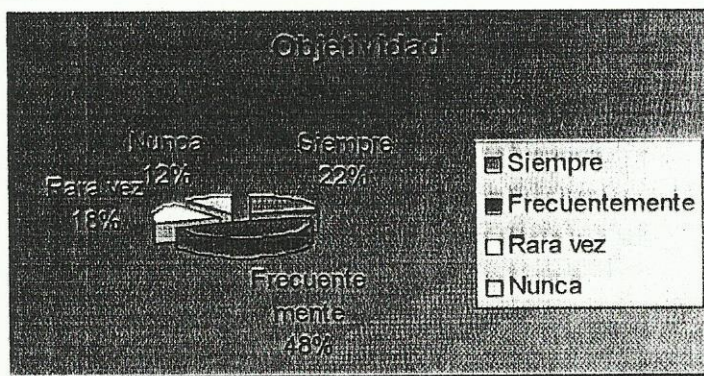
La pregunta 7 dice: "Usted considera que la información entregada por el boletín []ta con un alto grado de credibilidad?", a lo que la mayoría respondió positivamente lo []le entrega un pilar del que se puede afirmar el boletín. Un medio de comunicación [] cual sea su origen necesita ser creíble, para desde este punto de partida cumplir con [] otras funciones.

Si nos preguntamos el porqué el boletín de este banco es percibido como creíble, puede ser por que los funcionarios lo asimilan así, debido a que la información entregada es confiable y a que las personas que están a cargo de su redacción cuentan con un grado de credibilidad importante.



Variable : **Objetividad**

	RESPUESTA 18	PROMEDIO
PROMEDIO	2,8	2,8
DESVIACIÓN	0,93	0,93
MODA	3	3



La percepción que tienen los encuestados, en relación, a la objetividad de la información es medianamente positiva, ya que un 48% de los funcionarios concordaron con la opción "Frecuentemente" y el promedio se ubicó un poco por debajo de "Frecuentemente".

Como primera conclusión se puede observar que la información es percibida en medida como imparcial, claro que existe un elemento que llama la atención: la alta desviación estándar presente.

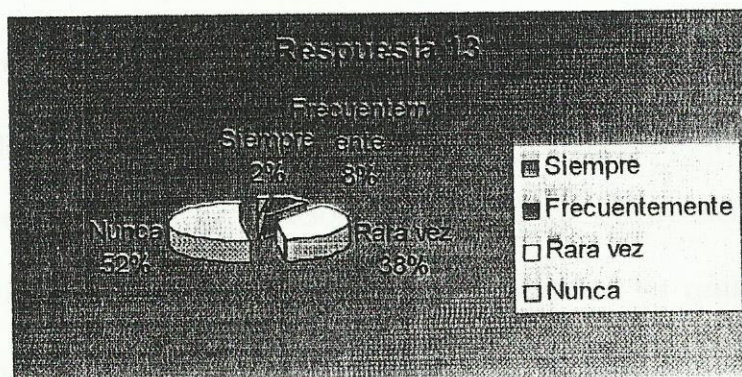
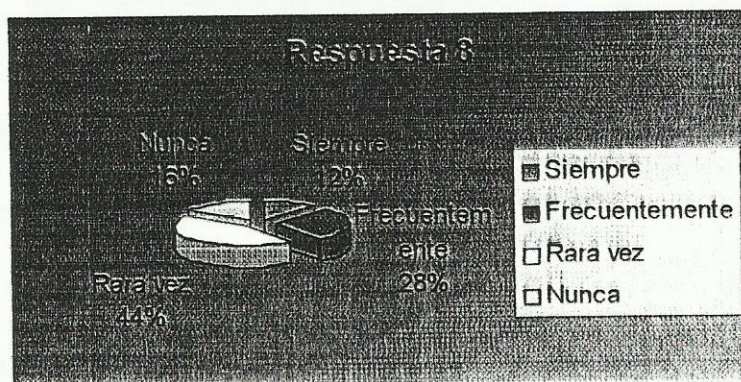
A nuestro entender este dato nos señala que existen respuestas ubicadas entre 1,87 (cerca a "Rara vez") y 3,73 (pocas décimas por debajo de "Siempre"), lo que refleja que los funcionarios con más altos puestos dentro de la empresa consideran más objetiva la

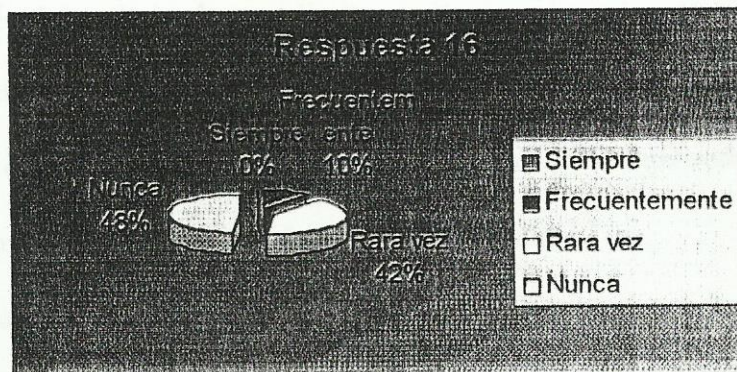
información y quienes se encuentran en cargos administrativos o por debajo de estos ven la comunicación está muy ligada a los lineamientos de la alta administración, por lo que no es tan imparcial como quisieran.

Esta cuestión se podría solucionar con la entrega de información y un manejo de información pensada para los funcionarios en general y no para quienes están en la alta administración del banco.

Variable : Integración

	RESPUESTA 8	RESPUESTA 13	RESPUESTA 16	PROMEDIO
PROMEDIO	2,36	1,6	1,62	1,86
DESVIACIÓN	0,90	0,73	0,67	0,77
MODA	2	1	1	





Definitivamente los funcionarios del Banco Bice no se sienten integrados a través de la información entregada por el boletín institucional.

El promedio de 1,86, que se encuentra por debajo de "Rara vez", demuestra que la percepción es negativa. La desviación estándar es baja por lo tanto todas las respuestas son relativamente cercanas al promedio.

La integración es una variable que no ha sido desarrollada por el boletín "Bice Forma", puesto que no existen secciones que hablen de actividades que fomenten las actividades grupales, no se entrega espacios de participación dentro del formato de la revista a los funcionarios y fundamentalmente, no se muestran las realidades de otros departamentos y sucursales a través de fotos y reseñas.

La pregunta 8 consulta: "Usted conoce otras áreas de la empresa a través del boletín", ante lo cual el 44% señaló "Rara vez" y el 16% "Nunca", es decir, el 60% de los

Los consultados no conocen otras áreas de la empresa a través del medio institucional, lo que refleja el poco fomento a la integración presente en la línea editorial del boletín.

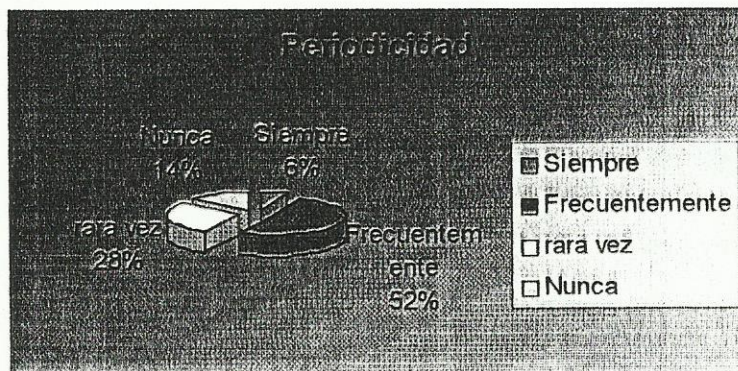
En la pregunta 13 se demuestra que no existe espacio para la opinión de los funcionarios a través del boletín, lo que limita su integración a la organización. En la pregunta se consulta literalmente: El boletín le permite expresar su opinión, frente a lo cual un 52% de los encuestados marcaron la opción "Nunca", lo cual refleja claramente la percepción de los funcionarios frente a esta consulta.

Consultados, a través de la pregunta 16, acerca de si: La información entregada favorece su participación en actividades extra laborales organizadas por la empresa, el 47% de las respuestas señalaron "Nunca", debido a que en la revista no existen secciones al respecto.

Una solución para el tema de la integración es crear secciones en donde se muestren las caras de quienes trabajan en las distintas áreas de la empresa.

Variable : **Periodicidad**

	RESPUESTA 2	PROMEDIO
PROMEDIO	2,5	2,5
DESVIACIÓN	0,81	0,81
MODA	3	3



Si tuviésemos que clasificar el 2,5 de promedio de la respuesta 2 que mide la eficiencia de la periodicidad del boletín, la colocaríamos exactamente en la mitad de entre las opciones "Rara vez" y "Frecuentemente".

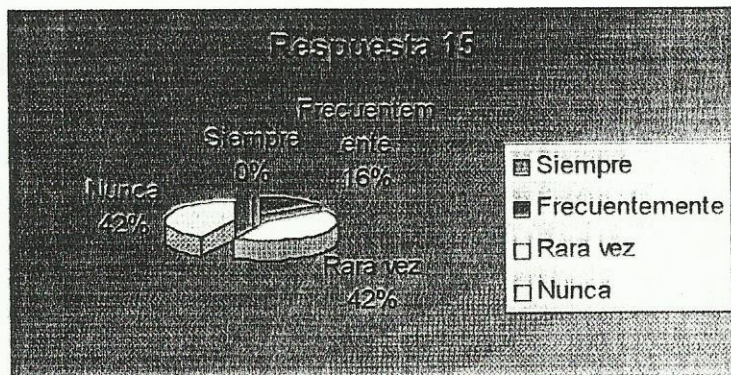
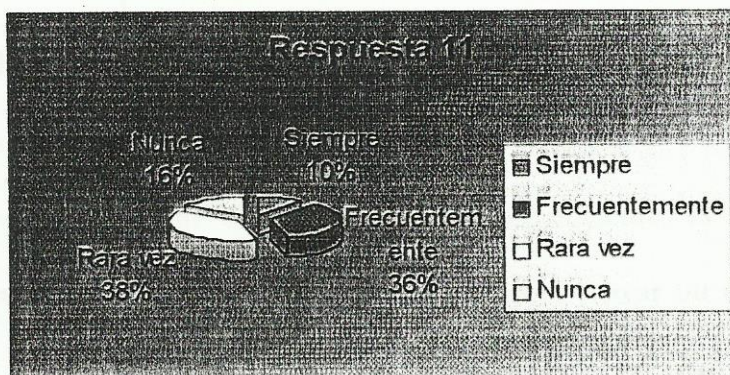
A nuestro entender este resultado se debe a que un porcentaje importante de los encuestados no entendieron correctamente el objetivo de la consulta, el cual buscaba saber que percepción tenían de la periodicidad -cantidad de tiempo entre edición y publicación del boletín- del medio de comunicación de su empresa. Llegamos a esta conclusión por que muchos encuestados marcaron la alternativa "Frecuentemente" y en la hoja de sugerencias pedían que las publicaciones les llegaran a sus manos o que tuvieran una periodicidad no superior a un mes.

A pesar de lo anterior, consideramos que este boletín tiene un problema muy importante: su periodicidad es superior a las necesidades informativas que cualquier trabajador tiene. No puede existir un boletín de cuatro páginas que se publique cada 3



Variable : **Motivación**

	RESPUESTA 11	RESPUESTA 15	PROMEDIO
PROMEDIO	2,4	1,74	2,07
DESVIACIÓN	0,87	0,72	0,80
MODA	2	1	



Los encuestados del banco Bice no se sienten motivados a través de la información en el boletín institucional publica, el promedio de 2,07 refleja la opción "Rara vez".

La desviación estándar es baja, por lo tanto, los resultados no se alejaron demasiado del promedio.

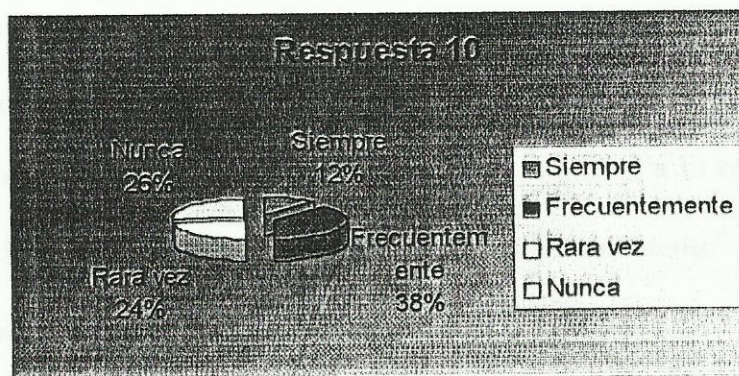
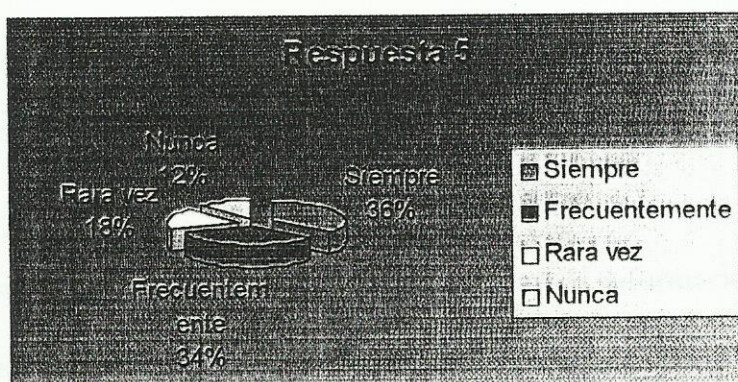
La pregunta 15 refleja de mejor manera un análisis en torno a esta variable, en ella se consulta: "Usted cuando lee el boletín se siente más motivado para trabajar". Un 42% de los encuestados respondieron "Nunca" y otro 42% concordó con la opción "Rara vez", con lo cual el 84% de los funcionarios consultados no siente que existan acciones por parte de la publicación para motivarlos con su contenido.

La escasez de secciones que reconozcan el buen desempeño de los funcionarios y el falta de espacio para un segundo plano acontecimientos como cumpleaños, aniversarios, etc., de los funcionarios demuestra el porque de estos resultados.

Una solución para lograr que esta variable logre ser eficiente, es destacar a los funcionarios, en una sección especialmente para ello. Además, crear un espacio para el conocimiento de actividades extra laborales que realicen los empleados, como revistas de perfil humano en donde se muestre por ejemplo a un ejecutivo, que luego de su trabajo se desempeña como profesor en una institución educacional.

Variable: Actitud frente al soporte

	RESPUESTA 5	RESPUESTA 10	PROMEDIO
PROMEDIO	2,94	2,36	2,65
DESVIACION	1,02	1,01	1,02
MODA	4	3	



La actitud frente al soporte nos permite conocer si los funcionarios encuestados leen el boletín, y que hacen con este luego de consultarlo. Los resultados arrojaron un promedio de 2,65 que se ubica cercano a "Frecuentemente", por lo tanto el medio comunicacional del Banco Bice cuenta con lectores que a menudo lo leen.

Una cuestión interesante se presenta en estos datos debido a que la desviación estándar es altísima, en promedio es de 1,02 superior al 0,90 que hemos utilizado como rango máximo. En estos términos, el espectro de resultados se ubica entre el 1,63 (cercano a Rara vez) y 3,67 (cercano a Siempre), lo que demuestra resultados muy dispersos.

Esta situación se debe a que los empleados con puestos más importantes dentro de la empresa reciben el boletín a tiempo y en todas sus ediciones, en cambio quienes se encuentran en la parte media e inferior del organigrama del Banco Bice muchas veces no reciben el medio.

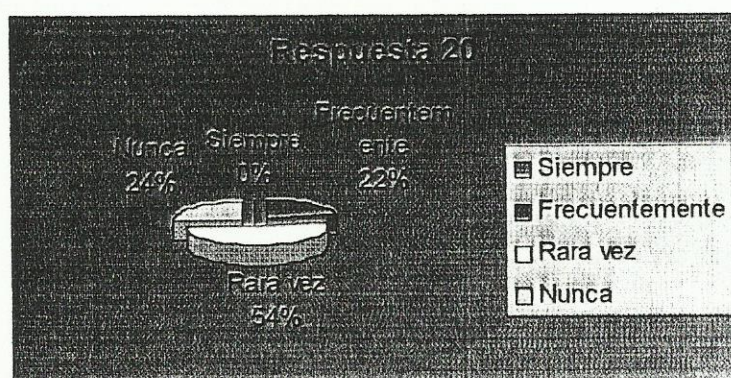
Otra conclusión que entrega estos resultados, es que la información entregada está dirigida en mayor medida a los ejecutivos del banco, por lo tanto, tienen una mejor actitud respecto de leerlo, en cambio para los funcionarios de otras áreas, alejadas de los temas financieros la línea editorial del medio de comunicación organizacional no los representa, lo que los lleva a ignorarlo o a leerlo y luego botarlo.

En la pregunta 5 se consulta: Lee el boletín de la empresa, a lo que el 36% de los encuestados dijo "Siempre", el 34 % marcó la opción "Frecuentemente" y el 30% restante indicó que leía el boletín pocas veces o nunca.

Esto demuestra las distintas actitudes frente al boletín por parte de los funcionarios, donde existe un porcentaje mayoritario que lo lee, pero otro, bastante importante, superior al tercio del universo encuestado que no lo lee o definitivamente nunca ha oído hablar de "Bice informa".

Variable : **Transmisión de Valores**

	RESPUESTA 20	PROMEDIO
PROMEDIO	1,98	1,98
DESVIACIÓN	0,68	0,68
MODA	2	2



El porcentaje promedio arrojado en la variable que apunta a la Transmisión de valores, sin duda alguna, es el más bajo de todas las variables aplicadas en la encuesta al Banco. El promedio 1,98 marca una deficiencia absoluta por parte del medio escrito. La restante cifra oscila entre las alternativas "Nunca" y en mayor escala, se acerca a la opción "Rara vez".

La desviación estándar es de un 0,68, considerada bastante baja en relación, al resto de las variables. Tal resultado, se sustenta en una mayoritaria respuesta que los funcionarios consideraron en su mayoría como deficitaria.

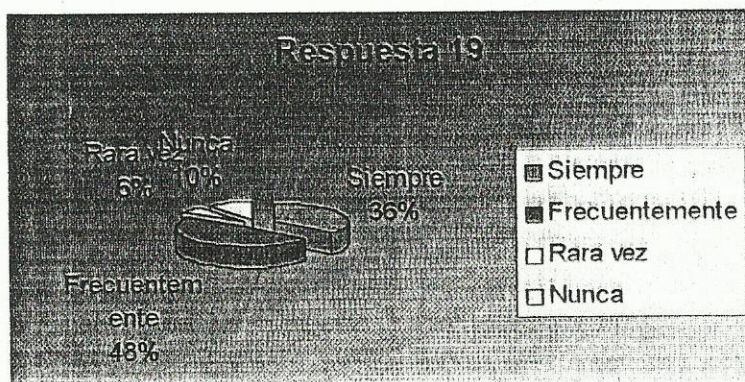
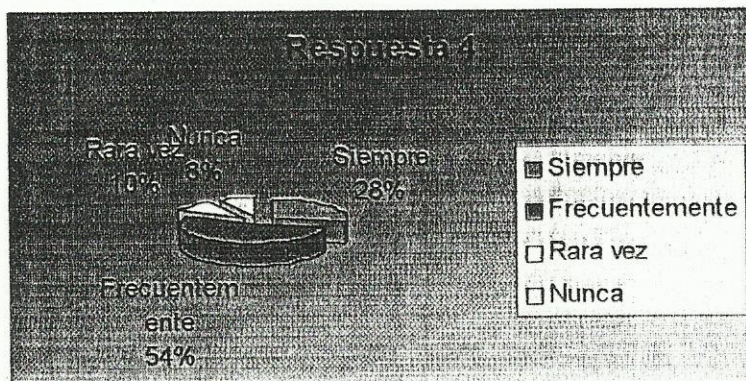
La pregunta formulada es la siguiente: "Usted considera que el boletín transmite valores en su trabajo". Más del 50% de los encuestados, se ubicaron en la alternativa "Rara vez".

Un 22% optó por "Frecuentemente", y ninguno de los empleados marcó la frecuencia "Siempre". Lo que supone graves falencias en un boletín que debiera tener un espacio dedicado a los principios, normas y valores de una empresa, que hoy por hoy son de fundamental importancia en todo tipo de trabajo.

La falta de tales principios es causa de una escasa calidad de servicios, afecta a las relaciones interpersonales y es proclive a desarrollar un clima basado en la desconfianza.

Variable : Lenguaje Adecuado

	RESPUESTA 4	RESPUESTA 19	PROMEDIO
PROMEDIO	3,02	3,1	3,06
DESVIACION	0,84	0,91	0,88
MODA	3	3	3



La variable "Lenguaje Adecuado" fue catalogada como la más positiva en la encuesta realizada. Tanto en la pregunta (4), "Usted considera apropiado el lenguaje empleado en

información publicada en el boletín, como en la pregunta (19), "A su juicio, el vocabulario utilizado por el boletín es claro", más del 45 % de los funcionarios se ubicó en la opción "Frecuentemente" y bastantes otros, marcaron la alternativa "Siempre".

Es decir, a pesar de no contar con el beneplácito de los empleados, en relación, a la información entregada por el medio interno escrito, se considera bastante legible y claro a la hora de enfrentar el lenguaje utilizado en los articulados.

7. Análisis cualitativo BankBoston

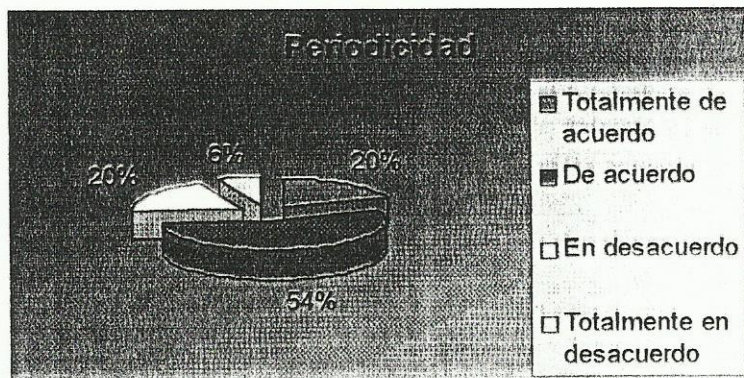
Los resultados cuantitativos de la encuesta realizada al BankBoston, entrega una visión preliminar de la percepción que tienen los funcionarios en relación a varias dimensiones, la que desarrollaremos en las siguientes páginas a través de un análisis cualitativo editado variable por variable.

La encuesta aplicada en el Banco Boston fue utilizada por su Departamento de Recursos Humanos para conocer la percepción de sus funcionarios, en relación, a la imagen de la empresa y así poder mejorarla.

Por esta razón decidieron modificar las alternativas que nosotros utilizamos - Siempre, Frecuentemente, Rara vez y Nunca - por Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Desacuerdo y Totalmente en desacuerdo. Esta decisión generará algunos problemas en este análisis porque las opciones de los extremos no se diferencian en nada con las alternativas que suponen tener un grado menos de énfasis, es decir "Totalmente de acuerdo" es muy similar a "De acuerdo".

Variable : Periodicidad

	RESPUESTA 2	PROMEDIO
PROMEDIO	2,88	2,88
DESVIACION	0,79	0,79
MODA	3	3



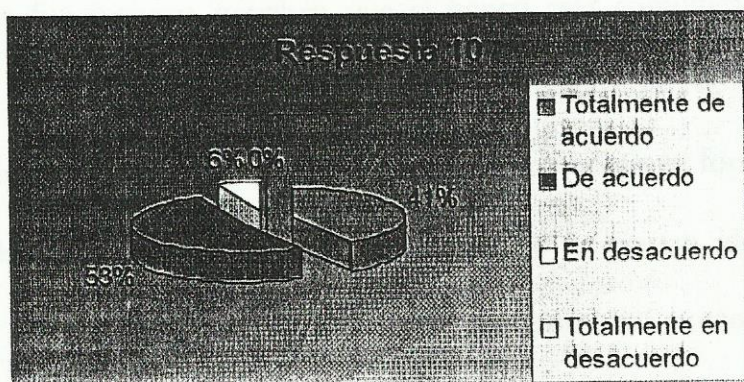
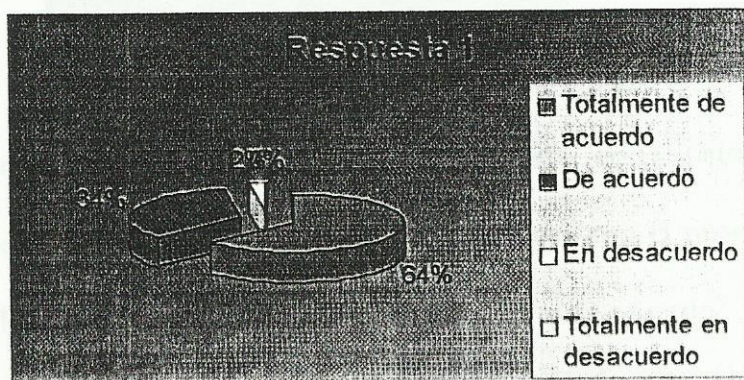
El promedio más bajo de todos lo presentados en las demás variables lo presentó periodicidad, con su 2,88 se encuentra por debajo de "De acuerdo", aunque la opción más marcada fue precisamente "De acuerdo".

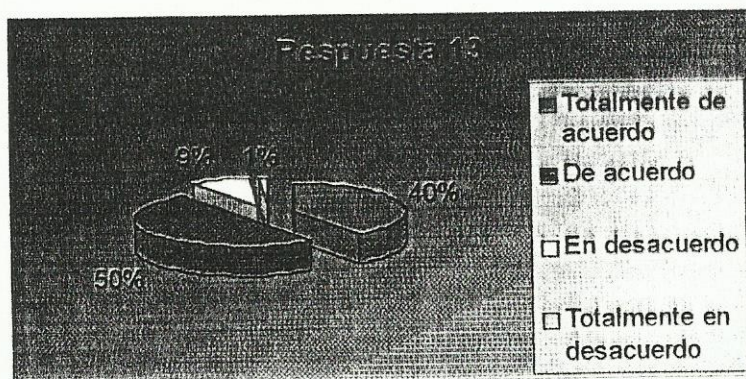
En la pregunta 2 se consulta: La distribución de la revista es oportuna, haciendo una estrecha relación con la periodicidad del medio de comunicación. Podemos señalar que este resultado es el punto más bajo de esta publicación debido a que el espacio de tiempo entre la penúltima y última edición fue de nueve meses. De hecho a nuestro entender la percepción de esta variable debió ser aún más mala, debido a lo anteriormente señalado.

La desviación estándar es baja lo que demuestra que los encuestados no se alejaron demasiado del promedio, cuestión que permite concluir que existe una distribución uniforme de la publicación a todas las áreas de la empresa.

Variable : Identificación con la empresa

	RESPUESTA 1	RESPUESTA 13	RESPUESTA 10	PROMEDIO
PROMEDIO	3,6	3,27	3,35	3,41
DESVIACIÓN	0,54	0,69	0,60	0,61
MODA	4	3	3	





Esta variable es de las más eficientes de la revista "BankBoston". La percepción de los encuestados es positiva lo que se demuestra con el promedio de 3,44 que está entre las opciones "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo".

Estos resultados se deben a una correcta utilización de la Editorial, la cual cumple con transmitir la misión de la empresa, sus objetivos y proyectos, de esta manera los funcionarios perciben que el banco está comunicando sus distintos anhelos y está generando una asociación estratégica con ellos para que unidos logren satisfacer de mejor manera a los clientes y competir en forma ventajosa.

En toda empresa es vital que los empleados se sientan identificados con la empresa, por que una administración que suma las potencialidades de sus empleados para el logro de su misión es una institución eficiente.

En la pregunta 13 se consulta: "La revista permite conocer y enterarse de las iniciativas y principales proyectos impulsados por la alta gerencia del banco". El promedio arrojado fue de 3,27 - superior a "De acuerdo", lo que refleja lo

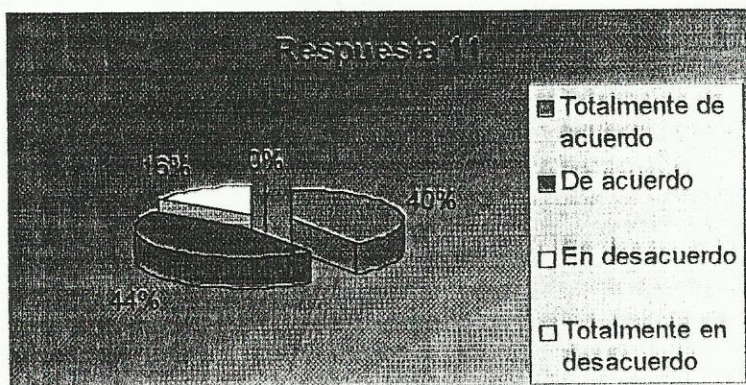
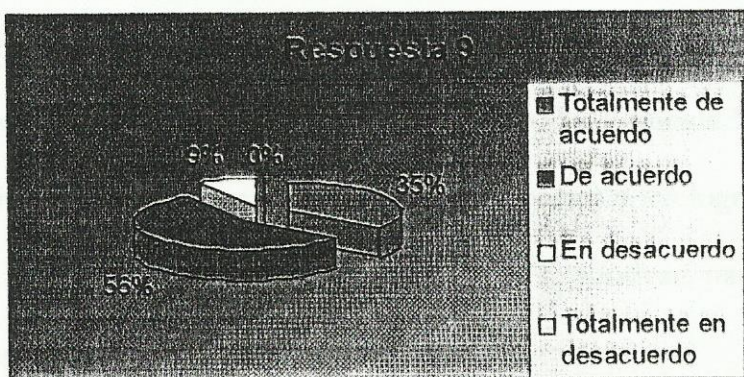
anteriormente señalado y ratifica que esta revista le entrega un papel muy importante a la promoción de los proyectos hacia sus funcionarios.



El tema de la motivación es muy importante en el desarrollo organizacional, por esta razón es importante que el promotor se enfoque por esta variable con el fin de

Variable : Motivación

	RESPUESTA 9	RESPUESTA 11	PROMEDIO
PROMEDIO	3,27	3,24	3,26
DESVIACIÓN	0,61	0,71	0,66
MODA	3	3	



El tema de la motivación es muy importante en el desarrollo organización, por esta razón es importante que el promedio arrojado por esta variable sea 3,26 por

sobre de "De acuerdo", lo cual refleja que los empleados dentro de su trabajo se sienten motivados a realizar sus actividades.

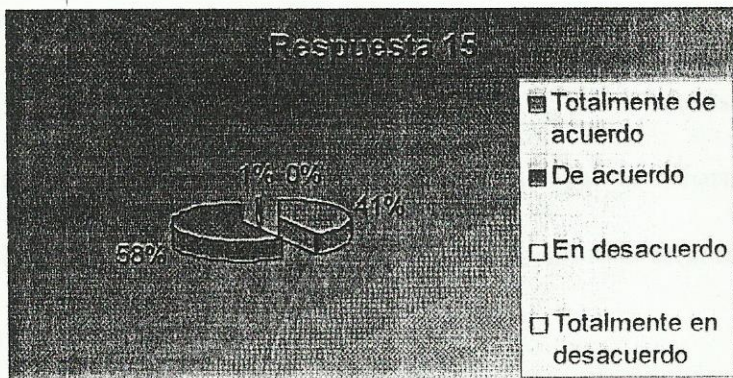
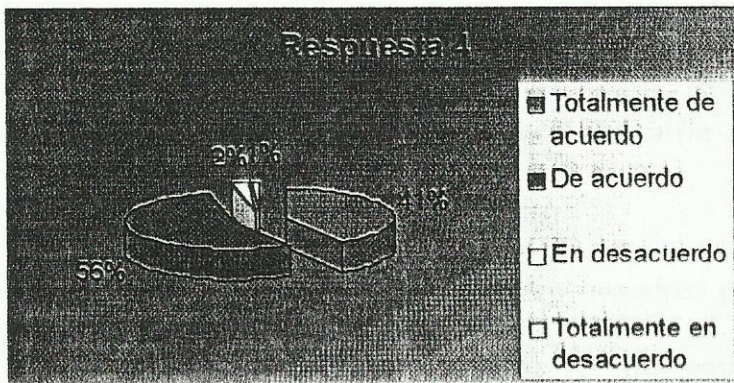
La pregunta 11 que dice: Los contenidos e información de la revista me motivan a contribuir con las metas que el banco ha propuesto mostró un promedio de 3,24 y la alternativa más marcada fue "De acuerdo".

La estrategia comunicacional que se refleja en la revista de este banco no tiene por objeto motivar a través del reconocimiento, sino que su política netamente vertical de funcionamiento y comunicación, fomenta la transmisión de una comunicación que intenta acercar a los funcionarios a los logros y objetivos de la empresa, por esta razón al ser consultados si se motivan para desarrollar los objetivos que se ha planteado el banco el resultado es positivo.

La desviación estándar es baja, por lo tanto todos los funcionarios de los distintos departamentos, sucursales y grados de importancia dentro de la empresa están de acuerdo con el promedio resultante.

Variable : Lenguaje Adecuado

	RESPUESTA 4	RESPUESTA 15	PROMEDIO
PROMEDIO	3,37	3,4	3,385
DESVIACIÓN	0,6	0,51	0,555
MODA	3	3	3



El promedio arrojado en las dos preguntas relacionadas con la variable "Lenguaje Adecuado" es bastante homogéneo, lo que sugiere una concordancia absoluta tanto en la claridad como en la redacción adecuada de la información.

La pregunta (4) "El lenguaje y la redacción empleado en la revista es adecuado", tiene un promedio de un 3,37, lo que la ubica con un 56% de los funcionarios encuestados en la alternativa "De acuerdo" y un 41% señaló la opción "Totalmente de acuerdo". Con respecto a la pregunta (15) "El vocabulario utilizado en la revista es claro", el porcentaje es aún más alto con un 3,4 como promedio.

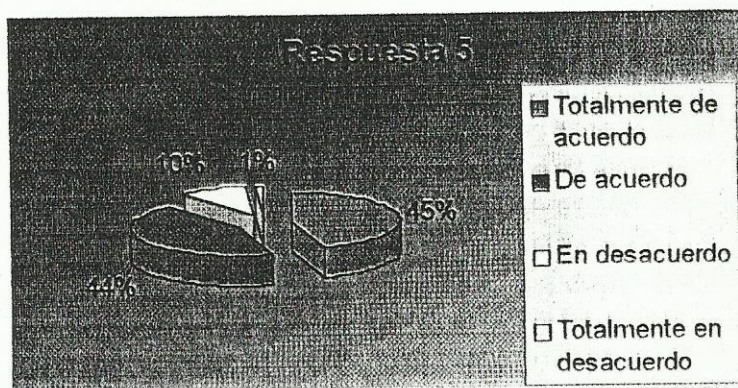
La desviación estándar de ambas preguntas arroja un promedio de 0,55, lo que nos infiere que la mayoría de las personas se inclinaron por las alternativas más positivas en desmedro del 1% de los individuos que marcaron una tendencia negativa.

Toda información no sólo debe ser noticiosa, actual y novedosa porque si no es entendida por el público lector, no tendría razón de ser, por ende, si el hecho noticioso se sustenta en una redacción adecuada, daría pie a una plena satisfacción noticiosa por parte de los funcionarios del banco.

La revista "BankBoston" con tales cifras cumpliría con los requisitos necesarios todo medio interno escrito requiere a la hora de entregar la información lo más clara posible. Si el lenguaje es adecuado, el medio se torna más atractivo de leer, por ende, su existencia tendrá a sostenerse con el tiempo.

Variable : Actitud frente al Soporte

	RESPUESTA 5	PROMEDIO
PROMEDIO	3,31	3,31
DESVIACION	0,7	0,7
MODA	3	3



Los funcionarios del Boston marcan una tendencia positiva frente a la actitud que manifiestan, en relación, a la revista interna que los representa. Es de suma relevancia la predisposición que se tenga del medio porque determina la lectura o no del informativo.

La actitud frente al soporte supone el cumplimiento de una serie de requisitos que todo medio requiere. Por ende, la suma de las variables aplicadas si son percibidas bajo el rótulo de la eficiencia, los empleados mantendrán una conducta más que adecuada a la hora de enfrentar la revista interna.

La pregunta (5) "Lee siempre la revista", arrojó como promedio un 3,31, lo que indica que casi en su totalidad de los funcionarios encuestados, optaron por las

alternativas "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" y sólo un 11% se inclinó con actitud desfavorable frente al medio, lo que indica una desviación del orden de 0,7%. Sin duda alguna, una cifra acorde para una entidad sustentada bajo el estigma "calidad de servicios".



Todo medio interno requiere de una serie de valores, normas y principios que debe respetar en su organización.

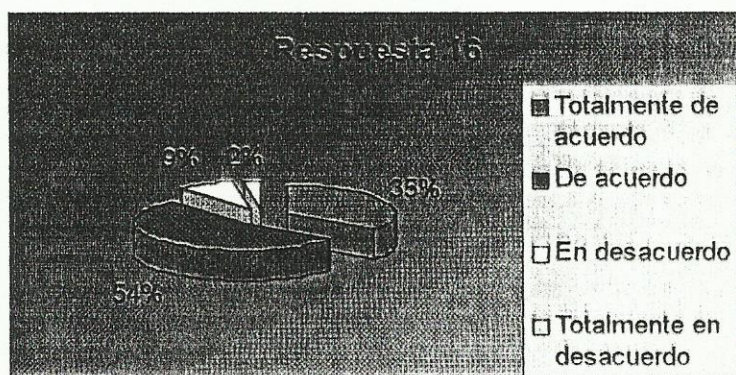
Los cuestionarios del Boston dan por sí y tal manera, el puntaje de promedio de 2,21 en la pregunta (16). La desviación de un tipo de las preferencias se inclina por la alternativa "De acuerdo" y sólo un 11% del universo optó por respuestas desfavorables de "No estoy de acuerdo".

La desviación puntual alcanzó sólo un 0,7, lo que indica que la gran mayoría de las encuestas respondidas entre las alternativas tres y cuatro.

La pregunta (16) "La revista transmite valores para nuestro trabajo", para el sistema de valores se traduce en una calidad de servicios sustentada bajo el

Variable : **Transmisión de Valores**

	RESPUESTA 16	PROMEDIO
PROMEDIO	3,21	3,21
DESVIACIÓN	0,7	0,7
MODA	3	3



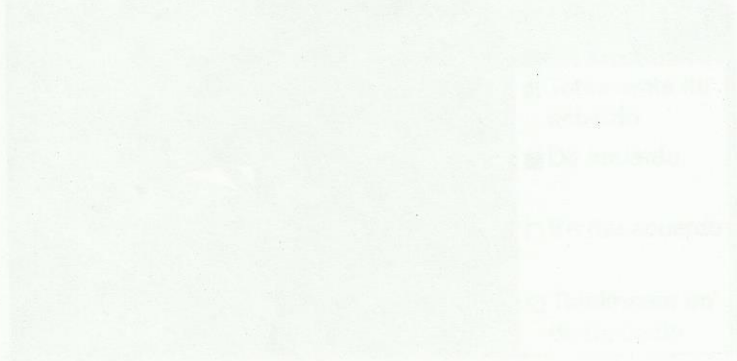
Todo medio interno escrito requiere de una serie de valores, normas y principios que debe instaurar toda organización.

Los funcionarios del Boston dan pie a tal aseveración, al marcar un promedio de 3,21 en la pregunta (16). Es decir, cerca de un 55% de las preferencias se inclinó por la alternativa “De acuerdo” y sólo un 11% del universo optó por tendencias catalogadas de “negativas”.

La desviación estándar alcanzó sólo un 0,7, lo que indica que la gran mayoría de los encuestados respondió entre las alternativas tres y cuatro.

La pregunta (16) “La revista transmite valores para nuestro trabajo”, para el Boston los valores se traducen en una calidad de servicios sustentados bajo el

título de la excelencia, pero, además, se pone un especial énfasis en valorar el trabajo en equipo que en logrado los funcionarios, a través de las nuevas y antiguas sucursales. Es de vital importancia que tales principios estén insertos en toda publicación porque genera una serie de satisfacciones personales a los lectores que a su vez ven reflejado con tanto orgullo un trabajo que es correctamente valorado por la información interna que gira en torno al medio institucional.



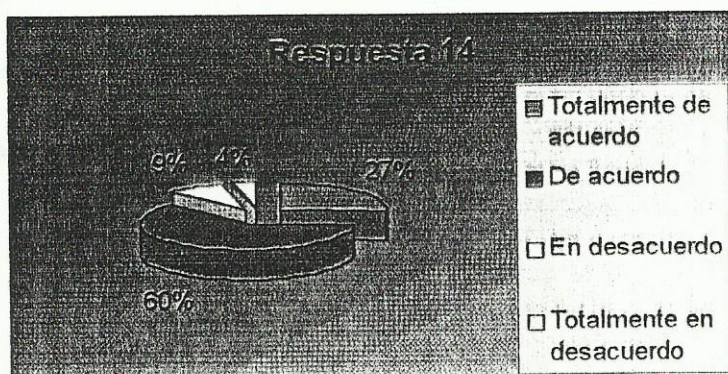
Por tanto, la información como tal, no debe estar dirigida a una particular
la objetividad de los hechos, en una publicación, según una
comunicación a la institución, por ende, no sólo que se muestra una representación

El promedio de la variable, alcanza la cifra de un 4,1, lo que supone cerca de un
67% de los funcionarios que optaron por la alternativa "Lo extraño" de que exista
un nivel alto de satisfacción con la información interna en la sucursal. Sólo un 7%
de los encuestados optó la opción "Lo desconocido", lo que nos sugiere que como
resultado de algunas personas que no muestran una tendencia

la pregunta (14) "En general la información entregada es clara e importante"
por su clara forma, respalda solamente a toda información. La información

Variable : Objetividad

	RESPUESTA 14	PROMEDIO
PROMEDIO	3,11	3,11
DESVIACIÓN	0,7	0,7
MODA	3	3



Por esencia, la información como tal, no debe estar dirigida, menos parcelada. La objetividad de los hechos noticiosos en una publicación interna dará transparencia a la noticiosa, por ende, no sólo será verdadera, sino representativa.

El promedio de la variable, alcanzó la cifra de un 3,11, lo que supone cerca de un 60% de los funcionarios que optaron por la alternativa "De acuerdo", lo que indica un nivel alto de aceptación ante la interrogante aplicada en la encuesta. Sólo un 9% de los empleados marcó la opción "En desacuerdo", lo que nos sugiere sólo casos aislados de algunas personas que no marcan una tendencia.

La pregunta (14) "En general la información entregada es objetiva e imparcial", son sin duda alguna, requisitos inherentes a toda información. La información

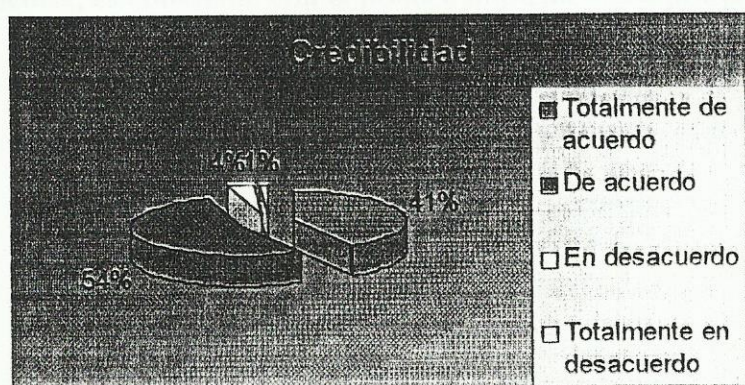
manejada al interior de una empresa, puede ser causa de distanciamiento de los miembros a la hora de leer el medio interno, debido a la escasa representatividad que pueda generar.

También puede generar conflictos internos entre los funcionarios porque de algún modo favorece algunos miembros en desmedro del resto de los funcionarios.

La universalidad de la información supone la imparcialidad informativa y eso, el Boston lo sabe a ciencia cierta.

Variable : **Credibilidad**

	RESPUESTA 7	PROMEDIO
PROMEDIO	3,35	3,35
DESVIACIÓN	0,61	0,61
MODA	3	3

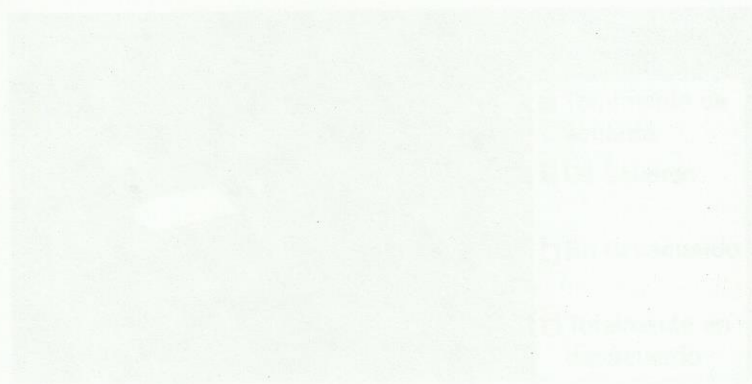


La credibilidad de la información permite que el medio interno sea o no creíble. Si los lectores de la revista institucional perciben un alto grado de confiabilidad de quienes elaboran el ejemplar, sin duda alguna, despertará un mayor interés por el informativo. Por ende, la falta de credibilidad no sólo afectará la sobrevivencia del medio, sino que está en juego el prestigio del personal encargado de realizar el medio de la entidad financiera.

La pregunta (7) "La información contenida en la revista cuenta con un alto grado de credibilidad", alcanzó un promedio de un 3,35, lo que indica que un 54% de los funcionarios optaron por la alternativa "De acuerdo" y un grupo importante de personas consideraron la opción "Totalmente de acuerdo", como la predilecta.

La desviación estándar es una de las más bajas de las resultantes. La cifra de un 0,61 denota que sólo un pequeño grupo de personas optaron por tendencias contrapuestas.

Los funcionarios del Boston según la encuesta aplicada consideran que la información entregada por la revista concuerda con los objetivos trazados por la empresa y, además, es coherente con la política implementada por el banco.

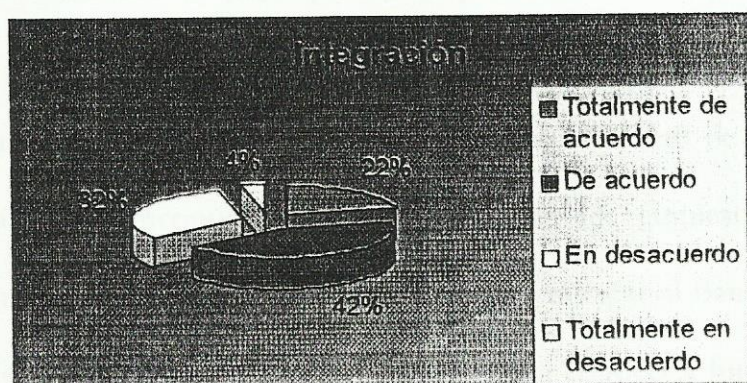


El tema de la integración de los funcionarios es una cuestión que aparece con una de las puntuaciones más bajas. El cuestionario que define el "De acuerdo" indica que la revista no está cumpliendo cabalmente con uno a los objetivos de la empresa.

En la sección de sugerencias los porcentajes importantes de encuestados señalaron que la revista en sí debe dirigirse a quienes están en proceso del curso profesional de la gerencia de la empresa, puesto que ellos sólo representan a una pequeña parte de todos los funcionarios que trabajan en la organización.

Variable : Integración

	RESPUESTA 12	PROMEDIO
PROMEDIO	2,82	2,82
DESVIACIÓN	0,81	0,81
MODA	3	3



El tema de la integración de los funcionarios es una cuestión que aparece con una de los promedios más bajos. El 2,82 ubicado por debajo de "De acuerdo", refleja que la revista no está cumpliendo cabalmente con unir a los trabajadores de la empresa.

En la sección de sugerencia un porcentaje importante de encuestados señalaron que la revista no sólo debe mostrar a quienes están en puestos del área comercial y de la gerencia de la empresa, puesto que ellos sólo representan a una pequeña parte de todos los funcionarios que laboran en la organización.

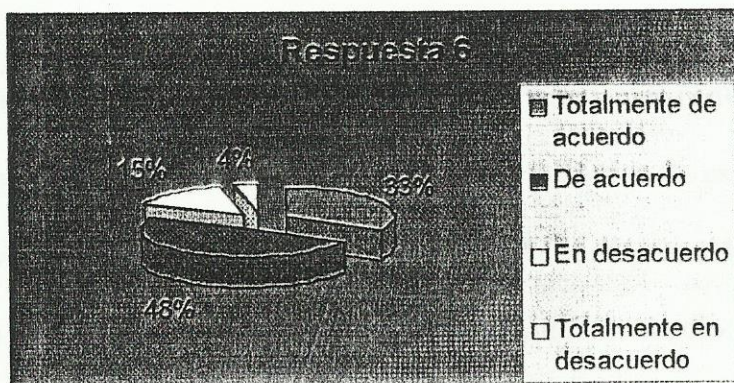
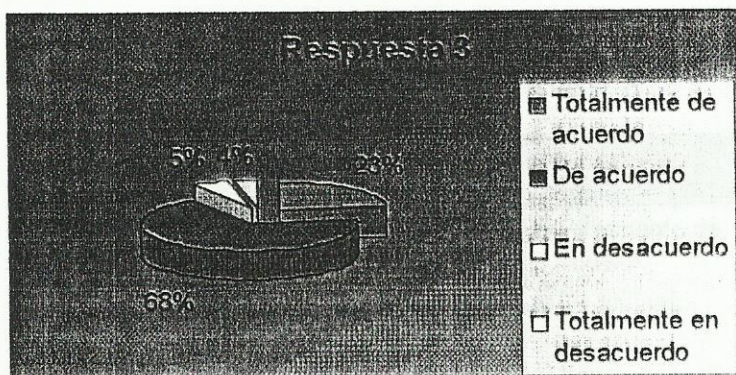
Otra crítica recurrente fue que la revista no es un canal que promocioe a los funcionarios de sucursales en regiones, puesto que sólo aparecen artículos de aquellos que desarrollan actividades en la capital.

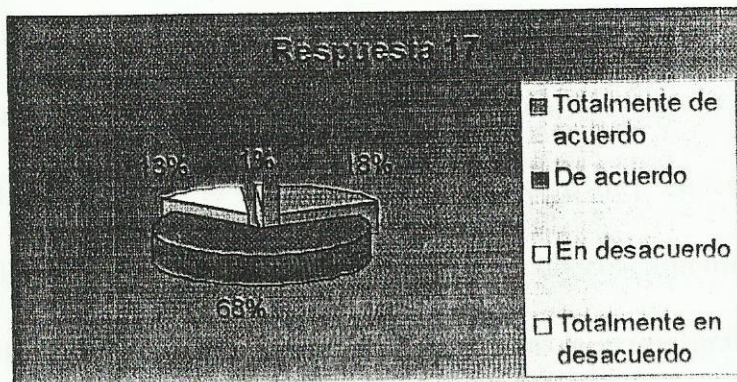
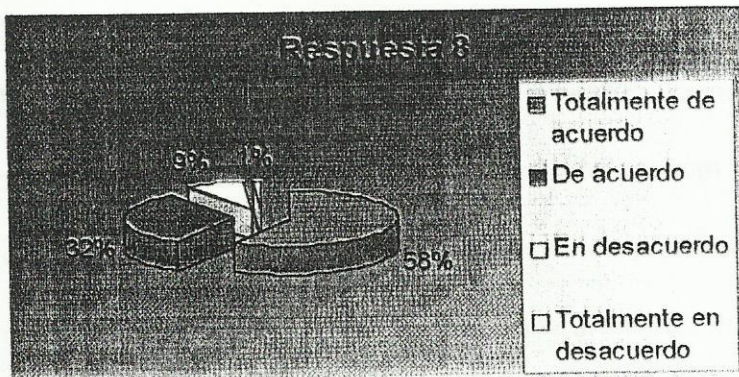
Estas opiniones demuestran que existe un déficit en la eficiencia de esta variable que es posible solucionar a través de secciones que promociones actividades extra laborales que fomenten la participación y por ende la integración de los funcionarios.

En este mismo sentido el mostrar a la mayor cantidad de empleados, de opalá las áreas más desconocidas por el común de los empleados sientan un precedente en la dirección correcta para cohesionar e integrar al BankBoston. Claro que esta medida no tiene que ir en desmedro de dar a conocer a funcionarios de la Gerencia y el área comercial de la empresa.

Variable : Información

	RESPUESTA 3	RESPUESTA 6	RESPUESTA 8	RESPUESTA 17	PROMEDIO
PROMEDIO	3,11	3,11	3,45	3,2	3,21
DESVIACION	0,65	0,79	0,76	0,61	0,7
MODA	3	3	4	3	





Lo más importante en una publicación es entregar una cantidad y calidad de información acorde con las necesidades de los destinatarios de esta. Por esta razón utilizamos varias preguntas para conocer cuál era la percepción de los encuestados frente a los distintos espacios que tiene que cumplir un medio de comunicación organizacional.

Los resultados demostraron que la percepción de los funcionarios es muy positiva. El promedio de 3,21 por sobre de "De acuerdo", lo ratifica demostrando que las distintas secciones de "The Boston Magazine", cumplían con las expectativas de los encuestados.

En este sentido, al consultarse si los temas publicados eran interesantes la mayoría de los consultados marcó la opción "De acuerdo", lo cual demuestra que los temas son del interés de los funcionarios, aunque lo podrían ser aún más si la línea de editorial de la revista no se centrara solamente los eventos relacionados con el área gerencial y la vida del banco en la Región metropolitana.

A los funcionarios del BankBoston les gustaría una revista que en sus reportajes dejen de lado el centralismo y el verticalismo que hasta el momento la caracteriza. De esta manera los resultados serían bastante más favorables.

Otro punto a favor es el informar y promocionar los nuevos productos que la empresa está entregando al mercado. La pregunta 6 dice en esta perspectiva lo siguiente: "Los nuevos productos del Banco son adecuadamente promocionados por la revista". Las respuestas estuvieron marcadas por una gran mayoría que se decidió por la alternativa "De acuerdo", lo que demuestra que los empleados del banco valorizan que se promocionen los productos por que ello les permite entregar una mejor calidad de servicio a los clientes.

8. Resumen Análisis cuantitativo

El análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los Bancos Bice y Boston nos permiten tener una visión de cuál es el grado de eficiencia de los medios de comunicación escritos en las entidades bancarias.

En el caso del Banco Bice se observan dos problemas fundamentales. Uno referente a una despreocupación en el tema de la periodicidad del soporte, lo que generó que los resultados, en relación, a esta variable arrojaran una percepción negativa. Este hecho se ratifica cuando en la variable de adecuación al soporte, que se refiere a que el funcionario responda si lee o no el soporte, los resultados estuvieron por encima de 2,5, es decir entre las opciones "Rara vez" y "Frecuentemente".

Un elemento importante es constatar que los funcionarios del Banco Bice sienten que la alta administración no se comunica con ellos en una forma fluida y completa, debido a que el boletín carece de una Editorial que transmita cuestiones tan importantes como los objetivos de la institución, la transmisión de valores o la motivación. Es evidente que el boletín del Banco Bice es pequeño, pero eso no justifica la falta de secciones que permitan la integración de los funcionarios y una Editorial que cumpla los objetivos ya detallados.

En el caso de BankBoston, la percepción de los funcionarios es más positiva, debido a que existe un mayor grado de eficiencia en cada una de las variables analizadas. El único detalle importante es nuevamente el tema de la

periodicidad, puesto que en la hoja de sugerencias, y en los resultados de análisis cuantitativo de esta variable los encuestados se encargaron de señalar que la revista debiese tener una mayor cercanía de tiempo entre publicación y publicación.

Ambos análisis nos permiten concluir que la principal carencia de los medios de comunicación organizacionales escritos en el sector bancario es la periodicidad, ya que debido a la escasez de tiempo de los encargados de su elaboración o a la falta de un departamento de comunicación en la empresa, el medio de comunicación se publica lisa y llanamente cuando está listo y no en el marco de una planificación sistemática.

RESUMEN DE HOJA DE SUGERENCIAS BANCO BICE

CRITICAS

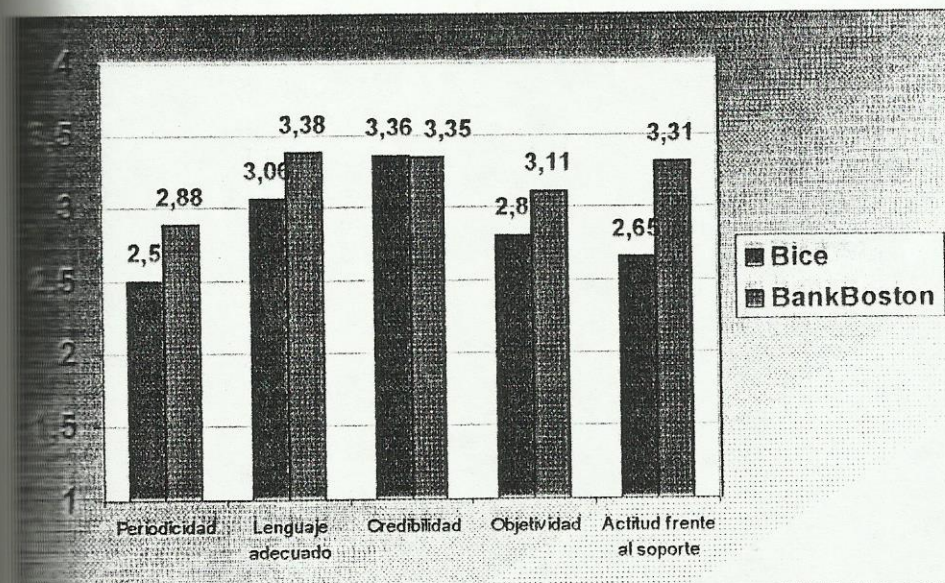
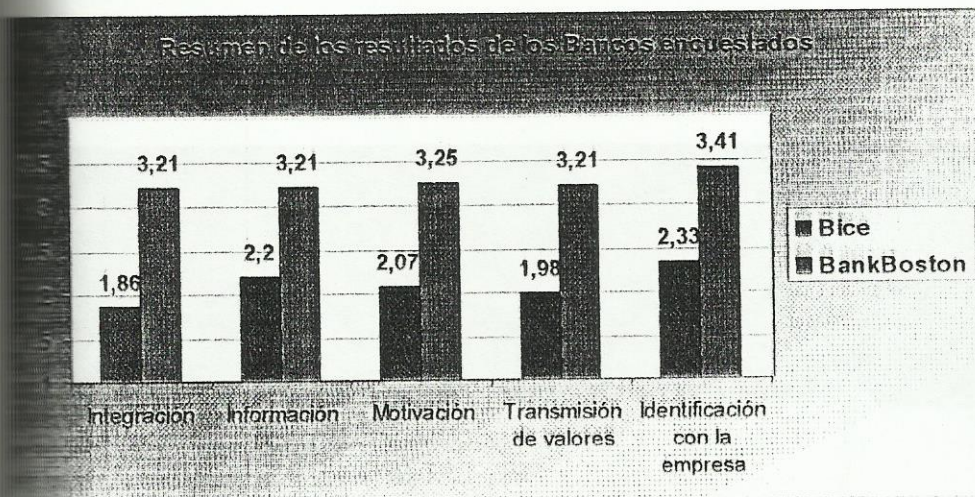
OPCIONES

RESUMEN DE HOJA DE SUGERENCIAS BANKBOSTON

CRÍTICAS	OPINIONES
Falta de integración (necesidad de conocer otros departamentos y personas de la organización)	17
Problemas de Periodicidad	15
Exceso de centralismo en las áreas comercial y gerencial de la empresa	8
Problemas de distribución	2
Problemas de vocabulario	1
No se promocionan los productos que promueve el banco	1

RESUMEN DE HOJA DE SUGERENCIAS BANCO BICE

CRÍTICAS	OPCIONES
La información entregada representa sólo a las altas esferas bancarias.	8
El boletín institucional se desconoce porque es entregado a todo el personal.	7
En medio interno no es periódico.	5
Información poco atractiva.	4
Cambiar el formato.	3



Banco Bice

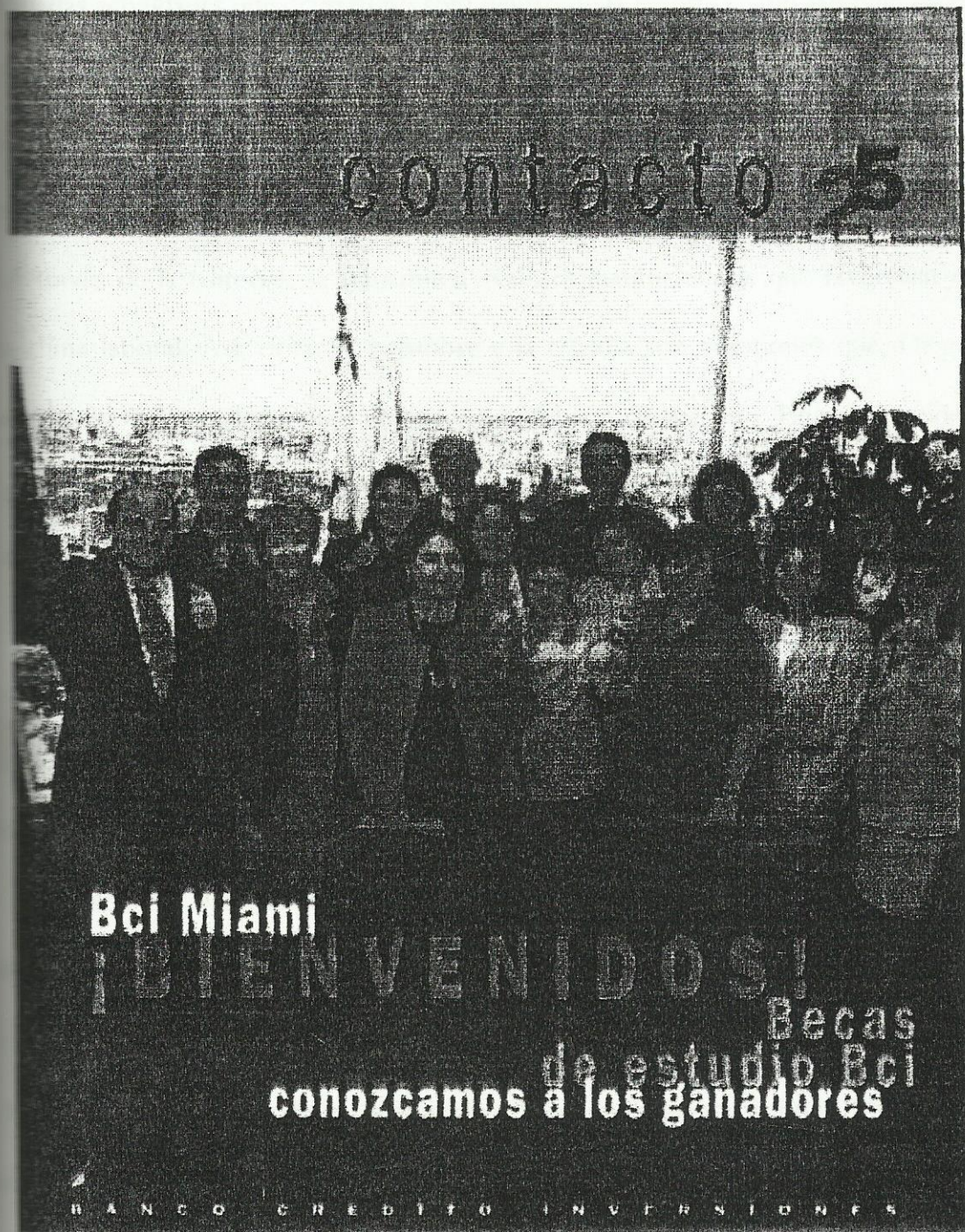
- Siempre : 4
- Frecuentemente : 3
- Rara vez : 2
- Nunca : 1

BankBoston

- Totalmente de acuerdo : 4
- De acuerdo : 3
- En desacuerdo : 2
- Totalmente en desacuerdo : 1

9. Análisis de revistas institucionales.

9.1. Análisis de la revista institucional del BCI



En sus 32 páginas a todo color, la revista institucional del Banco de Crédito Comunal, cumple con su rol informativo puesto que entrega antecedentes de las diversas actividades que ocurren no sólo dentro de la empresa, sino también en la vida particular de sus funcionarios. Este es el caso del reconocimiento de un empleado que desempeña, en su tiempo libre, como juez internacional de saltos de equitación, representando a Chile en torneos organizados en Argentina y Brasil.

A través de la editorial, se transmiten valores institucionales que favorecen el buen clima laboral. Así, evitar el pelambre y la envidia son cuestiones que, Diego Langlois, considera como dañinas para el buen desempeño. En este sentido, afirma: "En el ambiente de trabajo, la murmuración y la envidia enturbian el clima laboral, algo no grato que siempre debe existir".

Aquí la editorial cumple con una función fundamental, la de transmitir valores institucionales, que, además, fortalece una cultura organizacional que posee principios bien establecidos, lo cual evita cualquier relativismo valórico a la hora de actuar ante situaciones que pueden suceder en las relaciones de trabajo.

Felicitar a los trabajadores por su desempeño es una buena herramienta para motivarlos, hacerlo con sus hijos tiene aún mayores resultados. Esto dice relación con el artículo de la revista Contacto que destaca los mejores rendimientos escolares de los hijos de funcionarios de la institución. A cinco páginas, distintas fotografías muestran la entrega de los premios que recibieron los hijos de los empleados del BCI por haber obtenido los mejores resultados en sus respectivas categorías.

La promoción de este evento y su posterior publicación en la revista de la empresa genera una motivación del funcionario, ya que se lo destaca por sobre el resto y lo hace, a la vez, identificarse más con la empresa, puesto que su familia fue premiada y premiada por la organización en que trabaja.

Identificarse con la empresa está ligado a conocer y hacerse partícipe de los proyectos de la organización. En este sentido, el artículo que cuenta de la inauguración de una sucursal en Miami del BCI, es muy importante porque muestra que el objetivo del banco es expandirse al extranjero, cuestión que es conocida a través de fotos y de textos en la revista. De esta forma, cada miembro del banco está al tanto de este nuevo proyecto.

La información de la situación económica del banco, es explicada por el presidente de la Corporación BCI, Luis Enrique Yarur, quien con un estilo coloquial habla al tanto a sus "estimados colaboradores" de los resultados del primer semestre, de su política irrestricta que dice relación con no despedir a nadie a consecuencia de la recesión vivida, lo cual está definido en la misión de la organización.

Esta carta del presidente del BCI, cumple con el objetivo de identificación con la empresa, al explicar su misión, que es mantener una excelente relación con sus empleados evitando el despido, el prescindir o disminuir las remuneraciones, los beneficios sociales, entre otros eventos. En este sentido, hubiese sido preferible incluir esta carta como una editorial en la primera página y no en el interior de la publicación, pero en el fondo es muy útil enfrentar los momentos de crisis fortaleciendo la identificación corporativa.

Un elemento recurrente utilizado por la línea editorial de Contacto, es entregar momentos distintivos de la cultura organizacional. En este sentido, la intervención de Enrique Yarur en la inauguración de la sucursal de Miami es ejemplificadora, puesto que en ella se destaca la importancia de los fundadores del banco, quienes poseían una "visión empresarial ilimitada". Este constante poner en el tapete la misión, los objetivos y los proyectos, es fundamental para que los empleados se sientan cada vez más parte de la organización.

Otro elemento interesante es el de integrar a la familia a través de la revista, cuestión ya presente en la premiación de los hijos de los funcionarios ya descrita y que se complementa con un texto que sugiere distintas formas para entretener al entorno familiar. Es una iniciativa interesante porque la familia se siente parte de la empresa y valora el trabajo del miembro que se desempeña en ella. Esto fomenta la integración de la familia y de los trabajadores a la institución.

En relación con la integración, es interesante el mostrar los distintos departamentos de la empresa. Claro que no sólo desde el punto de vista de sus funciones y objetivos, sino también del valor de los funcionarios de esa área. Un error en esta publicación es sólo destacar los aspectos de gestión dejando sólo un espacio para una foto de los empleados de dicho departamento.

El público al que va dirigido "Contacto", son todos los funcionarios del banco y sus familias, cuestión que logra muy bien a través de un lenguaje adecuado de fácil comprensión, muchas fotografías que grafican y hacen más liviana aún la lectura y la

ización de colores que en su mayoría se centran en los amarillos, verdes, azules y tonos similares que identifican los colores corporativos del banco.

En cuanto a diagramación se refiere, se observa una saturación de imágenes y un uso de texto, lo cual confunde al lector. Está bien utilizar fotografías para hacer más atractiva la publicación, pero su abundancia también genera molestias al lector.

9.2. Análisis del Boletín Banco Bice.

BICE INFORMA

RESUMEN DE RESULTADOS BANCO BICE



En sus cuatro páginas tamaño carta, una especie de díptico, el boletín "Bice" cuenta en pocas palabras los acontecimientos relevantes de lo sucedido en la organización en lo referido a gestión empresarial.

En este sentido, la función informativa está sólo orientada a entregar datos de la actividad comercial del banco y de algunos de sus proyectos, olvidando hechos que interesan, por ejemplo a la motivación del personal.

El único espacio al reconocimiento del personal es un recuadro que sin ninguna mención a las personas que llegaron a la organización, los traslados, ascensos, nacimientos y fallecimientos. A esta información se le puede sacar mucho mejor partido si se le agrega una foto de cada persona mencionada y se entregan algunas características personales.

A quienes están ingresando al banco se les debería dar un pequeño saludo, algo como "bienvenidos a esta nueva institución que les desea el mayor de sus éxitos en esta empresa". Todas estas ideas están aplastadas por una exagerada orientación a formular lo justo y necesario cuestión que aleja a los lectores de estos renglones.

Este boletín está orientado a todos los empleados del banco, por ello es criticable que los temas sólo tengan relación con el área comercial. Además, el lenguaje utilizado es complejo para quienes no están familiarizados con conceptos como "provisiones y gastos", "utilidad neta", entre otros. Este tipo de lenguaje debería ser utilizado en un medio de comunicación destinado sólo los ejecutivos del banco.

Otro error es olvidar publicar una editorial escrita por el Gerente General o algún responsable de importancia de la organización, en donde se entregue información tan

importante para los empleados como la situación del banco frente a la crisis que vive nuestra economía o, en relación, a la alianza estratégica que llevó a cabo esta institución con el grupo norteamericano Mellon Bank-Dreyfus Corporation, cuestión que es mencionada someramente en un recuadro que se titula "resumen de resultados Banco".

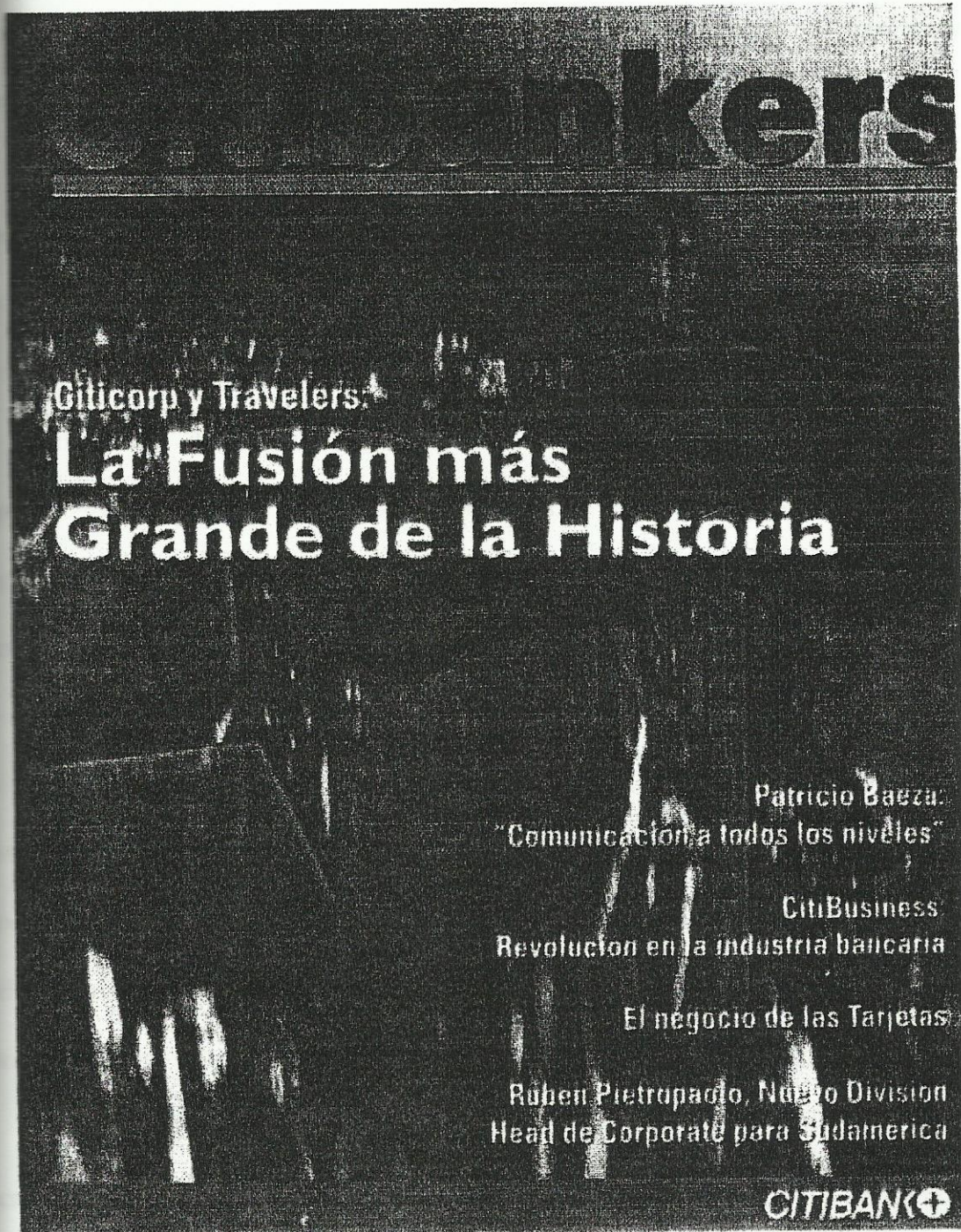
La redacción es poco atractiva, puesto que está abocada a entregar resultados o datos específicos sin ahondar en repercusiones o análisis más profundos. Para muestra por ejemplo " Los ingresos del banco obtenidos en el primer semestre de 1999 son similares a aquellos de igual período del año pasado". Este párrafo es el encabezado de la primera noticia de la edición de julio del boletín.

El único hecho rescatable es un recuadro de un cuarto de página que cuenta de la inauguración de una nueva sucursal de la institución en la Dehesa. Claro que la redacción de nuevo deja mucho que desear, puesto que sólo dedican un párrafo a lo que sucedió dejando de lado hechos interesantes que pueden suceder en estos. Hasta se les olvidó poner la dirección de la nueva sucursal del banco.

Desde el punto de vista estético, el boletín no es atractivo. En él predominan el blanco y un celeste pálido, además de una diagramación rígida, en donde cada noticia ocupa su lugar sin dejar ningún espacio a la creatividad.

Las pocas fotos que aparecen en la última página, están en blanco y negro, lo cual le quita el impacto y la entretención a la vista que entregan estas imágenes.

9.3. Análisis de revista del Citibank



La revista institucional denominada "Citibankers" tiene una periodicidad mensual. La elaboración del informativo no deja de llamar la atención al momento de hojear página por página. Si bien es cierto, hay una estructuración establecida que permite al lector encontrar los temas tratados en la publicación, también, del mismo modo, los reportajes no están ordenados de acuerdo a secciones establecidas por la empresa.

La editorial la escribe el gerente de recursos humanos del banco. De interesante contenido, cae un tanto en la complejidad informativa. De buenas a primeras, no permite una comprensión para quienes desconocen la materia, por ende, requiere de una segunda lectura que clarifique en mayor medida lo que se quiere informar.

"Citibankers" es una revista dirigida a las altas esferas bancarias en detrimento de las planas más bajas. Los articulados aportan gran cantidad de información que no está exenta de tecnicismos económicos. No hay universalidad de tópicos para un público lector que no sólo es variado, sino también numeroso.

La calidad es el estandarte corporativo del banco, lo que permite identificar una serie de valores y conductas, e internalizarlos dentro de la organización, creando y manteniendo un ambiente de mutua confianza y apoyo para sortear con excelencia los negocios más críticos, con el fin de obtener ventajas mayoritarias con respecto a otras entidades financieras. Desde tal prisma, la imagen corporativa de Citibank, concuerda en todo armónico con los escritos de la revista.

La identificación, motivación e integración son variables un tanto relativas de aplicar. Para la plana gerencial, el medio cumple con todos los objetivos habidos y por haber, pero para los cargos de rango inferior deja bastante que desear. En síntesis, es una

esta de buen calibre desde el punto material, pero bastante fría en la entrega informativa.

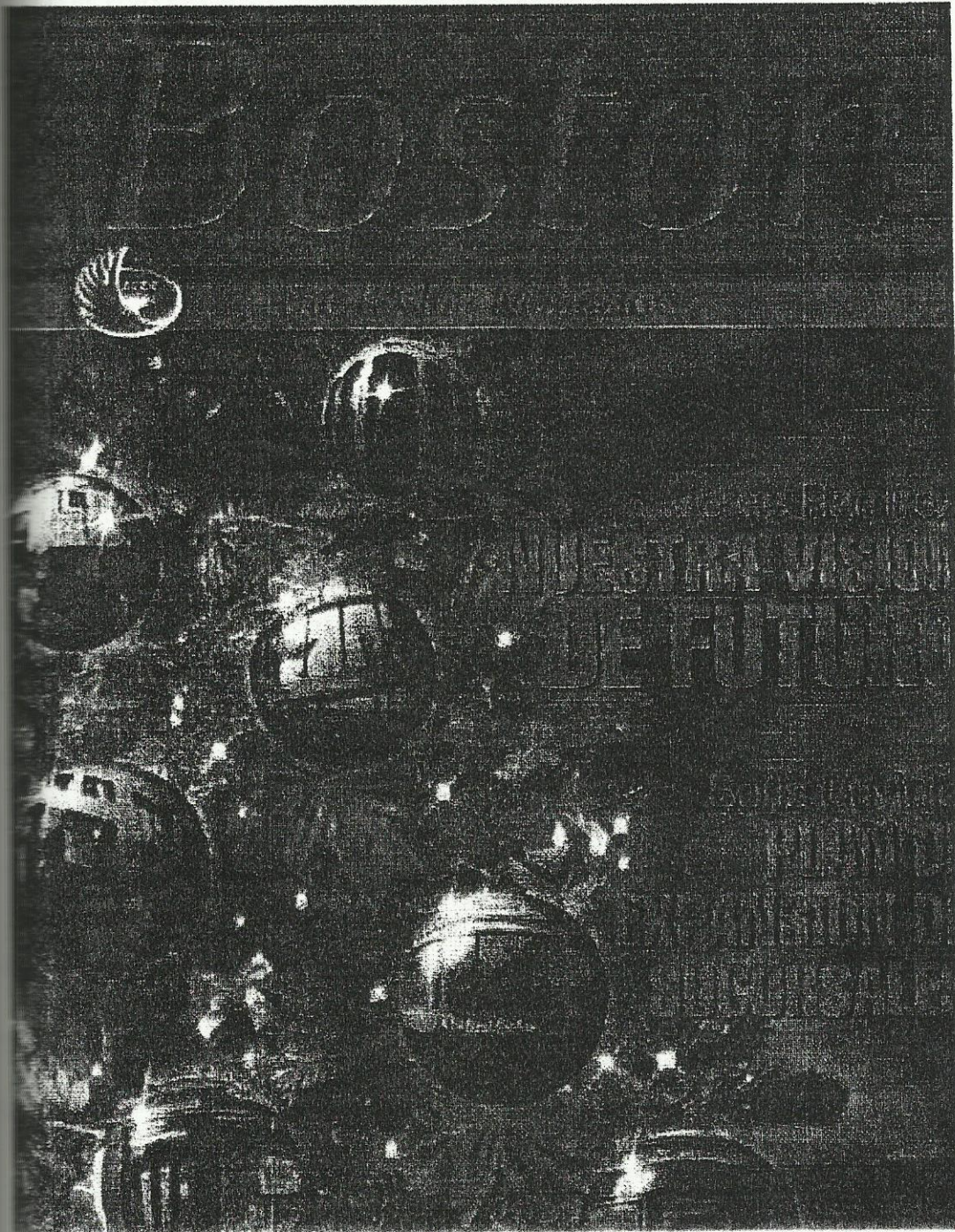
Sólo un pequeño espacio es dedicado a las actividades extra laborales de la compañía donde se premia a los hijos de los funcionarios por el rendimiento académico obtenido en el colegio o bien, algunos eventos desarrollados en Casapiedra que presentan los planes de ventas alcanzados por las distintas áreas de negocios de Citibank y un pequeño recuadro que anuncia los resultados del campeonato de baby - fútbol desarrollado por la compañía.

En materia de diseño, la calidad del medio es innegable. La portada es elaborada por computador con los colores representativos de la empresa donde prima con más fuerza la tonalidad del azul degradé y en menor medida, el blanco para las letras que anuncian los contenidos ubicados al interior del medio.

La foto, correctamente diagramada, no sólo es atractiva en su colorido, también es bastante creativa. Razones más que suficientes por mantener a lo menos, una actitud honorable a la hora de enfrentar el informativo. Tanto las hojas, como la impresión resultan por la excelencia. Titulares ingeniosos respaldados de variados coloridos, notan trabajo de punta con respecto a la diagramación implementada.

Sin duda alguna, es un medio de calidad. Homónimo de un banco que cuenta con un prestigio indiscutible, pero no es tan cálido en lo que trasunte a la información.

9.4. Análisis de la revista BankBoston



El rótulo "tradición" en una sociedad sumida bajo ideas calibradas de liberales, es un término sin exageración alguna, en extinción. Pocas son las entidades que aplican tan bien el concepto y el BankBoston es una de aquellas escasas excepciones que escapa a la generalidad de la regla. Una tradición que difiere ostensiblemente de un estatismo arcaico característico en instituciones apegadas al pasado, por el contrario, acopia más al término "innovador" porque navega por corrientes actuales que circulan en la sociedad, pero más desconoce su conservadurismo que lo determina comúnmente.

Aunque la revista institucional no tiene una periodicidad reglamentada, es decir, la publicación del informativo es más bien esporádica, sin embargo, cuenta con un prestigio justificado a toda prueba.

"The Boston Magazine" es el nombre del medio interno escrito. Al interior, la revista da paso a una editorial elaborada por el Presidente del Comité Ejecutivo, que da cuenta de la importancia que conlleva la transmisión de valores al interior de la empresa. Se enfatiza en la integración, a través de la nueva red de sucursales, la base de clientes y la incorporación de profesionales altamente calificados en las áreas de negocio.

También se hace hincapié, en la identificación por intermedio del pleno conocimiento de los atributos y debilidades que caracterizan al Boston, para que de este modo, se alcancen los objetivos presupuestados en un plan estratégico implementado en los próximos años.

Bajo la editorial, hay una sección denominada "destacamos" que permite al lector leer los reportajes más importantes de la publicación. A la izquierda, hay un recuadro

los nombres de las personas que hacen posible el informativo, que está a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos.

En líneas generales, la revista no sólo es meramente informativa, también lo es motivativa y motivacional. Hay un espacio denominado simplemente "entrevista" que trata temas específicos y de real magnitud para el Boston. A continuación, se da paso a la sección "crédito retail" que trata de la importancia que, corporativamente, se le otorga a las áreas de crédito. En el área "cliente banca de personas", se realiza una pequeña entrevista a los clientes que han optado por el Boston como banco propio. En la publicación, aparece el propio dramaturgo, Marco Antonio De La Parra, que hace suya la siguiente frase; "Es un banco que me saca de la sensación de estar en una maquinaria, cuando llego me siento como en mi casa".

Es interesante de destacar la zona dedicada a los sucesos más importantes del año. En pequeños recuadros se informa lo destacado durante cada mes. Es un recuento breve que permite al lector recordar los variados hechos acaecidos, desde la apertura de la sucursal El Golf, como símbolo de expansión, hasta la planificación estratégica propuesta en los próximos cinco años con el fin de alcanzar un liderazgo de mayor alcance.

El centro de la revista está compuesto de un reportaje central que trata con detenimiento los desafíos propuestos por el banco. En la fase de crecimiento, la apertura de nuevas sucursales, es su objetivo. Las notas informativas reflejan por un lado, la fuerte cohesión de grupo existente al interior de la empresa y por el otro, la constante motivación como herramienta de trabajo para los miembros del Boston.

Aunque la información es representativa para el público interno en general, adolece de ciertas carencias que restan a los artículos mayor entretención. El espacio dedicado a actividades extra laborales es ínfimo. Sólo, un pequeño recuadro, anuncia la fecha del próximo campeonato de golf para clientes BankBoston, y algunas fotografías tomadas en momentos especiales que ilustran las páginas finales.

El "prestigio" caracteriza la imagen corporativa del banco. Hay plena concordancia entre lo que pretende transmitir el Boston con el contenido del articulado de la comunicación. En el diseño de la portada, aparece un árbol de pascua correctamente decorado. En cada bolita -como parte de la decoración-, aparecen las distintas metas existentes en señal de crecimiento, como objetivo mediano de la entidad corporativa. La diagramación concuerda con la innovación implementada por el cambio de imagen efectuado. Recuadros a todo color y fotografías que grafican la información organizada por columnas, hacen de "The Boston Magazine", un medio necesario para la empresa.

9.5. Análisis de la revista del BHIF



Noticias

Lanzamiento

EMAS

Presidencia de
Pedro Luis Lavarré

Programa
Los Hechos

Experiencia de
Empresarios
Chilinos en Europa

Funcional

Emilio Ybarra
en Chile

BBV BANCO BHIF



5.000 sucursales, con un total de 1.000 millones de dólares en depósitos.

El grupo financiero BBV, el más grande de Latinoamérica, se ha comprometido a apoyar el desarrollo y el crecimiento de las empresas chilenas a través de sus programas de financiamiento, su experiencia y su capacidad de innovación.

BBV es una institución financiera que opera en más de 15 países de América Latina y Europa. A nivel mundial, el BBV cuenta con 22 millones de clientes, más de



Un fuerte cambio de imagen ha experimentado el BIII F con la fusión del Banco Vizcaya (BBV) de España, lo que simboliza la integración de dos instituciones, de culturas que dan vida a un nuevo gran Banco. La asociación implica un crecimiento necesario para el desarrollo de la entidad financiera.

El nuevo giro conlleva a cambios estructurales en las distintas áreas de la empresa. En materia comunicativa, fue lanzada la nueva revista institucional de BBV Banco BIII F, cuyo propósito es perfeccionar los canales de comunicación entre la administración y los distintos estamentos de la compañía.

La revista rompe con los cánones comunes y corrientes como medio interno de una organización. La información aparece de forma mediata en la portada con un cuadro que recopila temas que considera más destacados. El medio denominado "Noticias", trae consigo una editorial que conlleva a descifrar los primeros movimientos que persigue el banco como el derecho a mantener adecuadamente informados a los empleados de la empresa de todas las actividades realizadas.

El objetivo primordial de BBV Banco BIII F, se traduce en un programa que busca alcanzar el liderazgo en el ámbito financiero, pero para esto, depende en parte esencial del compromiso y contribución de todos los involucrados. Bajo esta perspectiva, la integración cobra ribetes de trascendencia en esta nueva etapa que comienza para la unión de los dos bancos.

La motivación es latente en cada línea del articulado. El personal tiene la posibilidad de viajar a España con el fin de perfeccionar los estudios para aplicarlos

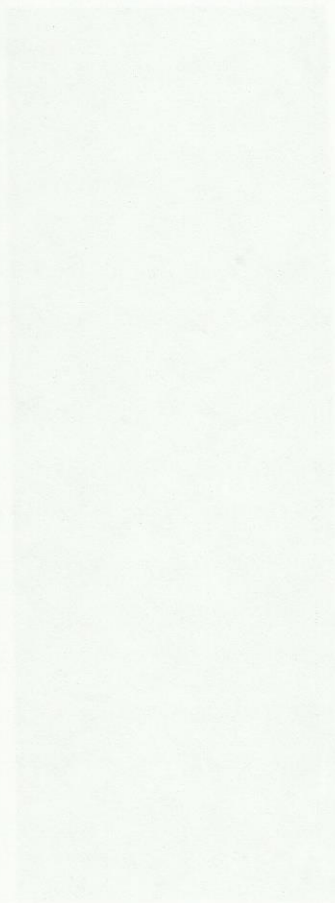
es en Chile. Lo que mantiene contento a los miembros de la empresa, es la larga experiencia en la organización y la alta movilidad funcional que se genera. Un grupo numeroso de profesionales ha participado de esta experiencia y todos concuerdan que forman parte de una gran organización. Las entrevistas a estos personeros, sin duda alguna, estimula a las personas a un mayor crecimiento como profesional.

No se puede formular una crítica muy recabada de la revista, debido a la aparición del primer número. Los temas, por ende, se remiten mayoritariamente al cambio de imagen experimentado.

Lo que llama la atención es su imagen corporativa. Los colores representativos que utiliza el banco, son el azul y el blanco. Al hojear el medio interno, el lector se lleva una buena impresión al quedar plasmado de manera ingeniosa, el colorido característico de la empresa. Da la sensación de la entrega de una información más cristalina, más pura y más transparente. Los artículos van acompañados de fotos que muestran la unión de dos bancos como símbolo de solidez, innovación tecnología y calidad de servicio. Hay otras, que muestran al continente latinoamericano inmerso en un azulino cielo en señal de crecimiento, para una entidad como BBV que posee 11 bancos en América Latina, ocho administradoras de fondos y pensiones y once compañías de seguro.

La revista no se dirige a un público interno representativo, por el contrario, va a un segmento más comercial como política bancaria. No hay espacios para actividades extra laborales por el momento, pero "Noticias" da tribuna abierta para recibir sugerencias y colaboraciones. La transmisión de valores no es clara porque en general la noticia se

...ta de criterios basados en la eficiencia, de los avances en infraestructura, el alza de
...des y como enfrentar con éxito la llegada de un nuevo milenio.



Instacoll
Una empresa con estilo



Proyecto Horizonte
Valparaíso se renueva



9.6. Análisis del boletín de Corp Banca²⁰



²⁰ En Corp Banca la encargada del Departamento de Comunicación no nos recibió para realizar la entrevista sobre su boletín institucional.

“Incorporate”, es el nombre del boletín distribuido mensualmente en Corp Banca.

El formato utilizado es de un tamaño oficio y contiene cuatro páginas de información divididas a tres columnas.

Los colores corporativos son el amarillo y azul, que en cierta forma, representan el diseño gráfico del informativo. Al comienzo se da paso a una extensa editorial que trata de las estrategias de negocios efectuadas en períodos anteriores y como el banco ha enfrentado el período crítico que vive la economía. Aunque es largo el artículo –en proporción al informativo–, satisface una serie de objetivos a la hora de enfrentar el boletín. Hay una evidente motivación supeditada a programas parcelados de capacitación e incentivos para los miembros que obtengan buen desempeño en la empresa.

Pero si de integración hay que hablar, no es menos cierto el papel preponderante que ocupa en la institución. En su articulado, se hace uso de un llamado para participar en proyectos de manera unitaria, con el fin de lograr cierta solidez y prestigio en el ámbito latinoamericano.

La información representa a todo el público interno en general porque toca temas variados como numerosos. “Incorporate” cuenta con una nueva sección denominada “conociendo nuestro negocio” donde aparece un pequeño recuadro que muestra la productividad de las distintas sucursales como símbolo motivador.

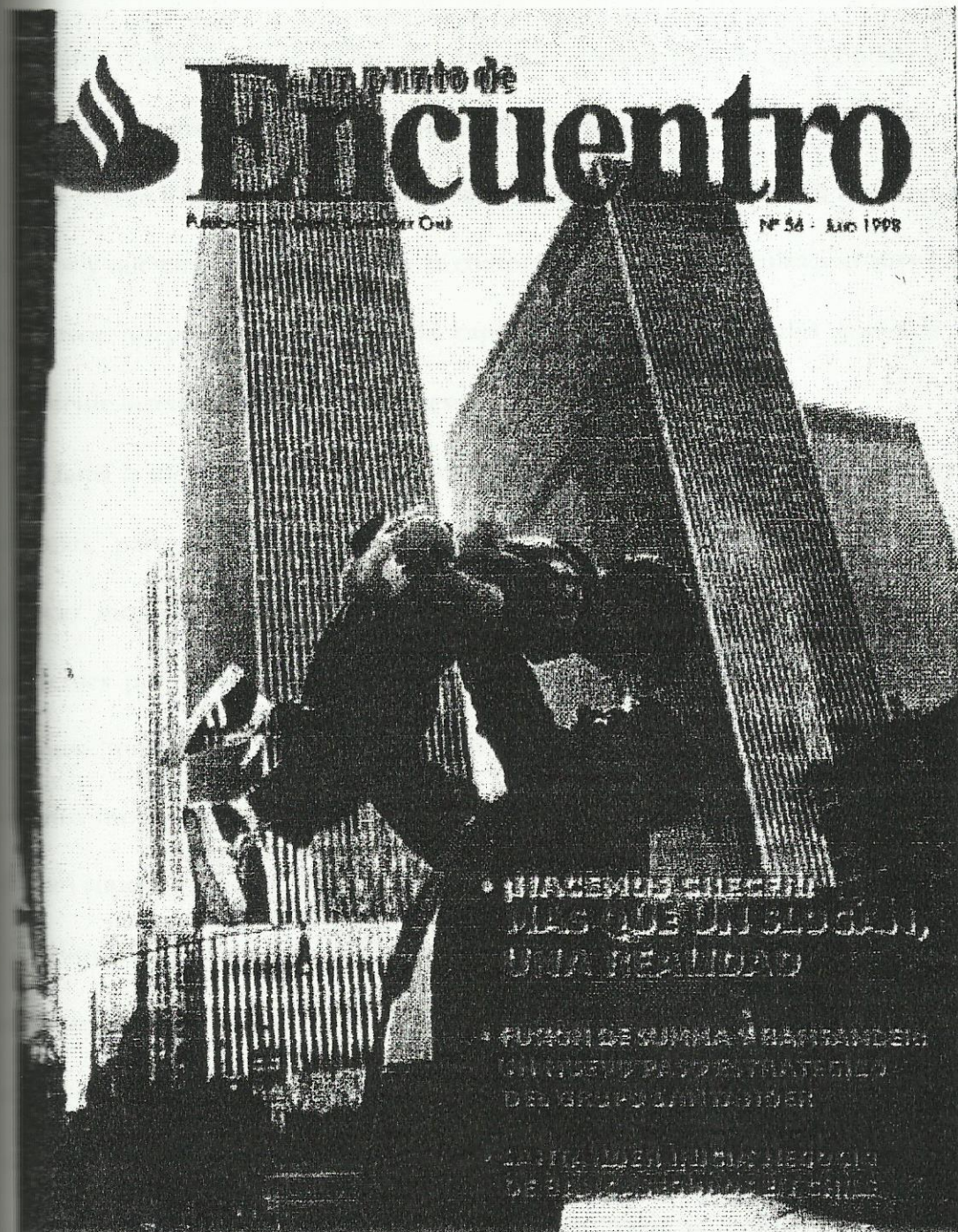
Aunque desordenadas, pero motivadoras se consideran las tres hojas sueltas que vienen al interior de la revista. En ellas, hay variadas divisiones como el “cupido atrapa” que trata de los matrimonios de los funcionarios recién celebrados. “Familias que crecen”, es otra área que comunica el nacimiento de los niños recién nacidos de los

empleados de la compañía. Además, hay un espacio llamado "promociones" que felicita a las personas que han ascendido en el cargo. Finalmente, en la última hoja de papel hay una serie de líneas punteadas que permiten al lector enviar sugerencias, novedades, comentarios y acontecimientos. De este modo, los canales de participación directa son los más plausibles que permiten la identificación con la organización.

La última sección de la revista está dedicada al tiempo libre que trata de espacios dedicados a los concursos, recomendaciones para salubridad alimenticia, funcionarios destacados del banco y por supuesto el deporte que no queda de lado con las últimas noticias de campeonatos deportivos.

Un boletín corto en esencia, pero extenso en información. "De lo bueno poco", sin duda, a tomar en consideración.

9.7. Análisis de la revista del Banco Santander



La revista institucional del banco se entrega mensualmente al personal de la entidad bancaria. La estructuración del informativo es bastante interesante de analizar. Tanto en los títulos como en los enunciados es utilizado el color rojo, lo que concuerda con el color que representa a la imagen corporativa del Santander.

La revista llamada "Encuentro", posee en su interior una editorial que lleva la foto del director y que en sus líneas, destaca la competitividad de la organización sustentada en una mayor integración tanto para la captación de nuevos clientes como la de un permanente incentivo aplicado a quienes trabajan en el banco.

Llama la atención la excelente distribución de las inserciones del medio escrito. Al principio, parte con las secciones denominadas "nuevos negocios", "empresa" y "negocio internacional", lo que sin duda refleja un interés mediato de las áreas comerciales por dar cuenta de lo sucedido. El cuerpo noticioso luego da paso, a las secciones "fuerzas de venta" y "mejores sucursales", donde queda de manifiesto el elemento motivador al destacar con fotografías a las personas que han depositado un esfuerzo superior a la hora de enfrentar las tareas encomendadas por la empresa.

También es digno de mencionar la fuerza integradora que conlleva "Encuentro", al momento de la entrega informativa da tribuna a las distintas sucursales regionales donde evalúa el rendimiento de sus empleados. Luego se da paso al área de "noticias" que cubre de toda necesidad informativa representando a todos los miembros de Santander donde da pie a una serie de seminarios, ferias, contribuciones de la empresa en obras benéficas y la entrega de premios a la calidad del personal.

Al medio de la revista, hay un espacio dedicado a la publicidad que realiza Santander, con el fin de mostrar la fuerza de un potente concepto comunicacional, orientado a los clientes, accionistas y empleados. La idea de la propaganda reside en la motivación y compromiso del personal para enfrentar con mayor optimismo los objetivos de crecimiento y liderazgo definidos por la organización. Además, se constituyó una sección dedicada a la "unidad de servicio" donde se podrá contar de este modo con un canal de comunicación permanente que permita atender consultas, solicitudes o reclamos del personal.

Una innovadora inserción que se ha implementado, es la denominada "calidad de vida" donde se exponen problemas físicos o mentales que afectan a toda la comunidad, lo que sin duda, contribuye a una mayor credibilidad de la información. La identificación de los lemas de Santander y como la familia del trabajador no puede quedar fuera de las actividades extra laborales, se entregan una serie de descuentos para actividades culturales. A su vez, se premian con becas de estudio a los hijos del personal de la compañía. También se publica la fecha de nacimiento de todos los niños de los trabajadores y, además, se agrega en un importante recuadro la lista de matrimonio de cada funcionario.

Un área que sin duda da mucho que hablar en Santander, es la de "recursos humanos" donde destaca el apoyo a diversas iniciativas de capacitación, promoviendo la eficiencia de sus equipos de trabajo. También organiza constantemente cursos de formación de relatores con el fin de entregar herramientas prácticas y técnicas de presentación que permitan optimizar de mejor medida las futuras exposiciones.

Y como todo deporte vitaminiza el espíritu, hay una división informativa dedicada al entretenimiento y campeonatos deportivos para la comunidad Santander. Hay un espacio dedicado al fútbol donde niños son entrenados con un profesionalismo puesto a toda prueba y que sin duda los padres con orgullo especulan a futuro con la llegada de un nuevo "Bam-Bam" Zamorano. También se realizan concursos de biografías y alguna que otra exposición de pintura que despierta más de algún entendido en la materia.

Los objetivos de la revista se cumplen a cabalidad. Hay una constante preocupación en mantener informada a la comunidad de Santander. La información no sólo se sustenta en la objetividad de sus redactores, también cuenta con un alto grado de credibilidad por parte del personal de la empresa que ve representada la totalidad de intereses que no sólo representan en forma personal, sino que también familiar. En pocas palabras, la revista "Encuentro" representa a todo el público interno de la organización que lleno de orgullo, adopta una actitud más que favorable a la hora de enfrentar la noticia. La motivación, la identificación e integración es sinónimo de Santander, un banco sin duda, que es punto de encuentro no sólo de intereses monetarios sino también de crecimientos personales.

La imagen corporativa de Santander se fundamenta en la idea de familia. Los funcionarios a ciencia cierta, tienen consigo, una serie de instrumentos donde son protagonistas de todas y cada una de las actividades efectuadas por el banco. El diseño, justifica tales hechos, al poner como portada a un padre que lleno de orgullo levanta en brazos al hijo.

La revista de tamaño carta, facilita el traslado de un lado para otro. Al interior, los recortes acompañados de atractivos recuadros, despiertan a lo menos, una pronta lectura, aunque el contenido no reviste mayor atención. Fotografías a color o bien, en un formato, pero logrado blanco y negro, se plasman en comunión a líneas que provistas de información, llenan de satisfacción a más dos mil personas que esperan con expectativa la llegada de una nueva publicación.

9.8. Análisis de los medios internos del BECH



El Banco del Estado Chile (BECI), cuenta con dos medios de comunicación internos, destinados a los públicos internos. El Diario denominado el "Banco" y la revista "Compromiso".

El "Banco" tiene una periodicidad mensual. En sus ocho páginas da lugar a entrevistas con distintos personeros de la institución quienes explican los procedimientos y funciones. Un ejemplo es una entrevista con Pablo Silva, Director Laboral del BECI, quien es citado en el título de la nota de la siguiente manera: "Hay descontento con los estilos de hacer las cosas". Esto en alusión al conflicto sindical que vivió el BECI hace algunos meses.

Es interesante como la administración de la organización utiliza este medio de comunicación, para mostrar la visión que tienen algunos funcionarios internos del banco ante una situación de crisis como lo es una huelga. Claro que las entrevistas están realizadas con mucho cuidado para no generar mayores problemas aún.

Se promocionan los distintos productos de la organización a través de artículos como: "Productos a la medida del cliente" o "Créditos universitarios salen a terreno". Una cuestión que es muy importante para los funcionarios que atienden a público y para el movimiento comercial del BECI.

Con una intención de posicionar al banco entre sus públicos internos y así aumentar la identificación con la empresa ponen el ranking de los mejores bancos de Chile, en donde se encuentran en el cuarto lugar, titulando la nota: "El BECI entre los mejores".

En relación, al rol informativo, cumplen cabalmente al entregar artículos de los más variados temas como la apertura de nuevas sucursales en Cartagena y el Quisco, actividades del club Aéreo del banco, seminario de abogados, datos útiles para atender al cliente, etc.

Como una forma de integrar se da a conocer a todos los funcionarios de la institución, a través de fotografías, a los Gerentes más importantes del Banco. Un ejemplo es la foto del Gerente de comunicaciones, Jorge Fernández Correa, al cual se le asigna el siguiente párrafo explicatorio de sus funciones: Genera las políticas informativas del Banco para que sean sancionadas por la alta administración. Coordina y supervisa las relaciones corporativas, internas y externas. Apoya la gestión comercial a través de acciones comunicacionales y de difusión cultural.”

El lenguaje utilizado está de acuerdo con la orientación de un medio masivo, por lo cual cumple el objetivo de llegar a todos los funcionarios de la organización. En cuanto al diseño, es rescatable la intensión de diagramar con cierta libertad lo cual hace atractivo a la revista, lo único que criticaría es la falta de color en las fotos, porque eso le quita el valor visual que estas poseen.

Por su parte, la revista “Compromiso” de periodicidad bimensual, está orientada al empleado y a su familia, dejando de lado los hechos de administración y gestión cultural detallados en las ediciones del “Banco”.

En la primera página aparece una suerte de editorial, en donde la Gerente General de Administración, Victoria Martínez, destaca el valor de la comunicación cara a cara para iniciar nuevos proyectos, como es el caso de un sistema de desarrollo de carrera que

plantó el BECH. El interés de tener una comunicación directa con sus empleados y su promoción a través de la revista genera que los funcionarios se sientan parte de la organización, se cumple con el objetivo de integración.

Faltó una Editorial en donde se expusieran los nuevos proyectos de la institución en el corto y mediano plazo con el fin de que los funcionarios se identificaran con estos objetivos y por ende con la empresa en que trabajan.

El tema de la integración de los funcionarios está muy bien tratado con un reportaje a los trabajadores de la sucursal del BECH en Isla de Pascua. En el artículo se conoce su calidad de vida, el costo de cuestiones tan comunes como una lechuga o un huevo, entre otras cuestiones de la vida diaria que acercan esta realidad a los lectores.

Además, al ser entrevistados y a parecer en una edición de la revista de su organización los funcionarios de Isla de Pascua se olvidan aunque sea un poco que están olvidados de los demás y se sienten motivados, al haber sido destacados como unos empleados capaces y sacrificados.

Los temas de interés general que afectan a los funcionarios y a sus familias son tratados a través de reportajes como la violencia intrafamiliar que sufre la mujer. Con esto se persigue acercar la revista a la familia, uno de los objetivos de la Gerencia de Comunicaciones del banco.

El tema de la motivación no es olvidado. En este sentido, dar a conocer a un funcionario en cada edición no sólo en su faceta profesional sino que en la familiar, deportiva, social, etc., permite que ese empleado se sienta aún con más motivos para seguir trabajando en la institución.

La información cumple su rol principalmente en el área cultural, al dar a conocer museos, eventos musicales y audiovisuales, entre otros. Aquí la información da lugar a acontecimientos que no tienen que ver con el crecimiento comercial del banco, sino con el bienestar espiritual de sus lectores-funcionarios.

En esta perspectiva, los reportajes de actualidad orientados al conocimiento de nuevas realidades como lo puede ser la situación que viven los jóvenes que se enfrentan a la P.A.A o artículos sobre salud y calidad de vida como el que valora el culto de la risa como el mejor remedio para muchas enfermedades. Esta estrategia comunicacional demuestra que no sólo se quiere integrar y motivar a los funcionarios como entes aislados, sino que a ellos junto a sus familias.

Un elemento novedoso es el espacio que se le entrega a las opiniones de los funcionarios dentro de la revista. En la sección Cartas al Director, todas las ediciones publican una misiva de un empleado del BECH.

Finalmente, se entrega un enorme espacio a la entretención, en donde se promocionan cintas de videos, en la sección sugieren. Se entregan datos útiles para el hogar como "Combate estas cuatro manchas difíciles". En las dos últimas páginas juegos para los pequeños y para los no tanto. Un crucigrama y un cuestionario referido a la "Amenaza fantasma".

La revista es muy atractiva en todos los aspectos. La redacción es ágil, los temas muy entretenidos, tanto que uno a veces olvida que es una revista institucional, lo cual a su vez justifica la existencia del "Banco", que tiene una orientación más comercial.

La calidad de la diagramación y de las fotografías no tiene nada que envidiar a ninguna edición quincenal de nuestro mercado masivo.

El lenguaje, al igual que en el "Banco", es muy comprensible, lo cual se ayuda con textos cortos y bien redactados. Como "Compromiso" está dirigida a todos los funcionarios del BECH, cumple con un vocabulario adecuado a esos menesteres.

En cuanto a si existe coherencia entre los medios de comunicación internos y la imagen corporativa del BECH, en cuanto al contenido considero que existen puntos de relación, pero desde un punto de vista estético, nunca aparece junto a los artículos el logo del Banco ni sus colores institucionales, por el contrario los colores de "Compromiso" están basados en el blanco y los colores celes y morados pálidos. El color café y sus tonalidades quedaron al margen, lo cual es una crítica de forma. Para concluir, lo único que faltó fueron artículos que transmitieran valores formales a sus funcionarios, pero es un detalle porque los demás objetivos están cabalmente cumplidos.

9.9. Análisis del boletín del Banco A. Edwards

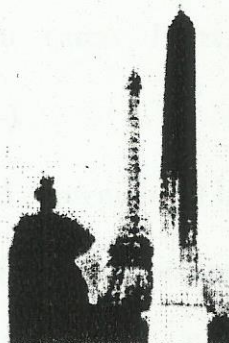


Les presentamos el nuevo diseño de Nuestro Boletín Informativo Extra. Tendrá una periodicidad Mensual y podrá participar enviando sus sugerencias y elaboraciones a la sección Cartas al Extra, Unidad Comunicaciones Internas, División Marketing (teléfono 4739-3309) !!

BID 1999:

Reunión Mundial de Bancos e Instituciones Financieras

Entre el 15 y el 17 de marzo se realizó la reunión anual del Banco Interamericano de Desarrollo, en París, Francia. En esta oportunidad se reunieron más de 4.000 representantes del sistema financiero internacional y asistió Banco de A. Edwards.



Programa Calidad de Servicio 1999

El banco de A. Edwards tiene dos boletines que complementan la información. El "Extra" que entrega noticias sobre los proyectos, misión y otros eventos de la organización y el "Extra Especial" que profundiza algún tema que le interese al departamento de comunicaciones profundizar.

Un elemento interesante es la intención de interactuar con los lectores, al escribir en forma coloquial y permitiendo la retroalimentación. Un ejemplo de esto es el primer párrafo que entre signos de exclamación dice: "Les presentamos el nuevo diseño de nuestro Boletín Informativo Extra. Tendrá una periodicidad mensual y podrás participar enviando tus sugerencias y colaboraciones a la sección cartas Extra, Unidad de Comunicaciones Internas, División Marketing (anexos ---- - ----).

Este tipo de comunicación alienta los empleados a leer el contenido del boletín y hacerse parte de los objetivos que este persigue detrás de sí. Es muy importante utilizar palabras como "podrás", porque entrega una comunicación más familiar, fácil de comprender, lo que conlleva una redacción ágil y atractiva.

Un elemento interesante es la transmisión de valores en forma directa. En este sentido el "Programa calidad de servicio 1999" promocionado en el boletín fomenta el valor y el desafío de la "Calidad". En el artículo se detallan los pasos para entregar una integral satisfacción a los clientes y los objetivos que persigue la administración tras esta iniciativa.

La utilización de frases tipo slogan es muy útil, debido a que son fáciles de recordar. Un ejemplo de esto es: Recuerda... Otorgar un servicio de excelencia al cliente es responsabilidad de todos.

También se entrega información de interés general que a la vez afecta a la organización. En este sentido, un artículo del sistema "Quién llama paga" sirve para recordar al personal que las llamadas a celulares deberán estar restringidas sólo a casos de urgencia. Este es un muy buen ejemplo para entregar información que le interesa transmitir a la administración de una manera más atractiva.

En el boletín "Extra Especial" se profundiza el tema de la calidad de servicio, lo que da a entender que el principal objetivo que persigue el departamento de comunicaciones internas del banco es transmitir este valor. De hecho el título lo dice todo "El gusto de servir mejor".

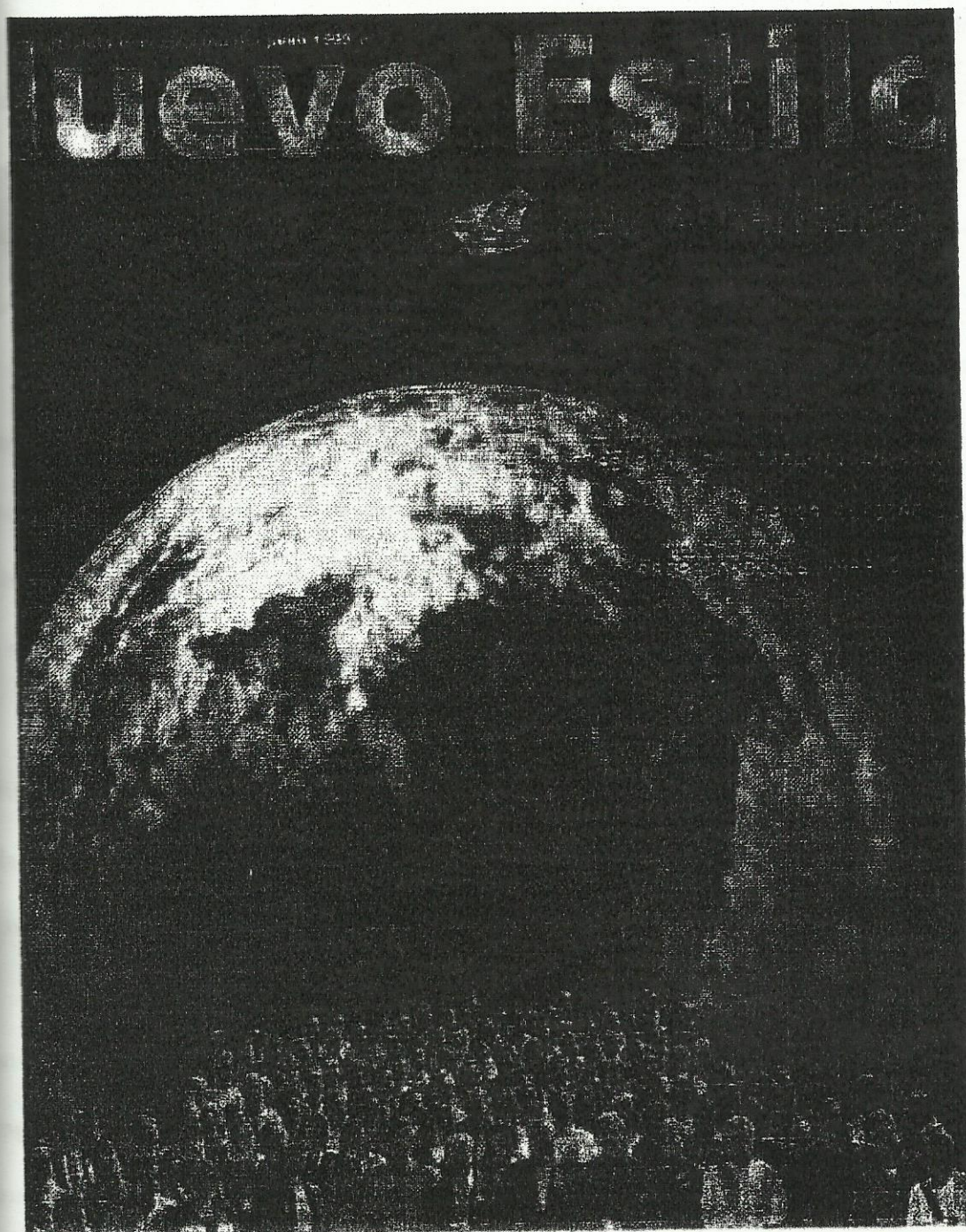
Otro elemento interesante es que se reconoce en la publicación que "los públicos internos son tan importantes como los externos". Acto seguido se señalan los medios formales por los cuales los empleados pueden comunicarse con sus superiores (comunicación ascendente). Los medios a utilizar para entregar sugerencias, reclamos y solicitudes son: Buzón de sugerencias y Mail.

También una estrategia importante es entregar información útil para el desarrollo del trabajo diario de los funcionarios del banco. En este sentido, en la edición de agosto de "Extra Especial" se detalla el protocolo telefónico, que consta de cuatro partes. Esto acompañado del logo del banco que es la "E" institucional con ojos.

En cada página de ambos medios de comunicación se visualiza una coherencia con la imagen corporativa y con el color verde institucional. Es importante mencionar que si bien son soportes de alto costo de elaboración, son muy eficientes, por que en pocas páginas logran involucrar al lector con sus objetivos y los de la institución.

El vocabulario es de fácil comprensión y de una lectura ágil, por lo tanto es entendido por cualquier funcionario y cumple con el objetivo de la dirección de comunicación que edita estos medios con el fin de comunicarse con todos y cada uno de los empleados del banco.

9.10. Análisis de la revista del Banco Sud Americano



La revista "Nuevo Estilo" de publicación trimestral es el principal medio de comunicación del Banco Sud Americano.

En la primera página destaca la importancia de una Editorial bien orientada para transmitir valores, motivar al personal e identificarlos con los objetivos y proyectos de la organización. En este sentido, este Banco está en un proceso de reestructuración, por lo que es esencial una adecuada comunicación entre la alta administración y sus subordinados.

En el último párrafo ejemplifica muy bien, Juan Luis Köstner, sus intenciones institucionales: "Los llamo a concentrarnos en nuestras tareas, no perder de vista lo que hemos logrado juntos durante los últimos años, en que hemos rediseñado nuestra estructura organizacional, sistemas y procesos; sigamos actuando con energía, superar nuestras debilidades y cumplir con las metas propuestas".

Este mensaje tiene un carácter integrador, al señalar que el trabajo, los éxitos y las metas son de todos. Tiene un énfasis motivador, al alentar a seguir con este proyecto y fundamentalmente busca que los empleados se sientan identificados con la empresa y sus objetivos de mediano y largo aliento.

El rol informativo está cubierto, hasta cierto punto, con la narración de acontecimientos de importancia para la organización como son las reuniones de trabajo, capacitación u operaciones de prevención de riesgos. Falta una mayor profundización de los artículos, los cuales están escritos de manera ágil, pero son demasiado escuetos. Un ejemplo de esto es la nota que habla de los nuevos comerciales del Banco. La totalidad del artículo dice lo siguiente: "El viernes 4 de junio se lanzó al mercado la

una serie de tres spots del banco cuyo foco central es la Calidad de Servicio. Los comerciales fueron mostrados antes al personal durante el almuerzo de ese día". Una noticia de tal importancia para la institución no puede contar con cuatro líneas de información.

El lenguaje es de fácil comprensión, por lo tanto cumple con su objetivo que es ser entendido por sus destinatarios: Los funcionarios del Banco.

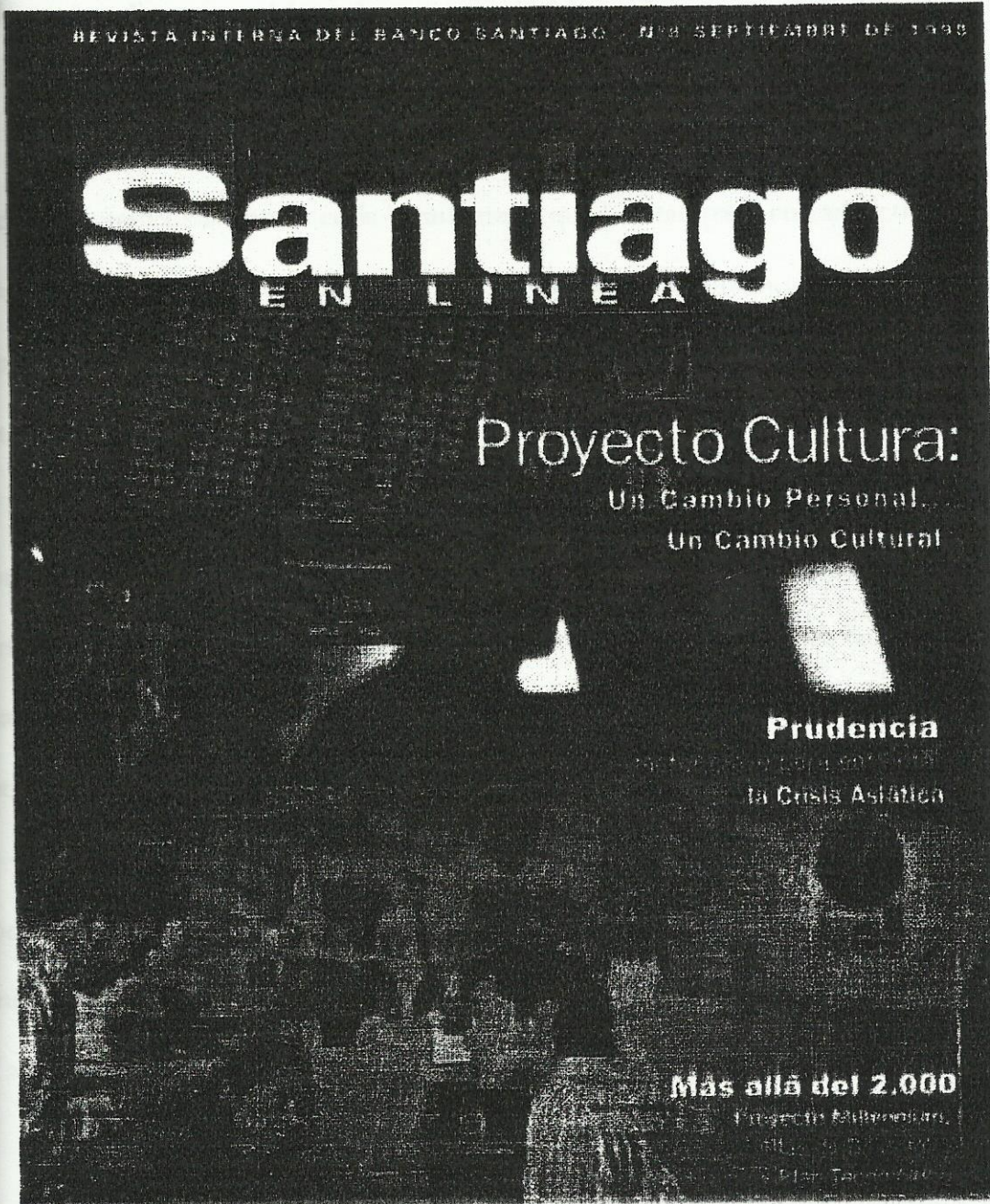
En cuanto a la diagramación y a lo atractivo de la revista, es una propuesta interesante, puesto que el texto es acompañado de buena manera con muchas imágenes que amenizan la lectura.

El tema de la participación y la integración está desarrollado en la sección "Nosotros en acción", en donde se destaca a distintos funcionarios del banco quienes participaron y opinaron sobre una convención de negocios que desarrollaron en Reñaca.

La revista deja con gusto a poco, por que faltan más artículos que permitan a los funcionarios conocer de la organización, de sus proyectos, compañeros, valores y estilos de trabajo, entre otras cosas. Cuestiones que sólo fueron mencionadas meramente en la Editorial

Finalmente, es rescatable la existencia de una coherencia entre la imagen corporativa, sus colores institucionales y el título de la revista con la imagen de Banco, que el Sud Americano quiere posicionar. Predominan los colores azules y amarillo -tierra y todos los dibujos que grafican a cada sección de la revista tienen relación de alguna u otra manera con el mar. De hecho una sección se llama "tripulación".

9.11. Análisis de la revista del Banco de Santiago



“Santiago En Línea”, es la publicación escrita interna del Banco Santiago. Es una revista correctamente diagramada. Las áreas están distribuidas por secciones fijas que establecen las directrices del medio interno. Un breve resumen marca las pautas de contenido, sin omitir a los encargados de dar vida a la publicación.

Aunque los colores del banco no guardan relación con los utilizados en el medio, la imagen corporativa sustentada en la “confianza”, queda estampada en cada letra impresa y articulada. Un diseño elaborado con tecnología de punta, a base de fotos computacionales, gráficas de inusuales de coloridos y esquemas ejemplificadores, constituyen una “gran” revista.

En un estilo más coloquial que distante, el Gerente General, en el espacio denominado “carta abierta”, trata de algunos tópicos relacionados con el liderazgo que se van a implementar, con el fin de reforzar los objetivos trazados por la empresa. Tal punta del iceberg, se trasunta en gestiones basadas en compromisos de equipos como elemento primordial de integración.

El área de “negocios”, es meramente informativa. Trata de generación de nuevos negocios, comercialización de productos y servicios integrales. La sección “en línea” premia a las sucursales del Banco que hayan obtenido los mejores logros comerciales, y además, deja en claro el desarrollo de una sana competitividad.

La motivación es enorme. No sólo aparecen las identidades de los funcionarios más destacados, también se acompaña de fotografías que muestran a los miembros con sus respectivos diplomas. “Proyectos”, es un espacio destinado a la capacitación de

empleados que permita estandarizar conocimientos y potenciar las habilidades de los funcionarios.

Pero no sólo de negocios trata el medio escrito, también se privilegia con igual énfasis, las áreas de "calidad", "valores" y "tiempo libre". La calidad en el banco, sin duda, genera indicadores de servicio para establecer una relación de largo plazo con los diferentes segmentos de clientes definidos. En este punto, hay información precisa por medio de recuadros que grafican con más facilidad el proceso de mejoramiento de calidad.

Hay un cuerpo destinado de manera concreta a los valores de la empresa, lo que promueve en un grato clima de trabajo. Un todo armónico que permite a las personas convivir en un ambiente laboral, con equipos que se esfuerzan por lograr metas y objetivos compartidos. "Santiago En Línea", con respecto a tal punto, pone hincapié en la confianza que pone término a la cultura de sospecha, que es el germen de la incertidumbre, que lleva a su vez a los individuos a tener una vida amarga en lo personal y laboral.

Para iniciados y expertos, para artesanos, bailarines y artistas, para todos los funcionarios de la compañía hay cursos recreativos de las más diversas áreas: moda, música y avanzada, pintura al óleo, fotografía, porcelana en frío, soft y forrados en cuero, guitarra, etc. La gama es amplia y como todo ser humano requiere de recreación, la revista se encarga de informar con fotografías bastantes ilustrativas del personal en plena acción.

La motivación se palpa, no es un grupo de letras que puestas en orden dirimen un concepto. Tal término, se expande del mismo modo, a las áreas deportivas, como el fútbol e incluso hasta el bádminton, que pone a prueba la destreza motriz del personal. La división "tiempo libre", no sólo entretiene, también ayuda al prójimo, a través del programa de socios 1+1 del Hogar de Cristo.

Si se habla de representatividad, hay que hablar de "Santiago En Línea", una línea que toca con detenimiento temas que no sólo apuntan a la generación de metas, también mueven conciencia de vida.

10. Resumen del análisis de las revistas institucionales de los Bancos que trabajan en Chile. (Cuadro de variables que evalúan eficiencia de medios de comunicación organizacionales)

BANCOS	INFORMACIÓN	IDENTIFICACIÓN CON EMPRESA	INTEGRACIÓN	MOTIVACION	TRANSMISION DE VALORES	PROMEDIO
ANTON	5	5	5	5	4	4,8
COOPERATIVA	6	7	6	6	6	6,2
COOPERATIVA	5	4	4	5	4	4,4
COOPERATIVA	3	3	1	3	1	2,2
COOPERATIVA	4	5	5	5	4	4,6
COOPERATIVA	6	5	5	5	5	5,2
COOPERATIVA	5	5	6	4	6	5,2
COOPERATIVA	7	6	6	7	4	6,0
COOPERATIVA	7	6	7	6	6	6,4
COOPERATIVA	7	6	6	6	7	6,4
COOPERATIVA SUD	4	6	5	5	5	5,0
COOPERATIVA						

NOTA: Cada institución será calificada con nota de 1-7, conforme a las variables definidas.

- 7.- Excelente
- 6.- Muy Bueno
- 5.- Bueno
- 4.- Regular
- 3.- Malo
- 2.- Muy malo
- 1.- Pésimo

Cuadro de variables que evalúan la eficiencia formal de los medios de comunicación organizacionales

ENTIDADES	LENGUAJE ADECUADO	OBJETIVIDAD DE LA INFORMACIÓN	COHERENCIA CON IMAGEN CORPORATIVA	DISEÑO	FOTOGRAFÍAS DEL PERSONAL	PROMEDIO
BANCO BOSTON	6	6	6	5	5	5,6
BANCO DE CREDITOS E CONVERSIONES S.A.	6	6	7	6	7	6,4
BANCO BIII	6	6	7	5	2	5,2
BANCO BICE	3	5	4	3	0	3,0
BANK	6	6	6	7	6	6,2
GRUP BANCA	6	6	6	5	5	5,6
BANCO EDWARDS	7	6	6	5	1	5,0
BANCO DEL ESTADO	7	6	4	7	7	6,2
BANCO SANTANDER	7	6	6	5	7	6,2
BANCO SANTIAGO	7	6	6	5	6	6,0
BANCO SUD AMERICANO	6	6	6	5	7	6,0

NOTA: Cada institución será calificada con nota de 1-7, conforme a las variables definidas.

- 7.- Excelente
- 6.- Muy Bueno
- 5.- Bueno
- 4.- Regular
- 3.- Malo
- 2.- Muy malo
- 1.- Pésimo

11. Manual de sugerencias.

Luego de revisar más del 80% de las publicaciones institucionales de los bancos que trabajan en el país, hemos llegado a las siguientes conclusiones útiles que determinan la eficiencia de los medios tanto en el contenido como en lo que a diseño se refiere.

Existencia de una Editorial: La orientación que debe tener una columna de este tipo es fundamental para el cumplimiento de variables tan importantes como la integración, la transmisión de valores formales e incluso la identificación de los funcionarios con la empresa.

Nunca se debe olvidar que el redactor de la Editorial debe ser un personero de importancia, que en el mejor de los casos será un Gerente General o en su defecto, algún director de la institución.

La utilización de un lenguaje ameno y comprensivo, motivará en mayor medida a los empleados de la empresa. En otras palabras, evitar una columna que entregue ordenes y reprimendas resulta prioritario. Un buen inicio es dirigirse a los funcionarios con la siguiente frase: : "Queridos amigos"; Esto permitirá que el lector preste más atención a la información entregada.

El contenido de la Editorial debe hablar de los objetivos comerciales e institucionales, de la misión y de los proyectos que en determinado período, se quieren llevar a cabo. En este sentido, explicar las motivaciones y los beneficios que entregan los proyectos, es un mensaje que debe ser transmitido claramente a los lectores-funcionarios,

es de esta forma trabajarán con conocimiento de causa y darán forma a las
ativas y cambios de rumbo que la alta dirección quiere implementar.

Paralelamente, los momentos críticos que vive la institución deben ser transmitido
la mayor transparencia posible, claro que, evitando que la información publicada
ere una situación de caos colectivo. Esta estrategia busca que los empleados
endan las dificultades de la empresa y la conozcan por una vía pública y formal, no a
és de los rumores. Un ejemplo actual, es explicar las situaciones que viven los bancos
te a la crisis económica que azota al país. Esta información, disminuye el grado de
ertidumbre informativa y laboral que tienen los trabajadores al conocer cual es la
verdadera situación de la empresa y con qué mecanismos enfrentarán la recesión.

Existencia de Secciones Fijas: Toda información publicada requiere de una
erta estructuración lógica que permita al lector un ordenamiento mental de las ideas
entregadas a la hora de enfrentar la información. La multiplicidad de información es
riada, por ende, debe ser ordenada por áreas específicas que permita al funcionario
ener una visión global de la publicación.

Entre las secciones es importante instaurar aquellas que destacan a los funcionarios
nto en una faceta laboral como deportiva, social o familiar.

Profundización de la información: En las distintas publicaciones que analizamos
nos encontramos con algunas que tenían un problema serio: sus notas carecían de una
profundización de la información, lo cual deja al lector con algunas dudas frente a los

entregados. Por tal razón, proponemos que las noticias cuenten con cierto grado de rigurosidad en cuanto a su estructuración y contenido.

A Toda información puede sacar mejor provecho. En este sentido, un artículo de un evento social puede ser reportado de distintos ángulos, como entregar la dirección del lugar, personajes importantes que hayan asistido, anécdotas, etc. De este modo, la noticia será completa en sí misma y no dejará al lector con gusto a poco.

Redacción adecuada: La redacción de las noticias tiene que ser ágil, olvidando párrafos muy prolongados. Las noticias referentes a temas técnicos deben ser redactadas pensando en los lectores con menor cultura, por ello, es fundamental graficar con lugares comunes o imágenes de la vida diaria.

Dar a conocer datos útiles para el trabajo: El medio de comunicación de la organización puede ser muy útil para transmitir información necesaria para el buen desarrollo de las funciones de trabajo. Un claro ejemplo, es el boletín del Banco de A Edwards, que demuestra que se pueden publicar cuestiones tan cotidianas como el protocolo telefónico, la atención al cliente o el explicar como vender un nuevo producto, de una manera rápida y masiva a los funcionarios de la organización.

Además, facilitan la comunicación de los funcionarios con quienes redactan la publicación, a través de la publicación de un teléfono al cual pueden llamar si desean entregar sugerencias, noticias, anunciar eventos o simplemente criticar alguna cuestión. Mediante esta política de puertas abiertas la comunicación bidireccional es posible, lo

que mejora la imagen de la empresa frente a los funcionarios y motiva la participación e integración de los lectores.

De esta forma, el medio de comunicación se transforma en un escalón más para lograr que los funcionarios de la empresa conozcan y reafirmen formas de conductas adecuadas para mejorar la productividad de la organización.

Mostrar otros departamentos de la empresa: Con el objetivo de integrar al personal de la organización, principalmente en aquellas instituciones de alta dispersión como son los bancos, que tienen sucursales en todo el país. Los medios de comunicación deben mostrar quiénes son los que trabajan en tal o cual departamento o sucursal del país.

Desde el detalle de la apertura de nuevas sucursales, hasta la publicación de fiestas o premiaciones a fin de año, la revista o el boletín puede brindar otra visión de compañerismo con otras áreas o bien, la mejora de un trato catalogado como meramente comercial.

Promocionar medios de comunicación ascendente: Los medios de comunicación internos deben promocionar los mecanismos que la alta administración ha elaborado para que los funcionarios hagan llegar sus felicitaciones, quejas y sugerencias a los niveles superiores de la organización. Estos mecanismos pueden ser escritos, a través del buzón de sugerencias, de e-mail o de cualquier otro tipo de mecanismo que al departamento de comunicación u otro que cumpla esta función se le ocurra desarrollar.

El promocionar los medios de comunicación ascendente permite que los funcionarios se integren a la empresa de mejor forma, puesto que sus opiniones tienen canales formales para ser escuchadas.

Existencia de cartas al director: Otra forma de entregar espacios de participación a los funcionarios de la organización, es dejar una página en el medio escrito de la empresa para que ellos opinen de los más diversos temas.

Las llamadas cartas al director cumplen esta función, permitiendo que los funcionarios entreguen sus opiniones y sean reconocidos por sus pares y escuchados por sus superiores de una forma rápida, inmediata y de carácter masiva.

Las Cartas al director son sumamente necesarias, por que además de lo mencionado anteriormente, potencian la integración y la transparencia que debe tener toda publicación.

Periodicidad: La periodicidad parece ser un tema subjetivo, pero a nuestro entender es esencial tener en claro que un medio de comunicación organizacional debe estar siempre vigente y dejar al tanto de la mayor cantidad de eventos con el menor intervalo de tiempo posible.

No hay que olvidar que la revista o boletín institucional es el principal canal de comunicación de la empresa, por lo tanto su publicación no debe superar las necesidades informativas de sus lectores.

En este sentido, las revistas deben ser publicadas como máximo cada dos meses y su extensión debe superar las 20 páginas.

En el caso de los boletines informativos estos pueden contar con una periodicidad mensual, aunque mejor sería que la publicación fuera quincenal.

Estos requerimientos no son antojadizos, por que en la práctica nos percatamos de que aquellos medios que tenían una periodicidad trimestral o superior a esta, caían en graves errores y eran percibidos como comunicaciones aisladas.

En el caso del Banco Bice, la situación es aún más radical. Ahí, se publica un boletín trimestral. Su percepción fue negativa al aplicar una encuesta de estudio, en donde algunos funcionarios en el espacio para sugerencias señalaron que en el Banco suceden cosas muy interesantes durante un mes como para no realizar un boletín durante ese período.

Distribución: El tema de la distribución, aunque no tiene directa relación con la elaboración de los medios cumple un papel fundamental a la hora de hacer llegar la revista o boletín a tiempo a las manos de los funcionarios. La demora, puede generar una total indiferencia frente al medio. Lo que sin duda, causa una imagen desfavorable frente a la publicación y a quienes están a cargo de ella.

Publicación de fotos del personal: Algunas publicaciones internas, sólo presentan textos extensos en desmedro de la utilización de fotos que ilustren en mayor medida la información entregada. La incorporación de tales recuadros gráficos, motiva a

los funcionarios la lectura de un contenido que en muchas ocasiones pasa por desapercibido ante la mirada impávida de enormes textos carentes de toda ilustración.

Más importante aún es publicar fotos de empleados destacándolos en distintas secciones. Mencionar una premiación sin destacar el texto con la foto de los protagonistas tiene dos puntos en contra. 1.- Al lector del medio le hace falta ver cuales son las caras de los premiados, para saber si los ha visto alguna vez.

2.- Los premiados desean tener un reconocimiento masivo y familiar. Y que mejor manera que aparecer en una foto a todo color en la publicación de su organización. Esta situación favorece la motivación del empleado, puesto que el reconocimiento incentiva al trabajador a seguir desarrollando su actividad de la mejor forma posible.

También es importante tener alguna sección en donde se den a conocer las fotos y los nombres de los funcionarios que trabajan en tal o cual sucursal o departamento. De esta forma se fomenta la integración, ya que cuando se comuniquen los empleados de dos departamentos que fueron publicados en las páginas del medio se conocerán un poco más.

Utilización de los colores institucionales: Toda entidad financiera cuenta con colores que caracterizan a la institución. Todo impreso interno debe utilizar las mismas tonalidades, con el fin de representar en mayor medida a la institución. Hay medios que tienen un colorido variado y disímil a la imagen corporativa lo que trasunte en un desorden visual a la hora de enfrentar el articulado.

El exceso de colores puede ser causa de un mareo informativo, por ende, el lector retendrá el hecho noticioso y lo que es más grave, generará de manera inconsciente una conducta negativa frente al medio institucional.

Coherencia entre imagen corporativa e información de la revista: La política de un banco se sustenta en la imagen que proyecta tanto hacia dentro, para los funcionarios de la empresa, como hacia fuera, en la captación de nuevos clientes.

Hay entidades financieras más conservadoras que otras, por ende, el impreso en tales casos, utilizará un lenguaje más recatado. Las directrices si bien no son del todo representativas, concuerdan con los objetivos trazados por la compañía. Del mismo modo, hay bancos que no privilegian un sector determinado de la sociedad, lo que genera mayor representatividad del impreso con un vocabulario más coloquial.

La importancia radica en su coherencia, como elemento identificador. Los medios que presenten incongruencias al respecto, estarán sujetos a severas críticas por parte del personal de la empresa, que a su vez permite la continuidad del medio.

Entretención: Hay medios que sólo se supeditan a la información relacionada con la productividad de la organización. Si bien, toda entrega noticiosa puede ser considerada de "importante" para el banco, también debe ser integradora.

Hay impresos que adolecen de espacios para la entretención. En tales casos, el lector mantendrá un cierto distanciamiento con el medio. La inclusión de secciones que apuntan a las actividades extra-laborales, que no sólo hacen partícipe al personal de la

empresa, sino, que también a la familia que leerá con mayor entusiasmo el medio entregado en la compañía.

Información destinada al entorno familiar: Es de suma importancia que se incluyan secciones destinadas a la familia. La constitución política establece que el núcleo familiar, es el pilar fundamental de la sociedad, por ende, un funcionario no depende sólo de sus propias habilidades para rendir en buena medida al trabajo encomendado por el banco, también, se supedita a una estabilidad cimentada al interior de la familia.

Los medios internos deben hacer hincapié en tal enunciado, porque en líneas generales, no todos los impresos incluyen al entorno familiar, lo que puede ser causa de incomunicación entre el funcionario y su parentela. Lo que sin duda, influirá a grosso modo, no sólo en una falta de motivación en cuanto al rendimiento individual y colectivo, también puede ser causa de distanciamiento ante el ímpetu laboral.

Existencia de funcionarios-corresponsales: Una forma de acercar los contenidos de la publicación a los intereses de los empleados, es crear un mecanismo de participación mediante el cual, cualquier funcionario puede participar como un reportero más en la búsqueda de noticias y temas de interés.

Los datos recolectados, no son editados ni redactados por estos corresponsales, sino que deben pasar por las manos de los periodistas que estén a cargo del medio. De esta forma, son los periodistas quienes finalmente deciden como dan a conocer las informaciones recibidas.

Esta estrategia fomenta la participación de los empleados en algo que regularmente parece tan ajeno como son los medios de comunicación de sus organizaciones.

Transmisión de valores: Es de total relevancia que todo medio interno escrito transmita una importante carga valórica que permita el desarrollo de una sana convivencia en un ambiente armónico de trabajo. Sólo de este modo, se generan metas y objetivos compartidos sustentados bajo el alero de la confianza. Confiar es un acto de libertad, en el cual se elige creer que algo es posible o verdadero. Por ende, todo compromiso supone una coordinación de acciones en aras a la prosecución de objetivos que sólo serán alcanzados en un clima regido por valores. Los medios internos que den tribuna a tales principios, facilitarán a los lectores el desarrollo y el fortalecimiento al trabajo en equipo.

Una adecuada calidad de servicio permite el mejoramiento continuo de la entidad financiera. Detectar ciertas debilidades y establecer los planes de acción necesarios para poder superarlas con el esfuerzo de todos, permite la definición de metas, orden y asco de la sucursal, presentación del personal y definición de una cultura de atención al cliente.

Los puntos anteriores tienen tal trascendencia que es de importancia su inclusión en la revista institucional o boletín.

Coherencia con visión y misión de la empresa: Todo banco establece una misión determinada que a su vez, obedece a los lineamientos fijados por la empresa. Hay

Entidades financieras que basan su misión en el liderazgo alcanzado en el mercado. Otras, más conservadoras, fomentan su misión en el prestigio que han obtenido con el tiempo.

Es de vital importancia que en todo banco concuerde la visión con la misión, es decir, que favorezca a la entrega de herramientas necesarias para el cumplimiento de la política establecida. Los medios internos deben colaborar con el contenido y colorido utilizado en el medio interno escrito, para que de este modo se convierta en un todo armónico con los objetivos trazados por la entidad financiera.

12. Conclusiones finales

En la actualidad, debido a la optimización de la gestión organizacional, los departamentos de comunicación o sus afines deben elaborar más que simples revistas o boletines que informen sobre los eventos que ocurren en un período determinado. Su norte, es convertir a estos medios en soportes de verdaderas estrategias comunicacionales, en donde los objetivos estén delimitados y sean percibidos por los funcionarios favorablemente.

Después de realizar un exhaustivo análisis de los medios escritos en las entidades financieras, se concluye que en ciertos bancos no se trazan objetivos específicos al momento de la elaboración de los medios institucionales. En muchos casos, las compañías no cuentan con departamentos comunicacionales, lo que genera vacíos mediatos de información interna en las distintas áreas que articulan la organización.

Toda organización bancaria se compone de un grupo humano con ideas e intereses contrapuestos, lo que supone la entrega de una información no sólo enriquecida, sino que representativa, para lograr de este modo una mayor eficiencia a la hora de enfrentar la publicación.

Hay bancos como el Bice, que sólo dan pie a la información en desmedro de otros propósitos catalogados de "imprescindibles" que debiera tener todo informativo. Además, el boletín del Bice entrega información compleja que requiere más de una lectura para una pronta comprensión. En sus articulados, destacan una

multiplicidad de cifras que marean a simple vista a un lector que toma con displicencia el contenido de la información.

El medio escrito del Bice, no cuenta con la aceptación de los lectores porque consideran que la información es dirigida a las altas esferas del banco en desmedro del resto de los funcionarios. Pero la situación se agrava más aún, al constatar que en muchos casos, el boletín no es distribuido en su totalidad lo que genera un desconocimiento absoluto del medio escrito que los representa. De este modo, los empleados consideran al medio un bien de "lujo" innecesario para la empresa.

En el sector bancario, existen todo tipo de gestiones comunicacionales, en general bastante eficientes, como el caso del Banco del Estado que cuenta con una gerencia de comunicaciones y con un departamento con seis periodistas, en donde las publicaciones son planificadas en reuniones de pauta que asumen el verdadero sentido de un medio de comunicación organizacional.

Otras instituciones, como Corp Banca han optado por aumentar la carga de trabajo del departamento de Marketing para elaborar medios con un único objetivo: informar. En este sentido, el medio de comunicación aparece como un fin en si mismo, es decir, tienen revista o boletines porque deben existir y no como resultado de una estrategia que determine las directrices de estos.

Existen empresas que tienen claridad de objetivos en lo que a comunicar se refiere, otras improvisan solamente. Esta es la principal diferencia entre aquellas instituciones que gozan de medios eficientes y aquellas que no los poseen.

Se debe mencionar que cada banco tiene una determinada política comunicacional que se enmarca en la de toda la organización. En este sentido, existen organizaciones verticales, en donde se quiere remarcar las jerarquías, siendo la revista o el boletín un medio para lograr estos fines.

En el caso de BankBoston se genera un problema en este aspecto, puesto que la revista está acorde con la política vertical y centralista del banco destacando en la mayor parte de sus páginas los hechos relacionados con la gerencia y el área comercial, lo que generó una respuesta negativa en algunos funcionarios encuestados, quienes en la hoja de sugerencias mencionaron que la revista es poco integradora, proponiendo que se muestren fotos y reseñas de otros departamentos como el de operaciones.

El área de Recursos Humanos se hace cargo de la revista institucional, cuyo propósito no radica sólo en la información, sino que a partir de ella, pretenden educar a los empleados de la compañía y ese, es el objetivo primordial delineado por la organización. La anterior premisa, se clarifica mayormente al verificar que el medio interno es manejado por psicólogos.

Aunque las directrices del Boston evitan la motivación como parte de la publicación, consideramos que incurren en ciertos equívocos al no incorporar esta variable que fue considerada de vital importancia por los encuestados.

Hay bancos como el Santiago y el Santander que dan mayor valía a la integración y a la motivación del personal. Para tales entidades, el personal juega un rol preponderante en la política de la empresa y así lo hacen saber al momento de

leer la publicación. En general, el contenido informativo lo acompañan de atractivas fotos del personal de la compañía, lo que a su vez enriquece visualmente la información. Un caso opuesto, es la revista institucional del banco BIII¹, que cuenta con extensas informaciones, pero que de motivadora tiene poco y nada.

13. METODOLOGÍA

1. Investigación profunda de la bibliografía existente y revisión de Internet en las áreas de Comunicación Corporativa, Comportamiento Organizacional y Marketing.
2. Desarrollo de entrevistas a quienes están a cargo de la elaboración de los medios escritos que circulan en las organizaciones en que trabajan, para conocer cuáles son los objetivos que motivan dichas publicaciones.
3. Construcción de un instrumento tipo encuesta destinado a evaluar la percepción de los diferentes públicos existentes al interior de los bancos con respecto a la eficiencia de los medios internos escritos de comunicación que conocen.
4. Aplicación del cuestionario a una muestra significativa de aquellos bancos ubicados en la Región Metropolitana²¹, y que posean un medio de comunicación interno escrito, con una periodicidad no superior a un mes.
5. Desarrollo de entrevistas con expertos en metodología, comunicadores sociales y psicólogos laborales
6. Análisis de la eficiencia de los medios de comunicación escritos que tengan una periodicidad no superior a un mes.
7. Integración del material recopilado, para sacar conclusiones de dichos datos.

²¹ No realizaremos la encuesta en sucursales de regiones.

14. Bibliografía

- Andreu, A. (1998). *La batalla de la comunicación interna*. Harvard Deusto Business Review: N° 82 Enero - Febrero. España: Deusto S.A.
- Arellano, E. Enero - Marzo (1998). *La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones*. México. Revista electrónica Razón y Palabra. Suplemento especial.
- Bormann, E. y Hoxell, W. y Nichols, R. y Shapiro, G. (1979) *La comunicación : un problema de la organización moderna*.
- Bartoli, A. (1992): *Comunicación y organización*. Barcelona: Paidós.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991): *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill (Octava edición)
- Dasi, F. y Martínez-Vilanova, R.(1996). *Comunicación y Negociación comercial*. España. Esic Editorial .
- Everett, R. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. México:Mc Graw-Hill.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México. Ed. Diana.
- Gómez, R. Septiembre - noviembre (1996). *La comunicación positiva y el entorno organizacional*. México. Revista electrónica Razón y Palabra, número 4 año .1

- Johansen, O. (1975). *Las comunicaciones y la conducta de la organización*. México. Editorial Diana.
- Johnson, H. (1991). *La gestión de la comunicación*. Madrid. Ediciones de las Ciencias Sociales. S.A.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. México. Ed. Prentice Hall.
- Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. Wilmington: Addison- Wesley.
- Marín, I. (1996). *La Comunicación en la Organización*. Santiago de Chile: Seminario Universidad Gabriela Mistral.
- Muriel, M y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional : Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Quito, Ecuador. Ed. Andina.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva : Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*. Madrid. Ed. Pirámide.
- Westphalen, M.H- Piñuela Raigada. (1993). *J. La dirección de comunicación: prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Madrid. Editorial del Prado.

ANEXOS

ANEXOS

RESULTADOS ENCUESTA BANCO BICE

R= Respuesta
E= Encuesta

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21
E1	3	2	1	3	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1
E2	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	4	4	2	1
E3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
E4	2	2	3	3	3	1	2	4	2	2	2	1	1	2	1	3	2	4	4	2	1
E5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E6	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1
E7	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
E8	3	3	2	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	2	3	1	2	3	3	2	1
E9	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	1	1
E10	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E11	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	4	4	2	2
E12	2	2	2	4	4	4	1	4	2	2	1	2	2	1	2	2	2	4	4	2	2
E13	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	1	3	2	2	3	3	4	2	1
E14	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2
E15	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2
E16	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
E17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E18	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2
E19	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4
E20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1
E22	4	2	2	2	3	4	2	2	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1
E23	2	1	2	2	2	2	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1
E24	1	3	2	3	3	3	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1	3	2	3	2	1
E25	2	2	2	3	3	1	2	3	2	2	2	1	1	2	2	1	2	3	3	3	2
E26	2	3	3	3	3	4	2	4	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	2
E27	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	3	2	2	3	4	3
E28	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	1	3	2	4	4	4	2	2
E29	4	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	4	4	3	2
E30	4	3	3	3	3	4	3	4	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2
E31	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1	2	2	1	2	3	2	3
E32	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	1	2	2	1	2	3	2	3
E33	4	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E34	3	3	3	4	3	4	2	4	3	3	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	3
E35	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	2	1	2	2	3	2	4	4	2	2
E36	2	2	2	3	3	4	2	4	2	2	4	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4
E37	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	1	3	3	4	2
E38	3	3	3	2	4	2	3	4	3	2	4	4	2	2	2	2	1	2	3	4	3
E39	2	3	3	3	3	3	2	4	4	2	2	1	2	2	2	1	2	3	4	3	2
E40	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	3	2
E41	1	3	1	3	3	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1
E42	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2
E43	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	3	1

E 44	4	2	3	3	3	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	4	3	2	2
E 45	3	3	3	2	4	4	2	3	-2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
E 46	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	2	1	2	3	3	2	1
E 47	3	3	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2
E 48	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	1	2	2	2	2	3	1	1
E 49	4	2	4	3	2	4	2	4	2	4	1	1	2	1	1	2	2	2	1.8
E 50	3	3	3	4	4	4	2	2	2	4	2	1.6	1.74	1.62	2.18	2.8	3.1	2	1.8
PROM	2.82	2.5	2.52	3.02	2.94	2.3	3.36	2.4	2.1	2.36	2.4	2.06	1.6	2.12	1.74	0.667	0.77	0.93	0.7
DESV	0.92	0.814	0.91	0.84	1.02	1	0.88	0.9	0.9	1.01	0.87	0.93	0.73	0.85	0.72	0.667	0.77	0.93	0.91
MODA	3	3	3	3	4	2	4	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	3	3

OBJETIVIDAD

	RESPUESTA 18
ENCUESTA 1	3
ENCUESTA 2	4
ENCUESTA 3	3
ENCUESTA 4	4
ENCUESTA 5	1
ENCUESTA 6	3
ENCUESTA 7	3
ENCUESTA 8	3
ENCUESTA 9	2
ENCUESTA 10	2
ENCUESTA 11	1
ENCUESTA 12	4
ENCUESTA 13	4
ENCUESTA 14	3
ENCUESTA 15	3
ENCUESTA 16	3
ENCUESTA 17	1
ENCUESTA 18	2
ENCUESTA 19	3
ENCUESTA 20	1
ENCUESTA 21	3
ENCUESTA 22	2
ENCUESTA 23	2
ENCUESTA 24	2
ENCUESTA 25	3
ENCUESTA 26	3
ENCUESTA 27	3
ENCUESTA 28	3
ENCUESTA 29	4
ENCUESTA 30	4
ENCUESTA 31	3
ENCUESTA 32	3
ENCUESTA 33	1
ENCUESTA 34	4
ENCUESTA 35	4
ENCUESTA 36	4
ENCUESTA 37	3
ENCUESTA 38	3
ENCUESTA 39	3
ENCUESTA 40	4
ENCUESTA 41	3
ENCUESTA 42	1
ENCUESTA 43	3
ENCUESTA 44	2
ENCUESTA 45	4
ENCUESTA 46	3
ENCUESTA 47	3
ENCUESTA 48	3
ENCUESTA 49	2
ENCUESTA 50	2
PROMEDIO	2,8
DESVIACIÓN	0,93
MODA	3

PERIODICIDAD

	RESPUESTA 2
ENCUESTA 1	2
ENCUESTA 2	4
ENCUESTA 3	2
ENCUESTA 4	2
ENCUESTA 5	1
ENCUESTA 6	2
ENCUESTA 7	3
ENCUESTA 8	3
ENCUESTA 9	2
ENCUESTA 10	1
ENCUESTA 11	1
ENCUESTA 12	2
ENCUESTA 13	4
ENCUESTA 14	4
ENCUESTA 15	2
ENCUESTA 16	2
ENCUESTA 17	1
ENCUESTA 18	2
ENCUESTA 19	3
ENCUESTA 20	1
ENCUESTA 21	3
ENCUESTA 22	2
ENCUESTA 23	1
ENCUESTA 24	3
ENCUESTA 25	2
ENCUESTA 26	3
ENCUESTA 27	3
ENCUESTA 28	3
ENCUESTA 29	3
ENCUESTA 30	3
ENCUESTA 31	3
ENCUESTA 32	3
ENCUESTA 33	1
ENCUESTA 34	3
ENCUESTA 35	3
ENCUESTA 36	2
ENCUESTA 37	3
ENCUESTA 38	3
ENCUESTA 39	3
ENCUESTA 40	3
ENCUESTA 41	3
ENCUESTA 42	3
ENCUESTA 43	3
ENCUESTA 44	2
ENCUESTA 45	3
ENCUESTA 46	3
ENCUESTA 47	3
ENCUESTA 48	3
ENCUESTA 49	2
ENCUESTA 50	3
PROMEDIO	2,5
DESVIACIÓN	0,81
MODA	3

CREDIBILIDAD

	RESPUESTA 7
ENCUESTA 1	3
ENCUESTA 2	4
ENCUESTA 3	3
ENCUESTA 4	4
ENCUESTA 5	1
ENCUESTA 6	3
ENCUESTA 7	4
ENCUESTA 8	4
ENCUESTA 9	2
ENCUESTA 10	2
ENCUESTA 11	2
ENCUESTA 12	4
ENCUESTA 13	4
ENCUESTA 14	4
ENCUESTA 15	4
ENCUESTA 16	3
ENCUESTA 17	1
ENCUESTA 18	3
ENCUESTA 19	4
ENCUESTA 20	1
ENCUESTA 21	3
ENCUESTA 22	2
ENCUESTA 23	3
ENCUESTA 24	3
ENCUESTA 25	3
ENCUESTA 26	4
ENCUESTA 27	4
ENCUESTA 28	3
ENCUESTA 29	4
ENCUESTA 30	4
ENCUESTA 31	3
ENCUESTA 32	4
ENCUESTA 33	3
ENCUESTA 34	4
ENCUESTA 35	4
ENCUESTA 36	4
ENCUESTA 37	4
ENCUESTA 38	4
ENCUESTA 39	4
ENCUESTA 40	4
ENCUESTA 41	3
ENCUESTA 42	4
ENCUESTA 43	3
ENCUESTA 44	3
ENCUESTA 45	4
ENCUESTA 46	4
ENCUESTA 47	4
ENCUESTA 48	4
ENCUESTA 49	4
ENCUESTA 50	4
PROMEDIO	3,36
DESVIACIÓN	0,88
MODA	4

INTEGRACIÓN

	RESPUESTA 8	RESPUESTA 13	RESPUESTA 16	
ENCUESTA 1	1	1	1	
ENCUESTA 2	2	2	1	
ENCUESTA 3	2	2	2	
ENCUESTA 4	2	1	3	
ENCUESTA 5	1	1	1	
ENCUESTA 6	2	2	2	
ENCUESTA 7	3	3	3	
ENCUESTA 8	3	2	1	
ENCUESTA 9	2	1	1	
ENCUESTA 10	1	1	1	
ENCUESTA 11	2	1	1	
ENCUESTA 12	2	1	1	
ENCUESTA 13	3	1	2	
ENCUESTA 14	2	2	2	
ENCUESTA 15	2	2	2	
ENCUESTA 16	2	2	2	
ENCUESTA 17	1	1	1	
ENCUESTA 18	2	2	2	
ENCUESTA 19	3	4	3	
ENCUESTA 20	1	1	1	
ENCUESTA 21	3	3	2	
ENCUESTA 22	2	1	1	
ENCUESTA 23	1	1	2	
ENCUESTA 24	2	1	1	
ENCUESTA 25	2	1	3	
ENCUESTA 26	3	2	1	
ENCUESTA 27	3	3	2	
ENCUESTA 28	4	2	2	
ENCUESTA 29	4	1	2	
ENCUESTA 30	2	1	1	
ENCUESTA 31	2	1	1	
ENCUESTA 32	3	1	1	
ENCUESTA 33	1	1	1	
ENCUESTA 34	3	2	2	
ENCUESTA 35	3	1	2	
ENCUESTA 36	2	2	2	
ENCUESTA 37	3	2	2	
ENCUESTA 38	3	2	1	
ENCUESTA 39	4	2	1	
ENCUESTA 40	2	3	2	
ENCUESTA 41	1	1	1	
ENCUESTA 42	3	1	1	
ENCUESTA 43	2	1	1	
ENCUESTA 44	2	2	2	
ENCUESTA 45	4	1	2	
ENCUESTA 46	4	2	3	
ENCUESTA 47	2	2	1	
ENCUESTA 48	3	2	2	
ENCUESTA 49	4	1	2	
ENCUESTA 50	2	1	1	
PROMEDIO	2,36	1,6	1,62	1,86
DESVIACIÓN	0,90	0,73	0,67	0,76
MODA	2	1	1	

INFORMACIÓN

	RESPUESTA 3	RESPUESTA 6	RESPUESTA 14	RESPUESTA 17	RESPUESTA 21	
ENCUESTA 1	1	2	1	1	1	
ENCUESTA 2	3	3	3	2	1	
ENCUESTA 3	2	3	2	2	2	
ENCUESTA 4	3	2	2	2	1	
ENCUESTA 5	1	1	1	1	1	
ENCUESTA 6	3	3	2	3	1	
ENCUESTA 7	4	3	3	3	4	
ENCUESTA 8	2	2	2	2	1	
ENCUESTA 9	3	2	2	2	1	
ENCUESTA 10	1	1	1	1	1	
ENCUESTA 11	1	1	1	1	1	
ENCUESTA 12	2	1	2	2	2	
ENCUESTA 13	3	2	3	2	2	
ENCUESTA 14	2	3	2	3	1	
ENCUESTA 15	3	3	3	3	2	
ENCUESTA 16	2	2	2	2	2	
ENCUESTA 17	1	1	1	1	1	
ENCUESTA 18	3	3	2	3	2	
ENCUESTA 19	3	4	4	3	4	
ENCUESTA 20	1	1	1	1	1	
ENCUESTA 21	3	3	3	3	3	
ENCUESTA 22	2	2	1	1	1	
ENCUESTA 23	2	1	1	1	1	
ENCUESTA 24	2	2	1	2	1	
ENCUESTA 25	3	2	2	2	1	
ENCUESTA 26	3	2	2	2	2	
ENCUESTA 27	3	4	3	3	2	
ENCUESTA 28	4	4	4	2	4	
ENCUESTA 29	3	2	3	4	2	
ENCUESTA 30	3	3	3	2	2	
ENCUESTA 31	2	4	2	2	2	
ENCUESTA 32	2	1	2	2	3	
ENCUESTA 33	1	1	1	1	1	
ENCUESTA 34	4	2	3	2	3	
ENCUESTA 35	2	2	2	2	2	
ENCUESTA 36	3	2	2	2	2	
ENCUESTA 37	4	3	3	3	4	
ENCUESTA 38	2	3	2	3	1	
ENCUESTA 39	3	2	2	2	2	
ENCUESTA 40	3	4	4	3	2	
ENCUESTA 41	1	1	1	2	1	
ENCUESTA 42	3	4	2	2	2	
ENCUESTA 43	2	2	2	2	1	
ENCUESTA 44	3	3	3	3	3	
ENCUESTA 45	3	2	1	2	2	
ENCUESTA 46	4	3	3	4	3	
ENCUESTA 47	2	2	2	2	1	
ENCUESTA 48	3	3	2	3	2	
ENCUESTA 49	4	1	2	3	2	
ENCUESTA 50	3	4	2	2	1	
PROMEDIO	2,52	2,34	2,12	2,18	1,82	2,20
DESVIACIÓN	0,91	1	0,85	0,77	0,92	0,89
MODA	3	2	2	2,00	1	

MOTIVACIÓN

	RESPUESTA 11	RESPUESTA 15	
ENCUESTA 1	1	1	
ENCUESTA 2	3	2	
ENCUESTA 3	3	2	
ENCUESTA 4	2	1	
ENCUESTA 5	1	1	
ENCUESTA 6	2	2	
ENCUESTA 7	4	3	
ENCUESTA 8	3	3	
ENCUESTA 9	2	1	
ENCUESTA 10	1	1	
ENCUESTA 11	1	1	
ENCUESTA 12	2	1	
ENCUESTA 13	3	2	
ENCUESTA 14	2	1	
ENCUESTA 15	2	2	
ENCUESTA 16	2	2	
ENCUESTA 17	1	1	
ENCUESTA 18	2	2	
ENCUESTA 19	3	3	
ENCUESTA 20	1	1	
ENCUESTA 21	3	2	
ENCUESTA 22	2	1	
ENCUESTA 23	2	1	
ENCUESTA 24	1	1	
ENCUESTA 25	2	1	
ENCUESTA 26	3	2	
ENCUESTA 27	3	1	
ENCUESTA 28	3	3	
ENCUESTA 29	4	2	
ENCUESTA 30	3	2	
ENCUESTA 31	3	2	
ENCUESTA 32	3	2	
ENCUESTA 33	1	1	
ENCUESTA 34	3	2	
ENCUESTA 35	3	3	
ENCUESTA 36	3	2	
ENCUESTA 37	3	3	
ENCUESTA 38	4	1	
ENCUESTA 39	2	2	
ENCUESTA 40	4	3	
ENCUESTA 41	2	1	
ENCUESTA 42	2	1	
ENCUESTA 43	2	1	
ENCUESTA 44	2	2	
ENCUESTA 45	2	2	
ENCUESTA 46	4	3	
ENCUESTA 47	2	2	
ENCUESTA 48	3	2	
ENCUESTA 49	3	2	
ENCUESTA 50	2	1	
PROMEDIO	2,4	1,74	2,07
DESVIACIÓN	0,87	0,72	0,80
MODA	2	1	

ACTITUD FRENTE AL SOPORTE

	RESPUESTA 5	RESPUESTA 10	
ENCUESTA 1	2	2	
ENCUESTA 2	3	3	
ENCUESTA 3	3	3	
ENCUESTA 4	1	2	
ENCUESTA 5	1	1	
ENCUESTA 6	3	1	
ENCUESTA 7	4	3	
ENCUESTA 8	3	3	
ENCUESTA 9	4	3	
ENCUESTA 10	2	1	
ENCUESTA 11	2	1	
ENCUESTA 12	4	1	
ENCUESTA 13	4	3	
ENCUESTA 14	4	3	
ENCUESTA 15	3	3	
ENCUESTA 16	3	1	
ENCUESTA 17	1	1	
ENCUESTA 18	2	1	
ENCUESTA 19	4	3	
ENCUESTA 20	1	1	
ENCUESTA 21	3	2	
ENCUESTA 22	4	3	
ENCUESTA 23	2	2	
ENCUESTA 24	3	1	
ENCUESTA 25	1	2	
ENCUESTA 26	4	2	
ENCUESTA 27	3	3	
ENCUESTA 28	4	4	
ENCUESTA 29	3	3	
ENCUESTA 30	4	3	
ENCUESTA 31	3	2	
ENCUESTA 32	3	3	
ENCUESTA 33	1	1	
ENCUESTA 34	4	3	
ENCUESTA 35	3	3	
ENCUESTA 36	4	4	
ENCUESTA 37	4	3	
ENCUESTA 38	2	4	
ENCUESTA 39	3	2	
ENCUESTA 40	4	4	
ENCUESTA 41	3	2	
ENCUESTA 42	4	2	
ENCUESTA 43	2	1	
ENCUESTA 44	3	1	
ENCUESTA 45	2	3	
ENCUESTA 46	3	4	
ENCUESTA 47	4	2	
ENCUESTA 48	4	3	
ENCUESTA 49	2	4	
ENCUESTA 50	4	2	
PROMEDIO	2,94	2,36	2,65
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,02	1,01	
MODA	4	3	

TRANSMISIÓN DE VALORES

	RESPUESTA 20
ENCUESTA 1	1
ENCUESTA 2	2
ENCUESTA 3	2
ENCUESTA 4	2
ENCUESTA 5	1
ENCUESTA 6	2
ENCUESTA 7	3
ENCUESTA 8	2
ENCUESTA 9	1
ENCUESTA 10	1
ENCUESTA 11	1
ENCUESTA 12	2
ENCUESTA 13	2
ENCUESTA 14	2
ENCUESTA 15	2
ENCUESTA 16	2
ENCUESTA 17	1
ENCUESTA 18	2
ENCUESTA 19	2
ENCUESTA 20	1
ENCUESTA 21	2
ENCUESTA 22	1
ENCUESTA 23	2
ENCUESTA 24	1
ENCUESTA 25	2
ENCUESTA 26	3
ENCUESTA 27	3
ENCUESTA 28	3
ENCUESTA 29	2
ENCUESTA 30	3
ENCUESTA 31	2
ENCUESTA 32	2
ENCUESTA 33	1
ENCUESTA 34	3
ENCUESTA 35	2
ENCUESTA 36	3
ENCUESTA 37	3
ENCUESTA 38	2
ENCUESTA 39	3
ENCUESTA 40	3
ENCUESTA 41	2
ENCUESTA 42	2
ENCUESTA 43	1
ENCUESTA 44	2
ENCUESTA 45	2
ENCUESTA 46	3
ENCUESTA 47	2
ENCUESTA 48	2
ENCUESTA 49	2
ENCUESTA 50	1
PROMEDIO	1,98
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,68
MODA	2

IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA

	RESPUESTA 1	RESPUESRA 9	RESPUESTA 12	
ENCUESTA 1	3	1	1	
ENCUESTA 2	3	3	3	
ENCUESTA 3	3	2	2	
ENCUESTA 4	2	1	1	
ENCUESTA 5	1	1	1	
ENCUESTA 6	3	2	3	
ENCUESTA 7	4	4	4	
ENCUESTA 8	3	2	2	
ENCUESTA 9	3	2	2	
ENCUESTA 10	2	2	1	
ENCUESTA 11	2	1	1	
ENCUESTA 12	2	2	2	
ENCUESTA 13	3	3	2	
ENCUESTA 14	3	3	2	
ENCUESTA 15	3	2	3	
ENCUESTA 16	3	2	2	
ENCUESTA 17	1	1	1	
ENCUESTA 18	3	2	3	
ENCUESTA 19	4	3	4	
ENCUESTA 20	1	1	1	
ENCUESTA 21	3	3	3	
ENCUESTA 22	4	1	1	
ENCUESTA 23	2	1	1	
ENCUESTA 24	1	1	2	
ENCUESTA 25	2	2	1	
ENCUESTA 26	2	2	2	
ENCUESTA 27	3	3	3	
ENCUESTA 28	4	3	4	
ENCUESTA 29	4	3	4	
ENCUESTA 30	4	3	2	
ENCUESTA 31	3	2	2	
ENCUESTA 32	2	3	2	
ENCUESTA 33	4	1	1	
ENCUESTA 34	3	3	2	
ENCUESTA 35	3	3	2	
ENCUESTA 36	2	2	2	
ENCUESTA 37	4	4	3	
ENCUESTA 38	3	2	2	
ENCUESTA 39	2	2	1	
ENCUESTA 40	4	4	3	
ENCUESTA 41	1	1	1	
ENCUESTA 42	3	2	1	
ENCUESTA 43	2	1	1	
ENCUESTA 44	4	1	3	
ENCUESTA 45	3	2	2	
ENCUESTA 46	4	3	3	
ENCUESTA 47	3	2	2	
ENCUESTA 48	3	3	2	
ENCUESTA 49	4	1	3	
ENCUESTA 50	3	2	1	
PROMEDIO	2,82	2,12	2,06	2,33
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,92	0,90	0,93	0,92
MODA	3	2	2	

LENGUAJE ADECUADO

	RESPUESTA 4	RESPUESTA 19	
ENCUESTA 1	3	3	
ENCUESTA 2	4	4	
ENCUESTA 3	3	3	
ENCUESTA 4	3	4	
ENCUESTA 5	1	1	
ENCUESTA 6	3	3	
ENCUESTA 7	4	4	
ENCUESTA 8	3	3	
ENCUESTA 9	3	3	
ENCUESTA 10	2	2	
ENCUESTA 11	1	1	
ENCUESTA 12	4	4	
ENCUESTA 13	4	4	
ENCUESTA 14	4	4	
ENCUESTA 15	3	3	
ENCUESTA 16	2	3	
ENCUESTA 17	1	1	
ENCUESTA 18	2	3	
ENCUESTA 19	4	4	
ENCUESTA 20	1	1	
ENCUESTA 21	3	3	
ENCUESTA 22	3	3	
ENCUESTA 23	2	2	
ENCUESTA 24	3	3	
ENCUESTA 25	3	3	
ENCUESTA 26	3	3	
ENCUESTA 27	4	4	
ENCUESTA 28	4	4	
ENCUESTA 29	4	4	
ENCUESTA 30	3	4	
ENCUESTA 31	3	3	
ENCUESTA 32	3	3	
ENCUESTA 33	3	1	
ENCUESTA 34	3	4	
ENCUESTA 35	3	4	
ENCUESTA 36	3	4	
ENCUESTA 37	3	3	
ENCUESTA 38	4	4	
ENCUESTA 39	3	4	
ENCUESTA 40	4	4	
ENCUESTA 41	3	3	
ENCUESTA 42	4	2	
ENCUESTA 43	2	3	
ENCUESTA 44	3	3	
ENCUESTA 45	3	3	
ENCUESTA 46	4	4	
ENCUESTA 47	3	3	
ENCUESTA 48	3	3	
ENCUESTA 49	3	3	
ENCUESTA 50	4	3	
PROMEDIO	3,02	3,1	3,06
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,84	0,91	0,88
MODA	3	3	

ACTITUD FRENTE SOPORTE	RESPUESTA 5
ENCUESTA 1	3
ENCUESTA 2	3
ENCUESTA 3	3
ENCUESTA 4	3
ENCUESTA 5	3
ENCUESTA 6	4
ENCUESTA 7	4
ENCUESTA 8	4
ENCUESTA 9	4
ENCUESTA 10	4
ENCUESTA 11	2
ENCUESTA 12	4
ENCUESTA 13	3
ENCUESTA 14	3
ENCUESTA 15	4
ENCUESTA 16	4
ENCUESTA 17	4
ENCUESTA 18	4
ENCUESTA 19	4
ENCUESTA 20	3
ENCUESTA 21	4
ENCUESTA 22	3
ENCUESTA 23	3
ENCUESTA 24	4
ENCUESTA 25	4
ENCUESTA 26	3
ENCUESTA 27	3
ENCUESTA 28	2
ENCUESTA 29	4
ENCUESTA 30	2
ENCUESTA 31	3
ENCUESTA 32	4
ENCUESTA 33	4
ENCUESTA 34	3
ENCUESTA 35	4
ENCUESTA 36	4
ENCUESTA 37	3
ENCUESTA 38	3
ENCUESTA 39	3
ENCUESTA 40	4
ENCUESTA 41	4
ENCUESTA 42	2
ENCUESTA 43	3
ENCUESTA 44	1
ENCUESTA 45	3
ENCUESTA 46	4
ENCUESTA 47	4
ENCUESTA 48	2
ENCUESTA 49	3
ENCUESTA 50	3
ENCUESTA 51	3
ENCUESTA 52	2
ENCUESTA 53	4
ENCUESTA 54	4
ENCUESTA 55	3
ENCUESTA 56	3
ENCUESTA 57	4
ENCUESTA 58	3

ENCUESTA 59	4
ENCUESTA 60	3
ENCUESTA 61	4
ENCUESTA 62	4
ENCUESTA 63	3
ENCUESTA 64	4
ENCUESTA 65	3
ENCUESTA 66	3
ENCUESTA 67	3
ENCUESTA 68	4
ENCUESTA 69	3
ENCUESTA 70	3
ENCUESTA 71	3
ENCUESTA 72	2
ENCUESTA 73	3
ENCUESTA 74	4
ENCUESTA 75	4
ENCUESTA 76	2
ENCUESTA 77	4
ENCUESTA 78	3
ENCUESTA 79	3
ENCUESTA 80	4
ENCUESTA 81	3
ENCUESTA 82	4
PROMEDIO	3.31
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0.7
MODA	3

ENCUESTA/E ADECUADO	RESPUESTA 4	RESPUESTA 15
ENCUESTA 1	3	3
ENCUESTA 2	3	3
ENCUESTA 3	4	4
ENCUESTA 4	4	4
ENCUESTA 5	4	4
ENCUESTA 6	4	4
ENCUESTA 7	3	4
ENCUESTA 8	4	4
ENCUESTA 9	4	4
ENCUESTA 10	3	3
ENCUESTA 11	3	3
ENCUESTA 12	4	3
ENCUESTA 13	3	4
ENCUESTA 14	3	3
ENCUESTA 15	3	4
ENCUESTA 16	2	3
ENCUESTA 17	4	4
ENCUESTA 18	4	3
ENCUESTA 19	4	4
ENCUESTA 20	3	3
ENCUESTA 21	4	3
ENCUESTA 22	4	4
ENCUESTA 23	3	3
ENCUESTA 24	4	3
ENCUESTA 25	3	3
ENCUESTA 26	3	3
ENCUESTA 27	4	4
ENCUESTA 28	3	3
ENCUESTA 29	3	4
ENCUESTA 30	3	3
ENCUESTA 31	3	3
ENCUESTA 32	3	3
ENCUESTA 33	3	4
ENCUESTA 34	4	4
ENCUESTA 35	4	4
ENCUESTA 36	3	4
ENCUESTA 37	4	4
ENCUESTA 38	3	3
ENCUESTA 39	3	3
ENCUESTA 40	3	3
ENCUESTA 41	4	3
ENCUESTA 42	4	4
ENCUESTA 43	2	3
ENCUESTA 44	3	2
ENCUESTA 45	3	4
ENCUESTA 46	4	4
ENCUESTA 47	3	4
ENCUESTA 48	3	4
ENCUESTA 49	3	3
ENCUESTA 50	4	3
ENCUESTA 51	4	3
ENCUESTA 52	3	3
ENCUESTA 53	3	3
ENCUESTA 54	4	3
ENCUESTA 55	3	3
ENCUESTA 56	4	4
ENCUESTA 57	3	4
ENCUESTA 58	1	3

ENCUESTA 59	3	3	
ENCUESTA 60	3	3	
ENCUESTA 61	3	4	
ENCUESTA 62	4	3	
ENCUESTA 63	3	3	
ENCUESTA 64	4	4	
ENCUESTA 65	3	3	
ENCUESTA 66	4	4	
ENCUESTA 67	3	3	
ENCUESTA 68	3	3	
ENCUESTA 69	3	3	
ENCUESTA 70	3	3	
ENCUESTA 71	4	4	
ENCUESTA 72	4	3	
ENCUESTA 73	3	3	
ENCUESTA 74	3	3	
ENCUESTA 75	4	4	
ENCUESTA 76	3	3	
ENCUESTA 77	4	4	
ENCUESTA 78	3	3	
ENCUESTA 79	3	3	
ENCUESTA 80	4	4	
ENCUESTA 81	4	3	
ENCUESTA 82	4	4	
PROMEDIO	3.37	3.4	3.385
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0.6	0.51	0.555
MODA	3	3	

ENCUESTA 59			
ENCUESTA 60			
ENCUESTA 61			
ENCUESTA 62			
ENCUESTA 63			
ENCUESTA 64			
ENCUESTA 65			
ENCUESTA 66			
ENCUESTA 67			
ENCUESTA 68			
ENCUESTA 69			
ENCUESTA 70			
ENCUESTA 71			
ENCUESTA 72			
ENCUESTA 73			
ENCUESTA 74			
ENCUESTA 75			
ENCUESTA 76			
ENCUESTA 77			
ENCUESTA 78			
ENCUESTA 79			
ENCUESTA 80			
ENCUESTA 81			
ENCUESTA 82			
ENCUESTA 83			
ENCUESTA 84			
ENCUESTA 85			
ENCUESTA 86			
ENCUESTA 87			
ENCUESTA 88			
ENCUESTA 89			
ENCUESTA 90			
ENCUESTA 91			
ENCUESTA 92			
ENCUESTA 93			
ENCUESTA 94			
ENCUESTA 95			
ENCUESTA 96			
ENCUESTA 97			
ENCUESTA 98			
ENCUESTA 99			

TRANSMISIÓN DE VALORES	RESPUESTA 16
ENCUESTA 1	3
ENCUESTA 2	3
ENCUESTA 3	3
ENCUESTA 4	4
ENCUESTA 5	4
ENCUESTA 6	4
ENCUESTA 7	4
ENCUESTA 8	4
ENCUESTA 9	4
ENCUESTA 10	3
ENCUESTA 11	3
ENCUESTA 12	3
ENCUESTA 13	3
ENCUESTA 14	3
ENCUESTA 15	3
ENCUESTA 16	3
ENCUESTA 17	3
ENCUESTA 18	3
ENCUESTA 19	3
ENCUESTA 20	3
ENCUESTA 21	3
ENCUESTA 22	4
ENCUESTA 23	3
ENCUESTA 24	4
ENCUESTA 25	3
ENCUESTA 26	3
ENCUESTA 27	3
ENCUESTA 28	4
ENCUESTA 29	3
ENCUESTA 30	1
ENCUESTA 31	2
ENCUESTA 32	3
ENCUESTA 33	3
ENCUESTA 34	4
ENCUESTA 35	4
ENCUESTA 36	3
ENCUESTA 37	4
ENCUESTA 38	3
ENCUESTA 39	2
ENCUESTA 40	3
ENCUESTA 41	3
ENCUESTA 42	4
ENCUESTA 43	2
ENCUESTA 44	3
ENCUESTA 45	1
ENCUESTA 46	4
ENCUESTA 47	4
ENCUESTA 48	3
ENCUESTA 49	4
ENCUESTA 50	4
ENCUESTA 51	3
ENCUESTA 52	2
ENCUESTA 53	4
ENCUESTA 54	4
ENCUESTA 55	2
ENCUESTA 56	4

ENCUESTA 59	4
ENCUESTA 60	3
ENCUESTA 61	4
ENCUESTA 62	3
ENCUESTA 63	3
ENCUESTA 64	4
ENCUESTA 65	3
ENCUESTA 66	4
ENCUESTA 67	3
ENCUESTA 68	3
ENCUESTA 69	3
ENCUESTA 70	3
ENCUESTA 71	3
ENCUESTA 72	4
ENCUESTA 73	2
ENCUESTA 74	2
ENCUESTA 75	4
ENCUESTA 76	4
ENCUESTA 77	4
ENCUESTA 78	3
ENCUESTA 79	3
ENCUESTA 80	3
ENCUESTA 81	3
ENCUESTA 82	4
PROMEDIO	3.21
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0.7
MODA	3

MOTIVACIÓN	RESPUESTA 9	RESPUESTA 11
ENCUESTA 1	3	3
ENCUESTA 2	3	3
ENCUESTA 3	4	3
ENCUESTA 4	4	3
ENCUESTA 5	3	4
ENCUESTA 6	3	4
ENCUESTA 7	3	4
ENCUESTA 8	4	4
ENCUESTA 9	4	4
ENCUESTA 10	3	4
ENCUESTA 11	4	2
ENCUESTA 12	4	4
ENCUESTA 13	4	3
ENCUESTA 14	3	3
ENCUESTA 15	4	3
ENCUESTA 16	2	2
ENCUESTA 17	4	4
ENCUESTA 18	4	3
ENCUESTA 19	3	3
ENCUESTA 20	4	4
ENCUESTA 21	3	3
ENCUESTA 22	4	3
ENCUESTA 23	3	3
ENCUESTA 24	3	4
ENCUESTA 25	3	4
ENCUESTA 26	3	2
ENCUESTA 27	4	4
ENCUESTA 28	3	3
ENCUESTA 29	4	4
ENCUESTA 30	4	4
ENCUESTA 31	2	2
ENCUESTA 32	3	3
ENCUESTA 33	4	2
ENCUESTA 34	4	4
ENCUESTA 35	3	3
ENCUESTA 36	4	3
ENCUESTA 37	4	4
ENCUESTA 38	3	3
ENCUESTA 39	2	2
ENCUESTA 40	3	3
ENCUESTA 41	3	3
ENCUESTA 42	4	4
ENCUESTA 43	3	2
ENCUESTA 44	2	2
ENCUESTA 45	2	2
ENCUESTA 46	3	4
ENCUESTA 47	4	4
ENCUESTA 48	3	3
ENCUESTA 49	3	3
ENCUESTA 50	3	4
ENCUESTA 51	3	3
ENCUESTA 52	2	2
ENCUESTA 53	3	4
ENCUESTA 54	3	4
ENCUESTA 55	3	3
ENCUESTA 56	4	3
ENCUESTA 57	4	3
ENCUESTA 58	3	2

ENCUESTA 59	4	3	
ENCUESTA 60	3	3	
ENCUESTA 61	3	4	
ENCUESTA 62	3	4	
ENCUESTA 63	3	3	
ENCUESTA 64	4	4	
ENCUESTA 65	3	4	
ENCUESTA 66	3	2	
ENCUESTA 67	2	3	
ENCUESTA 68	4	4	
ENCUESTA 69	3	3	
ENCUESTA 70	3	3	
ENCUESTA 71	3	3	
ENCUESTA 72	3	3	
ENCUESTA 73	3	4	
ENCUESTA 74	3	2	
ENCUESTA 75	4	4	
ENCUESTA 76	3	4	
ENCUESTA 77	4	4	
ENCUESTA 78	3	4	
ENCUESTA 79	3	3	
ENCUESTA 80	3	3	
ENCUESTA 81	3	3	
ENCUESTA 82	4	4	
PROMEDIO	3.27	3.24	3.255
DESVIACIÓN	0.61	0.71	0.66
MODA	3	3	

PERIODIDICIDAD	RESPUESTA 2
ENCUESTA 1	3
ENCUESTA 2	3
ENCUESTA 3	4
ENCUESTA 4	3
ENCUESTA 5	3
ENCUESTA 6	4
ENCUESTA 7	3
ENCUESTA 8	4
ENCUESTA 9	2
ENCUESTA 10	3
ENCUESTA 11	3
ENCUESTA 12	3
ENCUESTA 13	3
ENCUESTA 14	3
ENCUESTA 15	3
ENCUESTA 16	3
ENCUESTA 17	4
ENCUESTA 18	4
ENCUESTA 19	2
ENCUESTA 20	4
ENCUESTA 21	3
ENCUESTA 22	4
ENCUESTA 23	2
ENCUESTA 24	2
ENCUESTA 25	3
ENCUESTA 26	3
ENCUESTA 27	3
ENCUESTA 28	1
ENCUESTA 29	3
ENCUESTA 30	3
ENCUESTA 31	1
ENCUESTA 32	3
ENCUESTA 33	3
ENCUESTA 34	4
ENCUESTA 35	4
ENCUESTA 36	2
ENCUESTA 37	3
ENCUESTA 38	2
ENCUESTA 39	3
ENCUESTA 40	1
ENCUESTA 41	2
ENCUESTA 42	2
ENCUESTA 43	2
ENCUESTA 44	2
ENCUESTA 45	2
ENCUESTA 46	3
ENCUESTA 47	2
ENCUESTA 48	3
ENCUESTA 49	3
ENCUESTA 50	1
ENCUESTA 51	3
ENCUESTA 52	3
ENCUESTA 53	2
ENCUESTA 54	4
ENCUESTA 55	3
ENCUESTA 56	3
ENCUESTA 57	3
ENCUESTA 58	2

ENCUESTA 59	3
ENCUESTA 60	3
ENCUESTA 61	3
ENCUESTA 62	3
ENCUESTA 63	2
ENCUESTA 64	4
ENCUESTA 65	3
ENCUESTA 66	4
ENCUESTA 67	3
ENCUESTA 68	3
ENCUESTA 69	4
ENCUESTA 70	4
ENCUESTA 71	3
ENCUESTA 72	3
ENCUESTA 73	3
ENCUESTA 74	3
ENCUESTA 75	4
ENCUESTA 76	1
ENCUESTA 77	4
ENCUESTA 78	3
ENCUESTA 79	3
ENCUESTA 80	3
ENCUESTA 81	2
ENCUESTA 82	3
PROMEDIO	2.88
DESVIACIÓN	0.79
MODA	3

OBJETIVIDAD	
	RESPUESTA 14
ENCUESTA 1	3
ENCUESTA 2	3
ENCUESTA 3	3
ENCUESTA 4	3
ENCUESTA 5	3
ENCUESTA 6	3
ENCUESTA 7	4
ENCUESTA 8	4
ENCUESTA 9	4
ENCUESTA 10	3
ENCUESTA 11	2
ENCUESTA 12	3
ENCUESTA 13	4
ENCUESTA 14	3
ENCUESTA 15	4
ENCUESTA 16	1
ENCUESTA 17	4
ENCUESTA 18	3
ENCUESTA 19	3
ENCUESTA 20	3
ENCUESTA 21	3
ENCUESTA 22	4
ENCUESTA 23	3
ENCUESTA 24	3
ENCUESTA 25	3
ENCUESTA 26	3
ENCUESTA 27	3
ENCUESTA 28	2
ENCUESTA 29	3
ENCUESTA 30	2
ENCUESTA 31	1
ENCUESTA 32	3
ENCUESTA 33	3
ENCUESTA 34	4
ENCUESTA 35	4
ENCUESTA 36	3
ENCUESTA 37	4
ENCUESTA 38	3
ENCUESTA 39	3
ENCUESTA 40	1
ENCUESTA 41	3
ENCUESTA 42	4
ENCUESTA 43	2
ENCUESTA 44	2
ENCUESTA 45	3
ENCUESTA 46	4
ENCUESTA 47	4
ENCUESTA 48	3
ENCUESTA 49	3
ENCUESTA 50	3
ENCUESTA 51	3
ENCUESTA 52	2
ENCUESTA 53	3
ENCUESTA 54	3
ENCUESTA 55	3
ENCUESTA 56	4
ENCUESTA 57	4
ENCUESTA 58	2

ENCUESTA 59	3
ENCUESTA 60	3
ENCUESTA 61	4
ENCUESTA 62	3
ENCUESTA 63	3
ENCUESTA 64	4
ENCUESTA 65	3
ENCUESTA 66	4
ENCUESTA 67	3
ENCUESTA 68	3
ENCUESTA 69	3
ENCUESTA 70	3
ENCUESTA 71	3
ENCUESTA 72	3
ENCUESTA 73	3
ENCUESTA 74	3
ENCUESTA 75	4
ENCUESTA 76	3
ENCUESTA 77	4
ENCUESTA 78	3
ENCUESTA 79	3
ENCUESTA 80	4
ENCUESTA 81	3
ENCUESTA 82	4
PROMEDIO	3.11
DESVIACIÓN	0.7
MODA	3

INFORMACIÓN	RESPUESTA 3	RESPUESTA 6	RESPUESTA 8	RESPUESTA 17
ENCUESTA 1	3	3	3	3
ENCUESTA 2	3	3	3	3
ENCUESTA 3	4	4	4	3
ENCUESTA 4	4	3	4	3
ENCUESTA 5	3	4	4	4
ENCUESTA 6	4	4	3	3
ENCUESTA 7	3	3	4	3
ENCUESTA 8	4	3	4	3
ENCUESTA 9	3	4	4	3
ENCUESTA 10	4	4	4	3
ENCUESTA 11	3	3	3	2
ENCUESTA 12	4	4	4	3
ENCUESTA 13	3	3	4	3
ENCUESTA 14	3	3	4	3
ENCUESTA 15	3	4	4	3
ENCUESTA 16	1	4	3	1
ENCUESTA 17	4	3	4	3
ENCUESTA 18	4	4	3	3
ENCUESTA 19	3	4	4	3
ENCUESTA 20	3	3	4	3
ENCUESTA 21	3	2	4	3
ENCUESTA 22	3	3	4	3
ENCUESTA 23	3	2	3	3
ENCUESTA 24	3	3	4	3
ENCUESTA 25	3	4	4	3
ENCUESTA 26	3	2	4	2
ENCUESTA 27	3	4	3	3
ENCUESTA 28	1	2	4	3
ENCUESTA 29	3	4	3	3
ENCUESTA 30	3	1	4	3
ENCUESTA 31	2	2	1	2
ENCUESTA 32	2	4	2	3
ENCUESTA 33	3	3	3	3
ENCUESTA 34	4	4	4	3
ENCUESTA 35	4	3	3	3
ENCUESTA 36	4	3	4	4
ENCUESTA 37	3	4	3	4
ENCUESTA 38	3	3	3	3
ENCUESTA 39	2	3	3	3
ENCUESTA 40	3	1	1	3
ENCUESTA 41	3	4	4	3
ENCUESTA 42	3	4	4	4
ENCUESTA 43	3	3	2	2
ENCUESTA 44	2	2	2	2
ENCUESTA 45	3	3	2	2
ENCUESTA 46	4	4	4	3
ENCUESTA 47	3	4	3	4
ENCUESTA 48	3	3	4	3
ENCUESTA 49	3	3	4	3
ENCUESTA 50	3	3	4	3
ENCUESTA 51	3	3	3	3
ENCUESTA 52	3	3	3	2
ENCUESTA 53	3	2	4	4
ENCUESTA 54	3	4	4	4
ENCUESTA 55	3	2	2	2
ENCUESTA 56	4	3	4	3
ENCUESTA 57	3	3	4	3
ENCUESTA 58	1	3	3	3

ENCUESTA 59	3	4	3	3	
ENCUESTA 60	3	1	4	3	
ENCUESTA 61	3	4	4	4	
ENCUESTA 62	4	3	4	4	
ENCUESTA 63	3	3	3	2	
ENCUESTA 64	4	4	4	4	
ENCUESTA 65	3	2	2	3	
ENCUESTA 66	3	4	4	4	
ENCUESTA 67	3	2	4	2	
ENCUESTA 68	3	3	4	3	
ENCUESTA 69	3	3	3	3	
ENCUESTA 70	3	3	4	3	
ENCUESTA 71	3	3	3	4	
ENCUESTA 72	3	4	4	3	
ENCUESTA 73	3	2	3	2	
ENCUESTA 74	3	2	3	3	
ENCUESTA 75	4	4	4	4	
ENCUESTA 76	3	3	2	3	
ENCUESTA 77	4	3	4	4	
ENCUESTA 78	3	3	4	3	
ENCUESTA 79	3	3	3	3	
ENCUESTA 80	4	3	4	3	
ENCUESTA 81	3	3	4	3	
ENCUESTA 82	4	3	4	4	
PROMEDIO	3.11	3.11	3.45	3.2	3.21
DESVIACIÓN	0.65	0.79	0.76	0.61	0.7
MODA	3	3	4	3	

IDENTIFICACIÓN	RESPUESTA 1	RESPUESTA 10	RESPUESTA 13
ENCUESTA 1	3	3	3
ENCUESTA 2	3	3	3
ENCUESTA 3	4	4	3
ENCUESTA 4	3	4	4
ENCUESTA 5	4	4	4
ENCUESTA 6	4	4	3
ENCUESTA 7	4	3	3
ENCUESTA 8	4	4	4
ENCUESTA 9	4	4	4
ENCUESTA 10	4	3	4
ENCUESTA 11	3	3	3
ENCUESTA 12	4	4	4
ENCUESTA 13	4	3	4
ENCUESTA 14	3	3	3
ENCUESTA 15	4	4	4
ENCUESTA 16	3	2	3
ENCUESTA 17	4	3	4
ENCUESTA 18	4	3	3
ENCUESTA 19	4	3	4
ENCUESTA 20	4	4	4
ENCUESTA 21	4	4	4
ENCUESTA 22	3	4	4
ENCUESTA 23	3	3	2
ENCUESTA 24	4	3	3
ENCUESTA 25	3	4	3
ENCUESTA 26	3	3	3
ENCUESTA 27	4	3	4
ENCUESTA 28	4	4	4
ENCUESTA 29	4	3	4
ENCUESTA 30	3	4	2
ENCUESTA 31	3	2	3
ENCUESTA 32	3	3	3
ENCUESTA 33	3	3	2
ENCUESTA 34	4	4	4
ENCUESTA 35	4	3	3
ENCUESTA 36	3	4	4
ENCUESTA 37	4	4	4
ENCUESTA 38	3	3	3
ENCUESTA 39	3	3	3
ENCUESTA 40	3	3	1
ENCUESTA 41	3	3	3
ENCUESTA 42	4	4	4
ENCUESTA 43	4	3	2
ENCUESTA 44	2	2	2
ENCUESTA 45	3	3	3
ENCUESTA 46	4	4	4
ENCUESTA 47	4	4	4
ENCUESTA 48	4	3	3
ENCUESTA 49	4	4	4
ENCUESTA 50	4	3	3
ENCUESTA 51	3	3	3
ENCUESTA 52	4	2	2
ENCUESTA 53	4	4	3
ENCUESTA 54	4	4	3
ENCUESTA 55	4	2	2
ENCUESTA 56	4	3	3
ENCUESTA 57	4	4	4
ENCUESTA 58	3	3	2

ENCUESTA 59	4	3	3	
ENCUESTA 60	4	3	3	
ENCUESTA 61	4	3	4	
ENCUESTA 62	4	3	4	
ENCUESTA 63	3	3	3	
ENCUESTA 64	4	4	4	
ENCUESTA 65	4	3	3	
ENCUESTA 66	4	4	4	
ENCUESTA 67	3	3	3	
ENCUESTA 68	3	4	3	
ENCUESTA 69	4	3	3	
ENCUESTA 70	4	4	3	
ENCUESTA 71	4	3	3	
ENCUESTA 72	4	4	4	
ENCUESTA 73	2	4	3	
ENCUESTA 74	3	3	3	
ENCUESTA 75	4	4	4	
ENCUESTA 76	3	4	3	
ENCUESTA 77	4	4	4	
ENCUESTA 78	3	4	4	
ENCUESTA 79	4	3	3	
ENCUESTA 80	4	3	3	
ENCUESTA 81	4	3	3	
ENCUESTA 82	4	3	3	
PROMEDIO	3.6	3.35	3.27	3.41
DESVIACIÓN	0.54	0.6	0.69	0.61
MODA	4	3	3	

CREDIBILIDAD	RESPUESTA 7
ENCUESTA 1	3
ENCUESTA 2	3
ENCUESTA 3	3
ENCUESTA 4	3
ENCUESTA 5	4
ENCUESTA 6	4
ENCUESTA 7	4
ENCUESTA 8	4
ENCUESTA 9	4
ENCUESTA 10	4
ENCUESTA 11	3
ENCUESTA 12	4
ENCUESTA 13	3
ENCUESTA 14	3
ENCUESTA 15	4
ENCUESTA 16	3
ENCUESTA 17	4
ENCUESTA 18	3
ENCUESTA 19	1
ENCUESTA 20	3
ENCUESTA 21	3
ENCUESTA 22	4
ENCUESTA 23	3
ENCUESTA 24	3
ENCUESTA 25	3
ENCUESTA 26	3
ENCUESTA 27	3
ENCUESTA 28	3
ENCUESTA 29	4
ENCUESTA 30	3
ENCUESTA 31	3
ENCUESTA 32	4
ENCUESTA 33	3
ENCUESTA 34	3
ENCUESTA 35	4
ENCUESTA 36	3
ENCUESTA 37	4
ENCUESTA 38	3
ENCUESTA 39	3
ENCUESTA 40	3
ENCUESTA 41	4
ENCUESTA 42	3
ENCUESTA 43	2
ENCUESTA 44	2
ENCUESTA 45	3
ENCUESTA 46	4
ENCUESTA 47	4
ENCUESTA 48	3
ENCUESTA 49	4
ENCUESTA 50	4
ENCUESTA 51	4
ENCUESTA 52	3
ENCUESTA 53	4
ENCUESTA 54	3
ENCUESTA 55	4
ENCUESTA 56	4
ENCUESTA 57	3
ENCUESTA 58	2

ENCUESTA 59	3
ENCUESTA 60	3
ENCUESTA 61	4
ENCUESTA 62	4
ENCUESTA 63	3
ENCUESTA 64	4
ENCUESTA 65	4
ENCUESTA 66	4
ENCUESTA 67	3
ENCUESTA 68	4
ENCUESTA 69	3
ENCUESTA 70	3
ENCUESTA 71	3
ENCUESTA 72	4
ENCUESTA 73	3
ENCUESTA 74	3
ENCUESTA 75	4
ENCUESTA 76	3
ENCUESTA 77	4
ENCUESTA 78	3
ENCUESTA 79	3
ENCUESTA 80	4
ENCUESTA 81	3
ENCUESTA 82	4
PROMEDIO	3.35
DESVIACIÓN	0.61
MODA	3

INTEGRACIÓN	RESFUESTA 12
ENCUESTA 1	2
ENCUESTA 2	1
ENCUESTA 3	3
ENCUESTA 4	4
ENCUESTA 5	2
ENCUESTA 6	4
ENCUESTA 7	3
ENCUESTA 8	3
ENCUESTA 9	3
ENCUESTA 10	3
ENCUESTA 11	2
ENCUESTA 12	4
ENCUESTA 13	2
ENCUESTA 14	2
ENCUESTA 15	2
ENCUESTA 16	3
ENCUESTA 17	3
ENCUESTA 18	2
ENCUESTA 19	2
ENCUESTA 20	4
ENCUESTA 21	3
ENCUESTA 22	3
ENCUESTA 23	3
ENCUESTA 24	3
ENCUESTA 25	3
ENCUESTA 26	2
ENCUESTA 27	2
ENCUESTA 28	3
ENCUESTA 29	4
ENCUESTA 30	2
ENCUESTA 31	1
ENCUESTA 32	3
ENCUESTA 33	2
ENCUESTA 34	3
ENCUESTA 35	4
ENCUESTA 36	3
ENCUESTA 37	3
ENCUESTA 38	3
ENCUESTA 39	2
ENCUESTA 40	1
ENCUESTA 41	3
ENCUESTA 42	4
ENCUESTA 43	2
ENCUESTA 44	2
ENCUESTA 45	2
ENCUESTA 46	4
ENCUESTA 47	4
ENCUESTA 48	3
ENCUESTA 49	3
ENCUESTA 50	2
ENCUESTA 51	3
ENCUESTA 52	2
ENCUESTA 53	2
ENCUESTA 54	3
ENCUESTA 55	2
ENCUESTA 56	4
ENCUESTA 57	4
ENCUESTA 58	2

ENCUESTA 59		3
ENCUESTA 60		3
ENCUESTA 61		4
ENCUESTA 62		3
ENCUESTA 63		2
ENCUESTA 64		3
ENCUESTA 65		2
ENCUESTA 66		3
ENCUESTA 67		2
ENCUESTA 68		2
ENCUESTA 69		3
ENCUESTA 70		3
ENCUESTA 71		4
ENCUESTA 72		3
ENCUESTA 73		4
ENCUESTA 74		2
ENCUESTA 75		4
ENCUESTA 76		4
ENCUESTA 77		3
ENCUESTA 78		3
ENCUESTA 79		4
ENCUESTA 80		4
ENCUESTA 81		3
ENCUESTA 82		3
PROMEDIO	2.82	3.21
DESVIACIÓN	0.81	0.72
MODA		3