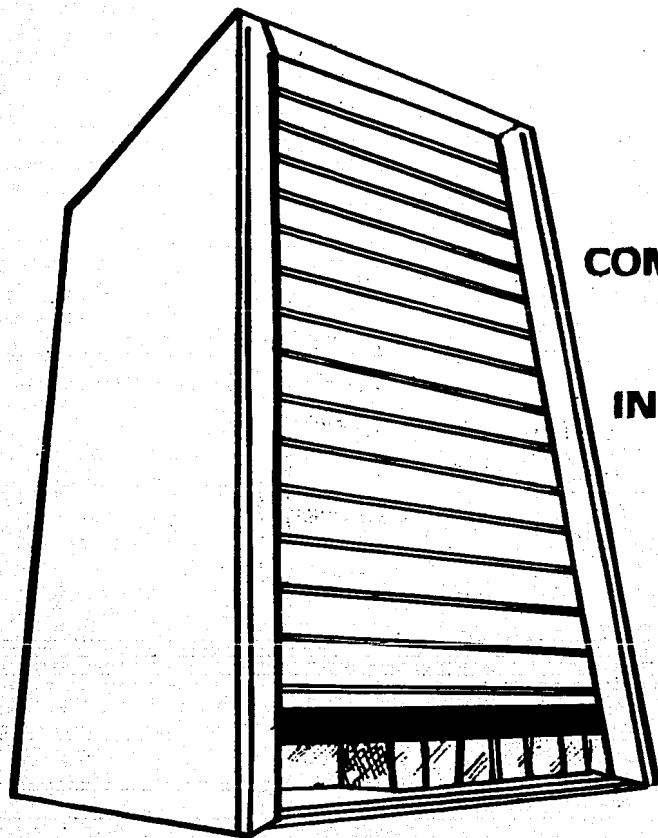




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ARAGON**

2
Zej.



**PROGRAMA DE
COMUNICACION INTERNA**

**PARA UNA
INSTITUCION BANCARIA**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PERIODISMO

Y

COMUNICACION COLECTIVA

P R E S E N T A

FRANCISCO JAVIER BAEZ ALVAREZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

C O N T E N I D O

	PAGINA
<u>INTRODUCCION</u>	8
I. <u>ASPECTOS GENERALES DE LA BANCA</u>	14
1. ORIGENES DE LOS BANCOS	15
2. BANCOS EN MEXICO	17
2.1. BANCOS EN LA NUEVA ESPAÑA	17
2.2. BANCOS EN EL SIGLO XIX	17
2.3. BANCOS EN EL SIGLO XX	20
2.3.1. BANCA ESPECIALIZADA	21
2.3.2. BANCA MULTIPLE	22
2.3.3. BANCOS NACIONALES	23
2.3.4. ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO	24
2.3.5. BANCA MIXTA	25
2.3.6. NACIONALIZACION DE LA BANCA PRIVADA	26
3. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO ESTUDIADA.	28
3.1. ALGUNOS DATOS HISTORICOS	28
3.2. SITUACION ACTUAL	33

II.	<u>COMUNICACION</u>	36
1.	IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION	37
2.	CONCEPTO DE LA COMUNICACION	38
3.	PROCESO DE LA COMUNICACION	39
4.	BARRERAS DE LA COMUNICACION	45
5.	ELEMENTOS PARA UNA BUENA COMUNICACION	49
III.	<u>COMUNICACIONES INTERNAS</u>	53
1.	COMUNICACION FORMAL	54
1.1.	COMUNICACION "HACIA ABAJO" O DESCENDENTE	55
1.2.	COMUNICACION "HACIA ARRIBA" O ASCENDENTE	56
1.3.	COMUNICACION LATERAL U HORIZONTAL	56
2.	COMUNICACION INFORMAL	58
3.	POLITICAS DE COMUNICACION	59
3.1.	CONCEPTO E IMPORTANCIA	59
3.2.	PROCEDIMIENTO PARA FIJAR LAS POLITICAS DE COMUNICACION.	61

	PAGINA
IV. <u>MEDIOS DE COMUNICACION</u>	68
1. CONCEPTOS	69
2. DESCRIPCION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION	70
2.1. MEDIOS DE COMUNICACION ORAL	70
2.2. MEDIOS DE COMUNICACION ESCRITA	80
2.3. MEDIOS DE COMUNICACION VISUAL Y AUDIOVISUAL	93
V. <u>INVESTIGACION Y ANALISIS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION INTERNA QUE ACTUALMENTE EXISTEN EN LA INSTITUCION BANCARIA</u>	96
1. REVISTA INTERNA	99
2. MANUAL DE BIENVENIDA	122
3. CIRCULARES	128
3.1. CIRCULARES PRODUCIDAS EN EL AREA METROPOLITANA	128
3.2. CIRCULARES PRODUCIDAS EN LA REGION CENTRO OCCIDENTE.	143
4. ORGANOGRAMA	159

VI.	<u>ENCUESTA PARA CONOCER EL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE EXISTE ACTUALMENTE EN LA INSTITUCION BANCARIA.</u>	163
VII.	<u>PROGRAMA DE COMUNICACION INTERNA PARA LA INSTITUCION BANCARIA.</u>	191
	<u>CONCLUSIONES GENERALES</u>	232
	<u>APENDICES</u>	235
	<u>BIBLIOGRAFIA</u>	302

INTRODUCCION

INTRODUCCION

En muchas ocasiones, la actitud de los empleados de determinada organización no es muy favorable a la misma, produciéndose en consecuencia un clima poco propicio para el desarrollo de sus funciones. La labor de la dirección de la empresa será, por lo tanto, transformar estas actitudes pasivas que tienen los empleados hacia la organización, en actitudes positivas que contribuyan a sostener su actividad y favorecer su desarrollo.

Esta función de comunicación en la empresa no es nueva ni desconocida. Todas las empresas la han practicado desde su nacimiento y todas las compañías la utilizan invariablemente, sea ésta del tamaño que fuere y sea cual fuere la actividad de la misma.

De hecho, la comunicación interna en la empresa nació el día en que surgió la primera empresa en el mundo. La forma de comunicación que se utilizaba en ella es la más simple y la más común, la comunicación oral cara a cara.

El dueño del pequeño taller artesanal no necesitaba de ninguna técnica o conocimiento especial para comunicarse con sus empleados. A todos los conocía por sus nombres, conocía sus gustos, sus aficiones, así como la forma de trabajar y de reaccionar. Por otra parte, los empleados también conocían los gustos y las aficiones del dueño de la empresa; el conocimiento era mutuo.

Con la aparición de la Revolución Industrial, los talleres artesanales crecen y las comunicaciones internas se tornan más difíciles. Ya no es posible ni suficiente el uso de la comunicación oral. La comunicación - hombre a hombre se va esfumando paulatinamente.

En este proceso de crecimiento, algunas organizaciones han relegado a segundo término las comunicaciones internas y han dejado de satisfacer las curiosidades normales, saludables y muy naturales de los empleados, respecto al negocio y a la organización en general, con lo cual solamente han obtenido una sensación de escepticismo en el empleado y, como consecuencia, una **disminución** en su productividad y rendimiento.

Robert Newcomb y Marg Sammons mencionan que "en las compañías en que la comunicación con los empleados es total y constante, el empleado convencido de las buenas intenciones de la dirección se siente inclinado a aceptar la validez de lo que la dirección dice. Está dispuesto a resistirse a los ataques alcanzados contra su compañía porque según su propia experiencia y observación, la compañía ha demostrado su sinceridad". (1)

En este tipo de organizaciones se encuentran muy pocas o ninguna dificultad entre la parte empleado-jefe, debido a que no hay dos filosofías contrapuestas. No hay más que una filosofía que va de acuerdo con los intereses de ambos en beneficio del mejor interés de todos.

(1) NEWCOMB, Robert y SAMMONS, Marg. La comunicación con los empleados en acción, edit. Herreros Hermanos Sucesores, S.A., 1961, - pág. 3.

Para lograr lo anterior, se requiere disponer de un sistema estructurado, planificado y programado de comunicaciones internas y cuya responsabilidad de operación esté a cargo de una persona o departamento de la jerarquía adecuada y los conocimientos necesarios para manejarlo efizcamente y que cuente con el apoyo total de la dirección de la empresa, con objeto de alcanzar los objetivos que en esta materia se haya fijado la institución.

Existen algunas instituciones nacionales de crédito en México que todavía no tienen una conciencia clara de la importancia y necesidad de contar con un programa adecuado de comunicaciones internas, planeado y adaptado a las necesidades específicas de cada empresa.

Así también, cabe mencionar que las principales sociedades nacionales de crédito del país, que ya han percibido el problema que ocasiona la falta de una adecuada comunicación interna, han establecido ya programas de comunicación con sus empleados. Algunas, inclusive, tienen establecido todo un departamento encargado de supervisar y realizar estas funciones, y los resultados que han obtenido han sido muy satisfactorios.

Para el establecimiento de un programa de comunicaciones internas en una institución de crédito que realmente resuelva sus problemas y satisfaga sus necesidades específicas, es necesario realizar una investigación preliminar de los medios de comunicación que se están usando actualmente en la institución, así como una investigación entre el personal, con el propósito de detectar cuáles son sus problemas, estableciendo su origen y sus causas, dentro de este campo, para poder proponer soluciones adecuadas a los mismos.

El tema del presente trabajo, Programa de Comunicación Interna para una Institución Bancaria, es precisamente la investigación de la comunicación interna que existe dentro de una organización, en este caso Banca Cremi, S.N.C. y la propuesta de un programa de comunicación interna para la misma, de acuerdo con los resultados de las investigaciones que se presentan en los capítulos V y VI.

En los últimos años, esta institución sufrió cambios fundamentales en su estructura, debido en primer término, a la nacionalización de la banca y, posteriormente, por las fusiones con otros bancos, mismas que venían efectuándose desde antes de la nacionalización bancaria.

Estos cambios, aunados al aumento de personal como consecuencia de las fusiones, al funcionamiento inadecuado de los medios de comunicación interna y a la falta de otros canales informativos, provocaron que el personal del banco no se enterara de una manera formal y oportuna de las diversas transformaciones que fue experimentando la institución, ocasionándose rumores y malos entendidos; la falta de una comunicación interna adecuada, trajo como consecuencia que el clima organizacional entre el personal no fuera muy favorable y que, debido a los cambios estructurales que se experimentaron, los empleados no supieran a donde dirigirse para solucionar sus problemas de trabajo.

La presente investigación pretendió, en consecuencia, investigar y analizar los diferentes medios de comunicación interna de la institución (capítulo V); llevar a cabo entre el -----

personal del banco una encuesta con base en técnicas estadísticas - que nos ayuden a conocer el clima organizacional que actualmente existe (capítulo VII); y como resultado de estas investigaciones, análisis y cuestionarios, proponer un programa de comunicación - interna para Banca Cremi, S.N.C. (capítulo VIII).

Es importante señalar que los directivos del banco, a través del Programa Operativo Anual de la institución, han considerado como objetivos prioritarios el fortalecimiento y mejoramiento de los sistemas de información y comunicación con el fin de que exista plena identificación de quienes colaboran en Banca Cremi, S.N.C. con los objetivos del banco y que el personal se encuentre cabalmente informado de los nuevos cambios estructurales, de los nuevos servicios y de las prestaciones que la institución ofrece.

Por consiguiente, esta investigación reflejó un firme deseo - de mejorar los medios de comunicación interna existentes y de -- proponer otros sistemas de información que establecieran las bases sólidas de una estructura de comunicación formal interna que contribuya a alcanzar los objetivos que se propusieron los directivos de la institución.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA
BANCA .

1. ASPECTOS GENERALES DE LA BANCA

Con la finalidad de dar a conocer lo que es y ha sido la banca, antes y después de la nacionalización, a continuación se darán algunos antecedentes históricos sobre la misma. Es pertinente aclarar que estos datos se darán de una manera breve, puesto que no es el propósito esencial del presente trabajo la historia de la banca.

1. ORIGENES DE LOS BANCOS

Con el fin de no dejar al margen el origen de la palabra "BANCO", es interesante mencionar que algunos autores aseguran que proviene de la palabra alemana "bank" que quiere decir literalmente amontonamiento, acumulación y, que usaban para denominar un fondo de acciones de capital y que los italianos, cuando la formación del Banco de Venecia, lo adoptaron para designar la acumulación o fondo de valores o dinero, que lleva a la interpretación de la empresa bancaria". (2)

Otros historiadores ubican la palabra "banco" en épocas anterior, relacionando su origen en el mueble o mesa que los cambistas utilizaban para amontonar monedas de diferentes lugares al celebrar sus operaciones.

Los primeros bancos que aparecieron en el mundo son los siguientes:

(2) SALDAÑA Alvarez, Jorge. Manual del funcionario bancario. México, ed. JSA, pág. 30.

- 1401: Surge la primera institución, el Banco de Barcelona, al cual algunos historiadores también atribuyen la introducción del cheque bancario.
- 1587: Se funda en Venecia el Banco de Rialto.
- 1609: Se funda en Holanda, el Banco de Amsterdam.
- 1694: Surge en Inglaterra, el Banco de Inglaterra, bajo la dirección de William Paterson, es importante la creación de este banco porque vino a marcar el cimiento de la banca organizada sujeta a ciertas normas, ya que inició sus actividades auspiciado por la corona británica.
- 1800: En Francia, Napoleón Bonaparte crea el Banco de Francia, en el año de 1803; aun cuando ya existían otras instituciones que emitían billetes, se constituyó en banco único de emisión.
- 1848: Después de la Revolución Francesa, surgen en Francia nuevas instituciones bancarias entre las que destacan el Comptoir National D' Escompte, el Credit Lyonnais de los más importantes en la actualidad- y la Socialité Generale Pour Favoriser Le Development Du Commerce et de L' Industrie, cuya misión fundamental fue la promoción y establecimiento de empresas comerciales e industriales como su nombre lo indica.

En América, las operaciones bancarias no se manejaron en su origen en forma aislada o dispersa como en la antigüedad, pues los primeros bancos se establecieron a semejanza y con las experiencias de los que ya existían en el viejo mundo.

1891: Se establece el Banco de Norteamérica en Filadelfia.

1900: Los Estados Unidos contaban ya con 88 bancos debidamente organizados. En 1913 se crea el Sistema de Reserva Federal, dentro del cual quedan comprendidos bancos comerciales y bancos del Estado.

2. BANCOS EN MEXICO

2.1. BANCOS EN LA NUEVA ESPAÑA

1774: Aparece una institución que, más que banco, era un patronato con fines un tanto filantrópicos, fundado por Don Pedro Romero de terreros bajo la denominación de Monte de Piedad de Animas y que tenía como base el Monte de Madrid.

1784: Se creó el Banco de Avío en Minas, que como su nombre lo indica se dedicaba específicamente a refaccionar la minería; desapareció a principios del Siglo XIX.

2.2. BANCOS EN EL SIGLO XIX

En el Siglo XIX el país logra su independencia de España,

La Nueva España se transforma en la República Mexicana, se crean una serie de bancos, algunos de los cuales a iniciativa del Estado.

1830: Se crea el Banco de Avío, durante la presidencia de Lucas Alamán, ministro de Relaciones Exteriores, desaparece en el año de 1842 por decreto del presidente Santa Ana.

1837: El Gobierno creó otra institución denominada Banco de Amortización de la Moneda de Cobre. Este banco desapareció en 1841.

1864: Entre los bancos de origen extranjero se cuenta la sucursal de un banco inglés que se estableció en 1864 bajo la denominación de Banco de Londres México y Sudamérica, durante el imperio de Maximiliano.

En 1885 se fusionó con el Banco de Empleados, para dar nacimiento al Banco de Londres y México, que actualmente se conoce como Banca Serfín.

1875: En el Estado de Chihuahua, destacó entre otros, el Banco de Santa Eulalia, cuyo establecimiento se le autorizó al norteamericano Francisco Mac Manus.

1881: Don Francisco Landeros y Cos firmó un contrato con Eduardo Noetzlin, representante del Banco Franco-Egipcio de París, para establecer el Banco Nacional Mexicano.

1882: Se creó el Banco Mercantil, Agrícola e Hipotecario con capital español. Además de éste se fundaron

el Banco Hipotecario y el Banco de Empleado, que como ya se indicó en líneas anteriores, se fusionó con el de Londres y México.

1884: Se fusionaron el Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil, dando origen al Banco Nacional de México.

1884: Se introducen en el Código de Comercio, algunas disposiciones que señalaban que sería el gobierno quien autorizaría el establecimiento de bancos; que sólo las sociedades anónimas autorizadas por ese Código o por una ley federal podían emitir documentos con promesas de pago en efectivo al portador y a la vista o sea billetes.

1889: Otra ley dispuso que no podía crearse ninguna nueva constitución crediticia sin autorización de la Secretaría de Hacienda y bajo contratos aprobados por el Congreso.

1887: El Ministro Limantour logró que se expidiera la Primera Ley General de Instituciones de Crédito, que fue la que realmente dio origen al sistema bancario organizado.

En esta ley quedó establecido que quedaban como bancos de emisión el Nacional y el de Londres y México en el Distrito Federal. Fijó la duración capital y clases de bancos, creando los primeros bancos especializados: los hipotecarios y los refaccionarios, y una institución de carácter auxiliar, los Almacenes General de Depósito.

Con base en esta ley pudieron crearse, durante el régimen de Don Porfirio Díaz, 28 instituciones.

2.3. BANCOS EN EL SIGLO XX

1915: Como consecuencia de la lucha revolucionaria que había sostenido el país durante el periodo comprendido de 1910-1914, Venustiano Carranza en el año de 1915 toma el poder e inicia la reestructuración monetaria y bancaria del país. El 26 de octubre del mismo año creó la Comisión Reguladora e Inspectoría de Instituciones de Crédito, con el objeto de investigar la situación de la circulación fiduciaria de los bancos con respecto a la Ley Bancaria de 1897.

Los resultados de las investigaciones pusieron a quince bancos en caducidad, diez por no ajustarse a la ley y cinco por rebeldía; quedaron únicamente nueve bancos con autorización para continuar sus operaciones.

1916: Debido a necesidades urgentes del gobierno, el Estado incautó los bancos apoderándose de sus reservas metálicas que ya se encontraban bajo el resguardo de la Comisión Reguladora e Inspectoría de Instituciones de Crédito. Este hecho provocó el rompimiento de las relaciones entre el Estado y los banqueros; los bancos estuvieron en poder del gobierno durante aproximadamente cuatro años. Podría decirse que esta fue la primera nacionalización de la banca que hubo en México.

1920: Con la llegada de Obregón a la presidencia, se reiniciaron las relaciones entre el Estado y los banqueros. En enero de 1931 el nuevo presidente de la República decretó el fin de la incautación bancaria y restituyó a los bancos su personalidad jurídica.

1924: A partir de esta fecha se inician los trabajos para efectuar nuevas reestructuraciones en los bancos del país; entre otras cosas, se realizó la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios (24 de diciembre del mismo año) y la creación de la Comisión Nacional Bancaria, por las que se intentaba vigilar que los bancos cumplieran con los reglamentos legales. También durante este periodo obregonista se promulgó la ley que creaba el Banco de México, pero no fue sino hasta el 15 de agosto de 1925 que se expidió la Ley Constitutiva del Instituto Central, ya bajo el régimen de la Presidencia del General Plutarco Elías Calles.

2.3.1. BANCA ESPECIALIZADA

1925: El Banco de México, en su carácter de Instituto Central, queda como banco único de emisión de billetes y además, entre otras cosas, como regulador de la circulación monetaria y de los cambios sobre el exterior. La Comisión Nacional Bancaria queda como Organo de Inspección y Vigilancia de los bancos.

Sobre estas bases, las leyes bancarias siguieron siendo objeto de diversas reformas y modificaciones en los años de 1926 a 1932, hasta llegar a las de 1941 en que quedaron en la denominación de Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, la cual es la que ha quedado vigente hasta nuestros días.

1941: Con apoyo de esta ley y sus reglamentos, surge un nuevo sistema bancario integrado por instituciones

de crédito de carácter especializado, es decir bancos o sociedades dedicadas en forma especial a una rama bancaria determinada y, además, se incorporan a dicho sistema las organizaciones auxiliares de crédito.

Las ramas bancarias especializadas que se establecieron fueron las siguientes:

- La banca de depósito
- Las sociedades financieras
- Los bancos hipotecarios
- Los bancos de capitalización
- Los bancos de ahorro y préstamos para la vivienda

Estas cinco clases de bancos se consideraron por la Ley Bancaria como incompatibles entre sí, o sea que solo se podía obtener concesión para operar a la vez, en una sola de las ramas bancarias antes mencionadas.

2.3.2. BANCA MULTIPLE

Antes de que se reglamentara de una manera oficial la Banca Múltiple, algunos bancos venían operando ya de esta manera para retener a sus clientes. Estos bancos formaban lo que se conoció como "Grupo Financiero" y que consistía en afiliar la banca de depósito con una financiera y un banco hipotecario, con sus respectivos

departamentos de ahorro y fiduciarios.

1976: La Secretaría de Hacienda autoriza el 16 de marzo de este año, a los grupos financieros para que puedan - empezar a convertirse en Bancos Múltiples.

Algunos de los grupos financieros más importantes empezaron a fusionarse para convertirse en bancos múltiples.

1979: Dentro de este proceso de Banca Múltiple se publica una reforma a la Ley Bancaria que entra en vigor el 1° de enero de 1979.

1980: Las primeras instituciones que se fusionaron con los grupos financieros para convertirse en banca múltiple se vieron obligados a llevar cinco contabilidades departamentales internas, o sea una para cada rama bancaria: Depósito, Financiera, Hipotecaria, Ahorro y Fiduciaria. Pero a partir de enero de 1980, la Comisión Nacional Bancaria puso en vigor un Catálogo de Cuentas único, que agrupa en una sola contabilidad todas las operaciones de la Banca Múltiple, pero que a su vez puede usarse por la banca especializada que no haya querido o podido transformarse en banca múltiple.

2.3.3. BANCOS NACIONALES

Los bancos nacionales son instituciones que el gobierno ha creado para atender aquellos sectores que no pudo cubrir ampliamente la banca privada, o para fomentar

determinadas actividades productivas o socioeconómicas.

1926: A iniciativa de Manuel Gómez Morín se crea la Ley de crédito Agrícola, en la que se apoya la creación del Banco Nacional de Crédito Agrícola.

1935: Durante el régimen del Presidente Lázaro Cárdenas se crea el Banco Nacional de Crédito Ejidal.

1965: Siendo presidente el Lic. Gustavo Díaz Ordaz se creó el Banco Nacional Agropecuario.

1975: A finales del régimen del Presidente Luis Echeverría quedan los tres bancos mencionados bajo una sola dirección general.

1976: Surge la Ley General de Crédito Rural que da origen al Banco Nacional de Crédito Rural, que se crea por fusión del ejidal y del agrícola con el agropecuario.

1982: El Banco Nacional de Crédito Rural se convierte, de banco especializado de depósito, en banca múltiple.

Otras instituciones que han sido creadas para realizar los fines anteriormente planteados son el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, el Banco Nacional de Comercio Exterior y la Financiera Nacional Azucarera, entre otras.

2.3.4. ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO

1941: En las leyes bancarias quedaron comprendidas en

un principio las siguientes organizaciones de crédito:

- Los almacenes generales de depósito
- Las uniones de crédito
- Las bolsas de valores
- Las cámaras de compensación.

Posteriormente, se suprimieron de la referida ley las bolsas de valores y las cámaras de compensación estas quedaron a cargo del Banco de México y de los propios bancos de depósito y, las bolsas de valores quedaron dentro del régimen de la Ley del Mercado de Valores.

Los almacenes generales de depósito, por la mercancía que reciben para su almacenaje, expiden títulos de crédito denominados certificados de depósito a los que puedan ir o no adheridos otros conocidos como bonos de prenda. Estos títulos son negociables y facilitaron el trámite de préstamos prendarios en las instituciones de crédito y que puedan manejarlos.

Las Uniones de Crédito son instituciones que sólo pueden operar el crédito entre sus agremiados. Las Uniones de Crédito pueden ser agropecuarias, industriales, comerciales y mixtas.

2.3.5. BANCA MIXTA

Son instituciones que en sus orígenes fueron bancos privados,

pero que por haber atravesado por situaciones críticas fueron intervenidos por las autoridades hacendarias y al rehabilitarse el Gobierno Federal quedó como accionista privado.

2.3.6. NACIONALIZACION DE LA BANCA PRIVADA

En el año de 1982 sucedieron varios acontecimientos que contribuyeron a que los bancos, hasta en ese entonces privados, se nacionalizaran.

1982: El 17 de febrero se devaluó el peso, señalando el fin de la "flotación" del peso en los últimos cinco años (de \$ 26.91 a \$ 47.00 por dólar).

1982: A mediados de marzo se anunció por parte del gobierno una congelación de precios por 90 días de unos 5,000 artículos.

1982: Debido a la devaluación, se realizó un ajuste de salarios, con aumentos del 10%, 20% y 30% retroactivos al 18 de febrero.

1982: El 21 de abril el Lic. Jesús Silva Herzog, Secretario de Hacienda y Crédito Público, anunció un programa de 17 puntos para ayudar a la economía a superar el impacto de la devaluación de mediados de febrero y del ajuste general de salarios del 10%, 20% y 30%.

1982: A principios de junio, el Banco Central reformó oficialmente el mercado de cambios.

El peso continuó perdiendo 4 centavos frente al dólar y para el 30 de julio el dólar se cotizó a \$ 48.43.

1982: Se autorizó el alza de precios de la gasolina, pan y tortillas. Se incrementó la fuga de capitales.

1982: El 5 de agosto se anunció el nuevo retiro del Banco de México del mercado de cambios, se devaluó por segunda ocasión la moneda y se informó del establecimiento de un sistema de control de cambios.

1982: El 6 de agosto el peso se desplomó un 40% (de \$ 49.09 por dólar hasta un rango de \$ 79 y 82 pesos por dólar).

1982: El Presidente López Portillo afirmó que la conversión masiva de pesos a dólares hizo necesarios los controles, pues de lo contrario se corría el peligro de la suspensión de pagos por parte del Gobierno Federal.

1982: El 12 de agosto, el Lic. Jesús Silva Herzog anuncia la virtual "congelación" de la cuenta en dólares en los bancos mexicanos y el cierre temporal del mercado de cambios.

1982: El 19 de agosto el peso mexicano después de algunas altas y bajas se mantuvo a \$ 108.00 pesos por dólar. Continuó la fuga de capitales.

1982: El Gobierno Mexicano nacionaliza la banca, el primero de septiembre, hasta ese momento ésta contaba con 53 instituciones bancarias privadas con sucursales en todas las ciudades de la República. Asimismo, tenían 3, 547 oficinas, de las cuales 726 se hallaban

en el Distrito Federal y 2 821 en el interior de la República. Proporcionaban trabajo a 122 956 personas, de las mismas, 50 748 laboraban en el Distrito Federal y 72 000 en la provincia.

1982: Por decreto presidencial el día 1º de septiembre de 1982 se estableció la nacionalización de la Banca Privada, notificándose ésta a los representantes de las instituciones nacionales de crédito y publicándose en el Diario Oficial.

Actualmente, la banca mexicana se rige por la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 14 de enero de 1985.

Esta Ley establece que el servicio público de banca y crédito será prestado exclusivamente con Sociedades Nacionales de Crédito, divididas en instituciones de Banca Múltiple e instituciones de Banca de Desarrollo.

3. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO ESTUDIADA

Enseguida se dará un breve panorama histórico en relación a Banca -- Cremi, S.N.C., sus fusiones y en consecuencia, el aumento de sus recursos humanos y sucursales.

3.1. ALGUNOS DATOS HISTORICOS

Banca Cremi nació de la fusión de varias instituciones de crédito en el año de 1978: Crédito Hipotecario del Sur, Crédito Minero y Mercantil, Banco Minero y Mercantil y Crédito Hipotecario, S.A., se integraron con el propósito de constituir una institución de Banca Múltiple.

En cuanto al origen de cada uno de estos bancos se puede señalar lo siguiente:

1905: El más antiguo de todos es el Banco Minero y Mercantil -- que inició sus operaciones en el año de 1905 con el nom--

bre de "Caja de Ahorro de Cananea, S.A.", con el tiempo, fue cambiando por otros nombres, hasta el año de 1970 en que se solicitó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la autorización para reformar los estatutos sociales, a fin de cambiar la denominación por la de Banco - Minero y Mercantil, S.A.

- 1934: Crédito Minero y Mercantil, financiera fundada en 1934, fue una institución muy destacada en su ramo, llegando desde 1960 a ocupar el 5o. lugar dentro del conjunto de las instituciones financieras y a tener más del 4% de participación en este mercado.
- 1934: Crédito Hipotecario, S.A. creado en 1934, ocupó durante varios años el 1er. lugar entre este tipo de instituciones en el país. Al momento de la fusión representaba el 70% de la cartera total de Banca Cremi, S.A.
- 1951: Crédito Hipotecario del Sur, establecido en 1951, realizó sus operaciones en la Cd. de Cuernavaca y apoyó la especialización en materia inmobiliaria del Grupo Cremi.

Banca Cremi, S.N.C.

- 1983: Banca cremi, fue instituida como Sociedad Nacional de Crédito, por Decreto Presidencial, el 31 de agosto de 1983.

"Conforme a lo dispuesto por dicho Decreto, Banca Cremi y Actibanco Guadalajara se fusionaron a fin de contribuir al logro de un desarrollo armónico del sistema bancario nacional, a través de conformar una sociedad nacional de crédito cuya solidez propiciara la prestación más racional.

del servicio público de Banca y Crédito".(3)

Es necesario aclarar que la integración de Banca Cremi y Actibanco de Guadalajara se había iniciado desde mayo de 1982, fecha en que Cremi adquirió el 80% de las acciones de Actibanco de Guadalajara.

Con la fusión de Actibanco de Guadalajara y Banca Cremi, se aumentó de 63 a 131 sucursales, pasando a ocupar el octavo lugar entre las instituciones nacionales de crédito, por el monto de los recursos captados.

Actibanco de Guadalajara.

1977: De acuerdo con el proceso de transformación de los bancos e instituciones financieras especializadas en organismos de banca múltiple, el Banco de Guadalajara, S.A., la Financiera de Jalisco, S.A., la Hipotecaria Fijsa, S.A., se unieron para dar origen a Actibanco de Guadalajara, S.A. Actibanco inicia sus operaciones con 27 sucursales y para 1982 éstas llegaron a 68.

Este crecimiento le permitió alcanzar el décimo octavo lugar por el monto de sus recursos captados en el contexto de la banca comercial.

Las instituciones que constituyen el antecedente de Actibanco se distinguieron entre otros aspectos por lo siguiente:

1944: La Financiera Industrial de Jalisco, S.A., fue establecida en el año de 1944. Dentro de sus actividades destaca su contribución al desarrollo de la mediana y gran industria del estado de Jalisco.

(3) Cuaderno: Principales características de desarrollo institucional de Banca Cremi; S.N.C., 1985.

1945: El Banco de Guadalajara, creado en 1945, contaba con una red de 25 sucursales.

1953: La hipotecaria Fijsa, S.A., antes Banco Hipotecario de Tamaulipas, fue fundada en 1953, se especializó en el financiamiento para la construcción de viviendas en la Zona Bajío.

Promoción y Fomento, S.N.C.

1953: Promoción y Fomento S.N.C., fue constituída el 9 de julio de 1953 y hasta el 31 de agosto de 1983 operaba como institución financiera y fiduciaria. Por Decreto Presidencial publicado en el Diario -- Oficial del 29 de agosto de 1983, se dispuso su -- transformación en Sociedad Nacional de Crédito y -- su fusión con Banco Aboumrad, S.N.C., quedando la primera como institución fusionante.

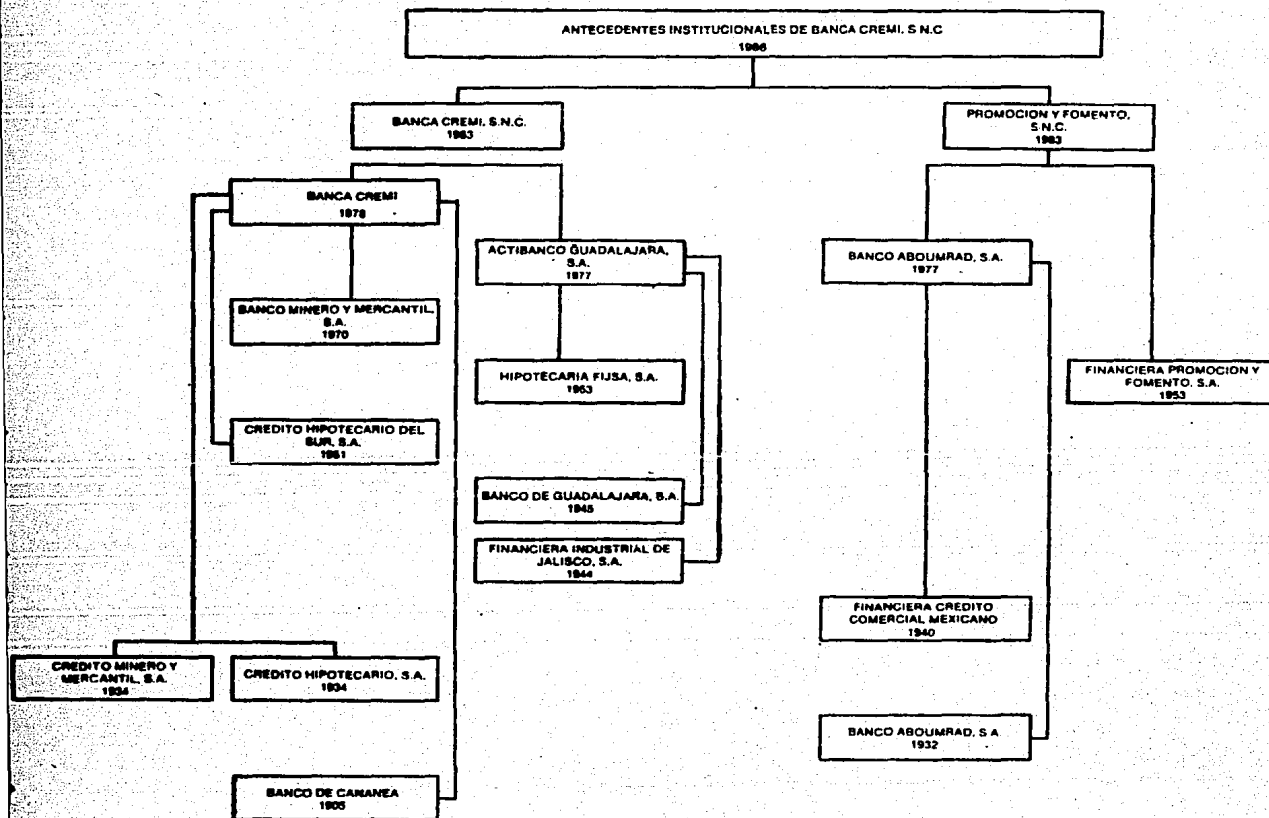
1977: Por su parte, Banco Aboumrad, S.A. fue constituído el 13 de octubre de 1932, y en 1977 fusionó a la Financiera de Crédito Comercial Mexicano, S.A. fundada en 1940.

Promoción y Fomento, S.N.C., que se conoce también como Banpro actuaba como Banca Múltiple, --- prestando el Servicio Público de Banca y Crédito en apoyo a las políticas de desarrollo nacional y de la protección de los intereses del público a través de sus 13 sucursales distribuidas en la Zona Metropolitana.

Banpro se fusionó con Banca Cremi el 7 de noviembre de 1985.

(Ver cuadro genealógico en la siguiente hoja)....

GENEALOGIA DE BANCA CREMI, S.N.C.



3.2. SITUACION ACTUAL

UBICACION

El edificio principal de Banca Cremi se encontraba ubicado en Paseo de la Reforma No. 144, en el cual se localizaban las siguientes áreas:

Dirección General

Dirección General Adjunta Banca Metropolitana

Dirección Ejecutiva de Desarrollo Corporativo

Dirección General Adjunta Banca Especializada

Dirección de Crédito y Finanzas Especiales

Dirección de Consultoría Jurídica

Dirección Banca Internacional de Metales y Minerales

Dirección Divisional Banca de Inversión

Dirección de Organización

Dirección de Servicios Administrativos

Secretaría Particular

En la actualidad el nuevo edificio se encuentra localizado en Paseo de la Reforma No. 93, que por su mayor amplitud alberga no solamente a las direcciones mencionadas anteriormente, sino también a otras, que por sus funciones guardan una estrecha relación con la Dirección General y las demás direcciones generales adjuntas.

RECURSOS

De acuerdo a los recursos totales captados del público, la posición de Banca Cremi es muy importante, ya que ocupa el 8o. lugar entre las instituciones de Banca Múltiple.

El tamaño de la red de sucursales de Banca Cremi es de 132 oficinas; en consecuencia, ocupa el 6° en cuanto al número de sucursales, abarca 19 entidades federativas y 41 plazas de nuestro País, distribuidas principalmente en la zonas: Centro Occidente, Pacífico Norte y Golfo Norte. (4) Casi el 60% de las sucursales se encuentran ubicadas en la Cd. de México y en Guadalajara.

En cuanto al número de recursos humanos en junio de 1983, Banca Cremi y Actibanco Guadalajara contaban con 3 982 empleados. De éstos, 1866 trabajaban en sucursales y el resto 2 116 era personal administrativo.

En la actualidad, la institución cuenta con 4 744 recursos humanos distribuidos a nivel nacional, de los cuales 2 700 se encuentran ubicados en el Distrito Federal, lo cual representa el 56.9% .

En resumen, se puede observar que Banca Cremi desde su nacimiento ha llevado a cabo varias transformaciones, mismas que se siguen efectuando todavía en la actualidad. En los últimos años, 1978 a 1985, la institución al igual que los demás bancos, pasó de banca comercial a banca nacionalizada, vivió cuatro fusiones, involucrando a 11 instituciones con el consiguiente aumento de sucursales y recursos humanos. Por lo que, en consecuencia, resulta de vital importancia el mejoramiento y fortalecimiento de los medios de comunicación interna que existen actualmente en el Banco, a fin de que contribuyan a que exista una plena identificación de los recursos humanos con los objetivos del Banco.

De acuerdo con lo anterior y a fin de ampliar el concepto y la importancia que tiene la comunicación, en

(4) Ver distribución de sucursales en el Apéndice 1 - pág. 236.

el siguiente capítulo se hablará sobre la misma, así -
como del proceso que involucra a ésta.

CAPITULO II

COMIN ICACION .

II**COMUNICACION**

En los diferentes cambios que ha sufrido la banca y, en particular, Banca Cremi, siempre ha sido importante comunicar de éstos al personal de la institución a fin de que la actitud de los mismos sea favorable.

En el presente capítulo se hablará sobre la importancia de la comunicación, proceso y obstáculos de la misma.

1. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION

El hombre es un ente esencialmente social que ha buscado desde sus orígenes la compañía de otros seres de la misma especie, para así poder sobrevivir dentro de su medio ambiente.

La naturaleza del ser humano ha traído como consecuencia la necesidad de comunicación, fenómeno que caracteriza a los grupos humanos, permitiendo la integración de estos y la supervivencia del individuo mediante la transmisión de ideas, sentimientos y experiencias.

Se podría decir que la comunicación ha evolucionado junto con el hombre y que ha existido desde la más remota antigüedad.

En la actualidad las grandes empresas, sabedoras de la gran importancia que reviste el llevar a la práctica unas buenas comunicaciones con sus recursos humanos, realizan programas de comunicaciones que bien llevados traen como resultado un aumento en la producción, buenas relaciones entre directivos y empleados, una buena imagen de la ins

titución entre sus empleados, y la opinión pública, traduciéndose esto en mayores beneficios para la misma.

Los programas de comunicación han tenido gran impulso en los últimos años. Tan pronto como se han conocido nuevas técnicas de comunicación, oral, escrita, audiovisual, han tratado de adaptarse a los negocios y a las industrias, pues se ha comprobado que de una buena comunicación puede depender el éxito o fracaso de una empresa.

Banca Cremi ha experimentado en la actualidad varios cambios, como las fusiones y la nacionalización de la banca, trayendo como consecuencia el aumento de sucursales y de recursos humanos, por lo que reviste gran importancia la realización de programas de comunicación que contribuyan a sensibilizar positivamente a sus recursos humanos en relación a los cambios que han ocurrido.

Quien trabaja con una comunicación adecuada tiene muy pocas o ninguna dificultad en la relación empleado-jefe o viceversa.

2. CONCEPTO DE COMUNICACION

El concepto de comunicación puede definirse de dos maneras: etimológica o real. La primera suele ser la más común; se refiere al origen de la palabra con que se designa aquello que es objeto de estudio, valiéndose por supuesto, de los elementos fonéticos que ofrecen el significado del concepto que se intenta -

expresar. La definición etimológica, de la palabra "COMUNICACION", deriva del latín "CUM" que significa "CON" y de "MUNUS" que quiere decir "DON". Así pues "COMUNICACION" significa: "algo que se participa a otros a la manera de un don o un regalo", algo que antes de comunicarse nos pertenecía y que al externarlo pasa a ser propiedad de todos aquellos que nos rodean.

También se define la comunicación como un proceso mediante el cual un elemento denominado emisor envía un mensaje a otro elemento llamado receptor.

Aún cuando esta definición se reúnen los elementos esenciales para que exista comunicación, considero conveniente ampliar la misma para que de esta manera pueda hacerse un análisis más detallado de otros elementos tan importantes como los ya mencionados e igualmente necesarios para que la comunicación pueda efectuarse.

3. PROCESO DE LA COMUNICACION

El concepto puede complementarse de la siguiente manera: "La comunicación es un proceso mediante el cual el emisor configura un mensaje de acuerdo a un código (encodificador), formado por un conjunto de signos y símbolos o palabras (mensaje) enviado a través de un medio (canal) que a su vez es percibido y descifrado (descodificación) por quien lo recibe y responde (receptor)". (5)

(5) KARLO Berlo, David. El proceso de la comunicación. Méx., edit. Ateneo, 1985, págs. 24 y 25.

El proceso de la comunicación se completa en el momento en que el receptor al recibir el mensaje da una respuesta. Esta fase se conoce como retroalimentación y por ella nos damos cuenta si nuestra información fue correctamente captada y por lo tanto si la comunicación fue efectiva.

A continuación se hará un análisis sobre cada uno de los elementos que integran el concepto de comunicación que hemos visto, tomando en cuenta las consideraciones de David K. Berlo en su libro El Proceso de la Comunicación y del Centro Nacional de Productividad en su libro Comunicaciones en la Empresa.

- a) El emisor.
- b) El codificador
- c) El mensaje
- d) El canal
- e) El decodificador
- f) El receptor

EL EMISOR

El elemento principal en todo proceso de comunicación es el emisor, quien inicia el proceso al entablar una conversación, entrevistar a una persona o transmitir una orden.

El emisor, cuando se trate de un jefe o supervisor debe ser responsable de la información que transmite.

y tener seguridad en los datos que proporciona conociendo perfectamente el contenido de su mensaje.

Del mismo modo, es conveniente un conocimiento adecuado del grupo o de las personas con quienes se va a comunicar, pues así las posibilidades de lograr el objetivo fijado serán mayores.

EL ENCODIFICADOR

Es el elemento por el cual el emisor se va a valer para configurar el mensaje.

Supongamos que el jefe de comunicaciones internas de un banco (emisor) quiere enviar un mensaje a los empleados de la institución; para enviar ese mensaje necesitaría de papel, de máquina de escribir y de las mecanógrafas; todos ellos jugarían el papel de encodificadores.

EL MENSAJE

Es la información que transmite el emisor al receptor. El mensaje tiene tres elementos que lo integran que son: el contenido, el tratamiento y el código.

El Contenido

Es verdaderamente importante seleccionar adecuadamente los contenidos de nuestros mensajes y para ello

es necesario tener delimitado preferentemente cuáles son - los propósitos que se tienen al enviar tal o cual mensaje. Esto es, si en una institución bancaria el propósito de los mensajes que se envían es educar, informar, orientar, integrar, divertir y politizar, se tiene que buscar que en el - contenido de nuestras informaciones se refuercen estas intenciones.

En otras palabras, al informarle a los empleados sobre las actividades principales del grupo, se está permitiendo que se desarrollen inferencias hacia éste y que se asuman otros roles para que la comunicación cristalice en una interacción grupal.

El Tratamiento

Es otro elemento del mensaje y es el modo personal de seleccionar el contenido y la manera de exponerlo utilizando un código determinado.

El jefe de comunicaciones internas debe saber claramente - qué géneros periodísticos utilizar para confeccionar el mensaje y luego se presentará, ya sea como información general, en una sección, en capítulos, etc., de tal manera que sea aceptado y provoque la respuesta deseada.

El Código

Una vez seleccionado el contenido y su forma de tratarlo, vendría la tercera etapa que es el código a usar. Es decir que la elección correcta de un código resulta determinante, pues por ejemplo, no es posible poder difundir un mensaje con lenguaje técnico en un grupo que carece de un

nivel apropiado para poderlo entender.

EL CANAL

Es el medio por el cual el emisor va hacer llegar el mensaje al receptor .

Existen muchos canales para transmitir mensajes pero no debemos olvidar que el canal que se vaya a utilizar deberá ser acorde al contenido de nuestro mensaje.

Concretamente, si un directivo de la institución quiere enviar un mensaje a algunos de sus empleados, una manera de hacerlo podría ser utilizando como canal un memorándum, el cual va ha tener un soporte que es el papel y una señal que van hacer los signos tipográficos.

EL DESCODIFICADOR

Se encarga de traducir el mensaje que ha sido enviado por el receptor. Esto se refleja por ejemplo cuando en Banca Cremi se distribuye la revista interna a los empleados y estos la empiezan a leer, a percibir, a descifrar, dándose el proceso de descodificación.

EL RECEPTOR

Es el elemento que como su nombre lo indica recibe la información del emisor.

David K. Berlo en el libro Proceso de la Comunicación, nos habla de dos tipos de receptores, el "receptor intencional" y el "receptor no intencional".

El primero, el receptor intencional, son los empleados a los cuales se les hace llegar todo tipo de comunicaciones, como es el caso de la revista interna que se distribuye a todos los empleados del banco, éstos a su vez la hacen llegar a sus familiares, "receptores no intencionales". Por lo que, en este caso, la confección de la revista tendrá que enfocarse hacia ambos receptores, porque de lo contrario, al pasar por alto a los "no intencionales", se corre el riesgo de que influyan sobre "los intencionales" en detrimento de la efectividad comunicativa.

Es sabido que en el presente trabajo nos interesan fundamentalmente los receptores intencionales, sólo que no se quiso dejar pasar por alto a los receptores "no intencionales", debido a que estos como ya bien se dijo, pueden influir de una manera importante en la forma de responder al mensaje.

En ocasiones el mensaje del emisor resulta de poco interés debido a factores como el ya mencionado, así como, por ser un tema demasiado conocido, por estar mal informado, por ser el ambiente poco propicio, etc.

La única forma de comprobar que el mensaje ha sido comprendido y aceptado por los recursos humanos de la institución es la retroalimentación.

LA RETROALIMENTACION

Permite medir qué tan efectiva ha sido la comunicación y que tan hábil fue el emisor. Esta medida es muy difícil y en ocasiones puede transcurrir mucho tiempo antes de poder averiguar si la comunicación ha sido comprendida.

La retroalimentación más inmediata se da en la comunicación "cara a cara", al observar las reacciones de la persona que está frente a nosotros. Así mismo, la retroalimentación la encontramos en forma muy clara en ciertos tipos de juntas o conferencias donde una vez terminada la plática, se concede al auditorio un tiempo para hacer preguntas y aclarar dudas con el exponente.

Sin embargo, en algunas instituciones en donde el personal es numeroso, es difícil comprobar la retroalimentación, a menos que se cuente con medios de comunicación adecuados que contribuyan a que se lleve a cabo la misma y, en consecuencia, el emisor (un directivo de la institución, por ejemplo) podrá saber si el mensaje logró los objetivos fijados.

4. BARRERAS DE LA COMUNICACION

Otros factores que pueden contribuir a que la comunicación no se dé adecuadamente entre los

miembros de un banco son los ruidos o barreras de la comunicación; éstas existen en todos y cada uno de los elementos principales del proceso de comunicación, por lo que el resultado no pudiera ser el adecuado, si no se detectan y se transforman de una manera positiva estas barreras comunicacionales

Pasemos ahora a detectar los obstáculos en cada uno de estos elementos del proceso.

EN EL EMISOR

- a) Una presentación desordenada de las ideas no ayuda nunca a la comunicación. Lo elemental es que su contenido sea claro, ordenado y coherente.
- b) La transmisión de información, escasa o errónea, es causa muy común de las comunicaciones deficientes. Pensemos en lo que ocurre, cuando los supervisores dan al subordinado instrucciones equivocadas o incompletas, antes de iniciar un trabajo; lógicamente los resultados incorrectos no se harán esperar, la ejecución del trabajo será inadecuada y ello será una responsabilidad del supervisor, ya que la información fue emitida en forma incompleta, faltando información.

Al comunicarse es importante cuidar que se haya dado toda la información necesaria. Se debe, asimismo, alentar las preguntas aclaratorias o bien asegurarnos que la comunicación que se emita sea correcta. La comunicación incompleta lleva a una acción incompleta.

- c) Ningún esfuerzo que hagamos en la comunicación

es tan importante como el de definir el significado - de las palabras que usamos, una definición precisa de sus significados es la mejor base para que se llegue a un entendimiento.

EN EL MEDIO

- a) Todo comunicador debe buscar el ambiente propicio para efectuar su comunicación, procurando siempre que el receptor no se distraiga con ruidos o inferencias que ocasionan la pérdida de atención.
- b) El emisor debe poner especial cuidado en la transmisión del mensaje, ya que los defectos en el medio de transmisión son con frecuencia la causa de que el mensaje no sea recibido con la claridad suficiente.
- c) Es sumamente importante la elección de un medio adecuado para obtener una buena comunicación; esto dependerá de la habilidad del comunicador para saber cuál es la técnica a emplear más adecuada según la capacidad del receptor.

EL RECEPTOR

- a) Cada persona puede interpretar el mismo mensaje de diferente manera. Las personas tienden a relacionar la información con sucesos o experiencias anteriores, entendiendo sólo lo que su mente ha comprendido sin preocuparse de tratar de descubrir que es lo que realmente quisieron

decirles. En gran parte, de la efectividad de nuestra comunicación, dependerá de que también se conozcan las características del receptor.

- b) El receptor en ocasiones no se conforma con saber una información, sino también desea conocer quien la ha proporcionado. Si el receptor no tiene buena imagen del emisor, la comunicación pierde validez.
- c) Es difícil hacer que el receptor acepte alguna información con la que no está de acuerdo o va en contra de lo que el considera correcto. El empleado que conoce un método de operación y piensa que da buen resultado, se opone lógicamente a la introducción de otro método nuevo. Cabe citar lo que nos dice Strauss y Sayles:

"Las comunicaciones fallan a veces en surtir los efectos deseados debido a que van en contra de información que está en poder del receptor" (6).

Conocer esto nos ayuda a entender por qué una comunicación determinada es rechazada por el receptor, aún cuando ésta tenga validez.

- d) Cualquier emoción fuerte condiciona lo que escuchamos y puede deformar el significado al grado de que la comunicación resulte totalmente inefectiva. Con más frecuencia de la que

(6) STRAUSS, George; SAYLES, Leonard. Personal, los problemas humanos de la dirección. Méx., Herrero, Hnos., 1964, pág. 228.

nos damos cuenta pensamos más con nuestros sentimientos que con la razón. Por ello, es fundamental obtener el mayor número de datos posibles acerca de lo que se nos informa y controlar nuestras reacciones e interpretaciones emotivas para no tomar decisiones o emitir juicios sin fundamento real.

Las deficiencias que se han hecho notar originan la ausencia de retroalimentación o una reacción en el receptor distinta de lo esperada. Cuando el emisor comprueba algunos de estos errores en el proceso comunicativo, podrá estar seguro de que en alguna parte de la comunicación tuvo fallas y por lo tanto no tendrá la efectividad que se deseaba.

5. ELEMENTOS PARA UNA BUENA COMUNICACION

Se ha hecho mención de los obstáculos que impiden una buena comunicación, a continuación se enumeran algunos puntos que son necesarios para que ésta se logre, según el Centro Nacional de Productividad en su libro Comunicación de Ideas y Educación Audiovisual. (7)

- a) Antes de llevar a cabo una comunicación pregúntese asimismo, qué es lo que realmente desea llevar a cabo en su mensaje, si se trata de obtener información, iniciar una acción, cambiar actitudes, ¿Cuál es la finalidad?.

Las comunicaciones en una empresa fracasan ordinariamente debido a que no fueron planteadas adecuadamente.

(7) PIMENTEL Adolfo. Comunicación de ideas y educación audiovisual. México, C.N.P., pág. 60.

- b) Es necesario analizar el problema que se desea comunicar para transmitir mejor.
- c) Elegir palabras que no puedan malinterpretarse por tener leves diferencias de sentido. Cuidar igualmente la entonación, expresión y ademanes.
- d) Se debe tratar de conocer al receptor y ver las cosas desde su punto de vista, así como, saber cuales son sus intereses y necesidades.
- e) Se debe averiguar que tan efectiva fue la comunicación, tratando de conocer las reacciones del receptor haciendo preguntas o estimulándolo a expresarse.
- f) Sin caer en el vicio de constantes repeticiones que pueden causar confusión o fastidio, es conveniente usar la redundancia para asegurarse que el mensaje ha quedado claro y perfectamente comprendido.
- g) Es sumamente importante para un comunicador saber escuchar, ya que de este modo está en posibilidad de recibir aquella información que por otros medios no le llegaría.

Estos elementos son indispensables para el logro de una buena comunicación. Se citan a continuación algunas sugerencias que ayudarán a lograr mejores resultados.

- a) Definamos claramente el objetivo de nuestras comunicaciones.

- b) Tengamos un deseo real de comunicarnos.
- c) Conozcamos perfectamente los elementos y el proceso que sigue la comunicación.
- d) Démonos cuenta de las limitaciones propias y de las ajenas.
- e) Estemos siempre dispuestos a escuchar.
- f) Elaboremos un plan para efectuar comunicaciones importantes.
- g) Reconozcamos que no todos los que escuchan o leen mensajes son iguales, cada uno es un caso distinto.
- h) Hablemos o escribamos en el lenguaje de las personas a quienes nos dirigimos.
- i) Apoyémonos en hechos más que en suposiciones.
- j) Lo que verdaderamente importa son las personas más que las palabras.
- k) Dialoguemos tranquilamente y no gritemos si deseamos convencer.
- l) Consideremos no solo lo que se dice sino el porqué se dice.

El conocimiento de las fallas más comunes dentro del proceso de comunicación nos ayudará a planear de una mejor manera nuestras comunicaciones.

Una vez estudiado lo que es comunicación y los integrantes del proceso comunicativo, así como sus barreras comunicativas y algunas maneras de mejorar las comunicaciones, en los próximos capítulos se hará una exposición sobre las necesidades de comunicaciones que se tienen dentro de una empresa y las políticas y técnicas de las que se vale para comunicarse.

CAPITULO III

COMUNICACIONES INTERNAS.

III. COMUNICACIONES INTERNAS

Las comunicaciones internas son aquellas que se llevan a cabo dentro de una institución y su función "es hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia y que a su vez la gerencia sepa el pensamiento de los empleados!"(8).

Dentro de toda organización los directivos de la misma deben cuidar e impulsar un sistema de comunicaciones de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y en todas direcciones que contribuyan a crear un clima propicio para el desarrollo de los recursos humanos que forman parte de la institución redundando todo ello en el crecimiento de la misma.

Las comunicaciones internas se dan en las instituciones de diferentes maneras:

1. COMUNICACION FORMAL

Se puede decir que es aquella que se da en la institución de manera oficial, es empleada por los directivos para -- transmitir información que se considera debe ser conocida por todos los empleados que laboran en la organización . Esta información se da por los conductos establecidos.

La comunicación formal se divide en :

(8) FRAZIER, Moore. Relaciones públicas; principios, casos y - problemas, Méx., ed. C.E.C.S.A. 1980, p. 72.

- Comunicación "hacia abajo" o descendente.
- Comunicación "hacia arriba" o ascendente.
- Comunicación lateral u horizontal.

1.1. COMUNICACION "HACIA ABAJO" O DESCENDENTE

Este tipo de comunicaciones se utilizan para:

- Instruir a los empleados en sus responsabilidades del trabajo, deberes y resultados requeridos.
- Informar de las políticas y procedimientos de la institución.
- Poner en conocimiento de los empleados los logros de la institución y sus planes futuros.
- Darle una sensación de seguridad reconociendo cualidades y logros individuales.
- Brindar oportunidades a los empleados.
- Estimular los sistemas de sugerencias, así como la aceptación de mejoras y cambios.

Los directivos al comunicarse con su personal deberán procurar un trato uniforme para cada individuo sin distinciones especiales; serán siempre objetivos en sus juicios y tendrán la suficiente firmeza de carácter para lograr el correcto desempeño de sus funciones de ejecutivo.

1.2. COMUNICACION "HACIA ARRIBA" O ASCENDENTE

En muchas organizaciones se le concede importancia sólo a lo que el jefe comunica, descuidando la información que un empleado pueda proporcionar, siendo ésta tan importante como la primera. Si un jefe no conoce a su personal, no sabe con que elementos cuenta; ni sabe tampoco si las instrucciones que ha dado han sido comprendidas adecuadamente por sus empleados. Es por ello importante que se dé de manera adecuada la comunicación ascendente.

Se citan a continuación algunos puntos que puedan facilitar la comunicación entre los empleados y jefes:

- El empleado debe suministrar a su superior informes periódicos de sus actividades, así como futuros planes de trabajo.
- Comentar los problemas inherentes a su puesto con tanta frecuencia como estos se presenten, proporcionando al mismo diversas alternativas de acción.
- Presentar sugerencias e ideas para mejorar las operaciones.
- Incrementar la identificación individual con la empresa.

1.3. COMUNICACION LATERAL U HORIZONTAL

Este tipo de comunicación se efectúa entre los mismos niveles jerárquicos y/o entre los empleados.

Sus objetivos son los siguientes:

- . Integrar sistemas de información a la institución.
- . Coordinar las unidades de la organización para encaminarlas hacia el objetivo global.
- . Implantar programas para hacer frente a situaciones críticas.
- . Efectuar una equitativa asignación de actividades.
- . Adherirse a las políticas y procedimientos de la compañía, así como a sus cambios.
- . Constituir y mantener el espíritu departamental de equipo.

El cuidado de todos estos puntos es responsabilidad de la dirección y el no llevar el control adecuado en el sistema de comunicaciones expone a la institución a que se den los siguientes resultados:

- . Reducción de la productividad del trabajador.
- . Rotación continua de personal.
- . Faltas a las normas de la institución.
- . Inseguridad en el trabajo.
- . Ausentismo.
- . Accidentes y errores.
- . Malos entendidos.

Por lo anterior, los directivos de la institución deben de

cuidar que se den de una manera congruente todos los tipos de comunicación antes mencionados, pues de no ser así pueden traer como consecuencia los resultados descritos.

2. COMUNICACION INFORMAL

La comunicación informal es aquella que se da en virtud del intercambio de ideas que se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupa dentro de la institución. Este tipo de comunicación no sigue los canales, ni los procedimientos establecidos por la organización formal.

Se puede decir que está basado en las simpatías y antipatías que se dan entre los empleados; tiene, por así decirlo, un carácter espontáneo.

Este tipo de comunicación informal no se debe de descuidar dentro de la institución, ya que con frecuencia crea malos entendidos, chismes, rumores y tergiversa la información, creando, en consecuencia, un clima poco propicio para el desarrollo de la institución, por lo que es de vital importancia la creación de técnicas adecuadas de comunicación que contribuyan a disminuir lo más posible las comunicaciones informales.

Los recursos humanos de la institución tendrán menor oportunidad de propagar información que vaya en contra de los objetivos y políticas de la institución si se les informa con toda prontitud y objetividad a través de los medios oficiales con que cuenta la misma.

3. POLITICAS DE COMUNICACION

3.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA

La formación de políticas de acción es importante ya que da fuerza a la planeación y sienta las bases de la organización. Una de sus principales características es la flexibilidad para aplicarse dentro de determinados lineamientos generales sobre los cuales trabaja la institución y que puede variar por la influencia del medio ambiente o por modificaciones de los planes.

En toda organización hay diversos tipos de políticas según los requerimientos de la empresa, pero para el presente trabajo mencionaremos solamente las políticas de comunicaciones que en la actualidad se les concede tanta importancia como las que pueden tener las de finanzas.

Debido a que la comunicación es parte integral de todo trabajo, la dirección del banco necesita coordinar e impulsar un programa de comunicaciones por medio del cual se informe a todo el personal sobre los asuntos relacionados con la institución y los que afecten directamente a determinado sector. Por tanto, es importante el establecimiento de políticas que guíen a los directivos y faciliten el ambiente propicio para una buena comunicación.

Las finalidades de las políticas de comunicación se enumeran a continuación y pueden ser aplicables a cualquier tipo de organización.

- . Todo el personal debe comprender y aceptar la necesidad de llevar a cabo una buena comunicación. El intercambio de opiniones debe continuar hasta que se haya llegado a un entendimiento mutuo.
- . Procurar que el personal conozca las políticas, objetivos, planes y programas de la institución y las relaciones con su trabajo. De este modo el personal hará juicio y podrá tomar decisiones; por otra parte, así tendrán un sistema base sobre el que podrán actuar libremente.
- . Mantener al personal informado del "porqué" y el "cómo" de su propio trabajo, tratando de aumentar su interés, ya que el conocer los motivos da una razón al trabajo.
- . Dar a conocer responsabilidades, así como oportunidades para el personal.
- . Hacer que el personal tenga plena libertad de hacer preguntas.
- . Tener líneas de comunicaciones directas, claras y prácticas.

La finalidad de las políticas de comunicación varía de acuerdo al sector para el que van dirigidas, así, tenemos objetivos de la comunicación entre directivos o entre éstos y los empleados.

3.2. PROCEDIMIENTO PARA FIJAR LAS POLITICAS DE COMUNICACION.

Si se estudia detenidamente como debe fijar una empresa sus políticas de comunicación, se verá que para que éstas sean correctas y completas, sus directivos deberán hacerse las siguientes preguntas:

- ¿ Por qué comunicar?
- ¿ Qué comunicar?
- ¿ Cuándo comunicar?
- ¿ Quién debe comunicar?
- ¿ Cómo comunicar?

Las políticas de comunicación que sean las suficientemente completas para responder a estas preguntas habrán logrado su propósito y cubrirán cualquier disgregación sin dejar lugar a dudas.

Es un procedimiento, muy sencillo, que puede reportar -- grandes beneficios a las comunicaciones en la institución.

- ¿ Por qué comunicar?

Muchos directivos creen que no es necesario comunicar a su personal los posibles cambios en la empresa o los planes de trabajo; simplemente los discuten,

aprueban y cuando los dan a conocer, ya el empleado tiene una idea distorsionada de todo, porque ha oído rumores sobre el tema. Estos directivos piensan que ya se enterará el trabajador cuando el plan esté en marcha. Nada más grave que este error en la comunicación. El empleado siempre quiere información y es natural que le interese saber qué pasa y el por qué de su trabajo. En la actualidad se tienen infinidad de medios que nos mantienen informados sobre hechos y opiniones de multitud de empresas y es lógico pensar que un empleado le dé importancia a los sucesos internos de su compañía.

En muchas organizaciones se ha comprobado que la buena comunicación contribuye al mejoramiento del trabajo de grupo, formulando la cooperación de sus miembros. Esta cooperación depende del tipo de información que tengan los empleados de las operaciones de la institución y de su desarrollo. Al comunicar el por qué de un procedimiento se está buscando el desarrollo de la comprensión entre el equipo de empleados y el reconocimiento de cada individuo como colaborador, más espíritu de cooperación, un mayor entendimiento de los problemas de la empresa, un sentimiento más profundo de participación, interés creciente en el trabajo y una actitud favorable.

¿ Qué comunicar ?

El autor George Terry en su libro de Principios de administración nos dice lo siguiente:

"Hay que comenzar por informar lo que los trabajadores quieren saber, y es sumamente importante comunicárselos"... "La mejor manera de saber lo que los empleados quieren que se les informe, es realizar encuestas

de opiniones. Será muy útil investigar cuánto saben los empleados sobre su compañía, sus objetivos y sus políticas" (9).

Es evidente que los empleados quieren saber lo que les afecta directamente a ellos, es por esto que el comunicador debe enfocar su informe - hacia puntos específicos que quedarán perfectamente claros. Frases comunes como "asuntos que afectan los intereses del empleado", "asuntos que afectan el trabajo y bienestar del empleado", "asuntos que afectan las relaciones con los empleados"; son conceptos muy generales que abarcan una amplia información, dependiendo de como defina el comunicador los intereses de los empleados. Es por esto que en la comunicación hacia arriba al invitar a un empleado a exponer su punto de vista, la dirección puede tener mejor idea de qué es lo que realmente le preocupa al empleado. A la generalidad de ellos les interesa, podríamos adelantar, asuntos relacionados con su salario, beneficios y prestaciones, ascensos, planes de pensiones, etc. Además de comunicar en un momento dado de estos asuntos al trabajador, es necesario que se le informe también de las políticas y objetivos de la institución.

¿ Cuándo comunicar?

Es muy importante para la dirección efectuar la comunicación en el momento oportuno. Este momento puede referirse precisamente a:

- . El orden en que los grupos deben recibir información.
- . La relación que tenga la comunicación en la toma de decisiones.

(9) TERRY, George. Principios de administración. México, ed. Continental, 1970, pág. 490.

- La relación que tenga la comunicación en el suceso.

Por lo general las políticas de las organizaciones hacen hincapié en que la información debe ser dada en primer término a los supervisores y posteriormente a los empleados. Esta medida acrecienta el prestigio y autoridad del supervisor, que una vez informado podrá responder a las preguntas del personal a su cargo. La noticia anticipada para el supervisor hace que éste se informe detenidamente y aclare algún tema confuso, de modo tal que esté en condiciones de dar una información completa y satisfactoria. Así también, es conveniente que los empleados que se vean afectados por un asunto concerniente solo a una área de la institución, deben recibir la información antes que otros empleados de la organización.

Resulta también importante que las noticias que se hagan en torno a la institución, y especialmente cuando estas noticias afectan en forma directa al personal como fusiones con otras instituciones o cambios de edificios lo sepan los empleados a través de los medios de comunicación oficial con que cuenta el banco y no por otros medios extraños a la institución. El uso de estas políticas ayudarán a que el empleado sienta que se le está tomando en cuenta, antes que a personas ajenas a la misma.

El comunicador en la institución debe procurar que las informaciones sean transmitidas puntualmente a los recursos humanos, sin retrasos perjudiciales que permitan el nacimiento de un rumor.

Los empleados deben gozar de una completa libertad para preguntar, sugerir o disertar sobre cualquier asunto que los afecte, originando de este modo un constante movimiento en el proceso de la comunicación. La continuidad del mismo hace la comunicación espontánea y de esta manera puede darse en todo tiempo, sin necesidad de buscar un momento especial.

¿ Quién debe comunicar ?

En esta pregunta se engloban tanto al emisor como al receptor. La dirección concede especial atención en las políticas de aquellos que comunican como a los que deben recibir la información.

La comunicación es parte integral de todo trabajo y responsabilidad de cada miembro de la organización.

La activa participación de los empleados en el programa de comunicación contribuye al éxito en el objetivo de la compañía. De mayor importancia resulta la responsabilidad del directivo tanto para transmitir informes como para ser un elemento receptivo.

Todos los miembros de la dirección deben tratar de desarrollar una actividad favorable para la comunicación, por lo tanto deben hacer una conciente revisión de lo que van a comunicar; deben saber quién necesita conocer la información y cómo se va a comunicar. La dirección debe mantener a sus empleados informados de los aspectos importantes de su trabajo, igualmente los supervisores deben atender también la fluidez de la comunicación hacia el punto en el cual ellos proporcionan la información y los empleados pueden ejecutarla.

El supervisor es en toda organización el punto clave de la comunicación al servir de enlace entre empleados y dirección, y por tener contacto más directo con sus subordinados. En muchas ocasiones es él, el encargado de hacer un comunicado en ambos sentidos; el supervisor se puede considerar como la fuente básica de informar que se da dentro de una institución.

Asimismo, se puede considerar como fuente básica de comunicación formal al encargado de las comunicaciones de la institución, que se encuentra integrado al área de los recursos humanos de la organización por lo que tiene conocimiento directo de todos los miembros de la empresa y por este conocimiento facilita los medios de comunicación cuando ésta expresa su deseo de que la información se extienda hacia arriba, abajo o lateralmente, de modo tal que está expresando quién debe transmitir y esto se encuentra claramente expuesto en los canales de organización marcados en el organigrama de la institución.

¿ Cómo comunicar ?

Los medios empleados para comunicar se consideran como parte integrante de un procedimiento y ayuda o complemento de una política.

Todas las empresas desean el intercambio de opiniones e información y para ello tratan de establecer un programa de comunicaciones que cubra totalmente la organización. Muchas instituciones acompañan las políticas de la dirección con ejemplos de los medios de comunicación más aconsejables para lograr

el objetivo deseado; sin embargo esto es solo una sugerencia ya que según se presente el caso, las técnicas de comunicación varían.

Todos los medios factibles de comunicación serán utilizados para expresar qué hacemos y por que lo hacemos, así como para escuchar las opiniones de los que nos rodean. La elección del medio más apropiado para hacernos entender dependerá de la habilidad de cada uno, así como del conocimiento que se tenga sobre la técnica de comunicación.

En el capítulo siguiente se verá ampliamente la gran variedad de medios de comunicación de que puede disponer una institución bancaria, así como casos en que es factible su aplicación.

CAPITULO IV

MEDIOS DE COMUNICACION .

IV. MEDIOS DE COMUNICACION

1. CONCEPTOS

La persona que vaya a efectuar la comunicación debe seleccionar los medios necesarios para llevar a cabo su proyecto, y estos medios o técnicas se le presentan en abundancia. Algunos son herramientas básicas usadas diariamente, en cambio hay otros que aún cuando se empleen ocasionalmente, resultan muy útiles para cierto tipo de comunicaciones.

La variedad y abundancia de medios de comunicación de que disponga una empresa acrecienta la posibilidad de escoger el más conveniente para llevar a cabo una política de la institución. Algunos por ejemplo, envían la comunicación rápidamente, otros son especialmente diseñados para dar información a supervisores, algunos resultan de gran eficiencia para transmitir algún asunto en detalle. La persona que comunica y que cuenta con gran variedad de técnicas de comunicación debe escoger cuál es el medio más conveniente para comunicar una determinada información y el momento más apropiado según el tipo de personas que deban recibirla; o bien, hacer una selección de diferen

tes medios, combinándolos para lograr más claramente sus objetivos.

El propósito de este capítulo es enumerar la gran variedad de medios que existen para comunicarse en la institución, con indicación de los usos especiales de cada uno. Los medios incluyen lo necesario para comunicarse entre directivos y empleados y para intercambiar información entre empleados en general, y los podemos clasificar en tres:

- . Orales
- . Escritos
- . Visual y audiovisual

Desde luego, cabe aclarar que en el presente capítulo se hablará fundamentalmente de las comunicaciones formales por ser el interés primario que se persigue con la realización de este trabajo. Las comunicaciones de tipo informal se mencionarán de manera ligera.

2. DESCRIPCION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION

2.1. MEDIOS DE COMUNICACION ORAL

Este medio de comunicación ha sido considerado ideal para los directores y gerentes de empresas en sus comunicaciones, ya que les permite lograr el contacto directo tan necesario para tener conocimiento

de las ideas y sentimientos del personal, creando con ello un espíritu de cooperación y camaradería.

Las ventajas que podemos encontrar al utilizar la comunicación oral son las siguientes:

- . Es rápida.
- . Es clara o puede aclararse de inmediato.
- . Es más directa.
- . Facilita la comunicación en doble sentido.
- . Nos permite ver las reacciones que provoca.
- . Nos permite corregir las fallas de inmediato.

Desventajas de la comunicación oral.

- . No es permanente.
- . Se presta a fugas de responsabilidad.
- . Su uso es limitado por la proximidad o lejanía.

Comunicación cara a cara

Constituye uno de los mejores medios de comunicación entre dos personas, ya que brinda la oportunidad de observar hasta la más sutil reacción del receptor, permitiendo que el emisor pueda darse cuenta del efecto que han causado sus palabras. En este caso se da la retroalimentación en su forma más inmediata y quizá sea ésta una de las mayores ventajas de este medio de comunicación.

No obstante las ventajas, tiene, también, el inconveniente que en las instituciones de varios niveles jerárquicos, cuando hay una comunicación de este tipo, entre la dirección y las diferentes niveles o viceversa, los diferentes intermediarios pueden cambiar el sentido de la información, o sea por no haber escuchado bien, por no comprender exactamente el mensaje o por no convenir a un interés particular dar toda clase de detalles, quedando la información distorsionada y perdiendo su eficacia este medio sencillo y rápido.

Transmisión de órdenes o instrucciones

Las órdenes o instrucciones transmitidas por el gerente o directivo deberán de ser claras, concretas, sencillas y encaminadas hacia el objetivo.

El funcionario que envíe el mensaje deberá asegurarse que la orden o instrucción haya sido bien comprendida y si es preciso la repetirá cuantas veces sea necesario.

o la hará repetir a sus subordinados, para evitar errores de interpretación que malogren los resultados.

ENTREVISTA

A continuación se presenta la definición de entrevista según Strauss y Syles:

"Entrevistar es prestar oídos expresa y activamente, con el propósito de hacer que la otra persona se ponga de manifiesto, para descubrir lo que de veras quiere decirnos y para darle oportunidad de expresarse plenamente" (10).

La entrevista es probablemente uno de los medios más importantes de comunicación dentro de la institución y de ella existen varias clases, entre las cuales tenemos la entrevista de "entrada" y "salida" (para recibir al empleado o en el momento de su renuncia), entrevistas con jefes para obtención de datos, etc.

Todo entrevistador que quiera obtener buenos resultados debe tener en cuenta los factores siguientes:

- . Comodidad del entrevistado y lugar adecuado para la entrevista.
- . Preguntar cosas apropiadas.
- . Escuchar atentamente.
- . Observar las reacciones.

(10) STRAUSS y SAYLES. Opus. cit., pág. 248.

- Usar sanas medidas.
- Animar la conversación sin salirse del tema.
- Controlar distracciones o divagaciones.
- Terminar con tacto.

Este tipo de comunicación oral se da en las instituciones a los empleados que recién ingresan a la compañía. La plática consiste básicamente en hablarle al nuevo empleado sobre la historia de la organización, sus políticas, - objetivos, prestaciones, etc. El comunicador en ocasiones se apoya con medios auxiliares como pueden ser pizarrones, fotografías o películas.

Discurso

En el libro Comunicación en la empresa se afirma lo siguiente:

"Un discurso se pronuncia para agradar, convencer, exaltar y en términos generales, motivar al auditorio". (II)

Actualmente todo funcionario debe tener conocimientos de lo que es "hablar en público"; se presentará una ocasión en que será necesario expresar unas palabras de agradecimiento o exaltar la labor de una persona o grupo. Para ello se vale de un discurso que nunca debe ser demasiado prolongado para evitar la pérdida de atención del auditorio.

- (II) MOTA Martínez, Fernando. Comunicación en la empresa. México, C.N.P. 1980, pág. 21.

El orador después de saludar al público en orden de importancia, hará una introducción con alguna frase o carta relacionada al tema y entrará de lleno en el desarrollo de su exposición.

Toda persona que pronuncie un discurso debe seleccionar cuidadosamente el lenguaje más conveniente para el auditorio, omitiendo términos rebuscados y repeticiones inútiles; debe dar especial importancia a la modulación de la voz y a sus ademanes, evitando disculparse anticipadamente de sus posibles errores pues esto predispone al auditorio.

Al finalizar, el orador "deberá hacer un resumen, establecer relación directa con lo que se ha dicho y con el acontecimiento que se lleva a cabo con el fin de dejar perfectamente claro su mensaje" (12).

Juntas

En las instituciones se realizan infinidad de juntas, todas ellas encaminadas a lograr el intercambio de ideas, experiencias y su objetivo es tender a la resolución de problemas, actuar un procedimiento o transmitir alguna información.

Una junta debe realizarse sólo cuando sea necesario y no establecerse como una rutina en la que se pierda el interés.

(12) MOTA Martínez, Fernando. Op. cit. pág. 22

Por lo tanto para que una junta tenga el éxito deseado será conveniente que reúna los siguientes puntos:

- . Si en la junta se van a tratar varios asuntos conviene hacer una agenda de la misma.
- . Es bueno establecer perfectamente qué personas requieren estar presentes en la junta, así como distinguir los niveles de estos participantes y la posición de coordinador.
- . Otro punto importante es la integración del material que se va a utilizar.
- . Habrá que considerar los aspectos del local, la hora, la iluminación, etc.
- . En cuanto a la duración, es conveniente que no sea ni demasiado breve, ni muy larga.
- . Es necesario despertar el interés de los participantes.
- . Al final de la junta se debe hacer una síntesis de la misma, así como señalar responsabilidades a cada quién como derivados de aquella situación que se ha tratado.

"Dirigir una junta no se puede reducir a una fórmula rígida; sin embargo, la observación de gran número de directores en acción lleva a la conclusión de que las cualidades personales del director integran el factor aislado más importante. Del director de una junta se requiere constantemente que eche

mano de sus recursos personales para hacer frente a situaciones que no se puedan trazar por adelantado" (13).

Noticias a la Prensa

Las noticias a la prensa se dan a conocer normalmente por un vocero oficial que tenga la institución, mismo que estará autorizado a dar informaciones con relación a planes de expansión de la institución, la adquisición de un equipo especial o la firma de un contrato importante.

La conferencia de prensa se debe de buscar que sea breve y procurar dar énfasis a aquellos aspectos de especial importancia y posteriormente conceder un tiempo para aclarar cualquier punto que haya quedado dudoso.

Cuando el director general sea entrevistado directamente, deberá procurar estar acompañado de otros altos directivos que puedan auxiliarlo para ampliar alguna información, de modo tal que el reporte pueda tener una información completa. Una visita de prensa deberá programarse únicamente cuando el suceso sea de interés general para la comunidad.

Existen otros medios de comunicación verbal, que no nos permiten ver a la persona con la cual nos comunicamos. Su importancia radica en que soluciona el problema

- (13) DOOHER, Joseph y MARQUIS, Vivianne. Comunicación efectiva en el trabajo. Ed. Reverté, S.A., 1980, pág.243.

de falta de tiempo y de distancia permitiendo además que la información la reciba un auditorio más amplio, a excepción del teléfono, por supuesto.

Teléfono

El teléfono desde hace mucho tiempo ha sido un medio de comunicación rápido y eficaz y un instrumento de trabajo en toda institución que acerca a las personas sin necesidad de un desplazamiento físico.

Toda conversación telefónica debe ser breve; el teléfono es un instrumento de comunicación rápida y la conversación no debe prolongarse mucho tiempo, se debe buscar la claridad, la concisión y el máximo de sencillez.

Sistema de Intercomunicación

Consiste en un aparato por medio del cual pueden comunicarse dos personas con solo apretar un botón. El receptor puede a su vez responder en la misma forma. Es muy útil y su uso es frecuente entre personas que necesitan de una comunicación constante, por ejemplo, un jefe con su secretaria.

Radio

La información al empleado puede ser transmitida por una estación local de radio o por un sistema

de corto alcance dentro de la compañía, que puede ser usado para difundir música ligera durante las horas laborales, así como la transmisión de noticias de interés general del personal, tales como un cambio repentino de horario de labores, la visita de algún grupo, solicitar la colaboración de los empleados en un problema determinado, un mensaje de agradecimiento.

Comunicación mediante el rumor

Es un medio de comunicación muy usual en las relaciones informales que tienen los recursos humanos de cualquier institución.

Cuando el empleado no está bien informado, siempre tratará de obtener noticias valiéndose de algo que le dijo un compañero y así se iniciará una cadena de grades proporciones que se transmite en cualquier dirección en la empresa. En toda organización siempre hay una persona que cree haber oído algo interesante y entonces se encarga de transmitirlo velozmente. El medio es muy rápido y en ciertas ocasiones constituye una ventaja, pero sucede que en la mayoría de los casos las noticias que en su origen pueden ser ciertas, se van alternando al interpretarse mal y llega un momento en que son totalmente falsas.

Actividades Sociales

Los directivos consideran que las actividades sociales y de recreo en el personal se traducen en:

- . Espíritu de compañerismo y moral elevada.
- . Un mejor conocimiento entre los empleados y entre estos y los directivos, lográndose una mayor comprensión.
- . Mayor cooperación en el trabajo.
- . Ayuda a la integración de la institución.

El clima informal de las fiestas navideñas, días de campo, actividades deportivas y clubes permiten la organización de grupos y una comunicación libre en todos los sentidos. En muchas ocasiones es más fácil hablar sobre algún asunto relacionado con la organización en un lugar informal (restaurante, club, en una fiesta etc.) que en la misma oficina debido a las interferencias o barreras comunicacionales (llamadas telefónicas, llegada de otras personas, etc.) que existen dentro de la misma.

2.2. MEDIOS DE COMUNICACION ESCRITA

Son métodos de información en los cuales se utiliza el lenguaje escrito como medio principal de transmisión del pensamiento.

En toda organización los medios de comunicación escrita ocupan un lugar preponderante; por medio de éstos se proponen, se analizan, se discuten, se comentan, asuntos relacionados con la institución. El mismo departamento de comunicaciones internas y toda la administración en general realiza en gran parte sus comunicaciones a través de medios escritos, por ejemplo se utiliza para recibir o comunicar noticias, para proponer modificaciones o informar sobre lo realizado, así como dar carácter de permanencia a un determinado aspecto; a través de ella todos los hechos e ideas adquieren un aspecto formal.

George Terry opina que las comunicaciones escritas deben reunir ciertas características claves para que sean efectivas:

"Deben ser completas para dar todos los informes necesarios. La claridad es especialmente conveniente. La escritura requiere precisión, y son esenciales las palabras adecuadas y la buena redacción. Debe ejercerse constante vigilancia para no usar palabras ambiguas ni frases oscuras"...Para lograr las cuatro "ces" (completo, clara, conciso y correcto) al escribir, se necesita ante todo amplitud de criterio y conocimiento, disposiciones para revisar, intenso deseo de mejorar y cuidadoso pulimento de las frases"(14).

En seguida se mencionan una serie de medios de comunicación escrita, cada uno de los cuales tiene diferente aplicación según su objetivo y su buena utilización puede ser un instrumento de gran valía para el comunicador.

(14) TERRY, George. Principios de administración. México-co, ed. Continental. 1970, pág. 495.

Memorandum

Es una de las formas de comunicación interna más rápida y eficiente. Su contenido debe ser breve, sencillo, claro y sólo debe comunicarse por memorándum lo estrictamente indispensable. Un memorándum sirve para recordar, aclarar, confirmar y en muchas ocasiones es preferible a una llamada telefónica sobre todo en aquellos asuntos donde se necesita sentar algún precedente.

En ocasiones, es recomendable que se guarde una copia - por si posteriormente existe una duda o referencia.

Carta

Es un medio de comunicación muy útil dentro y fuera de la institución; puede utilizarse para enviarle un mensaje a un empleado o funcionario, para anunciar el cambio de domicilio o enviar alguna felicitación, también puede utilizarse para remitir algún comunicado a otra institución o algún cliente importante. En consecuencia, se recomienda no descuidar el aspecto de la misma, ya que la forma en que se haga su redacción y el formato de la carta será la imagen que tenga el público acerca de la institución.

Circular

Este tipo de comunicación tiene la ventaja de llegar a un gran número de personas en forma

rápida . La utilización de la circular es interna únicamente y tiene la característica de que su contenido tiene vigencia solamente por algún tiempo, después resulta obsoleto . Debe ser claro y directo al punto a tratar.

Informes

Un informe consiste en la presentación detallada de datos que abarcan antecedentes, hechos y resultados respecto a un tema específico ; además incluye por lo general estadísticas, gráficas o documentación que puede incorporarse en el texto .

En algunas instituciones los directores piden únicamente los resultados, o bien puede ir el informe dirigido a un departamento de apoyo a la dirección y éste encargarse de elaborar el informe para posteriormente presentarlo al director general y consejeros de la institución.

Su uso por lo general es interno, pero en ocasiones su contenido es conocido por otras instituciones, como es el caso de la Secretaría de Hacienda o bien la Subsecretaría de la Banca Nacional.

Boletín

Este medio se utiliza cuando se les quiere hacer llegar una información a los empleados que resulta de una gran trascendencia para la institución

y que es necesario informarla antes de que se enteren por otros medios.

El boletín les llega diariamente a los empleados o bien se coloca en los pizarrones o tableros de anuncios con que cuente la institución.

Pizarrón de boletines

Es un medio de comunicación muy utilizado en todas las organizaciones. El material que se incluya en estos pizarrones debe ser controlado, el empleado debe saber que todo lo que esté expuesto ahí está aprobado por la dirección o el departamento encargado del mismo. Si cualquier persona puede suministrar información puede quitarle su carácter oficial y destruir su objetivo.

Las informaciones que se puedan manejar en un medio de tal magnitud son muy variadas; "algunos peritos en medios de comunicación entre la gerencia y los empleados sugieren que los pizarrones se apliquen tan solo a objetos educativos, y para impartir informes en los que esté interesado el empleado y lo beneficien. Como ejemplo pondremos: cambios en el personal superior de la gerencia, reglamentos que afecten directamente al empleado, nuevos planes de la compañía, etc." (15).

(15) BELLOWS, Roger. Psicología del personal en la industria y los negocios. México, ed. Diana, 1964, pág.120.

Folletos

Los folletos explican actividades que lleva a cabo la institución como puede ser sus préstamos hipotecarios, préstamos personales, planes de ahorro, de inversión, etc.

En algunas instituciones se emplea cuando ingresa un nuevo director. En este caso se distribuye entre todos los empleados un folleto donde viene su fotografía, un breve curriculum y el papel que va a desempeñar en la institución.

También se ocupa en la etapa inductiva entregándole al empleado de nuevo ingreso un pequeño folleto donde se destaquen de manera general aspectos importantes de la institución, mientras le hacen entrega del manual de bienvenida.

Cartas de Organización

"Una carta de Organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de Organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado en cargo de su función respectiva" (16).

Este tipo de cartas ayudan a que el empleado se entere rápidamente de cómo se encuentra organizada la compañía.

Manual de Procedimientos

Este manual da a conocer cómo deben efectuarse las diferentes labores en la compañía. Algunos proporcionan una guía general de la manera de realizar las funciones, otros contienen instrucciones específicas y detalladas.

El contenido de estos manuales es recomendable que se realice por los jefes de cada departamento y sean aprobados por la dirección general. En algunas instituciones existen áreas especializadas que se coordinan con los jefes de cada departamento para la realización de los mismos.

Manual de Bienvenida

Los manuales de bienvenida se proporcionan al personal en el momento de la inducción. Ríos Szalay manifiesta lo siguiente:

"Este es uno de los medios más importantes, en virtud de que representa uno de los primeros contactos del empleado con la institución y el más tangible de ellos, por lo que de este instrumento dependerá en gran parte la primera impresión u opinión que se forma el empleado sobre la organización" (17).

En estos manuales algunas instituciones editan la historia de la misma desde la fundación, proporcionando datos de su crecimiento, socios fundadores, gráficas comparativas de los últimos años, aumento de operaciones, clientela. Por lo general estas publicaciones se hacen durante aniversarios y se distribuyen entre directivos, jefes de departamento y clientela.

(17) RÍOS Szalay, Jorge. Relaciones Públicas, su administración. México, ed. Trillas, pág. 30.

Sistema de Sugerencias

Es un procedimiento formal que se utiliza para solicitar ideas del personal. Es una de las más importantes técnicas de comunicación "hacia arriba" y les da a los empleados la oportunidad de poder co municar sus inquietudes sin que intervengan los je fes inmediatos.

"Los sistemas de sugerencias tienen doble propósito:

- 1) Darle a la dirección el beneficio de las sugerencias del empleado respecto a cómo mejorar la eficiencia de la compañía... A menos que ha ya alguna forma sistemática de llevar estas ideas hasta la atención de la dirección, puede desperdiciarse una enorme reserva de ingenio y experiencia.
- 2) Levantar la moral del empleado dándole una opor tunidad de que exp rese sus ideas acerca de la forma en que ha de hacerse el trabajo"(18).

En ocasiones el empleado tiene alguna sugerencia o queja que expresar a la dirección de la institución, pero no cuenta con un medio adecuado para hacerla llegar, podría valerse de su jefe inmediato, pero tiene el inconveniente de que la idea afecte a éstos en su trabajo y entonces se detenga la sugerencia. Por ese motivo es más recomendable el uso de buzones establecidos para ellos.

(18) STRAUSS y Sayles. Op. cit. pág. 757.

Es conveniente el establecimiento de premios para aquellas sugerencias o iniciativas que sean puestas en práctica; de este modo la participación de los empleados se verá estimulada.

Encuestas de Actitud

El autor Frazier Moor., estima lo siguiente:

"Las investigaciones... Pueden definir y hacer conciencia en la administración de los problemas existentes y potenciales, y por ello ser una ayuda para determinar los objetivos y estrategias de un programa... Pueden revelar las razones de la apatía pública y sugerir conductos para evitarla, reemplazando con hechos el trabajo de adivinar".(19).

Es por ello que reviste gran importancia la realización de una encuesta de actitudes en cualquier institución para conocer las reacciones o necesidades, según sea el caso, que tiene el empleado de comunicación. Muchos funcionarios han creído conocer las necesidades de comunicación que tienen los empleados y se han equivocado rotundamente.

Las encuestas se realizan con todos los empleados o bien se escoge una muestra si se trata de una institución que cuente con un elevado número de recursos humanos.

Las preguntas pueden ser cerradas o abiertas y se debe cuidar en pedirle al empleado que no ponga su nombre con la finalidad de obtener la mayor objetividad en sus respuestas.

(19) FRAIZER Moore, H. Op. Cit, pág. 96.

Directorio Telefónico

Se utiliza el directorio para facilitar la comunicación interna entre los recursos humanos de la institución. En grandes empresas se utilizan carpetas con hojas impresas en donde se anota el orden alfabético, los nombres con los teléfonos y extensiones de los empleados de la institución.

Calendarios

Los calendarios constituyen un diario recordatorio, ya sean murales, de escritorio o de bolsillo. En ellos las organizaciones colocan algún mensaje de utilidad a los empleados, fotografías premiadas tomadas por algún empleado, etc.

Algunas instituciones dan especial realce a fechas en que se paga la nómina, días de descanso, etc.

Tarjeta de Recado

Consiste en un pequeño trozo de papel que puede o no contener el nombre de la persona que lo emite y que generalmente se utiliza en comunicaciones breves y rápidas. Por lo general contiene la información manuscrita, por lo que ahorra el tiempo de mecanografía y gasto del memorándum.

Se utiliza entre otras cosas para el envío de materiales o anexos, para recordar alguna cita o para solicitar algún documento.

Tarjetas de Personal

Todo supervisor debe tener una serie de tarjetas con los datos personales de cada uno de sus empleados, teléfono, dirección, número de nómina, antigüedad, puesto, para que en caso de urgencia no tenga que esperar el trámite que haga el departamento de personal. Es conveniente, por casos de enfermedad, tener un lugar donde localizar al empleado.

Revista para Empleados

Es un medio cuyo uso se ha generalizado por su diversificación, que permite a una institución mejorar las relaciones con sus empleados.

"Su objetivo primordial no es sólo suministrar información, sino más bien utilizar ésta como medio para fomentar el interés y comprensión de los empleados por la situación y problemas de la organización" (20).

La revista promueve la participación de los recursos humanos en ambos sentidos, ya que en la realización de la misma participan no solamente el departamento de comunicaciones internas, sino también los empleados con sus aportaciones internas, ayudando con ello a que la revista no pierda interés.

(20) RIOS Szalay, Jorge. Op. Cit. pág. 32.

Por lo general, se imprenen temas como información acerca de los objetivos, políticas y planes de la institución, informaciones deportivas y culturales, así como, las colaboraciones del personal.

Felicitaciones de Navidad y Año Nuevo

Es usual en muchas organizaciones hacerles llegar a los empleados una tarjeta o un telegrama de felicitación con motivo de un ascenso, o por ser su cumpleaños o por motivo de navidad o año nuevo.

Esto contribuye a que la moral del empleado se eleve considerablemente al sentir que se le está tomando en cuenta.

Placas de Escritorio

Una placa sobre un escritorio con el nombre de la persona que ahí trabaja, identifica a cada individuo, evitando confusiones y malas interpretaciones. En algunas instituciones los utilizan los funcionarios únicamente y en otros todo el personal. Son particularmente útiles para los empleados que tienen trato con el público.

Concursos

Los concursos son un medio ideal para fomentar las relaciones internas del personal, evitando la mono

tonía en que a veces cae la empresa, proporcionando además un tema de conversación interesante y un deseo de superación.

Los concursos pueden abarcar temas como fotografía, arte, o bien concursos sobre mejoras a la institución.

Con esto terminamos la parte correspondiente a medios de comunicación escrita; aunque la lista es larga se han seleccionado únicamente los medios de comunicación que se utilizan con mayor frecuencia en una organización, sobre todo los que cuentan con recursos humanos en abundancia.

Es de comprender que en una organización donde los recursos humanos son abundantes la comunicación es crita no es suficiente, por lo que se debe de combinar con la oral para obtener los resultados desea dos.

"La íntima relación entre las comunicaciones orales y escritas está hoy generalmente reconocida en tre las empresas más progresistas. Admiten la necesidad de las dos. Reconocen que, para ser plena mente efectivas, tienen que combinarse de manera eficiente en la forma de llevar las comunicaciones, complementándose una a otra". (21).

(21) NEWCOMB, Robert y SAMMONS, Marg. La Comunicación con los empleados en acción. México, ed. Herreros, Hnos., S.A., 1986.

2.3. MEDIOS DE COMUNICACION VISUAL Y AUDIOVISUAL

Las comunicaciones orales y escritas en muchas ocasiones se complementan con otros tipos de comunicación de gran importancia, actualmente, las cuales permiten abordar con mayor claridad algunos puntos, donde la comunicación oral y escrita - resulta insuficiente.

Adolfo Pimentel Mejía nos dice al respecto:

"La observación ha demostrado que el hombre, en sus contactos con el mundo sensorial, aprende en estas proporciones todo lo que conoce:

- 83.0% a través del sentido de la vista.
- 11.0% a través del sentido del oído.
- 3.5% a través del sentido del olfato.
- 1.5% a través del sentido del gusto.
- 1.0% a través del sentido del tacto. (22).

El empleo de medios audiovisuales disminuye el esfuerzo para comprenderse entre el emisor y el receptor, además proporciona mayor rapidez en el aprendizaje y en la comunicación de ideas.

A continuación se mencionan algunos medios de comunicación tanto visuales como audiovisuales.

Fotografías, Transparencias y Películas.

De acuerdo con los porcentajes que maneja el autor Adolfo Pimentel en su libro "Comunicación de ideas y Educación Audiovisual", podemos observar que la mayoría de los conocimientos que obtiene el hombre son a través de la vista, por lo que se puede deducir la importancia que tiene la comunicación por medio de fotografías, transparencias y películas.

En ocasiones se pueden utilizar en revistas, informes, cursos, etc. Es un medio ideal para el publicista y para la imagen de la institución hacia el exterior, pero no deja de ser menos importante para la comunicación con los recursos humanos. A través de este tipo de medio de comunicación pueden conocerse a los empleados y funcionarios del banco, así como a las sucursales del interior, etc.

Aparadores y Exhibiciones

Aparadores. Consisten en una colección de diversas técnicas visuales como dibujos, fotografías, diagramas, planos, carteles, que están ordenadamente dispuestos y acompañados de pequeñas explicaciones escritas.

Los temas resultan muy variados, pueden tratar del desarrollo de la institución, la compra de nuevas máquinas ó computadoras de informática, la firma de un nuevo convenio, planes publicitarios, etc. Es recomendable que cuando se haga un tipo de eventos como el mencionado, se invite a los recursos humanos de la institución a conocerla antes de abrir la exhibición al público.

Planos de ubicación de departamentos.

Cuando la institución está construyendo un nuevo edificio, ampliando sus instalaciones o cambiando de ubicación los departamentos, es conveniente notificar a los empleados en planos colocados en sitios estratégicos, la ubicación de cada departamento de nuevo edificio. Con esta medida se evitarán pérdidas de tiempo al trasladarse de un sitio a otro.

Carteles

Los carteles tienen por objeto la transmisión de un breve mensaje y deben atraer la atención del empleado, para lo cual se utilizan materiales de gran colorido, fotografías o dibujos ingeniosos. Los temas que presentan son generalmente para llamar la atención del empleado, ya sea en ahorro de tiempo, seguridad, limpieza, trato cortés, o bien para invitarlo a participar en labores de grupo, deportes, cuestiones educativas, seminarios, etc.

Los carteles son especialmente útiles cuando se trata de campañas de corta duración.

Cursos

En los cursos de capacitación que ofrecen las instituciones, se acostumbra la utilización de medios audiovisuales (proyectores, pantallas, retroproyectores, etc.) con la finalidad de que los participantes obtengan una mejor comprensión de la información que se les imparte.

Los medios de comunicación (orales, escritos, visuales y audiovisuales) están a disposición de la persona que se encargue de las comunicaciones internas de una institución, pero tendrá que tener especial cuidado en desarrollar un criterio adecuado de análisis, selección y combinación de estos medios, por lo que es muy importante saber escoger los que pueden proporcionar mayores beneficios en la comunicación y a lograr los objetivos de la institución.

CAPITULO V

INVESTIGACION Y ANALISIS DE LOS
MEDIOS DE COMUNICACION INTERNA
QUE ACTUALMENTE EXISTEN EN LA
INSTITUCION BANCARIA .

V. INVESTIGACION Y ANALISIS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION INTERNA QUE ACTUALMENTE EXISTEN EN LA INSTITUCION BANCARIA.

En primera instancia, se comenzará la investigación y el análisis de los medios de comunicación interna que existen en Banca Cremi, a través de técnicas cuantitativas y cualitativas que nos ayuden a conocer con precisión y confiabilidad si la producción de los medios en la institución es la adecuada.

Los medios son los siguientes:

1. REVISTA INTERNA
2. MANUAL DE BIENVENIDA
3. CIRCULARES
 - 3.1. CIRCULARES PRODUCIDAS EN EL AREA METROPOLITANA
 - 3.2. CIRCULARES PRODUCIDAS EN GUADALAJARA
4. ORGANIGRAMA

Dentro de este capítulo se ha dejado fuera de investigación y análisis a la comunicación oral y a la comunicación escrita como son los memoranda, cartas o cualquier otro medio de carácter individual. El estudio de estos se hará a través de la encuesta, tema del siguiente capítulo.

En este capítulo tampoco se llevó a cabo ninguna investigación en relación a los medios de comunicación ascendente, ya que la institución no cuenta con algún medio de esta naturaleza.

Se puede considerar que dentro de este capítulo fueron objeto de investigación y análisis los medios formales de comunicación más representativos del banco.

El objetivo del presente capítulo es establecer los siguientes puntos, respecto a los medios utilizados en la institución.

Medios utilizados.

Uso que se les esté dando.

Persona o departamento responsable de su manejo.

Distribución.

Contenido de los mensajes.

Emisores.

Receptores.

Alcance de cada uno de ellos.

Al finalizar la investigación de cada uno de los medios de comunicación se anota una conclusión individual, mismas que servirán de base conjuntamente con la encuesta del capítulo VI para la formulación del Programa de Comunicación Interna para Banca Cremi, S.N.C.

1. REVISTA INTERNA

Análisis y evaluación de los números 00 y 01 de la revista "ENLACE". Para el análisis de esta publicación se consideraron los dos primeros números de la revista. Los números analizados son los correspondientes a junio (número 00) y septiembre (número 01) de 1985. Es importante aclarar que el total de revistas producidas fue de tres, únicamente.

I. INFORMACION GENERAL

a) Nombre de la publicación. Para elegir el nombre de la revista se organizó un concurso en el cual se invitó a todos los empleados de la institución a que le pusieran el nombre de la publicación.

El nombre de la revista elegido fue "ENLACE " .

b) Periodicidad. La aparición de la revista es bimestral, el número 00 apareció en el mes de junio, por lo que el segundo número debió aparecer en los primeros días de agosto; la misma se distribuyó en el mes de octubre con folio de septiembre, es decir, con un atraso de dos meses.

c) Tiraje. El número de ejemplares es de 5 000.

d) Distribución. La distribución de esta publicación se realiza totalmente entre el personal de la institución. Se distribuye a través del servicio de mensajería interna a todos los empleados en sus lugares de trabajo.

e) Responsable. La Subdirección Ejecutiva de Recursos Humanos, Area de Comunicaciones Internas, son los responsables de la elaboración y distribución de la revista.

f) Antigüedad. La revista ENLACE se empezó a publicar en el mes de junio de 1985.

g) Descripción. La revista es tamaño carta (21.6 x 28.3), de 20 páginas, a dos tintas en sus interiores, a todo color en la primera de forros, una tinta extra (el tono negro de la cuarta de forros), en la parte interior del lado izquierdo de la primera de forros abajo del diseño corporativo de Banca Cremi se encuentra el folio de la revista (fecha, número y volumen). En los dos números analizados se notó que el segundo no conservó ni el orden, ni el tamaño de letra de los elementos del folio de la revista.

Número 00

Folio: Junio 1985 número 00 volumen 1

Número 01

Folio: Septiembre de 1985 año 1 volumen 1 número 1

A fin de que la revista guarde cierto orden y uniformidad en su presentación, será conveniente que en la primera de forros se conserven algunas características permanentes, como es el caso del folio.

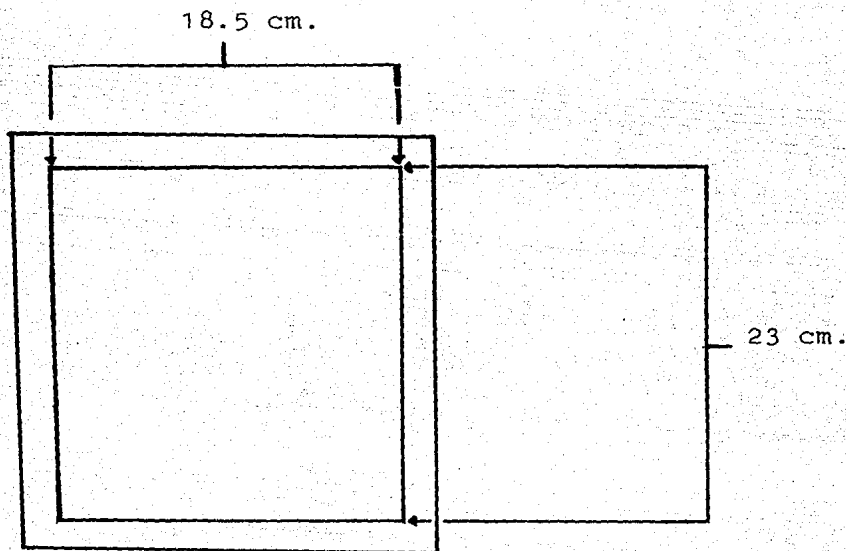
II. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA REVISTA ENLACE

a) Formato. Para analizar el formato se procedió a diagramar los cuatro elementos esenciales de una publicación, es decir, textos, fotografías, títulos y subtítulos, así como elementos decorativos, Los resultados son los siguientes:

	REVISTA 00		REVISTA 01	
	Cm.2	%	Cm.2	%
Textos	1,518.58	17.84	3,480.33	40.89
Fotografías	433.58	5.09	740.62	8.70
Títulos y subtítulos	325.36	3.82	243.32	2.85
Elementos decorati- vos	1,212.75	14.38	948.10	11.14
T O T A L E S	3,490.27	41.13	5,412.37	63.50

Espacio de la revista ENLACE

18.5 x 23 = 425.5 Cm² x 20 = 8,510.0 Cm²



- b) **Temática.** En lo que se refiere a los temas tratados en la publicación, los resultados se observan en el cuadro No. 1 de temas de la revista. (Ver apéndice, pág.239).
- c) **Géneros periodísticos.** Los géneros periodísticos utilizados en la publicación que nos ocupa son los siguientes:

	<u>No. de veces</u>	<u>% de veces</u>	<u>espacio en Cm.2</u>	<u>% espacio</u>
Información noticiosa	22	81.48	5,861.08	84.94
Reportaje	2	7.40	352.74	5.11
Editorial	2	7.40	217.41	3.15
Entrevistas	1	3.70	468.61	6.79
T o t a l ...	27	100.00	6,899.84	100.00

Nota: Para la medición se consideraron textos, ilustraciones y chistes.

- d) **Procedencia.** En cuanto al lugar de donde viene el material utilizado en la revista, los resultados son los siguientes:

	<u>No. de veces</u>	<u>% de veces</u>	<u>espacio en Cm.2</u>	<u>% espacio</u>
Depto. de co- municaciones Internas	14	55.55	4,068.26	59.91

De otros departamentos	7	25.92	594.75	8.75
Sucursales del interior	3	11.11	1,275.29	18.80
Sucursales Zona Metropolitana	0	0	0	0
Otras fuentes	3	7.40	851.29	12.53
T O T A L E S .	27	100%	6,789.59	100%

Se considera como otras fuentes a otras revistas o publicaciones, de las cuales se tomó el material para la realización de la revista ENLACE.

- e) Material escrito por empleados. Con objeto de determinar el grado de cooperación del personal de la institución en el suministro y redacción del material para la publicación, se realizó el siguiente análisis:

	<u>No.de veces</u>	<u>%de veces</u>	<u>espacio en Cm.2</u>	<u>%espacio</u>
Material producido en el Depto. de Comunicaciones Internas	14	51.85	4,068.26	59.9
Material producido por los empleados de la institución	10	37.03	1,870.04	27.54
Material tomado de otras fuentes	3	11.11	851.29	12.53
Total...	27	100%	6,789.59	100%

- f) Secciones fijas. La revista tiene 11 secciones fijas; existen doce con OPORTUNIDADES, sólo que en el número 01 no apareció ésta.

EDITORIAL

UN RECORRIDO POR CREMI

PRODUCTIVIDAD

ESTELARES CREMI

ACCION DEPORTIVA

EVENTOS

FORO CREMI

TU OPINION

CHISTES O PASATIEMPOS

SABIAS QUE

REUNIONES ANUALES

- g) Diagramación de la revista. Para establecer un análisis de la diagramación usada en esta publicación se estudiaron los siguientes elementos:

Columna, fotografías, elementos decorativos, títulos y subtítulos.

Largo de la columna	No. de veces	Longitud total	Porcentaje
4.1 cm	1	4.1 cm	68%
5.0 cm	1	5.0 cm	.82%
8.4 cm	28	235.2 cm	39.03%
9.5 cm	1	9.5 cm	17.57%
10.2 cm	1	10.2 cm	1.69%
16.8 cm	4	67.2 cm	11.15%
16.9 cm	10	169.0 cm	28.04%
17.0 cm	5	85.0 cm	14.10%
17.3 cm	1	17.3 cm	2.87%
Totales..	52	602.5 cm	100%

De este análisis se tomaron las más representativas, esto es, las que se repetían con mayor frecuencia.

Número de fotografías. El número de fotografías que existen en las revistas analizadas es de 14.

NUMERO 00

	No. de páginas	Porcentaje
Ninguna fotografía	15	83.33
Una fotografía	2	11.11
Dos fotografías	1	5.5
Total...	18	100%

NUMERO 01

Ninguna fotografía	10	55.55
Una fotografía	7	38.88
Tres fotografías	1	5.5
Total...	18	100%

Este análisis se realizó sin tomar en cuenta las fotografías de los empleados de nuevo ingreso, por ser un dato que podría alterar de manera considerable el análisis y, en consecuencia, darnos un promedio erróneo.

ELEMENTOS DECORATIVOS

NUMERO 00

	No. de página	Porcentaje
Ningún elemento	1	5.55
Un elemento	16	88.88
Dos elementos	1	5.55
Totales..	18	100%

NUMERO 01

Ningún elemento	4	22.22
Un elemento	12	66.66
Dos elementos	1	5.55
Tres elementos	1	5.55
Totales..	18	100%

El número total de elementos decorativos en las dos revistas es de 36. Si sumamos las fotografías con los elementos decorativos obtenemos los siguientes resultados.

Fotografías	14	28.57
Elementos decorativos	36	71.42
Totales..	50	100%

Tomando en cuenta que las páginas analizadas fueron 36 se obtiene lo siguiente:

$$36 \div 50 = 1.38\%$$

Número de personas que aparecen en las fotografías *.

	NO. DE VECES	PORCENTAJE
Una persona	4	30.76
Entre 2 y 8 personas	0	0
Nueve o más personas	9	69.29
Total ..	13	100%

NUMERO 00

ANCHO DE LOS TITULOS Y SUBTITULOS. (cm).	NO. DE VECES	PORCENTAJE
.6	7	46.66
.7	3	17.64
1.5	2	11.76
1.6	3	17.64
Totales ..	15	100%

NUMERO 01 (cm).

.3 ~	6	33.33
.6	6	33.33
.7	4	22.22
.8	2	11.11
Totales ..	18	100%

~ Más representativos.

*Se hace la aclaración que hay una fotografía que no fue considerada para este análisis y que aparece en la revista 01 debido a que es - la fotografía del edificio de Actibanco Guadalajara.

CONCLUSIONES

1. El nombre de la publicación y el mecanismo llevado a cabo para su publicación son los adecuados.
2. La publicación de la revista no se ha llevado a cabo de acuerdo con la periodicidad bimestral originalmente establecida, por lo que ha perdido continuidad y oportunidad.
3. El número de ejemplares, 5,000, alcanza sobradamente para proporcionar un ejemplar a cada empleado.
4. El sistema de distribución que tiene la revista ENLACE es el adecuado.
6. En lo que se refiere al análisis de los elementos esenciales de la publicación, textos, fotografías, títulos, subtítulos y elementos decorativos, se observa que no es el adecuado, ya que los textos en el número 00 ocupan aproximadamente el 43.06%, habiendo un total desequilibrio del texto con las fotografías y los elementos decorativos, estos dos últimos se utilizan como elementos de apoyo al texto y no como elementos principales.

El análisis relativo al uso de los espacios de la revista indica que en el número 00 se utilizó en un 41.13% y el número 01 se utilizó en un 63.58%. Por lo que se recomienda aprovechar mejor el espacio disponible.

7. En lo que se refiere a los temas tratados en la publicación, el análisis muestra que los temas que ocupan un mayor espacio son: de información en general, informaciones deportivas e informaciones culturales. Los tres ocupan un 46.52% del contenido de la revista. Por otra parte, los temas: nuevos empleados, entrevistas al personal, cuento, poesía, información sobre departamentos y sucursales y participación del banco a algún evento, ocupan un 31.88% de espacio.

Se observa la tendencia a destinar mayor espacio a los temas de información general, actividades deportivas y culturales, que predominan en los números de la revista.

8. Por lo que respecta a los géneros periodísticos utilizados, la información noticiosa ocupa el primer lugar con el 84.94% del espacio disponible, lo cual a primera vista podría significar una tendencia positiva, pero si se considera la periodicidad de la revista ENLACE (bimestral) y que el material debe ser enviado con un mes de anticipación a la imprenta, habrá muy pocas oportunidades para proporcionar por este medio una noticia reciente y oportuna.

Por lo tanto, la función informativa de esta publicación --- queda casi sin efecto, limitándose a ser un órgano repetitivo y que sirve de refuerzo de las noticias previamente conocidas.

Los demás géneros periodísticos son utilizados en pocas ocasiones (editorial 3.15%, entrevista 6.79% y reportaje 5.11%).

No se han utilizado otros géneros periodísticos que podrían tener cabida en la revista y que podrían darle una imagen de más actualidad, como la crónica por ejemplo.

9. Por los resultados obtenidos de procedencia del material utilizado para los contenidos de la revista se deduce que el personal que trabaja en las sucursales en la Zona Metropolitana se encuentra sin ninguna participación en la misma.

El 59.91% procede del Area de Recursos Humanos, Departamento de Comunicaciones Internas: un 18.78% de otros departamentos y el 12.53% de otras fuentes.

Es comprensible que por tratarse de las primeras publicaciones, se observe una mayor participación del Area de Recursos Humanos (59.91%) sin embargo debe cuidarse en lo futuro que los empleados de la institución tengan una mayor participación.

10. La publicación cuenta con 12 secciones fijas.

En una revista como la presente se acostumbra que existan cuando más 5 ó 6 secciones fijas, con la finalidad de darle cierta variedad a los contenidos que se manejan.

Con base en esto, se tendrá un mayor espacio para incluir en cada uno de los números de la revista, secciones que puedan despertar en el lector una mayor expectativa.

11. En cuanto a la diagramación de la revista, el largo de la columna de 8.4 cm. se repite 28 veces, dando un porcentaje aproximado del 39.03% de espacio, y el largo de la columna de 16.9 cm. tiene un promedio aproximado de 28.04%; sumados los dos nos dan un total de 67.03%.

De las apreciaciones anteriores puede desprenderse que la revista ENLACE no ha tenido una diagramación dinámica y ágil, ya que utiliza por lo general el mismo patrón dejando sin ninguna movilidad sus páginas.

Hasta el momento se refleja una diagramación completamente plana.

12. Por lo que respecta a las fotografías y elementos decorativos que sirven de apoyo a los contenidos de la revista se concluye lo siguiente:

- a) Los elementos decorativos superan al número de fotografías (71.42%) del primero y 28.57% del segundo, si bien es cierto que cada uno de estos elementos ayudan a que la revista tenga un mayor atractivo no se debe abusar de los mismos. Se debe buscar un equilibrio.
- b) Si sumamos fotografías y elementos decorativos resultaría un promedio de 1.38% por página, teóricamente resultaría bueno, sin embargo, se se analiza página por página, se aprecia que este promedio es relativo cuando las fotografías no van de acuerdo al contenido y algunos elementos decorativos se repiten.
- c) Sería conveniente que en algunas fotografías se anotara el pie de foto, pues consigue agilizar el ritmo informativo, además de que los empleados se enterarán más fácilmente de quienes son las personas que aparecen en las fotografías.
- e) El tamaño de los elementos decorativos en la mayoría de los casos es el adecuado; solamente en dos, fundamentalmente, se observa que su tamaño ocupa demasiado espacio en sus páginas respectivas.

REVISTA 00

Título	No. de páginas	cm.2	%
¿ SABES NO TENGO NOMBRE ?	2	181.98	42.76
¿SONRIE?	20	151.74	35.66

Por lo que se recomienda aproveche mejor el espacio colocando algún texto o más caricaturas según sea el caso.

13. En cuanto al análisis de los títulos y subtítulos se observa que se utiliza más o menos siempre el mismo ancho de tipo de la otra (.6) ó (.7) para los títulos y (.3) para los subtítulos . Sin embargo, si se -- analiza página por página se encontrará que los tipos utilizados son de diferente familia, esto se aprecia -- con mayor frecuencia en el número 01. Por lo que se estima conveniente que los tipos que se utilizan en los títulos de la producción de la revista, sobre todo, los de las secciones, sean homogéneos.

Asímismo, se debe de cuidar que los títulos no se -- repitan dos veces en una misma página, ya que resulta redundante (ver página 14 de la revista 01).

ASPECTOS QUE SE RECOMIENDA TOMAR EN CUENTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE PRODUCCION DE LA REVISTA ENLACE

Con el objeto de hacer más ágil el proceso de producción de la revista y a fin de mejorarla en todos sus aspectos, se proponen a continuación algunos puntos que se estima pueden contribuir a ello:

1. A efecto de contar con las bases y criterios necesarios para la adecuada orientación de los fines de la revista debe procederse desde luego, a obtener la versión definitiva del proyecto de la revista; el proyecto deberá ser enviado al Comité Editorial para su aprobación.
2. En tanto se logra un mayor grado de maduración en el proceso de producción de la revista, el material de la misma sólo podrá enviarse a impresión, previa autorización del Comité Editorial.
3. La Subdirección de Recursos Humanos se encargará de establecer la corresponsalía necesaria con las principales áreas de la institución para obtener la información que se estime de interés para su publicación.
4. Los corresponsales deberán enviar información a la Subdirección de Recursos Humanos, de aquellas actividades del personal de su localidad o departamento que consideren que sean de interés para el resto de los empleados y que, en su opinión, incidan en la temática que previamente se les haga llegar.
5. Para la mejor comprensión y adecuación de los temas que envíen los corresponsales, será conveniente que a sus colaboraciones se les haga una revisión en cuanto a su redacción, ortografía y se ocupe algún género periodístico para estructurar mejor su contenido.

Las aportaciones y colaboraciones que reciba la Subdirección de Recursos Humanos de sus corresponsales las deberá revisar y adecuar a efecto de que se pueda proceder a su aplicación.

En su defecto, solo se incluirán aquellas aportaciones cuyo estilo se sujeten a algún género periodístico y a las reglas gramaticales correspondientes.

6. El Departamento de Comunicaciones Internas mantendrá una lista de posibles colaboradores de la revista, a los cuales les podrá proponer que escriban artículos de interés sobre su especialidad o sobre algún otro tema.

7. Al temario contenido en los números de las revistas analizadas, se adicionarán los siguientes temas:

- . Información acerca de los objetivos, políticas y planes de la directiva.
- . Información sobre mejoras de la institución en general, por ejemplo, expansión de la organización (nuevos departamentos o sucursales; aumentos de puestos y mejora a los servicios bancarios que se prestan a la clientela), adquisiciones de nuevos equipos.
- . Explicaciones accesibles a todo el personal de Banca Cremi, sobre artículos o partes de la legislación laboral que afecte, así como, de la legislación interna de la institución (Reglamento Interno de Trabajo y demás disposiciones).
- . Noticias tendientes a resaltar la importancia de la participación del personal; por ejemplo, notificar sobre reconocimiento o trabajos relevantes (individuales o de grupo), promociones del personal, nuevos nombramientos, etc.

- Información sobre los programas de desarrollo al personal - cursos de capacitación, promociones, becas, etc. tendientes a motivar el deseo de superación del personal.

- Temas educativos y culturales, tratados con ameneidad; por ejemplo: condensaciones de novelas literarias de calidad, - información de los diversos eventos culturales de los valores nutritivos de ciertos alimentos, etc.

8. La revista deberá mantener el balance adecuado entre las noticias de la institución, noticias de materiales de otras fuentes. De preferencia, se debe buscar mantener lo siguiente:

- | | |
|---|-----|
| • Noticias de y sobre empleados. | 50% |
| • Noticias de la institución. | 30% |
| • Noticias o materiales de otras fuentes. | 20% |

9. El formato o diagramación de las páginas de la publicación debe mantener un balance adecuado y agradable a la vista de los elementos que lo integran. El balance al que se debe pretender es el siguiente:

- | | |
|--|----------|
| • Textos | 45 a 50% |
| • Fotografías y/o elementos decorativos. | 25 a 30% |

- . Titulares 10 a 15%
- . Espacio en blanco 5 a 10%

10. Se deberá evitar rebasar este balance en cada una de las páginas, por lo que no debe haber páginas solamente con textos o solamente con fotografías.
11. Se deberá evitar, en lo posible, incluir fotografías en grupos mayores de cinco personas con la finalidad de que las personas o empleados que aparezcan en ellas sean destacadas e identificadas con facilidad.
12. El tamaño de las fotografías publicadas debe ser suficiente para apreciar perfectamente el contenido de las mismas.
13. Se deberá evitar incluir en el contenido de esta publicación noticias ya conocidas previamente por el personal a través de otros medios de comunicación. Se debe buscar que el contenido sea novedoso para los receptores.
14. Las revistas deberán ser distribuidas a los empleados de la institución a principios de la segunda quincena de: (23)

No.

- 03 15 de febrero
- 04 15 de abril
- 05 17 de junio
- 06 16 de agosto
- 07 15 de octubre
- 08 13 de diciembre

(23) Esta candelarización fué tomada en base a la que envió el Area de Recursos Humanos a la Secretaría Particular de la Dirección General y Relaciones Públicas.

Para lo anterior, se recomienda que la Subdirección de Recursos Humanos programe las actividades siguientes para cumplir con las fechas convenidas.

- . Planeación del número de la revista
- . Solicitud de materiales
- . Recepción del material completo
- . Redacción de los materiales
- . Planeación del formato
- . Revisión y redacción de originales
- . Envío del material al Comité Editorial
- . Envío del material de imprenta
- . Revisión de pruebas
- . Recepción de revistas
- . Distribución

15. El proyecto de la revista, así como los números que hasta la fecha se han publicado, se han formulado sin tener en cuenta la opinión, preferencias y gustos del personal a quien se destina.

Con la publicación, en diciembre de 1985 del número 02 de la revista, ésta cumplió más de medio año en su aparición.

Con el fin de ampliar perspectivas y aprovechar las experiencias hasta ahora tenidas en la publicación de la misma, puede ser oportuno realizar ahora una encuesta con los fines antes señalados.

ENCUESTA A LOS LECTORES DE LA REVISTA ENLACE
(proyecto)

INTRODUCCION

A Banca Cremi le interesa conocer su OPINION PERSONAL sobre la producción de la revista ENLACE, con el objeto de estudiar las posibilidades de mejorarla o modificarla y, en consecuencia, que siga siendo un medio de comunicación idóneo para los recursos humanos de la institución.

Le rogamos a usted considerar que si nos envía este cuestionario antes del 3 de marzo nos será de mayor utilidad.

Le agradeceremos que las respuestas a esta encuesta sean espontáneas y reflejen su opinión de manera objetiva.

No escriba su nombre. Todas las encuestas recibidas serán tratadas con una completa confidencialidad y no se estudiarán individualmente, sino en conjunto.

Todas las preguntas que se formulan en este cuestionario tienen varias respuestas, señale con una (x) o un (*), según sea el caso, la que usted crea más conveniente.

Hay algunas preguntas en las que además de una x o un * hay que sugerir algo, le rogamos lo haga con toda claridad.

1.- ¿Lee usted ENLACE?

- () Siempre
 () Casi siempre
 () De vez en cuando
 () Nunca

2.- ¿Qué tanto lee de ENLACE?

- () Solamente lo hojeo
 () Leo algunas páginas
 () Leo aproximadamente el 50% de su contenido
 () Leo casi todas las páginas
 () La leo totalmente

3.- ¿Con qué periodicidad considera que debe publicarse ENLACE?

- () Mensual
 () Bimestral
 () Trimestral

4.- ¿Le gustaría que ENLACE...

- () Tuviera más fotografías y menos texto?
 () Tuviera más texto y menos fotografías?
 () No cambiara?

5.- En general, ¿que opina de ENLACE?

- () Me gusta y leo con interés cada número
 () Extrañaría a ENLACE si la institución lo descontinuara
 () No me brinda ninguna utilidad
 () Me gustaría más si _____

Sugiera los cambios que usted desea que se le hagan en su presentación y contenido.

6.- Por favor marque con un (*) los temas sobre los cuales desearía información a través de ENLACE, y con dos (**) los que le son de mayor interés

- () Ascensos del personal
 () Reportajes y fotografías de la organización y funcionamiento de las diversas áreas que componen la institución.
 () Chistes, pasatiempos y caricaturas.

- Información sobre las prestaciones del Banco.
 - Información sobre eventos organizados por la Institución.
 - Logros más importantes que opera la institución.
 - Entrevistas a diversos colaboradores de la Institución.
 - Reportajes sobre las diversas sucursales con las que cuenta Banca Cremi.
 - Cómo mejorar y proteger la salud.
 - Favor de indicar algunos otros temas que sean de su interés.
-
-

7.- ¿ Qué hace con ENLACE después de hojearla o leerla ?

- La llevo a casa
- La colecciono
- La doy prestada
- La obsequio
- La desecho

8.- Información general :

- | | |
|------------------------------------|---|
| a) Sexo | b) He trabajado en Banca Cremi |
| <input type="checkbox"/> Masculino | <input type="checkbox"/> Menos de 5 años |
| <input type="checkbox"/> Femenino | <input type="checkbox"/> Entre 5 y 10 años |
| | <input type="checkbox"/> Entre los 10 y 15 años |
| | <input type="checkbox"/> Más de 15 años |

- e) Ubicado en
- Interior de la República
 - Zona Metropolitana

NOTA:

Para facilitar el análisis posterior de estos cuestionarios, debe preverse su evaluación en forma electrónica.

2. MANUAL DE BIENVENIDA (Análisis)

El manual de bienvenida es un medio de comunicación formal -- descendente que se entrega por lo general a los empleados de -- recién ingreso a la institución y sirve de guía para que el -- personal se entere, más fácilmente, de sus derechos y obliga-- ciones que adquiere al prestar sus servicios en el banco.

1.- Descripción del Manual

El manual tiene como título "bienvenido...!", es de tamaño me-- dia carta en forma horizontal y tiene 26 páginas de extensión.

La portada es a una tinta, tiene en la parte central un dibujo con tres muñecos abrazados y dando, dos de ellos, un saludo. -- En la parte inferior de la portada cuatro líneas en negro, pa-- ralelas; quedando al final el logotipo y nombre de la institu-- ción.

La encuadernación es a base del sistema de grapas.

Las secciones que tiene este Manual son las siguientes:

- a) Bienvenida.
- b) Historia de la Banca.
- c) Sistema Bancario Mexicano.
- d) Origen de Banca Cremi.
- e) Filosofía de la institución.
- f) Nuestros servicios.
- g) Prestaciones: económicas, sociales, culturales y deporti-- vas.
- h) ¿Qué espera Banca Cremi de tí?

2.- Observaciones

Diseño:

- El formato en tipo italiano para la realización de un medio de comunicación interna como el presente es el adecuado, ya que facilita la lectura de su contenido.
- El dibujo de la portada está de acuerdo al contenido de la publicación aunque en algunas ocasiones es aconsejable poner aquellas características más representativas de la institución, como por ejemplo: el edificio de Banca Cremi S.N.C. o bien una serie de fotografías de algunos de los recursos humanos de la institución, el emblema de la institución, etc.
- Se propone que el título se ubique en la parte central de la portada o bien arriba o abajo del dibujo, con la finalidad de que el nuevo empleado reciba el mensaje "bienvenido..." en forma directa e instantánea.

Encuadernación:

Es conveniente que el manual de bienvenida esté siempre actualizado por lo que el área de Recursos Humanos deberá velar porque así permanezca, cambiando o agregando aquella información que sea necesaria y utilizando un sistema de encuadernación que permita intercalar hojas adicionales, sin tener que editar el folleto con cada cambio.

Estructura:

Sería conveniente que la publicación contara con un índice y sus páginas fueran numeradas.

Redacción:

Existen párrafos que no están bien estructurados, por lo que valdría la pena que se corrigieran, para que se obtenga de los mismos la claridad deseada y puedan ser bien comprendidos.

Fecha de Publicación:

No tiene fecha de publicación por lo que sería conveniente ponerle el folio.

Contenido:

Se propone agregar los siguientes temas:

- Estructura Organizacional;

Hacer del conocimiento de los nuevos empleados el organigrama de la institución, el cual le ayudará a ubicar el área a la que pertenece y podrá conocer más a fondo la organización del banco.

- Lo que te ofrece el Banco;

En la sección de prestaciones quizás sea más conveniente que se titule "¿QUE TE OFRECE BANCA CREMI A TI?" de esta manera será más a fin con el título que lleva la siguiente sección "¿QUE ESPERA BANCA CREMI DE TI?".

A continuación se ofrecen algunos otros contenidos que podría llevar esta sección.

- 1.- Seguro de vida, que queda establecido con la firma del contrato.
- 2.- Seguro de automóvil.
- 3.- Seguro contra accidentes.
- 4.- Subsidio de renta.
- 5.- Fomento deportivo (deportes que pueden practicarse en el Banco.

- Prestaciones de tipo social:

1) Servicio Médico; aunque se hace mención en el manual se podría agregar lo siguiente:

- 1.- Análisis de laboratorio, rayos X, o cualquier otro examen, ordenado por médicos autorizados.
- 2.- Atención médica a domicilio.
- 3.- Servicio de farmacia.
- 4.- Servicio de ópticas.
- 5.- Servicio dental.
- 6.- Cirugía.

servicio de Banca Cremi, gozará de un 50% más los beneficios que en dinero establece la ley del Seguro Social.

3.- Dote Matrimonial, se otorga cierta cantidad de dinero, la cual depende de la antigüedad que se tenga dentro del I.M.S.S. considerándose un mínimo de 150 semanas de cotización en el Seguro Social.

- INFONAVIT. Ubicarlo en prestaciones sociales y mencionar lo siguiente:

La institución aporta el 5 % del salario de cada trabajador para crear un fondo que le permita un crédito para la construcción o mejora de su casa.

- Otros Aspectos.

Revista ENLACE. Se elabora bimestralmente y por medio de ella podrán conocer los empleados de nuevo ingreso mejor las actividades del Banco y de sus compañeros. Hacer mención que la revista es exclusivamente para el personal.

- Días de descanso.

Además de los sábados y los domingos, la Comisión Nacional Bancaria, marca los días que son de descanso obligatorio.

- 1.- 1° de enero
- 2.- 5 de febrero
- 3.- 21 de marzo
- 4.- 1° de mayo
- 5.- 16 de septiembre
- 6.- 20 de noviembre
- 7.- 1° de diciembre (al inicio de un nuevo periodo presidencial)
- *8.- 5 de mayo
- *9.-jueves y viernes santos
- *10.- 1° de septiembre
- *11.- 12 de octubre
- *12.- 2 de noviembre
- *13.- 12 y 25 de diciembre

* Los señala la Ley Federal del Trabajo como obligatorios.

- Jornada de Trabajo.

Informar que la jornada de trabajo es de 40 horas máximo a la semana. Que los días sábados y domingos se consideran de descanso, salvo para los empleados de vigilancia y para los que en forma rotatoria deban hacer guardias.

- Dibujos o Fotografías.

Se propone, también, que los contenidos de la publicación se apoyen con dibujos y fotografías. De esta manera se conseguirá una mayor agilidad y gusto por su lectura.

3. C I R C U L A R E S

A continuación se presenta la investigación y el análisis que se realizó a las CIRCULARES que se producen en Banca Cremi, S.N.C., tanto en el Area Metropolitana como en el interior de la República Mexicana.

3.1 AREA METROPLITANA

Fuente:

Las circulares que se envían a los recursos humanos de la institución se originan fundamentalmente de la Subdirección Eje-cutiva de Organización del Area Metropolitana. Aunque existen algunas circulares que se generan de otras áreas como es el caso de Recursos Humanos.

Procedimiento Interno: (24)

- Si alguna dirección de determinada área en especial con sidera necesario emitir alguna circular que pueda ser de importancia para los funcionarios y/o los empleados de la institución le solicita la realización de la misma a la Subdirección Ejecutiva de Organización.
- La dirección interesada envía una carta al área de organi zación con la firma de visto bueno del director de la misma, donde le informa sobre el contenido que debe llevar la circular.

(24) Datos proporcionados por el área de Organización del Banco investi- gado.

El Area de Organización revisa el contenido de la circular y se encarga de estructurar la información de acuerdo a los formatos previamente establecidos por la misma.

Posteriormente el Area de Organización le envía a la dirección que solicitó la circular, una copia de la misma para que sea revisada y, en consecuencia, se firme su aprobación.

Ya firmada su aprobación el Area de Organización le solicita al Departamento de Correspondencia le reproduzca las copias que sean necesarias, y puedan llegar a los funcionarios y/o empleados de la institución, según sea el caso, con toda oportunidad.

Procedimiento en sucursales

El motociclista de correspondencia, se encarga de dejarle una copia de la circular a la secretaria del gerente y otra copia al subgerente administrativo.

Posteriormente, el gerente al tener la circular realiza una junta con el subgerente de relaciones y las asesoras de inversiones con el fin de leerles la circular y le firman de haber recibido la información.

Asimismo, el subgerente administrativo hace lo propio con los cajeros y demás recursos humanos de la sucursal, también le firman de haber recibido información.

En departamentos:

La circular se hace llegar a los departamentos del banco por medio de una persona de Correspondencia a los funcionarios del departamento.

- El gerente o jefe de departamento se encargan de informar a sus empleados del contenido de la circular, no la firman de recibido, únicamente se enteran de la misma.

Análisis

Se tomaron en cuenta todas las circulares que se produjeron en un período de cuatro meses en la institución para su análisis.

Los resultados son los siguientes:

- Período estudiado: del 1 de enero al 30 de abril
- Total de semanas: 18 semanas
- Número de circulares: 119 circulares
- Promedio de circulares por semana: 7 circulares

Receptores de las circulares

	No.	% de circulares	Promedio de circulares por semana
• A todo el personal	39	32.77	2
• Funcionarios Area Bancaria Metropolitana	78	65.55	4

• Empleados Area Ban caria Metropolitana	75	63.03	4
• Funcionarios Area Ban caria Interior de la República	70	58.82	4
• Empleados Area Banca ria Interior de la República	68	57.14	4
• Funcionarios Area Ad ministrativa Metro politana	22	18.49	1
• Empleados Area Admi- nistrativa Metropli tana	20	16.81	1
• Funcionarios Area Ad ministrativa Inte -- rior	19	15.97	1
• Empleados Area Admi- nistrativa Interior	16	13.82	1

Emisores de las sucursales

No. % total de
circulares

• Subdirección Ejecuti- va de Organización	119	100
---	-----	-----

- . Recursos Humanos
- . Otras

Asuntos tratados en las circulares

	No.	% total de circulares
. En relación a los <u>ser</u> vicios que presta la Institución	3	2.52
. En relación a las <u>in</u> versiones	6	5.04
Políticas		
Aperturas de con-- tratos		
Tipos de inversio-- nes		
Tasas de interés		
Depósitos y retiros de valores		
Cancelación de con-- tratos.		
. En relación a cheques	5	4.20
Políticas		
Cheques de 2101		
Cheques certifica-- dos		
Cheques de ventani-- lla		
Cheques de caja		

Documentos de cobro
inmediato.

• En relación a cambios y remesas	9	7.56
Políticas		
Compra-Venta de di- visas		
Compra-Venta de oro y plata		
Compra-Venta de Che- que se Viajero		
Venta y liquidación de giros		
Venta y liquidación de órdenes de pago		
Remesas nacionales y extranjeras		
Cobranzas nacionales y extranjeras		
• En relación a los cré- ditos	17	14.29
Políticas y faculta- des de crédito		
Cremi-cuentas		
Tarjetas de crédito		
Créditos comercia- les		
Financiamientos es- peciales		
• En relación a la con- tabilidad	7	5.88
Políticas		
Catálogo de cuentas		
Disposiciones fisca- les		

Contabilidad
Afectación de gastos

•	Documentos reportados	27	22.69
	Varios		
•	En relación al ahorro	1	84
	Políticas		
	Depósitos y retiros		
	de ahorro		
	Cancelaciones		
•	En relación a la in--		
	formación en general	18	15.13
	Teléfonos y direccio		
	nes de personal		
	Aperturas de ofici-		
	na		
	Reubicación del nue		
	vo edificio		
•	En relación con el		
	personal	21	17.65
	Altas, cambios y ba		
	jas de personal		
	Responsables de ofi		
	cinas		
	Nuevos nombramien--		
	tos		
	Bienvenida al nuevo		
	personal		
•	En relación al Area		
	de Organización	5	4.20
	Circulares emitidas		
	Establecimiento de		
	carpetas		

Varios	10	8.40
T o t a l.....	119	100%

Formato

	Núm	%
• Circulares Fechadas	119	100%
• Circulares con refe - rencia	119	100%

Títulos

Circulares tituladas:

• "Circular Sistemas de Servicio"	3	2.52
• "Circular Sistema de Inversiones"	6	5.04
• "Circular Sistema de Cheques"	5	4.20
• "Circular Sistema de Cambios"	5	4.20
• "Circular Sistema de Cambios y Procedimien- tos"		
• "Circular Sistema de Crédito"	16	13.45

· "Circular"	1	.84
· "Circular Sistema de Contabilidad"	7	5.88
· "Circular Sistema de Documentos Reportados"	27	22.69
· "Circular Sistema de Ahorro"	1	.84
· "Circular Sistema de Información General"	18	15.13
· "Circular Sistema de Personal"	21	17.65
· "Circular Sistema de Organización"	5	4.20

T o t a l..... 119 100%

~~Sistema~~ de Codificación

Todas las circulares que emite el Area de Organización tienen un sistema de codificación:

ejemplo: 010-05

Los primeros tres dígitos.- Indican la clave del tipo de circular

Los dos últimos.- Indican el orden numérico de la circular.

Forma en que se encuentran codificadas las circulares de la institución .

<u>Clave</u>	<u>Título</u>
010	Manejo de efectivo
020	Control de caja
030	Servicios
040	Inversiones
050	Cheques
060	Cambios y Remesas
070	Cobranzas y Cobranza Hipotecario
080	Crédito
090	Contabilidad
100	Documentos reportados
110	Tarifas de operación
120	Ahorro
130	Información general
140	Personal
150	Promoción
160	Organización

Nombre de la institución

No.	% total de circulares
-----	--------------------------

Circulares con el nombre de la institu- ción	119	100%
--	-----	------

Extensión de las circulares

<u>No. de renglones</u>	<u>No. de circulares</u>	<u>%</u>
5	1	.84
6	6	5.04
7	19	15.97
8	13	10.92
9	7	5.88
10	12	10.08
11	7	5.88
12	3	2.52
13	10	8.40
14	6	5.04
15	6	5.04

16	4	3.36
17	4	3.36
18	3	2.52
19	1	.84
20	5	4.20
21	3	2.52
22	4	3.36
23	2	1.68
24	1	.84
25	2	1.68

Total.....	3.17	119	100%
------------	------	-----	------

De acuerdo a los resultados, se observa un promedio de 15 líneas por circular.

Observaciones

- Sería conveniente que ~~alas~~ áreas del banco que emiten circulares directamente, sin acudir a la Subdirección Ejecutiva de Organización, se les proponga que acudan a los canales adecuados de comunicación formal que existen en la institución para que, en consecuencia, se pueda llevar un adecuado

control de este medio.

- El procedimiento interno que lleva a cabo el Area de Organización para producir la circular es eficiente (dos días aproximadamente); sin embargo, de acuerdo con las investigaciones realizadas, se puede observar que los funcionarios de algunas áreas, debido a sus ocupaciones, retrasan un poco la firma de aprobación de la circular. Por lo que se recomienda que cada área nombre de manera oficial a una persona que se encargue de revisar y autorizar las circulares que previamente ha solicitado el Area de Organización.

- El procedimiento a sucursales, se lleva a cabo perfectamente el proceso de comunicación, ya que al leerles el funcionario a sus empleados la circular para que posteriormente le pregunten en caso de duda (retroalimentación) hace que el mensaje (circular) enviado por Organización cumpla con los fines deseados.

- Por lo que se refiere al procedimiento en departamentos, existe la posibilidad de que la comunicación no llegue tal cual y en otros ni siquiera llegue.

En el primer caso, cuando la información que contienen las circulares no les llega directamente a los empleados (receptores) sino a través de otras personas se corre el riesgo de que la información les llegue distorsionada, además de que también existe la posibilidad de que la reciban a des - tiempo, perdiéndose en consecuencia, con el objetivo que tiene este medio.

En el segundo caso, según informaciones de algunos emplea - dos de la institución en muchas ocasiones ni siquiera se enteran de la emisión de algunas circulares.

En consecuencia se propone la colocación de pizarrones o tableros de anuncios en sitios estratégicos donde el empleado se pueda enterar de una manera oficial y rápida de los asuntos relacionados con la institución.

En lo referente a los receptores de circulares se observó lo siguiente:

- El 32.77 por ciento se envió a todo el personal (dos circulares promedio por semana).
- El 63.03 y 58.83 por ciento de las circulares a los empleados y funcionarios, respectivamente, del Area Bancaria (4 circulares promedio por semana). Lo cual es justificable si consideramos que el servicio que presta la institución bancaria se refleja de manera inmediata en las sucursales, por lo que la comunicación debe ser permanente.
- El 18.49, 16.81 y 15.97 por ciento básicamente son las circulares que llegan a los funcionarios y empleados de las áreas administrativas (1 circular promedio por semana).

En resumen se puede considerar que el promedio de circulares que se envían por semana (7) es satisfactorio ya que nos indica que la comunicación que se envía a los recursos humanos de la institución es constante.

En relación a los temas tratados en las circulares, se observa que una buena parte (33%) son asuntos que se emiten para todos los recursos humanos del banco.

Todas las circulares tienen su fecha de expedición, por lo que el funcionario y/o empleado de la institución se podrá

dar perfectamente cuenta del día y del año en que fue dada la información y, en consecuencia, sabrá si todavía es vigente la información.

- Los títulos y el sistema de codificación (múltiplos de diez) con sus dos dígitos secuenciales contribuyen a que se puedan diferenciar una circular de otra. El Area de Organización de acuerdo con el contenido de la información que le expone determinada área del banco sabrá ubicarla, más fácilmente, por el sistema de clave que utiliza; en consecuencia sabrá, también, si el contenido de la información será para determinadas áreas del banco o bien para todo el personal.
- Todas las circulares cuentan con el nombre y el logo de la institución.
- El promedio de 15 líneas por circular es satisfactorio ya que indica que la mayor parte de la información que se envía a los recursos humanos de la institución es breve y contiene únicamente lo necesario.

3.2 CIRCULARES PRODUCIDAS EN LA REGION CENTRO OCCIDENTE

En seguida se presentará la investigación y el análisis de las circulares que se producen en la Región Centro Occidente.

REGION CENTRO OCCIDENTE

En esta región se utilizan dos tipos de circulares:

1. Circulares llamadas "MEMORANDUM".

Se utilizan para enviar comunicaciones que tienen una duración muy corta, por ejemplo: el nombramiento de un nuevo director de Guadalajara, Jalisco; autorización con los topes de consumo de gasolina a funcionarios, nuevos médicos en la clínica del Banco, etc.

2. Circulares llamadas "CIRCULAR".

Este tipo de comunicación se emplea en la región para aquellos asuntos que por su importancia y tipo de contenido requieran una vigencia mayor que el "MEMORANDUM". Por ejemplo: la realización de un Manual de Procedimientos, requiere de un mayor tiempo que el de una circular, por lo que el área de Organización de Guadalajara se encarga de enviar a las áreas interesadas en el Manual, algunas partes del mismo, conforme van adelantando en su producción, a través de una "CIRCULAR".

Otro ejemplo del uso de estas circulares podría ser el nuevo Reglamento del Comedor o bien, nuevas Legislaciones Bancarias.

PROCEDIMIENTO

El procedimiento que se utiliza para la producción de las circulares es básicamente el mismo que el que se lleva a cabo en el área de Organización en el D.F., existiendo solamente dos diferencias importantes, que se juzga conveniente mencionar:

1. En el procedimiento a sucursales las circulares llegan únicamente al gerente, a diferencia de las sucursales del D.F., en donde las circulares llegan al gerente y al subgerente administrativo.
2. En el procedimiento a departamentos, las circulares que se envían a los indistintos recursos humanos de la Institución, además de hacérseles llegar a los mismos, se pegan en los tableros de anuncios que existen en el edificio principal de Banca Cremi Guadalajara. (En el D.F. no existen estos tableros de anuncios).

ANALISIS

Al igual que en las circulares producidas en el área Metropolitana se tomaron en cuenta, únicamente, los primeros 4 meses del año en curso, para su análisis.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- Período estudiado: del 1º de enero al 30 de abril.
- Total de semanas: 18 semanas.
- Número de circulares: 80 circulares
- Promedio de circulares por semana: 4 circulares.

E M I S O R E S DE LAS CIRCULARES.

	<u>No.</u>	<u>% total de Circulares</u>
. Gerencia de Procedimientos	33	41.2
. División de Organización	30	37.5
. Administración y Control	3	3.7
. Gerencia de Organización	2	2.5.
. Gerencia Divisional de Organización	1	1.2
. Desarrollo Organizacional	2	2.5
. Subgerencia de Servicios Generales	1	1.2
. Subgerencia de Contabilidad	1	1.2
. Gerencia Divisional de Crédito Agrope- cuario.	2	2.5
. Banca Promocional	3	1.2
. Planeación Organización y Control	1	1.2
. Gerencia de Operación "3"	1	1.2
T O T A L	80	100.0 %

RECEPTORES DE LAS CIRCULARES DE LA REGION CENTRO OCCIDENTE

	<u>No.</u>	<u>% de Circ.</u>	<u>Promedio de Circ. por semana</u>
. A todo el personal	22	27.5	1.5
. Funcionarios Area Ban- caria de Guadalajara	51	63.7	3.5
. Empleados Area Banca- ria de Guadalajara	29	36.2	2.0
. Funcionarios Area Ad- ministrativa Guadala- jara	15	18.75	1.0
. Funcionarios Area -- Bancaria Foránea (25)	22	27.5	1.5
. Empleados Area Ban- caria Foránea	3	3.7	0.2

(25) Sucursales que se encuentran dentro de la Región Centro Occidente, pero que están fuera de la ciudad de Guadalajara, ver APENDICE, pág. 236.

ASUNTOS TRATADOS EN LAS CIRCULARES.

	<u>No.</u>	<u>% total de Circ.</u>
. A h o r r o		
Modificaciones del límite máximo aplicable a los saldos en cuentas de ahorro.	2	2.5
. C h e q u e s		
Eliminación de chequeras con vigencia mayor de un año.		
Reglamentación para efectuar cargos a las cuentas de cheques.		
Extravío de cheques.	8	10.0
. P e r s o n a l		
Nueva autorización con los topes de consumo de gasolina a funcionarios.		
Suspensión de Labores.		
Ingreso de nuevo personal.	32	40.0
. Relaciones con clientes		
Ajuste de cantidades con centavos en los cálculos de intereses y comisiones a la clientela.	6	7.5
. C r é d i t o		
Normas y requerimientos para solicitar elaboración y cancelación de contratos de crédito.	4	5.0

	<u>No.</u>	<u>% total de Circ.</u>
. Inversiones		
Disposiciones para cálculo de vencimiento e intereses.	2	2.5
. Crédito Financiero		
Facultades para la formulación Nuevas tasas de interés y descuento "FOGAIN".	8	10.0
. Servicios.		
Recepción de pagos de intereses provisionales del I.M.S.S.	3	3.7
. Servicios Administrativos		
Enviar los cintas usadas tipo carrete y tipo cartucho o cassette de sumadoras, máquinas de escribir y calculadoras e impresoras al departamento de compras para su rehabilitación.	6	7.5
.Legislación Bancaria	9	11.2
T O T A L	80	100%

F o r m a t o	<u>No.</u>	<u>%</u>
. Circulares fechadas	79	98.7
. Circulares sin fecha	1	1.2
. Circulares con referencia	80	100. %
T í t u l o s		
. " Circular "	16	20.0
. "Memorandum "	64	80.0
T O T A L	80	100.0

D i s e ñ o: " Memorandum "

El diseño de las circulares con título de "Memorandum" que se producen en la Región Centro Occidente es de tamaño carta. - En la parte superior cuenta con un recuadro que mide de ancho aproximadamente 9.5 cms., en él se encuentran los siguientes datos:

- . Departamento o nombre del funcionarios, así como su firma (en la parte superior) .
- . Nombre, firma y puesto del funcionario que aprueba (lado derecho).
- . Persona a las cuales va dirigido (lado izquierdo).
- . Asunto (en la parte inferior del recuadro).

En la parte superior, fuera del recuadro, se localizan los siguientes datos:

- . Logotipo y nombre de la institución (lado izquierdo).

- . Fecha (del lado izquierdo).
- . Número de la hoja y número de hojas de que consta la circular (lado derecho).
- . Título, número y año de la producción de la circular (lado derecho).

El espacio que sobra de la circular lo ocupa la información que se desea enviar a los indistintos empleados de la institución.

D i s e ñ o " C i r c u l a r " .

Las circulares que se producen en la institución y que llevan por título " Circular" están diseñadas de la manera siguiente:

- . El logotipo de la institución en la parte superior del lado - izquierdo.

En seguida está el título de "Circular"; número de ésta, así como su clave de codificación.

- . Fecha de la circular.
- . Número y números de hojas de que consta la circular.
- . Un recuadro de 8.9 cm. de ancho.

El recuadro consta de los siguientes datos:

- . Instrucciones de uso de la circular.
- . Nombre y departamento de la persona que produce la circular.
- . Funcionario que aprueba (nombre, puesto y firma).
- . Personas a las cuales va dirigida.
- . Asunto.

Al igual que en el Memorandum el espacio sobrante se emplea para desarrollar la idea que se menciona en el "Asunto" (ver formatos de circulares en las páginas siguientes).

Fecha: a de de 19 Hoja No. de Hojas

SECRETARIA EJECUTIVA POR:

Departamento o Funcionario Firma

Gerente Div. de Organización

Funcionario(s) que aprueba(n):

Personal que se dirige:

DE:

A:

SUMTO:

FECHA _____

Hoja N° _____ de _____ Hojas

INSTRUCCIONES. SIEMPRE que se pretenda modificar o instruir al personal en sus Sistemas de Trabajo.— utilícese una Circular. Por la importancia que representa, una vez atendida, archívese en el Manual de — Procedimientos N° _____

INICIATIVA EMITIDA POR:

Depto. o Funcionario

Firma

DE

FUNCIONARIO QUE APRUEBA

Firma

A

ASUNTO

Nombre de la institución	No.	%
. Circulares con el nombre de la institución	64	80.0
. Circulares sin el nombre de la institución	16	20.0
T o t a l	80	100.0

Clave de Sistema

Las circulares que llevan por título "Circular", cuentan con una clave de sistema para diferenciar el tipo de circular que se envía a los recursos humanos de la institución.

Clave de Sistema	No.
Ahorro	10
Contaduría	11
Caja	12
Cheques	13
Cartera	14
Cambios	15
Cobranzas	16
Personal	17
Créditos Comerciales	18
Relaciones	19
Guardavalores	20
Crédito	21
General	22
Costos y Presupuestos	23
Organización	24
Inversiones	25
Crédito Financiero	26
Jurídico	27
Servicios	28

Servicios Administrativos	29
Legislación Bancaria	30

EXTENSION DE LAS CIRCULARES

<u>No. de Renglones</u>	<u>No. de circulares</u>	<u>%</u>
3	2	2.5
4	1	1.2
5	3	3.7
6	5	6.2
7	3	3.7
8	4	5.0
9	6	7.5
10	8	10.0
11	11	13.7
12	7	8.7
13	6	7.5
14	3	3.7
15	2	2.5
16	7	8.7
17	3	3.7
18	2	2.5
19	2	2.5
20	3	3.7
22	1	1.2
27	1	1.2
TOTAL:	80	100%

De acuerdo con los resultados arriba inscritos nos da un promedio de 11 renglones por circular.

Observaciones

- Sería conveniente que existiera cierta uniformidad en los nombres de las circulares que se producen en la Región Centro Occidente, ya que de no ser así se podría prestar a cierta confusión. Vale la pena recordar que existe un medio de comunicación interna que se llama MEMORANDUM y que tiene características diferentes a las de una circular.
- En el procedimiento a sucursales valdría la pena que se procurara hacer llegar las circulares al mayor número de recursos humanos posibles, más aún cuando se trata de una información de interés general.
- Por lo que se refiere al procedimiento que se utiliza para los departamentos de la institución, se considera necesario, también, cubrir con la necesidad de que lleguen las circulares al mayor número de personas. Se podría considerar que los tableros de anuncios ayudan a que se cumpla con esa necesidad pero solamente es en parte, ya que solamente existen en el edificio principal de Guadalajara, Jalisco.
- Con relación a los receptores de la Región Centro Occidente se menciona lo siguiente:
 - El 27.5 por ciento de las circulares fueron para todo el personal, 1.5 promedio de circulares por semana.
 - El 63.7 por ciento a los funcionarios del Área Bancaria de Guadalajara, 3.5 promedio por semana.
 - El 26.2 y 18.7 por ciento a los funcionarios y empleados del Área Administrativa de Guadalajara respectivamente, dándose un promedio de aproximadamente una circular por semana, en los dos casos.

- El 27.5 y 3.7 por ciento de los funcionarios y empleados respectivamente del Area Foránea de la Región Centro Occidente, dándose un promedio de una y en la de empleados ni siquiera una circular por semana.

De acuerdo con estas estadísticas se puede resumir lo siguiente:

Sería conveniente que se informara con un mayor número de circulares a todo el personal y, por supuesto, a los empleados -- del Area Bancaria Foránea, sobre los asuntos de mayor trascendencia de la institución, evitándose con ello la creación de -- rumores.

- En cuanto a los emisores de las circulares se puede observar lo siguiente:

- La mayoría de las circulares que se producen en la Región Centro Occidente (86.1 por ciento) son emitidas por el Area de Organización de Guadalajara, Jalisco, en consecuencia se puede -- afirmar que existe un adecuado control de las circulares que -- se producen en la región.

- El 40 por ciento de los temas tratados en las circulares están dirigidos a todo el personal. En primera instancia se puede considerar positivo, en cuanto que se emiten constantemente circulares para -- tener bien informado a todo el personal de la institución, pero estas buenas intenciones se quedan truncadas, puesto que el mensaje no -- llega a todos los empleados de la institución, Las circulares que son para todo el personal, únicamente se hacen llegar a los jefes o a -- los que tienen el Manual de Procedimientos.

- Todas las circulares que tienen fecha a excepción de una por lo

- que los empleados y/o funcionarios, generalmente podrán saber -- si la información es aún vigente.
- El 80 por ciento de las circulares producidas tienen el título de "Memorándum", por lo que confirmando lo que se dijo en el -- primer punto de estas observaciones sería conveniente que se -- cambiara el título de estas circulares para evitar confusiones.
 - En el diseño de las dos circulares que se producen en Guadalaja ra no existe uniformidad.
 - El recuadro del "Memorándum" es mas grande que el de la "Cin cular" (9.5 y 8.9 cm. respectivamente).
 - Dentro del recuadro la "Circular" cuenta con algunas ins----
trucciones, en el "Memorándum", no.
 - Dentro del mismo recuadro, no se encuentran en el mismo orden los funcionarios que emiten las circulares, así como de quién o quiénes la autorizan.

	Emitida	funcionario que aprueba
"Circular"	Parte central Lado izquierdo	lado derecho parte superior
"Memorándum"	Parte superior lado izquierdo	lado izquierdo parte central
- Fuera del recuadro en la parte superior se encuentran las si- guientes diferencias:		
	Nombre de la institución	Clave de sistema
"Circular"	sin nombre	con clave
"Memorándum"	con nombre	sin clave

- En cuanto al número de renglones usados para cada circular, 11 como promedio es aceptable, si consideramos las características de un medio como el presente.

CONCLUSIONES GLOBALES DE LAS CIRCULARES QUE SE PRODUCEN EN EL AREA DE ORGANIZACION DE MEXICO, D.F. y GUADALAJARA, JAL.

De acuerdo con la investigación y el análisis de las circulares que se producen tanto en México, Distrito Federal como en Guadalajara, Jalisco, y conforme en lo estipulado en el Programa Operativo Anual de Banca Cremi, S.N.C., en materia de comunicaciones internas ("Lograr, la integración y coordinación de los medios de comunicación interna que existen en la institución") se puede concluir lo siguiente:

- Las circulares que se producen en las dos ciudades tienen diseños y sistemas de codificación diferentes, básicamente, por lo que se propone que la elaboración de las mismas se realice de una manera uniforme, a fin de que los recursos humanos de la Institución se lleguen a identificar más plenamente con este medio de comunicación interna.
- Sería recomendable que las circulares que son de interés para todos los empleados de la Institución se hicieran llegar a todos y cada uno de los mismos, con la finalidad de evitar que la información les pueda llegar de manera distorsionada, provocando el rumor y malos entendidos.

4. ORGANOGRAMA

Los organogramas constituyen un instrumento de orientación e información para los recursos humanos que laboran en la institución.

De orientación porque los empleados a través de los organogramas conocen los medios formales para comunicarse dentro del banco.

De información porque las personas que trabajan en el banco se pueden enterar de la organización actual de la misma, así como del lugar o la posición que ocupan en ella.

DESCRIPCION.

Integrantes: La institución cuenta con varios organogramas, el analizado en el presente trabajo fué el organograma que se puede llamar Institucional, debido a que en él se encuentran los directores y subdirectores más representativos de la institución.
El número total de los mismos es de 46.

Formato: Es de tamaño carta y a una sola tinta (negro).

Area encargada: El Area de Organización del banco es la responsable de la realización de estos organogramas.

Periodicidad: La producción del organograma Institucional no guarda periodicidad alguna, la emisión del mismo se realiza conforme se vayan dando cambios en la estructura de la institución.

- Distribución:** Se distribuyen únicamente a las personas involucradas dentro de este organograma.
- Título:** El organograma aparece con el título de NUEVA ESTRUCTURA.
- Fecha de emisión:** En el ángulo superior izquierdo aparece la fecha de emisión.
- Diseño:** Se realizó a base de casillas en forma de rectángulos con líneas de conexión verticales y horizontales. Todas las casillas tienen un largo de 2.2 cm. y un ancho de 1.1 cm. (dentro de éstas se encuentra el nombre y puesto del funcionario). Las líneas de conexión de las casillas presentan un trazo sensiblemente más grueso que el de los rectángulos.

CLASIFICACION DEL ORGANOGRAMA.

De acuerdo con la clasificación que se tomó de la colección Guías Técnicas elaborada por la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República (26) los organogramas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- 1) Por su contenido :
 - Estructurales
 - Funcionales
 - De integración de puestos

El organograma analizado es de contenido estructural porque representa las unidades administrativas que integran el banco.

(26) Presidencia de la República. Organogramas, guía para su elaboración. México, D.F., editorial y redacción de la Coordinación Gral. de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, 1979, 47 págs.

2) Por su ámbito de aplicación :

- Generales
- Específicos

El organograma es de aplicación general porque representa únicamente los cuadros principales de la institución y sus interrelaciones básicas.

3) Por su presentación :

- Verticales
- Horizontales
- Mixtos
- De bloque

El organograma es de tipo mixto porque representa la estructura de la organización utilizando combinaciones verticales y horizontales con el objeto de superar las limitaciones que la utilización de un solo tipo trae consigo.

OBSERVACIONES.

- . Se puede afirmar que el organograma del banco cumple satisfactoriamente con los fines para lo que fué realizado, proporcionar un medio de información a los miembros del Consejo Directivo, directores y subdirectores de la nueva estructura, con la finalidad de que conozcan a los miembros que forman parte de la misma, así como sus nuevos puestos.
- . Se recomienda que el Area de Organización esté al pendiente de los nuevos cambios que pueden surgir de este organograma y de los otros que existen en el banco, a fin de tenerlos permanentemente actualizados.
- . El diseño de las casillas en forma rectangular hace que la lectura de sus títulos, escritos horizontalmente, se lean con facilidad; asimismo todas las casillas guardan dimensiones iguales, lo cual es válido si consideramos que los niveles jerárquicos están dados

por la posición que ocupan en el organograma y no por el tamaño de sus casillas.

- En cuanto a las líneas de conexión todas están trazadas de manera uniforme facilitándose en consecuencia, la interpretación unitaria del organograma.
- Con la idea de facilitar y evitar malos entendidos, así como confusiones valdría la pena que se pusiera dentro de las casillas el puesto y el nombre del funcionario completos.
- La clasificación del organograma fué la adecuada de acuerdo a sus características, ésto es, se clasificaron en el mismo los funcionarios más importantes de la institución, a fin de dar un panorama general de la nueva estructura de Banca Cremi.
- De acuerdo a sus características se recomienda que este tipo de organograma se integre al Manual de Bienvenida de la institución con la finalidad que los empleados de nuevo ingreso se enteren más fácilmente y a través de un medio de comunicación formal de las jerarquías que guardan entre sí las principales áreas del banco.

CAPITULO VI
ENCUESTA PARA CONOCER EL CLIMA
ORGANIZACIONAL QUE ACTUALMENTE
EXISTE EN LA INSTITUCION BANCA-
RIA.

VI. ENCUESTA PARA CONOCER EL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE ACTUALMENTE EXISTE EN LA INSTITUCION BANCARIA

Después de haber investigado y analizado en el pasado capítulo los medios de comunicación interna que existen en la Institución, se procederá en el presente, a realizar una encuesta con los empleados del Banco, a fin de conocer la opinión que tienen de los medios de comunicación interna y de la comunicación en general.

Se considera de vital importancia la aplicación de este cuestionario, ya que con base en los resultados que se tengan de este capítulo y en los que se tienen del anterior, se podrá tener una idea, aún más clara, de las necesidades de comunicación que tiene la Institución.

1. DATOS GENERALES DE LA ENCUESTA

Se realizó un cuestionario con 52 preguntas titulado **ENCUESTA COMUNICACIONAL**; en él se solicitó a los recursos humanos de la Institución su opinión acerca de los medios de comunicación - interna y de la comunicación en general que existe en el Banco.

Con la idea de que el encuestado contestará cada una de las preguntas con absoluta sinceridad se le informó en el cuestionario que todas las respuestas serían tratadas con absoluta confidencialidad y que no se estudiarían individualmente, sino en conjunto.

El cuestionario se diseñó con preguntas cerradas de tal forma que el empleado eligiera su respuesta de tres alternativas que se le dieron a escoger (SI, NO y ?).

Las preguntas que se realizaron de cada uno de los medios de comunicación interna y de la comunicación en general, fueron intercaladas con la finalidad de que el entrevistado no distorsionara la respuesta.

"Algunos autores piensan que hay una tendencia general a responder que SI, de suerte que en la formulación de las preguntas hay que tener mucho cuidado" (27). Tomando en cuenta este razonamiento se presentaron preguntas con un mismo significado pero escritas de diferente manera, con ello se podría detectar si el entrevistado estaba diciendo la verdad.

Para contestar el cuestionario, se hizo una sola hoja de respuestas de tal manera que el personal fuera fácilmente respondiendo a las preguntas:

Al final de la hoja de respuestas se les preguntaba el sexo, antigüedad en el Banco, puesto y ubicación. Como se mencionó en un principio, con la finalidad de darle confidencialidad a este cuestionario, no se preguntó ni el nombre del empleado ni tampoco el área de su trabajo. Se podrá encontrar una copia de este cuestionario en el APÉNDICE del presente trabajo (pág. 241).

2. MEDIOS INVESTIGADOS

Los medios de comunicación internos del Banco que se investigaron en el cuestionario y el número de preguntas para cada uno de ellos fueron los siguientes:

	No.
2.1. La comunicación en general	13
2.2. La revista interna	5

(27) PARDINAS, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. México, edit., siglo XXI, 1981, pág. 100.

2.3 La comunicación entre jefe y empleado	7
2.4 Las circulares al personal	6
2.5 El manual de bienvenida	8
2.6 El organigrama de la Institución	5
2.7 Sugerencias del personal	5
2.8 El tablero de avisos	3

3. PRUEBA PILOTO

Con la finalidad de comprobar la validez y operatividad el cuestionario, se realizó una prueba piloto a 10 personas de la Institución.

Puesto	No.
Funcionarios	3
Empleados	5
Secretarias	2

A cada uno de los entrevistados, se les solicitó que contestaran el cuestionario y que dieran su punto de vista acerca de la elaboración del mismo.

Los comentarios de la mayoría fueron positivos en relación a la aplicación del cuestionario, aunque nos informaron, también, de algunas dudas que tenían en relación a la formulación de ciertas preguntas. Por otro lado, se pudo observar que muchos de los entrevistados, tardaban, algunos días para enviar el cuestionario resuelto.

Como resultado de todo esto, se procedió a corregir las preguntas que presentaban alguna duda y a realizar los cuestionarios

personalmente en las distintas áreas de trabajo.

4. ADMINISTRACION DEL CUESTIONARIO

4.1. UNIVERSO

El número de empleados del Banco es de 4,700, distribuidos en 19 estados de la República, por lo que se decidió tomar una muestra representativa de los mismos. "Estudios estadísticos establecen el 5% de los elementos que comprende el universo, como límite mínimo para la muestra, aunque señalan como más recomendable el 10 %" (28).

La muestra tomada de los recursos humanos de la Institución estuvo compuesta por un total de 1350 personas tomadas al azar, de los cuales dieron como resultados lo siguiente:

Puesto	No. de personas	%
Funcionarios	210	15
Empleados	970	72
Secretarias	170	13
T o t a l	1350	100

De acuerdo con su sexo estuvieron distribuidos de la siguiente manera:

Género	No. de personas	%
Masculino	910	67
Femenino	440	33
T o t a l	1350	100

(28) TECLA, Alfredo y GARZA, Alberto. Teoría, métodos y técnicas en la investigación social. Ediciones de Cultura Popular S.A., México, 1976, pág. 51.

En relación a la antigüedad en el Banco el resultado es el siguiente:

Antigüedad	No. de personas	%
Hace menos de un año	120	9
Entre 1 y 5 años	820	61
Más de 5 años	410	30
T o t a l	1350	100

En cuanto al lugar en donde realizan sus actividades:

Ubicación	No. de personas	%
Interior de la Rep.	210	16
Area Metropolitana	1140	84
T o t a l.....	1350	100

Por lo que se refiere al área de trabajo las respuestas fueron las siguientes:

Area de Trabajo	No. de personas	%
Administrativa	1140	84
Sucursal	210	16
T o t a l	1350	100

4.3. APLICACION DEL CUESTIONARIO

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo en el Area Metropolitana de una manera personal, esto es, se pasó a dar una explicación a los empleados que laboran en cada uno de los edificios, pisos y sucursales, del por qué del cuestionario.

En el interior de la República Mexicana se envió una carta al funcionario respectivo, misma que explicaba también, las razones por las cuales se deseaba conocer la opinión de los empleados de aquellas regiones, en relación a los medios de comunicación interna y de la comunicación en general.

4.4. RESPUESTAS RECIBIDAS

De 1365 cuestionarios que se aplicaron, fueron tomados en cuenta 1350, debido a que cinco no fueron resultados, tres cuestionarios tenían una doble respuesta y 7 no llevaban el área de trabajo.

4.5. PRESENTACION DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la aplicación de éste cuestionario se presentan en el APENDICE de la página 249-301.

4.5.1. OBSERVACIONES Y CONCLUSIONES DE CADA AREA ESTUDIADA

4.5.1.1. AREA 1: MANUAL DE BIENVENIDA

Pregunta No. 2.- El manual de bienvenida cumple adecuadamente con la función de inducción.

El 51% de los encuestados no supo que contestar, el 25% contestó

afirmativamente y el 24% negativamente.

El 42% de los encuestados que tienen menos de un año contestó negativamente, lo cual es digno de considerarse si tomamos en cuenta que uno de los medios para que el empleado de nuevo ingreso se entere más fácilmente de lo que es el Banco, es el manual de bienvenida, por lo que se puede pensar que este medio no está cumpliendo adecuadamente con esta función.

Asimismo, el 71% de las secretarías del interior de la República, desconocen el manual de bienvenida.

Pregunta No. 10.- El manual de bienvenida me lo dieron en el curso de inducción en la Institución:

El 57% contestó negativamente, el 50% son personas que tienen en la Institución menos de un año, el 60% son del Área Metropolitana y el 58% de Administrativa.

Sería conveniente hacerles llegar el manual, sobre todo al personal de nuevo ingreso.

Pregunta No. 19.- El manual de bienvenida tiene la información necesaria para enterarme de lo que es el Banco.

El 48% de los encuestados no supo que contestar; los porcentajes más altos de esta respuesta estuvieron entre las secretarías (64%) y sucursales (52%).

El porcentaje de respuesta (48%) es hasta cierto punto razonable si consideramos que muchos de los empleados desconocen el manual de bienvenida.

Pregunta No. 28.- El Manual de Bienvenida tiene algunas secciones mal redactadas.

Esta pregunta es una de las que se formularon para saber si el encuestado estaba diciendo la verdad en relación a otras preguntas que se le habían hecho anteriormente, de la misma índole.

El 66% contestó en la parte interrogativa, el 16% negativamente y el 18% positivamente.

Pregunta No. 35.- Me gustaría que hicieran otro Manual de Bienvenida.

El 58% está de acuerdo en que se haga otro Manual de Bienvenida; 75% son empleados que tienen en el Banco menos de un año, 61% del área Metropolitana, 58% de las áreas administrativas.

Pregunta No. 43.- El contenido del Manual de Bienvenida está incompleto.

El 67% al igual que en las preguntas 19 y 28 no supo que contestar. El 88% fueron secretarías y el 80% del interior de la República.

Pregunta No. 47.- El diseño del Manual de Bienvenida es agradable.

El 62% no supo que contestar, el 24% contestó afirmativamente y 16% negativamente.

Pregunta No. 50.- El manual de bienvenida está actualizado.

El 66% contestó en la parte (?) del cuestionario; el 58% de

los empleados que tienen menos de un año en la Institución contestó negativamente, por lo que se debe de actualizar el Manual de Bienvenida en las partes que sea necesario.

CONCLUSIONES DEL AREA 1: MANUAL DE BIENVENIDA

El Manual de Bienvenida como medio de comunicación interna contribuye a que los empleados, sobre todo los de primer ingreso, se enteren más fácilmente de lo que es el Banco, de su historia, de sus prestaciones, de sus obligaciones, etc. No ha podido cumplir adecuadamente con esta función, debido a que no se ha distribuido a todos los empleados convenientemente, por lo que existe un perfecto desconocimiento del mismo.

Por otro lado, se puede observar que entre los recursos humanos, pocos por cierto, que han leído el Manual de Bienvenida, afirman que no está actualizado, por lo que se debe poner al día lo antes posible.

En consecuencia, se propone que el Manual de Bienvenida sea actualizado y distribuido a todos los empleados del Banco, primordialmente a los empleados de nuevo ingreso.

4.4.1.2. AREA 2: REVISTA INTERNA

Pregunta No. 3.- Considero que la revista interna es un buen medio de comunicación en el Banco.

El 63% contestó afirmativamente a esta pregunta, el 25% negativamente y el 12% no supo qué contestar.

En todas las secciones (antigüedad, puesto, ubicación, etc.) de la pregunta se obtuvo un alto índice de respuesta positiva por lo que se puede inferir que los empleados de la Institución tienen interés de que se produzcan medios de comunicación interna, como es el caso de la revista.

Pregunta No. 11.- Me gustaría que la revista interna se publicara con más frecuencia.

El 78% de las respuestas, fue positivo, dándose el mayor índice en esta respuesta entre las secretarías (82%); Area Metropolitana (83%) y sucursal (86%).

Pregunta No. 20.- Creo que la revista es un desperdicio de tiempo y dinero.

El 68% contestó negativamente; el 19% afirmativamente y el 13% no supo que contestar.

La mayoría de respuestas negativas fue alto en todas las secciones de la encuesta, sobre todo en el interior de la República y áreas administrativas, 71% respectivamente.

Pregunta No. 29.- Me gusta la revista interna y leo con interés cada número que sale.

En esta pregunta los niveles de respuesta afirmativa, (42%) y negativa (44%) estuvieron muy balanceados.

En algunos casos, como en el interior de la República, los empleados constestaron negativamente el 71%.

Por lo que se debe tener especial cuidado en los contenidos de la revista.

Pregunta No. 36.- Extrañaría la revista si el Banco la descontinua ra.

El 46% de respuesta fue negativa, el 37% afirmativa y el 12% no supo que contestar.

Los niveles de respuesta negativa se dió entre los empleados que tienen entre uno y cinco años en el Banco (48%), entre el área Metropolitana (48%) y Administrativa (45%).

CONCLUSIONES DEL AREA 2: REVISTA INTERNA

El personal de la Institución está consciente de que la revista es un buen medio de comunicación interna, por lo que es importante que la producción de la misma, sobre todo los contenidos se realicen convenientemente, a fin de que los empleados del Banco continúen teniendo interés por la revista.

Por lo que se propone se tomen en consideración las conclusiones de la investigación y el análisis de la revista interna, incluidas en el Capítulo V.

4.4.1.3. AREA 3: LAS CIRCULARES AL PERSONAL

Pregunta No. 4.- Las circulares que son enviadas al personal son claras en su redacción y contenido.

El 82% de las respuestas fue positivo, el 16% negativo y el 2% no supo qué contestar.

Las respuestas positivas tuvieron un alto porcentaje en todas las secciones de la pregunta, especialmente en el interior de la República Mexicana que fue de un 100%.

Pregunta NO. 12.- Siempre me entero de las circulares que envía el Banco.

El 56% de las respuestas fue negativo, el 41% positivo y el 3% no supo qué contestar.

El 59% de las secretarías contestó afirmativamente, así como el 76% del interior de la República.

Por otro lado, los que alcanzaron un alto índice de respuesta negativa (62%) fueron los recursos humanos de las áreas administrativas.

Pregunta No. 21.- Recibo circulares de diferentes áreas del Banco.

El grado de respuesta negativa a esta pregunta fue del 67%, positiva en un 28% y no supo que contestar el 5%.

Los empleados dieron el 68% de respuestas negativas, el Area Metropolitana 61% y el área Administrativa 69%.

Cabe hacer notar que el 57% de respuestas positivas lo dió el interior de la República.

Pregunta No. 30.- Las circulares llegan demasiado tarde.

El 56% contestó afirmativamente, por lo que se puede considerar que las circulares no llegan con la prontitud necesaria, sobre todo en el interior de la República (57%); sucursales (62%) y secretarías (59%).

Pregunta No. 37.- Nunca me entero de las circulares que envía la Institución.

El 52% contestó negativamente, por lo que se puede observar que en la mayoría de los casos se enteran de las circulares que emite la Institución.

Los porcentajes más elevados de respuesta negativa están en los empleados (56%); Area Metropolitana (55%) y sucursales (71%).

Pregunta No. 44.- La Institución debería enviar más circulares sobre los acontecimientos del Banco.

El porcentaje de respuesta positiva fue muy elevado en esta pregunta (88%). En algunos casos, como el de las secretarías se llegó a un 100% de respuesta positiva, en áreas administrativas (90%) y en sucursales (95%).

CONCLUSIONES DEL AREA 3: CIRCULARES DE LA INSTITUCION

De acuerdo con las respuestas obtenidas se concluye que en la redacción y contenido de las circulares, no existe ningún problema; se realizan adecuadamente.

Por otro lado, es necesario vigilar un poco más la distribución de las circulares, ya que en muchos de los casos no llegan o llegan demasiado tarde.

El personal de la Institución está ávido de recibir información por lo que hay que intentar proporcionarle el mayor número de circulares posibles sobre los acontecimientos que suceden en el Banco.

En cuanto a la emisión de las circulares, será necesario que exista un adecuado control de las mismas, ya que, en algunas ocasiones, llegan a los empleados de la Institución, sobre todo al interior de la República, circulares que son realizadas por diferentes áreas del Banco, por lo que pudiese pensarse que no existen normas que controlen la emisión de las mismas.

4.5.1.4. AREA 4: ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION

Pregunta No. 5.- Conozco el organigrama de la Institución.

Un 63% de los encuestados contestó negativamente, un 32% positivamente y un 5% no supo que contestar.

Entre las personas que respondieron no conocer el organigrama de la Institución se encuentran los empleados que tienen entre uno y cinco años en la Institución (70%); el Area Metropolitana (67%) y la Administrativa (65%).

En general se puede observar, de acuerdo con el índice de respuesta negativa, que existe una gran cantidad de recursos humanos que desconocen el organigrama de la Institución.

Pregunta No. 13.- Conozco a los directores del Banco.

El 64% desconoce a los directores del Banco, el 34% si los conoce y el 1% no supo que contestar.

El 67% de los empleados que contestaron desconocer a los directores del Banco tienen menos de un año trabajando en el mismo, por lo que podría ser, hasta cierto punto comprensible su respuesta, pero el 68% de empleados que tienen más de cinco años, contestaron, también desconocer a los directores del Banco.

Los funcionarios del Banco (57%) sí conocen a los directores del Banco, a diferencia de las secretarias 47% y de los empleados 72%, quienes respondieron a la pregunta negativamente. Asimismo, el interior de la República 67% si conoce a los directores del Banco, a excepción del Area Metropolitana (70%) y sucursales 76% que los desconocen casi por completo.

Pregunta No. 22.- Sé quien es mi director de área.

El 90% de los encuestados contestó positivamente a esta respuesta.

el 6% negativamente, el 4% no supo que contestar.

El personal de la Institución que tiene menos de un año, más de cinco años, funcionario, secretarías, contestaron sí conocer a sus directores de área en un 100%. En general el nivel de respuesta positiva fue muy alto.

Pregunta No. 31.- El organigrama de la Institución es bastante claro.

El 46% no supo que contestar, el 33% contestó positivamente y el 21% negativamente.

La respuesta que se dió por el personal del Banco de un 46% que no supo que contestar, es comprensible si consideramos que en la pregunta No. 5 el 63% de los empleados desconocen el organigrama de la Institución. Así mismo el 21% contestó que no es muy claro el organigrama, por lo que se puede desprender que existen ciertas fallas en la realización del mismo que se deben corregir.

Pregunta No. 38.- Conozco el organigrama Institucional.

Se observa que el 60% no conoce el organigrama actual del Banco, el 30% sí lo conoce y el 10% no supo que contestar.

En esta pregunta se puede ver, también, que el 57% de los funcionarios conocen el organigrama actual del Banco; 66% de los empleados y 53% de las secretarías, lo desconocen, al igual que el Área Metropolitana (66%) y Administrativa (66%).

CONCLUSIONES DEL AREA 4: ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION

Los recursos humanos de la Institución, en grande parte desconocen el organigrama y a los directores del Banco, por lo que se considera de vital importancia el distribuir a todo el personal el organigrama del mismo, así como a través de medios de comunicación interna, adecuados, lograr que el personal de la Institución conozca a los directores de cada una de las áreas.

Por otro lado, se deben corregir las fallas de elaboración que tenga el Organigrama Institucional de acuerdo con la investigación realizada en el capítulo V.

4.5.1.5. AREA 5: TABLEROS DE AVISOS

Pregunta No. 6.- Me gustaría que el Banco tuviera tableros de avisos.

Se dió el 85% de respuesta positiva en esta pregunta. En algunos de los casos, como el de las secretarías, les gustaría que existiera tableros de avisos en un 100%, en el area Metropolitana 87% y en sucursales 90%.

En general, la pregunta tuvo un alto grado de respuestas positivas.

Pregunta NO. 14.- Me gustaría que el Banco tuviera un lugar adecuado a donde pudiera enterarme más fácilmente de las comunicaciones relacionadas con el Banco.

El 95% contestó afirmativamente, el 4% negativamente y el 1% no supo qué contestar.

Los porcentajes mayores hacia la respuesta positiva se dieron en el personal que tiene menos de un año y más de cinco años, 100% en los dos; en el Area Metropolitana, 97% y en la Administrativa, al igual que en sucursal, 95%.

Pregunta No. 23.- Las informaciones que emite el Banco se pegan en las puertas, paredes, salidas de los elevadores, entre otros lados, por no tener un lugar adecuado para colocarlos.

El 56% de las respuestas fueron negativas, el 36% afirmativas y el 8% no supo que contestar.

El 83% de las respuestas negativas las dieron los empleados que tienen menos de un año en la Institución y los que están ubicados en el interior de la República 71%, al igual que las secretarias.

CONCLUSIONES DEL AREA 5: TABLEROS DE ANUNCIOS

Los empleados de la Institución están interesados en que existan tableros de anuncios y que éstos se coloquen en lugares adecuados a fin de que se puedan enterar mas fácilmente de las comunicaciones internas que emita el Banco.

4.5.1.6. AREA 6: SUGERENCIAS DEL PERSONAL

Pregunta No. 7.- Me gusta hacer sugerencias para mejorar los sistemas de trabajo del Banco.

El 90% de la respuesta fue positiva, el 4% negativa y el 6% no supo que contestar.

El 100% de las respuestas positivas, se dió entre los empleados

que tienen más de cinco años en el Banco, el 92% menos de un año y el 84% entre uno y cinco años. Asimismo, el 95% del personal del interior de la República y el 90% de sucursal, contestaron afirmativamente.

Pregunta No. 15.- El Banco muy pocas veces escucha las sugerencias que hace el personal.

El 54% contestó que el Banco muy pocas veces escucha las sugerencias que hace el personal.

La respuesta positiva la dieron personal que tiene entre uno y cinco años de antigüedad (60%), funcionarios y empleados (57% cada uno), Area Metropolitana (54%) y Administrativa (56%).

Pregunta No. 24.- Me gustaría que el Banco contara con buzones de sugerencias.

El 81% de las respuestas fueron en favor de que existan buzones de sugerencias. Las sucursales estuvieron de acuerdo en un 100%, secretarías (94%), funcionarios (90%), empleados (77%) y Area Metropolitana (84%).

Pregunta No. 32.- El Banco cuenta con un medio adecuado para hacer llegar las sugerencias.

El 92% contestó negativamente, el 8% no supo que contestar.

La respuesta negativa tuvo un alto grado en todas las secciones de la pregunta. En el personal que tiene entre uno y cinco años (96%), entre los empleados (93%), interior de la República (95%) y sucursal (100%).

Pregunta No. 39.- Las sugerencias de los empleados no se

toman en cuenta porque la Institución no cuenta con un medio adecuado de comunicación.

El 55% fueron respuestas positivas, el 32% negativas y el 18% no supo que contestar.

Se observa que entre los empleados que tienen menos de un año (el 58%) contestó afirmativamente, la Institución no cuenta con un medio ascendente de comunicación para hacer llegar las sugerencias, asimismo, esa idea la externaron funcionarios (52%), empleados (50%), interior de la República (52%) y sucursal también (52%).

CONCLUSIONES DEL AREA 6: SUGERENCIAS DEL PERSONAL

En relación a los resultados obtenidos en esta área se concluye que los recursos humanos de la Institución tienen un verdadero interés por hacer sugerencias que mejoren los sistemas de trabajo en el Banco, pero este interés se ve frustrado, debido a que no cuenta con medios de comunicación ascendente, como pueden ser los buzones de sugerencias.

4.5.1.7. AREA 7: COMUNICACION JEFE-EMPLEADO

Pregunta No. 8.- Mi jefe escucha y toma en cuenta mis quejas.

El 66% de la respuesta en general fue positiva, el 29% negativa y el 5% no supo que contestar.

Se observa que los mayores porcentajes de respuesta positivas estuvieron en los empleados que tienen más de cinco años (68%), secretarías (82%), Interior de la República (76%) y sucursales (90%). En general el grado de respuesta positiva fue alto.

Pregunta No. 16.- Mi jefe escucha los problemas de trabajo cuando se los expongo.

El 85% de los entrevistados contestó favorablemente a esta respuesta, el 14% negativamente y el 1% no supo que contestar.

El 90% de respuestas positivas se dió por igual entre el personal que tiene entre uno y cinco años, empleados, Interior de la República y sucursal.

Pregunta No. 25.- Mi jefe acepta que yo le haga sugerencias sobre mi trabajo.

El 77% de esta pregunta se dió de manera positiva, 16% negativa y el 7% no supo que contestar.

El 92% de las respuestas positivas la dieron los empleados que tienen menos de un año en el Banco, el 94% las secretarias el 95% Interior de la República y sucursal.

Pregunta No. 33.- Mi jefe me pide opinión sobre algunos aspectos de trabajo de nuestro departamento.

El 64% de las respuestas fue positivo, el 32% negativo y el 4% no supo qué contestar.

Se observa que los porcentajes más altos de respuesta positiva se dió entre las secretarias (70%) y sucursales (71%); es hasta cierto punto comprensible que éstos dos niveles hayan alcanzado los porcentajes más altos de respuesta positiva, si consideramos la labor que realizan las secretarias y los empleados de una sucursal requiere, en muchas de las veces, de la opinión o visto bueno del jefe del departamento o sucursal.

En general, el grado de respuesta positiva en comparación

con las preguntas 8, 17 y 25 fue ligeramente mas bajo.

Pregunta No. 40.- Mi jefe es una persona con la cual es difícil de platicar.

El 86% de los entrevistados contestó negativamente a esta pregunta, en general el nivel de respuesta negativa fue alto, se advierte, también, que conforme se tiene una mayor antigüedad en la Institución la comunicación entre jefe-empleado y viceversa, sin dejar de ser favorable, va disminuyendo (menos de un año 92%, entre uno y cinco 90% y mas de cinco años 76%).

El nivel más alto en favor de "con el jefe es mas fácil de platicar" se dio entre las secretarias (94%).

Pregunta No. 45.- Mi jefe se limita a darme órdenes sin proporcionarme mayor información.

El porcentaje de respuesta fue a favor de que el jefe proporciona información en un 70%.

El nivel más alto de respuesta favorable se dio entre los empleados que tienen menos de un año de antigüedad en el Banco (92%), lo cual es razonable si pensamos que los empleados de nuevo ingreso son los que mayor información necesitan del área de trabajo donde van a desempeñar sus actividades, para que las puedan desarrollar convenientemente.

Pregunta No. 48.- Normalmente, mi jefe me explica las razones por las cuales hay que hacer las cosas.

El 70% de las respuestas fueron positivas y el 30% negativas.

Los porcentajes más altos de respuesta positiva se dieron en el Interior de la República y sucursal (86% respectivamente).

El resultado en general es satisfactorio, aunque se alcanzan a percibir algunos problemas de comunicación ascendente en algunas secciones de la pregunta en que los porcentajes de respuesta negativa fueron los siguientes: 37% en más de cinco años, 48% en funcionarios, 33% en Area Metropolitana y Administrativa.

CONCLUSIONES DEL AREA 7: COMUNICACION JEFE-EMPLEADO

De acuerdo a los porcentajes obtenidos en esta Area, se puede concluir que las comunicaciones ascendentes y descendentes, entre jefe-empleado y viceversa, se dan satisfactoriamente.

En la Institución existe el clima adecuado para que se lleve a cabo el intercambio de ideas entre jefe-empleado, sin embargo, no obstante los resultados expuestos se debe buscar obtener una comunicación plena entre todos los recursos humanos que conforman el Banco, utilizando medios de comunicación interna apropiados.

4.5.1.8. AREA 8: COMUNICACION EN GENERAL

Pregunta No. 1.- En el Banco existe un buen clima de trabajo.

El 64% de los recursos humanos contestó favorablemente a esta respuesta, el 32% negativamente y, solo, el 4% no supo que contestar.

De acuerdo con estos resultados se puede considerar que existe un buen clima de trabajo en la Institución, aunque se puede mejorar aún más.

Pregunta No. 2.- Casi nunca me entero de lo que sucede en el Banco.

El 40% contestó afirmativamente, el 49% negativamente y el 11% no supo que contestar.

Se puede deducir que hay mucha gente, casi la mitad de los entrevistados que nunca se enteran de lo que sucede en el Banco, por lo que es necesario que existan medios de comunicación interna, adecuado, que ayuden a que los empleados se enteren de lo que ocurre en la Institución.

Pregunta No. 17.- Mis compañeros colaboran conmigo cuando se los pido.

Existe una buena colaboración entre los empleados del Banco, el 89% contestó afirmativamente, el 10% negativamente y el 1% no supo que contestar.

Se debe procurar mantener éste espíritu de colaboración entre los empleados y si se puede mejorarlo.

Pregunta No. 18.- Hay muchos rumores en el Banco.

La mayoría (62%) contestó afirmativamente a esta pregunta, 20% contestó negativamente y 18% no supo que contestar.

A medida que los recursos humanos van teniendo una mayor antigüedad en la Institución el porcentaje de respuesta afirmativa aumentando. Los trabajadores que tienen menos de una año (50%), los que tienen entre uno y cinco (62%) y los que tienen mas de cinco años (66%).

Este tipo de comunicación informal se realiza con mayor frecuencia en el Interior de la República Mexicana (67%); en el Area Metropolitana (61%), así como en las áreas administrativas (66%) y en sucursales (43%).

En general se puede decir que de acuerdo a los porcentajes de respuesta positiva que se dieron, en relación a esta pregunta, la comunicación informal es mas usual que la comunicación formal en el Banco.

Pregunta NO. 26.- Siempre me entero con oportunidad de lo que está pasando en el Banco.

El 68% contestó negativamente a esta pregunta, el 24% positivamente.

Se observa que las secretarias (76%) son las que menos se enteran de lo que esta pasando en el Banco, en comparación con los empleados (67%) y funcionarios, también (67%). Esto es digno de reflexionarse si consideramos que muchas de las comunicaciones formales que se hacen llegar a los recursos humanos del Banco, la mayoría de ellas les llega, antes que a nadie, a las secretarias, por lo que se puede deducir que no hay muchos medios de comunicación formales dentro de la Institución.

Pregunta NO. 27.- La mejor manera de que le hagan caso a uno en el Banco, es haciéndolo por escrito.

Un 62% estuvo de acuerdo con la pregunta, por lo que se puede pensar que en muchos de los empleados del Banco existe una conciencia clara en cuanto la importancia de utilizar los medios de comunicación escrita en la Institución "para que le hagan caso", sin embargo esto se puede ver

truncado si no cuenta con los medios de comunicación formales para hacerlo.

Pregunta No. 34.- Casi siempre me entero de lo que sucede en el Banco a través de mis compañeros de trabajo.

El porcentaje de 76% positivo hacia esta pregunta viene a confirmar lo que se preguntó en la pregunta No. 18, se utilizan en la Institución más los medios de comunicación informal que la formal.

Este porcentaje se da mayor en los empleados que tienen menos de un año (92%) que en los que tienen entre uno y cinco años (70%) y los que tienen más de cinco años (85%).

En las áreas administrativas (79%) es mayor el porcentaje que en las sucursales (62%) sin dejar éste último de ser también, significativo.

Pregunta No. 41.- Me parece que el Banco tiene un buen sistema de comunicaciones escritas dentro del mismo.

Casi la mitad (49%) de los entrevistados contestó negativamente a la pregunta.

Es importante mencionar que los porcentajes de respuesta estuvieron más o menos nivelados a excepción del Interior de la República, donde la respuesta fue positiva en un 71%, en comparación con el área administrativa que fue del 28%. Por lo que se puede deducir que las comunicaciones escritas en el Interior se llevan a cabo de una manera más adecuada.

Pregunta No. 42.- Les platico a mis compañeros mis planes de trabajo.

El 72% de las respuestas fue positivo, dándose los mayores porcentajes entre los funcionarios y sucursales, 86% respectivamente. Esto indica que existe una plena confianza entre los empleados para comentarse los planes de trabajo, no obstante, aún se puede mejorar.

Pregunta NO. 46.- Me gustaría enterarme mejor de lo que el Banco planea hacer.

Esta pregunta obtuvo el 96% de respuestas positivas, fue el porcentaje más alto que se dió de respuestas afirmativas en toda la encuesta.

La respuesta demuestra que los recursos humanos de las Institución tienen un gran interés en saber todo lo que sucede en el Banco.

Pregunta NO. 49.- Utilizo más la comunicación escrita que la oral en el Banco.

El 53% contestó negativamente a esta pregunta.

El 62% de funcionarios y 65% de secretarias contestaron afirmativamente, esto es, comprensible si tomamos en cuenta que es parte de su trabajo el realizar comunicaciones escritas.

Pregunta NO. 51.- Considero que la comunicación en el Banco es aceptable.

El 51% de los encuestados considera que la comunicación no es aceptable, el 39% contestó afirmativamente y el 10% tiene duda al respecto.

Los mayores porcentajes de respuesta negativa se dieron en los empleados que tienen más de cinco años en la Institución y entre los funcionarios (62%); en el área Metropolitana (53%) y en las áreas administrativas (52%).

Pregunta No. 52.- Es difícil comunicarse con algunas personas en el Banco.

La respuesta fue afirmativa en un 70%.

Hay que subrayar que los que más piensan que es difícil comunicarse con algunas personas en el Banco son el personal del interior de la República Mexicana (67%).

CONCLUSIONES DEL AREA 8: COMUNICACION EN GENERAL

Existe un buen clima de trabajo y colaboración entre el personal de la Institución, pero la falta de medios de comunicación interna adecuados provoca que muchas de las informaciones acerca de la vida del Banco lleguen demasiado tarde y se den de una manera informal entre los recursos humanos, generando muchas de las veces, rumores y malos entendidos.

Por lo tanto, se considera necesario mejorar y crear medios de comunicación interna que contribuyan a seguir conservando el clima favorable de trabajo y colaboración entre el personal de la Institución y disminuya, hasta donde sea posible, los rumores y malos entendidos que existen en la misma.

CAPITULO VII

PROGRAMA DE COMUNICACION INTERNA

PARA LA INSTITUCION BANCARIA.

VII. PROGRAMA DE COMUNICACION INTERNA PARA LA INSTITUCION BANCARIA

En este capítulo se establecen los objetivos, políticas y procedimientos que se proponen para la realización del programa, por lo que se juzga conveniente antes de la presentación del mismo, definir con claridad cada uno de los conceptos mencionados.

Es importante recordar que existen muchas definiciones al respecto pero para los fines de esta investigación se tomaron aquellas que mejor se acercan al contenido del programa.

Agustín Reyes Ponce dice que los **OBJETIVOS** "son los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado" (29).

Wilburg Jiménez entiende por **POLITICAS** el "conjunto de reglas de conducta y de determinación que guía las actividades de toda empresa o institución hacia el cumplimiento de sus objetivos sociales. Con base en ellas se toman las decisiones" (30).

En cuanto a **PROCEDIMIENTOS** García Martínez dice que ellos "establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo" (31).

(29) REYES Ponce, Agustín y colaboradores. El administrador de empresas. México, ed. Alhambra Mexicana, 1984, pág. 15.

(30) JIMENEZ Castro, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa. México, ed. Fondo de Cultura Económica, 1982, pág. 102.

(31) MUNCH, Galindo y GARCIA, Martínez. Fundamentos de administración. México, ed. Trillas, 1985, pág. 99.

1. OBJETIVOS GENERALES DEL PROGRAMA DE COMUNICACION INTERNA

1.1. Hacer óptimas las relaciones que se llevan a cabo en el Banco con todo su personal a través de medios de comunicación interna adecuados, a fin de contribuir al mejor logro de las metas que se ha planteado la Institución.

1.2. Propiciar y fomentar una mayor comunicación entre la Institución y su personal, logrando entre ellos una mayor armonía.

1.3. Alentar la aportación de ideas y sugerencias de todas las áreas del banco.

1.4. Propiciar que los mensajes transmitidos sean afines con los intereses de los empleados y así fomentar la receptividad y la identificación personal de ellos con la Institución.

1.5. Proponer a los directivos de la institución una estructura de comunicación formal adecuada y de esta manera eliminar o reducir, hasta donde sea posible, las comunicaciones informales que se llevan a cabo entre el personal del banco.

1.6. Procurar que los recursos humanos tengan una imagen real y favorable de la Institución.

2. POLITICAS GENERALES EN MATERIA DE COMUNICACION

2.1. Las actividades de comunicaciones internas que se llevan a cabo en la Institución estarán a cargo de la subdirección de Comunicaciones Internas del Banco; cualquier comunicación formal que quieran llevar a cabo las diferentes áreas del Banco, deberán ser comentadas previamente a la subdirección mencionada, con la finalidad de que ésta: evalúe, norme y coordine dichas acciones.

2.2. Las comunicaciones internas formales que lleve a cabo la subdirección de Comunicaciones Internas serán revisadas y actualizadas periódicamente para conocer sus alcances.

2.3. La información que propicia la Institución a sus empleados deberá basarse siempre en el uso de la verdad. El Banco está consciente de que sólo siendo sincero y actuando con apego a la ética puede ganarse la aceptación y el apoyo de sus empleados.

2.4. Los funcionarios de la Institución procurarán un trato con todos y cada uno de sus empleados de la manera más atenta y cordial, sin considerar la importancia de los asuntos tratados.

2.5. Las comunicaciones internas serán apoyadas y reforzadas por los diferentes niveles del personal con que cuenta el Banco.

2.6. Se propiciará y fomentará la retroalimentación de los mensajes que emite el banco entre todos los empleados.

2.7. Se mantendrá una efectiva emisión y recepción de mensajes, teniendo especial cuidado, tanto en la calidad de la transmisión, como en la selección del medio.

3. OBJETIVOS, POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y AREAS DE APOYO DE CADA MEDIO DE COMUNICACION INTERNA

3.1. REVISTA INTERNA

3.1.1. Objetivos.

- Fomentar la integración e identificación de todos los recursos humanos de la institución, tanto del área Metropolitana, como del interior de la República Mexicana, haciéndolos partícipe de todos los proyectos y actividades que se llevan a cabo dentro del Banco.
- Servir de medio de comunicación y enlace entre el Banco y su personal.
- Promover la expresión del personal, así como su creatividad en los diversos géneros de la literatura y del periodismo.
- Comunicar de manera permanente los lineamientos, políticas, nuevos servicios, cambios de organización y eventos mas relevantes a fin de que el personal de la Institución esté bien informado.

3.1.2. Políticas.

- La revista interna será distribuida a todos los empleados de la Institución.
- Su distribución será gratuita.
- Podrán participar en el contenido de la revista todos los recursos humanos del banco, sin excepción.
- La dirección de la revista interna estará formada por un Consejo Editorial,

quien analizará el proyecto de cada número y, una vez que se ha probado, asumirá la responsabilidad del contenido.

- La revista deberá mantener un balance adecuado en su contenido deberá de cuidarse, también, que en las secciones de la revista existan informaciones, tanto del área Metropolitana, como del interior de directivos y empleados del Banco.

- El diseño y la diagramación de la revista deberán mantener un balance adecuado y agradable a la vista de los recursos humanos, como se explica en el capítulo número V.

- Los contenidos de la revista podrán tratar todos aquellos temas que sean de interés general para los recursos humanos de la Institución, excepto aquellos que contengan temas religiosos.

- La subdirección de Comunicaciones Internas será el área responsable de la producción de la revista.

- La aparición de la revista será mensual.

- La distribución de la revista se hará a través del servicio de Mensajería con que cuenta el Banco.

3.1.3. Procedimientos

- El día primero de cada mes se realizará una junta entre los integrantes de la subdirección de Comunicaciones Internas para plaanear el contenido de la revista y se pondrán fecha de entrega de los mismos para su revisión.

- Teniendo listos los contenidos de la revista, se someterán al Comité Editorial para su aprobación.

- Aprobado el contenido de la revista, se mandará a la imprenta - para su impresión.
- Antes de que la imprenta realice el tiraje de la revista, deberán ser revisados los negativos y tipografía por los integrantes de la sub dirección de Comunicaciones Internas.
- Terminada la impresión de la revista se hará llegar a todas las áreas administrativas y sucursales del Banco, tanto del área Metropo litana, como del interior de la República Mexicana, a través del servi cio de mensajería con que cuenta la Institución.

3.1.4. Areas de Apoyo.

- Todas las áreas del Banco.
- Departamento de Correspondencia.

3.2. MANUAL DE BIENVENIDA.

3.2.1. Objetivos.

- Diseñar un Manual de Bienvenida que esté de acuerdo a las necesidades actuales del Banco, a fin de que los empleados de nuevo ingreso a la Institución se puedan enterar, más fácilmente, de lo que es el Banco, de las prestaciones, de las políticas, de las obligaciones y derechos que adquieren al entrar a trabajar en la Institución.
- Integrar más rápido y adecuadamente al personal de nuevo ingreso.

3.2.2. Políticas.

- El área de Recursos Humanos solicitará la asesoría del área encargada de la comunicación interna del Banco, para la producción del Manual de Bienvenida.
- La subdirección de Comunicaciones Internas de la Institución, en su papel de responsable de los medios de comunicación interna que se producen en el Banco, se encargará de la producción del Manual de Bienvenida.
- El Manual de Bienvenida será distribuido a los empleados de nuevo ingreso a la Institución y a los demás recursos humanos que lo soliciten.
- El Manual permanecerá siempre actualizado.

3.2.3. Procedimiento.

- El área de Recursos Humanos y la subdirección de Comunicaciones Internas, acordarán anualmente, a fin de que esta última se encargue de producir y actualizar el Manual de Bienvenida.
- El Manual de Bienvenida producido por la subdirección de Comunicaciones Internas será presentado para su visto bueno a la Dirección de Recursos Humanos. Una vez autorizado, será distribuido invariablemente a los empleados de nuevo ingreso en el momento de la práctica de inducción.

3.2.4. Areas de Apoyo

- Recursos Humanos
- Subdirección de Comunicaciones Internas.

3.3. CIRCULARES.

3.3.1. Objetivos.

- Lograr que el área de Organización del Banco, a través de la ase soría adecuada de la subdirección de Comunicaciones Internas, conti-
núe informando a los empleados de una manera: breve, oportuna y --
rápida de los acontecimientos o noticias de interés más relevantes del
Banco.
- Unificar el diseño de la circular que se produce en el área Metro
politana con el interior de la República Mexicana.
- Lograr que las circulares que emite el área de Organización lle--
guen a todos los empleados de la Institución.
- Agilizar el trámite que se lleva a cabo para la producción de cir-
culares.

3.3.2. Políticas.

- La única área autorizada para emitir circulares será el área de
Organización.
- El diseño y el estilo de la redacción de las circulares del Banco
serán asesoradas por la subdirección de Comunicaciones Internas.
- Las áreas que soliciten la emisión de una circular al área de Or-
ganización, nombrarán de manera oficial a una persona que se haga
cargo de revisar y autorizar la (s) circular (es) que previamente so-
licitó al área de Organización.
- Todas la circulares que se envíen al personal del Banco deberán
tener un diseño uniforme, a fin de que los empleados se familiaricen
más fácilmente con ellas.

- Las circulares serán utilizadas para emitir informaciones breves - que deban ser conocidas por los recursos humanos rápidamente. En - caso de ser necesario se ampliará la información a través de otros - medios de comunicación interna con que cuenta la institución.

3.3.3. Procedimiento

- Cuando una determinada área del Banco solicite la producción de una circular al área de Organización estará un representante del - área de Comunicaciones Internas para asesorar en el diseño y el estilo de la redacción de la circular.
- De acuerdo con la importancia del mensaje se verá si en esa misma reunión se aprueba la circular.
- La extensión de las circulares deben contener, de preferencia, una sola idea desarrollada en dos o tres párrafos como máximo. Los párrafos podrán ser de cinco líneas como máximo.
- El total de palabras por circular contendrá un promedio de 100 - palabras, máximo 150.
- Todas las circulares llevarán la siguiente presentación:
 - a) Logotipo de la Institución.
 - b) Sistema de codificación.
 - c) Fecha de emisión.
 - d) Receptores a los que va dirigidos.
 - e) Asunto de que trata.
 - f) Cuerpo de las circulares (texto).
 - g) Firma, nombre y departamento del emisor y productor de la circular.

- En los casos en que sea necesario se anexará a las circulares un acuse de recibo, para comprobar que llegó a tiempo y adecuadamente.
- Invariablemente, se colocarán en los tableros de anuncios, cada una de las circulares que sean enviadas a todo el personal.

3.3.4. Areas de Apoyo.

- Todas las áreas del Banco.
- Departamento de Correspondencia.

3.4. ORGANIGRAMA

3.4.1. Objetivos.

- Proporcionar a todos los empleados el Organigrama del Banco, a fin de que conozcan la manera en que están estructurados las principales áreas de la Institución.
- Lograr que el personal utilice los canales adecuados para su comunicación formal dentro de la Institución.
- Proporcionar a los recursos humanos de nuevo ingreso una idea clara y concisa de la estructura organizacional del Banco.

3.4.2. Políticas.

- El Organigrama del Banco deberá ser conocido por todos los re--

cursos humanos del Banco, a fin de que conozcan a través de un medio de comunicación interna formal las diversas áreas del Banco, así como, los nombres de las personas que están a cargo de esas áreas.

- El Organigrama será difundido por la subdirección de Comunicaciones Internas, mismo que estará pendiente de su actualización periódica.

- El contenido del Organigrama no es confidencial, por lo que los poseedores del mismo, deberán comunicar o proporcionar a las personas que lo soliciten, una copia del Organigrama.

- El Organigrama del Banco se dará a conocer a través de los medios de comunicación formales que tiene la Institución.

3.4.3. Procedimientos.

- La subdirección de Comunicaciones Internas elaborará un Organigrama general con la finalidad de que el personal conozca las áreas principales de la Institución y las personas que las componen.

- La información se obtendrá a través de cada una de las personas que están a cargo de las respectivas áreas del Banco.

- Para representar a cada una de las áreas del Banco en el Organigrama, se utilizarán figuras rectangulares, mismas que tendrán el mismo tamaño en todos sus niveles jerárquicos.

- Las líneas de conexión tendrán un trazo sensiblemente más grueso que los rectángulos.

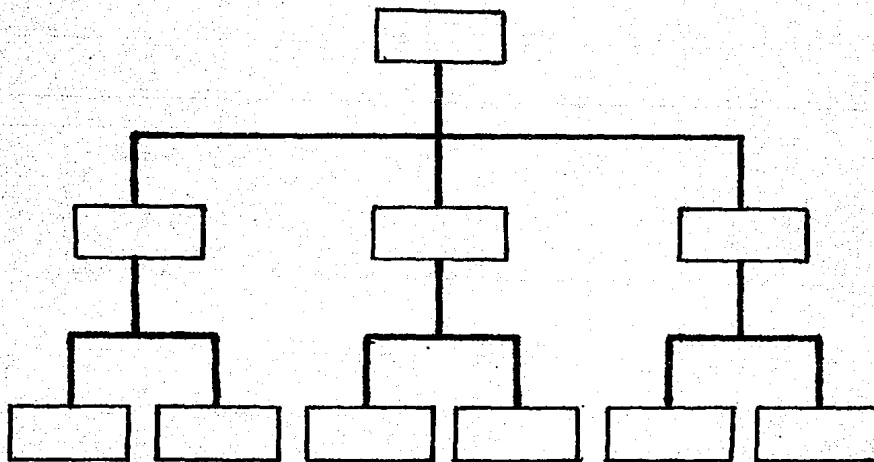
- Se pondrá en el Organigrama hasta donde sea posible, los

nombres completos y puestos de las personas.

- En la parte inferior derecha, se pondrá la fecha de emisión del Organigrama y el nombre del área responsable de su elaboración.
- En la parte superior del lado izquierdo, el logo y nombre del Banco. (Se anexa un ejemplo del Organigrama al final de este procedimiento).
- Después de su autorización, el Organigrama será dado a conocer a través de la revista interna, Manual de Bienvenida y Manual de Procedimientos de la Institución.

Ejemplo de ORGANIGRAMA:

Es importante aclarar que este organigrama únicamente sirve para ilustrar la manera en que se debe llevar a cabo el trazo de los rectángulos y las líneas de conexión; su presentación vertical se utilizará siempre y cuando responda a las necesidades prácticas del organigrama institucional.



3.5. BUZON DE SUGERENCIAS.

3.5.1. Objetivos.

- Alentar la participación de los empleados en la mejora de sistemas y procedimientos que se llevan a cabo en el Banco.
- Proporcionar a los recursos humanos de la Institución un canal adecuado, por el cual puedan hacer sugerencias que ayuden a mejorar el contenido y diseño de los medios de comunicación interna existentes, - así como, a proponer otros.

3.5.2. Políticas.

- El buzón de sugerencias será el medio por el cual los empleados de la Institución podrán formular algunas ideas que contribuyan al mejor desempeño de las actividades que se realizan en el Banco.
- Podrán participar todos los recursos humanos de la Institución.
- La subdirección de Comunicación Interna se encargará de canalizar las inquietudes del personal del banco a las áreas correspondientes, a fin de que den respuesta a cada una de las sugerencias enviadas.
- No se atenderán sugerencias que no tengan el departamento y la persona que las realizó.
- Los funcionarios de las áreas correspondientes del banco, en los casos que sea necesario, se encargarán de organizar concursos que contribuyan a mejorar los procedimien-

tos y sistemas de la Institución, a fin de alentar la participación de los empleados.

- Los buzones de sugerencias permanecerán perfectamente cerrados, con el objeto de mantener la inviolabilidad de los mismos.
- Las únicas personas oficialmente encargadas de abrir estos buzones de sugerencias, serán el personal de comunicaciones internas y el que designe la misma.

3.5.3. Procedimiento.

- La subdirección de Comunicaciones Internas informará a todos los recursos humanos de la Institución, a través de los medios de comunicación interna con que cuenta del nuevo sistema de Comunicación Ascendente.
- Se colocarán buzones en lugares estratégicos donde el personal del Banco pueda hacer sugerencias.
- Los buzones de sugerencias deberán ser de 30 cm. por 20 cm., de madera o bien de fibra de vidrio, con una ranura en la parte superior que sirva para depositar las sugerencias. Deberá estar cerrado con llave, mismas que serán guardadas por la subdirección de Comunicaciones Internas y por las personas que designe la misma, para que se hagan responsables del buen funcionamiento de estos buzones.
- En cada buzón deberá instalarse un pequeño anaquel que contenga las formas para sugerencias y del cual puedan tomarlas los empleados de la Institución.
- Las "FORMAS PARA SUGERENCIAS" deberán ser tamaño carta con el suficiente espacio para que el empleado escriba detalladamente sus sugerencias. (En seguida de este procedimiento

se encontrará un modelo de dicho formato).

3.5.4. Areas de Apoyo.

- Todas las áreas del Banco
- Departamento de Correspondencia.

FORMA PARA SUGERENCIA

Logotipo del Banco

Fecha: _____

Nombre del Banco

Nombre: _____

No. de Nómina: _____ Depto.: _____

Sugerencia: _____

La aplicación de esta sugerencia tiene el siguiente beneficio:

REVERSO DE LA FORMA DE SUGERENCIA:**I N S T R U C C I O N E S**

1. Escriba su sugerencia en el espacio indicado. Si es posible y necesario ponga diagramas o dibujos para aclarar o ilustrar su sugerencia.
2. Si necesita espacio adicional anexe una hoja tamaño carta común y corriente y engrápela a esta forma.
3. Anote la razón por la cual esta idea beneficiará a la Institución.
4. Es conveniente que anote su nombre y su firma.
5. Deposite ésta forma en cualquiera de los buzones de sugerencias del Banco.
6. Esté siempre pendiente de las comunicaciones que publica el Banco, a fin de que pueda ver el resultado de su sugerencia.

3.6. TABLEROS DE ANUNCIOS.

3.6.1. Objetivos.

- Proporcionar a todos los empleados del Banco un medio oficial de comunicación interna, por medio del cual se puedan enterar rápida y oportunamente de las diferentes noticias que emita la Institución.

- Facilitar al personal un medio de comunicación que le permita establecer comunicaciones con el resto de los empleados.

3.6.2. Políticas.

Los tableros de anuncios se utilizarán para colocar informaciones rápidas y eficientes que hayan ocurrido o que estén por ocurrir.

- Por las propias limitaciones de espacio, en este medio de comunicación deberá colocarse solamente la información leve y escueta del hecho que desea comunicarse, utilizando posteriormente algún otro medio de comunicación de que dispone el Banco para ampliar y explicar mas detalladamente dicha información.

- La subdirección de Comunicaciones Internas será la responsable del adecuado manejo de este medio de comunicación, por lo que todas las informaciones que se coloquen en los tableros de anuncios deberán ser autorizadas previamente por la subdirección mencionada.

- Se nombrará un responsable por cada área donde están ubicados los tableros, con la finalidad de que éste

cuide el adecuado funcionamiento de los mismos, cuide también, su presentación y supervise la colocación y retiro de las informaciones.

- Todos los empleados del Banco, previa autorización de la subdirección de Comunicaciones Internas, podrá hacer uso de este medio de comunicación para informar o comunicarse con los demás empleados de la Institución.

3.6.3. Procedimientos.

- Podrán ser colocados en cada uno de los pisos de los edificios del Banco, así como en las sucursales de la Institución.

- Los tableros podrán estar colocados en lugares por los que transite el mayor número de personas y que exista una iluminación adecuada.

- Se deberá procurar que la información que se coloca en el tablero de anuncios sea oportuna y retirarla antes de que se convierta en obsoleta.

- Se puede hacer uso de elementos que llamen la atención de los empleados hacia los tableros, tales como fotografías, dibujos, papel de diferentes colores, etc.

- Las informaciones no deberán estar una sobre de otra o de otras.

- Todas las informaciones que se coloquen en los tableros deberán contener la fecha de su emisión, el nombre de la persona que emite la información, departamento o sucursal, así como mencionar a quién va dirigido el mensaje. Todos deberán estar escritos a máquina

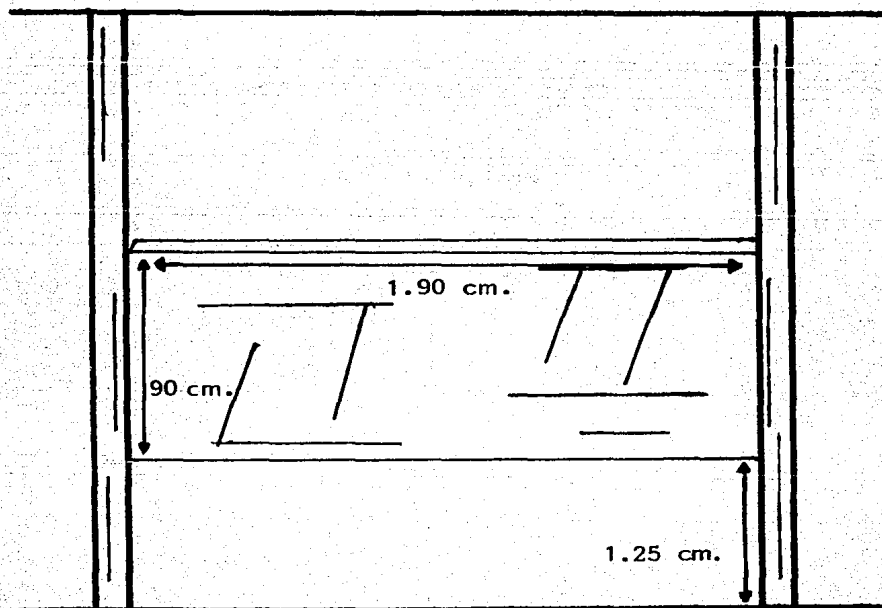
o impresos.

- Las medidas del tablero de anuncios se anexan al final de este procedimiento.

3.6.4. Areas de Apoyo.

- Todas las áreas del Banco.
- Departamento de Mantenimiento.
- Departamento de Correspondencia.

Medidas del TABLERO DE ANUNCIOS:



OTROS MEDIOS DE COMUNICACION INTERNA SUGERIDOS PARA LA INSTITUCION.

En seguida, se proponen otros medios de comunicación interna que no fueron investigados y analizados en los capítulos V y VI del presente trabajo debido a que la Institución no cuenta con la mayoría de -- ellos.

Por otro lado, la inclusión de más medios en este programa contribuirá a que la institución cuente con una estructura comunicacional más sólida, así como también, permitirán que se logren alcanzar, más fácilmente, los objetivos generales que se han planteado al principio de este capítulo.

A continuación, se presenta una lista con los medios de comunicación interna propuestos y en seguida los objetivos, las políticas, los procedimientos y las áreas de apoyo de cada uno de ellos.

3.7. Manual de Procedimientos

3.8. Módulo de Información

3.9. Croquis del Banco

3.10. Cartel

3.11. Directorio Telefónico

3.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.7.1. Objetivos

- Proporcionar a los empleados de la Institución un Manual que contenga la información necesaria de la estructura orgánica, funciones, políticas y cualquier otra que sea necesaria a fin de que el empleado se pueda integrar más fácilmente al área de trabajo.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a la Institución.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Ser un instrumento útil para la orientación e información de los empleados.
- Evitar confusiones y malos entendidos, en lo que al desarrollo de sus actividades de cada empleado se refiere.

3.7.2. Políticas.

- El Manual de Procedimientos Internos de la Institución es un medio de comunicación escrita, que será utilizado para que los empleados se enteren más fácilmente de las funciones y responsabilidades que tienen con el Banco.
- El Manual estará dividido en varias secciones. Es función de los gerentes de cada área mantener actualizadas cada

una de estas secciones.

- El área de Organización será la responsable de realizar la producción del Manual de Procedimientos, misma que estará asesorada por la subdirección de Comunicaciones Internas en lo referente a diseño y redacción ortográfica.

- Todos los procedimientos de este Manual deberán ser autorizados previamente por la Dirección General.

- Los procedimientos que contenga este Manual no serán confidenciales, por lo que es necesario que se les proporcione a todos los empleados que lo necesiten para desarrollar sus actividades. Es importante, sin embargo, que los empleados conozcan solo aquellos procedimientos que estén relacionados directamente con su trabajo.

- Los poseedores de este Manual serán exclusivamente los gerentes de la Institución, quienes tendrán la responsabilidad de cambiar, de añadir o de suprimir las páginas que se les envíen, con el objeto de mantener siempre actualizado el Manual.

- Las actividades que se lleven a cabo o decisiones que se tomen de acuerdo con lo estipulado en este Manual no requieren de consulta o aprobación previa. Aquellos casos que no estén considerados por este Manual deberán ser consultados y aprobados por el gerente del depto. o director de área.

3.7.3. Procedimientos.

- Elaborar una serie de cartas para los directores de cada área, en las que se les pida su apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

- Preparar un formulario en los cuales deberá anotarse la información que se requiere para la realización del Manual, con ello se facilitará la recolección y procesamiento de la información.
- Recabar datos a través de las fuentes de información con que cuenta el Banco (documentos, entrevistas con las personas involucradas en el proceso y la observación directa del material, equipo y en general de la actividad de toda el área de trabajo) a fin de facilitar la realización del Manual.
- Una vez que la información ha sido recolectada y que se encuentra registrada, es conveniente iniciar la etapa de procesamiento de la misma, o sea, la integración propiamente dicha del proyecto del Manual.
- Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración del proyecto del Manual, con el objeto de facilitar el manejo y ordenamiento de lo que debe incluirse en el contenido del Manual.
- Para la integración de cada Manual es muy importante uniformar los criterios, tanto de la terminología, como en la presentación de la información, con el objeto de que se mantenga un sentido de continuidad y de unidad.
- La redacción del Manual debe ser realizada de una manera clara, sencilla, precisa y comprensible.

Lo más conveniente es que el área de Organización solicite la asesoría de la subdirección de Comunicaciones Internas, con el objeto de garantizar que la forma de redacción de los manuales sea la más adecuada para las finalidades que se persiguen.

- La elaboración de diagramas para los manuales deberá hacerse utilizando las técnicas mas sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación, a fin de facilitar la comprensión de los mismos.
- Es conveniente utilizar formatos de hojas intercambiables, con la finalidad de facilitar la revisión y actualización de dichos manuales.
- Una vez que se cuenta con el proyecto del Manual, es necesario someterle a una rigurosa revisión final, con el propósito de verificar que la información contenida en el mismo, es la necesaria, completa, y que corresponde a la realidad.
- Posteriormente a esta revisión deberá presentarse el Manual al o a los diferentes directores que tengan que ver en la producción de éste, para que den su aprobación, con el objeto de poder iniciar la reproducción del Manual.
- Una vez que el Manual ha sido elaborado, autorizado e impreso, se procederá a su distribución. Para esto se recomienda desarrollar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso con el personal encargado de realizar las funciones, actividades y operaciones señaladas en el mismo.
- La veracidad de los manuales radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es recomendable mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas.

Para revisar y actualizar cada Manual se hacen las siguientes recomendaciones:

- a) El área de Organización deberá establecer los programas periódicos de revisión y actualización del contenido de los manuales, a fin de mantenerlos apegados a la realidad.

b) Cuando alguna área del Banco necesita hacer cambios, adiciones y supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes al área de Organización, para que ésta se encargue de verificar que las propuestas sean de acuerdo con las políticas generales, así como mantener la uniformidad de estilo y presentación.

c) El área de Organización someterá la actualización de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridos para la elaboración del original de los mismos.

3.8 MODULO DE INFORMACION

3.8.1. Objetivos.

- Informar y orientar a los recursos sobre el lugar donde están ubicadas las áreas del nuevo edificio del Banco, así como sus directores y demás personal que labora en el mismo, a fin de evitarles pérdidas de tiempo y gestiones inútiles.

- Poder obtener información a través de los módulos de información de la reubicación de funcionarios de la Institución, nuevos nombramientos, teléfonos, a fin de tener actualizado el directorio telefónico.

- Llevar un control de la entrada y salida de los empleados de la Institución, con la finalidad de evitar la entrada de gente extraña a la misma.

- Aprovechar la entrada y salida de los empleados de la Institución para proporcionar a través de estos módulos de información, circulares, revistas y todo tipo de comunicación formal que produzca el Banco para el personal.

3.8.2. Políticas.

- Las personas encargadas del módulo de información proporcionan al personal los datos que sean requeridos en relación al nuevo edificio.
- Verificar que el personal de la Institución se identifique con su credencial del Banco.
- Solicitar al personal que se registre cuando éste no tenga la credencial del Banco. (por olvido, extravío, etc.)
- Distribuir de una manera gratuita todos los medios de comunicación escrita que le sean previamente proporcionados por la subdirección de Comunicaciones Internas o alguna otra área autorizada.
- Evitar el acceso al edificio a vendedores ambulantes o personas dedicadas al comercio de artículos de consumo personal, tales como: ropa, productos de belleza, aparatos eléctrico, libros, alimentos, etc.
- Actualizar el directorio del edificio de acuerdo a las circulares emitidas por el área de Organización.

3.8.3. Procedimientos.

- El módulo recibe al empleado y él le solicita información sobre la ubicación de alguna área en especial.
- La persona que está a cargo del módulo le informa del área y aprovecha para checar que lleve su identificación del Banco.

En caso de no traerla, el empleado se registra en un formato especial (se anexa formato al final de este procedimiento).

- La persona encargada del módulo le informará del trámite que debe seguir para obtener su credencial.

- El módulo recibe las circulares correspondientes al personal.

- Modifica el directorio en base a los datos de la circular.

- Anota el nuevo domicilio, el nombre del puesto, el teléfono y cancela la anterior información en caso de que haya sido dado de baja o cambiado a algún otro lugar el empleado o funcionario del Banco.

- Se archiva la circular para cualquier aclaración posterior.

- El módulo recibe la revista interna de la Institución, elaborada por la subdirección de Comunicaciones Internas.

- La pone a la vista y alcance de los empleados, para que en caso de que lo deseen puedan tomar una.

3.8.4. Areas de Apoyo.

- Dirección de Organización.

- Subdirección de Comunicaciones Internas.

- Departamento de Correspondencia.

REGISTRO DE EMPLEADOS DEL MODULO DE INFORMACION

FECHA	NOMBRE DEL EMPLEADO	UBICACION DEL EMPLEADO	* CAUSA	HORA		FIRMA DEL EMPLEADO
				ENT.	SAL.	

* (1) Olvido (2) Extravío (3) Otros

3.9. CROQUIS DEL BANCO.

3.9.1. Objetivos.

- Lograr que los empleados se identifiquen mas fácilmente con las áreas y pisos del Banco.
- Apoyar la labor del módulo de información.

3.9.2. Políticas.

- El área encargada de producir los croquis o mapas del Banco será la Dirección Administrativa de la Institución con la asesoría de la subdirección de Comunicaciones Internas.
- Se colocará un croquis en cada piso del edificio de la Institución, procurando que éstos queden en un lugar visible, a fin de que informen adecuadamente.
- Se revisarán periódicamente, con la finalidad de mantenerlos actualizados.
- Se buscará que su diseño sea agradable, sencillo y claro, a fin de que los empleados se enteren sin problemas de la ubicación del área que deseen.

3.9.3. Procedimiento.

- La Dirección Administrativa y la subdirección de Comunicaciones Internas llevarán a cabo algunas reuniones para comentar el contenido y diseño de los croquis.
- Se presentarán a la Dirección o direcciones correspondientes para su visto bueno.

- Se colocará un croquis a la salida de los elevadores de cada uno de los pisos del Banco.

- Se ubicará en el módulo de información, un croquis general que contenga todos los pisos y áreas del nuevo edificio.

3.9.4. Areas de Apoyo.

- Todas las áreas de Banco.

- Departamento de Mantenimiento.

3.10. CARTEL.

3.10.1. Objetivos.

- Ser un medio que sirva de apoyo a la revista interna de la Institución, proporcionando información de las diferentes áreas del Banco, así como noticias de otras instituciones, tales como la Subsecretaría de la Banca, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y otras.

- Fomentar la participación de los empleados en el contenido del Cartel.

3.10.2. Políticas.

- La subdirección de Comunicaciones Internas tendrá a su cargo la producción del Cartel.

- Cualquier información que quiera ser transmitida por el Cartel, deberá ser enviada a la subdirección de Comunicaciones Internas para su revisión y aprobación.

- El contenido del Cartel deberá contar, básicamente, con nueve secciones: noticias internas recientes; cursos de capacitación; nuevas prestaciones al personal; nuevos procedimientos; manuales puestos en vigor; organigramas de diversas áreas; comentarios al estado de contabilidad del Banco; nuevos nombramientos de funcionarios y cambios de ubicación de oficinas; políticas institucionales.
- Se buscará un diseño agradable del Cartel.
- Los colores del Cartel serán diferentes en cada número.
- El tamaño de los tipos del Cartel serán mínimo de 18 puntos, con la finalidad de que sean perfectamente visibles por los empleados.
- Se presentará el proyecto del Cartel a la Dirección General de Desarrollo y Planeación para su aprobación.
- El Cartel tendrá una aparición quincenal.
- El tiraje será de 1 000 carteles.
- Se colocará en los lugares adecuados con que cuenta la Institución para este tipo de medios, tableros de anuncios, entre otros.
- Las personas responsables de los tableros de anuncios vigilarán la actualización oportuna del Cartel.

3.10.3. Procedimiento.

- La subdirección de Comunicaciones Internas recibe la información de los empleados de la Institución.

- La subdirección de Comunicaciones Internas realizará un mesa redonda con el personal de su área, encargada de la redacción del Cartel.
- Se discutirá y se seleccionará el material para el próximo número del Cartel.
- La subdirección presentará el contenido del Cartel al Director del área para su aprobación.
- Con la aprobación del contenido del Cartel se podrá tener una reunión con el impresor del mismo.
- El impresor se encargará de tipografiar y armar el contenido del Cartel.
- Armado el Cartel por el impresor lo presentará a la subdirección de Comunicaciones Internas para su revisión y aprobación.
- Con la aprobación del Cartel el impresor procede a la elaboración del internegativo a partir del cartón original.
- Contando con el internegativo se procede a la impresión del Cartel (al inicio de esta etapa las pruebas realizadas del Cartel se someten a la aprobación de la subdirección de Comunicaciones Internas).
- Se aprueba el Cartel.
- El impresor hace llegar a la subdirección el tiraje del Cartel para su posterior distribución.
- El Cartel se manda al Departamento de Correspondencia

para su distribución a todas las áreas administrativas y sucursales de la Institución, tanto del área Metropolitana como del Interior de la República Mexicana.

3.10.4. Areas de Apoyo.

- Todas las áreas del Banco.
- Departamento de Correspondencia.

3.11. DIRECTORIO TELEFONICO

3.11.1. Objetivos.

- Lograr que los empleados del Banco, cuenten con un medio rápido y efectivo para localizar a los funcionarios, empleados y secretarias de la Institución.

- Proponer un método de actualización del directorio.

- Producir un directorio que contenga un diseño atractivo, pero que sobre todo cuente con la información necesaria para poder localizar de manera inmediata al personal del Banco que sea requerido.

3.11.2. Políticas.

- La Dirección Administrativa y la subdirección de Comunicaciones Internas serán las responsables de producir el directorio telefónico del Banco.

- Podrán solicitar el apoyo de las demás áreas de la Institución para recabar todos los datos que sean necesarios.

- La subdirección de Comunicaciones Internas será la responsable del diseño, formato y corrección de estilo del directorio telefónico.
- La Dirección Administrativa se encargará de reunir la información que sea necesaria para la realización del directorio telefónico y actualización del mismo.
- Para facilitar el trabajo de actualización de la Dirección Administrativa, todas las áreas del Banco deberán informar a esta Dirección, sobre cualquier cambio de personal, teléfono y domicilio las veces que sea necesario.
- El directorio telefónico se deberá actualizar en forma general cuando menos cada año.
- En el directorio telefónico aparecerán, únicamente, de las áreas administrativas de gerente hacia arriba y de las áreas de servicio de jefe de departamento hacia arriba.

3.11.3. Procedimiento.

- Se realizará una mesa redonda entre la Dirección Administrativa y la subdirección de Comunicaciones Internas para planear la producción del directorio telefónico.
- La subdirección de Comunicaciones Internas en base a esta reunión diseñará el formato para el directorio telefónico (aparece una copia del formato en seguida de este procedimiento).
- La subdirección también diseñará el formato para informar cualquier cambio telefónico (ver formato en seguida del presente procedimiento).
- Se presentarán estos formatos a la Dirección Administrativa para su visto bueno así como la redacción de las indicaciones

del uso del directorio telefónico.

- Se realizarán las correcciones al contenido del directorio telefónico.
- Se vaciará la información a los formatos, previamente dado el visto bueno.
- Se llev a cabo una reunión con los impresores, para darles a conocer el contenido y diseño del directorio telefónico.
- El impresor enviará una prueba del contenido del directorio.
- Se harán correcciones.
- Realizadas las correcciones, se dará visto bueno para la impresión.
- Se llevará a cabo una reunión para presentar el directorio telefónico a los directores de la Institución.
- Se distribuirá posteriormente a todas las áreas del Banco, tanto del área Metropolitana, como del interior de la República Mexicana.

3.11.4. Areas de Apoyo.

- Todas las áreas del Banco.
- Subdirección de Comunicaciones Internas.
- Departamento de Correspondencia.

FORMATO PARA EL DIRECTORIO TELEFONICO

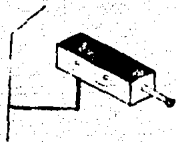
AREA: SEGURIDAD	RESPONSABLE: MAYOR GONZALEZ PEREZ	
UBICACION: REFORMA #93, 6o. PISO	TELEFONO: 703 03 33	EXT.: 3016



PROTECCION. Contra hechos delictivos. Vigilancia y control de entradas y salidas del personal de la institución, personal - externo en horario normal, así como del mobiliario y equipo. Protección y escolta a los cajeros peatones y vehículos transportadores de valores.



INVESTIGACIONES ESPECIALES. De actos ilícitos contra el banco. Localización de personas que tienen adeudos o han cometido fraude.



PELICULAS. Control y archivo de las cámaras instaladas en sucursales. Recepción y control de combinaciones superiores de bóvedas y cajas fuertes de sucursales.

TARJETA DE CAMBIO TELEFONICO
DATOS ANTERIORES

NOMBRE _____
TELEFONO _____ EXT. _____
PUESTO _____
AREA _____
UBICACION _____

DATOS ACTUALES

(ANOTAR SOLO CAMBIOS O DATOS QUE TIENEN ERROR)

NOMBRE _____
TELEFONO _____ EXT. _____
AREA _____
UBICACION _____

NOTA: Dirigir comunicación a la Gerencia de la Dirección Administrativa del Banco.

TARJETA DE CAMBIO TELEFONICO
DATOS ANTERIORES

NOMBRE _____
TELEFONO _____ EXT. _____
PUESTO _____
AREA _____
UBICACION _____

DATOS ACTUALES

(ANOTAR SOLO CAMBIOS O DATOS QUE TIENEN ERROR)

NOMBRE _____
TELEFONO _____ EXT. _____
AREA _____
UBICACION _____

NOTA: Dirigir comunicación a la Gerencia de la Dirección Administrativa del Banco.

TARJETA DE CAMBIO TELEFONICO
DATOS ANTERIORES

NOMBRE _____
TELEFONO _____ EXT. _____
PUESTO _____
AREA _____
UBICACION _____

DATOS ACTUALES

(ANOTAR SOLO CAMBIOS O DATOS QUE TIENEN ERROR)

NOMBRE _____
TELEFONO _____ EXT. _____
AREA _____
UBICACION _____

NOTA: Dirigir comunicación a la Gerencia de la Dirección Administrativa del Banco.

TARJETA DE CAMBIO TELEFONICO
DATOS ANTERIORES

NOMBRE _____
TELEFONO _____ EXT. _____
PUESTO _____
AREA _____
UBICACION _____

DATOS ACTUALES

(ANOTAR SOLO CAMBIOS O DATOS QUE TIENEN ERROR)

NOMBRE _____
TELEFONO _____ EXT. _____
AREA _____
UBICACION _____

NOTA: Dirigir comunicación a la Gerencia de la Dirección Administrativa del Banco.

TARJETA DE CAMBIO TELEFONICO
DATOS ANTERIORES

NOMBRE _____
TELEFONO _____ EXT. _____
PUESTO _____
AREA _____
UBICACION _____

DATOS ACTUALES

(ANOTAR SOLO CAMBIOS O DATOS QUE TIENEN ERROR)

NOMBRE _____
TELEFONO _____ EXT. _____
AREA _____
UBICACION _____

NOTA: Dirigir comunicación a la Gerencia de la Dirección Administrativa del Banco.

TARJETA DE CAMBIO TELEFONICO
DATOS ANTERIORES

NOMBRE _____
TELEFONO _____ EXT. _____
PUESTO _____
AREA _____
UBICACION _____

DATOS ACTUALES

(ANOTAR SOLO CAMBIOS O DATOS QUE TIENEN ERROR)

NOMBRE _____
TELEFONO _____ EXT. _____
AREA _____
UBICACION _____

NOTA: Dirigir comunicación a la Gerencia de la Dirección Administrativa del Banco.

**4. PERIODO DE PRODUCCION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION
INTERNA DEL BANCO ESTUDIADO.**

En todo programa de comunicación interna es importante especificar los períodos de producción que van a tener los - medios de comunicación interna, esto permitirá que el área encargada de estas funciones programe adecuadamente la apa_rición de cada medio y no sufra contratiempos.

A continuación, se presenta un cuadro con el período de pro_ducción de cada uno de los medios de comunicación interna propuestos en el programa.

PERIODO DE PRODUCCION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION INTERNA DEL BANCO ESTUDIADO.

CAPITULO : VII PROGRAMA DE COMUNICACION INTERNA PARA LA INSTITUCION BANCARIA ESTUDIADA.	4. PERIODO DE PRODUCCION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION INTERNA DEL BANCO											
	MESES DEL AÑO											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
REVISTA INTERNA	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
MANUAL DE BIENVENIDA	*											
CIRCULARES	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ORGANIGRAMA	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
BUZON DE SUGERENCIAS	*											
TABLERO DE ANUNCIOS	*											
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	*											
MODULO DE INFORMACION	*											
CROQUIS DEL BANCO	*				*							
C A R T E L	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
DIRECTORIO TELEFONICO	*				*							

CONCLUSIONES GENERALES.

CONCLUSIONES GENERALES

La comunicación interna en una organización es una función vital que no se debe descuidar. Esta actividad, conducida adecuadamente contribuirá a que el personal de la Institución esté bien informado sobre los diferentes acontecimientos de la vida del banco, trayendo como consecuencia una actitud favorable, una mayor cooperación y un interés profundo por el trabajo por parte de quienes integran la empresa.

Para lograr esto, es importante que exista una estructura sólida de comunicaciones internas en la organización, adecuada a las necesidades específicas de la misma.

En consecuencia, en Banca Cremi, S.N.C. se llevó a cabo la investigación y análisis de los medios de comunicación interna que existe en la Institución, así como una encuesta entre el personal de ésta, a fin de conocer sus necesidades específicas de comunicación.

Los resultados se pueden consultar en el capítulo V y VI del presente trabajo y las conclusiones se pueden resumir de la siguiente manera:

- Los medios de comunicación interna que existen en la Institución no se producen, ni se distribuyen adecuadamente en el banco.
- Es importante mejorar y crear medios de comunicación interna adecuados.
- La dirección de la Institución debe otorgar la responsabilidad de esta función a la Subdirección de Comunicación Interna del banco, para optimizar la comunicación dentro del mismo.

El Programa de Comunicación Interna que se propuso en esta investigación pretendió cubrir con estas necesidades, así como cumplir con los objetivos que se ha planteado el Programa Operativo Anual de la Institución.

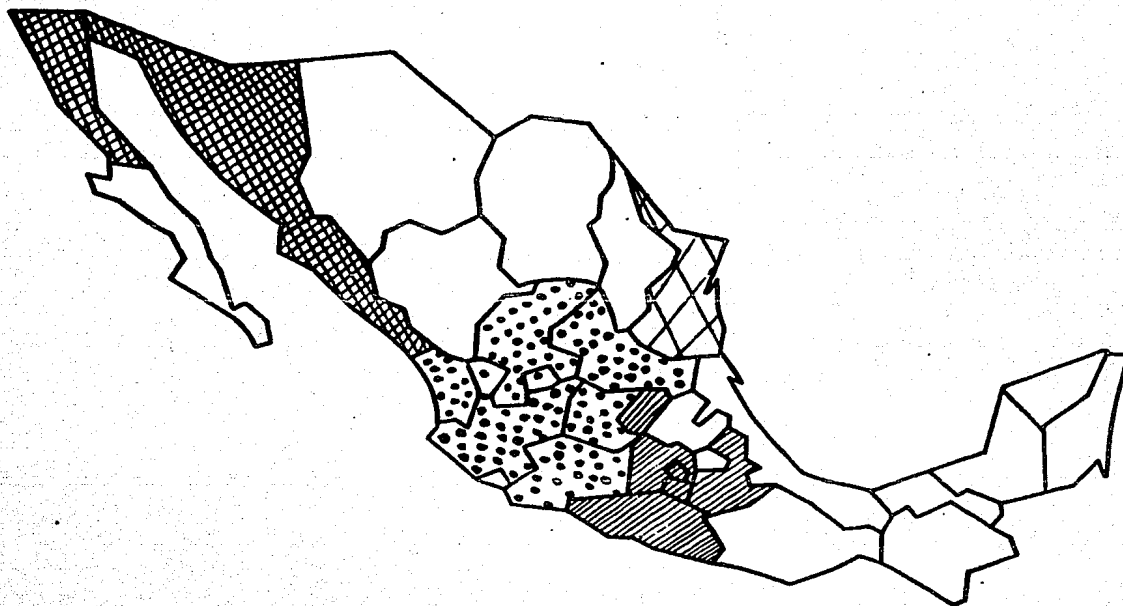
El trabajo que se realizó representa tan sólo los cimientos de toda una estructura de comunicación interna que se puede lograr en el banco. Por lo tanto, se proponen a corto plazo las siguientes acciones:

- Realizar encuestas periódicamente para conocer el grado de aceptación que han tenido los medios propuestos, así como para conocer los cambios del clima organizacional que se está llevando a cabo entre el personal de la Institución con la producción de estos nuevos medios.
- Efectuar investigaciones en el área de Recursos Humanos, específicamente, en los departamentos de Selección de Personal y Capacitación, a fin de proponer algunos medios de comunicación interna que puedan servir de apoyo a las funciones que realizan éstos.
- Integrar un Consejo Editorial en el banco con el objeto de que se encargue de establecer las políticas a seguir por las áreas responsables de la Institución en materia de publicaciones del Banco, así como ser órgano de consulta en materia editorial, a fin de que se contribuya al incremento de la comunicación organizacional.

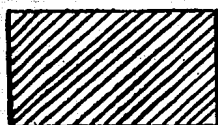
Se está conciente, también, que el programa no pretende ser una panacea, pero en la medida que se vaya instrumentando y aplicando adecuadamente, contribuirá a que se alcancen los resultados propuestos.

Así también, estamos seguros que la investigación desarrollada es efectiva para obtener una imagen clara, objetiva y veraz, de la forma en que se producen los medios de comunicación interna en la Institución.

A P E N D I C E S .

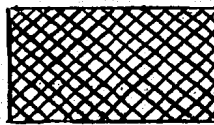


A) ZONA METROPOLITANA Y PERIFERICA:



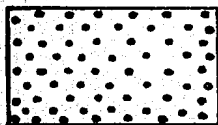
Querétaro
 Estado de México
 D.F.
 Morelos
 Puebla
 Guerrero

C) ZONA PACIFICO NORTE:



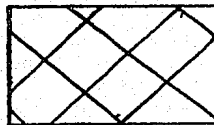
Sonora
 Sinaloa
 Baja California Norte

B) ZONA CENTRO OCCIDENTE:



Nayarit
 Jalisco
 Guanajuato
 Michoacán
 Zacatecas
 Aguascalientes
 San Luis Potosí

D) ZONA GOLFO NORTE:



Tamaulipas

APENDICE 2

ESTADISTICA DE TEMAS DE LA REVISTA.

TEMAS DE LA REVISTA

	Número de veces	% de veces	espacio en Cm2	% de espacio
1. Editorial	2	6.66	217.41	2.93
2. Información general	8	26.66	1731.45	23.40
3. Entrevistas al personal	1	3.33	468.61	6.33
4. Nuevos empleados	2	6.66	643.12	8.69
5. Reuniones y eventos de la institución	2	6.66	563.26	7.61
6. Informaciones deportivas	3	10.00	839.18	11.34
7. Cuento, poesía	2	6.66	402.89	5.44
8. Chistes y pasatiempos	2	6.66	468.2	6.33
9. Información sobre la banca en general	1	3.33	321.41	4.34
10. Participación del banco en algún evento	1	3.33	239.05	3.23
11. Reglas del deporte	1	3.33	345.26	4.66
12. Información de departa- mentos y sucursales de Barca Crani	1	3.33	284.95	3.85
12. Tema educativo	4	13.33	871.54	11.78
T o t a l	30	100.00	7,396.33	100.00

NO. DE VECES	30	-	100%
	2	-	X
TOTAL DE ESPACIO	7,396.33 cm ²		

OCUPADO EN LAS DOS REVISTAS.

1
1
3

APENDICE 3

FORMATO DE ENCUESTA ORGANIZACIONAL.

ENCUESTA ORGANIZACIONAL

(FORMATO)

Banca Cremi, S.N.C. desea conocer tu opinión sobre los medios de comunicación interna y de la comunicación en general que existe en la Institución, a fin de realizar un programa comunicacional que esté de acuerdo con las necesidades actuales y futuras del Banco.

Te solicitamos, por tanto, seas tan amable de contestar el presente cuestionario y respondas a todas las preguntas CON ABSOLUTA SINCERIDAD, con objeto de obtener la máxima veracidad en los resultados y poderlos utilizar posteriormente.

Todas las respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y no se estudiarán individualmente, sino en conjunto.

El cuestionario está diseñado a base de oraciones, unas en sentido positivo y otras en sentido negativo, por lo que te pedimos que contestes "SI" si estás de acuerdo con ellas, o "NO" si estás en desacuerdo con ellas. En caso de duda o falta de conocimiento suficiente, te rogamos marques el paréntesis que tiene una interrogación.

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca en la hoja de respuestas, el paréntesis que tu creas mas conveniente.

Por ejemplo:

13. El Manual de Bienvenida tiene la información necesaria para enterarme de lo que es el Banco.

13. (SI) (NO) (?)

Si tú estás de acuerdo con esa pregunta, deberás colocar una "X" en el paréntesis que dice SI (X). Si no estás de acuerdo con ella, deberás de colocar una (X) en el paréntesis que dice NO (X). Si tienes duda o no sabes, por favor marca en el paréntesis que dice ? (X).

18. El Banco no cuenta con un medio adecuado para hacer llegar las sugerencias.

Marca SI (X) si estás de acuerdo en que "no cuenta con un medio adecuado". Si no estás de acuerdo en que "el Banco no cuenta con un medios adecuado", marca NO (X). Si tienes duda marca ? (X).

Ahora empieza por favor a leer tus preguntas, marca solo una respuesta y no escribas nada en esta hoja, si no solo en la hoja de respuestas adjunta a este cuestionario.

1. En el Banco existe un buen clima de trabajo.
2. El Manual de Bienvenida cumple adecuadamente con la función de inducción.
- 3.- Considero que la revista interna es un buen medio de comunicación en el Banco.
4. Las circulares que son enviadas al personal son claras en su redacción y contenido.
5. Conozco el organigrama actual del Bancó.
6. Me gustaría que el Banco tuviera tableros de avisos.

7. Me gusta hacer sugerencias para mejorar los sistemas de trabajo del Banco.
8. Mi jefe escucha y toma en cuenta mis quejas.
9. Casi nunca me entero de lo que sucede en el Banco.
10. El Manual de Bienvenida me lo dieron en el curso de inducción en la Institución.
11. Me gustaría que la revista interna se publicara con más frecuencia.
12. Siempre me entero de las circulares que envía el Banco.
13. Conozco a los directores del Banco.
14. Me gustaría que el Banco tuviera un lugar adecuado, donde pudiera enterarme mas fácilmente de las comunicaciones relacionadas con el mismo.
15. El Banco muy pocas veces escucha las sugerencias que hace el personal.
16. Mi jefe escucha los problemas de trabajo cuando se los expongo.
17. Mis compañeros colaboran conmigo cuando se los pido.
18. Hay muchos rumores en el Banco.
19. El Manual de Bienvenida tiene la información necesaria para enterarme de lo que es el Banco.
20. Creo que la revista interna es un desperdicio de tiempo y dinero.

21. Recibo circulares de diferentes áreas del Banco.
22. Sé quién es mi director de área.
23. Las informaciones que emite el Banco se pegan en las puertas, paredes, salidas de los elevadores, entre otros lados.
24. Me gustaría que el Banco contara con buzones de sugerencias.
25. Mi jefe acepta que yo le haga sugerencias sobre mi trabajo.
26. Siempre me entero con oportunidad de lo que está pasando en el Banco.
27. La mejor manera de que le hagan caso a uno en el Banco es haciéndolo por escrito.
28. El Manual de Bienvenida tiene algunas secciones mal redactadas.
29. Me gusta la revista interna y leo con interés cada número que sale.
30. Las circulares llegan demasiado tarde.
31. El Organigrama de la Institución es bastante claro.
32. El Banco no cuenta con un medio adecuado para hacer llegar las sugerencias.
33. Mi jefe me pide opinión sobre algunos aspectos de trabajo de nuestro departamento.
34. Casi siempre me entero de lo que sucede en el Banco a través de mis compañeros de trabajo.

35. Me gustaría que hicieran otro manual de bienvenida.
36. Extrañaría la revista si alguien la descontinuara.
37. Nunca me entero de las circulares que envía la Institución.
38. Conozco el Organigrama Institucional.
39. Las sugerencias de los empleados no se toman en cuenta porque la Institución no tiene un medio ascendente de comunicación.
40. Mi jefe es una persona con la cual es difícil de platicar.
41. Me parece que el Banco tiene un buen sistema de comunicaciones escritas dentro del mismo.
42. Les platico a mis compañeros mis planes de trabajo.
43. El contenido del Manual de Bienvenida está incompleto.
44. La Institución debería de enviar más circulares sobre los acontecimientos del Banco.
45. Mi jefe se limita a darme órdenes sin proporcionarme mayor información.
46. Me gustaría enterarme mejor de lo que el Banco planea hacer.
47. El diseño del Manual de Bienvenida es agradable,
48. Normalmente, mi jefe me explica las razones por las cuales hay que hacer las cosas.

49. Utilizo más la comunicación escrita que la oral en el Banco.
50. El Manual de Bienvenida está actualizado.
51. Considero que la comunicación en el Banco es aceptable.
52. Es difícil comunicarse con algunas personas en el Banco.

HOJA DE RESPUESTAS

Te agradecemos de antemano tu colaboración en esta encuesta comunicacional y te rogamos:

- a). Que seas sincero.
- b). Que no consultes a tus compañeros.
- c). Que no pongas tu nombre.
- d). Que marques sólo una respuesta.

Pregunta Número	SI	NO	?	Pregunta Número	SI	NO	?	Pregunta Número	SI	NO	?
1	()	()	()	19	()	()	()	37	()	()	()
2	()	()	()	20	()	()	()	38	()	()	()
3	()	()	()	21	()	()	()	39	()	()	()
4	()	()	()	22	()	()	()	40	()	()	()
5	()	()	()	23	()	()	()	41	()	()	()
6	()	()	()	24	()	()	()	42	()	()	()
7	()	()	()	25	()	()	()	43	()	()	()
8	()	()	()	26	()	()	()	44	()	()	()
9	()	()	()	27	()	()	()	45	()	()	()
10	()	()	()	28	()	()	()	46	()	()	()
11	()	()	()	29	()	()	()	47	()	()	()
12	()	()	()	30	()	()	()	48	()	()	()
13	()	()	()	31	()	()	()	49	()	()	()
14	()	()	()	32	()	()	()	50	()	()	()
15	()	()	()	33	()	()	()	51	()	()	()
16	()	()	()	34	()	()	()	52	()	()	()
17	()	()	()	35	()	()	()				
18	()	()	()	36	()	()	()				

Por último, y con la finalidad de hacer más completa esta encuesta te pedimos, nos des estos datos:

SEXO: Masculino () TRABAJO EN EL BANCO: Hace menos de un año ()
 Femenino () Entre uno y cinco años ()
 Más de cinco años ()

TRABAJO COMO: Funcionario () UBICACION: Interior de la República ()
 Empleado () Area Metropolitana ()
 Secretaria ()

AREA DE TRABAJO: Administrativa ()
 Sucursal ()

APENDICE 4

RESULTADOS DE LA ENCUESTA POR PREGUNTA.

PREGUNTA No. 1

¿EN EL BANCO EXISTE UN BUEN CLIMA DE TRABAJO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	870	64
NO	430	32
?	50	4
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	580	64	300	33	30	3	910	100
MUJERES	290	66	130	30	20	4	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	140	67	50	24	20	9	210	100
EMPLEADOS	610	63	330	34	30	3	970	100
SECRETARIAS	120	71	50	29	00	0	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	100	83	20	17	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	550	87	260	32	10	1	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	220	54	150	36	40	10	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	680	60	410	36	50	4	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	190	90	20	10	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	710	62	390	34	40	4	1140	100
SUCURSAL	160	76	40	19	10	5	210	100

PREGUNTA No. 2

¿EL MANUAL DE BIENVENIDA CUMPLE ADECUADAMENTE CON LA FUNCION DE INDUCCION?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	340	25
NO	320	24
?	690	51
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	300	33	320	24	390	43	910	100
MUJERES	40	9	100	23	300	68	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	20	10	70	33	120	57	210	100
EMPLEADOS	320	33	200	21	460	46	210	100
SECRETARIAS	00	0	50	29	120	71	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	20	16	50	42	50	42	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	280	34	170	21	370	55	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	40	10	100	24	270	66	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	300	26	280	25	560	49	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	40	19	40	19	120	62	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	270	24	290	25	580	51	1140	100
SUCURSAL	70	33	30	14	110	53	210	100

PREGUNTA No. 3

¿CONSIDERA QUE LA REVISTA INTERNA ES UN BUEN MEDIO DE COMUNICACION EN EL BANCO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	850	63
NO	340	25
?	160	12
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	540	59	270	30	100	1	910	100
MUJERES	310	70	70	16	60	14	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	110	52	70	33	30	15	210	100
EMPLEADOS	610	63	240	25	120	12	970	100
SECRETARIAS	130	76	30	18	10	6	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	60	50	20	17	40	33	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	550	67	180	22	90	11	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	240	59	140	34	30	7	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	690	61	320	28	130	11	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	160	76	20	10	30	14	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	720	63	290	25	130	12	1140	100
SUCURSAL	130	62	50	24	30	14	210	100

PREGUNTA No. 4

¿LAS CIRCULARES QUE SON ENVIADAS AL PERSONAL SON CLARAS EN SU REDACCION Y CONTENIDO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1110	82
NO	220	16
?	20	2
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	750	82	150	17	10	1	910	100
MUJERES	360	82	70	16	10	2	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	170	81	40	19	00	0	210	100
EMPLEADOS	800	82	160	17	10	1	970	100
SECRETARIAS	140	82	20	12	10	6	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	100	83	20	17	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	670	82	130	16	20	2	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	340	83	70	17	00	0	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	900	79	220	19	20	2	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	210	100	00	0	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	940	82	180	16	20	2	1140	100
SUCURSAL	170	81	40	19	00	0	210	100

PREGUNTA No. 5

¿CONOZCO EL ORGANIGRAMA ACTUAL DEL BANCO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	430	32
NO	850	63
?	70	7
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	280	31	590	65	40	4	910	100
MUJERES	150	34	260	59	30	7	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	130	62	70	33	10	5	210	100
EMPLEADOS	230	24	680	70	60	6	970	100
SECRETARIAS	70	41	100	59	00	0	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	40	33	60	50	20	17	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	220	27	570	70	30	3	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	170	41	220	54	20	5	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	320	28	760	67	60	5	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	110	52	90	43	10	5	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	360	32	740	65	40	3	1140	100
SUCURSAL	70	33	110	52	30	15	210	100

PREGUNTA No. 6

¿ME GUSTARIA QUE EL BANCO TUVIERA TABLEROS DE AVISOS?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1150	85
NO	150	11
?	50	4
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	770	85	110	12	30	3	910	100
MUJERES	380	86	40	9	20	5	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	190	90	10	5	10	5	210	100
EMPLEADOS	790	81	140	14	40	5	970	100
SECRETARIAS	170	100	00	0	00	0	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	90	75	30	25	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	690	84	90	11	40	5	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	370	90	30	7	10	3	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	990	87	120	10	30	3	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	160	76	30	14	20	10	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	960	84	130	12	50	4	1140	100
SUCURSAL	190	90	20	10	00	0	210	100

PREGUNTA No. 7

¿ME GUSTARIA HACER SUGERENCIAS PARA MEJORAR LOS SISTEMAS DE TRABAJO DEL BANCO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1210	90
NO	50	4
?	90	6
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	860	95	30	3	20	2	910	100
MUJERES	350	80	20	5	70	15	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	180	86	10	5	20	9	210	100
EMPLEADOS	890	92	30	3	50	5	970	100
SECRETARIAS	140	82	10	6	20	12	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	110	92	00	0	10	8	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	690	84	50	6	80	10	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	410	100	00	0	00	0	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	1010	88	40	4	90	8	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	200	95	10	5	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	1020	89	40	4	80	7	1140	100
SUCURSAL	190	90	10	5	10	5	210	100

PREGUNTA No. 8

¿MI JEFE ESCUCHA Y TOMA EN CUENTA MIS QUEJAS?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	890	66
NO	390	29
?	70	5
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	600	66	26	29	5	5	91	100
MUJERES	290	66	13	30	2	4	44	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	130	62	7	33	1	5	21	100
EMPLEADOS	620	64	29	30	6	6	97	100
SECRETARIAS	140	82	3	18	0	0	17	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	70	58	2	17	3	25	12	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	540	66	24	29	4	5	82	100
MAS DE CINCO AÑOS	280	68	13	32	0	0	41	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	730	64	34	30	7	6	114	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	160	76	5	24	0	0	21	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	700	62	37	32	7	6	114	100
SUCURSAL	190	90	2	10	0	0	21	100

PREGUNTA No. 9

¿CASI NUNCA ME ENTERO DE LO QUE SUCEDE EN EL BANCO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	540	40
NO	660	49
?	150	11
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	350	38	500	55	60	7	910	100
MUJERES	190	43	160	36	90	21	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	70	33	120	57	20	10	210	100
EMPLEADOS	410	42	470	49	90	9	970	100
SECRETARIAS	60	35	70	41	40	24	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	40	33	60	50	20	17	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	320	39	410	50	90	11	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	180	44	190	46	40	10	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	430	38	570	50	140	12	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	110	52	90	43	10	5	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	470	41	570	50	100	9	1140	100
SUCURSAL	70	33	90	43	50	24	210	100

PREGUNTA No. 10

¿EL MANUAL DE BIENVENIDA ME LO DIERON EN EL CURSO DE INDUCCION EN LA INSTITUCION?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	320	24
NO	770	57
?	260	19
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	290	32	440	48	180	20	910	100
MUJERES	30	7	330	75	80	18	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	80	39	70	33	60	29	210	100
EMPLEADOS	240	25	570	59	160	16	970	100
SECRETARIAS	00	0	130	76	40	24	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	40	33	60	50	20	17	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	190	23	470	57	160	20	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	90	22	240	59	80	19	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	280	25	680	60	180	15	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	40	19	90	43	80	38	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	260	23	660	58	220	19	1140	100
SUCURSAL	60	29	110	52	40	19	210	100

PREGUNTA No. 11

¿ME GUSTARIA QUE LA REVISTA SE PUBLICARA CON MAS FRECUENCIA?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1050	78
NO	180	13
?	120	9
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	720	79	120	13	70	8	910	100
MUJERES	330	75	60	14	50	11	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	140	67	40	19	30	14	210	100
EMPLEADOS	770	79	120	13	80	8	970	100
SECRETARIAS	140	82	20	12	10	6	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	90	75	00	0	30	25	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	650	79	120	15	50	6	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	310	76	60	15	40	6	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	950	83	100	9	90	8	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	100	48	80	38	30	14	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	870	76	180	16	90	8	1140	100
SUCURSAL	180	86	00	0	30	14	210	100

PREGUNTA No. 12

¿SIEMPRE ME ENTERO DE LAS CIRCULARES QUE ENVIA EL BANCO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	560	41
NO	750	56
?	40	3
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	390	43	490	54	30	3	910	100
MUJERES	170	39	260	59	10	2	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	80	38	120	57	10	5	210	100
EMPLEADOS	380	39	560	58	30	3	970	100
SECRETARIAS	100	59	70	41	00	0	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	60	50	50	42	10	8	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	370	45	420	51	30	4	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	130	32	280	68	00	0	410	100
UB: CACION								
AREA METROPOLITANA	400	35	710	62	30	3	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	160	76	40	19	10	5	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	470	41	650	57	20	2	1140	100
SUCURSAL	90	43	100	48	20	9	210	100

PREGUNTA No. 13

¿CONOZCO A LOS DIRECTORES DEL BANCO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	470	35
NO	860	64
?	20	1
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	330	36	580	64	00	0	910	100
MUJERES	140	32	280	64	20	4	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	120	57	80	38	10	5	210	100
EMPLEADOS	260	27	700	72	10	1	970	100
SECRETARIAS	90	53	80	47	00	0	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	30	25	80	67	10	8	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	310	38	500	61	10	1	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	130	32	280	68	00	0	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	330	29	800	70	10	1	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	140	67	60	29	10	4	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	440	39	700	61	00	0	1140	100
SUCURSAL	30	14	160	76	20	10	210	100

PREGUNTA No. 14

¿ME GUSTARIA QUE EL BANCO TUVIERA UN LUGAR ADECUADO DONDE PUDIERA ENTERARME MAS FACILENTE DE LAS COMUNICACIONES RELACIONADAS CON EL BANCO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1280	95
NO	60	4
?	10	1
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	860	95	50	5	00	0	910	100
MUJERES	420	96	10	2	10	2	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	200	95	10	5	00	0	210	100
EMPLEADOS	930	96	40	4	00	0	970	100
SECRETARIAS	150	88	10	6	10	6	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	120	100	00	0	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	750	92	60	7	10	1	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	410	100	00	0	00	0	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	1110	97	20	2	10	1	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	170	81	40	19	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	1080	95	50	4	10	1	1140	100
SUCURSAL	200	95	10	5	00	0	210	100

PREGUNTA No. 15

¿EL BANCO MUY POCAS VECES ESCUCHA LAS SUGERENCIAS QUE HACE EL PERSONAL?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	730	54
NO	290	21
?	330	25
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	550	60	210	23	150	17	910	100
MUJERES	180	41	80	18	180	41	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	120	57	60	29	30	14	210	100
EMPLEADOS	550	57	180	19	240	24	970	100
SECRETARIAS	60	35	50	30	60	35	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	60	50	50	42	10	8	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	490	60	150	18	180	22	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	180	44	90	22	140	34	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	620	54	210	19	310	27	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	110	52	80	38	20	10	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	640	56	240	21	260	23	1140	100
SUCURSAL	90	43	50	24	70	33	210	100

PREGUNTA No. 16

¿MI JEFE ESCUCHA LOS PROBLEMAS DE TRABAJO CUANDO SE LOS EXPONGO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1150	85
NO	190	14
?	10	1
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	820	90	90	10	00	0	910	100
MUJERES	330	75	100	23	10	2	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	150	71	60	29	00	0	210	100
EMPLEADOS	870	90	100	10	00	0	970	100
SECRETARIAS	130	76	30	18	10	6	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	70	58	40	33	10	9	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	740	90	80	10	00	0	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	340	83	70	17	00	0	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	960	84	170	15	10	1	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	190	90	20	10	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	960	84	170	15	10	1	1140	100
SUCURSAL	190	90	20	10	00	0	210	100

PREGUNTA No. 17

¿MIS COMPAÑEROS COLABORAN CONMIGO CUANDO SE LOS PIDO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1200	89
NO	140	10
?	10	1
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	860	95	40	4	10	1	910	100
MUJERES	340	77	100	23	00	0	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	210	100	00	0	0	0	210	100
EMPLEADOS	870	90	100	10	00	0	970	100
SECRETARIAS	120	70	40	24	10	6	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	120	100	00	0	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	700	85	110	14	10	1	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	380	93	30	7	00	0	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	990	87	140	12	10	1	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	210	100	00	0	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	1010	89	130	11	00	0	1140	100
SUCURSAL	190	90	10	5	10	5	210	100

PREGUNTA No. 18

¿HAY MUCHOS RUMORES EN EL BANCO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	840	62
NO	270	20
?	240	18
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	600	66	180	20	130	14	910	100
MUJERES	240	55	90	20	110	25	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	130	62	30	14	50	24	210	100
EMPLEADOS	620	64	220	23	130	13	970	100
SECRETARIAS	90	53	20	12	60	35	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	60	50	30	25	30	25	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	510	62	170	21	140	17	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	270	66	70	17	70	17	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	700	61	250	22	190	17	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	140	67	20	10	50	23	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	750	66	240	21	150	13	1140	100
SUCURSAL	90	43	30	14	90	43	210	100

PREGUNTA No. 19

¿EL MANUAL DE BIENVENIDA TIENE LA INFORMACION NECESARIA PARA ENTERARME DE LO QUE ES EL BANCO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	300	22
NO	400	30
?	650	48
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	250	28	320	35	340	37	910	100
MUJERES	50	11	80	18	310	71	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	30	14	70	33	110	53	210	100
EMPLEADOS	240	25	300	31	430	44	970	100
SECRETARIAS	30	18	30	18	110	64	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	40	33	50	42	30	25	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	200	24	240	29	380	47	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	60	15	110	27	240	58	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	280	25	280	25	580	50	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	20	10	120	57	70	33	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	260	23	340	30	540	47	1140	100
SUCURSAL	40	19	60	29	110	52	210	100

PREGUNTA No. 20

¿CREO QUE LA REVISTA INTERNA ES UN DESPERDICIO DE TIEMPO Y DINERO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	250	19
NO	920	68
?	180	13
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	190	21	580	64	140	15	910	100
MUJERES	60	14	340	77	40	9	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	60	29	150	71	00	0	210	100
EMPLEADOS	180	19	610	62	180	19	970	100
SECRETARIAS	10	6	160	94	00	0	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	10	8	80	67	30	25	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	160	19	540	66	120	15	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	80	20	300	73	30	7	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	190	17	770	68	180	15	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	60	29	150	71	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	180	16	810	71	150	13	1140	100
SUCURSAL	70	33	110	53	30	14	210	100

PREGUNTA No. 21

¿RECIBO CIRCULARES DE DIFERENTES AREAS DEL BANCO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	380	28
NO	900	67
?	70	5
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	260	29	620	68	30	3	910	100
MUJERES	120	27	280	64	40	9	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	80	38	130	62	00	0	210	100
EMPLEADOS	240	25	660	68	70	7	970	100
SECRETARIAS	60	35	110	65	00	0	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	10	8	100	84	10	8	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	280	34	480	59	60	7	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	90	22	320	78	00	0	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	260	23	810	71	70	6	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	120	57	90	43	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	290	25	780	69	70	6	1140	100
SUCURSAL	90	43	12	57	00	0	210	100

PREGUNTA No. 22

¿SE QUIEN ES MI DIRECTOR DE AREA?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1210	90
NO	80	6
?	60	4
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	810	89	60	7	40	4	910	100
MUJERES	400	90	20	5	20	5	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	210	100	00	0	00	0	210	100
EMPLEADOS.	830	86	80	8	60	6	970	100
SECRETARIAS	170	100	00	0	00	0	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	120	100	00	0	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	680	83	80	10	60	7	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	410	100	00	0	00	0	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	1010	89	70	6	60	5	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	200	95	10	5	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	1010	89	80	7	50	4	1140	100
SUCURSAL	200	95	00	0	10	5	210	100

PREGUNTA No. 24

¿ME GUSTARIA QUE EL BANCO CONTARA CON BUZONES DE SUGERENCIAS?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1100	81
NO	210	16
?	40	3
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	740	81	150	16	20	3	910	100
MUJERES	360	82	60	14	20	4	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	190	90	20	10	00	0	210	100
EMPLEADOS	750	77	190	20	30	3	970	100
SECRETARIAS	160	94	00	0	10	6	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	80	67	30	25	10	8	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	690	84	110	13	20	3	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	330	81	70	17	10	2	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	960	84	150	13	30	3	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	140	67	60	28	10	5	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	890	78	210	18	40	4	1140	100
SUCURSAL	210	100	00	0	00	0	210	100

PREGUNTA No. 25

¿MI JEFE ACEPTA QUE YO LE HAGA SUGERENCIAS SOBRE MI TRABAJO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1040	77
NO	210	16
?	100	7
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	720	79	130	14	60	7	910	100
MUJERES	320	73	80	18	40	9	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	160	76	40	19	10	5	210	100
EMPLEADOS	720	74	170	18	80	8	970	100
SECRETARIAS	160	94	00	0	10	6	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	110	92	10	8	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	600	73	150	18	70	90	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	330	80	50	12	30	80	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	840	74	200	17	100	9	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	200	95	10	5	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	840	74	200	17	100	9	1140	100
SUCURSAL	200	95	10	5	00	0	210	100

PREGUNTA No. 26

¿SIEMPRE ME ENTERO CON OPORTUNIDAD DE LO QUE ESTA PASANDO EN EL BANCO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	330	24
NO	920	68
?	100	8
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	240	26	610	67	60	7	910	100
MUJERES	90	20	310	71	40	9	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	50	24	140	67	20	9	210	100
EMPLEADOS	240	25	650	67	80	8	970	100
SECRETARIAS	40	24	130	76	00	0	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	30	25	90	75	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	200	24	550	67	70	9	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	100	24	280	68	30	8	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	250	22	800	70	90	8	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	80	38	120	57	10	5	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	280	25	760	67	100	8	1140	100
SUCURSAL	50	24	160	76	00	0	210	100

PREGUNTA No. 27

¿LA MEJOR MANERA DE QUE LE HAGAN CASO A UNO ES HACIENDOLO POR ESCRITO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	840	62
NO	310	23
?	200	15
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	560	62	260	29	90	9	910	100
MUJERES	280	64	50	11	110	25	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	140	67	50	24	20	9	210	100
EMPLEADOS	580	60	230	24	160	16	970	100
SECRETARIAS	120	71	30	18	20	11	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	70	58	40	33	10	9	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	460	56	240	29	120	15	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	310	76	30	7	70	17	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	730	64	220	19	190	17	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	110	52	90	43	10	5	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	660	58	280	25	200	17	1140	100
SUCURSAL	180	86	30	14	00	0	210	100

PREGUNTA No. 28

¿EL MANUAL DE BIENVENIDA TIENE ALGUNAS SECCIONES MAL REDACTADAS?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	240	18
NO	210	16
?	900	66
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	220	24	170	19	520	57	910	100
MUJERES	20	5	40	9	380	86	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	30	14	50	24	130	62	210	100
EMPLEADOS	190	20	140	14	640	66	970	100
SECRETARIAS	20	12	20	12	130	76	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	40	33	30	25	50	42	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	150	18	160	20	510	62	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	50	12	20	5	340	83	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	240	21	140	12	760	67	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	00	0	70	33	140	67	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	210	18	160	14	770	68	1140	100
SUCURSAL	30	14	50	24	130	62	210	100

PREGUNTA No. 29

¿ME GUSTA LA REVISTA INTERNA Y LEO CON INTERES CADA NUMERO QUE SALE?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	560	42
NO	600	44
?	190	14
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	400	44	420	46	90	10	910	100
MUJERES	160	36	180	41	100	23	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	100	48	90	43	20	9	210	100
EMPLEADOS	400	41	450	46	120	13	970	100
SECRETARIAS	60	35	60	35	50	30	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	30	25	60	50	30	25	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	260	32	400	49	160	19	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	270	66	140	34	00	0	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	520	46	450	39	170	15	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	40	19	150	71	20	10	216	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	470	41	500	44	170	15	1140	100
SUCURSAL	90	43	100	48	20	9	210	100

PREGUNTA No. 29

¿ME GUSTA LA REVISTA INTERNA Y LEO CON INTERES CADA NUMERO QUE SALE?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	560	42
NO	600	44
?	190	14
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	400	44	420	46	90	10	910	100
MUJERES	160	36	180	41	100	23	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	100	48	90	43	20	9	210	100
EMPLEADOS	400	41	450	46	120	13	970	100
SECRETARIAS	60	35	60	35	50	30	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	30	25	60	50	30	25	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	260	32	400	49	160	19	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	270	66	140	34	00	0	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	520	46	450	39	170	15	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	40	19	150	71	20	10	216	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	470	41	500	44	170	15	1140	100
SUCURSAL	90	43	100	48	20	9	210	100

PREGUNTA No. 30

¿LAS CIRCULARES LLEGAN DEMASIADO TARDE?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	750	56
NO	380	28
?	220	16
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	500	55	290	32	120	13	910	100
MUJERES	250	57	90	20	100	23	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	110	52	60	29	40	19	210	100
EMPLEADOS	540	56	270	28	160	16	970	100
SECRETARIAS	100	59	50	29	20	12	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	50	42	40	33	30	25	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	450	55	240	29	130	16	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	250	61	100	24	60	15	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	630	55	320	28	190	17	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	120	57	60	29	30	14	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	620	54	350	31	170	15	1140	100
SUCURSAL	130	62	30	14	50	24	210	100

PREGUNTA No. 31

¿EL ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION ES BASTANTE CLARO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	440	33
NO	290	21
?	620	46
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	280	21	280	21	350	38	910	100
MUJERES	160	36	10	2	270	62	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	120	57	40	19	50	24	210	100
EMPLEADOS	230	24	240	25	500	51	970	100
SECRETARIAS	90	53	10	6	70	41	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	40	33	20	17	60	50	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	270	33	180	22	370	45	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	130	32	90	22	190	46	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	330	29	270	24	540	47	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	110	52	20	10	80	38	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	360	32	250	22	530	46	1140	100
SUCURSAL	80	38	40	19	90	43	210	100

PREGUNTA No. 32

¿EL BANCO NO CUENTA CON UN MEDIO ADECUADO PARA HACER LLEGAR LAS SUGERENCIAS?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	00	0
NO	1240	92
?	110	8
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	00	0	850	93	60	7	910	100
MUJERES	00	0	390	89	50	11	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	00	0	190	90	20	10	210	100
EMPLEADOS	00	0	900	93	70	7	970	100
SECRETARIAS	00	0	15	88	20	12	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	00	0	90	75	30	25	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	00	0	790	96	30	4	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	00	0	360	88	50	12	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	00	0	1040	91	100	9	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	00	0	200	95	10	5	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	00	0	1030	91	110	9	1140	100
SUCURSAL	00	0	210	100	00	0	210	100

PREGUNTA No. 33

¿MI JEFE ME PIDE OPINION SOBRE ALGUNOS ASPECTOS DE TRABAJO DE NUESTRO DEPARTAMENTO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	870	64
NO	430	32
?	50	4
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	600	66	300	33	10	1	910	100
MUJERES	270	61	130	30	40	9	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	130	62	70	33	10	5	210	100
EMPLEADOS	620	64	320	33	30	3	970	100
SECRETARIAS	120	70	40	24	10	6	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	60	50	60	50	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	540	66	230	28	50	6	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	270	66	140	34	00	0	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	760	67	340	30	40	3	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	110	52	90	43	10	5	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	720	63	370	33	50	4	1140	100
SUCURSAL	150	71	60	29	00	0	210	100

PREGUNTA No. 34

¿CASI SIEMPRE ME ENTERO DE LO QUE SUCEDE EN EL BANCO A TRAVES DE MIS
COMPAÑEROS DE TRABAJO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1030	76
NO	280	21
?	40	3
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	720	79	190	21	00	0	910	100
MUJERES	310	71	90	20	40	9	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	140	67	60	29	10	4	210	100
EMPLEADOS	730	75	210	22	30	3	970	100
SECRETARIAS	160	94	10	6	00	0	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	110	92	10	8	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	570	70	210	26	40	4	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	350	85	60	15	00	0	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	930	82	170	15	40	3	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	100	48	110	52	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	900	79	200	18	40	3	1140	100
SUCURSAL	130	62	80	38	00	0	210	100

PREGUNTA No. 35

¿ME GUSTARIA QUE HICIERAN OTRO MANUAL DE BIENVENIDA?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	780	58
NO	90	7
?	480	35
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	600	66	60	7	250	27	910	100
MUJERES	180	41	30	7	230	52	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	110	52	20	10	80	38	210	100
EMPLEADOS	610	63	70	7	290	30	970	100
SECRETARIAS	60	35	00	0	110	65	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	90	75	20	17	10	8	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	490	60	60	7	270	33	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	200	49	10	2	200	49	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	700	61	70	6	370	33	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	80	38	20	10	110	52	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	660	58	80	7	400	35	1140	100
SUCURSAL	120	57	10	5	80	38	210	100

PREGUNTA No. 36

¿EXTRAÑARIA LA REVISTA SI EL BANCO LA DESCONTINUARA?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	500	37
NO	620	46
?	230	17
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	320	35	440	48	150	17	910	100
MUJERES	180	41	180	41	80	19	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	70	33	90	43	50	24	210	100
EMPLEADOS	340	35	470	48	160	17	970	100
SECRETARIAS	90	53	60	35	20	12	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	30	25	40	33	50	42	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	290	35	390	48	140	17	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	180	44	190	46	40	10	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	410	36	550	48	180	16	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	90	43	70	33	50	24	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	440	39	510	45	190	16	1140	100
SUCURSAL	60	29	110	52	40	19	210	100

PREGUNTA No. 37

¿NUNCA ME ENTERO DE LAS CIRCULARES QUE ENVIA LA INSTITUCION?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	460	34
NO	730	54
?	160	12
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	370	41	460	50	80	9	910	100
MUJERES	90	21	270	61	80	18	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	90	43	100	48	20	9	210	100
EMPLEADOS	310	32	540	56	120	12	970	100
SECRETARIAS	60	35	90	53	20	12	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	70	58	50	42	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	220	27	490	60	110	13	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	170	41	190	47	50	12	410	100
UB: CACION								
AREA METROPOLITANA	350	31	630	55	160	14	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	110	52	100	48	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	400	35	580	51	160	14	1140	100
SUCURSAL	60	29	150	71	00	0	210	100

PREGUNTA No. 38

CONOZCO EL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	410	30
NO	810	60
?	130	10
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	250	27	580	64	80	9	910	100
MUJERES	160	36	230	52	50	12	440	100
PUESTO								
FUNCIÓNARIOS	120	57	80	38	10	5	210	100
EMPLEADOS	210	22	640	66	120	12	970	100
SECRETARIAS	80	47	90	53	00	0	170	100
ANTIGÜEDAD								
MENOS DE UN AÑO	30	25	70	58	20	17	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	240	29	480	59	100	12	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	140	34	260	63	10	3	820	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	280	25	750	66	110	9	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	130	62	60	29	20	9	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	350	31	720	63	70	6	1140	100
SUCURSAL	60	28	90	44	60	28	210	100

PREGUNTA No. 39

¿LAS SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS NO SE TOMAN EN CUENTA PORQUE LA INSTITUCION NO CUENTA CON UN MEDIO ASCENDENTE DE COMUNICACION?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	670	55
NO	430	32
?	250	18
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	450	49	320	35	140	16	910	100
MUJERES	220	50	110	25	110	25	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	110	52	60	29	40	19	210	100
EMPLEADOS	490	50	320	33	160	17	970	100
SECRETARIAS	70	40	50	28	50	28	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	70	58	20	17	30	25	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	430	52	230	28	160	20	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	170	41	180	44	60	15	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	560	49	340	30	240	21	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	110	52	90	43	10	5	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	560	49	370	32	210	19	1140	100
SUCURSAL	110	52	60	29	40	19	210	100

PREGUNTA No. 40

¿MI JEFE ES UNA PERSONA CON LA CUAL ES DIFÍCIL DE PLATICAR?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	170	13
NO	1160	86
?	20	1
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	100	11	800	88	10	1	910	100
MUJERES	70	16	360	82	10	2	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	40	19	170	81	00	0	210	100
EMPLEADOS	120	12	830	86	20	2	970	100
SECRETARIAS	10	6	160	94	00	0	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	10	8	110	92	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	70	9	740	90	10	1	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	90	22	310	76	10	2	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	160	14	960	84	20	2	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	10	0	200	0	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	140	12	990	87	10	1	1140	100
SUCURSAL	30	14	170	81	10	5	210	100

PREGUNTA No. 41

¿ME PARECE QUE EL BANCO TIENE UN BUEN SISTEMA DE COMUNICACIONES ESCRITAS DENTRO DEL MISMO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	470	35
NO	660	49
?	220	16
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	300	33	490	54	120	13	910	100
MUJERES	170	39	170	39	100	22	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	50	24	120	57	40	19	210	100
EMPLEADOS	360	37	450	46	160	17	970	100
SECRETARIAS	60	35	90	53	20	12	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	50	42	50	42	20	16	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	320	39	390	48	110	13	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	100	24	220	54	90	22	410	100
UB: CACION								
AREA METROPOLITANA	320	28	600	53	220	19	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	150	71	60	29	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	390	33	580	51	180	16	1140	100
SUCURSAL	90	43	80	38	40	19	210	100

PREGUNTA No. 42

¿LES PLATICO A MIS COMPAÑEROS MIS PLANES DE TRABAJO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	970	72
NO	330	24
?	50	4
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	720	79	180	20	10	1	910	100
MUJERES	250	57	150	34	40	9	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	180	86	30	14	00	0	210	100
EMPLEADOS	680	70	240	25	50	5	970	100
SECRETARIAS	110	65	60	35	00	0	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	70	58	50	42	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	600	73	170	21	50	6	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	300	73	110	27	00	0	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	830	73	260	23	50	4	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	140	67	70	33	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	790	69	300	26	50	5	1140	100
SUCURSAL	180	86	30	14	00	0	210	100

PREGUNTA No. 43

¿EL CONTENIDO DEL MANUAL DE BIENVENIDA ESTA INCOMPLETO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	270	20
NO	170	13
?	910	67
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	220	24	150	16	540	60	910	100
MUJERES	50	11	20	5	370	84	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	30	14	30	14	150	72	210	100
EMPLEADOS	220	23	140	14	610	63	970	100
SECRETARIAS	20	12	00	0	150	88	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	30	25	40	33	50	42	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	180	22	80	10	560	68	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	60	15	50	12	300	73	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	250	22	150	13	740	65	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	20	10	20	10	170	80	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	240	21	130	11	770	68	1140	100
SUCURSAL	30	14	40	19	140	67	210	100

PREGUNTA No. 44

¿LA INSTITUCION DEBERIA ENVIAR MAS CIRCULARES SOBRE LOS ACONTECIMIENTOS DEL BANCO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1190	88
NO	120	9
?	40	3
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	820	90	90	10	00	0	910	100
MUJERES	370	84	30	7	40	9	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	160	76	50	24	00	0	210	100
EMPLEADOS	860	89	70	7	40	4	970	100
SECRETARIAS	170	100	00	0	00	0	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	110	92	10	1	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	690	84	110	13	20	5	410	100
MAS DE CINCO AÑOS	390	95	00	0	20	5	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	1030	90	70	6	40	4	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	170	76	50	24	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	990	87	110	10	40	3	1140	100
SUCURSAL	200	95	10	5	00	0	210	100

PREGUNTA No. 45

¿MI JEFE SE LIMITA A DARMER ORDENES SIN PROPORCIONARME MAYOR INFORMACION?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	340	25
NO	950	70
?	60	5
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	250	28	650	71	10	1	910	100
MUJERES	90	20	300	68	50	12	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	60	29	150	71	00	0	210	100
EMPLEADOS	230	24	690	71	50	5	970	100
SECRETARIAS	50	29	110	65	10	6	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	10	8	110	92	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	210	26	580	70	30	4	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	120	29	260	63	30	8	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	290	25	790	69	60	6	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	50	24	160	76	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	300	26	790	69	50	5	1140	100
SUCURSAL	40	19	160	76	10	5	210	100

PREGUNTA No. 46

¿ME GUSTARIA ENTERARME MEJOR DE LO QUE EL BANCO PLANEA HACER?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1310	97
NO	00	0
?	40	3
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	910	100	00	0	00	0	910	100
MUJERES	400	91	00	0	40	9	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	210	100	00	0	00	0	210	100
EMPLEADOS	950	98	00	0	20	2	970	100
SECRETARIAS	150	88	00	0	20	12	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	120	100	00	0	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	800	98	00	0	20	2	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	390	95	00	0	20	2	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	1100	96	00	0	40	4	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	210	100	00	0	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	1100	96	00	0	40	4	1140	100
SUCURSAL	210	100	00	0	00	0	210	100

PREGUNTA No. 47

¿EL DISEÑO DEL MANUAL DE BIENVENIDA ES AGRADABLE?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	320	24
NO	210	16
?	820	60
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	280	31	120	13	510	56	910	100
MUJERES	40	9	90	20	310	71	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	30	14	50	24	130	62	210	100
EMPLEADOS	290	30	130	13	550	57	970	100
SECRETARIAS	00	0	30	18	140	82	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	50	42	40	33	30	25	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	230	28	140	17	450	55	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	40	10	30	7	340	83	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	270	24	180	16	690	60	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	50	24	30	14	130	62	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	250	22	210	18	680	60	1140	100
SUCURSAL	70	33	00	0	140	67	210	100

PREGUNTA No. 48

¿NORMALMENTE, MI JEFE ME EXPLICA LAS RAZONES POR LAS CUALES HAY QUE HACER LAS COSAS?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	940	70
NO	410	30
?	00	0
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	640	70	270	30	00	0	910	100
MUJERES	300	68	140	32	00	0	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	110	52	100	48	00	0	210	100
EMPLEADOS	700	72	270	28	00	0	970	100
SECRETARIAS	130	76	40	24	00	0	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	80	67	40	33	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	600	73	220	27	00	0	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	260	63	150	37	00	0	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	760	67	380	33	00	0	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	180	86	30	14	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	760	67	380	33	00	0	1140	100
SUCURSAL	180	86	30	14	00	0	210	100

PREGUNTA No. 49

¿UTILIZO MAS LA COMUNICACION ESCRITA QUE LA ORAL EN EL BANCO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	590	44
NO	720	53
?	40	3
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	400	44	510	56	00	0	910	100
MUJERES	190	43	210	48	40	9	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	130	62	80	38	00	0	210	100
EMPLEADOS	350	36	580	60	40	4	970	100
SECRETARIAS	110	65	60	35	00	0	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	40	33	70	58	10	9	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	310	38	490	60	20	2	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	240	59	160	39	10	2	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	500	44	600	53	40	3	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	90	43	120	57	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	490	43	620	54	30	3	1140	100
SUCURSAL	100	48	100	48	10	4	210	100

PREGUNTA No. 50

¿EL MANUAL DE BIENVENIDA ESTA ACTUALIZADO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	130	10
NO	320	24
?	900	66
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	110	12	260	29	540	59	910	100
MUJERES	20	5	60	14	360	81	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	10	5	50	24	150	71	210	100
EMPLEADOS	110	11	230	24	630	65	970	100
SECRETARIAS	10	6	40	24	120	70	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	20	17	70	58	30	25	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	60	7	190	23	570	70	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	50	12	60	15	300	73	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	120	11	280	25	740	64	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	10	5	40	19	160	76	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	120	11	280	25	740	64	1140	100
SUCURSAL	10	5	40	19	160	76	210	100

PREGUNTA No. 51

¿CONSIDERO QUE LA COMUNICACION EN EL BANCO ES ACEPTABLE?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	520	39
NO	690	51
?	140	10
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		T O T A L	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	380	42	480	53	50	5	910	100
MUJERES	140	32	210	48	90	20	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	50	24	130	62	30	14	210	100
EMPLEADOS	390	40	480	49	100	11	970	100
SECRETARIAS	80	47	80	47	10	6	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	90	75	30	25	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	340	41	370	45	110	14	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	90	22	290	71	30	7	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	410	36	600	53	130	11	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	110	52	90	43	10	5	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	420	37	590	52	130	11	1140	100
SUCURSAL	100	48	100	48	10	4	210	100

PREGUNTA No. 52

¿ES DIFÍCIL COMUNICARSE CON ALGUNAS PERSONAS EN EL BANCO?

GENERAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	950	70
NO	320	24
?	80	6
TOTAL	1350	100

SEXO	SI		NO		?		TOTAL	
	R.	%	R.	%	R.	%	R.	%
HOMBRES	620	68	220	24	70	8	910	100
MUJERES	330	75	100	23	10	2	440	100
PUESTO								
FUNCIONARIOS	140	67	60	28	10	5	210	100
EMPLEADOS	700	72	200	21	70	7	970	100
SECRETARIAS	110	65	60	35	00	0	170	100
ANTIGUEDAD								
MENOS DE UN AÑO	80	67	40	33	00	0	120	100
ENTRE UNO Y CINCO AÑOS	540	66	200	24	80	10	820	100
MAS DE CINCO AÑOS	330	80	80	20	00	0	410	100
UBICACION								
AREA METROPOLITANA	880	77	180	16	80	7	1140	100
INTERIOR DE LA REPUBLICA	70	33	140	67	00	0	210	100
AREA DE TRABAJO								
ADMINISTRATIVA	770	68	300	26	70	6	1140	100
SUCURSAL	180	86	20	9	10	5	210	100

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA CITADA:

BELOWS, Roger.

PSICOLOGIA DEL PERSONAL EN LA INDUSTRIA Y LOS NEGOCIOS.

México, ed. Diana, 1964.

DOOHER, Joseph y MARQUIS, Vivianne.

COMUNICACION EFECTIVA EN EL TRABAJO.

México, ed. Reverté, S.A., 1980.

FRAZIER Moore, H.

RELACIONES PUBLICAS; PRINCIPIOS, CASOS Y PROBLEMAS.

México, ed. C.E.C.S.A., 1980.

JIMENEZ Castro, Wilburg.

INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA.

México, ed. Fondo de Cultura Económica, 1982.

KARLO Berlo, David.

EL PROCESO DE LA COMUNICACION.

México, ed. Ateneo, S.A., 1985.

MOTA Martínez, Fernando.

COMUNICACION EN LA EMPRESA.

México, G.N.P., 1980.

MUNCH, Galindo y GARCIA, Martínez.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.

México, ed. Trillas, 1985, pág. 99.

NEWCOMB, Robert y SAMMONS, Marg.

LA COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS EN ACCION.

México, ed. Herreros Hermanos Sucesores, S.A., 1961.

PARDINAS, Felipe.

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES.

México, ed. Siglo XXI, 1980.

PIMENTEL, Adolfo.

COMUNICACION DE IDEAS Y EDUCACION AUDIOVISUAL.

México, C.N.P., 1980.

Presidencia de la República.

ORGANOGRAMAS, GUIA PARA SU ELABORACION.

México, ed. y redacción de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, 1979.

REYES Ponce, Agustín y colaboradores.

EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

México, ed. Alhambra Mexicana, 1984.

RIOS Szalay, Jorge.

RELACIONES PUBLICAS.

México, ed. Trillas, 1981.

SALDAÑA Alvarez, Jorge.

MANUAL DEL FUNCIONARIO BANCARIO.

México, ed. JSA, 1977.

STRAUSS, George y SAYLES, Leonard.

PERSONAL, LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION.

México, ed. Herreros Hermanos, S.A., 1986.

TERRY, George.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.

México, ed. Continental, 1970.

TECLA Jiménez, Alfredo y GARZA Ramos, Alberto.

TEORIA, METODOS Y TECNICAS EN LA INVESTIGACION SOCIAL.

México, Ediciones de Cultura Popular, S.A., 1976.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:

ARIAS Galicia, Fernando.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

México, ed. Trillas, 1982.

BRETH D., Robert.

LAS COMUNICACIONES EN LA DIRECCION DE EMPRESAS.

México, ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1974.

DE LA BARRERA Godínez, Gonzalo.

CURSO PROGRAMADO DE ORTOGRAFIA.

México, ed. Trillas, 1980.

Diccionario.

LAROUSSE USUAL.

5a. Edición. México, ediciones Larousse, S.A., 1983.

EDWARD, Robinson.

COMUNICACION Y RELACIONES PUBLICAS.

México, ed. C.E.C.S.A., 1982.

GONZALEZ Reyna, Susana.

MANUAL DE REDACCION E INVESTIGACION DOCUMENTAL.

México, ed. Trillas, 1979.

JIMENEZ Méndez, José.

**LA CIENCIA DE LA COMUNICACION EN AMERICA LATINA: UN CASO DE
DEPENDENCIA CIENTIFICA.**

México, cuadernos del TICOM, 1982.

LIKENT, Rensis.

EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA.

México, ed. Deusto, 1968.

PEREZ Avila, Noe.

COMO HACER MI TESIS.

México, ed. Edicol, 1980.

Presidencia de la República.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, GUIA PARA SU ELABORACION.

México, ed. y redacción de la Coordinación General de estudios
Administrativos de la Presidencia de la República, 1979.

RAYMOND, Simon.

PERSPECTIVAS DE LAS RELACIONES PUBLICAS.

México, ed. Diana, 1983.

SANABRIA Martín, Francisco.

ESTUDIOS SOBRE COMUNICACION.

Madrid, España, Editora Nacional, 1975.