



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ



**PROPUESTA DE FORMACIÓN DIRIGIDA A LA GERENCIA MEDIA PARA
FAVORECER EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL
CENTRO DE CONTACTO BANCARIBE (CCB)**

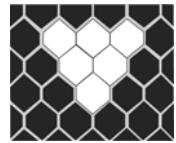
Autora: Zurelis L. Ramirez B.

Tutora: Yolibet Ollarves L.

La Urbina, Noviembre de 2012



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ



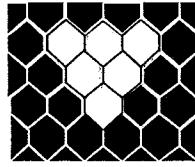
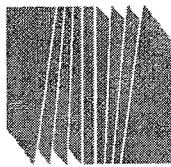
**PROPUESTA DE FORMACIÓN DIRIGIDA A LA GERENCIA MEDIA PARA
FAVORECER EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL
CENTRO DE CONTACTO BANCARIBE (CCB)**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magíster en Educación
Mención Gerencia Educacional.

Autora: Zurelis L. Ramirez B.

Tutora: Yolibet Ollarves L.

La Urbina, Noviembre de 2012



ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

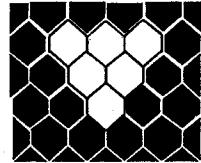
Quienes suscriben, miembros del jurado designados por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **Zurelis Ramírez**, titular de la cédula de identidad **Nº 16.097.658**, bajo el título: **PROPUESTA DE FORMACIÓN DIRIGIDA A LA GERENCIA MEDIA PARA FAVORECER EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE CONTACTO BANCARIBE (CCB)**, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al título de **Magíster en Educación Mención Gerencia Educacional**, dejan constancia de lo siguiente:

Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2- A1, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

El mismo se considera **Aprobado** por unanimidad de acuerdo con los siguientes criterios:

1. Se considera una temática vinculada al Subprograma de Gerencia Educacional.
2. Presentó una investigación con un soporte teórico y conceptual actualizado y asociado a las variables del estudio.
3. La Metodología utilizada se correspondió con los objetivos de la investigación.
4. Su presentación oral demostró indentificación con su investigación y con su campo laboral.

,,,//,,,



-2-

5. Se recomienda incluir otras variables como la motivación en la presentación de la propuesta en su centro laboral.

*En fe de lo cual se levanta la presente Acta a los ocho días del mes de noviembre de dos mil doce, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que la **Msc. Yolibet Ollarves**, Tutora del trabajo, actuó como Coordinadora del Jurado examinador.*


Dra. Iraiza Morillo Moronta
C.I.: 5.115.406


Msc. Mariela Miranda
C.I. 4.774.270


Msc. Yolibet Ollarves
C.I: 11. 198. 276
Coordinadora
Tutora



DEDICATORIA

A mi gran familia Ramírez Blanco porque somos la combinación por Dios más perfecta, aunque cada uno tenga una personalidad tan particular que nos diferencia entre nosotros. Ustedes son lo que necesito en mi día a día, es decir, son: ¡Perfectos, Dios con nosotros hoy y siempre, los amo!

“Glorifica mi alma por la grandeza Señor
y mi espíritu se llena de gozo al contemplar la bondad
de Dios, Mi Salvador!

Porque ha puesto la mirada en la humilde sierva suya,
y ved aquí el motivo porque me tendrá por dichosa
y feliz todas las generaciones. Amén”

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme acompañado en todo el recorrido de mi trabajo, por haberme dado vida, salud, fuerza y confianza en mí misma. Por eso te digo: “*Señor tu eres mi roca y mi fortaleza hoy y siempre*”.

A mi madre por apoyarme en todo momento a no decaer, por su dedicación cuando me veía ocupada y sin tiempo debido a mis obligaciones. A mi padre cuando aún estando en sus quehaceres y no conociendo mis ocupaciones, estuvo presente para hacerme saber que soy buena en lo que hago a través de su orgullo de padre.

A mis hermanos Araizú y Zulán por acompañarme y animarme cuando sentía que las cosas ya eran muy altas y me decían “*¡vamos tu puedes!; tranquila todo estará bien; no te acuestes tan tarde, mira que tienes que guardes energías; ¡eso hermana, eres súper TU!*”

A mis madrinas Mary y Nancy por ser como una segunda madre para mí, mis padrinos Ramón y Rubén por sus mensajes positivos y a mi prima Laura por sus palabras bonitas y alentadoras “Gracias Colega”.

A mi tutora Yolibet por todo el apoyo en cada una de mis secciones de trabajo, aportes, ideas y recomendaciones para seguir adelante como persona en los momentos más difíciles y felices y como profesional con todos los atributos que la caracterizan en este

acompañamiento tan extraordinario ¡Mil y Un Gracias, Bendiciones Hoy, Mañana y Siempre!

A mis amigas, confidentes, compañeras de clases, compañeras de trabajo y confidentes: Mildred, Yenifer, Patricia, Yelitza, Elisana, Yessika, Priscila, Daniela, Madelay, Yusmary, Luzmar, Rossy, Estefania, Fanny, Angélica y Yahiriana; por tener la paciencia de soportarme cuando ya estaba agotada y con sus fanfarrias de ánimos siempre me empujaban a seguir adelante; y por su inmenso apoyo cuando mi maquina decidió dañarse y se turnaban para que tuviera el recurso de la computadora y seguir adelante con el trabajo ¡Son bellas, geniales, únicas y extraordinarias amigas - hermanas!

A mi jefa Mariela, quien me demuestra que si un eslabón falta hay que trabajar más duro, pero sin decaer en el intento y que estamos reyes en un mundo de mucha competencia, demostrando que siempre hay otra visión. Por último, pero no menos importantes a mis compañeros de trabajo: Julio, José Ángel, Hubert y Natanael; porque también me demostraron en lo laboral que trabajar en equipo no es fácil, pero como ayuda y en lo personal una fanfarria de cariño cuando lo necesitaba ¡Gracias por los halagos siempre, los adoro!

LISTA DE CUADROS

CUADROS	pp.
1 Variable de Estudio (Definición Conceptual).....	49
2 Operacionalización de Variables.....	49
3 Población y Muestra con Afijación Proporcional.....	51
4 Resultados de la Validación de los Instrumentos.....	54
5 Escala de Confiabilidad.....	57
6 Resultados de Confiabilidad.....	57
Dimensión Gerencial en el proceso de comunicación de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe	
7 Distribución de Frecuencias.Indicador: Elementos de la Comunicación	61
8 Distribución de Frecuencias.Indicador: Contexto en la Comunicación..	64
9 Distribución de Frecuencias.Indicador: Funciones de la Comunicación	66
10 Distribución de Frecuencias.Indicador: Barreras de la Comunicación..	68
11 Distribución de Frecuencias.Indicador: Códigos para la Comunicación	70
12 Distribución de Frecuencias.Indicador: Tipos de Comunicación.....	72
Dimensión Interpersonal según cada integrante del Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe	
13 Distribución de Frecuencias.Indicador: Actores de la Comunicación...	74
14 Distribución de Frecuencias.Indicador: Tipos de Comunicación.....	77
15 Distribución de Frecuencias.Indicador: Mensajes en la Comunicación	80
16 Distribución de Frecuencias.Indicador: Contexto en la Comunicación	84
17 Cronograma de Planificación para la Propuesta.....	90

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp.
1 La Comunicación Interpersonal como factor.....	34
2 Investigación para mejorar una situación (la modalidad proyecto factible en la fase 1).....	46
3 Investigación para mejorar una situación (la modalidad proyecto factible en la fase 2).....	46
4 Investigación para mejorar una situación (la modalidad proyecto factible en la fase 3).....	47
5 Escala de Confiabilidad.....	58

Dimensión Gerencial en el proceso de comunicación de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe

6 Distribución de Frecuencias.Elementos de la Comunicación–Ítem N°1..	62
7 Distribución de Frecuencias.Elementos de la Comunicación–Ítem N°3.	62
8 Distribución de Frecuencias.Elementos de la Comunicación–Ítem N°7.	62
9 Distribución de Frecuencias.Elementos de la Comunicación–Ítem N°9.	63
10 Distribución de Frecuencias.Elementos de la Comunicación–Ítem N°15	63
11 Distribución de Frecuencias.Contexto en la Comunicación–Ítem N°8..	64
12 Distribución de Frecuencias.Contexto en la Comunicación–Ítem N°11.	65
13 Distribución de Frecuencias.Contexto en la Comunicación–Ítem N°16.	65
14 Distribución de Frecuencias.Funciones de la Comunicación–Ítem N°2.	67
15 Distribución de Frecuencias.Funciones de la Comunicación–Ítem N°6.	67
16 Distribución de Frecuencias.Funciones de la Comunicación–Ítem N°13.	68
17 Distribución de Frecuencias.Barreras de la Comunicación–Ítem N°4....	69
18 Distribución de Frecuencias.Barreras de la Comunicación–Ítem N°17...	70
19 Distribución de Frecuencias.Códigos para la Comunicación–Ítem N°12.	71

20	Distribución de Frecuencias.Códigos para la Comunicación–Ítem N°14.	71
21	Distribución de Frecuencias.Tipos para la Comunicación–Ítem N°5.....	72
22	Distribución de Frecuencias.Tipos para la Comunicación–Ítem N°10.....	73

Dimensión Interpersonal según cada integrante del Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe

23	Distribución de Frecuencias.Actores de la Comunicación–Ítem N°18...	74
24	Distribución de Frecuencias.Actores de la Comunicación–Ítem N°24...	75
25	Distribución de Frecuencias.Actores de la Comunicación–Ítem N°26...	75
26	Distribución de Frecuencias.Actores de la Comunicación–Ítem N°29...	76
27	Distribución de Frecuencias.Actores de la Comunicación–Ítem N°30...	76
28	Distribución de Frecuencias.Tipos de Comunicación–Ítem N°19.....	78
29	Distribución de Frecuencias.Tipos de Comunicación–Ítem N°21.....	78
30	Distribución de Frecuencias.Tipos de Comunicación–Ítem N°22.....	79
31	Distribución de Frecuencias.Tipos de Comunicación–Ítem N°32.....	79
32	Distribución de Frecuencias.Mensajes en la Comunicación–Ítem N°20.	81
33	Distribución de Frecuencias.Mensajes en la Comunicación–Ítem N°23.	81
34	Distribución de Frecuencias.Mensajes en la Comunicación–Ítem N°28.	82
35	Distribución de Frecuencias.Mensajes en la Comunicación–Ítem N°31.	82
36	Distribución de Frecuencias.Mensajes en la Comunicación–Ítem N°34.	83
37	Distribución de Frecuencias.Contexto en la Comunicación–Ítem N°25..	84
38	Distribución de Frecuencias.Contexto en la Comunicación–Ítem N°27..	85
39	Distribución de Frecuencias.Contexto en la Comunicación–Ítem N°33..	85

INDICE GENERAL

	pp.
PORADA	i
APROBACION DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRAFICOS	vii
INDICE GENERAL	ix
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO

I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema	3
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación.....	12

II MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación.....	16
Fundamentos Teóricos	
La Teoría de las Relaciones Humanas	24
Fundamentos Conceptuales	
El Talento Humano en las Organizaciones.....	26
La Formación del Talento Humano en las Organizaciones.	29
La comunicación en el Contexto de las Organizaciones	
Algunas Definiciones de Comunicación Organizacional....	31

Elementos de la Comunicación.....	33
Barreras de la Comunicación.....	36
Funciones de la Comunicación	37
Redes Tecnológicas y Sistemas Electrónicos en las Comunicaciones	39
El Papel de las Comunicación en el Servicio al Cliente	41
Marco Contextual	
Bancaribe: Una Organización de Servicios	42
Bases Legales.....	44
 III MARCO METODOLÒGICO	
Enfoque de la Investigación	46
Modalidad de la Investigación.....	46
Tipo de Estudio	49
Diseño de la Investigación	49
Variable de Estudio	50
Población y Muestra	51
Técnicas de Recolección de Datos.....	52
Validez.....	54
Confiabilidad.....	57
Técnica de Análisis de Datos.....	59
Procedimiento.....	60
 IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	
Análisis Descriptivo de los Resultados	61
Dimensión Gerencial en el proceso de comunicación de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe	62
Dimensión Interpersonal según cada integrante de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe	75

V	LA PROPUESTA	
Propósito	89	
Tiempo de Entrenamiento	91	
Sujetos Participantes	87	
Actividades Previstas	91	
Estrategias	91	
Procedimiento	92	
Contenido de la Propuesta	92	
Cronograma de Planificación de la Propuesta	93	
Dinámicas de la Propuesta	98	
Modelo de Certificado para la Propuesta	105	
Propuesta de Comunicación	107	
VI	FACTIBILIDAD	131
Propósito	131	
Estrategias	131	
Sujetos Participantes	132	
Variable, Técnica e Instrumento de Recolección	132	
Procedimiento	133	
Resultados e Interpretación	133	
Conclusiones de la Factibilidad	135	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136	
REFERENCIAS	141	
ANEXOS		
A	CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN.....	146
B	VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN..	150
C	ENCUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	155

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSE MANUEL SISO MARTINEZ**

Maestría en Educación
Mención Gerencial Educacional

**PROPUESTA DE FORMACIÓN DIRIGIDA A LA GERENCIA MEDIA PARA
FAVORECER EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
DEL CENTRO DE CONTACTO BANCARIBE (CCB)**

Trabajo de Grado

Autora: Zurelis Ramírez
Tutora: Yolibet Ollarves
Fecha: Junio de 2012

RESUMEN

En el mundo gerencial de hoy, cobra importancia la identificación de necesidades formativas y la elaboración de propuestas para maximizar el potencial humano y la productividad profesional de los miembros de toda organización. El propósito de esta investigación fue plantear una propuesta dirigida a una institución bancaria, y específicamente a su gerencia media, enfocada en la formación comunicacional, con el objeto de garantizar un mejor aprovechamiento de las habilidades de cada uno de sus individuos y promover una comunicación eficaz. Enmarcada bajo un proyecto factible, basada en un trabajo de campo, ya que aspira concretar un diseño de un plan viable que contribuya a alcanzar los niveles de comunicación y el compromiso laboral. Los Sujetos de estudio fueron el Departamento del Centro de Contacto Bancaribe, institución privada dedicada a los fines bancarios. Esta investigación se realizó en tres etapas: (a) fase diagnóstica, que se apoyó en una investigación documental, a partir de la cual se construyó un instrumento para determinar las características del proceso de comunicación, según la percepción del personal del Centro de Contacto Bancaribe, cuya confiabilidad se determinó a través del Coeficiente Alpha de Crombach, obteniendo valores de alta confiabilidad en cada dimensión gerencial e interpersonal, cuya validez se determinó por expertos; (b) fase de elaboración de la propuesta, en la cual se diseñó para ofrecer solución a la problemática comunicacional detectada; (c) fase de factibilidad, se centró en establecer el grado de aceptación de la propuesta dirigida a la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe, obteniendo que la propuesta es operativamente viable. Como conclusión, puede afirmarse en la medida en que se atienden las necesidades fundamentales del ser humano, como la comunicación incrementa el nivel de compromiso e integración institucional, el cual busca conseguir más oportunidades de crecimiento para el departamento, la organización y los individuos que participan del proceso, a través del logro de metas y el alcance de los niveles de efectividad, promoviendo alternativas de solución para facilitar la eficacia de la comunicación en el contexto organizacional de carácter bancario.

Descriptores: Formación, comunicación y gerencia media.

INTRODUCCION

En la actualidad, la comunicación continúa siendo uno de los principales ejes para alcanzar un clima armónico entre los interlocutores que la practican en su vida diaria, tanto a nivel personal como en la organización, lo cual favorece el logro de sus propias metas. De acuerdo a los niveles de responsabilidad y compromiso que caracterizan de forma individual a cada uno de los miembros de una organización y sin dejar de un lado su cultura interna, el proceso de comunicación puede generar la diferencia con el resto de las organizaciones convirtiéndola en un mundo diferente y característico.

Sin embargo, las organizaciones no fueran lo que son sin las personas que la integran, hoy capital o talento humano el cual interactúa de forma continua para el alcance de objetivos y metas tanto personales como profesionales dentro de la organización a la que pertenecen. Por ello, el trabajo realizado por cada individuo, equipo o departamento está ligado a lo que hacen otros individuos dentro de la organización, lo que conlleva a evidenciar un proceso de convivencia entre los compañeros de trabajo, no obstante demandan de tiempo para alcanzar relaciones proactivas, cuyos valores arraigados en sus individuos pueden favorecer la expresión de ideas, propuestas y soluciones, contribuyendo así con el funcionamiento de sus procesos y sistemas.

Visto desde este punto, la comunicación es una herramienta invaluable, pues se convierte en la mejor estrategia para consolidar el clima organizacional, las relaciones entre los equipos de trabajo y garantizar la fluidez de los procesos y sistemas existentes dentro de la organización; pues se generan los intercambios de información y la interacción que hace posible el funcionamiento de sus equipos humanos y la búsqueda de las soluciones y alternativas para mejorar sus niveles de desempeño, productividad y eficacia.

Apoyándose en dichos planteamientos, esta investigación tuvo como

propósito elaborar una propuesta de formación dirigida a la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB), que permitiera fortalecer y optimizar el proceso comunicacional existente dentro de su gerencia y sirva como ejemplo para otros departamentos dentro de la organización.

La metodología utilizada se circunscribió a la modalidad de Proyecto Factible, lo cual se estructuró en tres fases: diagnóstica, propuesta y factibilidad, las cuales se apoyaron en un diseño de investigación documental y de campo.

En cuanto a la estructura del trabajo, quedó conformado por los siguientes capítulos: Capítulo I donde se presentan el planteamiento del problema, objetivos y justificación; Capítulo II, en el cual se describe el marco referencial que sustenta este estudio e incluye los antecedentes, fundamentos teóricos, conceptuales y legales, para cerrar con el marco institucional donde se desarrolló este estudio; Capítulo III, que está comprendido por el enfoque, modalidad, tipo y diseño de la investigación, considerando la población y muestra, técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad, así como el procedimiento utilizado; Capítulo IV, conformado por los resultados obtenidos y análisis realizado según los objetivos propuestos.

Continuando con la estructura del trabajo, se tiene: un Capítulo V, donde se presenta la propuesta educativa que representa el aporte de esta investigación en el ámbito bancario específicamente en Bancaribe, desarrollando los aspectos más relevantes en forma sistemática, el planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, el plan a desarrollar, las actividades y recursos necesarios para su ejecución; Capítulo VI, conformado por el estudio la factibilidad de esta propuesta; continuando con las Conclusiones y Recomendaciones cerrando con las Referencias y Anexos.

Finalmente, como parte de la Línea de Investigación Gestión Educativa y Cultura Investigativa, perteneciente a la sede La Urbina, este trabajo viene a representar un aporte para futuros investigadores en el Subprograma de Gerencia Educacional y otras especializaciones cuyo tema central sea: *La Comunicación*.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al principio de los tiempos, la aparición del homo sapiens representó el inicio de comunidades más organizadas y transformadoras del medio ambiente. Ahora bien, no es fácil precisar cuándo o cómo las comunidades antiguas dejaron atrás la vida silvestre y salvaje, pero un hecho son los asentamientos humanos que demostraron el desarrollo de la civilización de aquellos aportes que son recordados en el tiempo.

Para Ochoa (2004) con la llegada de la era industrial, se asumió la empresa como medio de enriquecimiento y poder, sin embargo, otras situaciones llevaron a considerar las tempranas manifestaciones de la administración del personal, a partir de que los individuos debían mostrar su habilidad e inteligencia.

Adicionalmente, se dio un avance en la concepción de las organizaciones valorándose al empleado por su condición humana, lo cual llevó a considerar la formación y el desarrollo profesional como aspectos fundamentales en la gestión. En tal sentido, Siliceo (2004) plantea que los aspectos más importantes de la formación son: el aprendizaje, las habilidades y destrezas, la comunicación y la motivación; orientados a través de las capacidades individuales y colectivas, tomando en consideración que en cualquier ámbito debe ser continua y sistemática, en pro de una mejora constante basada en resultados tangibles para la organización y sus miembros.

De este modo, las diferentes competencias y potencialidades del individuo hacen que actualmente el talento humano sea uno de los ejes centrales de la gestión organizacional, considerando que se trata de personas que laboran en el sentido de cambiar la forma de dirigir, formar y capacitar para afrontar exitosamente los nuevos desafíos del entorno global.

Como puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organización, ya que actualmente un empleado es valorado por sus conocimientos, habilidades y destrezas en pro de la consecución de sus metas, lo cual es una ventaja competitiva que garantiza su funcionamiento, siempre que esté dispuesto a proporcionar su esfuerzo. De allí que toda organización debe prestar atención a la gestión de su talento humano, porque para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, los cuales deben ser gestionados, eficientemente para facilitar el alcance de esas metas.

Estos recursos, según Alles (2004) se clasifican en tres: (a) materiales, donde se ve comprendido el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, entre otros; (b) técnicos, caracterizados en los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.; y por último (c) el talento humano, donde se involucran todas las personas que pertenecen a la organización y que como grupo buscan alcanzar: nuevos conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Visto de esta forma, las personas se encargan de diseñar y producir los bienes y servicios, controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros, y establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin personas eficientes es imposible que una organización logre sus metas.

En otro orden de ideas, Chiavenato (2000) plantea que a consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura de las organizaciones, surgieron reglas establecidas para dirigir y asegurar el desempeño de las personas según los objetivos deseados, teniendo en cuenta que serían guías para la acción. Por ello, los subsistemas de recursos humanos adoptados por la organización, basados en la provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, formación y control del talento humano, son importantes para garantizar el logro de las metas del individuo y de la propia organización.

En este orden de ideas, el desarrollo y formación del talento humano son herramientas estratégicas para cualquier organización, especialmente en la actualidad, tal como lo plantea Siliceo (2004) quien expresa que la sociedad del conocimiento

requiere que todos sus miembros aprendan a aprender, pues la naturaleza del conocimiento es cambiar con rapidez; pero las habilidades manuales se modifican muy lentamente, por ello, ni el menor sistema educativo, ni el mayor número de cursos académicos podría preparar a todos los estudiantes en todas las opciones, todo lo que pueden hacer es prepararlos para aprender.

Desde esta perspectiva, la formación educativa adquiere una mayor importancia en este medio y dentro de la empresa a través de la capacitación interna, vista como la función educativa de una organización, por la cual se satisfacen necesidades presentes y prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidades de sus colaboradores. Este proceso de formación y desarrollo como herramientas organizacionales son el puente que garantizará el éxito y el progreso de la misma.

En tal sentido, Alles (2004) plantea que ya no se escucha hablar de invertir en el capital humano, sino en desarrollar su talento, sus competencias, pues finalmente llegó a comprender que si la gente crece, la empresa también lo hace, si la gente es próspera, la empresa también lo será, y al final de la historia sin las personas no hay empresas, no hay medios de trabajo, ni empleo, ni ganancias, ni pérdidas.

Para esta autora, las organizaciones existen para satisfacer a otras que demanden productos o servicios y, a su vez, están compuestas por personas, por lo tanto, la retroalimentación debe ser uno de los ejes principales; a fin de conocer opiniones, realizar consultas y analizar juntos, gerente y empleados, alternativas ante los problemas actuales para establecer metas futuras guiados por una participación en conjunto, lo cual favorecerá la gestión organizacional.

En este mismo orden de ideas, Siliceo (2004) expresa que en el mundo de hoy el comportamiento se modifica y se enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. No obstante, en la medida en que se impulse la promoción del conocimiento, como uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y preservar la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier organización, se asumirá como una de sus responsabilidades esenciales

donde sus directivos tendrán que apoyarse en su sistema de recursos humanos, con la finalidad de formar y contribuir con el desarrollo profesional de sus miembros.

De lo antes expuesto, puede afirmarse que en el ámbito bancario también es relevante desarrollar el talento humano, ya que su personal debe maximizar sus potencialidades y desempeño, pero además debe poseer una ética a nivel personal y profesional, tomando en cuenta que se pueden enfrentar a situaciones en las cuales la confidencialidad de la información es prioridad. Sin embargo, es necesario señalar la importancia que tiene el diagnóstico de las necesidades de formación, a fin de orientarlos hacia el logro de los objetivos y permitir la evaluación de las acciones empleadas para solventar incidencias.

En efecto, una razón para aumentar y gestionar eficazmente la formación en las organizaciones es que la fuerza de trabajo existente, debe adquirir habilidades para tomar decisiones, resolver problemas, trabajar en equipo y mostrar comportamientos en apoyo a la calidad del departamento al cual pertenecen y de la organización. De esta manera, el aspecto educativo, no va aislado, este debe afianzar el conocimiento en este tipo de organizaciones de servicio; donde la educación dada a través de la familia, centros de educación y los puestos de trabajo buscan capacitar al individuo para prepararlo como ser humano integro y hacia una sociedad, cuya finalidad es generar nuevos aprendizajes con el objeto de producir bienes y servicios.

Por lo tanto, es importante crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar una cultura organizacional que permita promover nuevas ideas y proyectos en materia de formación. Al respecto, Carpio (2003) señala que la formación busca clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales, a fin de elevar la calidad del desempeño, resolver problemas y analizar conocimientos y habilidades; considerando que las personas constituyen el recurso más dinámico de las organizaciones.

Bancaribe, es una institución financiera privada, especializada en banca universal, que se identifica como ágil, flexible e innovador, dedicado con pasión a conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, siendo eficientes en la prestación de servicios financieros integrales, dedicado así a construir con su clientela, el

personal, los relacionados y con el país, una relación de confianza mutua y duradera para su compromiso con el país. (Fuenmayor, 2002)

Con base a lo planteado anteriormente por el autor, Bancaribe, S.A. Banco Universal, señala como misión que “estamos en el negocio de intermediación y distribución de soluciones financieras integrales, para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, construyendo relaciones cercanas y duraderas que generan afinidad y lealtad con la organización”, lo cual se corresponde con la visión de “ser reconocidos como una institución financiera innovadora, sólida y confiable, comprometida con la excelencia y el alto desempeño, lugar de referencia para trabajar y crecer, que contribuye al desarrollo y bienestar de los trabajadores y del país”

Desde esta perspectiva, el talento humano constituye el activo más valioso de esta organización, por ello, es necesario evaluar cuáles son las distintas formas de gestionarlo, considerando los nuevos enfoques en materia gerencial, sus recursos y necesidades particulares, porque serán factores determinantes en el diseño y ejecución de acciones que permitan su exitosa gestión organizacional.

Así, es importante considerar que el proceso de la formación profesional, va orientado a promover procesos de enseñanza-aprendizaje, a fin de facilitar a los trabajadores un entrenamiento que busque atender a las demandas empresariales; por eso está orientada al desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes que faciliten un desempeño superior.

En el contexto de la cultura organizacional de Bancaribe, Fuenmayor (2002) señala que siendo una organización conservadora e innovadora, existen un conjunto de valores como la vocación de servicio, basada en ofrecer la mejor disposición para cuidar los intereses y satisfacer las necesidades de los clientes y al mismo tiempo de los compañeros de trabajo, donde se busca crear relaciones cercanas y permanentes; así como el espíritu de equipo, que va de la mano con el compromiso individual y del grupo para alcanzar las metas de la organización, las cuales en su relación de creencias, valores y propósitos buscan obtener un apoyo mutuo, una compenetración,

generosidad y lealtad entre los que participan del proceso valorativo; favoreciendo la conformación de un clima de trabajo armonioso.

De allí la relevancia de ofrecer de manera permanente un proceso de formación en las distintas áreas con el objetivo de fortalecer su cultura corporativa a partir de la identificación de las necesidades, estructurando respuestas a las mismas, con los recursos idóneos para actualizar al personal, y de esa forma considerar esfuerzos individuales y colectivos en pro del logro de las metas como organización bancaria.

En este orden de ideas, una de las Vicepresidencias del Banco, denominada “Calidad y Eficiencia Comercial”, ubicada de acuerdo al organigrama departamental en la gerencia alta, está constituida por (a) la vicepresidencia; (b) la gerencia media conformada por la gerencia de centro de contacto; y (c) una gerencia operativa, conformada por un (1) analista, un (1) centralista, un (1) coordinador operativo, un (1) coordinador de ventas telefónicas, cinco (5) supervisores distribuidos en los diferentes turnos y tres (3) agentes de servicios que prestan apoyo en la labor del supervisor; es toda una estructura organizativa que demanda un proceso comunicativo efectivo que favorezca el funcionamiento de todas las áreas involucradas.

De esta forma, Fuenmayor (2002) hace mención de uno de los departamentos más dinámicos es el Centro de Contacto Bancaribe, pues busca establecer relaciones de mutuo beneficio con sus clientes, proveedores y socios; a través de la vía telefónica, de tal forma que es considerado proveedor de elementos basados en la calidad y eficiencia del servicio, pues está adscrito a la Vicepresidencia de Calidad y Eficiencia Comercial.

Desde esta perspectiva, es indispensable establecer canales comunicacionales efectivos, que permitan fortalecer las relaciones con clientes, proveedores y socios, agilizar el manejo de grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes, así como viabilizar la interacción e intercambio establecido entre personal perteneciente a la organización y clientes externos, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas a través de cualquiera de los medios disponibles, tales

como: Sistema automatizado, cajeros automáticos, puntos de ventas, conexión a internet, entre otros.

Cabe destacar que el mencionado Centro de Contacto Bancaribe, establece metas a lograr a corto y largo plazo para medir sus niveles de servicios producidos durante el día, el mes, el trimestre y el semestre, con la finalidad de hacer un seguimiento de su eficiencia y verificar las fallas, para convertirlas en oportunidades de mejoras para el departamento y para la organización.

En consecuencia, se ratifica la relevancia del proceso de comunicación con la finalidad de integrar y encaminar al personal hacia el logro de esas metas. Este Centro posee un equipo conformado por: ciento dos (102) personas en el cargo de agentes de servicios, quienes cumplen con una jornada de trabajo de cinco (5) horas diarias por seis (6) días a la semana; cincuenta y un (51) agentes bajo la condición de fijos, treinta y siete (37) agentes contratados, cuatro (4) agentes de ventas telefónicas y diez (10) agentes desempeñando labores administrativas.

Considerando las metas departamentales según lo establecido por el banco para la Gerencia del Centro de Contacto en el plan operativo se encuentran programados los procesos de efectividad y eficiencia a través del servicio telefónico, cumplimiento de gestiones y reclamos según tiempos de respuestas ya establecidos, adiestramiento y planes motivacionales para el personal fijo y contratado.

En dinámica cotidiana se evidencian barreras comunicacionales físicas, donde los medios utilizados para transportar la información no permiten que llegue de manera veraz; sociológicas, surgidas en el interior de cada uno de los individuos, y que se manifiestan en reacciones propias que afectan el desempeño del grupo y el logro de las metas; y también, administrativas, que pareciera surgir porque los miembros al formar parte de un subgrupo institucional, pertenecen a una estructura organizacional que puede ser funcional o no; por consiguiente, se pudieran presentar dificultades comunicacionales. (Ruiz, 1995)

Desde este punto de vista, los programas de formación deberán buscar la ampliación de la capacidad individual para generar un desempeño eficaz de cada miembro del departamento en el marco de sus funciones y atribuciones, con el

objetivo de lograr las metas de ese departamento, y a su vez en lo que respecta al individuo desde una perspectiva personal y profesional.

Por otra parte, se evidencia que dentro de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB), el número de personas, el incremento del volumen de trabajo y la necesidad de respuesta oportuna del departamento ha incidido en el proceso de comunicación entre los miembros del equipo que la conforman, ocasionando rupturas comunicacionales, las cuales se han dado progresivamente entre los individuos y equipos de trabajo involucrados, situación que ha generado una tendencia individualista en la realización de actividades que requieren del trabajo en equipo.

En efecto, partiendo de lo anterior, se ha olvidado que la esencia del trabajo en equipo se basa en la comunicación, que debe estar involucrada con los objetivos y metas propuestas como departamento, ya que cuando las personas trabajan como equipo, se benefician del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás individuos, lo cual ofrece expectativas óptimas en términos de productividad, a diferencia de lo que se logaría individualmente, si se trabaja al máximo.

Evidentemente, ese clima de trabajo ha generado que cada miembro desarrolle sus actividades de manera individual, lo que limita el intercambio de opiniones en esta dependencia, incidiendo en las relaciones interpersonales y en la posibilidad de una retroalimentación entre todos sus miembros, que ayuden a la resolución de situaciones inesperadas a corto plazo.

En este orden de ideas, la problemática descrita pretende destacar las oportunidades de mejora para el logro de una efectiva comunicación entre los miembros que conforman el CCB, considerando un proceso de formación como medio de apoyo, con la finalidad de garantizar herramientas comunicacionales para la mejora a nivel personal y profesional de los miembros de este departamento orientado a la calidad y a la eficiencia comercial.

De acuerdo a la problemática expuesta, se busca ofrecer un aporte para la organización, y específicamente, al departamento, orientado hacia la mejora del mismo, así como el equipo que lo integra. Por consiguiente, las interrogantes

expuestas a continuación, buscan dar respuesta a la situación presentada en materia de comunicación, con la idea de reorientar las acciones que se han venido desarrollando:

A nivel general:

¿Cuál será el alcance de una propuesta de formación dirigida a la gerencia media que favorezca el proceso de comunicación organizacional entre los miembros del Centro de Contacto Bancaribe?

A nivel específico:

¿Qué caracteriza el proceso de comunicación existente en la gerencia media dentro del Centro de Contacto Bancaribe (CCB)?

¿Qué acciones formativas pueden contribuir a superar los obstáculos comunicacionales en la gerencia media del CCB?

¿Cuál será la factibilidad social y operativa de la propuesta de formación generada para mejorar el proceso de comunicación organizacional en Centro de Contacto Bancaribe (CCB)?

De acuerdo a las interrogantes expuestas, es importante mencionar que a través de un diagnóstico de necesidades comunicacionales, se busca construir una propuesta basada en el tema central de esta investigación, y en última instancia evaluar la viabilidad de ese proceso de formación educativa, por tanto, se proponen los siguientes objetivos:

Objetivo General

Construir una propuesta de formación dirigida a la gerencia media que favorezca el proceso de comunicación organizacional del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).

Objetivos Específicos

Fase Diagnóstica:

Describir el proceso de comunicación existente en la gerencia media dentro del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).

Fase de Propuesta:

Diseñar una propuesta de formación comunicacional dirigida a la gerencia media del CCB, que permita superar los obstáculos comunicacionales.

Fase de Factibilidad:

Establecer la factibilidad social y operativa de la propuesta de formación generada para mejorar el proceso de comunicación organizacional en el CCB.

Justificación

En el mundo gerencial de hoy para desempeñar adecuadamente las funciones que el tiempo exige, se requiere ser eficiente, creativo, innovador, capaz de gerenciar cambios, así como aquellos que se deben efectuar para enfrentar los retos y saber aprovechar las oportunidades. De allí la importancia del talento humano, el cual es un factor considerable para aumentar las capacidades organizativas, pero a su vez es el reto pues, está asociado al desarrollo profesional de cada uno de los individuos que forman la organización.

En atención a lo antes expuesto, no sorprende escuchar que las grandes organizaciones o pequeñas empresas prestadoras de servicio, buscan alcanzar los objetivos establecidos, a fin de ser cada vez más eficiente, garantizando una productividad acorde a los requerimientos que la demanda exige; situación que surge por la importancia de estar identificados con la misión y visión de la organización, cumpliendo eficazmente con las funciones para las cuales fueron empleados. Ante esta realidad, se debe tener presente que el hombre es un ser complejo de manera que debe ser considerada, pues es quien lleva a cabo los procesos sociales que originan resultados para la organización, tales como la comunicación.

Esta realidad gerencial cobra importancia, ya que esta investigación destaca el significado del proceso de comunicación como valor y herramienta para fortalecer la integración social de los miembros de una institución bancaria y contribuir con su desarrollo organizacional. En este sentido, la identificación de necesidades formativas, la elaboración de propuestas y su valoración son procesos claves en pro

de maximizar el rendimiento y la productividad de la organización; y el potencial personal y profesional de los miembros de esta organización bancaria.

Por tanto, este trabajo se inserta en el campo de la gerencia educacional en el contexto de una organización de servicios, requiere del ámbito educativo, a fin de formar al personal de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB) en el aspecto de la comunicación para mantener un clima laboral agradable y contribuir a consolidar los objetivos previstos, a través del trabajo en equipo, superando los obstáculos comunicacionales existentes.

Por consiguiente, esta investigación dirigida a la banca venezolana aspira ofrecer herramientas de formación que busquen incentivar a los individuos, con el propósito de alcanzar un mejor ambiente de trabajo, a través de una comunicación efectiva, lo cual para la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB) es fundamental, porque es el canal del banco más eficaz para la promoción del trabajo en equipo, la cooperación y la proactividad; de tal forma que representa un aporte para el mejoramiento y desarrollo de las actividades ejecutadas por este departamento, pudiendo servir de referencia para otras dependencias dentro de Bancaribe.

Tomando en cuenta que uno de los mayores problemas que se presentan en esta y en otras empresas u organizaciones, es la coordinación de un conjunto de personas para que cumplan con un propósito organizacional; es un reto armonizar sus diferentes necesidades, intereses, conocimientos, experiencias, expectativas y motivaciones; por tanto, la comunicación se convierte en un proceso clave que favorece la consolidación de la variedad de expectativas en un bien común y los combina como equipo, a fin de que todos puedan identificarse con la misión y visión de la empresa y del departamento del cual forman parte, en este caso CCB.

En este orden de ideas, representa un beneficio para cada uno de los miembros del departamento CCB, debido a que es indispensable la comunicación como parte del comportamiento humano en esta organización, tal como lo expresa Robbins (2004) cuando afirma que al investigar el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, se busca aplicar los

conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización determinada; de tal forma que cada uno de los miembros de esta dependencia al adquirir nuevas herramientas comunicacionales, podrán hacer uso de los elementos primordiales de la comunicación, permitiendo adecuarse a las exigencias de cada persona involucrada, dando pie al desarrollo habilidades y destrezas orientadas a lograr la integración de sus diferentes áreas adscritas, y a optimizar el entorno laboral del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).

Cabe destacar que es necesario fortalecer la cultura de la comunicación, para que tenga una base en la planificación de lo que se espera alcanzar, debe ser comunicada a otros para que se realicen en equipo. Igualmente, la organización requiere informar a las personas las responsabilidades de su trabajo y las metas como departamento y objetivos que espera la organización.

Siendo así, es necesario resaltar que el proceso de comunicación interno del call center, permitirá fortalecer el conjunto de estrategias y herramientas combinadas e integradas para que las relaciones interpersonales tengan un papel determinante, facilitando la transmisión de contenidos coherentes y simplificados, lo cual se constituye básicamente en el intercambio de información para realizar el trabajo y cumplir con sus metas.

Por tanto, la investigación tiene como propósito diseñar una propuesta dirigida a la banca, y específicamente, a la gerencia media, considerando como tópico la formación comunicacional con el objeto de garantizar un mejor aprovechamiento de las habilidades de cada uno de sus individuos y promover en ellos una mejora en el proceso de comunicación. Situación que sin duda, busca proveer de nuevos conocimientos y habilidades al individuo en su desarrollo comunicacional; lo que será de utilidad para el departamento objeto de estudio. Dicho de otro modo, el mismo tiene relevancia social para los individuos involucrados, ya que contribuye al logro de las metas en el aspecto organizacional, motivado a su énfasis en la formación, promoviendo en los participantes la necesidad de cambio en sus acciones comunicativas en beneficio de una visión compartida.

A consecuencia de esto, los resultados obtenidos a través de esta investigación buscan conseguir una mejora en referencia a las metas que se desean alcanzar a corto o largo plazo dentro de esta organización de servicios, pues contribuirá a elevar la efectividad de la calidad de atención, garantizando un mejor aprovechamiento del talento de cada miembro de la Vicepresidencia de Calidad y Eficiencia Bancaribe, específicamente en dentro del área del Centro de Contacto Bancaribe.

Desde este punto de vista, se aspira conseguir mayores oportunidades de crecimiento para el departamento, la organización y el individuo que participa del proceso, ofreciendo nuevas alternativas; que permitan facilitar una mayor eficacia de la comunicación y garantizar el logro de los objetivos.

Tomando en cuenta lo anterior señalado, esta investigación busca servir de apoyo a otros estudios relacionados al tópico de comunicación en el sector servicios, convirtiéndose en un referente de investigación para futuros investigadores o estudios en proceso en el campo de la Gerencia Educacional, y específicamente como parte de los aportes de la Línea de Investigación Gestión Educativa y Cultura Investigativa, la cual pertenece al Centro de Investigaciones del Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

En este capítulo se exponen los estudios relacionados con el tema de investigación propuesto, a fin de ofrecer sus aportes y constatar la significación de cada uno de ellos para la investigación. Asimismo, se señalarán los fundamentos teóricos sobre el tópico de comunicación, que se convertirán en bases teóricas referenciales. Seguidamente, se hace mención de los trabajos de grado y consultas de revistas más relevantes:

García y Pinto (2008) proponen en su investigación documental “La formación de talento humano centrado en valores, vivencias en la práctica profesional III”, señalan que la ética y los valores deben formar parte del individuo, concentrando su potencial en transformar y analizar la relación entre la teoría y la práctica, tomando en cuenta lo que se dice y lo que se hace, lo que es y lo que debe ser, los cuales dentro del contexto de la educación en la sociedad, abarcan gran importancia en los aspectos políticos y económicos donde se fortalece el entorno en el cual se forma y se desarrollan los nuevos talentos.

Este estudio concluyó que la formación del talento humano, se basa en la preparación intelectual de los estudiantes, y se encuentra en manos de los responsables de su formación, quienes deben ocupar su atención en el logro de los conocimientos y habilidades indispensables para el óptimo desempeño el cual influye en la calidad de la formación del individuo. Por tanto, este estudio es un aporte referencial, pues refleja la importancia que posee la formación en el individuo, en la cual se evidencia en los conocimientos, las habilidades y actitudes que buscan perfeccionar técnicas con la finalidad de transformar dicho aprendizaje en ideas que contribuyan a solucionar situaciones existentes.

Asimismo, Da Silva (2007) en su trabajo documental evaluativo titulado “Las relaciones comunicacionales, interpersonales e intergrupales como factores caracterizadores del clima escolar a nivel de aula en la U.E.N. Carlos Ramón Aponte” señala que las relaciones son puntos importantes para el alcance de las funciones y condiciones donde las metas son compartidas para lograr la efectiva participación de sus miembros estableciendo relaciones fluidas que permitan compartir las responsabilidades, establecer la existencia de acuerdos con cada una de las funciones y relaciones de cada miembro para que todos puedan iniciar y controlar actividades propias del grupo; considerando los comportamientos comunes que reflejen actitudes y valores para ser aceptados y compartidos por todos.

Por ello, considerando el estudio de los factores más característicos de la comunicación de acuerdo al clima escolar existente, se logró constatar que el proceso de comunicación e integración permite verificar la comunicación entre los docentes y estudiantes considerando dentro del diagnóstico la falta de fluidez, situación que fue transformada a través de mecanismos de información en aula para favorecer las comunicaciones dadas, considerando que se busca ofrecer la solución a los diversos problemas suscitados en aula.

Este estudio es un aporte significativo para esta investigación, ya que este trabajo estuvo centrado en estudiar las relaciones comunicacionales, interpersonales e intergrupales que se dan entre los miembros de una aula de clase hacen caracterizar el clima existente y verificar las actitudes de sus miembros. Siendo así, resulta de ayuda para demostrar que el proceso de comunicación es de gran relevancia según las relaciones con los demás, lo cual lleva a considerar que una incorrecta interpretación puede llevar a una o muchas personas a ofrecer una respuesta inesperada o incorrecta. Dicho estudio concluye, señalando que la comunicación entre los actores y autores se dio de forma aceptable y moderada, de tipo directa (cara a cara) por parte de los alumnos, y verificando que la aceptación de las ideas y acciones solo son consideradas con respecto a la actuación de sus miembros y no según sus opiniones.

De acuerdo a los diferentes aportes señalados en función de la comunicación esta investigación lleva a verificar su importancia como medio esencial entre las

personas, donde se llega a la interpretación que la necesidad de cada miembro, a fin de ofrecer alternativas de solución viables de forma coherente y fluida, tomando en cuenta que al indagar las dificultades existentes en el ambiente escolar y verificando los factores que la ocasionan para dirigir esfuerzos hacia los miembros de la comunidad educativa en general, el proceso comunicacional cobra gran relevancia para el alcance de los objetivos propuestos.

Díaz, Escalona, Mendoza, Rodríguez, Rodríguez y Salazar (2006) plantean un estudio llamado “Desarrollo Humano y Universidad” y presentan una investigación de tipo documental, cuyas interrogantes parten de los aspectos primordiales que debe tener el hombre en cuenta para alcanzar una eficaz comunicación con el entorno que lo rodea, así como las diversas interpretaciones que tiene la vida universitaria en términos académicos.

Desde esta perspectiva, se atribuye la importancia que posee el desarrollo humano, evidenciado en el aspecto familiar, personal, académico y laboral; aportando a esta investigación ideas que señalan la importancia de la formación del individuo, con el fin de alcanzar un óptimo desarrollo humano, basado en comprender lo vivido, los valores, las actitudes, las aptitudes, los conflictos, las necesidades y comprender los avances a su vez de acuerdo a las acciones suscitadas.

En relación a lo manifestado anteriormente este estudio es un aporte significativo, ya que la comunicación es el vehículo que le permite interactuar con los demás en todos los ámbitos en donde se desenvuelve. Considerando dichos aspectos en el ámbito educativo, la comunicación es base fundamental para la interacción docente-estudiante y de las interacciones con los actores del proceso educativo, a fin de que se susciten entre ellos las buenas relaciones y de forma favorable. Por ello, es necesario mencionar que los talentos se desenvuelven en ambientes que contribuyan a aprender a aprender, permitiendo así compartir los conocimientos y fortalecen las habilidades y destrezas de los individuos de una institución u organización.

Michelina (2006) llevó a cabo una investigación titulada “Desarrollo del talento humano una tendencia para la formación del educador organizacional” bajo el apoyo de una investigación de tipo descriptiva. Dicha investigación viene a señalar

que en la actualidad se confía en el potencial del individuo, sus competencia, sus talentos y acciones que se orientan en hacia el desarrollar, incentivos y buscan mantener el talento de cada trabajador, permitiendo que se valorice como ser humano y se le reconozca su capacidad de tomar decisiones y de intervenir positivamente en el crecimiento de la organizacion.

Este estudio es un aporte significativo para la investigación, ya que a través de la detección de necesidades visibles, se desarrollaban nuevas estrategias para orientar la formación y capacitación hacia lo que no se ve de la organizacion: el talento, el conocimiento, las competencias, la creatividad, las emociones y la comunicación.

Todos los enunciados anteriores, concluyeron que poseen el fin de propiciar el logro de las metas organizacionales, siempre y cuando estén de la mano con la identidad y con la pertinencia del empleado con relación a la institución en la que labora, por ello, el talento humano es el esfuerzo o la actividad humana donde fluyen los conocimientos, experiencia, motivación, intereses, necesidades, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud y emociones cuya capacidad es resolver los problemas y tomar decisiones acertadas en la característica de líder y la organizacion.

Como aporte efectuado a esta investigación está que el desarrollo del talento humano comprende de manera integral la formación del hombre en las organizaciones a través de programas que busca de habilidades para aumentar los conocimientos de los empleados con carácter prospectivo, producto de la unificación y la gestión de cada miembro que la integra, a fin de promover el desarrollo profesional y personal de sus empleados.

Asimismo, Arteaga (2005) en su trabajo de grado titulado “Comunicación efectiva del director para optimizar las relaciones con el personal docente del Instituto Universitario de Tecnología del Valencia (IUTEVAL)” se propuso como objetivo general analizar la comunicación efectiva del director para optimizar las relaciones con el personal docente del Instituto Universitario de Tecnología del Valencia (IUTEVAL).

Seguidamente, Arteaga se planteó para sus objetivos específicos el diagnosticar la situación actual en cuanto al proceso de comunicación que lleva a cabo dicho personal, determinar las habilidades del director para lograr la función de la comunicación entre el personal docente y determinar los requerimientos de la comunicación efectiva para el beneplacito de las relaciones del director con el personal docente del Instituto Universitario de Tecnología del Valencia (IUTEVAL).

De acuerdo con los diferentes aportes en referencia al tópico de la comunicación, es importante señalar que la comunicación efectiva es el resultado de un entendimiento mutuo entre el comunicador y el receptor. Concluyendo después de análisis e interpretaciones, que el director del instituto no poseía con las competencias para el cargo, por lo que se percibía una comunicación desfavorable en las relaciones con su personal docente; cuyo proceso estaba caracterizado por la preferencia de ámbitos escritos y prácticamente nula la comunicación interpersonal, por lo tanto, los canales con el director no eran los más adecuados al momentos de transmitir información.

Por ello, este estudio se convierte en un aporte para esta investigación, ya que se evidenció la relevancia de implementar estrategias y técnicas que permitan una comunicación eficaz afianzada en la formación de las personas, con la finalidad de lograr avances positivos en el grupo de personas involucradas dentro de la investigación.

Ávila (2004) en su trabajo de grado titulado “La comunicación como herramienta para fortalecer el clima organizacional”; propuso como objetivo que a partir del diagnóstico realizado del clima organizacional en la Unidad Educativa Nacional “General Bartolomé Salom,” se diseñó un plan de comunicación para su optimización, determinando la factibilidad. Dentro de sus objetivos específicos se planteó: identificar las características que posee el clima organizacional en la U.E. Nacional “General Bartolomé Salom” según la percepción de los docentes, diseñar un plan de comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional, y determinar la factibilidad operativa del plan de comunicación efectiva que fortalezca el clima organizacional en la U.E. Nacional “General Bartolomé Salom”.

Por ello, considerando el estudio de las características y factores determinantes que vienen dados del clima organizacional, es sin duda una gran significación para las organizaciones e instituciones, el proceso de comunicación e integración de su personal, ya que permite constatar en un grupo de trabajo particular o por un nivel jerárquico específico los niveles de liderazgo presentes en niveles superiores de la organización, tomando en cuenta que estos ejercen fuerza en los niveles inferiores de la misma.

En este sentido, la comunicación entre los directivos y docentes presentes se consideró poco fluida y carente de mensaje en su diagnóstico, situación que fue transformada a través de mecanismos de información creados para favorecer la labor docente, considerando que hay otros grupos directivos que deben propiciar el trabajo en equipo y asumir responsabilidades que requieren de la toma de decisiones para lograr la solución a un problema. Esta investigación se llevó a cabo bajo la modalidad de Proyecto Factible, y se apoyó en un diseño investigativo documental y de campo.

De acuerdo al estudio efectuado por la autora de diseñar un plan de comunicación para la optimización del clima organizacional, se vincula con el presente trabajo desde este punto de vista temático, ya que lo que se pretende es identificar, diseñar e determinar las características y factores principales del proceso de comunicación, a fin de ofrecer una propuesta viable de ser aplicada al personal de una institución bancaria, situación que se considera el aporte de esta investigación.

González (2004) en su trabajo de grado titulado “Estudio descriptivo exploratorio sobre la aplicación de la gestión de talento humano basado en competencias en organizaciones con sede en el área metropolitana de Caracas”, basado en un estudio exploratorio-descriptivo, propuso como objetivo identificar las implicaciones del referido modelo, con respecto al desempeño laboral de los trabajadores de tres (3) organizaciones con sede en el área metropolitana. Para sus objetivos específicos se planteó: describir los modelos de competencias, determinar en qué subsistema de recursos humanos se ubicaba cada compañía, y analizar las relaciones entre la gestión del talento humano por competencias en el aprendizaje, la competitividad, el desempeño y la calidad organizacional.

Visto de otra forma, esta investigación, a través de su marco teórico demostró que las competencias forman parte de las características presentes en los individuos, lo cual permitió tener un conocimiento oportuno acerca de su desempeño y en consecuencia, predecir conductas críticas que se observaron y que llegaron a alcanzar mejores resultados. Por ello, se pudo evidenciar que el talento humano debe mantener un constante proceso de formación, a fin de obtener el mejor desempeño de sus acciones, tomando en cuenta que cuando nos referimos a talento lo que se desea reflejar es la capacidad de las personas para satisfacer los requerimientos de un puesto de trabajo dentro de una organización, es decir, los conocimientos y habilidades; donde muchas veces inconscientemente, el talento, reside en los estilos y valores de las personas.

De este modo, esos conocimientos, habilidades, valores y estilos, son llamados competencias, donde las grandes empresas suelen tenerlas explicadas e integradas en manuales. Esto llevó a la conclusión de que al aplicar el modelo de subsistemas de competencias, lo que se busca es identificar y medir el talento, para lo cual se disponen de evaluaciones de desempeño y de potencial hechas por los gerentes y, muchas veces, complementadas por profesionales externos, con la finalidad de que a través de la información obtenida, se preparen planes de mejora para dicha organización.

En otro sentido, la investigación realizada por González (2004) ofrece aportes a la investigación, ya que está enmarcada en la verificación de los subsistemas de gestión del talento humano, con el propósito de orientar al personal hacia una formación, conseguir resultados positivos y ofrecer recomendaciones para alcanzar un mayor aprovechamiento de los recursos en este caso humano presentes en la Gerencia del Centro de Contacto Bancaribe (CCB), considerando que esta formación también dependerá del proceso de comunicación que se lleve a cabo, el cual deberá estar dirigido a mejorar las acciones de su personal y aprovechar las competencias y habilidades de su equipo.

De acuerdo con los diferentes aportes en referencia al tópico de la comunicación, es importante señalar que uno de los aspectos que dificulta lograr los

objetivos y cumplir las funciones a nivel gerencial son las barreras de la comunicación. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el proceso de comunicación es de relevancia, ya que señala la efectividad de los acuerdos dependiendo de la habilidad del individuo para comunicarse recíprocamente, así mismo la cultura es una idea abstracta que generalmente induce a los conocimientos, tradiciones, habilidades y creencias compartidas por un grupo de personas y transmitidos de generación en generación.

De allí que un gerente tiene el deber de asumir las acciones que deben estar orientadas en función del logro de los objetivos, el trabajo en equipo, la creatividad, innovación y nuevas propuestas basadas en la comunicación como medio eficaz para promover el desarrollo a nivel personal, profesional y organizacional.

Fundamentos Teóricos

La Teoría de las Relaciones Humanas

Autores como Huse y Bowditch (1976) plantean que la escuela de las relaciones humanas surgió en 1924 a través de un grupo de científicos que estudiaban el comportamiento, entre ellos se hallaban Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, donde se inició la investigación en la compañía Wester Electric y se observaron los cambios de la intensidad de la luz y su producción. De ahí el surgimiento de los estilos de supervisión y la relación entre el estado de ánimo y la productividad, situación que con el paso de los años fue considerada porque estuvo orientada hacia las personas y hacia la producción.

Dichos autores anteriores, señalaban que dicha escuela surge el adiestramiento de las relaciones humanas, destinado a hacer unos individuos agradables donde en un principio fueron enseñados a ser autoritarios y severos. Al mismo tiempo, la escuela de las relaciones humanas buscaba realizar la diferencia entre las relaciones interpersonales e intergrupales y aparece la investigación de estas para su integración.

En tal sentido, Soria (1980) señaló que el movimiento de las relaciones humanas de Elton Mayo demostró que el factor humano es de importancia capital en

la industria para la elevación de la productividad. En este sentido, se perciben muchas críticas realizadas a las relaciones humanas, es decir, quienes las aplican asumen que los objetivos de las empresas son buenos y tratan de identificar a los trabajadores con esto, independientemente de si están de acuerdo o no según su interés social. Dicho autor expone que las relaciones humanas deben tener como finalidad el mejoramiento humano, dentro del desarrollo y perfeccionamiento del individuo, el cual al mismo tiempo debería contribuir con los objetivos de la organización.

En otro sentido, Musgrave y Anniss (1997) señalaron que la teoría de las relaciones humanas comprende el ambiente operacional mediante una apreciación de la dinámica de las relaciones, la cual está conducida por cuatro principios primarios dentro de las relaciones: (a) el medio social y económico, (b) el mecanismo de desarrollo de las relaciones, (c) la capacidad de adaptación y (d) las presiones sociales, económicas y físicas.

En otro orden de ideas, la teoría de las relaciones ofrece a todos la oportunidad de desarrollar una comprensión más eficaz de los métodos empleados para establecer y conservar aquellas relaciones exitosas. En otras palabras, todo lo que se posee es resultado de las relaciones que se ha establecido para conseguir determinada situación, con el fin de comprender y de aprender lo que se necesita saber para alcanzar un constructo y como modificar el mismo.

Seguidamente, Mondy y Noe (2005) afirmaron que todo ser humano está vinculado con otros, mediante una madeja de relaciones, las cuales al mismo tiempo existen porque unos a otros necesitan recibir apoyo y alcanzar metas. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente; considerando que se asume como un nuevo lenguaje al repertorio gerencial que está enfocado hacia la motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, entre otros.

Por consiguiente, Rodríguez (2006) señala que en la escuela de las relaciones humanas el resultado obtenido más relevante es que surge a partir de la observación y

elaboración explicativa de los hechos, destacando la comprensión del hombre como ser social, que interactúa con otros hombres en términos de lo que una nueva disciplina científica con el fin de descubrir el comportamiento grupal. Por tanto, en la escuela de las relaciones humanas se descubre la estructura informal y hace destacar la enorme distancia que existe entre los modelos abstractos y normativos del comportamiento organizacional y la conducta efectiva de dichas organizaciones; el ello, el trabajador es entendido como un ser social.

Para efectos de esta investigación se considera importante esta teoría porque permite el estudio de los factores psico-sociales, los cuales enfatizan el análisis de las organizaciones, considerando imprescindible que los individuos que forman parte de la organización se sientan identificados para alcanzar el éxito de la misma, tomando en cuenta que la comunicación es un proceso de intercambio verbal, escrito y visual para transmitir ideas, informaciones, pensamientos, entre otros; los cuales pueden influir en el comportamiento de los individuos y de los grupos.

Para finalizar, la comunicación es determinante para la organización, ya que sin ella no es viable lograr las metas y objetivos en forma adecuada, por lo que se ha dicho que la supervivencia de una organización depende de la capacidad que tengan los interlocutores para relacionarse y para escuchar minimizando tendencias deshumanizadoras de algunos sectores de la sociedad.

Fundamentos Conceptuales

El talento humano en las organizaciones

Hoy en día la gerencia, se muestra como un elemento del conocimiento humano, pues el gerente, soluciona problemas, direcciona recursos, desarrolla estrategias, diagnóstica situaciones, entre otras; las cuales están condicionadas por el desempeño de esté y que abarca las características personales y modo de actuar para demostrar sus habilidades. Por ello, dentro de las organizaciones modernas, el desarrollo de su gente se plantea como una fórmula educativa, mediante la cual los trabajadores de todos los niveles tienen la posibilidad de incrementar las habilidades,

conocimientos y destrezas, es decir, les permite desarrollar sus aptitudes para superarse técnica y profesionalmente, permitiendo mejorar la calidad de su trabajo y alcanzar satisfacciones personales.

En atención a este aspecto, Ellis y McClintock (1993) expresan que para ubicar el papel de la administración del talento humano es necesario, prestar primordial atención a su personal o talento humano, el cual hace énfasis en el proceso administrativo al planear, ejecutar y controlar. Evidenciando así, que aunque los activos financieros y el equipamiento de una organización son recursos necesarios para la organización, el talento humano tiene una importancia considerable, porque es quien puede multiplicar el recurso financiero o material a través de sus decisiones, por tanto, puede generar rentabilidad y ventaja competitiva a la empresa.

Por su parte, Carpio (2003) señala que cuando se utiliza el término recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual en la actualidad se emplea el término talento humano. Considerando que el talento humano proporciona la creatividad en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros, y establecer los objetivos y estrategias para la organización. Por ello, sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

En este orden de ideas, Benítez (2006) señala que el talento humano constituye el activo más importante y valioso de la organización, por ello, es necesario determinar las distintas formas de gestionarlo, considerando que son muchas las teorías y las prácticas administrativas que se han desarrollado, y que no siempre han apuntado hacia el logro de los objetivos y el éxito de la organización a través de quienes la conforman.

De este modo, si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para educarse en las organizaciones, ya que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; a

fin de lograrlo se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano, el cual sólo se alcanzará si existe equilibrio, generando sostenibilidad y competitividad.

De lo antes expuesto, Vargas (2002) expresa que este talento humano debe estar encaminado hacia una actividad de la formación profesional, orientada a desenvolver procesos de enseñanza – aprendizaje, a fin de facilitar trabajadores capacitados que puedan atender las demandas empresariales; las cuales se han orientado recientemente a la incorporación del enfoque de competencia laboral. Por eso, sin duda, la formación basada en competencia laboral se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes mediante el proceso formativo.

Por otra parte, Siliceo (2004) se debe tener en cuenta que la formación no debe ser concebida como un gasto, sino como una inversión, por consiguiente, deberá dejar de ser gestionada como cualquier otra inversión a nivel de rentabilidad producida o egresos económicos por el futuro que debe propiciar este proceso de aprendizaje, para garantizar un mayor flujo en lo personal como profesional, el cual estará ligado con el de la organización a través de su talento humano; brindando así determinadas capacitaciones a todas las personas que integran la organización.

No obstante, Lefcovich (2004) señala que el carácter fundamental para la formación de personal debe considerar temas como: la creatividad e innovación, trabajo en equipo, herramientas de gestión, con la idea de una mejora continua, el logro de una mayor calidad total, productividad, mantenimiento productivo, resolución de problemas, toma de decisiones, gestión del cambio, comunicación e inteligencia emocional; con el propósito de ofrecer oportunidades de mejorar para el talento de la organización en pro de su beneficio.

En este orden de ideas, Lefcovich (2005) afirmó que dentro de las organizaciones deben existir departamentos dedicados a diseñar metodologías para la detección de necesidades con base a las competencias, mientras otras áreas se dediquen al diseñar programas de entrenamiento y formación, considerando como rasgo característico aquellas instituciones que se preocupan por la formación de su personal, aplicando la capacidad de generar conocimiento; a través de material pedagógico, documentos y medios de aprendizaje, material de evaluación y espacios

dedicados a la formación en forma de escuelas o centros especializados. De esta manera, hace énfasis en la mejora continua de los niveles de productividad con el apoyo y, la participación plena y activa de todo el personal que conforma la organización.

De lo antes expuesto, es importante mencionar que la gestión del talento humano es un proceso transformador que busca satisfacer las necesidades del individuo dentro del entorno que le rodea, así como garantizar el logro de las metas en sus distintas áreas; a fin de contribuir a garantizar uno de los procesos claves de la organización. Por tanto, se espera que las organizaciones contribuyan a que su gente manifieste sus talentos, orientados a la actualización y el desarrollo del potencial humano, respondiendo así a las demandas del mundo que los rodea.

Por último, el talento humano es esencial para que las organizaciones mejoren sus procesos y alcancen la competitividad, ya que cuando más desarrollado sean sus potencialidades mayores serán los beneficios organizacionales en términos de pertinencia y de desempeño. Por tal motivo, es importante focalizarse en el desarrollo del personal a nivel profesional, para alcanzar los objetivos o metas propuestas, a través de la satisfacción laboral, profesional y personal de sus empleados.

La formación del talento humano en las organizaciones

Cabe destacar que Guiarratana (2008) expresa que el desarrollo tecnológico en máquinas, herramientas e implementos de mayor complejidad, en todos los ámbitos, requiere de personal especializado. Es decir, las necesidades de actualización que movilizan a las organizaciones para incorporarse a la dinámica competitiva del mercado, impulsan a desarrollar metodologías de formación que permitan un mayor aprovechamiento de los recursos tecnológicos disponibles.

De este modo, en la medida en que el trabajo se transforma en vía para el intercambio de valor en ambos sentidos, se hace necesario el perfeccionamiento y ampliación de las capacidades del individuo, proceso en el que pasa a desempeñar un papel primordial la formación; teniendo en cuenta, que los acelerados cambios

tecnológicos que suceden a nivel mundial producen cambios en el entorno. Desde este punto de vista, se requiere que el talento humano pueda enfrentar los cambios, nuevos desafíos y dar respuestas adecuadas y oportunas.

Siendo las cosas así, toda organización debe especificar el perfil, es decir, qué conocimientos y destrezas deben tener los empleados que ocupan los cargos, con la finalidad de formar a este personal en la medida en que los factores de la organización lo permitan.

Babot (2010) define la formación como un aprendizaje innovador y de mantenimiento, organizado y sistematizado a través de experiencias planificadas, para transformar los conocimientos, técnicas y actitudes de las personas. Asimismo, Delobelle (2010) expresa que a través de la formación el individuo puede precisar el conjunto de necesidades que servirán de apoyo en el desarrollo de nuevos conocimientos, aprendizajes y habilidades, necesarios para formarse, a diferencia de los demás seres de la naturaleza. Por ello, la relevancia de asumir la necesidad de formarse, integrarse y convertirse en un ser capaz de aprender para innovar y contribuir con el sostenimiento de la organización a la que pertenece.

En atención a las interpretaciones anteriores, la formación es el proceso por medio del cual se asume como propios los valores característicos de la organización o comunidad a la cual se pertenece, los cuales una vez asumidos debidamente crean la identidad corporativa de la organización o de comunidad. En consecuencia, la formación implica un proceso sistemático de aprendizaje, que permiten transformar los conocimientos, técnicas y actitudes de las personas.

Igualmente, Cabrera (2005) expresa que el talento humano es el órgano que mueve y promueve los procesos formativos, por lo que es visto como el corazón en el cuerpo humano, es el órgano que se encarga de llevar oxígeno y nutrientes a cada rincón del cuerpo para dar sustento, mantenimiento y desarrollo. Por consiguiente, el equipo de formación es el órgano encargado de proveer la misma y a su vez sustentar los procesos y opciones para toda la organización, con la finalidad de verificar las áreas de mejora y contribuir con éxito al logro de los objetivos propuestos.

Dicho de otro modo, la formación se constituye como una herramienta fundamental para gestionar el talento humano de la organización, lo cual es importante porque permite diseñar respuestas que se adapten a los requerimientos de la misma, y de quienes la integran; con la finalidad de tener como punto de partida el proceso o análisis de las necesidades teniendo como propósito garantizar las metas individuales y de la organización. En consecuencia, se vincula con la disposición de aprender y la responsabilidad de orientar el saber hacia determinados propósitos, es decir, orientar al desarrollo de una persona en el contexto específico del trabajo.

La Comunicación en el Contexto de las Organizaciones

Algunas definiciones de Comunicación Organizacional

Huse y Bowditch (1976) expresaron que la comunicación es el proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes, y no hay comunicaciones exactas a menos que el emisor emita correctamente el mensaje y el receptor reciba este de la misma manera en que se ha dado. Sin embargo, se requiere de una codificación y una descodificación; ya que el emisor codifica el mensaje y el receptor lo descodifica.

Más tarde, Aparicio (1979) expresó que la comunicación puede ser: intrapersonal, interpersonal y tridimensional, las cuales define como:(a) intrapersonal, cuando se habla de una conversación consigo mismo; (b) interpersonal, que va de persona a persona, abarcando la relación consigo mismo y con el otro; por último; y (c) tridimensional, la cual toma en cuenta la posición de cada uno de los miembros del grupo, así como la forma en que se emiten y transmiten los mensajes.

Para Huse y Bowditch (ob.cit.) la comunicación era vista como el proceso mediante el cual se envían y reciben los mensajes, considerando que la trasmisión del mismo era primordial para su interpretación. Por su parte, Aparicio destaca que la comunicación podía presentarse de distintas formas lo que venía a representar otra dimensión comunicacional.

Es así como autores como Davis y Newstron (1997) definen la comunicación efectiva como aquella que trata de adaptar el mensaje a los esquemas de percepción

del receptor, lo cual requiere de las habilidades del interlocutor para interpretar y clasificar los mensajes según los esquemas resultantes a través de sus experiencias, así como la influencia de las orientaciones culturales y geográficas de las personas. Esto, busca expresar que tanto emisor como receptor, se adaptan a las exigencias del lenguaje, a fin de llegar a trasmitir o interpretar el mismo, con la finalidad de comunicarse entre sí.

Asimismo, Carreto (1999) define la comunicación partiendo de que el ser humano es un ser circunstanciado y por ende, sujeto, lo quiera o no, a las circunstancias que lo rodean, las cuales dan forma y clarifican la necesidad esencial de interrelación que es precisamente el objetivo principal; cuyos niveles existen son: el físico, el intencional, el emocional y el significativo. Por su parte, Chiavenato (2000) expresa con relación a la comunicación humana que cada estructura social se caracteriza por utilizar un sistema propio, el cual está bien integrado como subsistema social del que depende, esta interpretación la avala como base histórica, las diferentes tribus indígenas quienes dependen de una estructura social adaptada a sus necesidades como grupo.

Al respecto, Robbins (2004) señala que la comunicación es un proceso que debe considerar la transferencia como la comprensión del significado; ya que por muy buena que sea una idea, no interesaría a menos que se transmita y pueda ser comprendida por otras personas.

Posteriormente, Rodriguez (2006) expresa que la comunicación es un proceso central en toda agrupación humana; lo cual se ha hecho particularmente evidente en nuestros días, donde la parte sociológica ha pasado a tener mayor importancia en cuanto a comunicación se refiere; por ello, la comunicación para este autor es entendida como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados; el cual consiste en un tipo de transmisión especial, dado que la persona que entrega información no la pierde, aunque la otra persona que la reciba la gane.

Las definiciones anteriores, demuestran que la comunicación suele ser, aquella que tiene como finalidad la enseñanza de una lengua, que va enmarcada por un mensaje y es definida como uno de los procesos más importantes en la interacción

social, considerando que el ser humano es un ser social porque se relaciona con los demás comunicando pensamientos y emociones.

En otro orden de ideas, Carreto (1999) expresa que las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos grandes categorías:

1. La comunicación verbal referida a las palabras, lo que se dice que se utiliza y modula la voz.

2. La comunicación no verbal relacionada a un gran número de canales, tales como: el contacto visual, los gestos faciales, expresión de la cara, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal.

Visto de esta forma, lo anterior señala que la comunicación según la transferencia de información y comprensión entre dos o más personas; está basada al mismo tiempo en conocer ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás, que son un puente de significados entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen. De este modo, la comunicación constituye el medio más eficaz para conocer, entender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, dentro del mundo de las organizaciones y las personas que lo conforman.

Por tanto, resulta importante mencionar que la comunicación es el acto por el cual, un individuo establece con otro un contacto que permite transmitir una información, ya que sólo el hombre puede transmitir e intercambiar ideas, actitudes y sentimientos.

Elementos de la Comunicación

Es importante mencionar que la práctica gerencial, implica orientar y aplicar las habilidades comunicativas, lo cual es de vital importancia; ya que señala la dirección en la gerencia, así como la integración de conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades; pero al mismo tiempo debe involucrar acciones creativas y estratégicas de relaciones humanas. Con base a lo anterior, resulta difícil de imaginar una acción directiva sin comunicación, considerándose como uno de los centros determinantes de los cambios que se dan a través de los nuevos patrones de comportamiento.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, resulta importante destacar que para Carreto (1999) la comunicación posee marcados elementos que favorecen el proceso de comunicar:

1. Claridad, corresponde al código, ya que en el caso de que haya que escribir se debe hacer con un máximo de sencillez que permita el paso del mensaje que se busca transmitir.
2. Brevedad, es la que corresponde al mensaje, donde se intenta dar la mayor cantidad de información en un mínimo de palabras, y al mismo tiempo siendo claro y preciso en las cosas que se expresan.
3. Precisión, la cual corresponde al contexto, donde se debe focalizar lo que interesa sin rodeos ni añadidos.
4. Corrección, corresponde al canal, se basa en decir o escribir correctamente, cumpliendo las normas gramaticales y estructurales, y en el caso de los escritos presentar el texto formalmente digno.
5. Totalidad, involucra al receptor, no se debe dar la impresión de que transmite un mensaje incompleto, por lo que se debe ser claro al dar la información que se ofrece.
6. Y por último, la originalidad, que corresponde al emisor, ya que se debe tratar de no copiar las formas en las cuales fue recibido el mensaje, sino expresar lo entendido del mismo con sus propias palabras.

Igualmente, Niño (2000) desde un punto de vista más estricto, expresa que la comunicación humana hace referencia al proceso mediante el cual dos personas comparten una misma información o una misma experiencia sobre el mundo, transmitida y recibida a través de un medio determinado; la cual cumple con un proceso que propone y comprende: la fuente, el emisor, el mensaje, el canal, el código y el receptor.

Al mismo tiempo, Escandell (2005) señala que los elementos de la comunicación constituyen el nivel más básico, compuesto por un emisor, un receptor y una señal; los cuales representan aquellas entidades mentales no perceptibles, donde se contempla el objetivo, la distancia social, la situación y el medio. Considerando

que los procesos de aquellas operaciones se encuentran vinculadas a la transmisión de la información, tomando en cuenta la codificación, decodificación y la conclusión .

Autores como Otero y Chacin (2008) definen la comunicación, de acuerdo a diversos elementos, que buscan facilitar u obstaculizar el proceso, representado así:

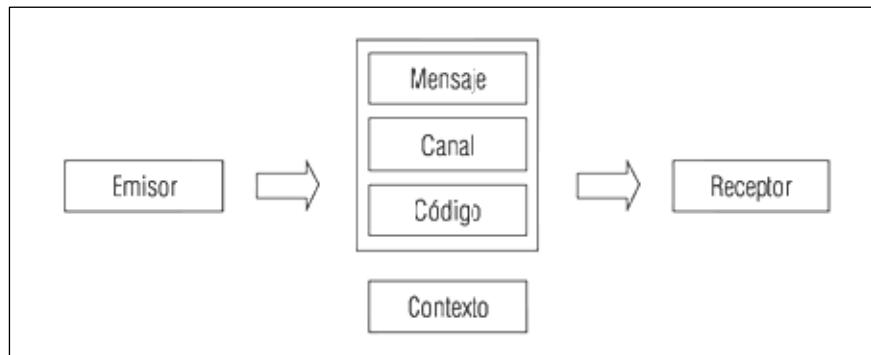


Gráfico 1. “La Comunicación Interpersonal como factor.” Otero y Chacin (2008)

Por consiguiente, siguiendo estos autores se definen los siguientes indicadores: (a) Emisor: la persona (o personas) que emite un mensaje; (b) Receptor: la persona (o personas) que recibe el mensaje; (c) Mensaje: contenido de la información que se envía; (d) Canal: medio por el que se envía el mensaje; (e) Código: signos y reglas empleadas para enviar el mensaje; y, (f) Contexto: situación en la que se produce la comunicación.

En atención a lo expresado por dichos autores, se hace énfasis en que la comunicación eficaz entre dos personas, es la que se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor, la cual tiene lugar en toda acción humana, y requiere de un acto recíproco para ser entendida en un contexto.

La comunicación es de significativa importancia en el individuo porque es el vehículo que le permite interactuar con los demás en todos los ámbitos en donde se desenvuelve. En el campo educativo, la comunicación es la base fundamental de la interacción entre el docente y el estudiante, y de las interacciones son todos autores del proceso educativo, de allí, la procedencia de las óptimas y favorables relaciones.

Asimismo, en el aspecto gerencial la comunicación es fundamental entre gerente y subordinados en cualquier nivel de la organización; por ello, el gerente debe propiciar ambientes que faciliten una buena comunicación para garantizar el efectivo acertamiento de los objetivos o metas, considerando de una u otra manera el clima organizacional para alcanzar el proceso de comunicación, pues influye en la toma de decisiones, resoluciones de problemas e impulsos de proyectos.

Barreras de la Comunicación

Aparicio (1979) planteaba la existencia de barreras u obstáculos presentes en la comunicación, unas ambientales y otras verbales. Las primeras barreras a considerar son impersonales, ya que tienen un efecto negativo en la comunicación, puede ser incomodidad física (calor en la sala, una silla incomoda, etc.), distracciones visuales, interrupciones, y ruidos (timbre, teléfono, alguien con tos, ruidos de la calle o construcción); y las segundas que tienen que ver con la forma de hablar, aquellas que interfieren en la comunicación.

En atención a lo anterior, Gordon (1997) señala que las barreras de la comunicación son restricciones o limitaciones presentadas dentro o entre las etapas del proceso de comunicación; por lo que difícilmente la comunicación ocurre sin problemas. Asimismo, dicho autor plantea que los prejuicios de percepción y atribución, las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, las distancias físicas, y las diferencias culturales pueden afectar la comunicación de una organización; por lo que se reduce la probabilidad de alcanzar una comunicación exitosa, considerando que los prejuicios son distorsión para que haya entendimiento entre el emisor y el receptor de la información.

Por su parte, Kinicki y Kreitzer (2003) expresan que la comunicación es un proceso de filtración que puede deformar la misma, a través de los mensajes que se interpretan y la clasificación según esquemas resultantes de experiencias, con influencia de la edad, género, grupo étnico y orientaciones culturales y geográficas de la persona; por lo que la relación humana consiste en la emisión–recepción de

mensajes entre el interlocutor en estado de total reciprocidad, siendo un factor esencial de convivencia, donde la primera necesidad es informar.

En otro sentido, Robbins y Coulter (2005) señalan que dentro de las barreras interpersonales se encuentran: el filtrado, el cual no es más que la manipulación deliberada de la información para hacerla más favorable a los ojos del receptor; las emociones, para que el receptor se sienta a gusto al recibir un mensaje y que fluya de una manera más sencilla al ser interpretado, considerando que disgustados es mejor evitar reaccionar a un mensaje ya que no pensamos con claridad ante la situación.

Continuando con las barreras interpersonales, señaladas por los autores anteriores se encuentra también: la sobrecarga de información, donde la información con que se cuenta para trabajar excede la capacidad del procesamiento del mensaje; la defensa, cuando las personas sienten que están siendo amenazadas a reaccionar en ciertas formas que reducen su habilidad para lograr la comprensión de forma mutua; por último, el lenguaje y cultura nacional, señalan el lenguaje empleado e idioma utilizado según la cultura de la cual forman parte los involucrados.

De este modo se concluye que las barreras interpersonales vienen a afectar a sus interlocutores de forma directa de acuerdo al lenguaje manejado, la cultura a la pertenezcan y las emociones de sus participantes, tomando en cuenta que dicho mensaje puede ser manipulado por sus interlocutores y sobrecargado de información si es muy extenso. Por ello, tanto emisor como receptor deben tener claros el canal a utilizar para la transmisión del mensaje y el código para llegar alcanzar el mensaje de forma clara y precisa.

Funciones de la Comunicación

En otro orden de ideas, Robbins y Coulter (2005) señalan que la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización las cuales son: el control, la motivación, la expresión emocional y por último, la información:

1. Controla el comportamiento de los miembros en varias formas, a través de las jerarquías de autoridad y lineamientos formales, en donde estos comunican a sus jefes

inmediatos cualquier queja relacionada con el trabajo.

2. Fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, que también lo están haciendo y qué se puede hacer para mejorar el desempeño, si éste se encuentra por debajo del promedio.

3. Por otro lado, un grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social, los cuales cumplen el mecanismo fundamental donde los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción, proporcionando un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.

4. Por último, la información que proporcionan los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

En este orden de ideas, debe afirmarse que ninguna de estas cuatro funciones debe verse como más importante que las restantes; ya que dentro de la comunicación existe un proceso básico, el cual tiene como función primordial comunicar un mensaje a las personas interesadas. Por lo que se dice que la comunicación es la relación comunitaria humana consistente en la emisión – recepción de mensajes, siendo un factor esencial de convivencia y un factor social.

Asimismo, dicho autor indica que la comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, si se están desempeñando bien y lo que pueden hacer para manejar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de comunicación.

Por consiguiente, es necesario tener en cuenta que siempre se está en una constante comunicación y cuando se realiza a través de diferentes canales y formas, por ello, en una conversación tanto emisor y receptor se nutren uno del otro. No obstante, la interpretación dependerá si la comunicación fue exitosa o no. En todo caso, la comunicación es un proceso de carácter social, cultural, intelectual y flexible.

Por tanto, la comunicación interpersonal, señalada de manera clave por Robbins y Coulter (2005) no es más que aquella que se da entre dos o más personas y

si en el plano organizacional es aquella donde los patrones, redes y sistemas de comunicación interactúan en una organización. Sin embargo, uno de los puntos más importantes de la comunicación es la compresión de significados, con el objeto de que dicha comunicación sea exitosa, el significado debe ser el que al ser enviado es entendido como el mensaje; por lo que la comunicación será perfecta si el receptor percibe el pensamiento o idea transmitido exactamente como lo previó el trasmisor.

Por otra parte, si se realiza un recorrido por las tareas cotidianas de un gerente dentro de una organización, cada una requerirá de forma implícita o explícita el proceso de comunicar, lo que demuestra que el proceso de la comunicación pasa a convertirse en líderes de una organización o proyecto y pueden contribuir con el logro de las metas de la organización. Para estos autores, la comunicación desarrolla un papel importante en la toma de decisiones del gerente y tiene lugar dentro del grupo, ya que tiene como mecanismo fundamental el que sus miembros muestren sus frustraciones y satisfacciones, destacando que está proporciona un alivio a la presión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

Por último, Bohlander, Snell y Sherman (2001), destacan la importancia de la comunicación, señalado como un proceso complejo de transmitir un mensaje más o menos elaborado, a una u otras personas o incluso a sí mismo; y comienza con un suceso que provoque esa necesidad de comunicar, y expresar en diferentes formas, emocional o gráfica (imagen), escrita, oral o no verbal (mediante gestos del cuerpo o de una imagen audiovisual). Cabe destacar, que es necesario fundamentalmente retroalimentar la información, para que se tengan una base en las acciones comunicativas que se realizan, las cuales pueden generar procesos de socialización e integración efectivos.

Redes Tecnológicas y Sistemas Electrónicos en las Comunicaciones

Robbins y Coulter (2005) señalan que las redes de comunicación son aquellas en donde existe una variedad de patrones cuyo flujo de información depende de las formas de mando, las cuales van a depender del líder el cual es el centro de donde sale toda la información a ser comunicada; por ello, en la red de tecnología todos los

canales deben fluir de forma que las comunicaciones fluyan libremente entre todos los miembros de un equipo de trabajo.

De este modo siguiendo estos autores, la tecnología y en forma más específica la tecnología de la información, ha cambiado radicalmente la forma en que se comunican los miembros de una organización; trayendo como beneficios la habilidad para supervisar el desempeño individual o del equipo, lo cual permite a los empleados tener mayor información más completa para tomar decisiones más rápidas y ha proporcionado a los empleados más oportunidades para colaborar y compartir información. Ahora bien, la tecnología de la información ha hecho posible que en las organizaciones las personas estén disponibles, en cualquier momento sin importar donde estén. Sin embargo, los adelantos de la tecnología de la información han propiciado un impacto importante en las comunicaciones humanas reemplazando las interacciones cara a cara por los sistemas en red o inalámbricas.

Dentro de los sistemas en red es importante señalar que se basan en aquellas comunicaciones vinculadas con las computadoras creados a través de redes organizacionales, en donde se destaca el correo electrónico, cuya transmisión es instantánea de mensajes escritos a computadoras que están vinculadas entre sí; mensajes instantáneos cuya comunicación es interactiva en tiempo real y lleva a cada usuario de computadora a ingresar a través de una red propia que se comunica entre sí para llevar a cabo un mensaje instantáneo como respuesta; también el correo de voz, el cual es un sistema de comunicación que digitaliza el mensaje hablado y lo transmite a través de una red que lo almacena para que el receptor pueda recuperar el mismo una vez que ya ha sido grabado.

Asimismo, el fax es un medio de máquinas que permiten la transmisión de documentos, los cuales están cargados de contenido por medio de líneas telefónicas ordinarias; el intercambio de datos electrónicos (EDI) una forma en la que las organizaciones intercambian documentos de transmisión de negocios estándar usando redes directas de computadora a computadora; la teleconferencia, sistema de comunicación que permite a un grupo de personas realizar una conferencia simultánea el teléfono en grupo por correo electrónico; la videoconferencia, una

comunicación simultánea en la que los participantes se pueden ver los unos a los otros; la red interna y externa (intranet) son comunicaciones de tipo organizacional ya que usa la tecnología de internet en donde el acceso es único y exclusivo para los empleados de una organización en particular. (ob.cit.)

Por último, es importante mencionar que cada una de estas herramientas de la comunicación en lo que refiere a los avances tecnológicos, vienen a afirmar que el ser humano está siendo sustituido en parte por la tecnología; y significativamente en la manera que tienen los miembros de la organización para comunicarse, compartir información y llevar a cabo su trabajo. Por ello, la comunicación y el intercambio, los esfuerzos realizados, la eficacia y eficiencia del proceso de comunicación debe aumentar en lo que respecta a la organización y las personas que la conforman para hacer del proceso comunicacional efectivo para los empleados y la organización.

El Papel de la Comunicación en el Servicio al Cliente

Es importante mencionar que la comunicación es de gran importancia en la prestación del servicio al cliente, ya que el papel más relevante es transmitir el mensaje y el cómo se lleva a cabo el mismo puede producir un impacto significativo en la satisfacción de un cliente según la prestación de servicio ofrecido al mismo.

Dicho de otro modo, Robbins y Coulter (2005) señalan que las organizaciones de servicio deben asegurarse de que los empleados que interactúan con los clientes que se comunican con ellos realicen su labor de manera adecuada y eficaz; reconociendo los tres componentes de cualquier proceso de entrega de servicio: el cliente, la organización y el autor individual que presta el servicio.

Por tanto, es necesario señalar que la calidad de la interacción interpersonal con el cliente y el empleado que ofrece dicho servicio debe ser el punto clave para cumplir con las expectativas y asegurarse de contar con la información necesaria para atender al cliente en forma eficaz y eficiente, considerando todos los escenarios y teniendo claro cómo y qué se debe comunicar para cumplir con las necesidades del cliente y alcanzar las metas de la organización como empleado.

Una organización con una cultura de servicio sólida valora el cuidado de sus clientes, por lo que es necesario descubrir cuales son las necesidades, satisfacerla y realizar un seguimiento para tener la seguridad de que fueron cubiertas satisfactoriamente, asegurándose de la información necesaria para atender al cliente de manera proactiva y veraz para el alcance de sus requerimientos.

Marco Institucional

Bancaribe: Una Organización de Servicios

Es una institución financiera privada, especializada en banca universal, que se identifica como un banco ágil, flexible e innovador, dedicado con pasión a conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, siendo eficientes en la prestación de servicios financieros integrales, dedicado así a construir con su clientela, el personal, los relacionados y con el país, una relación de confianza mutua y duradera para su compromiso con el país. (Fuenmayor, 2002)

Su Historia

Fuenmayor (2002) nos señala para la reseña del Banco del Caribe, los siguientes detalles para sus inicios, fundado el 12 de febrero de 1954, con sede en Puerto Cabello, Estado Carabobo, funcionando como un instituto crediticio. En 1963 decide expandirse y cambiar su sede a Caracas. A finales del año 1997 se transforma en Banco Universal al fusionarse con sus filiales Banco de Inversión del Caribe y Fondo de Activos Líquidos del Caribe. El Banco de Desarrollo BanGente forma parte del denominado Grupo BanCaribe desde el año 1998, año en que fue fundado.

Banco del Caribe, refresca su imagen, el 7 de septiembre de 2006, cambia su nombre a BanCaribe y rediseña su logo de embarcación antigua a cuatro triángulos azules que semejan un barco y su reflejo en el agua. En junio del 2009, Bancaribe abandona su sede principal ubicada en el Centro de Caracas tras adquirir una torre en el Centro Galipan, exactamente en el sector financiero de El Rosal.

Misión

Estamos en el negocio de intermediación y distribución de soluciones financieras integrales, para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, construyendo relaciones cercanas y duraderas que generan afinidad y lealtad con la organización.

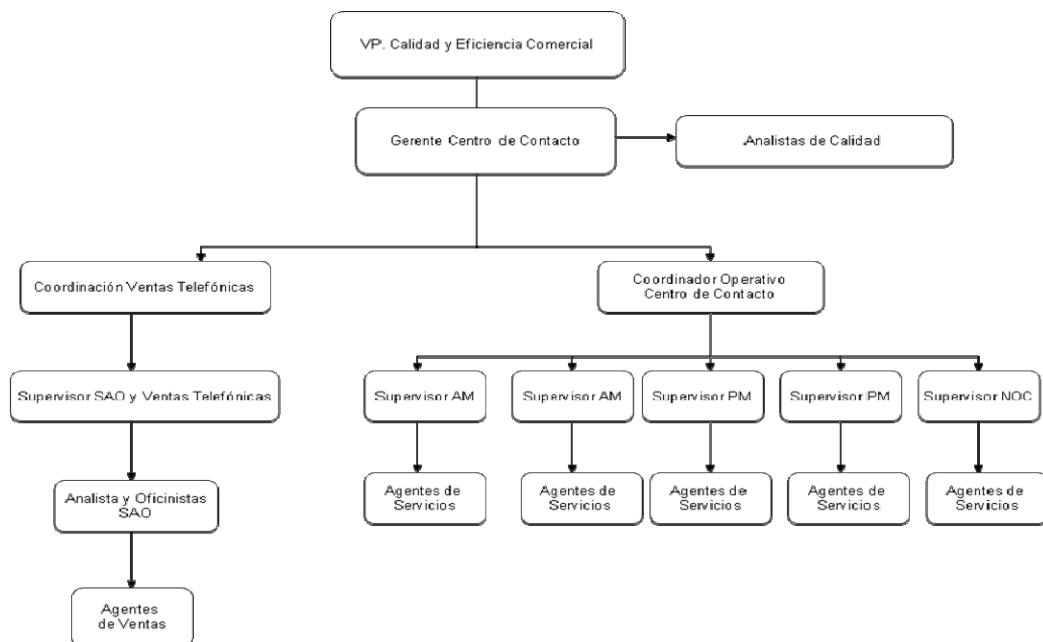
Visión

Ser reconocidos como una institución financiera innovadora, sólida y confiable, comprometida con la excelencia y el alto desempeño, con un lugar de referencia para trabajar y crecer, que contribuye al desarrollo y bienestar de los trabajadores y del país.

Valores

Respeto, Vocación de Servicio, Espíritu de Equipo, Reconocimiento, Creatividad e Innovación, Transparencia, Confianza, Excelencia, Disposición, Lealtad, Crecimiento Personal y Profesional.

Estructura Departamental



Bases Legales

De acuerdo a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se plantean los siguientes artículos en apoyo a las condiciones del individuo a nivel personal, laboral y de bienestar. Los cuales se citan a continuación, de acuerdo a su vinculación con la presente investigación, según se plantea en el:

Artículo 48. Se garantiza el secreto e inviolabilidad de las comunicaciones privadas en todas sus formas. No podrán ser interferidas sino por orden de un tribunal competente y en cumplimiento de las disposiciones legales y preservándose en secreto lo privado que no guarde relación con el correspondiente proceso.

Artículo 53. Toda persona tiene el derecho de reunirse, pública o privadamente, sin permiso previo, con fines lícitos y sin armas. (...)

Artículo 57. Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura. Quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo expresado. (...)

Artículo 58. La comunicación es libre y plural, comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura según los principios de esta Constitución, así como a la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviadoras. (...)

De lo antes expuesto, resulta importante señalar que según lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se garantiza el secreto o confidencialidad de las comunicaciones, donde al mismo tiempo toda persona tiene derecho a expresar su opinión acerca de un tema en específico públicamente, ya sea verbalmente o por escrito, al mismo tiempo se respeta el derecho de la libertad y la pluralidad de los individuos según la información.

Seguidamente, de acuerdo a lo establecido en la Ley Especial Contra los Delitos Informativos, propuesta efectuada por Bancaribe, plantea en su artículo 2,

que: A efectos de la presente Ley, y cumpliendo con lo previsto en el artículo 9 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se entiende por: (...) Mensaje de datos: cualquier pensamiento, idea, imagen, audio, data o información, expresados en un lenguaje conocido que puede ser explícito o secreto (encriptado), preparados dentro de un formato adecuado para ser transmitido por un sistema de comunicaciones.

En otro orden de ideas, la Dirección de Aseguramiento Normativo según el Manual Nuestra Estrategia de Negocios SU CONFIDENCIALIDAD, propuesto por Bancaribe señala que todos los empleados están obligados a mantener la confidencialidad de las estrategias del banco, fundamentada en las ventajas competitivas que se deriven de sus productos, procesos y tecnología. Por eso, en la confidencialidad tendrá como ventaja alcanzar el triunfo de los objetivos como organización y su posicionamiento en el mercado. Considerando en el ámbito empresarial, la divulgación de información estratégica es un acto de deslealtad, no ético para con la empresa y equipo de trabajo, sujeto a severas sanciones y la moral.

En atención a lo expuesto, no se debe discutir información confidencial en lugares públicos, no trasmítir información a familiares o terceros, y solo utilizar medios de comunicación seguros para transmitir información confidencial de acuerdo con los requisitos de seguridad establecidos por el banco. (Fuenmayor, 2002)

Por consiguiente, es importante mencionar que el uso adecuado de los medios de comunicación, brindaran alternativas ante la resolución de un problema o situación la cual busca elegir el mejor camino, una vez evaluadas las diferentes alternativas y operaciones. Por ello, es de vital importancia para la administración, la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia, la cual propiciará nuevas ideas.

Para finalizar, es necesario destacar que la comunicación es el medio por el cual se logra adquirir nueva información, en el que se puede expresar lo que se siente y se hace a través de diversas formas y canales, así como la forma en la que interpreta lo que se comunica y enjuicia a quien lo comunica, considerando los enfoques de acuerdo a lo personal, profesional y laboral, con la finalidad de mejorar la calidad y eficiencia del trabajo.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Enfoque de la Investigación

Al analizar esta investigación se determinó que se encuentra enmarcada bajo un enfoque cuantitativo, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006) como aquel que recoge y analiza datos posibles de cuantificar sobre variables, considerando la realidad existente, la cual está ligada a la relación causas y efectos, y busca probar lo establecido previamente. En este caso se asume la objetividad como única vía para alcanzar el conocimiento, a través de procedimientos cuantitativos.

Dichos autores definen el paradigma positivista, como aquel donde el sujeto busca descubrir el conocimiento, basado en un método racional. Por ello, este estudio consiste en explicación, describir y comprobar las diferentes presunciones acerca del proceso de comunicación dentro de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB); a fin de explicar la situación actual del proceso de comunicación organizacional sobre la base objetiva de la aplicación de instrumentos y la teoría revisada.

Modalidad de la Investigación

De acuerdo con los aspectos más relevantes que enmarcan esta investigación, se buscó diseñar una propuesta de formación dirigida a la gerencia media que permitiera optimizar el proceso de comunicación del Centro de Contacto Bancaribe (CCB). La investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de Proyecto Factible que “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta o modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de

organizaciones o grupos sociales, el cual puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos". (UPEL, 2006:16)

Álvarez (2010) expresa en un contexto más amplio y tratando de ofrecer una ubicación más clara, que dentro de los tres grandes enfoques de los cuales puede derivarse el análisis de las investigaciones; y cuya finalidad es la mejora, lo que enmarca a esta investigación en un proyecto factible.

Por otra parte, este autor plantea que para realizar un proyecto factible como Trabajo de Grado a nivel Maestría, implica el cumplimiento de tres fases, las cuales se detallan a continuación:

1. Fase de investigación Diagnóstica: Estuvo focalizada en el examen de la situación y de detección de la necesidad. Según la UPEL, puede basarse en una investigación de campo como este caso.

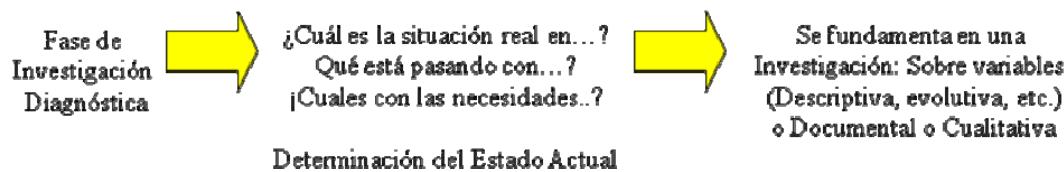


Gráfico 2. "Investigación para mejorar una situación (la modalidad proyecto factible)" Álvarez (2010)

Considerando esta fase se detectaron las necesidades presentes en la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB), tomando como variable de estudio el proceso de comunicación.

2. Fase de elaboración de la Propuesta: Estuvo centrada en el diseño de la propuesta de mejora. De acuerdo a lo expresado por la UPEL puede consistir en la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

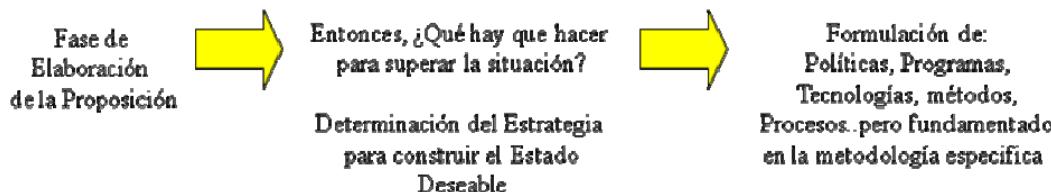


Gráfico 3. "Investigación para mejorar una situación (la modalidad proyecto factible)" Álvarez (2010)

De acuerdo a lo anterior, este estudio construyó una propuesta de formación comunicacional dirigida a la Gerencia Media del CCB, con la finalidad de favorecer el proceso comunicacional existente dentro del mismo, considerando un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades dentro de este departamento, en este caso, superar los obstáculos comunicacionales existentes.

3. Fase de Evaluación de la Factibilidad: Se basó en la evaluación de la factibilidad o viabilidad de la propuesta elaborada; la cual según la UPEL puede consistir en la realización de un estudio piloto y la determinación de la aplicabilidad o el juicio de expertos. La factibilidad puede estar enmarcada en una factibilidad económica, política, social, etc.; cada uno de estos tipos de factibilidad implica procesos metodológicos específicos que se deben prescribir y cumplir.

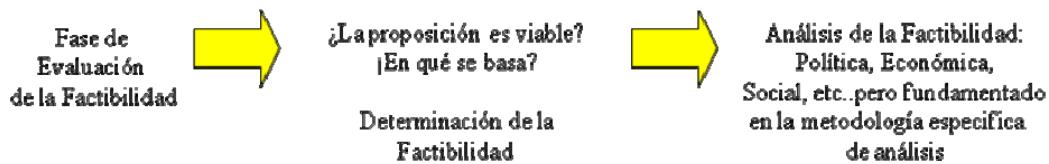


Gráfico 4. “Investigación para mejorar una situación (la modalidad proyecto factible)” Álvarez (2010)

En este caso se determinó la factibilidad social y operativa, a fin de evaluar el nivel de compromiso y la disponibilidad de los recursos para lograr aplicar la propuesta de formación.

De lo antes expuesto, la finalidad del proyecto factible radica en el diseño de una propuesta tal como se realizó en esta investigación, dirigida a la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB); previa fase diagnóstica que permitió la formulación de un Proyecto Factible, el cual recurrió a la investigación de campo dentro de esta gerencia, que proporcionó los conocimientos de utilización inmediata y sustentó la misma, a fin de establecer su nivel de aplicabilidad.

En este sentido, el proyecto factible realizado comprende un proceso de planificación, en el diagnóstico y fundamentación de la propuesta, procedimiento, actividades y recursos para su ejecución, así como el análisis y conclusiones sobre la viabilidad, lo cual se ajusta a las recomendaciones de la UPEL (2008).

Tipo de Estudio

En función del carácter del problema planteado y los objetivos delimitados en el problema, la investigación fue de tipo descriptivo en su fase diagnóstica, ya que buscó analizar y describir el proceso de comunicación organizacional de la Gerencia del Centro de Contacto Bancaribe (CCB). Por su parte, Tamayo y Tamayo (1999) plantean que la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación del mismo.

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2006) definen la investigación descriptiva como aquella que tiene como propósito por parte del investigador el describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Por tanto, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades; a través de la medición y evaluación de diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista, un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y busca medir cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Considerando lo señalado por los autores anteriores, esta investigación se enmarca en la investigación descriptiva, ya que se centra en caracterizar el proceso de comunicación con la mayor precisión, a partir de la realidad del Departamento de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).

Diseño de Investigación

Arias (1999) define la investigación de campo como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. De lo anteriormente planteado, se puede afirmar que este estudio se realizó directamente en la Vicepresidencia del Banco denominada “Calidad y Eficiencia Comercial”, específicamente en el departamento del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).

Variable del Estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2003), expresan: “una variable es una propiedad que puede ser modificada y cuya variación es susceptible de medirse” (p:75). A continuación la definición conceptual y la operacionalización de la variable de la investigación:

Cuadro 1
Definición Conceptual

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual
Describir el proceso de comunicación existente en la gerencia media dentro del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).	Proceso de Comunicación	Es un proceso que debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado. (Robbins, 2004)

Cuadro 2
Operacionalización de Variables

Objetivo Específico: Describir el proceso de comunicación existente en la gerencia media dentro del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).				
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica
Proceso de Comunicación	Gerencial	Elementos	1,3,7,9,15	Encuesta
		Contextos	8,11,16	
		Funciones	2,6,13,	
		Barreras	4,17	
		Códigos	12,14	
		Tipos	5,10	Instrumento Cuestionario (AutoAdministrado)
	Interpersonal	Actores	18,24,26,29,30	
		Tipos	19,21,22,32	
		Mensajes	20,23,28,31,34	
		Contextos	25,27,33	

Población y Muestra

Balestrini (2001) define la población como el conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. En otro sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2003), reseñan que la muestra es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo

La población o universo estadístico para la cual serán válidas las conclusiones a obtener en esta investigación estuvo basada en ciento dos (102) personas pertenecientes a la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe, comprendida en tres turnos de trabajo, mañana, tarde y noche.

Para esta investigación se seleccionó la muestra utilizando lo que definen Palella y Martins (2004) como tamaño muestral estratificado, que consiste en dividir en clases o estratos los componentes de la población, empleando el criterio de afijación proporcional, a fin de obtener una representación de muestreo al azar simple; cuya fracción muestral (Fm) es igual al total de la población que se expresa en ciento dos personas (102) y la muestra seleccionada previamente es de cincuenta (50) personas, obteniendo un 0,49% de fracción muestral como se presenta a continuación:

Fm: Fracción muestral

Ma: Muestra al azar

Po: Población

Pt: Población total

%m: Po . Fm

Para obtener el porcentaje muestral se procedió de la siguiente manera:

$$\text{Fm: } \frac{\text{Ma}}{\text{Pt}} = \frac{50}{102} = 0,49\%$$

A continuación en el Cuadro 3 se especifica la información de la población y muestra:

Cuadro 3
Población y Muestra con afijación proporcional

Cargo	Población	Muestra
Coordinadores	2	1
Supervisores	5	2
Operadores de Teleconsulta	95	47
Total:	102	50

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Arias (1999) establece como técnica de recolección de datos las distintas formas o maneras de obtener la información, tomando como ejemplos de técnicas: la observación directa, la encuesta, el análisis documental, el análisis de contenido, entre otros. Por ello, define que los instrumentos de recolección de datos son los que se emplean para recoger y almacenar la información.

Para este estudio se utilizó como técnica la encuesta, ya que permitió recolectar la información de forma anónima y escrita, a fin de ofrecer resultados que apunten a probabilidades en pro de un tema; y como instrumento de recolección de datos el cuestionario, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2003), como un conjunto de preguntas referidas a una o más variables con la finalidad de medir y obtener información, proporcionando los datos necesarios para alcanzar el cierre exitoso de esta investigación; cuya finalidad es registrar a través de una respuesta dada a un entrevistador de forma escrita, con el fin de obtener datos que permitan comprobar la perspectiva teórica del mismo y obtener las diferentes posiciones a cerca de un tema determinado.

Por lo que se diseñó un cuestionario de carácter autoadministrado, definido por estos autores como aquel que proporciona directamente a los respondientes, quienes contestan las respuestas. A su vez, para el análisis de dicho cuestionario se aplicó una escala tipo likert, a través de la cual se presentaron un conjunto de

afirmaciones, para conocer la reacción de los sujetos que formaron parte de la muestra.

Se diseñó un cuestionario tipo autoadministrado con treinta y cuatro (34) ítems y una escala valorativa, formulado en ítems, dirigido a la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe, y se llevó a cabo en dos etapas:

1. Elaboración de la versión preliminar del instrumento, para someterlo a un proceso de validación.

2. Construcción definitiva del instrumento:

El cuestionario preliminar utilizado para diagnosticar el proceso de comunicación de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe, fue elaborado tomando como referencia la bibliografía consultada y experiencia de investigaciones anteriores realizadas en este campo, orientadas según la teoría de los sistemas administrativos de Likert. De acuerdo a lo mencionado, se diseñó una tabla de especificaciones de la variable a estudiar, las dimensiones y el número de ítems.

Dicha versión constó de cuatro (4) partes:

1. Presentación breve acerca de la investigación.

2. Instrucciones: señala en forma precisa lo que la persona debió hacer para contestar el cuestionario.

3. Desarrollo: comprende los treinta y cuatro (34) ítems cerrados para explorar la percepción del personal que labora en la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe, tomando como referencia las dimensiones del proceso de comunicación más importante establecida bajo una escala tipo Likert.

4. El instrumento incluyó una escala de Likert con cinco (5) categorías de respuesta que indican el grado de acuerdo o desacuerdo tal como se indica a continuación:

5 Totalmente De acuerdo (TDA)	4 De acuerdo (DAC)	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAC)	2 En desacuerdo (EDE)	1 Totalmente en Desacuerdo (TDE)
---	---------------------------------	---	------------------------------------	--

Cabe destacar que los ítems pretendieron medir la percepción del personal que labora en la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe con relación a su proceso comunicacional. (Ver Anexo A).

Validez

La validez de un instrumento, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003), se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que está sometida a objeto de estudio. En este orden de ideas, la validez se realizó a través del análisis de contenido mediante el juicio de expertos.

Por tanto, se solicitó la colaboración del juicio de tres (3) expertos con el perfil de magíster; con el propósito de conocer la calidad técnica y la pertinencia de los ítems planteados. En este sentido, el juicio de expertos se planteó con el objeto de observar:

- a. Si los ítems eran representativos para la variable que se pretendía medir.
- b. Si las preguntas eran adecuadas para recoger información y responder así a los objetivos de la investigación.
- c. Si la redacción y sentido de las preguntas corresponden a los criterios establecidos por los especialistas según cada fin.
- d. Si el modo de respuesta eran idóneas para las preguntas formuladas.
- e. Si el diseño y organización del instrumento cumplía con los parámetros establecidos para su fin.

De este modo, estos tres (3) profesionales, después de hacer el análisis respectivo emitieron juicios en cuanto a contenido: Pertinencia (relación entre la pregunta, objeto a lograr y desarrollo del instrumento), redacción (interpretación unívoca del enunciado de cada ítem a través de la claridad y precisión en el uso del vocabulario técnico); y adecuación (correspondencia del contenido del ítems con el nivel de desempeño del entrevistado) de los reactivos del instrumento, para lo cual se utilizó un formato de validación diseñado para comprobar los conocimientos

referentes al tópico de comunicación y su desarrollo en la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).

Considerando lo anterior dicho formato de validación está constituido por: una primera cuartilla constituida por una breve presentación dirigida al experto a fin de solicitar la colaboración para la validación del instrumento diseñado (Ver Anexo A).

La segunda cuartilla destaca las instrucciones generales para el conocimiento del experto, posteriormente la tercera cuartilla destaca la operacionalización de variables y sucesivamente en la cuarta y quinta cuartilla encontraremos las preguntas pertinentes al instrumento; por último, se anexa la matriz de criterios y el campo de observaciones pertinentes según cada ítems señalado para el instrumento finalizando con la firma y datos del experto que ha efectuado la validación.

A continuación se destacan los resultados obtenidos según la validez del instrumento diseñado (Ver Anexo B), utilizado con la finalidad de describir el proceso de formación comunicacional de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB):

Cuadro 4
Resultados de la Validación de los Instrumentos

Juez	Criterios para la Validación			Observaciones
	Coherencia	Redacción	Pertinencia	
A	Bueno	Bueno	Bueno	Ver especificaciones en la página siguiente
B	Bueno	Regular	Bueno	
C	Bueno	Regular	Bueno	

Entre las observaciones realizadas, se encuentran que los ítems sufrieron modificaciones según se detallan a continuación:

- ✓ En el ítem uno (1) se sugirió la eliminación del término “varios” por el término “diferentes”.

- ✓ Se agregó como complemento para finalizar la interrogante “acerca de las actividades del departamento” en el ítem dos (2).
- ✓ Dentro del ítem cuatro (4) se eliminó del término “regularmente” al comienzo de la interrogante y se sugirió el cambio en el término “individuales” por el término “individualistas”
- ✓ Para el ítem siete (7) se agregó como complemento para finalizar la interrogante “dentro de la Gerencia y Supervisión”.
- ✓ En el ítem once (11) se sugirió la eliminación del término “sociales” por el término “interactivos”
 - ✓ Se eliminó del término “por lo general” al comienzo del ítem trece (13).
 - ✓ Se sugirió la eliminación del término “reconocen” por el término “manejan”, para el ítem quince (15).
- ✓ En el ítem diecinueve (19) se sugirió el cambio de los términos al finalizar el ítem “relaciones interpersonales con” por “en sus relaciones una interacción recíproca entre dos o más de” sus compañeros. A fin de especificar con claridad el propósito para ofrecer una respuesta.
- ✓ Se eliminó el término “por lo general” al comienzo de la interrogante en el ítem veinte (20).
- ✓ En el ítem veintiuno (21) se modificó el término “con flexibilidad” por el término “los mensajes” a los canales regulares, a fin de ajustar la directriz del ítem, pues no había correspondencia con el indicador.
 - ✓ Se agregó como complemento para finalizar la interrogante la frase “organizacional” para el ítem veinticuatro (24).
- ✓ En el ítem veinticinco (25) se eliminó el término “usar” por el término “adecuar” y para finalizar la interrogante y se agregó como complemento “dependiendo del receptor”; a fin de ofrecer una coherencia y claridad del mismo.
 - ✓ Se ajustó el término “como parte” por el término “a través de” a fin de especificar la directriz del ítem para el ítem veintiséis (26).

- ✓ En el ítem veintisiete (27) se eliminó el término “regularmente” al comienzo de la interrogante; con la finalidad de verificar como actúa el sujeto según la situación en la que se produce la comunicación.
- ✓ Se eliminó del término “por lo general” al comienzo de la interrogante; a fin de ser más concretos dentro de la interrogante para el ítem veintiocho (28).
- ✓ Dentro del ítem veintinueve (29) se sugirió agregar para finalizar el ítem la frase “de trabajo”, a fin de especificar concretamente la interrogante.
- ✓ Se eliminó el término “generalmente, se le” al comienzo de la interrogante para el ítem treinta (30).
- ✓ En el ítem treinta y dos (32) se ajustó el término “regularmente” por el término “usted” a fin de evitar la repetición de la frase regularmente.

Quedando redactado el instrumento final según las observaciones anteriores, el propósito de destacar los cambios llevan a explicar que el instrumento presenta modificaciones en su mayoría de forma y no de fondo; con la idea de clarificar y enfatizar aquellos ítems que requerían un mayor nivel de claridad y coherencia para su manejo e interpretación según las acciones destacadas para ofrecer respuesta a la problemática planteada en capítulos anteriores.

Confiabilidad

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003) la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación en repetidas oportunidades al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Por otra parte, la confiabilidad de un instrumento destaca la mayor o menor ascendencia de errores de medida, por lo que se dice que un instrumento es confiable si lo aplicamos por más de una vez a un mismo elemento entonces se obtendría igual resultado. Para determinar la confiabilidad del instrumento, se administró en una prueba piloto a nueve (9) sujetos de la población, los cuales representan un 20% de la población total de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).

Palella y Martins (2004) afirman que la confiabilidad se evalúa de acuerdo a su consistencia interna, con la finalidad de determinar el grado en que los ítems de un instrumento están correlacionados entre sí, a fin de determinar si dicho instrumento es homogéneo, mediante la aplicación de un coeficiente de correlación.

De acuerdo a los resultados obtenidos se aplicó el procedimiento estadístico Alfa de Cronbach y se consideró para la interpretación de los resultados, la siguiente escala según lo planteado por Ruiz Bolívar (2002):

Cuadro 5
Escala de Confiabilidad

	Escala				
Rangos	0.01 – 0.20	0.21 – 0.40	0.41 – 0.60	0.61 – 0.80	0.81 – 1.00
Magnitud	Muy Baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta

Considerando lo anterior se observa que al realizar el procedimiento estadístico correspondiente según el programa SPSS versión 19.0 se obtuvo una escala de confiabilidad muy alta, expresada según el coeficiente del Alfa de Cronbach bajo el resultado 0,909; lo cual afirma que el instrumento construido en líneas generales presenta un alto grado de confiabilidad, en cuanto a su consistencia y diseño estructural, tal como se especifica en el siguiente cuadro:

Cuadro 6
Resultados de Confiabilidad (Institución Objeto de Estudio – Bancaribe)

Alfa de Cronbach	N de Ítems
0,909	34

Por otra parte, Palella y Martins (2004) plantean que para determinar la confiabilidad también se pueden utilizar las fórmulas cuyos coeficientes oscilan entre cero (0) y uno (1) donde el coeficiente cero (0) es nulo en confiabilidad y uno (1) representa el máximo, por tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos el instrumento es viable, y si su representación es mayor al 80 % su confiabilidad es aceptada.

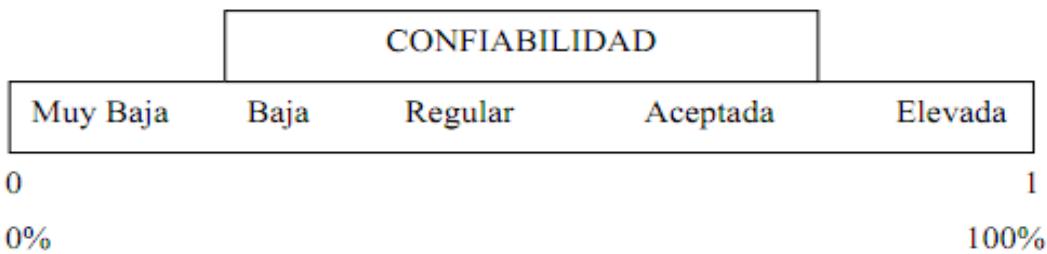


Gráfico 5. “Escala de Confiabilidad”. Palella y Martins (2004)

Por tanto, el resultado de la aplicación del instrumento a los nueve (09) sujetos fue expresado como altamente confiable, considerando que mientras el resultado se acerque más al 1% mayor será su viabilidad y después de haber alcanzado el 0,909, se dice que es confiable.

Técnica de Análisis de Datos

Una vez cumplida la fase de recolección de datos y el análisis descriptivo, fue codificada manualmente y analizada de acuerdo con la técnica de interpretación porcentual, efectuada sobre las frecuencias de respuestas observadas con relación a la opinión emitida por los sujetos encuestados. En relación a ello, se realizó un análisis estadístico, de carácter descriptivo a cada una de las partes del instrumento, basado en la elaboración de cuadros de distribución de frecuencias absolutas y porcentuales, y luego se ilustraron con gráficos de barras con apoyo del paquete estadístico de Excel para una apreciación visual más precisa y detallada de los resultados.

De acuerdo a lo anterior, Méndez (2001) expresa que la tabulación implica el ordenamiento de la información, se basa en procesar y cuantificar por ítems y agrupar por variables, permitiendo la presentación en gráficos, a fin de producir información que permitiera hacer los cálculos para el análisis respectivo. Finalmente, se aplicaron las técnicas estadísticas descriptivas, considerando la moda como aquella que más se repite, lo cual facilitó el manejo de los datos obtenidos.

Procedimiento

La investigación se desarrolló en varias fases, las cuales se detallan a continuación:

Primera Fase: Se llevó a cabo la recolección de la información a través de la revisión bibliográfica y electrónica realizada en distintas bibliotecas y centros de documentación visitados, toda la información se relaciona con el tema propuesto en la investigación: Formación Comunicacional dirigida a la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe.

Segunda Fase: Se caracterizó por la recopilación de datos relacionados con el proceso de comunicación existente dentro de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe.

Tercera Fase: Se procedió a la redacción del planteamiento del problema destacando la situación problemática con sustento de las teorías relacionadas con el tema de investigación.

Cuarta Fase: Se fundamentó el marco metodológico el cual indica el tipo y diseño transversal de la investigación aplicados en el campo una sola vez; además de los procedimientos para la realización de la investigación.

Quinta Fase: Se elaboró el instrumento de recolección de datos y se determinó el procedimiento para la validación y confiabilidad del mismo, constituido por treinta y cuatro (34) ítems. El cuestionario autoadministrado fue aplicado con éxito, y posteriormente se procedió a interpretar los resultados obtenidos.

Sexta Fase: Aplicación e interpretación de resultados, así como redacción de conclusiones y recomendaciones para la presentación del informe final.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Análisis Descriptivo de los Resultados

En el presente capítulo se detalla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado a la muestra seleccionada; donde se procedió en primer término a ordenar los datos en tablas de frecuencias en función de los indicadores según Anexo A.1 con el fin de ser procesados y graficados estadísticamente, para emitir las conclusiones de la investigación, por ello, se procesó y reorganizó atendiendo al resumen por indicador, consultado según las opiniones emitidas del personal de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).

Los resultados obtenidos se presentaran a través de gráficos de barras, los cuales permiten visualizar, interpretar y analizar de forma sencilla la tendencia de los sujetos con relación al tema investigado, tal como lo refiere Balestrini (2001) “el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuesta a las interrogantes de la investigación” (p.149).

Por tanto, el análisis implica descomponer el todo en sus partes constitutivas y obtener resultados en función de la variable analizada, con la finalidad de delimitar el sustento de la propuesta y al mismo tiempo las conclusiones generales y recomendaciones finales. Considerando lo anterior, se da inicio al análisis señalado anteriormente, presentándose en primer lugar los resultados obtenidos según cada dimensión de acuerdo al proceso de comunicación de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB). Escala de consideración:

5 Totalmente De acuerdo (TDA)	4 De acuerdo (DAC)	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAC)	2 En desacuerdo (EDE)	1 Totalmente en Desacuerdo (TDE)
---	---------------------------------	---	------------------------------------	--

Dimensión Gerencial en el proceso de comunicación de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe

A continuación se presenta la dimensión gerencial y la distribución de frecuencias según las interrogantes planteadas:

Cuadro 7

Distribución de Frecuencias del Indicador: Elementos de la Comunicación

Ítems: Elementos	TDA		DAC		NDAC		EDE		TDE	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
1.- Por lo general, se utilizan diferentes canales institucionales para transmitir información entre todas las áreas de la gerencia	26	52%	21	42%	1	2%	1	2%	0	0%
3.- Se proyectan con efectividad los mensajes institucionales	16	32%	26	52%	7	14%	1	2%	0	0%
7.- Generalmente, se establecen criterios para la emisión de mensajes institucionales dentro de la Gerencia y Supervisión	16	32%	29	58%	5	10%	0	0%	0	0%
9.- Se valora el manejo de medios escritos entre sus miembros	14	28%	18	36%	14	28%	2	4%	2	4%
15.- Se manejan todos los elementos para lograr la comunicación (Emisor-Mensaje-Canal-Código-Receptor - Contexto)	31	62%	12	24%	5	10%	2	4%	0	0%

De acuerdo a los resultados expuestos en el Cuadro 7, se evidencia que para el ítem N°1 el 52% de los encuestados opinan estar totalmente de acuerdo en que dentro de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB) se hace uso de diferentes canales institucionales para transmitir información entre todas las áreas de la gerencia. Sin embargo, un 2% expresa estar en desacuerdo, por lo que se hace necesario chequear con claridad y precisión los elementos de la comunicación para garantizar que el mensaje se logre con éxito. A continuación se presenta el gráfico 6 en el cual se ilustran los resultados obtenidos.

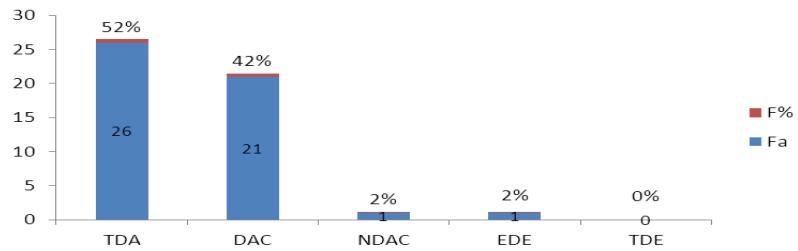


Gráfico 6. “Distribución del Indicador: Elementos de la Comunicación - Ítem N°1”

Asimismo, el 52% de los encuestados opinan estar de acuerdo con la efectividad de los mensajes para el ítem N°3, mientras el 32% considera estar totalmente de acuerdo, lo cual demuestra que tanto emisor como receptor manejan de forma clara la información que se maneja en un momento determinado, tal como se muestra en el cuadro 7.

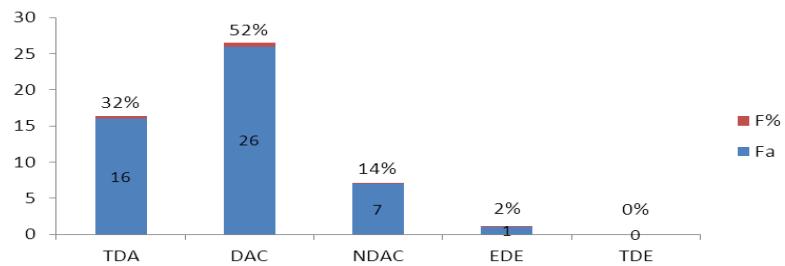


Gráfico 7. “Distribución del Indicador: Elementos de la Comunicación - Ítem N°3”

Al mismo tiempo, el 58% de los encuestados opinan para el ítem N°7 estar de acuerdo con los criterios para la emisión de mensajes dentro de la gerencia y supervisión, mientras el 32% opina estar totalmente de acuerdo, lo que demuestra la precisión de la información que se maneja dentro del departamento, como se muestra en el cuadro 7.

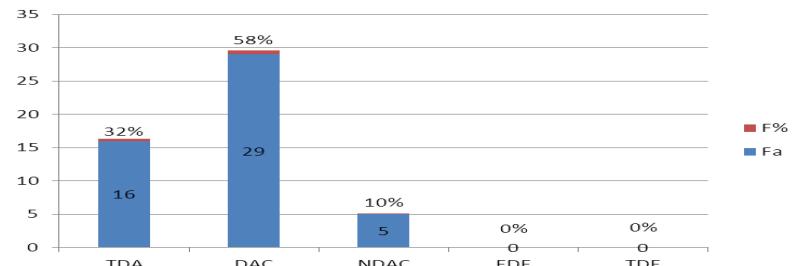


Gráfico 8. “Distribución del Indicador: Elementos de la Comunicación - Ítem N°7”

Por otra parte, en el ítem N°9 el 36% de los encuestados opinan estar de acuerdo con el manejo de los medios escritos entre sus miembros, mientras el 4% opina estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; lo cual lleva a verificar la correspondencia del canal utilizado para emitir los mensajes dentro de la Gerencia Media del CCB.

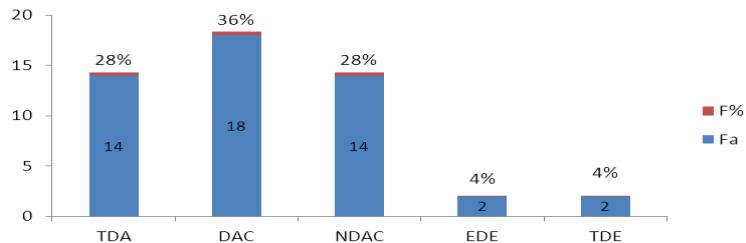


Gráfico 9. “Distribución del Indicador: Elementos de la Comunicación - Ítem N°9”

Por último, los resultados obtenidos evidencian que para el ítem N°15 que el 62% de los encuestados opinan estar totalmente de acuerdo con todos los elementos para lograr la comunicación dentro de la Gerencia Media del CCB. Mientras un 4% opinan estar en desacuerdo lo cual conlleva a focalizar el mensaje para lograr lo que interesa sin tener que hacer añadidos a la información que se maneja, tal como se ilustra a continuación:

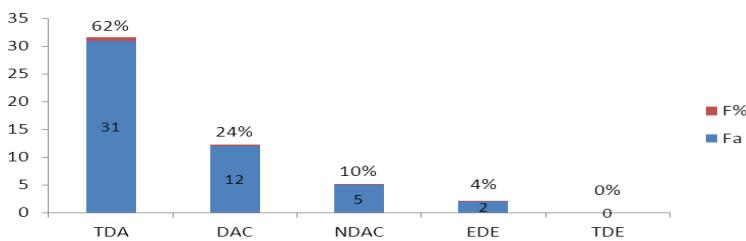


Gráfico 10. “Distribución del Indicador: Elementos de la Comunicación-Ítem N°15”

Interpretación:

Según los indicadores revisados, se evidenció que los canales de comunicación son utilizados por el personal con la finalidad de transmitir información. Sin embargo, pareciera que un 52% estuvo de acuerdo con que los mensajes institucionales son empleados de forma efectiva; así como los criterios dentro de la supervisión dentro de la Gerencia del Centro de Contacto Bancaribe se

ubican en un 58% de acuerdo a la población que la conforma. No obstante, se refleja una diferencia en la valoración de los medios escritos, situación que impulsa a manejar nuevas maneras de transmitir información. Finalmente, se estableció que en esta Gerencia se identifican los elementos de la comunicación como: el emisor, el canal y el receptor, que acompañados de un código o lenguaje y bajo un contexto permiten la interpretación de un mensaje dentro de la gerencia y la supervisión.

Cuadro 8

Distribución de Frecuencias del Indicador: Contexto en la Comunicación

Ítems: Contexto	TDA		DAC		NDAC		EDE		TDE	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
8.- Regularmente se produce el flujo de la información con otras dependencias	5	10%	25	50%	15	30%	4	8%	1	2%
11.- Se promueven espacios interactivos como parte de las actividades laborales cotidianas.	13	26%	18	36%	13	26%	4	8%	2	4%
16.- Se exige la organización del tiempo para el procesamiento de la información	14	28%	25	50%	9	18%	2	4%	0	0%

De acuerdo con los resultados observados en el Cuadro 8, se evidencia que para el ítem N°8 el 50% de los encuestados opinan estar de acuerdo en cómo se produce el flujo de la información con otras dependencias, mientras un 8% expresa estar en desacuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo con la forma en que se produce la información, lo que lleva a chequear la situación en la que se produce la información, a fin de ofrecer una ubicación más clara basada de los recursos y alternativas, tal como se muestra en el cuadro 8.

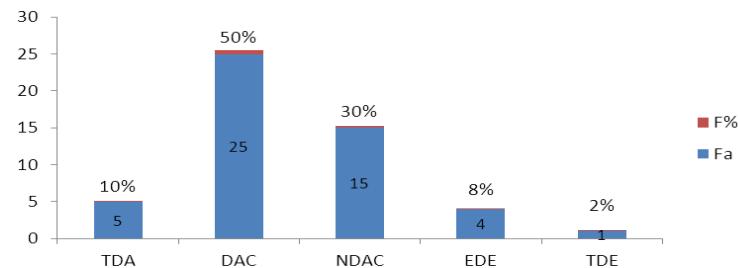


Gráfico 11. “Distribución del Indicador: Contexto en la Comunicación - Ítem N°8”

Por otra parte, en el ítem N°11 el 36% de los encuestados opinan estar de acuerdo con los espacios interactivos propiciados para las actividades laborales cotidianas, mientras el 4% opina estar totalmente en desacuerdo; lo cual lleva a verificar si dichos espacios dentro de la Gerencia Media del CCB son los más idóneos para alcanzar una comunicación eficaz, así como se muestra en el cuadro 8.

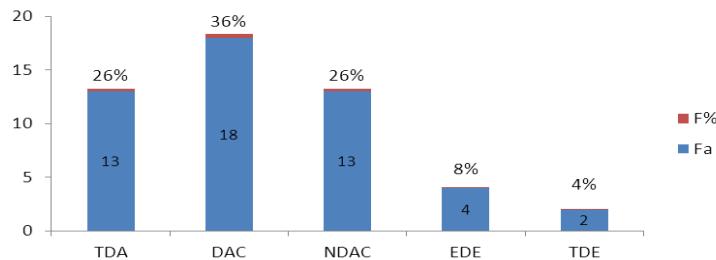


Gráfico 12. “Distribución del Indicador: Contexto en la Comunicación-Ítem N°11”

Asimismo, el 50% de los encuestados opinan estar de acuerdo con el tiempo previsto por la organización para procesar la información en el ítem N°16, mientras el 4% opina estar en desacuerdo, lo que demuestra una posible debilidad en el manejo del tiempo por parte de sus integrantes para procesar la información que se maneja dentro de la Gerencia, según se ilustra en el cuadro 8.

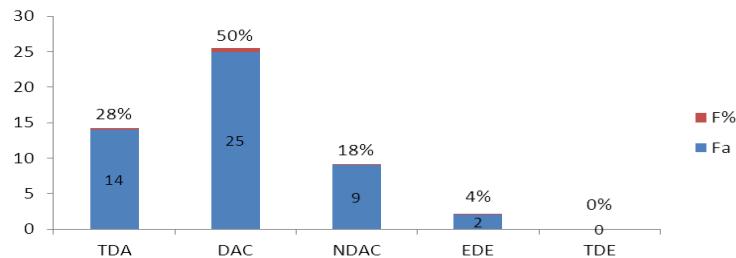


Gráfico 13. “Distribución del Indicador: Contexto en la Comunicación - Ítem N°16”

Interpretación:

Se evidencia en este estudio que en uno de los elementos de la comunicación: el contexto es aquel que busca focalizar lo que interesa a nivel de información con precisión y verificar como se da el proceso de comunicación entre otras dependencias. Igualmente, en este aspecto se busca al mismo tiempo reconocer los espacios interactivos, aunque a través de los resultados obtenidos pareciera que no

han sido promovidos por la gerencia recientemente, lo que lleva a considerar la idea de nuevos espacios interactivos dentro de las labores cotidianas.

Por último, un 50% de la población estuvo de acuerdo en que la organización se exige un tiempo prudencial para el manejo y procesamiento de la información dentro de la gerencia, lo cual confirma la relevancia de focalizar en lo que interesa informar sin rodeos, ni añadidos para evitar confusiones, considerando que la precisión es la mejor herramienta dentro del ámbito comunicacional.

Cuadro 9

Distribución de Frecuencias del Indicador: Funciones de la Comunicación

Ítems: Funciones	TDA		DAC		NDAC		EDE		TDE	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
2.- Usualmente se solicita que usted o sus compañeros aporten ideas y opiniones acerca de actividades del departamento	8	16%	21	42%	14	28%	2	4%	5	10%
6.- Se reconoce la cooperación y el trabajo en equipo	15	30%	21	42%	7	14%	5	10%	2	4%
13.- Se conocen las estrategias para el logro de las metas previstas a corto y largo plazo	13	26%	20	40%	11	22%	5	10%	1	2%

Según los resultados obtenidos en el Cuadro 9, se evidencia que en el ítem N°2 el 42% de los encuestados opinan estar de acuerdo con la solicitud de ideas, opiniones e información a los miembros del CCB acerca de las actividades del departamento. Sin embargo, el 10% expresa estar totalmente en desacuerdo, lo que conlleva a controlar y chequear la expresión emocional de sus participantes, a fin de evitar un escape de sentimientos que puedan obstaculizar la satisfacción de necesidades existentes dentro de la Gerencia Media del CCB para tomar las decisiones acertadas según los datos suministrados y previa evaluación de las opiniones emitidas.

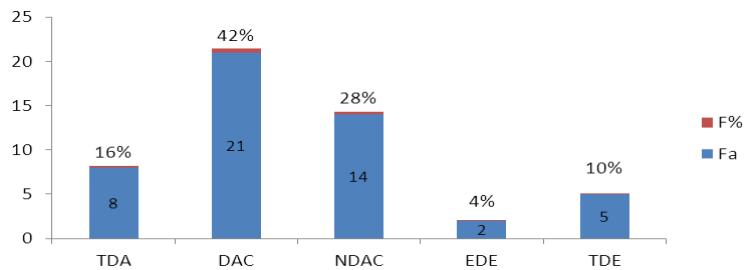


Gráfico 14. “Distribución del Indicador: Funciones de la Comunicación - Ítem N°2”

Por otra parte, en el ítem N°6 el 42% de los encuestados opinan estar de acuerdo en el reconocimiento de la cooperación y el trabajo en equipo, mientras el 10% emitió como respuesta estar en desacuerdo y un 4% estar totalmente en desacuerdo; lo cual es necesario verificar para chequear si los participantes lo están haciendo de acuerdo a lo planificado y en caso contrario como que se puede hacer para mejorarlo si no sea alcanzada la meta establecida, tal como se muestra en el cuadro 9.

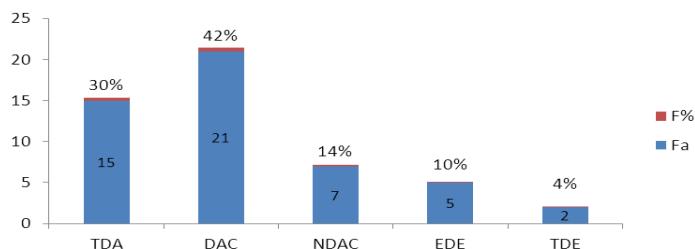


Gráfico 15. “Distribución del Indicador: Funciones de la Comunicación - Ítem N°6”

Asimismo, el 40% de los encuestados opinan estar de acuerdo con las estrategias para el logro de las metas a corto y largo plazo dentro del departamento para el ítem N°13, mientras el 10% se encuentra en desacuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo, lo que hace necesario chequear la información que se proporciona a los individuos para reevaluar las actividades que se puedan llevar a cabo dentro de la gerencia con el propósito de optimizar los niveles de desempeño, así como se ilustra en el cuadro 9.

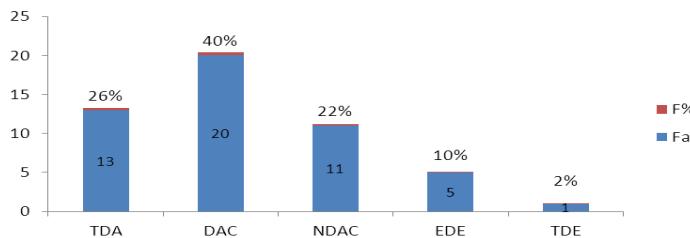


Gráfico 16. “Distribución del Indicador: Funciones de la Comunicación-Ítem N°13”

Interpretación:

Se evidenció dentro de la distribución de frecuencias del indicador de funciones planteada que en la Gerencia Media del CCB es mínima la consideración de los aportes e ideas acerca de las actividades que se promueven en el departamento, mientras un 28% se ubicó en no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo cual es necesario considerar por parte de sus líderes. No obstante, dentro del departamento se reconoce la cooperación y el trabajo en equipo, es decir, el equipo conoce las estrategias utilizadas por la gerencia para el logro de las metas, pero es necesario considerar las ideas del personal, a fin de mejorar su nivel de participación, destacando que por la naturaleza de las metas programadas, el nivel de participación se circunscribe a aspectos considerados claves por la institución desarrollándose en espacios específicos para tal fin.

En este orden de ideas, dentro de un grupo u organización son fundamentales: el control, la motivación, la expresión corporal y la información; cuando se hace énfasis en que el proceso comunicacional es de carácter social, cultural, intelectual y flexible para todo el que participa del mismo.

Cuadro 10

Distribución de Frecuencias del Indicador: Barreras de la Comunicación

Ítems: Barreras	TDA		DAC		NDAC		EDE		TDE	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
4.- Se presentan manifestaciones individualistas que pueden afectar el desempeño comunicacional del Departamento	5	10%	14	28%	17	34%	6	12%	8	16%

Ítems: Barreras	TDA		DAC		NDAC		EDE		TDE	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
17.- En ocasiones se utilizan medios que pueden obstaculizar una comunicación eficaz	4	8%	15	30%	13	26%	10	20%	8	16%

Según los resultados obtenidos en el Cuadro 10, se evidencia que en el ítem N°4 el 34% de los encuestados opinan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con las manifestaciones individualistas que pudieran afectar el desempeño comunicacional dentro del departamento; lo cual lleva a verificar los medios utilizados para transportar la información, contrastar con las manifestaciones propias de cada individuo y la información previamente establecida por la organización, que lleven a propiciar nuevas alternativas para lograr las metas del departamento, y aquellas propias de cada individuo. A continuación, se presenta el grafico 17 según resultados obtenidos en el cuadro 10.

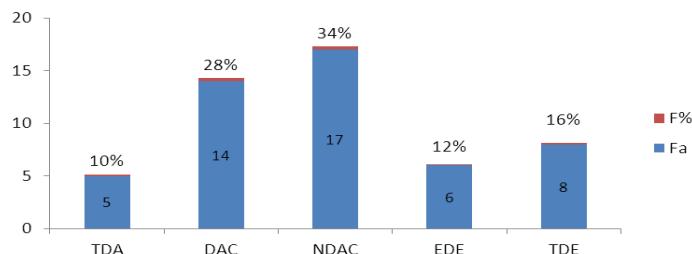


Gráfico 17. “Distribución del Indicador: Barreras de la Comunicación - Ítem N°4”

Por otra parte, en el ítem N°17 el 30% de los encuestados opinan estar de acuerdo de que en ocasiones los medios utilizados para la trasmisión de la información pueden obstaculizar la comunicación. Sin embargo, el 20% expresa estar en desacuerdo y un 16% opina estar totalmente en desacuerdo, lo que lleva a considerar que las barreras en este caso son netamente sociales porque cada participante encuestado emitió una posición según su perspectiva propia y la vivencia de sí mismo, tal y como se demuestra en el cuadro 10.

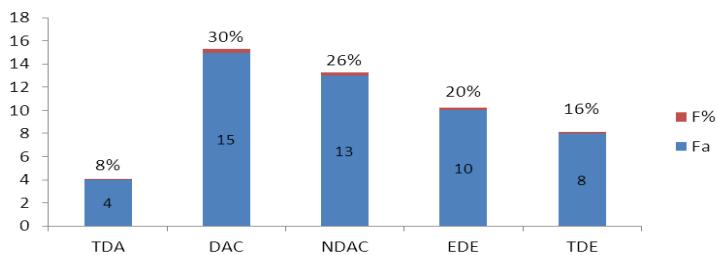


Gráfico 18. “Distribución del Indicador: Barreras de la Comunicación - Ítem N°17”

Interpretación:

En estos aspectos revisados anteriormente, puede afirmarse que para la población encuestada hay individualidades que afectan el desempeño comunicacional dentro de la Gerencia; aunque hay un grupo considerable que no parecieran considerar tales inferencias o ruidos. Considerando según Aparicio (1979) que las primeras barreras u obstáculos presentes en la comunicación son ambientales y otras verbales, adquiridas por el individuo de forma inconsciente y su efecto es negativo generalmente en la comunicación, entre ellos se puede mencionar: la incomodidad física, distracciones visuales, interrupciones, y ruidos (timbre, teléfono, alguien contos, ruidos de la calle o construcción); y en segundo lugar tiene que ver con la forma de hablar, aquellas que interfieren en la comunicación.

Lo cual demuestra que los medios utilizados eventualmente pudieran incidir en el logro de las metas departamentales, dificultando de una u otra manera el resultado de un entendimiento mutuo entre las áreas involucradas.

Cuadro 11

Distribución de Frecuencias del Indicador: Códigos para la Comunicación

Ítems: Códigos	TDA		DAC		NDAC		EDE		TDE	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
12.- Se ejercita constantemente la retroalimentación	18	36%	20	40%	9	18%	3	6%	0	0%
14.- Se utilizan con regularidad medios electrónicos para hacer extensiva una información	38	76%	12	24%	0	0%	0	0%	0	0%

De acuerdo a los resultados expuestos en el Cuadro 11, se evidencia que para el ítem N°12 que el 40% de los encuestados opinan estar de acuerdo y el 36% estar totalmente de acuerdo con respecto al empleo de la retroalimentación, mientras un 6% de la muestra está en desacuerdo con la forma en la que se emplea la misma. Sin embargo, los resultados demuestran que el nivel de aceptación de esta retroalimentación es aceptada por el personal que labora en la Gerencia Media del CCB. A continuación, se muestra el gráfico 19 según resultados del cuadro 11.

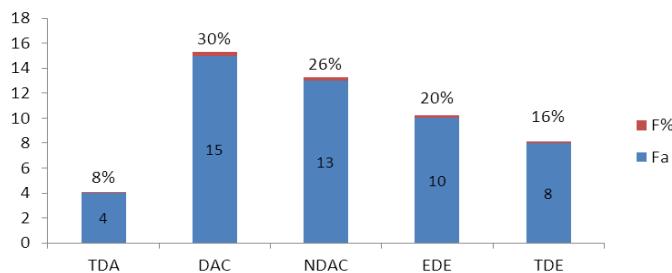


Gráfico 19. “Distribución del Indicador: Códigos para la Comunicación - Ítem N°12”

Por otra parte, en el ítem N°14 el 76% de los encuestados opinan estar totalmente de acuerdo mientras el 24% opinan estar de acuerdo con el uso regular de los medios electrónicos para hacer extensiva una información nueva a su personal, por lo que código escrito es efectivo en su empleo, de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 11, se presenta el gráfico 20.

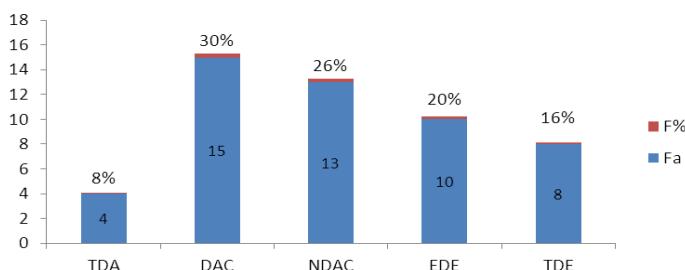


Gráfico 20. “Distribución del Indicador: Códigos para la Comunicación - Ítem N°14”

Interpretación:

Se evidencia que en la distribución de frecuencia del indicador referente a los códigos entre un 36 y 40% de la población estuvieron de acuerdo con el proceso de retroalimentación entre sus miembros y un 76% de la población expresó utilizar los

canales comunicaciones de acuerdo con la estructura organizativa del banco. Sin embargo, es importante mencionar según los autores Otero y Chacin (2008) que los códigos, son signos y reglas empleadas para enviar el mensaje que pueden ser modificados para un mayor alcance de resultados en lo que refiere al proceso de comunicación, tomando en cuenta como elementos claves: la fuente, la codificación, el mensaje, el decodificador y receptor para alcanzar la retroalimentación necesario según la pertinencia del caso.

Cuadro 12

Distribución de Frecuencias del Indicador: Tipos de Comunicación

Ítems: Tipos	TDA		DAC		NDAC		EDE		TDE	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
5.- Se fomenta el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo que conforman el Departamento	18	36%	22	44%	8	16%	1	2%	1	2%
10.- Utiliza canales comunicacionales en forma unidireccional atendiendo la estructura organizativa del Banco	11	22%	24	48%	12	24%	3	6%	0	0%

De acuerdo a los resultados expuestos en el Cuadro 12, se evidencia que para el ítem N°5 el 44% de los encuestados opinan estar de acuerdo mientras el 36% opina estar totalmente de acuerdo con las relaciones interpersonales existentes en el departamento; lo que refleja un alto nivel existente de las relaciones entre sus participantes. Sin embargo, el 2% de la población opina estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que lleva a chequear si la comunicación verbal empleada entre sus miembros es la más idónea o se presentan fallas en la emisión y recepción de información, tal como se ilustra el gráfico 21 a continuación:

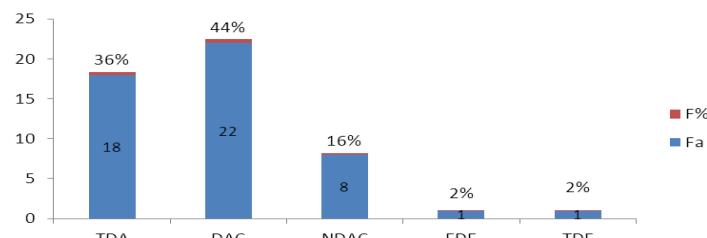


Gráfico 21. “Distribución del Indicador: Tipos de Comunicación - Ítem N°5”

Por otra parte, en el ítem N°10 el 48% de los encuestados opinan estar de acuerdo con los canales de comunicación establecidos según la organización, mientras el 6% opina estar en desacuerdo; lo que demuestra que los diversos canales de comunicación atienden a una estructura organizacional establecida a fin de lograr una comunicación efectiva, pero una parte de la población nos dice que los canales utilizados para el mismo generan obstáculos para lograr mayores resultados. Según los resultados obtenidos en el cuadro 12, se muestra el gráfico 22:

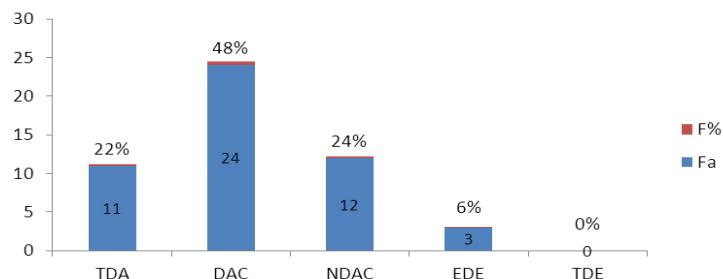


Gráfico 22. “Distribución del Indicador: Tipos de Comunicación - Ítem N°10”

Interpretación:

Se evidencia que una parte significativa de la población está de acuerdo con las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, manejado de una manera efectiva la comunicación oral y escrita para un alcance de los objetivos.

Sin embargo, es necesario validar si dichos medios son realmente efectivos de acuerdo al tipo de comunicación que se emplee, tal y como lo expresa Robbins y Coulter (2005), quienes señalan que la comunicación interpersonal la cual es aquella donde se interactúa con otros individuos de forma personal y directa; así como la comunicación masiva, aquella donde los medios de difusión de información son la radio, televisión, periódicos, revistas e internet, entre otros.

Por tanto, los canales comunicacionales pueden ser diversos dependiendo de la importancia que requiera una situación o caso en particular, aquellos guiados a su vez por una estructura organizacional que debe ser vista de una forma lineal y que tiene como objetivo el logro de las metas departamentales, siguiendo la cultura de la organización, que permita un mayor alcance a nivel comunicativo.

Dimensión Interpersonal según cada integrante del Gerencia Media del CCB

A continuación se presenta la dimensión interpersonal y la distribución de frecuencias según las interrogantes planteadas:

Cuadro 13

Distribución de Frecuencias del Indicador: Actores de la Comunicación

Ítems: Actores	TDA		DAC		NDAC		EDE		TDE	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
18.- Ejercita diariamente habilidades para comunicarse con los demás	21	42%	22	44%	4	8%	3	6%	0	0%
24.- Dedica tiempo para involucrarse con las tareas que implican el manejo de información organizacional	17	34%	20	40%	10	20%	2	4%	1	2%
26.- Se siente motivado hacia el logro de las metas establecidas a través de su satisfacción laboral	15	30%	21	42%	9	18%	3	6%	2	4%
29.- Cotidianamente, tiene disposición a aprender nuevas competencias en su área de trabajo	37	74%	10	20%	1	2%	0	0%	2	4%
30.- Proporciona información necesaria acerca de los cambios que se introducen en la gerencia	14	28%	20	40%	12	24%	2	4%	2	4%

Según los resultados observados en el Cuadro 13, se evidencia que el mayor índice de respuestas para el ítem N°18 se ubicó en la alternativa de acuerdo con el 44% y un 42% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo; asimismo, el 6% expreso estar en desacuerdo con la habilidades usadas para comunicarse con las demás personas, por lo que se evidencia una predisposición por parte del encuestado hacia el resto del equipo o una falla en el proceso de emisión del mensaje, tal como se muestra el gráfico 23 según resultados obtenidos en el cuadro 13:

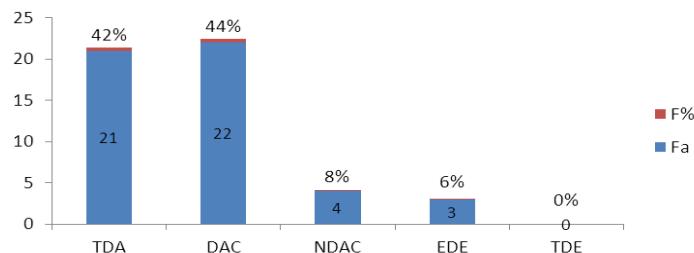


Gráfico 23. “Distribución del Indicador: Actores de la Comunicación - Ítem N°18”

Al mismo tiempo, el 40% de los encuestados opinó para el ítem N°24 estar de acuerdo con el tiempo dedicado por los participantes para involucrarse con las tareas que implican el manejo de información de la organización, un 34% expresó estar totalmente de acuerdo; y un 2% estuvo en total desacuerdo con el tiempo invertido porque en oportunidades les genera re trabajó dentro de su jornada laboral, lo que hace necesario chequear la información y la forma de transmitir la misma para optimizar el tiempo, según se ilustra en el gráfico 24:

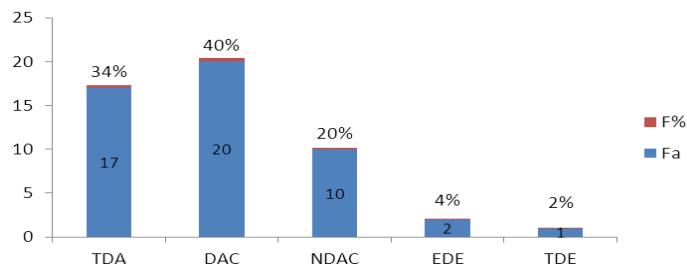


Gráfico 24. “Distribución del Indicador: Actores de la Comunicación - Ítem N°24”

Los resultados arrojados para el ítem N°26, tal como se observa en el cuadro 13, señala que un 42% de los encuestados opinan estar de acuerdo con la forma de motivar al personal hacia el logro de las metas del departamento. Sin embargo, un 18% indicó que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 6% expreso estar en desacuerdo y un 4% en total desacuerdo. De esta manera, se refleja que este ítem requiere de atención para alcanzar un mayor nivel de efectividad y ofrecer al personal un proceso dinámico que invite a participar en la dirección de acciones, así como se muestra el gráfico 25:

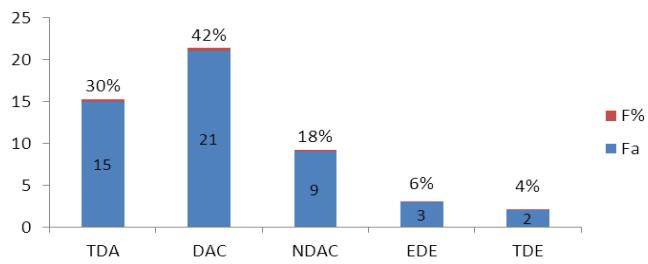


Gráfico 25. “Distribución del Indicador: Actores de la Comunicación - Ítem N°26”

Por otra parte, el ítem N°29 presento para los datos obtenidos el 74% en la alternativa de estar totalmente de acuerdo, mientras el 2% emitió como respuesta estar totalmente en desacuerdo; por lo que se puede decir que el personal posee la disposición a aprender nuevas competencias en su área de trabajo, si se le brindase la oportunidad de mejora para un mayor nivel de satisfacción en lo personal, según se muestra en el gráfico 26 de acuerdo a los resultados del cuadro 13:

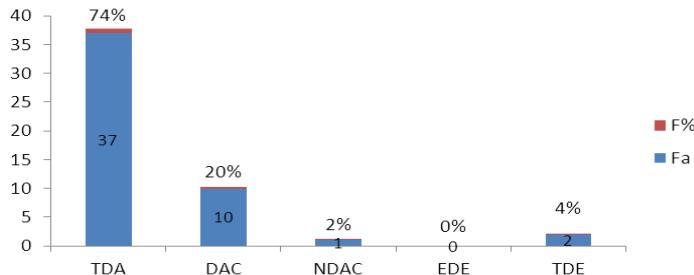


Gráfico 26. “Distribución del Indicador: Actores de la Comunicación - Ítem N°29”

Por último, los resultados obtenidos evidencian que para el ítem N°30 que el 40% de los encuestados opinan estar de acuerdo y el 28% de los mismos opinan estar totalmente de acuerdo; con los cambios realizados dentro de la Gerencia Media del CCB. Mientras un 4% opinan estar en desacuerdo y total desacuerdo, lo cual conlleva a focalizar que un 24% de los encuestados se ubican es la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, haciendo necesario la evaluación o forma en la que se realiza la propagación de la información acerca de los cambios existentes en la gerencia, tal como se muestra en el gráfico 27, a continuación:

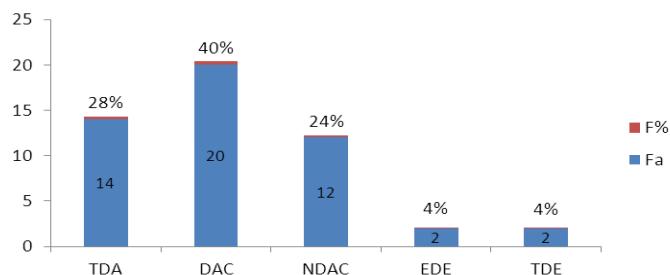


Gráfico 27. “Distribución del Indicador: Actores de la Comunicación - Ítem N°30”

Interpretación:

Se evidencia que en la distribución de frecuencia del indicador actores perteneciente a la dimensión interpersonal según cada integrante de la Gerencia del Centro de Contacto (CCB), que los porcentajes de respuesta apuntaron en el mayor de los casos a estar totalmente de acuerdo con las acciones, tareas y metas planteadas por parte del personal y su participación dentro de las labores cotidianas; considerando que existe una disposición a aprender nuevas competencias dentro del Gerencia del CCB.

Sin embargo, es necesario validar los niveles de información que se generan en la gerencia, ya que un 24% opinó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; por lo que es necesario revisar si el emisor del mensaje está cumpliendo con el papel de informar de forma clara y precisa al receptor a fin de que le permita favorecer en los miembros del equipo la retroalimentación, la confidencialidad, la potencialidad, el tiempo y espacio para lograr una comunicación eficaz.

Cuadro 14

Distribución de Frecuencias del Indicador: Tipos de Comunicación

Ítems: Tipos	TDA		DAC		NDAC		EDE		TDE	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
19.- Mantiene permanentemente en sus relaciones una interacción recíproca entre dos o más de sus compañeros	23	46%	18	36%	8	16%	1	2%	0	0%
21.- Utiliza regularmente la comunicación de tipo verbal para favorecer la comprensión de los mensajes emitidos por la gerencia	19	38%	21	42%	9	18%	1	2%	0	0%
22.- Sustituye la comunicación de tipo no verbal por la comunicación electrónica	12	24%	21	42%	13	26%	2	4%	2	4%
32.- Usted participa de las acciones que contribuyen a ofrecer soluciones a los problemas de la Gerencia Media del CCB	9	18%	18	36%	15	30%	4	8%	4	8%

Según los resultados obtenidos en el Cuadro 14, se evidencia que en el ítem N°19 el 46% de los encuestados opinan estar totalmente de acuerdo con la afirmación

de que mantienen permanentemente en sus relaciones una interacción recíproca entre dos o más de sus compañeros dentro de la Gerencia Media del CCB. Sólo un 2% expresa estar en desacuerdo, con la relación entre dos o más compañeros, lo que permite pensar que las fallas pueden ser netamente de interés, tal como se muestra en el gráfico 8 de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 14:

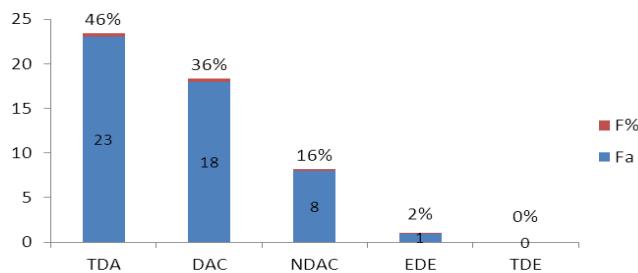


Gráfico 28. “Distribución del Indicador: Tipos de Comunicación - Ítem N°19”

Asimismo, el 42% de los encuestados para el ítem N°21 optaron por la alternativa de estar de acuerdo, con la comunicación de tipo verbal la cual se expresa en palabras, a fin de favorecer la comprensión de los mensajes. Sin embargo, el 2% opinó estar en desacuerdo, lo que demuestra que la comunicación expresada en forma verbal permite favorecer la comprensión del mensaje emitido entre los miembros de la gerencia, tal como se muestra el gráfico 29, a continuación:

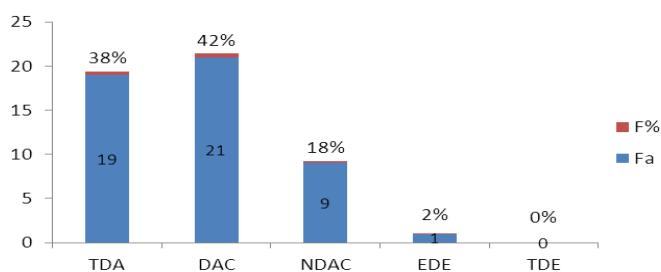


Gráfico 29. “Distribución del Indicador: Tipos de Comunicación - Ítem N°21”

Al mismo tiempo, el 42% de los encuestados opinaron para el ítem N°22 estar de acuerdo con la sustitución de la comunicación no verbal que emplea el contacto visual, los gestos, las expresiones, los movimientos y la postura corporal por la comunicación electrónica. Sin embargo, el 4% de los encuestados opinó estar en desacuerdo y al mismo tiempo en total desacuerdo; lo que indica que la comunicación

persona a persona está siendo sustituida por la tecnología trayendo consigo la falta de espacios de interacción entre los miembros de la Gerencia Media del CCB, según se ilustra en el gráfico 30, a continuación:

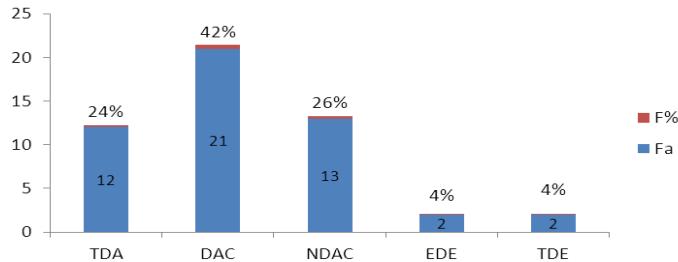


Gráfico 30. “Distribución del Indicador: Tipos de Comunicación - Ítem N°22”

Por otra parte, en el ítem N°32 el 36% de los encuestados opinan estar de acuerdo con la participación en las acciones que permiten ofrecer soluciones a problemas existentes dentro de la Gerencia Media del CCB, Sin embargo, el 30% de los encuestados nos señalaron que no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4% opina estar totalmente en desacuerdo; lo que reseña la importancia de buscar estrategias para generar una mayor interacción del personal en los problemas existentes de la gerencia, con la finalidad de proponer soluciones efectivas.

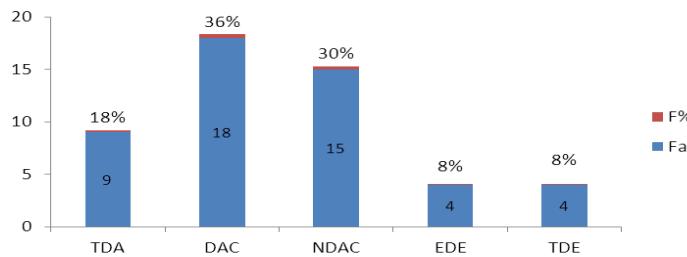


Gráfico 31. “Distribución del Indicador: Tipos de Comunicación - Ítem N°32”

Interpretación:

Se evidencia que una parte significativa de la población está de acuerdo con los tipos de relaciones interpersonales existentes en la Gerencia Media del CCB, sin embargo, un porcentaje de la población comprendido entre un 16% y un 30% de la misma manifestó no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la comunicación de tipo verbal y no verbal, lo cual lleva a analizar si es realmente usada de manera adecuada según la información.

No obstante, un alto porcentaje de la población señala que existe una comunicación reciproca, pero no se debe descuidar que el equipo señala que no contribuyen con las soluciones a los problemas existentes. Ante los resultados obtenidos, es resaltante mencionar que la comunicación es reciproca entre los miembros de la gerencia, las manifestaciones de tipo verbal son usadas de forma efectiva y la comunicación no verbal es vista de forma retórica como aquella que le contra resta importancia a la verbal, aún considerando que las redes electrónicas ofrecen nuevos patrones de comunicación organizacional.

Por último, es importante mencionar la necesidad de generar la participación de todo el equipo de la gerencia en temas extraordinarios, permitiendo ofrecer alternativas o soluciones a problemas actuales del departamento, por lo que la tecnología puede afectar significativamente la participación de los miembros para proponer ideas efectivas y en tal sentido, debe tomarse las previsiones para fomentar cambios que contribuyan al logro de las metas a partir de la aceptación de esos nuevos elementos como la tecnología.

Cuadro 15

Distribución de Frecuencias del Indicador: Mensajes en la Comunicación

Ítems: Mensajes	TDA		DAC		NDAC		EDE		TDE	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
20.- Se ajustan los mensajes a los canales regulares establecidos en la Gerencia Media del CCB	18	36%	24	48%	7	14%	1	2%	0	0%
23.- Promueve la práctica de un lenguaje preciso que puede ser comprendido por pares, superiores u otras personas	24	48%	21	42%	3	6%	2	4%	0	0%
28.- Se siente motivado a plantear iniciativas que propicien el abordaje de asuntos de interés en el departamento	13	26%	22	44%	9	18%	2	4%	4	8%
31.- Siente que se respeta su opinión e ideas en su equipo de trabajo	16	32%	15	30%	10	20%	5	10%	4	8%
34.- Por lo general, recibe asesoría que permiten alcanzar mayor efectividad en las tareas y responsabilidades del Departamento	22	44%	20	40%	5	10%	3	6%	0	0%

De acuerdo a los resultados expuestos en el Cuadro 15, se evidencia que para el ítem N°20 el 48% de los encuestados opinaron estar de acuerdo y el 36% estar totalmente de acuerdo; mientras un 2% de los encuestados estuvieron en desacuerdo, con los canales regulares utilizados dentro de la gerencia para emitir los mensajes necesarios hacia el personal, tal como se muestra a continuación en el gráfico 32:

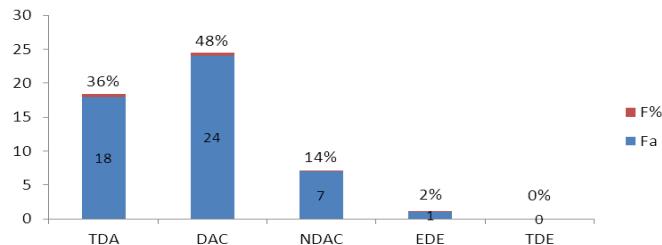


Gráfico 32. “Distribución del Indicador: Mensajes en la Comunicación - Ítem N°20”

Asimismo, el 48% de los encuestados opinan estar totalmente de acuerdo con la práctica del lenguaje utilizado, el cual es de fácil comprensión por parte de la gerencia y supervisión en el ítem N°23, mientras el 4% opina estar en desacuerdo, con el lenguaje usado. Por tanto, se hace necesario chequear si la transmisión del mensaje cumple con la eficacia para verificar su interpretación y a su vez manejar la transmisión del mensaje para lograr el objetivo de la información, tal como se ilustra en el gráfico 33, a continuación:

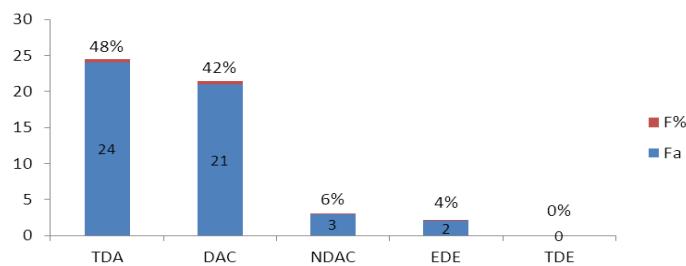


Gráfico 33. “Distribución del Indicador: Mensajes en la Comunicación - Ítem N°23”

Asimismo, el 44% de los encuestados opinan estar de acuerdo para el ítem N°28, mientras el 4% opino estar en desacuerdo y al mismo tiempo en total desacuerdo con el mismo resultado; lo cual nos lleva a verificar si las iniciativas planteadas por el personal, a fin de tratar asuntos de interés, ya que 18% de los encuestados no se encontró ni de acuerdo, ni en desacuerdo con los asuntos del

departamento, lo que hace importante resaltar el proceso de comunicación para recibir y transmitir el mensaje, a continuación se ilustra el gráfico 34:

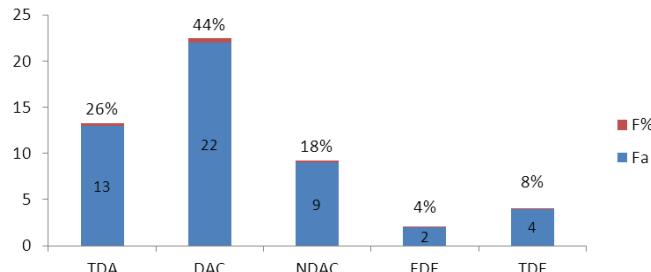


Gráfico 34. “Distribución del Indicador: Mensajes en la Comunicación - Ítem N°28”

Por otra parte, en el ítem N°31 el 32% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo y un 30% de los encuestados opinaron estar de acuerdo, con que se respeta la opinión e ideas del equipo de trabajo; un 20% indicó estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, un 10% opinó estar en desacuerdo y un 4% opinó estar en total desacuerdo.

Por tanto, es necesario verificar que ha sucedido con el 48% de los encuestados los cuales se encuentran en los niveles más bajos, que expresan que su opinión o ideas no son consideradas por el equipo. Siendo así, es necesario chequear las estrategias para que el departamento logre emitir su posición acerca de un tema en específico o de interés, tal como se ilustra en el gráfico 35:

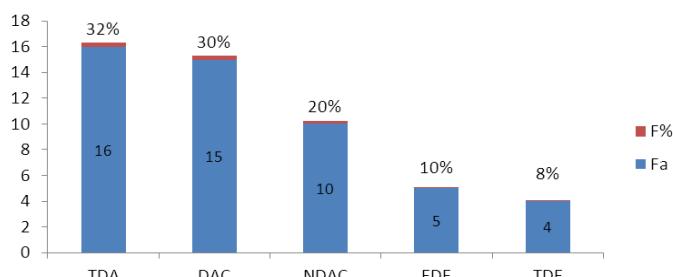


Gráfico 35. “Distribución del Indicador: Mensajes en la Comunicación - Ítem N°31”

Por otra parte, en el ítem N°34 el 44% de los encuestados opinó estar totalmente de acuerdo, mientras el 40 indicó estar de acuerdo. Sin embargo, un 16% de la población encuestada se encuentra entre ni de acuerdo, ni en desacuerdo y en

desacuerdo con las asesorías ofrecidas para el cumplimiento de las tareas y responsabilidades; dentro del departamento, con la finalidad de alcanzar la mayor efectividad en la labor realizada. Lo que lleva a considerar nuevas acciones para ofrecer las asesorías necesarias y claras para el cumplimiento de las metas, como se ilustra en el gráfico 36, de acuerdo a los resultados del cuadro 15:

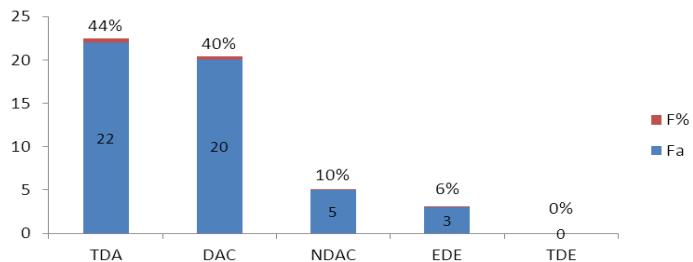


Gráfico 36. “Distribución del Indicador: Mensajes en la Comunicación - Ítem N°34”

Interpretación:

Se evidencia para el cuadro N° 15 el cual nos señala los resultados de la población según el tópico de mensajes en función con las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, que el lenguaje empleado para la transmisión del menaje es efectivo, los niveles de compromiso y apoyo dentro del equipo se ven reflejados en lo que respecta a las tareas y responsabilidades de sus miembros, considerando que dichos mensajes se adaptan a los canales establecidos por la gerencia.

Sin embargo, es necesario hacer énfasis en las actividades que motiven al personal en lo que respecta a sistemas de información con la idea de generar interés en personal por la información que se recibe, y por último, es importante chequear los niveles de respeto y confidencialidad ante las ideas suministradas por el personal, con el único fin de proporcionar una mejorar dentro del clima de trabajo y mantener la armonía entre cada uno de sus miembros para favorecer significativamente a la Gerencia Media del CCB.

Cuadro 16

Distribución de Frecuencias del Indicador: Contexto en la Comunicación

Ítems: Contexto	TDA		DAC		NDAC		EDE		TDE	
	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%	Fa	F%
25.- Prefiere adecuar los canales de comunicación formal (Revista, correo electrónico, cara a cara) dependiendo del receptor	17	34%	22	44%	8	16%	2	4%	1	2%
27.- Sigue los canales regulares dentro de Gerencia Media del CCB	32	64%	15	30%	3	6%	0	0%	0	0%
33.- Se involucra permanentemente con todo el equipo de la gerencia para generar nuevas ideas y proyectos	7	14%	18	36%	16	32%	5	10%	4	8%

De acuerdo a los resultados expuestos en el Cuadro 16, se evidencia que el 44% de los encuestados opinan estar de acuerdo con el uso formal de la comunicación entre los miembros de la Gerencia Media del CCB. Sin embargo, un 16% no estuvo ni en acuerdo, ni en desacuerdo con la información, un 4% en desacuerdo y un 2% expresó estar total desacuerdo, por lo que se hace necesario verificar las fallas existentes para alcanzar con éxito la comunicación y su eficacia en información.

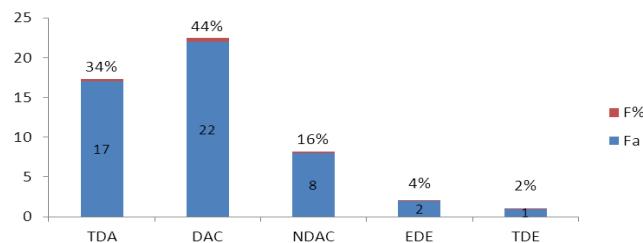


Gráfico 37. “Distribución del Indicador: Contexto en la Comunicación - Ítem N°25”

Por otra parte, el ítem N°11 nos refleja que el 64% de los encuestados opinan estar totalmente de acuerdo con los canales regulares utilizados dentro de la Gerencia Media del CCB, y un 6% opino que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo; con la forma de realizar la comunicación de información con el propósito de propiciar una continuidad de los mismos a fin de respetar los niveles gerenciales dentro de la organización, tal como se muestra en el gráfico 38:

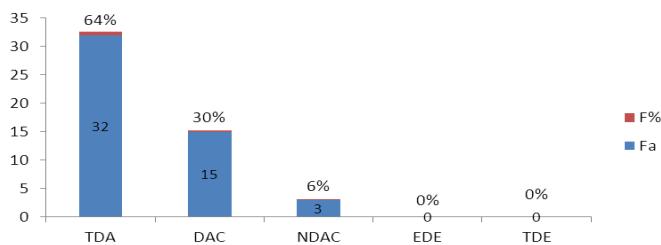


Gráfico 38. “Distribución del Indicador: Contexto en la Comunicación - Ítem N°27”

Por último, considerando los resultados expuestos en el Cuadro 16, se evidencia que para el ítem N°33 el 36% de los encuestados opinaron estar de acuerdo, el 32% estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, un 14% estuvo totalmente de acuerdo con la relación existente dentro de la gerencia con los diferentes departamentos que la conforman con la finalidad de generar nuevas ideas y acciones de mejora.

Sin embargo, un 10% se mantuvo en desacuerdo y un 8% de los encuestados opinaron estar en total desacuerdo; por lo que se hace considerable este ítem a fin de que el personal pueda emitir e involucrarse dentro de las actividades, proyectos e ideas dentro de la Gerencia Media del CCB para el alcance de los objetivos y metas propuestas, así como se muestra en el gráfico 39:

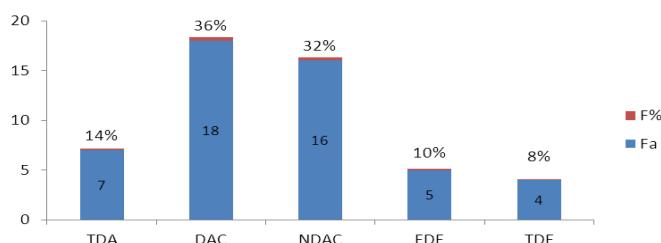


Gráfico 39. “Distribución del Indicador: Contexto en la Comunicación - Ítem N°33”

Interpretación:

Para culminar con el ciclo de interpretaciones de resultados, se evidencia para el Cuadro N° 16 una parte significativa de la población ofreció como respuesta estar totalmente de acuerdo con los canales regulares usados ante situaciones presentadas con referencia al contexto dentro de las relaciones interpersonales existentes en la Gerencia Media del Centro Bancaribe (CCB).

No obstante, el equipo señaló con un 36% estar de acuerdo con el contexto empleado y con un 32% no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la inclusión de todo el personal de la gerencia para generar nuevas ideas y proyectos, lo cual lleva a verificar que tipo de situaciones se pueden suscitar para hacer que el personal participe de manera significativa de las actividades, con el fin de alcanzar mayor nivel de comprensión de casos y responsabilidad por parte del personal adscrito a la Gerencia Media del CCB para afianzar relaciones duraderas entre el equipo.

Interpretación Global:

Considerando las interpretaciones anteriores, es necesario señalar que dentro de las barreras de comunicación se destacaron en primer lugar, aquellas provocadas en el individuo por incomodidad física, distracciones visuales, interrupciones y ruidos en lo que se refiere al espacio físico; y en segundo lugar, todas aquellas relacionadas con la forma en la que se comunican, ligadas con el lenguaje y la cultura de la organización, las cuales señalan el lenguaje empleado y el idioma utilizado según la cultura organizacional existen dentro de la Institución.

Por ello, considerando la participación del personal en lo que respecta a este punto, se encontró un gran volumen porcentual manifestado por los participantes, quienes expresaron que los espacios individualistas que se dan dentro del departamento pueden afectar el desempeño comunicacional de sus integrantes; lo cual viene a representar un aspecto negativo que lleva a considerar para esta investigación una propuesta de formación comunicacional.

Considerando los aspectos señalados anteriormente, el propósito es ofrecer estrategias, técnicas de trabajo y recursos que permitan fortalecer el adecuado desenvolvimiento de los integrantes del departamento a través de los diferentes medios de comunicación más empleados dentro de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe.

Por último, es importante señalar la necesidad de alcanzar una comunicación eficaz, que lleve a considerar las interpretaciones individuales, así como los elementos, procesos y sistemas existentes que faciliten a sus participantes a propiciar

acuerdos y nuevas interpretaciones para alcanzar los objetivos, y a través del análisis de las consecuencias, alcanzar las metas individuales y grupales dentro del departamento, las cuales puedan darse dentro del proceso de comunicación entre el personal.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

PROPUESTA DE FORMACIÓN DIRIGIDA A LA GERENCIA MEDIA PARA FAVORECER EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE CONTACTO BANCARIBE (CCB)

Presentación

A continuación se presenta la segunda fase del proyecto factible referida a la elaboración de la propuesta, la cual se fundamenta en los resultados obtenidos en la primera fase o fase diagnóstica y tiene como meta la elaboración de la propuesta de formación dirigida a la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB), que permita fortalecer y optimizar el proceso comunicacional.

Fundamentación

Esta propuesta de formación se inserta en el campo de la gerencia educacional en el contexto de una organización de servicios, específicamente, en la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB) y pretende contribuir a superar las barreras comunicacionales detectadas en el diagnóstico y favorecer la capacidades individuales y grupales para manetener un clima laboral fluído.

En este orden de ideas, se sustenta teóricamente según Musgrave y Anniss (1997) en la teoría de las relaciones humanas, debido a que comprende el ambiente operacional mediante una apreciación de las relaciones, que se rige por cuatro principios fundamentales: (a) el medio social y económico, (b) el mecanismo de desarrollo de las relaciones, (c) la capacidad de adaptación y (d) las presiones sociales, económicas y físicas; los cuales están vinculados al proceso de formación

como una herramienta clave para la gestión del talento humano en cualquier organización.

Al respecto, Siliceo (2004) afirma que la formación debe ser concebida como una inversión en una organización, por consiguiente, deberá dejar de ser gestionada como cualquier otra inversión, para garantizar la eficacia de sus miembros en términos profesionales.

De allí que un gerente tiene el deber de asumir las acciones gerenciales que considere pertinente, para dar respuesta a las demandas existentes en su entorno y en su ambiente interno para poder gestionarlo como el activo más valiosos de una organización, en este caso, de servicios.

En consecuencia, la formación tal como lo plantea Babot (2010) se asume como un aprendizaje innovador y de mantenimiento, organizado y sistematizado a través de experiencias planificadas, para transformar los conocimientos, técnicas y actitudes de las personas hacia el proceso de la comunicación.

En tal sentido, Robbins (2004) señala que la comunicación es un proceso que debe considerar la transferencia como la comprensión del significado, por lo tanto, un proceso de formación dirigida a una gerencia media, surge como una necesidad institucional con la intención de generar cambios y favorecer la integración entre sus miembros.

Sin embargo, el diagnóstico realizado evidenció lo que denomina Gordon (1997) como barreras de la comunicación, las cuales son restricciones o limitaciones presentadas dentro o entre las etapas del proceso de comunicación; por lo que se reduce la probabilidad de alcanzar un proceso exitoso, considerando que son distorsiones que dificultan el entendimiento entre el emisor y el receptor de la información.

Es importante destacar que autores como Robbins y Coulter (2005) señalan que las organizaciones de servicio deben asegurarse de que los empleados que interactúan con los clientes que se comunican con ellos realicen su labor de manera adecuada y eficaz; reconociendo los tres componentes de cualquier proceso de entrega de servicio: el cliente, la organización y el autor individual que presta el

servicio. Por tanto, es necesario señalar que la calidad de la interacción interpersonal con el cliente y el empleado que ofrece dicho servicio debe ser el punto clave para cumplir con las expectativas y asegurarse de contar con la información necesaria para atender al cliente en forma eficaz y eficiente,

Tiempo de Entrenamiento

El tiempo previsto para el desarrollo de la propuesta dentro de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB), sería de ocho (8) horas considerando una planificación de dos (2) mañanas o dos (2) tardes auspiciado por la tesista.

Sujetos Participantes

Personal adscrito a la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB), agentes de servicios, agente de ventas, supervisores, analistas, oficinistas, coordinadores, facilitador y la autora de la investigación.

Actividades Previas

En esta fase se realizará la promoción del taller a través de anuncios en carteleras informativas, envíos de correos informativos, afiches ubicados en cada estación de trabajo y por último, la invitación formal por parte de la autora al taller para favorecer el proceso de comunicación organizacional del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).

Estrategias

Dentro del desarrollo de la propuesta se manejarán técnicas como: dinámicas de rompehielos, dinámicas de grupo, comunicación formal e informal, discusiones en mesas de trabajo, reflexión y feedback. Así como la creación de medios internos:

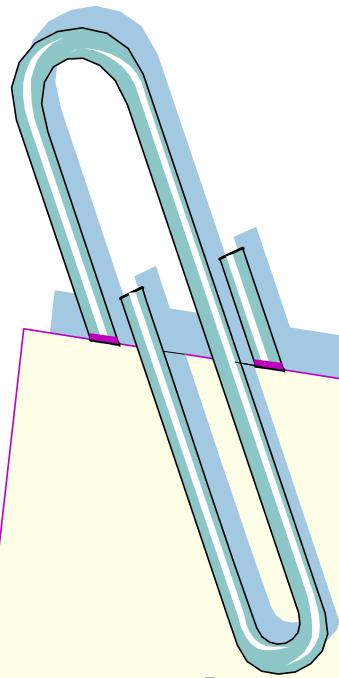
blogs, boletines informativos a través de intranet (correo institucional) y promoción de espacios informales, que permitan la inclusión de un medio de comunicación virtual en el tema de la comunicación organizacional, considerando códigos compartidos para integrar los grupos de esta Gerencia Media y promover esta iniciativa en el resto de los departamentos.

Procedimiento

Se realizaran notificaciones dirigidas a la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB), con la finalidad de organizar grupos, realizar las invitaciones al taller a través de correo electrónico, carteleras, dípticos y de tipo verbal a todo el personal del CCB. Con el objetivo de efectuar la planificación de refrigerios y material didáctico para el taller.

Contenido de la Propuesta

Referidos al marco institucional de Bancaribe como una institución de servicios, con la finalidad de conocer su reseña histórica. Asimismo, tópicos referentes a la comunicación como proceso para fortalecer los mismos dentro de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).



Cronograma de Planificación para la Propuesta





Facilitadora: Zurelis Ramírez	Cedula de Identidad: 16.097.658	Tema: Proceso de Comunicación
Fecha Tentativa: Junio	Dirigido a: Gerencia del Centro de Contacto Bancaribe	

Presentación de la Propuesta

Las personas siempre han sido esenciales para las organizaciones, pero su importancia estratégica con el paso de los años está en aumento en las instituciones actuales cuyo desarrollo se basa en el conocimiento. De ahí, la interpretación de Bohlander, Snell y Sherman (2001) la cual señala que el éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y las destrezas de los trabajadores; en especial en la medida en la que ayudan a establecer un conjunto de aspectos primordiales que los diferencian de las competencias. Considerando que el talento de los empleados es valioso y organizado, por ello, una empresa o institución puede alcanzar ventajas competitivas si se apoyan en las personas que las conforman y uno de los factores principales para el éxito de las metas y objetivos no es otro que: *La Comunicación*.

Por tal motivo, el desarrollo de la presente propuesta, está orientado fundamentalmente hacia un análisis sintetizado de los aspectos más relevantes de la comunicación existentes dentro de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB), con la finalidad de desarrollar un taller de formación para los empleados que permita reforzar y aclarar los puntos más relevantes de la comunicación, que ayuden a afianzar las relaciones existentes entre el personal que allí labora, con el propósito de generar nuevas ideas y ofrecer recomendaciones para las actividades actuales y futuras de la gerencia.

Estrategias para la Propuesta

Dentro del desarrollo de la propuesta se manejarán técnicas como: dinámicas de rompehielos, dinámicas de grupo, comunicación formal e informal, discusiones en mesas de trabajo, reflexión, feedback y plenaria.



Momentos a ser Desarrollados

Objetivo: Ofrecer formación al personal de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB) en el aspecto comunicacional para la optimización de resultados dentro de las actividades programadas en el Departamento.

MOMENTOS	PROPÓSITOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	META
Nº1 Sensibilización en el Manejo de los procesos comunicativos	Impulsar el proceso de sensibilización en el participante, a fin de que favorezca la apropiación de los conocimientos y herramientas para fortalecer sus actitudes, aptitudes, valores y creencias	Presentación: -Bancaribe -Su historia -Misión -Visión -Valores -Estructura actual -La eficacia y eficiencia en la Gerencia Media del CCB	-Dinámica “Baile de Presentación” -Círculos de Trabajo en equipo -Discusión grupal -Notificaciones	-Espacio físico -Hojas Blancas -Lápices -Cinta adhesiva (Tirro) -Grabadora	Establecer relaciones cercanas entre los participantes del taller y la institución.

MOMENTOS	PROPOSITOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	META
Nº2 Presentación del Taller de Formación Comunicacional	Ofrecer los resultados del diagnóstico para el desarrollo del taller dentro d Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe	- Diagnóstico de la Investigación	-Lluvia de Ideas -Discusión en foro	-Refrigerios (20min) -Agua -Material Impreso -Equipos audiovisuales	Dar a conocer el diagnóstico inicial que conllevó a la elaboración del taller
Nº3 Manejo del Proceso de Comunicación (I Parte)	Facilitar el manejo conceptual, procedimental y actitudinal del proceso de comunicación	-Definición de Comunicación -Elementos de la Comunicación -Tipos de Comunicación -El monitoreo en vivo y el manejo de la información -El flujo de la información - Retroalimentación	-Dinámica: "La Pelota Preguntóna" -Torbellino de Ideas	-Equipos audiovisuales -Tres pelotas -Un silbato -Fichas de cartón TIEMPO DE DINÁMICA Duración:30min	Detallar de forma conceptual, procedimental y actitudinal definiciones y elementos del proceso de comunicación

MOMENTOS	PROPOSITOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	META
Nº4 Manejo del Proceso de Comunicación (II Parte)	Facilitar el manejo conceptual, procedural y actitudinal del proceso de comunicación	-Funciones de la Comunicación -Barreras Comunicacionales -Medios para una comunicación eficaz -El correo electrónico como reforzador de formación e información	-Dinámica: “Pintando Muros” -Lluvia de Ideas	-Equipos audiovisuales -Lápices -Marcadores -Láminas de Papel Bond	Clarificar las funciones para cumplir un proceso de comunicación y destacar las barreras comunicacionales existentes.
				TIEMPO DE DINÁMICA Duración:30min	
Nº5 Habilidades y Destrezas en el Manejo Conceptual	Revisar los conocimientos adquiridos en el aspecto de comunicación	-Proceso de Comunicación	-Dinámica: “La Liga del Saber” -Torbellino de Ideas	-Equipos audiovisuales	Verificar la eficacia del contenido cuyo aspecto primordial es el proceso de comunicación
				TIEMPO DE DINÁMICA Duración:30min	

MOMENTOS	PROPOSITOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	META
Nº6 Evaluación del Taller y Entrega de Certificados	Evaluar la efectividad del Taller de Formación Comunicacional en la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe	-Evaluar la efectividad del: Facilitador, Participantes, Logística y Resultados	-Dinámica: “Mensajes Positivos”	-Equipos audiovisuales -Certificados Impresos (Ver Modelo)	Cierre de Actividades Programadas



Dinámicas de la Propuesta



MOMENTO:

INICIAL

DINÁMICA # 0:

“COMO CONOCERSE EN TRÍOS MENTIROSO”

OBJETIVO: Crear un ambiente adecuado para que los miembros de un grupo recién formado comiencen a relacionarse entre sí.

TIEMPO: 30 Minutos.

MATERIAL: Ninguno.

TAMAÑO DEL GRUPO: 21 Participantes. Dividido en siete (7) subgrupos de tres (3) participantes

LUGAR: Aula Normal. Un salón amplio, que permita que los tríos formados no interfieran en su comunicación.

DESARROLLO:

Se forman los tríos. La única regla a observar consiste en que no se conozcan las personas integrantes del trío. Los miembros de cada trío se llamarán "A", "B" y "C".

Fase Uno: El participante "A" tomará tres minutos para contar a "B" y "C", tanto como desee acerca de sí mismo, pero incluyendo algunas mentiras sobre sí mismo y su historia personal. El participante "B" repite este proceso. El participante "C" repite este proceso.

Fase Dos: Los participantes "B" y "C" toman tres minutos para decir a "A" lo que le oyeron decir y lo que ellos infieren que es verdad y lo que es mentira de lo que "A" dijo. Los participantes "C" y "A" repiten este proceso con relación a "B". Los participantes "A" y "B" repiten el proceso con relación a "C".

El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Tomado de: <http://www.gerza.com/dinamicas/dinamicas.html>

Adaptado por: Zurelis L. Ramírez B.

MOMENTO: I

DINÁMICA # 1: “BAILE DE PRESENTACIÓN”

OBJETIVOS: Integrarse en equipo a partir de conocerse e identificar objetivos o intereses comunes. Concientizar cómo los intereses personales provocan la formación de subgrupos dentro de un equipo de trabajo. Identificar las expectativas de los participantes hacia el curso.

TIEMPO: Duración: 40 Minutos

MATERIAL: Fácil Adquisición

Una hoja de papel carta blanco para cada participante. Lápices para cada participante. Alfileres o cinta adhesiva para el grupo. Una grabadora para el grupo.

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Aula Normal

Un salón amplio bien iluminado acondicionado con butacas móviles y que los participantes puedan escribir.

DESARROLLO:

El Facilitador plantea una pregunta específica como por ejemplo: ¿Qué es lo que más le gusta del trabajo que realiza? ; ¿Cuál es su mayor habilidad en el trabajo?, etc.

Les indica a los participantes que escriban en la hoja de papel su nombre y la respuesta a la pregunta que se formuló, y se la prenda con alfileres o cinta adhesiva en el pecho o en la espalda. El Facilitador explica a los participantes que pondrá música y deberán bailar al ritmo de ésta, dando tiempo para ir encontrando personas que tengan respuestas semejantes o iguales a las propias.

Conforme se van encontrando personas con respuestas afines deberán cogerse del brazo y continuar bailando y buscando nuevos compañeros que puedan integrar el grupo. Cuando la música pare se dará un corto tiempo para que intercambien entre sí el porqué de la respuesta de sus hojas.

Al término de éste periodo cada grupo expone en plenaria con base a qué afinidad se conformó. Las personas que estén solas exponen igualmente su respuesta. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Tomado de: <http://www.gerza.com/dinamicas/dinamicas.html>

Adaptado por: Zurelis L. Ramírez B.

MOMENTO: III

DINÁMICA # 2: “LA PELOTA PREGUNTONA”

OBJETIVOS: Identificar a los participantes. Descubrir sus gustos y aficiones. Romper las tensiones propias del primer momento. Facilitar la participación de todos.

TIEMPO: 30 Minutos

MATERIAL: Fácil Adquisición

Una pelota o varias si el grupo es muy numeroso. Tarjetas 3x5 con preguntas. Cinta adhesiva. Una campana o silbato.

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Instalaciones Especiales

Un jardín o cancha donde los participantes puedan desplazarse libremente.

DESARROLLO:

Antes del evento, el Facilitador prepara varias tarjetas con diferentes tipos de preguntas relativas al objetivo que se busque en la dinámica. El Facilitador forma a los participantes en círculo.

Les indica que deberán ir pasándose la pelota a la vez que entonaran una canción. Esta puede ser escogida por el Facilitador o por el grupo. Cuando el Facilitador crea conveniente hará sonar la campana o el silbato, esta señal indicará que deben detenerse.

El participante que se haya quedado con la pelota deberá tomar una tarjeta y leer en voz alta la pregunta y antes de responderla dirá su nombre. El juego continúa de la misma manera hasta que se acaban todas las preguntas. En caso de que la misma persona quede otra vez con la pelota, retira otra pregunta. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

Tomado de: <http://www.gerza.com/dinamicas/dinamicas.html>

Adaptado por: Zurelis L. Ramírez B.

MOMENTO: IV
DINÁMICA # 3: “PINTANDO MUROS”

OBJETIVOS: Identificar a los participantes. Descubrir sus gustos y aficiones. Romper las tensiones propias del primer momento. Facilitar la participación de todos.

TIEMPO: 30 Minutos

MATERIAL: Fácil Adquisición

Un rotafolio o pizarrón. Lápices, reglas, lápices de carbón y goma de borrar

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

LUGAR: Instalaciones Especiales

Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para poder pegar en los muros cartulinas o papel de rotafolio para que los participantes pinten.

DESARROLLO:

El Facilitador comenta: "En ciertas épocas del quehacer nacional, los muros de las ciudades se ven cubiertos por consignas y propaganda. Se sabe que en algunos colegios se ha destinado uno de los muros interiores para que los alumnos escriban o pinten lo que se les ocurra. Se usa así con fines pedagógicos y terapéuticos. Hoy vamos a vivir esta experiencia, como ustedes pueden observar. En este muro imaginario (se indica el rotafolio o pizarrón). Cada uno elegirá un espacio y allí anotarán o dibujarán lo que gusten."

Los participantes disponen de unos minutos para pensar en qué ocuparían su espacio. El Facilitador les señala los lápices y otros materiales. Luego cada uno se acerca a rayar o dibujar su espacio en el muro. Cuando todos han terminado, el Facilitador invita a uno de los participantes para que inicie este segundo momento. Ahora se trata de comentar lo que cada uno hizo. En cada ocasión. Los demás aprovechan para hacer otras preguntas o aportar alguna observación. La dinámica continúa igual hasta que todos hayan comentado su trabajo. El último en hacerlo es el Facilitador. Cada persona inicia su participación diciendo su nombre y de dónde viene.

Al finalizar se comenta el ejercicio en grupo: ¿Qué les pareció lo que hicieron? ¿Cómo se sintieron? ¿Cómo describirían al grupo según lo que hicieron? ¿Qué descubrieron de los demás con esta dinámica? ¿Qué dedicaría anotarán en el muro para el grupo? El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

Tomado de: <http://www.gerza.com/dinamicas/dinamicas.html>

Adaptado por: Zurelis L. Ramírez B.

MOMENTO:

V

DINÁMICA # 4:

“LA LIGA DEL SABER (REFORZAR INFORMACIÓN)”

OBJETIVOS: Reforzar el aprendizaje de un tema. Evaluar la comprensión de un tema.

TIEMPO: 30 Minutos

MATERIAL: Ninguno

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

Dividido en subgrupos de cuatro (4) a cinco (5) participantes.

LUGAR: Aula Normal

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupo sin que unos a otros se interrumpan.

DESARROLLO:

El Facilitador debe preparar previamente una serie de preguntas sobre el tema que desea reforzar o evaluar. El Facilitador forma subgrupos según el número de participantes. Se establece el orden de participación de los subgrupos; asimismo cada subgrupo establece el orden de participación de sus integrantes.

El Facilitador inicia con una de las preguntas que tiene elaborada. Tendrá que responder el miembro del subgrupo que le corresponda en el orden de participación. En caso que no pueda responder, los demás miembros del subgrupo tienen posibilidad de discutir entre sí para dar la respuesta. Cada subgrupo tiene tiempo límite para responder (de 1 a 3 minutos).

Cada respuesta correcta significa: dos puntos cuando es contestada por la persona que le correspondía en el subgrupo, y de un punto cuando es respondida en la segunda oportunidad del subgrupo. En caso que el subgrupo que le corresponda no contestara correctamente, cualquiera de los otros subgrupos (el que lo solicite primero), lo puede hacer y de contestarla correctamente se gana un punto.

El subgrupo que tenga el mayor número de puntos es el que gana. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Tomado de: <http://www.gerza.com/dinamicas/dinamicas.html>

Adaptado por: Zurelis L. Ramírez B.

MOMENTO: VI
DINÁMICA # 5: “MENSAJES POSITIVOS (CIERRE)”

OBJETIVOS: Permite cierto grado de catarsis al finalizar un evento formativo. Ayuda a detectar el nivel emocional al que alcanzó a llegar el grupo. Convierte una clausura o cierre de encuentro de un intercambio formal a una reciprocidad más íntima.

TIEMPO: 30 Minutos

MATERIAL: Fácil Adquisición

Diplomas o Constancias de participación.

TAMAÑO DEL GRUPO: veinte(20) participantes.

LUGAR: Aula Normal

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

DESARROLLO:

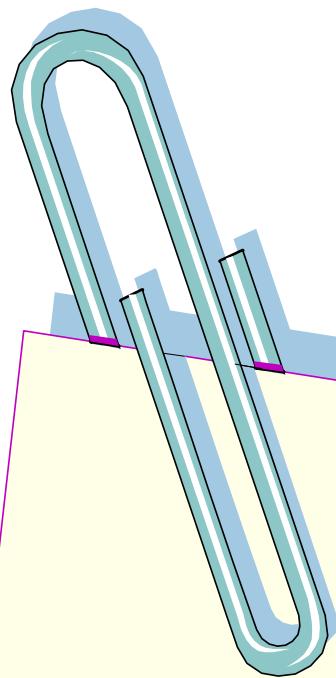
El Facilitador anuncia el término del evento. Invita al grupo a participar en una clausura más cordial y calurosa y pasa a explicar en qué consiste.

El tomará un Diploma y se lo entregará a una persona designada por él. Al entregarlo le dirá al interesado lo que aprendió gracias a su participación. Destacando los aspectos más sobresalientes de este aprendizaje en términos de descubrimientos personales significativos.

Asimismo, éste lo entregará al siguiente participante, expresándole su aprendizaje particularizado y así sucesivamente hasta el último que le referirá a todo el grupo, en conjunto, su aprendizaje. Hay que hacer hincapié al grupo de que se esfuerce en encontrar estos elementos de aprendizaje proporcionados por sus compañeros.

Se aclara que el orden de los diplomas está dispuesto por el facilitador al azar y que cualquier paradoja en la entrega de diplomas es pura coincidencia.

Tomado de: <http://www.gerza.com/dinamicas/dinamicas.html>
Adaptado por: Zurelis L. Ramírez B.



Modelo de Certificado





Certificado

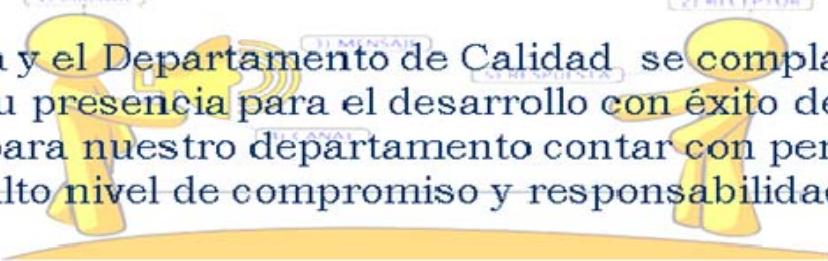
Centro de Contacto Bancaribe

Se otorga el presente certificado a:

Yenifer Quintana

Por haber participado en el Taller de Formación Comunicacional para el CCB

La Gerencia y el Departamento de Calidad se complace de haber contado con su presencia para el desarrollo con éxito de este taller. Es gratificante para nuestro departamento contar con personas con un alto nivel de compromiso y responsabilidad.



Zurelis Ramírez

Analista de Calidad

Julio Oronoz

Coordinador

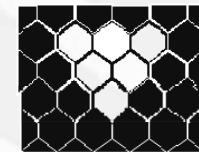
Lila Mariela de Gonzalez

Gerente





República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
“José Manuel Siso Martínez”
Subdirección de Investigación y Postgrado
Maestría en Gerencial Educacional



PROPUESTA DE FORMACIÓN DIRIGIDA A LA GERENCIA MEDIA PARA FAVORECER EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE CONTACTO BANCARIBE (CCB)

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia Educacional

Tutora: Yolibet Ollarves Levinson

Autora: Zurelis Ramirez

La Urbina, Noviembre de 2012





Bancaribe ...

Es una institución financiera privada, especializada en banca universal, que se identifica como un banco ágil, flexible e innovador, dedicado con pasión a conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, siendo eficientes en la prestación de servicios financieros integrales, dedicado así a construir con su clientela, el personal, los relacionados y con el país, una relación de confianza mutua y duradera para su compromiso con el país.

Tomado de: Fuenmayor, C. (2002) Bitácora: Nuestra Institución

Historia



- *El Banco del Caribe es fundado el 12 de febrero de 1954, con sede en Puerto Cabello, Estado Carabobo, funcionando como un instituto crediticio.*
- *En 1963 decide expandirse y cambiar su sede a Caracas. A finales del año 1997 se transforma en Banco Universal al fusionarse con sus filiales Banco de Inversión del Caribe y Fondo de Activos Líquidos del Caribe.*
- *El Banco de Desarrollo BanGente forma parte del denominado Grupo BanCaribe desde el año 1998, año en que fue fundado.*
- *Banco del Caribe, refresca su imagen, el 7 de septiembre de 2006, cambia su nombre a BanCaribe y rediseña su logo de embarcación antigua a cuatro triángulos azules que semejan un barco y su reflejo en el agua.*
- *En junio del 2009, Bancaribe abandona su sede principal ubicada en el Centro de Caracas tras adquirir una torre en el Centro Galipan, exactamente en el sector financiero de El Rosal.*

Tomado de: Fuenmayor, C. (2002) Bitácora: Nuestra Institución

Misión:



Estamos en el negocio de intermediación y distribución de soluciones financieras integrales, para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, construyendo relaciones cercanas y duraderas que generan afinidad y lealtad con la organización.



Visión:

Ser reconocidos como una institución financiera innovadora, sólida y confiable, comprometida con la excelencia y el alto desempeño, con un lugar de referencia para trabajar y crecer, que contribuye al desarrollo y bienestar de los trabajadores y del país.

Tomado de: Fuenmayor, C. (2002) Bitácora: Nuestra Institución

Valores ...



**CRECIMIENTO PERSONAL
Y PROFESIONAL**

VOCACIÓN DE SERVICIO



RESPONSABILIDAD SOCIAL

EXCELENCIA



Tomado de: Fuenmayor, C. (2002) Bitácora: Nuestra Institución

Valores ...



CONFIANZA

ESPÍRITU DE EQUIPO



RECONOCIMIENTO



CREATIVIDAD E INNOVACIÓN



Tomado de: Fuenmayor, C. (2002) Bitácora: Nuestra Institución

Valores ...



RESPETO

TRANSPARENCIA



DISPOSICIÓN



LEALTAD



Tomado de: Fuenmayor, C. (2002) Bitácora: Nuestra Institución

BANCARIBE 



Propuesta de Formación en el aspecto de **COMUNICACIÓN** para la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB)

BREVE
PRESENTACIÓN

Considerando que el talento de los empleados es valioso, difícil de imitar y organizado, por ello, una empresa o institución puede alcanzar ventajas competitivas si se apoyan en las personas que las conforman y el factor principal para el éxito de las metas y objetivos no es otro que: **La Comunicación**.

El tiempo previsto para el desarrollo de la propuesta dentro de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB), sería de ocho (8) horas considerando una planificación de dos (2) mañanas o dos (2) tardes auspiciado por la tesista.

TIEMPO DE
ENTRENAMIENTO

**PROPIEDAD
DIRIGIDA A:**

Personal adscrito a la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB), agentes de servicios, agente de ventas, supervisores, analistas, oficinistas, coordinadores, facilitador y la autora de la investigación.

En esta fase se realizó la promoción del taller a través de anuncios en carteleras informativas, envíos de correos informativos, afiches ubicados en cada estación de trabajo y por último, la invitación formal por parte de la autora al taller para favorecer el proceso de comunicación organizacional del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).

**ACTIVIDADES
PREVIAS**

PROCEDIMIENTOS

Se realizaron las notificaciones necesarias a la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe, organización de grupos, invitaciones al taller a través de correo electrónico, carteleras, dípticos y de tipo verbal a todo el personal del CCB. Planificación de refrigerios y material didáctico para el taller.



Reto a la comunicación

No me digas:



Qué soy,
qué siento,
qué pienso,
qué parezco.

Dime :

Que hice, describe
mis conductas,
como eso afecta
nuestra relación
y que puedo
(podemos)
hacer para
mejorarlo.

EL RETO a la ComUNiCACIÓN

- Presentación de Propuesta
- Lingüística
- Definición de Comunicación
- Proceso de Comunicación
- Características de la Comunicación
- Elementos de la Comunicación
- Tipos de Comunicación
- Medios de Comunicación
- Funciones de la Comunicación
- Feedback y Retroalimentación
- Barreras de la Comunicación
- El monitoreo en vivo y el manejo de la información
- Mensaje de Cierre

CONTENIDOS
DEL TALLER





Lingüística

El lenguaje estructura, ordena y secuencia nuestros pensamientos.

El lenguaje refleja la experiencia de nuestro mundo interior.

A través del lenguaje:

Creamos nuestras realidades.

Cambiamos el pasado.

Vivimos el presente.

Reinventamos el futuro.



Tomado de: Instituto Venezolano de PNL (2011) Reto a la comunicación.
[Disponible: Instituto Venezolano de PNL]



ComUNiCACIÓN

Es el proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes, y no hay comunicaciones exactas a menos que el emisor emita correctamente el mensaje y el receptor reciba este de la misma manera en que se ha dado. (Huse y Bowditch, 1976)

Es un proceso que debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado. (Robbins, 2004)

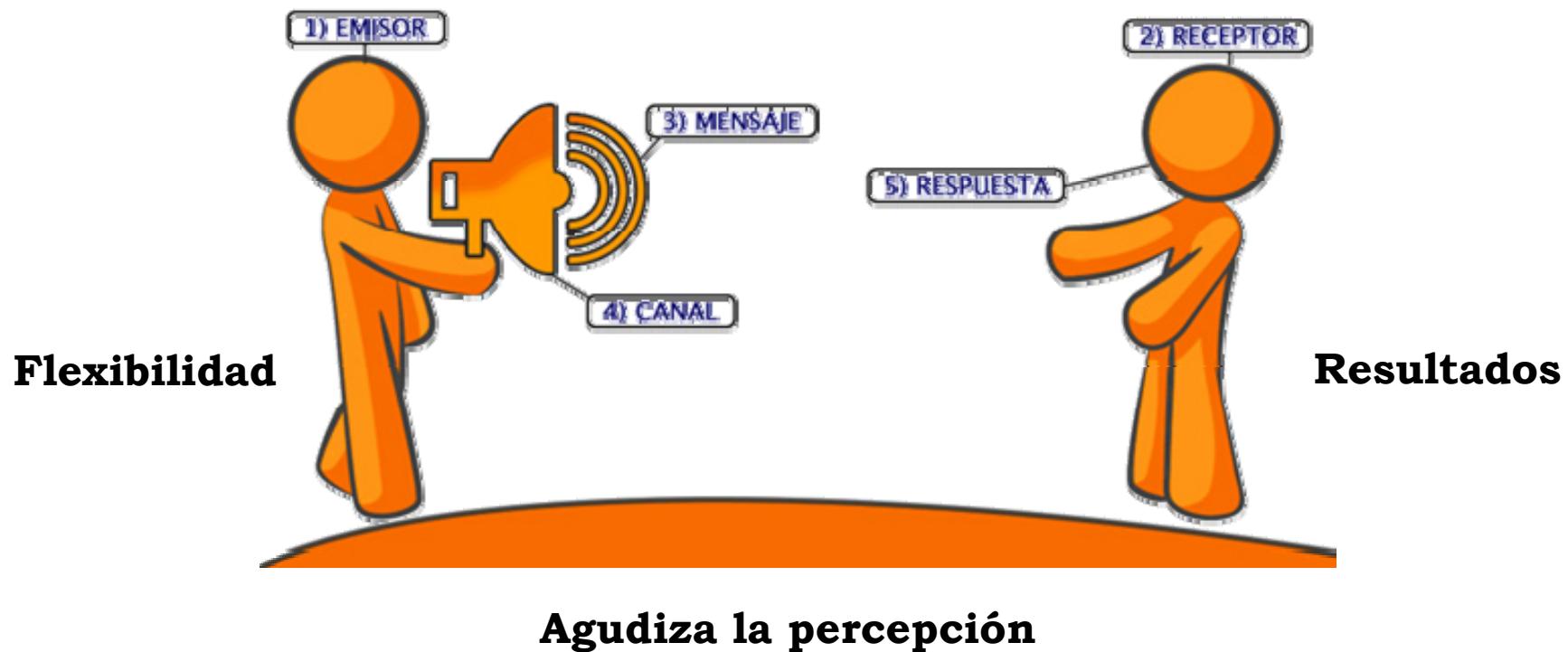
Es un proceso central en toda agrupación humana. (Rodriguez, 2006)



Proceso de ComUNiCACIÓN



Atención en el objetivo





Características de la Comunicación

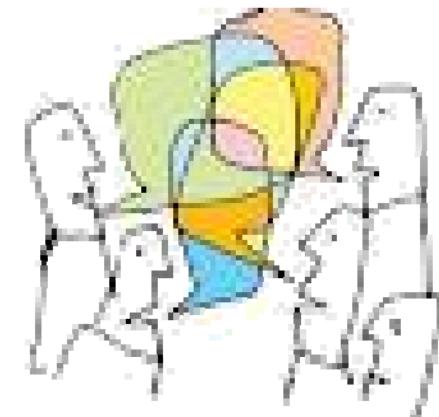
- ✓ Transmite información, emociones y mapas mentales
- ✓ Induce a estados congruentes cuando están presentes los sentidos
- ✓ Es un comodín para las crear relaciones
- ✓ Intención consciente e inconsciente
- ✓ Produce resultados
- ✓ Es inevitable



Tomado de: Instituto Venezolano de PNL (2011) Reto a la comunicación.
[Disponible: Instituto Venezolano de PNL]

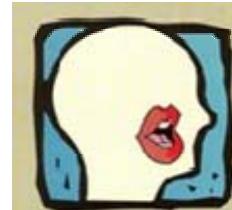


Elementos de la COMUNICACIÓN





Tipos de ComUNiCACIÓN



Verbal

Referida a las palabras

(lo que se dice que se utiliza y modula la voz)



No Verbal

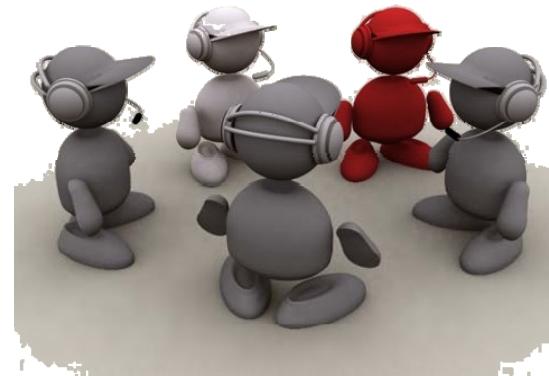


Transmitida sin palabras

(contacto visual, los gestos faciales, expresión de la cara, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia



Personal



Medios de ComUNiCAciÓN

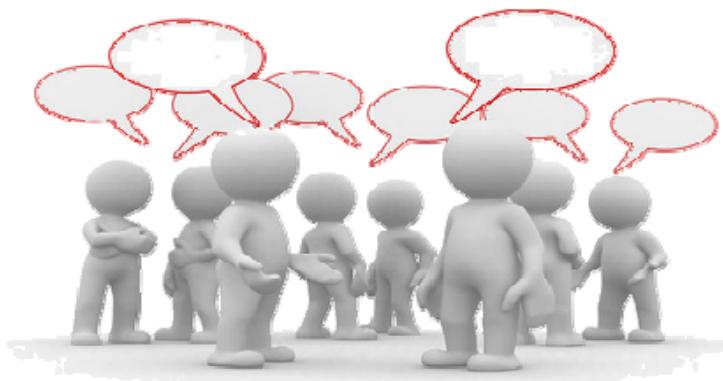


Escrito

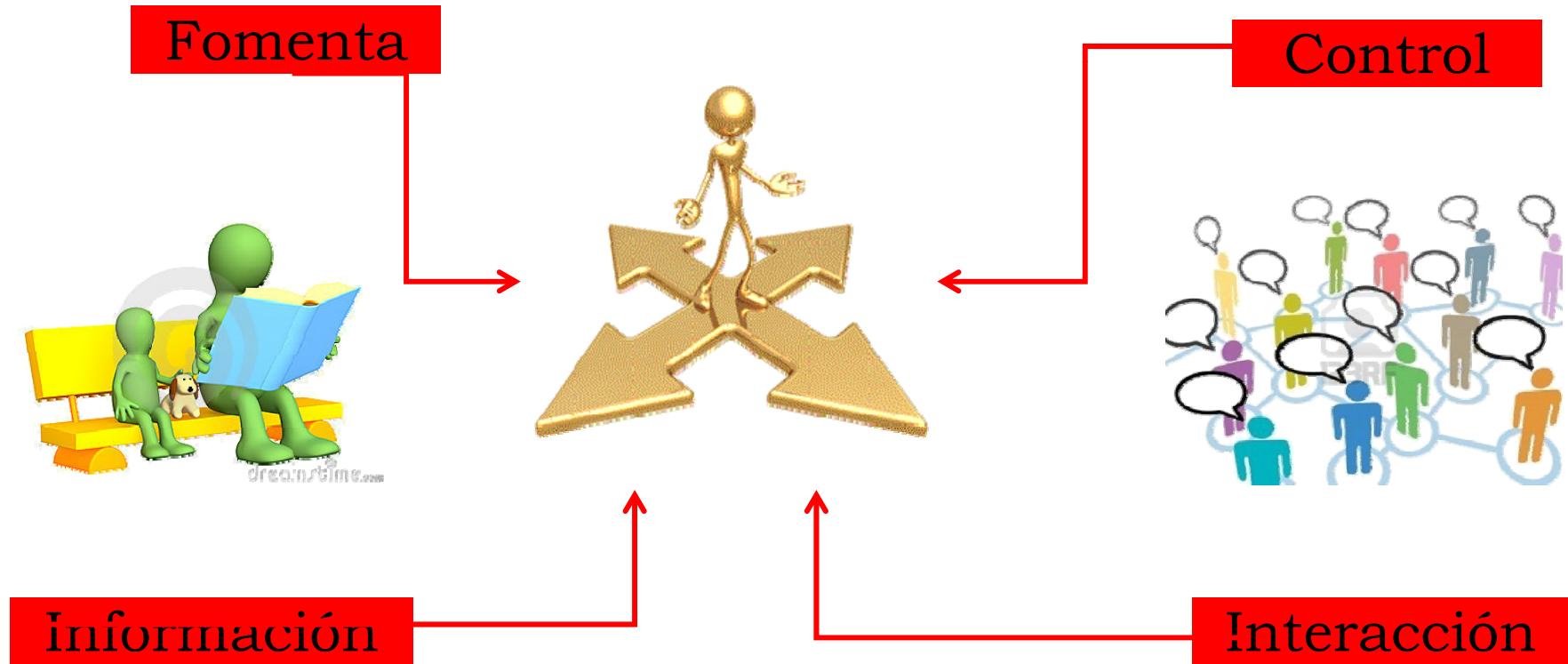
Electrónico



Grupal



Funciones de la ComUNiCACIÓN



Feedback



Retroalimentación

Descriptivo

Específico

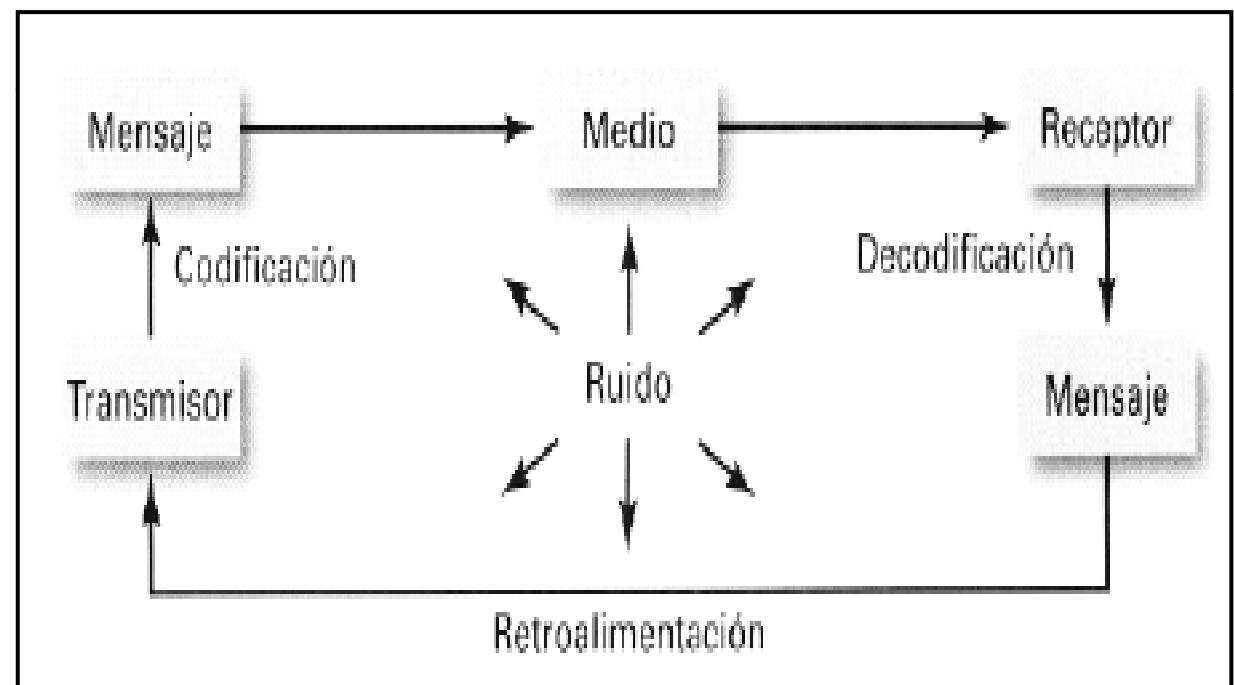
**Considera
necesidades**

**Comportamiento
posible a ser
modificado**

**Debe ser
solicitado**

Preciso

Comprobado





Barreras de la ComUNiCAciÓN



Físicas



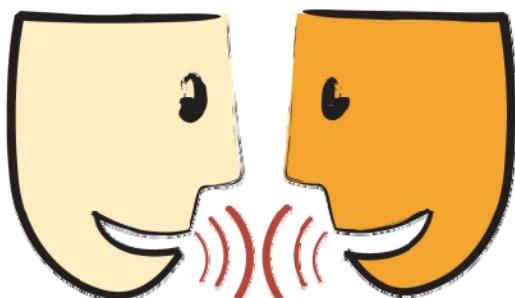
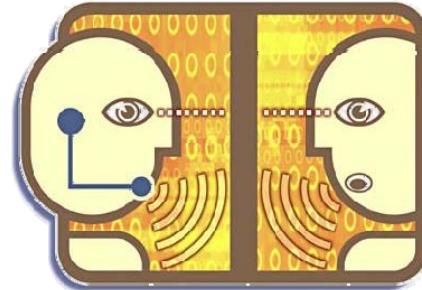
Sociológicas



Administrativas



Monitoreo en vivo y Manejo de Información



MONITOREO EN VIVO (En Línea)
Escucha Activa
Situación de Caso
Alternativas de Respuestas
Información Detallada

INFORMACIÓN
Caso Reportado
Situación Actual
Respuestas según Solicitud
Información Detallada



*La personalidad
del gerente
se ve reflejada
en la calidad
del talento
humano a
su cargo.*



CAPITULO VI

FACTIBILIDAD

PROPUESTA DE FORMACIÓN DIRIGIDA A LA GERENCIA MEDIA PARA FAVORECER EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE CONTACTO BANCARIBE (CCB)

Presentación

Esta fase se refiere a la tercera para la modalidad de proyecto factible, la cual buscar comprender y establecer la factibilidad social y operativa de la propuesta de formación generada para mejorar el proceso de comunicación organizacional existente en la Gerencia Media dentro del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).

Propósito

Establecer la factibilidad de la aplicación de una propuesta de formación dirigida a la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB), que permita fortalecer y optimizar el proceso comunicacional.

Estrategias

A fin de establecer la factibilidad de la propuesta que surgió en esta investigación, la investigadora procedió a encuestar a los miembros de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).

Para ello se les realizó una solicitud de entrevista, con el objeto de analizar la viabilidad de la propuesta a corto o mediano plazo. Se les explicó el propósito de la

entrevista, a fin de iniciar la encuesta dirigida a evaluar la viabilidad de dicha propuesta descrita en el capítulo anterior.

Sujetos Participantes

Se seleccionó una muestra intencional conformada por cinco (5) integrantes de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB), con el perfil operativo base dentro de la institución, ya que son participantes responsables de ejecutar actividades dentro del departamento.

Variable, Técnica e Instrumento

A continuación la operacionalización de la variable para la factibilidad de la propuesta, con la finalidad de verificar el nivel de aceptación, a través de los siguientes aspectos:

Cuadro 17
Operacionalización de Variables de Factibilidad

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica
Factibilidad	Social	Participación	1	Entrevista
		Disposición	2	
		Motivación	3	
	Operativa	Recursos Humanos	4	Instrumento Encuesta (Ver Anexo 3)
		Recursos Materiales	5	
		Espacios	6	
		Conectividad	7	

La técnica a emplear fue la encuesta, porque permite obtener datos mediante el diálogo que se realiza entre dos personas y por ser una población pequeña y manejable. Por tanto, considerando el desarrollo del guión de la encuesta se consideraron los siguientes aspectos: (a) participación del personal de la gerencia media del Centro de Contacto Bancaribe en la propuesta; (b) disposición de participar activamente en la propuesta para aportar ideas y planteamientos que fortalezcan la misma; (c) grado de motivación del personal para la presentación de la propuesta; (d) disponibilidad y existencia de recursos humanos para apoyar, impulsar y garantizar el éxito de la propuesta; (e) disponibilidad de recursos materiales (de oficina, didácticos, tecnológicos, internet) para el desarrollo de la propuesta; (f) grado de conectividad asignado a la presentación de la propuesta; y (g) nivel de acuerdo con respecto a la aplicación del mismo.

En este sentido, se elaboró un listado con los aspectos anteriormente señalados, respetando el orden de presentación; debido a que se requería de un instrumento de bajo costo y rapidez de aplicación, que pudiera ser administrado a la población seleccionada.

Procedimiento

En este sentido, se elaboró un listado con los aspectos anteriormente señalados, respetando el orden de presentación; debido a que se requería de un instrumento de bajo costo y rapidez de aplicación, que pudiera ser administrado a la muestra intencional, con el fin de conocer la aceptación de la propuesta.

Resultados e Interpretación

Los datos recopilados, se analizaron y presentaron en el cuadro siguiente, mediante el uso estadístico de los porcentajes.

Cuadro 18 **Resultados de la Encuesta sobre la Factibilidad de la Propuesta**

Indicadores	Grado de Aceptación	
	SI	NO
1.Estaría dispuesto a participar en la propuesta de formación comunicacional diseñada	100%	
2.Dispone usted del tiempo para asistir a la propuesta de formación comunicacional	80%	20%
3.Considera que es necesario la aplicación de la propuesta	100%	
4.Tiene la disposición de participar en la propuesta comunicacional	80%	20%
5.La institución financiera cuenta con los recursos didácticos y materiales necesarios para el desarrollo de la propuesta mencionada	100%	
6. La institución financiera cuenta con los espacios necesarios para el desarrollo de la propuesta de formación comunicacional	100%	
7.Está de acuerdo con la aplicación de la propuesta de formación comunicacional diseñada para el Centro de Contacto Bancaribe	100%	

Los resultados obtenidos, demuestran el aval en la administración de la propuesta, puesto que el 100% estuvo de acuerdo en la participación de la propuesta, considerando la necesidad de aplicarla dentro de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB); considerando que se cuentan con los recursos materiales y espacios para su desarrollo.

Asimismo, coinciden en afirmar que existe suficiencia en cuanto a los recursos humanos que puedan apoyar la actividad, sin embargo, el 80% de los encuestados consideran que no disponen del tiempo para asistir a la propuesta de formación comunicacional motivado a los compromisos personales o profesionales.

En cuanto a los recursos humanos para participar en la propuesta comunicacional cuentan con el 80% de los encuestados, quienes coinciden en este planteamiento, aunque paradójicamente el 100% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo con la realización de la propuesta de formación comunicacional dirigida al Centro de Contacto Bancaribe.

Igualmente, se puede afirmar que los encuestados mostraron un alto nivel de expectativas por la elaboración de esta propuesta, e incluso por otras que se puedan presentarse o contribuyan a optimizar el ambiente interno de trabajo existente en el departamento.

Conclusiones de la Factibilidad

En líneas generales, los resultados presentados reflejan una tendencia positiva en todos los aspectos tratados en la evaluación de la viabilidad de la propuesta presentada.

Desde el punto de vista operativo, la propuesta es factible de ser realizada, porque cuenta con los recursos humanos y materiales para apoyar el desarrollo de la propuesta. Cabe destacar que los resultados obtenidos evidenciaron motivación y disposición de participar en las actividades propuestas. Adicionalmente, constituye una herramienta estratégica para la institución, pues es una necesidad y esto sería un aporte que contribuya a optimizar el clima organizacional, pues éste incide en el comportamiento de los miembros de una organización.

CONCLUSIONES

La investigación referida a la propuesta de formación dirigida a la Gerencia Media para favorecer el proceso de comunicación organizacional del Centro de Contacto Bancaribe (CCB), estableció como objetivos: describir el proceso de comunicación existente en la Gerencia Media, diseñar una propuesta de formación comunicacional que permita superar los obstáculos comunicacionales y establecer la factibilidad social y operativa de la propuesta de formación generada para mejorar el proceso de comunicación organizacional en el Centro de Contacto Bancaribe (CCB).

Desde el punto de vista de la Gerencia Educacional en todo contexto organizacional, la comunicación constituye un proceso de interacción permanente; por lo tanto, los intercambios o innovaciones en el aspecto de las comunicaciones pueden generar impacto para un mayor aprovechamiento de los sistemas y recursos de la organización.

En este orden de ideas, teóricamente Musgrave y Anniss (1997) en la teoría de las relaciones humanas, sostienen que el ambiente operacional mediante una apreciación de las relaciones, que se rige por cuatro principios fundamentales: (a) el medio social y económico, (b) el mecanismo de desarrollo de las relaciones, (c) la capacidad de adaptación y (d) las presiones sociales, económicas y físicas; los cuales buscan vincular el proceso de formación como una herramienta clave para la gestión del talento humano en cualquier organización; afirmando que debe ser concebida como una inversión en una organización, según Siliceo (2004) por lo que se busca garantizar la eficacia de sus miembros en términos profesionales.

Dicho de este modo, Robbins (2004) señala que la comunicación es un proceso que debe considerar la transferencia como la comprensión del significado, por lo tanto, surgió como necesidad institucional para generar cambios y favorecer la integración entre sus miembros. De allí que un gerente debe asumir acciones gerenciales que busquen dar respuesta a las demandas existentes en su entorno y en

su ambiente interno para poder gestionarlo como el activo más valiosos de una organización, en este caso, de servicios.

En consecuencia, dicha investigación de este proceso comunicacional en una institución bancaria busca integrar a los miembros que la conforman y contribuir de forma continua con su desarrollo organizacional; cuyo propósito es identificar las necesidades formativas, elaborando propuestas y valorando los procesos para maximizar el rendimiento y la productividad de la organización; considerando al mismo tiempo el potencial personal y profesional de los miembros que la integran.

Tomando como base los resultados del estudio se pudo determinar que el proceso de comunicación de la Gerencia Media del CCB, parece ser fluido de acuerdo al mensaje emitido debido a que hay un predominio de la comunicación de tipo formal, donde los mecanismos de información no están siendo utilizados de manera adecuada, lo cual produce distorsiones en los mensajes creando incertidumbre entre los actores e integrantes del proceso comunicacional.

Cabe señalar que dentro de las interpretaciones en lo que respecta a la dimensión gerencial obtenida de la muestra seleccionada, los elementos de comunicación utilizados institucionalmente para transmitir información cumplen con las funciones necesarias dentro de la gerencia, donde se manejan de forma clara la información para un momento determinado. No obstante, existe una debilidad en el manejo del tiempo por parte de sus integrantes para procesar la misma, lo que hace necesario focalizar en los puntos de interés de la investigación para verificar como se da el proceso de comunicación, haciendo hincapié en los intereses de sus integrantes que puedan obstaculizar la satisfacción de sus necesidades.

Por otra parte, es necesario contrastar las manifestaciones propias de cada individuo y la información establecida por la organización, que lleven a propiciar alternativas para lograr las metas departamentales, por ello, según la dimensión interpersonal según cada integrante del Gerencia Media del CCB se evidencia una predisposición por fallas en el proceso de emisión del mensaje. Sin embargo, el tiempo dedicado por los participantes para involucrarse con las tareas dentro de la

organización ha sido el más adecuado, a fin de ofrecer al personal un proceso dinámico que invite a participar en la dirección de acciones proactivas.

De acuerdo al estudio de las dimensiones tanto gerencial como interpersonal, demostraron el tipo de comunicación escritas es la más usada, los elementos y los medios más relevantes y de constante uso dentro de la gerencia, y las barreras comunicacionales más importantes que afectan el proceso de comunicación en esta empresa prestadora de servicio como lo es el caso de Bancaribe, evidenciaron que una institución financiera caracterizada por sus valores organizacionales debe consolidar un proceso de comunicación eficaz como parte de su cultura organizacional.

El diseño de la propuesta buscó fortalecer aspectos en lo que respecta al tópico de comunicación que permitieran un mayor nivel de receptividad por parte de sus miembros y al mismo tiempo marcar una diferencia entre los grupos existentes dentro del Departamento, a través de un proceso de formación efectivo.

Esta propuesta cuyo propósito fue crear estrategias positivas que alcancen un completo desarrollo de las habilidades y destrezas de sus participantes, colocando a la vista el proceso interno de comunicación a nivel organizacional, viene a complementar las acciones de sus integrantes asumiendo nuevos retos que apuntan a mejorar sus procesos y sistemas. Por consiguiente, pretende contribuir a superar las barreras comunicacionales detectadas en el diagnóstico y favorecer las capacidades individuales y grupales para mantener un clima laboral fluido.

Finalmente, es pertinente aclarar que la repercusión de la interactividad y los nuevos medios de comunicación empleado en los diferentes procesos comunicativos, son una herramienta estratégica para la institución, son puntos importantes según los avances tecnológicos en lo que respecta a los elementos e innovaciones tecnológicas, las cuales vienen a formar parte importante de los avances comunicaciones, y a su vez buscan optimizar el clima organizacional, pues éste incide en el comportamiento de los miembros de una organización.

RECOMENDACIONES

Considerando los planteamientos realizados en esta investigación y tomando en cuenta el diagnóstico, análisis y conclusiones de la misma, se establece a continuación una serie de recomendaciones, la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB):

1.- Para Bancaribe, como una organización de servicios, se ofrece esta propuesta con el objeto de colocar en práctica nuevas ideas para su personal. Por tanto, es necesario promover su aplicación sistemática entre los diversos actores de la organización, a fin de contribuir con el funcionamiento eficaz y por ende, el logro de los objetivos institucionales en esta dependencia departamental.

2.- Ofrecer un proceso de formación para la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe, es un esfuerzo organizado, que está orientado hacia el fortaleciendo de los valores organizacionales y el proceso de comunicación, es una pieza clave, por lo tanto, puede ser ejemplo para el resto de las dependencias existentes dentro de la organización como medio de difusión y retroalimentación.

3.- Para el Departamento, se sugiere establecer espacios de encuentro con el objeto de incentivar el intercambio en el proceso de comunicación, la toma de decisiones, la planificación y coordinación; incluso para discutir la formulación de metas departamentales y la organización de equipos de trabajo, creando una fuerza que promueva el crecimiento personal y organizacional.

4.- Desarrollar planes de acción que atiendan a las mejoras de las relaciones interpersonales entre su talento humano y la organización, considerando los objetivos de la misma, sin descuidar la parte profesional del personal que en ella labora, porque el clima de una organización puede repercutir en su productividad y desarrollo profesional.

5.- Se recomienda ofrecer inducciones, capacitaciones y procesos de formación de manera continua que permitan al personal una mayor interrelación

considerando sus potencialidades personales y profesionales; y utilizar la comunicación como un mecanismo de seguimiento. Igualmente, recomienda a los gerentes incluir estrategias como la creación de módulos interactivos a través de blogs en medios como la intranet (correo institucional), por lo que se sugiere la creación de un buzón virtual de sugerencias, así como establecer códigos compartidos para integrar los grupos de la gerencia o demás dependencias.

6.- Para los estudiantes, que se inician en el proceso de investigación en el marco de la Línea Gestión educativa y Cultura Investigativa, es importante afianzar las tendencias actuales del proceso de comunicación y la relevancia de la formación a través de programas, estrategias y proyectos que permitan un mayor aprovechamiento de los sistemas de comunicación y de sus integrantes.

De allí que este tema puede ser abordado desde otras perspectivas investigativas, tales como: la evaluación de la propuesta presentada y/o estudios cualitativos, cuyo énfasis sea la compresión de los sujetos que hacen vida en esta institución de servicios.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2004). Desempeño por competencias – Evaluación de 360°. 2da. Edición. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Álvarez, G. (2010). Investigación para mejorar una situación (la modalidad proyecto factible). Caracas: UPEL-IMPM
- Aparicio, B. (1979). Manual de comunicación y lenguaje. Caracas: Ediciones ENEVA, C.A. Colección Universitaria.
- Arias, F. (1999). Guía de Proyecto de Investigación. 3ra. Edición. Caracas: Editorial Espíteme.
- Arteaga, J. (2005). Comunicación efectiva del director para optimizar las relaciones con el personal docente del Instituto Universitario de Tecnología del Valencia (IUTEVAL) Universidad Pedagógico Experimental Libertador. Instituto Pedagógico "Rafael Escobar Lara". Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Educación Básica, Universidad Pedagógica Experimental Libertador "Vicerrectorado Académico Instituto Rural de Macarao". Turmero.
- Ávila, P. (2004). La comunicación efectiva como herramienta para fortalecer el clima organizacional. Diagnóstico, propuesta y factibilidad. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Educación Mención Gerencia Educacional, Universidad Pedagógica Experimental Libertador "José Manuel Siso Martínez". Caracas.
- Babot, I. (2010) Formación continua para profesores. [Documento en línea]. Disponible:<http://www.degerencia.com/articulo/formacion-continua-para-profesores>. [Consulta: 2010, Noviembre 05].
- Balestrini, M. (2001). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Banco del Caribe, C.A., Banco Universal. Dirección de Aseguramiento Normativo. (2004) Bitácora: Nuestra Estrategia de Negocios SU CONFIDENCIALIDAD. [Folleto]. Caracas.
- Banco del Caribe, C.A., Banco Universal. Dirección de Aseguramiento Normativo. (2002) Bitácora: Nuestra Institución. [Folleto]. Caracas: Autor: Carlos Fuenmayor.
- Benítez, K. (2006) Consideraciones sobre la gestión del talento humano: El enfoque del mercadeo interno. Revista Visión Empresarial. Año 4, N° 2, p.91-98.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001) Administración de Recursos Humanos. 12a. Edición. Mexico: Internacional Thomson Editores, S.A.
- Cabrera, J. (2005) ¿Por qué es importante la capacitación?. [Documento en línea]. Disponible:http://www.degerencia.com/articulo/por_que_es_importante_la_capacitacion[Consulta: 2010, Diciembre 08].
- Carpio, J. (2003) El talento humano en las organizaciones. [Documento en línea]. Disponible:<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/ina/ina5.htm>. [Consulta: 2010, Noviembre 25].
- Carreto, A. (1999). Lenguaje y Comunicación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5453, Marzo 03, 2000.
- Da Silva, M. (2007). Las relaciones comunicacionales, interpersonales e integrales como factores caracterizadores del clima escolar a nivel de aula en la U.E.N. “Carlos Ramón Aponte”. Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Educación Básica, Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Vicerrectorado Académico Instituto Rural El Macaro”. Turmero.
- Davis, K. y Newstron, J. (1997). Comportamiento Humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. México: Editorial McGraw-Hill.
- Delobelle, A. (2010) Como prepararse para encarar su próximo cuestionario de necesidades de formación. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.degerencia.com/articulo/como-encarar-su-proximo-cuestionario-de-necesidades-de-formacion>. [Consulta: 2010, Diciembre 01].
- Díaz, M., Escalona, M., Mendoza, R., Rodríguez, L., Rodríguez, L. y Salazar, D. (2006). Desarrollo Humano y Universidad. Revista Educare. Volumen 10, N° 1, p.235-255.
- Ellis, R. y McClintock, A. (1993). Teoría y práctica de la comunicación humana. 1era. Edición. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Escandell, M. (2005) La comunicación. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php> [Consulta: 2010, Marzo 17].
- García, B., Pinto, T. (2008). Formación de talento humano centrado en valores. Vivencias en la práctica profesional III. Revista de Educación LAURUS. Año 14, N° 27, p.145-182.
- Gordon, J. (1997). Comportamiento Organizacional. 5ta. Edición. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- González, M. (2004). Estudio descriptivo exploratorio sobre la aplicación de la Gestión de Talento Humano basado en competencia en organizaciones con sede en el Área Metropolitana de Caracas. Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Recursos Humanos, Universidad Metropolitana. Caracas.
- Guiajratana, M. (2008) Como capacitar a su personal. [Documento en línea]. Disponible: http://www.degerencia.com/articulo/como_capacitar_a_su_personal. [Consulta: 2010, Noviembre 30].
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, L. (2003). Metodología de la Investigación. 3ra. Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Huse, E.F. y Bowditch, J. (1976). El Comportamiento Humano en la Organización. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Kinicki, A. y Kreitzer R. (2003). Comportamiento Humano. Conceptos, problemas y prácticas. 1era. Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Lefcovich, M. (2005) El cambio de paradigmas en la gestión de los recursos humanos. [Documento en línea]. Disponible: http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos.htm. [Consulta: 2010, Diciembre 08].

- Lefcovich, M. (2004) La nueva dimensión humana en la organización. [Documento en línea]. Disponible: http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos.htm. [Consulta: 2010, Noviembre 30].
- Ley Especial Contra Los Delitos Informativos (2001). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 37.311, Octubre 30, 2001.
- Méndez, C. (1995). Metodología. Guía para la elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- Michelina, M. (2006). Desarrollo del talento humano una tendencia para la formación del educador organizacional. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Educación mención Diseño de Políticas. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Mondy, R., y Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. 9na. Edición. México: Pearson Educación.
- Musgrave, J. y Anniss, M. (1997). La dinámica de las relaciones personales en la empresa y los negocios. 1era. Edición. Barcelona, España.
- Niño, V. (2000). Los procesos de comunicación y del lenguaje. Fundamentos y prácticas. 3ra. Edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- Ochoa, H. (2004). Reseña de el gerente venezolano, una epistemología para la administración pública de Juan José Romero Salazar. Espacio Abierto. Volumen 13, N° 4, p.649-652.
- Palella S., S. y Martins P., F. (2004) Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDUPEL.
- Otero, M. y Chacin, L. (2008) La comunicación interpersonal como factor clave de la práctica gerencial bajo el enfoque de acción comunicativa de Jürgen Harbermas. Centro de Investigaciones de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). Volumen 4, N° 2, p.1-15.
- Robbins, S. (2004) Comportamiento organizacional. 10ma. Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005) Administración. 8va. Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Rodriguez, D. (2006). Gestión organizacional, elementos para su estudio. 4ta Edición. México: Alfamega Grupo Editor, S.A.
- Ruiz Bolívar, C. (2002). Instrumentos de Investigación Educativa, Procedimientos para su Diseño y Validación. 1ra. Edición. CIDEG. Venezuela, Caracas.
- Ruiz, N. (1995). Lengua y comunicación I. 6ta. Edición. Estrategias gerenciales II. Venezuela, Caracas.
- Siliceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. 4ta Edición. México: Editorial Limusa, S.A.
- Soria, V. (1980). Relaciones humanas teorías y casos. 3ra Edición. México: Editorial Limusa, S.A.
- Tamayo y Tamayo, M., (1999). El Proceso de la Investigación Científica. 3ra. Edición. México: Editorial Limusa, S.A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2008). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (5º ed.). Caracas: UPEL.

Vargas, F. (2002) Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos. [Documento en línea]. Disponible: http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv_des/index.htm. [Consulta: 2010, Diciembre 01].

ANEXOS

ANEXO A



**CUESTIONARIO
PROPUESTA DE FORMACIÓN DIRIGIDA A LA GERENCIA MEDIA PARA
FAVORECER EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
DEL CENTRO DE CONTACTO BANCARIBE (CCB)**

OBJETIVO

Recolectar información sobre el proceso de comunicación existente dentro de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).

INSTRUCCIONES GENERALES:

En este cuestionario, le presentamos una serie de preguntas relacionadas con el proceso de comunicación existente dentro de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).

Lea detenidamente cada una de las siguientes afirmaciones, seleccione entre las opciones aquella que se adapte a su opinión. Por favor, marque con una equis “X” la opción que considera pertinente según cada interrogante, responda a todos los ítems.

Le recordamos que la información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y serán manejados de manera confidencial y solo para el estudio indicado. Gracias por su colaboración.

PREGUNTAS

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan treinta y cuatro (34) ítems que se han considerado como elementos que forman parte del proceso de comunicación. Para contestar sólo marque con una (X) equis en la casilla donde considere se encuentra el grado en que alcanzó dicha consideración, tomando en cuenta la siguiente escala.

Escala

5 Totalmente De acuerdo (TDA)	4 De acuerdo (DAC)	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDAC)	2 En desacuerdo (EDE)	1 Totalmente en Desacuerdo (TDE)
--	--------------------------	--	-----------------------------	---

Según su opinión, en el proceso de comunicación de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe:	TDA	DAC	NDAC	EDE	TDE
1.- Por lo general, se utilizan diferentes canales institucionales para transmitir información entre todas las áreas de la gerencia					
2.- Usualmente se solicita que usted o sus compañeros aporten ideas y opiniones acerca de actividades del departamento					
3.- Se proyectan con efectividad los mensajes institucionales					
4.- Se presentan manifestaciones individualistas que pueden afectar el desempeño comunicacional del Departamento					
5.- Se fomenta el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo que conforman el Departamento					
6.- Se reconoce la cooperación y el trabajo en equipo					
7.- Generalmente, se establecen criterios para la emisión de mensajes institucionales dentro de la Gerencia y Supervisión					
8.- Regularmente se produce el flujo de la información con otras dependencias					
9.- Se valora el manejo de medios escritos entre sus miembros					
10.- Utiliza canales comunicacionales en forma unidireccional atendiendo la estructura organizativa del Banco					
11.- Se promueven espacios interactivos como parte de las actividades laborales cotidianas.					
12.- Se ejercita constantemente la retroalimentación					
13.- Se conocen las estrategias para el logro de las metas previstas a corto y largo plazo					
14.- Se utilizan con regularidad medios electrónicos para hacer extensiva una información					
15.- Se manejan todos los elementos para lograr la comunicación (Emisor-Mensaje- Canal-Código-Receptor -Contexto)					
16.- Se exige la organización del tiempo para el procesamiento de la información					
17.- En ocasiones se utilizan medios que pueden obstaculizar una comunicación eficaz					

Como integrante de la Gerencia Media del Centro de Contacto Bancaribe, usted:	TDA	DAC	NDAC	EDE	TDF
18.- Ejercita diariamente habilidades para comunicarse con los demás					
19.- Mantiene permanentemente en sus relaciones una interacción reciproca entre dos o más de sus compañeros					
20.- Se ajustan los mensajes a los canales regulares establecidos en la Gerencia Media del CCB					
21.- Utiliza regularmente la comunicación de tipo verbal para favorecer la comprensión de los mensajes emitidos por la gerencia					
22.- Sustituye la comunicación de tipo no verbal por la comunicación electrónica					
23.- Promueve la práctica de un lenguaje preciso que puede ser comprendido por pares, superiores u otras personas					
24.- Dedica tiempo para involucrarse con las tareas que implican el manejo de información organizacional					
25.- Prefiere adecuar los canales de comunicación formal (Revista, correo electrónico, cara a cara) dependiendo del receptor					
26.- Se siente motivado hacia el logro de las metas establecidas a través de su satisfacción laboral					
27.- Sigue los canales regulares dentro de Gerencia Media del CCB					
28.- Se siente motivado a plantear iniciativas que propicien el abordaje de asuntos de interés en el departamento					
29.- Cotidianamente, tiene disposición a aprender nuevas competencias en su área de trabajo					
30.- Proporciona información necesaria acerca de los cambios que se introducen en la gerencia					
31.- Siente que se respeta su opinión e ideas en su equipo de trabajo					
32.- Usted participa de las acciones que contribuyen a ofrecer soluciones a los problemas de la Gerencia Media del CCB					
33.- Se involucra permanentemente con todo el equipo de la gerencia para generar nuevas ideas y proyectos					
34.- Por lo general, recibe asesoría que permiten alcanzar mayor efectividad en las tareas y responsabilidades del Departamento					

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO B



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN:
PROPUESTA DE FORMACIÓN DIRIGIDA A LA GERENCIA MEDIA PARA
FAVORECER EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
DEL CENTRO DE CONTACTO BANCARIBE (CCB)**

Caracas, Agosto de 2011

Prof.: _____
Presente.

En vista de su comprobada capacitación profesional en este campo, me permito dirigirme a usted, para solicitar su valiosa colaboración en cuanto a la validación del instrumento que forma parte de la investigación señalada anteriormente con fines académicos. Para ello, además del instrumento a validar, se anexan: (a) la tabla de operacionalización de variables y (b) El instrumento para determinar la validez del contenido. A fin de simplificar el trabajo se le recomienda seguir las instrucciones suministradas y registrar sus observaciones en el formato anexo.

De antemano agradezco la colaboración brindada, sus apreciaciones enriquecerán esta investigación.

Zurelis Ramírez

ANEXO (B.1)

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Objetivo Específico	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Describir el proceso de comunicación existente en la gerencia media dentro del Centro de Contacto Bancaribe (CCB).	Proceso de Comunicación	Es un proceso que debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado. (Robbins, 2004)	Gerencial Interpersonal	Elementos Contextos Funciones Barreras Códigos Tipos Actores Tipos Mensajes Contextos	1,3,7,9,15 8,11,16 2,6,13, 4,17 12,14 5,10 18,24,26,29,30 19,21,22,32 20,23,28,31,34 25,27,33

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

A continuación se presentan una serie de criterios, a fin de que usted valide, marcando con una “x” los aspectos que se presentan a continuación en los instrumentos anexos, indicando su apreciación cualitativa según corresponda con la escala B: Bueno, R: Regular o D: Deficiente.

a. Pertinencia: es la relación estrecha entre la pregunta, los objetivos y el aspecto a desarrollar en el instrumento.

b. Redacción: es la interpretación unívoca del enunciado de cada ítem a través de la claridad y precisión en el uso del vocabulario técnico.

c. Adecuación: es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación o desempeño del entrevistado.

Ítems	Pertinencia			Redacción			Adecuación			Observaciones y Recomendaciones
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	
Parte I										
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										

Ítems	Pertinencia			Redacción			Adecuación			Observaciones y Recomendaciones
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	
Parte II										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
32										
33										
34										

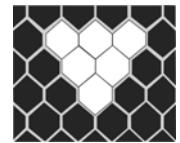
Datos del Experto:

Nombre y Apellido _____ C.I. _____

Nivel Académico _____ Fecha _____

Firma _____

ANEXO C



**ENCUESTA
PROPUESTA DE FORMACIÓN DIRIGIDA A LA GERENCIA MEDIA PARA
FAVORECER EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
DEL CENTRO DE CONTACTO BANCARIBE (CCB)**

OBJETIVO

Establecer la factibilidad social y operativa de la propuesta de formación generada para mejorar el proceso de comunicación organizacional en el Centro de Contacto Bancaribe.

INSTRUCCIONES GENERALES:

En esta encuesta, le presentamos una serie de preguntas con la finalidad de verificar su nivel de aceptación para la propuesta diseñada.

Lea detenidamente cada una de las siguientes interrogantes, seleccione entre las opciones aquella que se adapte a su opinión. Por favor, marque con una equis “X” la opción que considera pertinente según cada pregunta, responda a todos los ítems.

Le recordamos que la información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y serán manejados de manera confidencial y solo para el estudio indicado. Gracias por su colaboración.

Ítems	SI	NO
1.Estaría dispuesto a participar en la propuesta de formación comunicacional diseñada		
2.Dispone usted del tiempo para asistir a la propuesta de formación comunicacional		
3.Considera que es necesario la aplicación de la propuesta		
4.Tiene la disposición de participar en la propuesta comunicacional		
5.La institución financiera cuenta con los recursos didácticos y materiales necesarios para el desarrollo de la propuesta mencionada		
6. La institución financiera cuenta con los espacios necesarios para el desarrollo de la propuesta de formación comunicacional		
7.Está de acuerdo con la aplicación de la propuesta de formación comunicacional diseñada para el Centro de Contacto Bancaribe		

¡Gracias por su colaboración!