



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**COMUNICACIÓN ASCENDENTE Y DESCENDENTE
CASO: DEPARTAMENTO TARJETAS BANCO DE OCCIDENTE
S.A. SUCURSAL TEGUCIGALPA**

**SUSTENTADO POR:
KENIA LOANA MARTÍNEZ CASTRO
JUAN CARLOS TEJADA CANTU**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F. M.,

HONDURAS, C.A.

ABRIL 2013

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVE REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**COMUNICACIÓN ASCENDENTE Y DESCENDENTE
CASO: DEPARTAMENTO TARJETAS BANCO DE
OCCIDENTE S.A. SUCURSAL TEGUCIGALPA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
JESSY AYESTAS**

**ASESOR TEMÁTICO
MIRIAM RAMIREZ**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**ELY ALEMÁN
CINTHIA CANO
VIOLETA ZÚNIGA**

DEDICATORIA

A Dios:

Por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos y dejarnos alcanzar una meta más.

A nuestros padres:

Kenia Castro, José Martínez, Mina Cantú y Carlos Tejada, por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación brindada en los momentos de desesperación y angustia.

A nuestros familiares:

Hermanos, tíos, primos, y abuelos que estuvieron pendiente del avance de nuestra tesis, dándonos ánimos y apoyo en nuestras noches de desvelos.

A nuestros maestros:

Por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

A nuestros asesores temáticos y metodológicos, que sin su orientación no hubiéramos podido lograr culminar este trabajo.

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por darnos la fuerza de llegar hasta acá y darnos las fuerzas internas para poder culminar el último paso para obtener nuestro título.

A nuestros padres:

Por habernos apoyado económicamente, físicamente y emocionalmente durante toda nuestra vida, en especial en este momento, donde logramos un paso más profesionalmente.

A nuestros familiares:

Gracias a ustedes por formar parte de nuestras vidas y del logro de una meta mas en nuestras vidas.

A nuestros amigos:

Que nos apoyaron tanto y soportaron nuestro mal carácter y nuestras inasistencias a reuniones de amigos, gracias a todos ustedes por su comprensión y apoyo.

Y por último, queremos agradecer a todas las personas que nos ayudaron a lograr nuestro sueño, a lo largo de nuestro paso por la universidad, haciendo más agradable este camino y a por fin ver la recompensa de tantos sacrificios.



COMUNICACIÓN ASCENDENTE Y DESCENDENTE CASO: DEPARTAMENTO TARJETAS BANCO DE OCCIDENTE S.A. SUCURSAL TEGUCIGALPA

AUTORES:

Kenia Loana Martínez Castro

Juan Carlos Tejada Cantú

RESUMEN

El propósito de la investigación fue, conocer la situación actual del proceso de comunicación ascendente y descendente en el Departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los jefes y colaboradores del Departamento, en los que se obtuvieron los siguientes resultados: no hay un nivel total de satisfacción en la comunicación, baja frecuencia de reuniones, desconocimiento de a quién recurrir para resolución de problemas, amplio tiempo de respuestas a inquietudes, instrucciones giradas por más de dos personas, y no existe uniformidad en las instrucciones recibidas. Considerando que tanto colaboradores como superiores coincidieron en la baja frecuencia de reuniones, se propuso un plan de comunicación, enfatizando en la disminución de este problema, se calendarizaron las reuniones por empleado, área y departamento en general con los encargados a nivel nacional, añadiendo una agenda que deben seguir para que las reuniones sean llevadas con orden y puedan ser efectivas.

Palabras claves: Recursos Humanos, Comunicación Interna, Plan de Comunicación, Diagnóstico, Reuniones.



**COMUNICACIÓN ASCENDENTE Y DESCENDENTE
CASO: DEPARTAMENTO TARJETAS BANCO DE OCCIDENTE S.A.
SUCURSAL TEGUCIGALPA**

AUTHORS:

Kenia Loana Martínez Castro

Juan Carlos Tejada Cantú

ABSTRACT

The purpose of the research was to determine the current status of the upward and downward communication in the Cards Department of Banco de Occidente S.A., Branch office of Tegucigalpa, by the use of surveys and interviews with managers and employees of the Department, in which the following results were obtained: there is no overall level of satisfaction in the communication, low frequency of meetings, lack of knowledge of where to turn to solve problems, too much time to answers the questions, instructions issued by more than two people, and there is no uniformity in the instructions received. Whereas chief and employees agreed in the low frequency of meetings being a basic problem, a communication plan is proposed. It considers meetings by employee, by area and by department with the national managers. An agenda has been designed to make these meetings orderly and effective.

Keywords: Human Resources, Internal Communication, Communication Plan, Diagnosis, Meetings.

INDICE

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

| | |
|--|----|
| 1.1 INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.2 ANTECEDENTES..... | 3 |
| 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | 8 |
| 1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA..... | 8 |
| 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 9 |
| 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | 9 |
| 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO | 9 |
| 1.4.1 OBJETIVO GENERAL | 9 |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 10 |
| 1.5 VARIABLES DE ESTUDIO..... | 10 |
| 1.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE | 10 |
| 1.5.2 VARIABLES INDEPENDIENTES..... | 10 |
| 1.6 JUSTIFICACION | 12 |

CAPITULO II. MARCO TEORICO

| | |
|---|----|
| 2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BASICAS | 13 |
| 2.2 HISTORIA DE LA COMUNICACIÓN | 14 |
| 2.3 COMPONENTES DEL PROCESO DE COMUNICACION..... | 15 |
| 2.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL..... | 16 |
| 2.5 FUNCIONES PRINCIPALES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | 18 |
| 2.6 VIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL..... | 20 |
| 2.7 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | 20 |
| 2.7.1 COMUNICACIÓN ASCENDENTE | 22 |
| 2.7.2 COMUNICACIÓN DESCENDENTE | 27 |

CAPITULO III. METODOLOGÍA

| | |
|---------------------------------------|----|
| 3.1 ENFOQUES Y METODOS | 32 |
| 3.1.1. ENFOQUE | 32 |
| 3.1.2 METODO APLICADO | 32 |
| 3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 33 |

| | |
|--|----|
| 3.2.1 INVESTIGACION NO EXPERIMENTAL..... | 33 |
| 3.2.2 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 33 |
| 3.2.3. POBLACION Y MUESTRA | 34 |
| 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS..... | 35 |
| 3.4. FUENTES DE INFORMACION (PRIMARIA Y SECUNDARIA)..... | 36 |

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS

| | |
|---------------------------------------|----|
| 4.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA | 38 |
| 4.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA | 57 |

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|---------------------------|----|
| 5.1 CONCLUSIONES | 65 |
| 5.2 RECOMENDACIONES | 66 |

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

| | |
|---------------------------------------|----|
| 6.1 INTRODUCCION | 69 |
| 6.2 ANTECEDENTES..... | 71 |
| 6.3 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA..... | 72 |
| 6.3.1 SITUACION ACTUAL | 72 |
| 6.3.2 DEFINICION DEL PROBLEMA..... | 74 |
| 6.3.3 OBJETIVO | 74 |
| 6.3.4 PÚBLICO OBJETIVO..... | 74 |
| 6.3.5 ESTRATEGIAS..... | 75 |
| 6.3.6 TÁCTICAS | 75 |
| 6.3.7 CALENDARIZACIÓN | 77 |
| 6.3.8 PRESUPUESTO..... | 80 |
| 6.3.9 SEGUIMIENTO | 82 |

| | |
|--------------------------|-----------|
| BIBLIOGRAFIA..... | 83 |
|--------------------------|-----------|

| | |
|--------------------|-----------|
| ANEXOS..... | 86 |
|--------------------|-----------|

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Variables de estudio | 11 |
| Figura 2. Esquema de Comunicación..... | 15 |
| Figura 3. Tipos de Comunicación Organización Formal..... | 20 |
| Figura 4. Relación de objetivos organizacionales..... | 31 |
| Figura 5. Importancia de la comunicación en Débito..... | 38 |
| Figura 6. Importancia de la comunicación en Crédito..... | 38 |
| Figura 7. Personas con las que más se comunica durante sus labores..... | 40 |
| Figura 8. Comunicación de objetivos y metas hacia colaboradores en Debito..... | 41 |
| Figura 9. Comunicación de objetivos y metas hacia colaboradores en Crédito | 42 |
| Figura 10. Conocimiento de a quién recurrir en caso de algún problema en Débito | 43 |
| Figura 11. Conocimiento de a quién recurrir en caso de algún problema en Crédito | 43 |
| Figura 12. Frecuencia de reuniones entre jefe y colaboradores en Débito | 44 |
| Figura 13. Frecuencia de reuniones entre jefe y colaboradores en Crédito | 45 |
| Figura 14. Accesibilidad del jefe de Débito para realizarle consultas | 46 |
| Figura 15. Accesibilidad del jefe de Crédito para realizarle consultas | 46 |
| Figura 16. Nivel de satisfacción después de comunicarse con jefe Débito | 47 |
| Figura 17. Nivel de satisfacción después de comunicarse con jefe Crédito | 48 |
| Figura 18. Tiempo de espera para recibir retroalimentación en Débito | 49 |
| Figura 19. Tiempo de espera para recibir retroalimentación en Crédito..... | 50 |
| Figura 20. Retroalimentación clara y sin ambigüedades | 51 |
| Figura 21. Medios de comunicación en el departamento | 52 |
| Figura 22. Involucramiento de colaboradores de Débito en toma de decisiones..... | 54 |
| Figura 23. Involucramiento de colaboradores de Crédito en toma de decisiones | 54 |
| Figura 24. Cantidad de personas de las que recibe instrucción | 55 |
| Figura 25. Uniformidad en información recibida | 56 |

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de entrevista a encargados del departamento de Tarjetas..... 60

Tabla 2. Propuesta de calendarización de reuniones en el Departamento de Tarjetas. 78

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La comunicación ha sido importante en toda la evolución del hombre, desde sus inicios necesito poder comunicarse para expresar sus sentimientos, necesidades y pensamientos.

A medida que el hombre fue evolucionando, también la comunicación cambió, cuando se crearon las empresas, surgió el tipo de comunicación organizacional, y dentro de esta hay barreras y dificultades.

En cualquier organización contar con un buen proceso de comunicación es importante ya que facilita la fluidez de la información y además es un punto clave en el manejo de las relaciones interpersonales. Es un puente de significado entre hombres, el cual les permite compartir lo que sienten y conocen. Al utilizar este puente, una persona puede superar los malos entendidos.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones y se establecen compromisos.

Debe ser prioridad para toda institución contar con un sistema de comunicación y de transmisión de la información efectiva para promover una alta participación y convivencia, haciendo resaltar más la cultura organizacional y la valoración de las capacidades grupales e individuales de todos sus colaboradores y de la institución en sí.

El objetivo del presente estudio es identificar las dificultades que prevalecen en el proceso de comunicación del Departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A. Sucursal Tegucigalpa, a través de herramientas de medición y con base a los

resultados proponer un plan para mejorar el proceso de comunicación ascendente y descendente en este departamento.

En el capítulo I se muestra el planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivos, las variables de estudio y el por qué de esta investigación y un poco de historia acerca de la institución donde se realizó la investigación.

El marco teórico se desarrolla en el capítulo II y en éste se encuentran: definiciones y conceptos claves y generalidades acerca del tema de comunicación, partiendo de lo general hasta lo específico, mediante una investigación en diferentes fuentes bibliográficas.

Para poder cumplir con el objetivo de esta investigación se tienen que aplicar herramientas y técnicas de investigación, las cuales se explican en el capítulo III, incluyendo la metodología utilizada para poder desarrollar este objetivo.

En el capítulo IV se muestran los resultados y el análisis de las técnicas e instrumentos aplicados en el capítulo anterior.

En base a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación que corresponden al capítulo V de la tesis.

Por último se propone un plan para mejorar el proceso de comunicación en el departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa, el cual se encuentra plasmado en el capítulo VI de esta tesis en base a los resultados obtenidos en la investigación anterior.

1.2 ANTECEDENTES

Banco de Occidente S.A. nació en 1951 en la ciudad de Santa Rosa de Copán, gracias a un grupo de ciudadanos futuristas, que visualizaron la necesidad de contar en la zona occidental de Honduras con una institución bancaria, que con su respaldo económico y financiero se convirtiera en un ente promotor del desarrollo económico y social de aquella rica y productora región del país y de Honduras en general.

Durante los primeros diecinueve años de su vida operacional, la única oficina del Banco de Occidente S.A. que funcionaba era la de su sede, es decir la de Santa Rosa de Copán, aun cuando, por el conocimiento de la zona y las actividades agrícolas y ganaderas de todo el país, hacia operaciones crediticias en toda la zona occidental y en la costa norte.

Su expansión hacia otros lugares del país la inició hasta 1970 con la apertura de la sucursal de San Pedro Sula. Actualmente Banco de Occidente, tiene presencia en casi todos los departamentos del país, contando con 9 sucursales y 128 agencias generando empleos y satisfaciendo necesidades bancarias cada una de las comunidades en las cuales se ha establecido.

Aun cuando ha crecido su personal, ha actualizado su mobiliario y equipo, el Banco de Occidente, desea siempre conservar su espíritu de típica ciudad del interior de Honduras, es decir, un espíritu de colaboración, de servir, tanto a sus clientes y amigos, como a personas que no lo son y de colaboración al progreso de la comunidad, volviéndose por ello una fuerza promotora del desarrollo y progreso económico y social donde quiera que el banco llegue.

De allí nuestro lema: “Apoyando al pequeño de hoy, hacemos el grande del mañana”.

MISION

A través del apoyo decidido Banco de Occidente S.A. colabora con el desarrollo de Honduras.

Custodia e invierte los depósitos que nuestros clientes nos confían en forma efectiva y rápida, observando principios y técnicas bancarias sanas y prudentes, garantizando así la inversión de nuestros depositantes.

De acuerdo a nuestro lema: “Apoyando al pequeño de hoy, hacemos el grande de mañana” invertimos muchos de nuestros recursos en el pequeño y mediano industrial, comerciante, agricultor y de esta forma también colaboramos con el desarrollo de muchas comunidades de nuestro país.

Enseñamos a nuestros empleados y funcionarios el significado de la palabra SERVICIO para que resuelvan en forma rápida y efectiva las necesidades de cada cliente.

Con una amplia red de oficinas en el territorio nacional fortalecemos el crecimiento económico de las comunidades, además de crear empleos para miembros de las mismas.

VISION

Poner a disposición de Honduras, nuestros recursos humanos y financieros para el desarrollo de la producción, educación, agricultura y el comercio ofreciendo un servicio personalizado, procurando ser siempre una fuerza más que impulsa el progreso de nuestro país.

VALORES INSTITUCIONALES

- Honestidad:

Se debe ser consecuente con las políticas y normas que regulan todas las actividades desarrolladas, actuando con transparencia, rectitud, responsabilidad y profesionalismo.

- Equidad:

Todos merecen un trato justo e igual, por lo tanto nuestros productos y servicios son ofrecidos de igual manera para un cliente menor como a los grandes empresarios.

- Cortesía:

La satisfacción del Cliente es el centro del esfuerzo laboral y personal de todos los empleados.

- Amistad:

Es fundamental para el banco tener un clima laboral agradable tanto dentro como fuera de la institución, es decir, poder ofrecer una mano amiga a los clientes y que sus empleados se lleven bien.

- Servicio rápido y efectivo:

Servir es nuestra esencia, buenas acciones cosechan buenos frutos.

- Eficiencia:

La búsqueda de la Calidad Total es una filosofía de vida en el Banco de Occidente. El mejor no es el que lo hace bien, es el que lo hace mejor.

La comunicación es vertical, va por rangos o categorías, se habla con el jefe inmediato, con el jefe nacional, Jefe de Recursos Humanos y si es más grave el caso o la toma de decisiones se hace con el Gerente de la agencia.

Pero siempre existe la información horizontal que es la que mantienen los encargados de cada departamento entre ellos y los gerentes.

Según lo comentado por la Lic. Ana Rosa Vallecillo, Jefe de Operaciones y Negocios de Tarjetas de Crédito:

“En el Banco Tarjetas de Crédito arrancó el 1 de Julio del 2002 con dos personas traídas de Bancomer, el Banco compró la cartera de clientes, cuando yo tomé la responsabilidad de tarjetas, tenía el Banco aproximadamente 250 clientes, de los cuales comencé a revisar y cancelé todo lo que no producía nada y quedaron solamente 150 clientes de Tarjetas de Crédito, actualmente tenemos cinco mil Tarjetas de Crédito y 190 mil Tarjetas de Débito, ahora Tarjetas de Débito comenzó como ocho años antes de Tarjetas de Crédito con tres personas, cuando yo llegue ya tenían cinco personas más”.

Las tarjetas de crédito de Banco de Occidente se presentan de varias formas, cada una de ellas con particularidades significativas y con ventajas competitivas permitiéndole elegir la que mejor se adapte a sus gustos y necesidades.

1. Tarjeta de Crédito Visa Clásica Regional:

Con su tarjeta de Crédito regional usted podrá realizar sus compras y retiros en toda la región centroamericana (excepto Panamá), además podrá disfrutar de los beneficios y la seguridad que Banco de Occidente le ofrece con la nueva Tarjeta de Crédito Clásica regional VISA.

2. **Visa Clásica Internacional:**

Con su tarjeta de Crédito Internacional usted podrá realizar sus compras y retiros en cualquier parte del mundo, además podrá disfrutar de los beneficios y la seguridad que Banco de Occidente le ofrece con la nueva Tarjeta de Crédito VISA Clásica Internacional.

3. **Visa Oro Internacional:**

Con su tarjeta de Crédito Oro Internacional usted tendrá acceso a un amplio límite de crédito, el cual podrá utilizar en cualquier parte del mundo, además podrá disfrutar de los beneficios y la seguridad que Banco de Occidente le ofrece con la nueva Tarjeta de Crédito VISA Oro Internacional.

4. **Visa Empresarial:**

Para facilitar el desarrollo de sus negocios, le ofrecemos la nueva Tarjeta VISA Empresarial, destinada a cubrir las necesidades de gastos por viajes y representación, así como gastos generales de su empresa.

Si usted no quiere una tarjeta de crédito, pero desea la conveniencia de poder pagar con tarjeta en lugar de efectivo, puede obtener una tarjeta de débito que es un medio de pago cuyo uso genera un cargo directo en la cuenta de ahorros o de cheques.

1. **Visa Internacional:**

Podrá realizar sus compras y retiros en cualquier parte del mundo, brindándole además una variedad de beneficios creados para usted.

2. **Visa Oro:**

Podrá realizar sus compras y retiros en cualquier parte del mundo, además disfrutará de una variedad de beneficios creados especialmente para usted.

Sobre el tema de comunicación no existen antecedentes, según lo explicado por la Lic. Vallecillo, no existe un plan de comunicación y las políticas de comunicación de parte del banco, solo están direccionadas para la comunicación que proviene de la Gerencia hacia los niveles medios. (Ver anexo 3)

Debido a lo anterior, decidimos realizar un diagnostico de la comunicación vertical en este departamento, teniendo como base la información que se obtuvo de parte de uno de los colaboradores donde nos compartía algunos problemas que hay en el departamento los cuales están relacionados a la comunicación, como ser: se tardan mucho en dar respuesta a una solicitud, no hay mucha comunicación con el jefe inmediato, a veces no es tomada en cuenta la opinión de los colaboradores en una reunión, entre otras.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En el departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A. existen problemas en su proceso de comunicación tanto ascendente como descendente, debido a varias dificultades que se presentan en el camino, entre las cuales se pueden mencionar: la existencia de varios niveles jerárquicos y difícilmente se puede seguir un proceso claro y ordenado. Existe un Gerente de Negocios, dos Jefes de Tarjetas Nacionales (uno de crédito y uno de tarjetas de débito), dos encargados de zona centro sur (uno para tarjetas de crédito y uno para tarjetas de débito) y los gestores de atención al cliente y al tener la casa matriz en San Pedro Sula, la mayoría de las instrucciones vienen de allá y no hay reuniones donde se puedan establecer o compartir los objetivos o aclarar las dudas que hay ni compartir información relevante del departamento.

Tanto nivel jerárquico provoca dificultades en la comunicación, ya que los gestores tienen que hacer saltos de niveles para poder resolver algún conflicto o de repente el jefe inmediato no se encuentra tan accesible y recurre a los jefes nacionales.

Muchas veces ocurren problemas de forma descendente, ya que los jefes o el Gerente de Negocios dan instrucciones todos de diferente manera a los colaboradores y esto provoca confusión y podrían hacerse de manera equivocada las gestiones, por lo tanto provocará falla en el trabajo asignado.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa existe deficiencia en la comunicación tanto ascendente como descendente, debido a las dificultades que se presentan durante el proceso, lo que provoca atraso en las gestiones o cualquier modificación que el cliente necesita con su dinero plástico y, hasta la fecha, no existe algún estudio en donde se haya evaluado el tema de comunicación.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las dificultades existentes en la comunicación ascendente y descendente en el departamento de tarjetas de Banco de Occidente S.A.?
2. ¿Cuáles son las causas que provocan las dificultades en el proceso de comunicación entre jefes y subordinados?
3. ¿Qué hacer para mejorar el proceso de comunicación ascendente y descendente en este departamento?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de la comunicación ascendente y descendente en el departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa mediante la aplicación de instrumentos de investigación para evaluar la situación actual y mejorar

la efectividad en el proceso de comunicación en este departamento, a través de un plan de comunicación que permita lograr esta efectividad.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar cuáles son las dificultades que existen en el proceso de comunicación ascendente y descendente en el departamento de Tarjetas de Banco de Occidente, S.A.
2. Analizar las causas que provocan las dificultades en el proceso de comunicación entre jefes y subordinados.
3. Proponer un plan de mejora en el proceso de comunicación ascendente y descendente para hacer que este proceso sea más efectivo.

1.5 VARIABLES DE ESTUDIO

1.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE

Comunicación efectiva en el departamento de Tarjetas

1.5.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

- Demora en la retroalimentación de parte de los jefes: En esta variable lo que se busca es medir el tiempo de respuesta a las inquietudes de los colaboradores, por parte de los jefes o encargados. Se medirá a través de opinión de los colaboradores y de la demostración en sus historiales de gestiones realizadas por parte de los clientes.
- Saltos de jerarquía (corto circuito) en el proceso de comunicación ascendente: Se busca medir el respeto o el apego de los colaboradores a la estructura

jerárquica, conocer si siguen sus líneas de mando y si en un caso, saltan un eslabón, conocer cuál es el motivo de este salto.

- Confianza de los subordinados con sus jefes para poder comunicar sus inquietudes: Con esta variable se busca medir la confianza entre las personas que trabajan en este departamento y si esta puede afectar en el desarrollo de las actividades dentro de este.



Figura 1. Variables de estudio

1.6 JUSTIFICACION

Al no contar con un proceso de comunicación efectivo será imposible poder transmitir la información necesaria para poder llevar a cabo las actividades establecidas a cada uno de los colaboradores y, por lo tanto, no se podrán lograr los objetivos establecidos.

Para todo colaborador, ya sea subordinado o jefe, es importante que exista este proceso, porque si la comunicación falla, puede fallar el trabajo, no se lograrán los cambios necesarios y las relaciones interpersonales, tanto entre colaboradores como con el jefe y el cliente, se verá afectada.

En el caso la comunicación en el departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., ha sufrido algunas deficiencias y dificultades y esta investigación ayudará a mejorar ese proceso de comunicación, a coordinar más el grupo de trabajo y la comunicación entre jefe y colaborador y viceversa.

"Si no sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar. Si no sabéis comunicar estaréis mal informados y no podréis dirigir ni controlar con eficacia." (Papin, 2007). La comunicación efectiva para todo jefe o ejecutivo es de vital importancia, ya que puede motivar al personal a que cumpla con las tareas asignadas y a la vez la retroalimentación que reciba de ellos le servirá para una toma de decisiones efectiva.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BASICAS

COLABORADOR

Farlex (2013) da su concepto: “Persona que colabora en una tarea realizada en común con varias personas”.

EFFECTIVIDAD

Nunes (2012).El término efectividad se refiere al grado de éxito de los resultados alcanzados, es decir, ser eficaz significa que han logrado los resultados deseados.

COMUNICACIÓN

La Real Academia Española (2012) lo define como: “Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.”

Madrigal, B. (2009.) define la comunicación como: “Proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y retroalimentación.”

COMUNICACIÓN EFICAZ

Alles (2011) da el siguiente concepto: “Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos, y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización”.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Velasco, A. M. (1988) la define como: “Proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte.

Héctor Toledo (2012) expresa lo siguiente: “Consiste en la emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones)”.

RETROALIMENTACION

Publicaciones Vértice (2008) lo conceptualiza de la siguiente manera: “Es el elemento de la comunicación que indica si hubo o no éxito en el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta del mismo ante la información”.

2.2 HISTORIA DE LA COMUNICACIÓN

Si bien, es cierto, la comunicación siempre ha existido; entre los mismos animales existe un sistema primitivo de comunicación aun cuando se reduzca a unas cuantas señales y sonidos.

En sus inicios la comunicación humana se basaba en sonidos, señales, signos, sobre todo cuando el hombre pasó de ser nómada a sedentario. La comunicación ha estado con el ser humano desde su creación evolucionando a la par. Este proceso le ha permitido al hombre satisfacer una de las necesidades primordiales que es ser aceptado y valorado por las personas que están a su alrededor, también le ha permitido expresar sus deseos, sentimientos y anhelos, participar sus ideas y conocer las de los demás.

Ahora bien, si volteamos hacia atrás, podemos observar como la comunicación ha sido un factor primordial en el desarrollo de la civilización ya que siempre ha estado presente en el hombre la necesidad imperiosa de comunicarse, motivo que lo ha llevado a perfeccionar los medios para evolucionar.

Remontándose a la comunicación primitiva se puede ver cómo han ido perfeccionándose los medios y las formas para llegar a un mejor entendimiento, es pues, que podemos mencionar desde los sonidos de la naturaleza, los tambores, las señales de humo, los corredores de grandes distancias, los palos anudados, los jeroglíficos, etc. ; hasta la creación de la imprenta por Gutenberg en el siglo XV, seguido a esto, la publicación de la primera enciclopedia (un diccionario razonado de ciencias, artes y oficios), que reunió casi en su totalidad los conocimientos del siglo XVIII.

Llegando a la Revolución Industrial, que con el descubrimiento de la electricidad generó como resultado el florecimiento de los más importantes cambios sociales y tecnológicos dando lugar a grandes descubrimientos e inventos, tales como la telegrafía, el teléfono, la radiodifusión, la cinematografía, el perfeccionamiento de la imprenta rotativa y la televisión; llegando así en este progreso a perfeccionar las telecomunicaciones al punto de poder establecer comunicaciones a través de medios electrónicos, satélites e incluso la utilización de computadoras que entre su gran diversidad de funciones se han convertido en el medio para acceder a la supercarretera de la información y de la comunicación. (Belmonte, 2006).

Con el paso del tiempo se puede ver que la comunicación empezó por medio de señas, dibujos, sonidos y con la evolución del hombre y de la tecnología esta avanzado, paso de dibujos a palabras escritas, cartas, correos electrónicos, etc.

2.3 COMPONENTES DEL PROCESO DE COMUNICACION

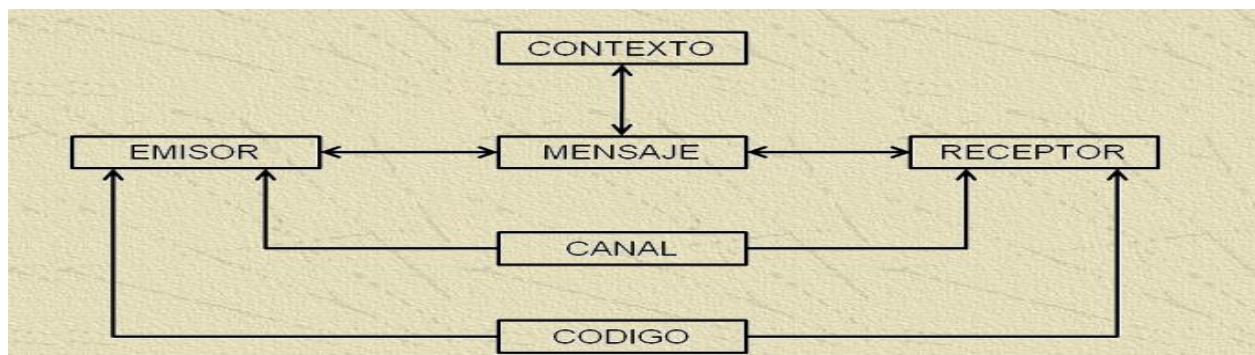


Figura 2. Esquema de Comunicación

Fuente: Fuentes (2012)

En el proceso de comunicación, como lo define Fuentes (2012), intervienen seis elementos los cuales se definen a continuación:

El Emisor: es quien inicia la comunicación expresando alguna idea, pensamiento, sentimiento, etc.

El Receptor: es quien recibe el mensaje comunicado por el emisor.

El canal: es por dónde se transmite el mensaje que viene del emisor y recibe el receptor.

El Código: son las reglas que deben compartir el emisor y el receptor, para permitir, por un lado la utilización del lenguaje y por el otro lado la interpretación del mensaje.

El contexto: lo conforman todos los elementos externos que influyen en la comunicación.

El mensaje: Es el producto final de la comunicación. Es lo que producen, circula y reproducen los sentidos en el proceso de comunicación.

2.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Las relaciones interpersonales son el centro del liderazgo organizacional. En la vida, el ser humano necesita comunicarse para dar a conocer lo que piensa y siente, lo mismo pasa en las empresas. (David r. Hampton, 1989) Cita a Horne y Lupton: “La comunicación evidentemente consume la mayor parte de su tiempo: entre 50 y 90%” Esto demuestra que no podemos estar sin comunicarnos, independiente del medio que utilicemos para llevar a cabo este proceso.

Una de las habilidades o capacidades más importante que debe de tener todo jefe, encargado o colaborador es, la comunicación, sin esta los problemas en la empresa no

podrán tener solución, los colaboradores no podrán recibir incentivos o castigos verbales, los jefes no se darán cuenta si sus empleados tienen alguna inquietud o alguna duda en cuanto a las actividades asignadas, por lo tanto, contar con esta habilidad nos hará ser mejores personas, empleados, jefes, gerentes o administradores.

“El ser humano posee tres dominios: Cuerpo (expresión corporal de cómo se dicen las cosas), Emocionalidad (la forma en que se dice, las emociones y los estados de ánimo), Lenguaje (lo que se escucha, lo que se dice)”. (Hector Gerardo Toledo Rosillo, 2012)

La combinación de los tres da como resultado la congruencia, y ¡ser congruente también es liderazgo y es comunicación! Esto demuestra que toda persona tiene que explotar los tres dominios para poder lograr una comunicación exitosa y no solo saber expresarse, sino, que lograr que lo que se exprese sea algo congruente, palabras que tengan sentido y que todos puedan entender con facilidad.

La comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas (Collado, 2002):

La comunicación organizacional es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante.

La comunicación organizacional es una disciplina, cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio.

Según Cowling (1997) para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad.

Para que exista comunicación tiene que haber suficiente información sobre lo que pasó, pasará o está pasando, toda esta información tiene que ser comunicada por los medios adecuados y de la forma necesaria para que pueda ser creíble y que todos puedan confiar en que lo que se está comunicando.

2.5 FUNCIONES PRINCIPALES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. (Stephen Robbins, 2009, Capítulo 11)

La comunicación actúa de varias formas para controlar el comportamiento de los miembros. En esta función se establecen los lineamientos a seguir dentro de la empresa, sus políticas y se controlan los niveles de jerarquía que los colaboradores deben de respetar en el proceso de comunicación. Es decir, si es un tipo de comunicación ascendente los colaboradores deben comunicarle primero a su jefe inmediato, luego a la persona que esté en un nivel más alto.

La comunicación impulsa a la motivación porque por medio de ella el jefe puede premiar a sus colaboradores y comentarles lo bien que están desarrollando sus actividades. La retroalimentación oportuna de parte de los jefes es un estímulo para los colaboradores.

Cuando los empleados, sean estos jefes o subordinados, expresan sus sentimientos, y frustraciones con otros compañeros de trabajo están utilizando la comunicación como un medio de expresión emocional.

La comunicación es vital para la toma de decisiones en una organización, porque por medio de ella se da a conocer la información relevante que se necesita para decidir, se transmiten los datos para identificar las alternativas que se presentan y aplicar la mejor opción.

Cabe la aclaración que estas cuatro funciones no deben verse con algún orden en especial, todas son esenciales e importantes, cada una es una función primordial tanto para el desarrollo personal como empresarial.

Las empresas deben comunicar todo tanto a nivel interno como externo, dando una buena imagen de la empresa y también una imagen transparente. Por lo anterior, en la comunicación organizacional existen dos tipos (King, 2012):

1. La comunicación interna:

Son todas las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus colaboradores, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización.

2. La comunicación externa:

Son todas las actividades realizadas por la organización, cuyo propósito es mantener relaciones con el exterior, en la actualidad a este tipo de comunicación se le conoce como relaciones públicas.

Tiene como objetivo informar sobre la existencia de un producto o servicio, informar sobre sus principales beneficios o características, informar sobre las actividades en que participa la empresa, etc.

Un aspecto importante en la comunicación externa son las relaciones públicas, en donde, a través de la participación en eventos, actividades, seminarios, labores sociales, etc., se busca crear y mantener una buena imagen o reputación de la empresa.

Este tipo de comunicación organizacional busca un solo objetivo y es velar por el bien común de todo lo que compone la empresa, dándola a conocer en todos los sentidos y dándola a promocionar de manera que consiga una imagen externa que es la que se

quiere dar a entender. Esto es muy importante ya que lo que se da a conocer es lo que atrae muchas veces a ese público externo, lo que ellos ven por los diferentes medios, es lo que hace que se acerquen a la empresa a buscar sus servicios.

2.6 VIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Según la opinión de Freijeiro (2006): En las organizaciones la comunicación interna puede fluir a través de dos vías

1. Vías de comunicación formal: en esta vía la comunicación está pactada de acuerdo a los niveles jerárquicos de la empresa, sigue en orden de acuerdo al organigrama. En esta se incluye: comunicación vertical, horizontal y diagonal.
2. Vías de comunicación informal: esta vía está formada por grupos dentro de la empresa, con intereses particulares, lo que las conduce a distorsionar los mensajes que fluyen en la vía de comunicación formal.

2.7 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

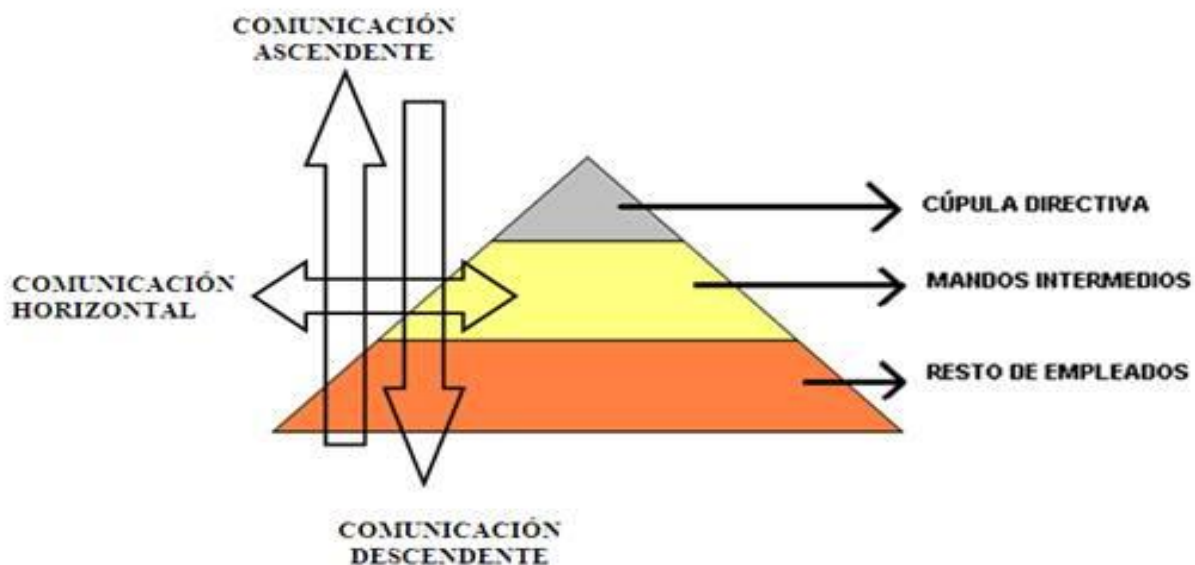


Figura 3. Tipos de Comunicación Organización Formal

Fuente: v 13 (2011)

En el proceso de comunicación organizacional formal existen dos tipos de comunicación como lo describe Rowe (2008):

1. Comunicación Vertical:

Esta se da en términos absolutos, siguiendo el orden jerárquico proveniente de la alta dirección hacia los demás conjuntos de la empresa, como en términos relativos, siguiendo la jerarquía que existe en cada uno de los departamentos.

- a. Ascendente: Va de los niveles más bajos en la pirámide hacia los niveles más altos.
- b. Descendente: Es el tipo de comunicación en donde los mensajes son transmitidos de los jefes hacia los subordinados.

En Banco de Occidente hay una estructura jerárquica muy vertical, por lo tanto hace que sea una institución muy centralizada. Las decisiones recaen sobre el Gerente General y Junta Directiva. No hay mucho empoderamiento de los colaboradores. Este tipo de comunicación vertical es la que más énfasis se hace en esta investigación debido a la estructura organizativa que prevalece en la institución.

En el departamento de Tarjetas, específicamente, su estructura organizativa, es similar a la estructura general del banco, ya que es bastante vertical y las decisiones de este departamento están centralizadas en su casa matriz en San Pedro Sula.

2. Comunicación Horizontal:

Este tipo de comunicación fluye entre las áreas, pero dentro de la franja de un mismo nivel. Este tipo de comunicación se usa cuando hay pocos niveles jerárquicos en la organización.

Dentro de este tipo de comunicación, se encuentra la Comunicación Cruzada, la que tiene como finalidad incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa.

En el departamento de Tarjetas la comunicación horizontal se da muy poco, solo entre los dos Encargados de cada área, de manera informal, y no es tan marcada la comunicación, al igual que los colaboradores de cada área.

Este tipo de comunicación horizontal se da de manera informal, debido a la estructura vertical que prevalece en el departamento.

A continuación se describirán los dos tipos de comunicación vertical que existen en una organización, se ampliara más el contenido ya que el tema de investigación se centra en estos dos tipos:

2.7.1 COMUNICACIÓN ASCENDENTE

La comunicación ascendente surge de los niveles bajos de la empresa o institución. Nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, a la alta dirección de la empresa.

“Se trata de la modalidad que un directivo tiene que tener más presente. Es muy adecuada para conseguir un contacto directo con las personas que forman la organización: conocer sus inquietudes, sus estados de ánimo, cómo marcha, etc. Es una herramienta para la toma de decisiones”. (Cabaniña, 2005)

Si el flujo de información ascendente se ve interrumpido por algún motivo, el gerente o jefe pierde contacto con lo que sus colaboradores necesitan y por lo tanto, la toma de decisiones será difícil porque les faltara información relevante.

También podrá verse afectada la parte motivacional, ya que al no contar con esa información los jefes, no podrán darle el estímulo para poder realizar mejor sus tareas asignadas. Los jefes necesitan cercanía con los subordinados, para ello se requieren iniciativa, sensibilidad ante las señales débiles y adaptabilidad a los diversos canales de información proveniente de los empleados. Se necesitan ante todo conocimiento y el convencimiento de que los mensajes ascendentes son importantes.

Objetivos de la Comunicación Ascendente:

Este tipo de comunicación formal depende, en su mayoría, de los colaboradores, y hay que recordar que estos son los que hacen que se lleven a cabo las actividades fuertes en la empresa para poder llegar a las metas establecidas.

La información que fluye de los colaboradores hacia sus jefes tiene los siguientes objetivos, según Vera (2011):

- Informar al jefe del desarrollo de las actividades y comunicar problemas
- Permitir al jefe evaluar el grado de eficacia de su comunicación descendente y modificarlo
- Tomar decisiones a partir de sugerencias planteadas por los colaboradores
- Permitir a los colaboradores expresar sus necesidades y expectativas

La comunicación ascendente se presenta en empresas cuyo ambiente y proceso de comunicación permite la participación de los empleados y mantiene políticas democráticas para la intervención de los mismos.

Barreras de la Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente es importante en toda empresa, ya que permite que los jefes, conozcan el sentir y pensar de sus empleados, pueden conocer el clima laboral de la empresa y las inquietudes que ellos presenten.

Pero siempre hay problemas en todo proceso, y en este caso, la comunicación ascendente no es la excepción.

Ongallo (2007) Menciona las barreras que existen durante este tipo de comunicación vertical ascendente:

1. Estilo de mando predominante:

Este condiciona la calidad y la cantidad de la comunicación.

2. Estructura Organizativa:

Si hay muchos niveles de jerarquía en la organización, posiblemente haya distorsión en la información, porque el mensaje tendrá que pasar por varios eslabones, varios tipos de recepción y de comprensión de la información o cuando los organigramas no están claramente definidos y no se sabe de quien depende cada cual.

3. Diferencias culturales:

Entre más subculturas existan en una institución mayor será la dificultad para transmitir los mensajes.

En la cultura japonesa los administradores piensan que para comunicarse con eficiencia se debe decir lo que piensan y pensar lo que dicen. En contraste, con las culturas de contexto bajo como la latinoamericana, se supone que tanto el que habla como el que escucha comparten la carga de la comunicación eficaz, se tienden a disminuir los desacuerdos, las peleas directas y los encuentros desagradables. (Hitt, 2006)

4. Entorno Laboral:

Si dentro de la organización existen sindicatos o grupos que provocan conflictos pueden distorsionar los mensajes que vayan de parte de los colaboradores hacia los jefes.

Dasí (2000) Menciona otras barreras en este tipo de comunicación:

1. Cuando se corta el proceso de comunicación en algún nivel del organigrama, por miedo a comunicar a sus superiores debilidades que tenga personales o que existan en su departamento.
2. Cuando algún subordinado omite información, porque cree que su superior ya maneja esos datos, porque cree que no es tan relevante o piensa que les puede perjudicar directamente.

Agregando a la lista de problemas se agregan los que menciona Keith Davis (2003):

1. Corto circuito:

Es cuando se omiten uno o más niveles del organigrama. Pero esto puede tener un lado positivo, porque puede reducir otro tipo de problemas como la filtración de la información o la demora al momento de que los empleados quieran transmitir el mensaje a sus superiores.

2. Necesidad de respuesta:

Los colaboradores son los que inician el proceso de comunicación ascendente, por lo tanto, ellos necesitan o tienen la expectativa de que recibirán retroalimentación por parte de sus jefes, y no una simple respuesta, sino una respuesta a tiempo, eficiente y legítima.

Herramientas para transmitir los mensajes:

- Buzón de sugerencias:

Esta herramienta es muy útil cuando no existe la confianza entre jefes y colaboradores, ya que, son mensajes anónimos. Para que cumpla con su función de anonimato, es necesario que se ubique en un lugar donde no esté a la vista de los gerentes o jefes, puede ser en pasillos, comedor de la empresa o los casilleros.

- Entrevistas individuales:

Es una plática cara a cara entre colaborador y jefe. Esta se utiliza cuando hay un nivel de confianza en ambos niveles.

- Encuestas o sondeos sobre el grado de satisfacción.

- A través de intranet:

Por medio de la red interna de la empresa. El empleado envía sus dudas, inquietudes y respuestas a sus superiores.

En Banco de Occidente, específicamente en el departamento de Tarjetas, el canal de comunicación más utilizada son: las entrevistas personales, el intranet y el teléfono.

Estos tres canales de comunicación son los más usados por los colaboradores para comunicarse con su jefe. En el caso de las entrevistas son las más usadas pero de manera informal, es más que todo una plática que el colaborador tiene con su jefe, sin tocar temas personales, es decir es prácticamente una mini reunión de trabajo; el intranet les sirve como apoyo para documentar la información recibida y transmitida a su superior, es mas fácil cuando el jefe no está en la oficina o cuando quieren algo más

formal; y por último, el teléfono es utilizado en caso de que quieran una respuesta más rápida y tal vez con la intención de poder hacer alguna teleconferencia para poder evacuar dudas de clientes o compañeros que tengan mediante la línea telefónica.

2.7.2 COMUNICACIÓN DESCENDENTE

“Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores”. (Velasco, 1998).

Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria.

Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, si no también y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido.

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica.

En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son:

- Memorándum

- Cartas

- Informes

- Manual de operaciones

- Folletos

En el departamento de Tarjetas, los jefes transmiten sus mensajes o instrucciones por medio del intranet, el que, al igual que en la comunicación ascendente, les ayuda para dejar un respaldo de lo que se informa y las respuestas que estos obtengan de las instrucciones o información compartida.

También hay manuales que contienen los procesos que se debe de seguir en todas las actividades que se realizan en este departamento, creados por el departamento de Informática específicamente por el área de Procesos, los cuales están supervisados por el departamento de Cumplimiento.

Casi todos los administradores aceptarían, según Ronal B. Adler (2005), al menos en principio, que la comunicación descendente es importante.

Todos los jefes o encargados conocen la importancia de poder dar instrucciones, de explicar cómo se hará algún proceso, o incluso poder otorgar méritos o sanciones a los empleados. Por lo tanto, la comunicación descendente servirá para que las personas que están en los niveles superiores de la pirámide puedan comunicarse con sus colaboradores, haciéndolo de manera eficaz, evitando cometer los errores que se dan en este tipo de comunicación.

Sikula (1991) "La comunicación descendente es normalmente apropiada cuando el administrador desea comunicar sólo información no convertible de hechos y cuando el propósito es informativo y no persuasivo".

Objetivos de la comunicación Descendente:

- Dirigir a las personas.
- Mantener informados y motivados a los colaboradores.
- Coordinar las diferentes areas y proyectos de la empresa.

Este tipo de comunicación, según Sánchez (2010) citando a Katz y Kahn, es utilizada por los gerentes o jefes para transmitir varios tipos de mensajes:

- Instrucciones de trabajo:

Acá se dan órdenes para hacer una tarea específica. Dependiendo de cómo sea el tipo de trabajo, van cambiando las instrucciones, sea éste complejo o incierto.

- Explicación razonada del trabajo:

La información que se brinda en este tipo de mensajes está diseñada para comprender la tarea asignada y la relación que tiene con otras tareas de la empresa.

- Procedimientos y prácticas organizativas:

Se comparte información acerca de los procedimientos y las prácticas establecidas en la institución.

- Retroalimentación:

Los colaboradores desean conocer la opinión de sus superiores acerca de su desempeño, por lo tanto, los jefes utilizan estos mensajes para poder cumplir con el derecho que tienen los empleados.

- Adoctrinamiento respecto a los objetivos:

Por medio de este tipo de mensaje, se pretende, que los colaboradores se sientan dentro de la empresa, que ellos formen parte de los objetivos y estrategias organizacionales.

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Cuando se quiere transmitir un mensaje de jefe a colaborador pueden presentarse varios problemas durante este proceso por los siguientes motivos (Publicaciones Vértice, 2008):

1. Puente o By-Pass:

Al igual que en la comunicación ascendente, el salto de niveles jerárquicos puede producir que el mensaje llegue distorsionado, o que los niveles inferiores se sientan relegados, incluso sentir que su puesto no tiene autoridad.

2. Longitud excesiva de la cadena:

Al tener demasiados eslabones, o demasiados niveles en el organigrama, puede provocar que los mensajes lleguen distorsionados. Basta con que un eslabón deforme el mensaje para que no se pueda cumplir el objetivo planteado.

3. Estilos de Dirección:

Cuando se encuentra un estilo de liderazgo o de dirección imperativo, provoca problemas en la comunicación. Y esto pasa, porque el jefe o líder imperativo, piensa que al compartir la información puede perder jerarquía o poder.

Debido a lo anterior, enfocándose en las barreras existentes durante el proceso de comunicación, la organización debe procurar que la comunicación sea eficiente, es por este motivo que existen opciones para mejorar los procesos de comunicación, uno de ellos es la auditoría en la comunicación organizacional.

La auditoría del proceso de comunicación permite evaluar las técnicas de comunicación. Es una herramienta de evaluación de las habilidades, conexiones, políticas y proceso de comunicación.

Para poder realizar la auditoria de la comunicación en una empresa, se pueden utilizar varios instrumentos, entre los cuales se encuentran:

- Encuestas
- Entrevistas
- Evaluación de documentación.



Figura 4. Relación de objetivos organizacionales

Fuente: (King, 2012)

La figura anterior indica que la comunicación en una empresa se basa en un conjunto de elementos de comunicación conectados en gran medida a los objetivos organizacionales ya que ellos son los que dan las pautas a seguir y lo que se quiere lograr dentro de la empresa.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUES Y METODOS

3.1.1. ENFOQUE

La investigación tiene como objetivo contribuir a mejorar el proceso de comunicación ascendente y descendente en el departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa mediante la propuesta de un plan que conduzca a mejorar la efectividad en el proceso de comunicación en este departamento.

El tipo de investigación a usarse es **descriptivo** ya que consiste en conocer, analizar y describir los problemas que existen en el proceso de comunicación Ascendente y Descendente en el departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa.

El enfoque utilizado es un **enfoque mixto**. Se utiliza el enfoque cualitativo, que es usado principalmente en las ciencias sociales, se emplearon métodos para recolectar datos que son no cuantitativos, con el propósito de describir la realidad tal como la experimentan los colaboradores del departamento investigado. También se usa el enfoque cuantitativo, porque al principio de la investigación, se establecen variables a medir como ser: demora en retroalimentación, confianza entre jefe y colaboradores y saltos de jerarquía que se puedan dar en el departamento y se trata de acotar la investigación.

3.1.2 METODO APLICADO

En la investigación se aplico el **Método Deductivo** ya que este es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con los postulados, teoremas, leyes principios, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. Se empieza con información general acerca de la comunicación, luego se

pasa a la comunicación organizacional para poder describir y entender lo que es la comunicación vertical en la cual se encuentra implícita la comunicación ascendente y descendente.

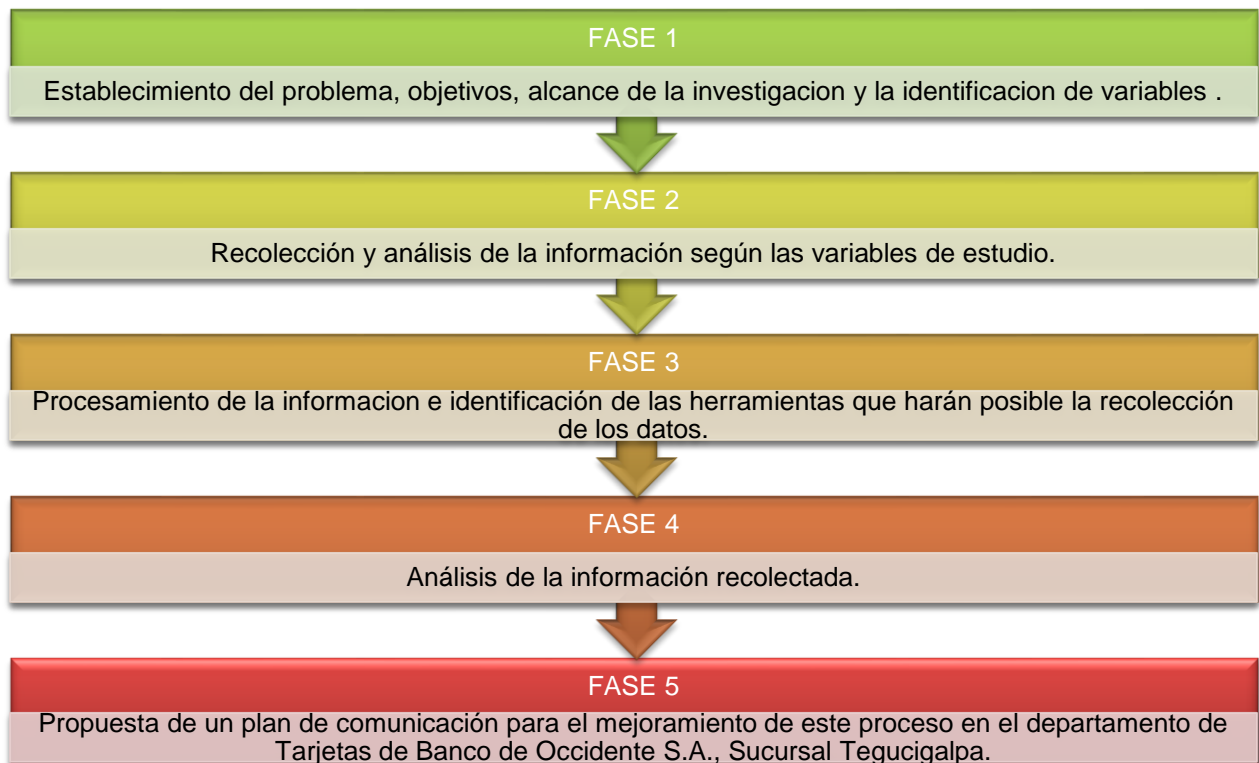
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 INVESTIGACION NO EXPERIMENTAL

Se utiliza este tipo de investigación No Experimental ya que es un estudio realizado sin manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, al aplicar los instrumentos de investigación se pudo observar el comportamiento de colaboradores y jefes, lo que ayuda a poder sacar conclusiones a las respuestas que estos otorguen en sus encuestas y entrevistas.

3.2.2 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan las etapas que se siguió para elaborar esta investigación:



Fase 1. En esta etapa se determinó el problema a investigar, se definieron objetivos y las variables de acuerdo al problema.

Fase 2. Teniendo claros los objetivos de la investigación, se procedió a recolectar la información de acuerdo al tema de investigación propuesto para el desarrollo del marco teórico.

Fase 3. Tomando en cuenta la información presentada en el marco teórico y en base a ese conocimiento, se recolectaron los datos según las herramientas utilizadas, así como el procesamiento de los resultados.

Fase 4. Finalizada la aplicación de las herramientas en la fase anterior, se procede a su tabulación y análisis, dando como resultado las conclusiones y recomendaciones según las variables y preguntas de investigación.

Fase 5. Teniendo como base las conclusiones y recomendaciones, se propone un Plan de Comunicación para mejorar este proceso de comunicación en el departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa.

3.2.3. POBLACION Y MUESTRA

Sujetos u objetos de estudio: Son las personas involucradas dentro del departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa, los cuales brindarán la información relevante para el estudio.

Debido a que la investigación es aplicada a un departamento en específico, no se sacó una muestra, se tomó en cuenta para esta investigación el total de colaboradores, exceptuando los que están de vacaciones, distribuidos de la siguiente manera: tres en Tarjetas de Crédito, seis en Tarjetas de Débito.

Por lo anterior, se tiene que el tipo de muestra es: No Probabilística o dirigida ya que la población en la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Para realizar este trabajo se hará la investigación a través de entrevistas y encuestas con personal que esté involucrado en este proceso como ser las jefaturas y colaboradores que trabajan en el departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa.

Para recolectar la información se utilizaron los siguientes instrumentos:

1. Encuesta

(Zikmund, 2009) Método de recolección de datos primarios a partir de la comunicación con una muestra representativa de individuos.

Se utilizó la encuesta para conocer de una manera directa, lo que los colaboradores, piensan acerca de este proceso. Este tipo de instrumento es fácil de aplicar y no quita mucho tiempo en las actividades diarias de cada colaborador. Se generan preguntas cerradas y abiertas para que haya más libertad de expresión. Incluye catorce interrogantes abiertas, cerradas y de selección. (Ver anexo 1)

2. Entrevista

(Real Academia Española, 2012) Mantener una conversación con una o varias personas acerca de ciertos extremos, para informar al público de sus respuestas.

Se utilizó esta herramienta con los jefes encargados de cada área (Crédito y Débito). Este tipo de herramienta nos ayuda a conocer a profundidad aspectos relevantes del proceso actual y de la estructura del departamento. (Ver anexo 2)

3.4. FUENTES DE INFORMACION (PRIMARIA Y SECUNDARIA)

Por ser una investigación descriptiva, la recopilación de la información para realizar la investigación fue mediante:

Fuentes Primarias:

- Para poder conocer cómo está el proceso de comunicación de colaboradores hacia jefes, se aplicó la encuesta directamente a los **colaboradores del departamento de Tarjetas**.

- Se realizó entrevista directamente a los **encargados del departamento**, con el objetivo de conocer si:
 - Existe un plan de comunicación
 - Hay cambios en el proceso de comunicación, desde que inicio el departamento hasta la actualidad.
 - Como creen ellos que está el proceso en este momento
 - Al implementarse un plan, podría mejorar este proceso

Fuentes Secundarias

Para realizar este trabajo se hizo investigación en diversas fuentes bibliográficas virtuales y físicas.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS

El objetivo del presente estudio es identificar las dificultades que prevalecen en el proceso de comunicación del Departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A. Sucursal Tegucigalpa, a través de medición de variables (Demora en la retroalimentación de parte de los jefes, saltos de jerarquía (corto circuito) en el proceso de comunicación ascendente y confianza de los subordinados con sus jefes para poder comunicar sus inquietudes) y con base a los resultados proponer un plan para mejorar el proceso de comunicación ascendente y descendente en este departamento.

Como se explicaba en el capítulo anterior, se utilizaron dos instrumentos para poder hacer un diagnóstico de la comunicación en el departamento de Tarjetas: la encuesta y la entrevista.

Esta encuesta consta de catorce interrogantes abiertas, cerradas y de clasificación, fue aplicada a los colaboradores del Departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Oficina Principal, con el objetivo de conocer como está el proceso de comunicación en la actualidad en dicho departamento, directamente de la experiencia de los empleados.

La entrevista consta de siete preguntas las cuales fueron contestadas por los jefes del departamento de Tarjetas del banco.

En este capítulo encontrará las preguntas con un resumen de cada respuesta y un breve análisis para mejor entendimiento.

4.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Pregunta 1: ¿Qué tan importante es la comunicación con otras personas en el área que trabaja?

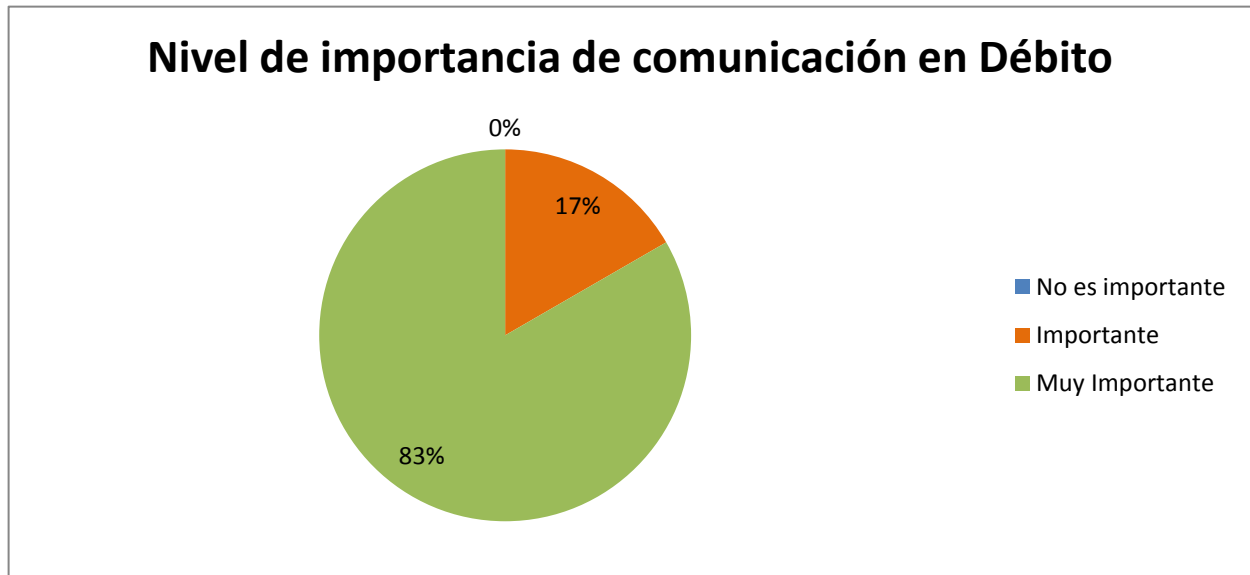


Figura 5. Importancia de la comunicación en Débito

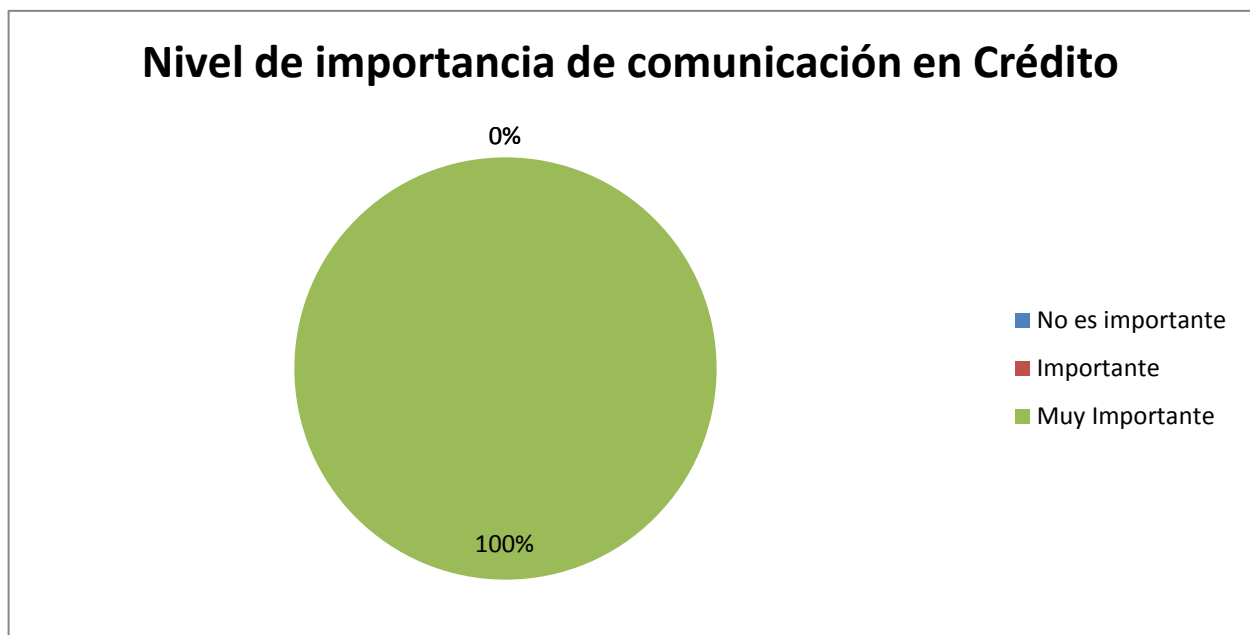


Figura 6. Importancia de la comunicación en Crédito

La información reflejada en los gráficos anteriores, nos indican que el nivel de importancia en los departamentos de Tarjetas de Débito y Crédito varia.

En Débito, cinco de sus seis colaboradores, opinan que la comunicación en su departamento es “Muy importante”, en cambio el 100% de los encuestados en tarjetas de Crédito coinciden, en que este proceso, es “muy importante”.

En ambos departamentos se concuerda que, es necesaria la comunicación, ya que la encuesta lo refleja, al tener un 0% en la opción: “No es importante”.

Lo anterior demuestra que la comunicación es vital en este departamento, además de recibir conocimientos, se asignan y se delegan funciones y se establecen compromisos.

Además de la comunicación interna que se necesita entre compañeros y superiores, también es un departamento en el que se interactúa mucho con los clientes, ya que es un servicio (dinero plástico) que el banco ofrece y según lo comentado por los encargados, es un servicio que va en crecimiento, por lo que se necesita mayor comunicación entre el director, jefes, coordinadores y colaboradores para que todos trabajen con la misma idea, persiguiendo el mismo objetivo y alcanzar las metas que tienen planeadas.

La comunicación es importante, ya que nos ayuda cuando se tiene que tomar decisiones para el desempeño y poder lograr los objetivos para el buen funcionamiento del banco ya que es vital en las actividades diarias que se realizan.

Pregunta 2: Califique del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante
¿Con que personas se comunica más durante la realización de sus labores?

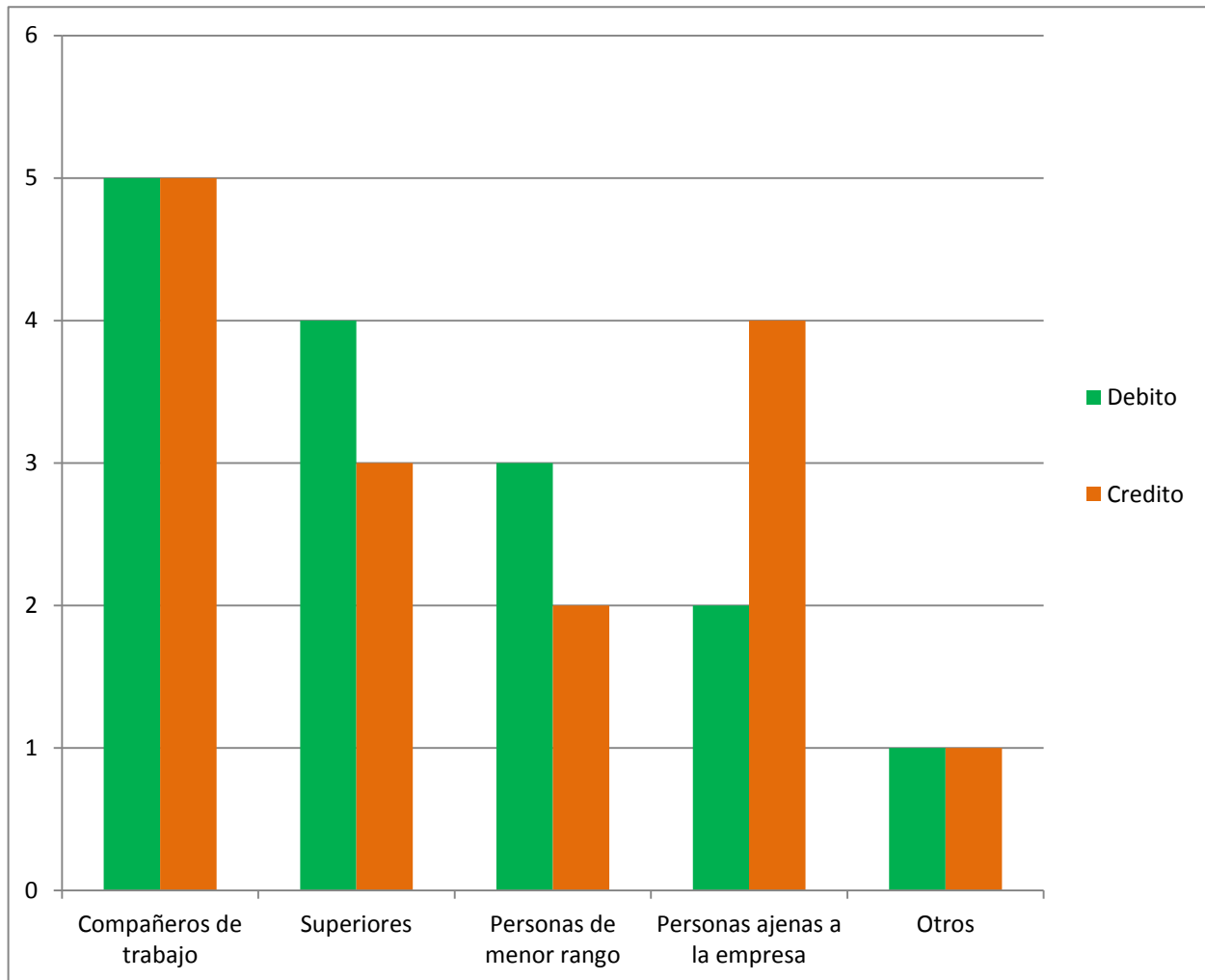


Figura 7. Personas con las que más se comunica durante sus labores

Según la información reflejada en el gráfico de barras anterior (Figura 5), se observa que en el departamento de Tarjetas, en general, el mayor porcentaje de la comunicación que realizan los colaboradores, es con sus compañeros del mismo nivel jerárquico, como ser otros gestores de atención al cliente, esto es importante porque significa que hay un buen clima laboral entre compañeros, la comunicación entre ellos es básica y primordial, ellos comparten la mayor parte de su tiempo en el mismo lugar, compartiendo los mismos objetivos e intereses laborales.

Los resultados reflejan diferencias en cuanto a los otros datos, ya que para los colaboradores del departamento de Débito, en segundo lugar posicionan a sus superiores (jefes) y los de Crédito, posicionan en segundo lugar a personas ajenas a la empresa (clientes).

Esta diferencia se puede dar por la cercanía que mantienen los tarjetahabientes de crédito y las gestiones que hacen con el plástico, ya que es prácticamente, un préstamo el que se está otorgando, con la diferencia que no les dan el dinero en físico, sino que lo otorgan a través de una tarjeta y ellos pasan pendientes de cuándo es su fecha de corte y pago de la tarjeta, lo que produce bastante comunicación de los clientes y los gestores de atención al cliente.

Pregunta 3: ¿Su jefe le ha informado los objetivos del departamento y las metas que tiene planeadas?

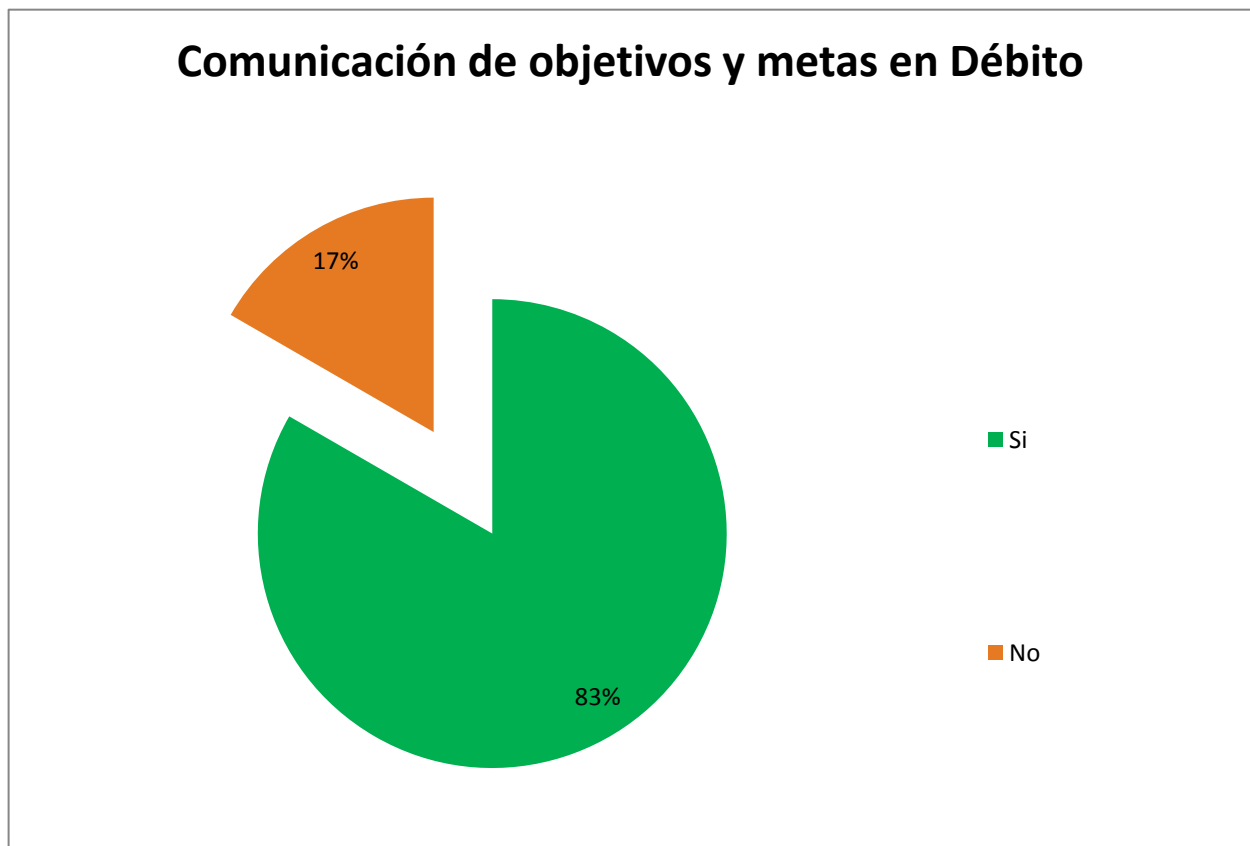


Figura 8. Comunicación de objetivos y metas hacia colaboradores en Débito

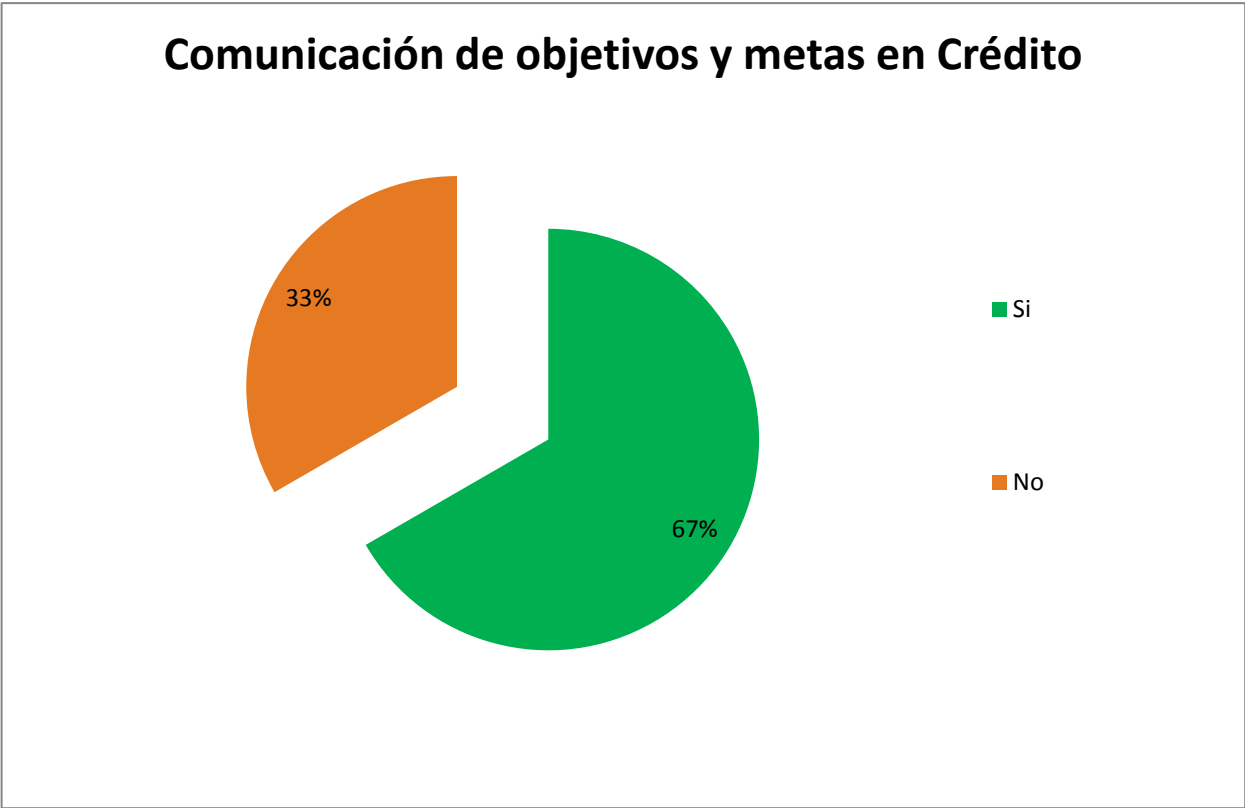


Figura 9. Comunicación de objetivos y metas hacia colaboradores en Crédito

En base a los resultados que se muestran en el gráfico circular, en ambos departamentos, se ha compartido los objetivos y metas planeadas a los colaboradores

Esto es muy importante, ya que el empleado esta consiente y sabe cuál es la dirección que debe tomar para poder lograr los objetivos que le fueron informados de parte de su jefe. Lo mejor es enterarse de forma directa sobre lo que se está planeando en el departamento, y que mejor forma que sea por medio de su superior, que es la persona que da las instrucciones y que está al mando del departamento.

De igual manera, los colaboradores son la parte más importante para que se cumplan las metas establecidas, por lo que el conocerlas es necesario, para poder brindarle al departamento mayor eficiencia y eficacia ante las autoridades superiores y generar ingresos al banco.

Pregunta 4: ¿Usted tiene claro a quién debe de recurrir cuando existe algún problema en su departamento?

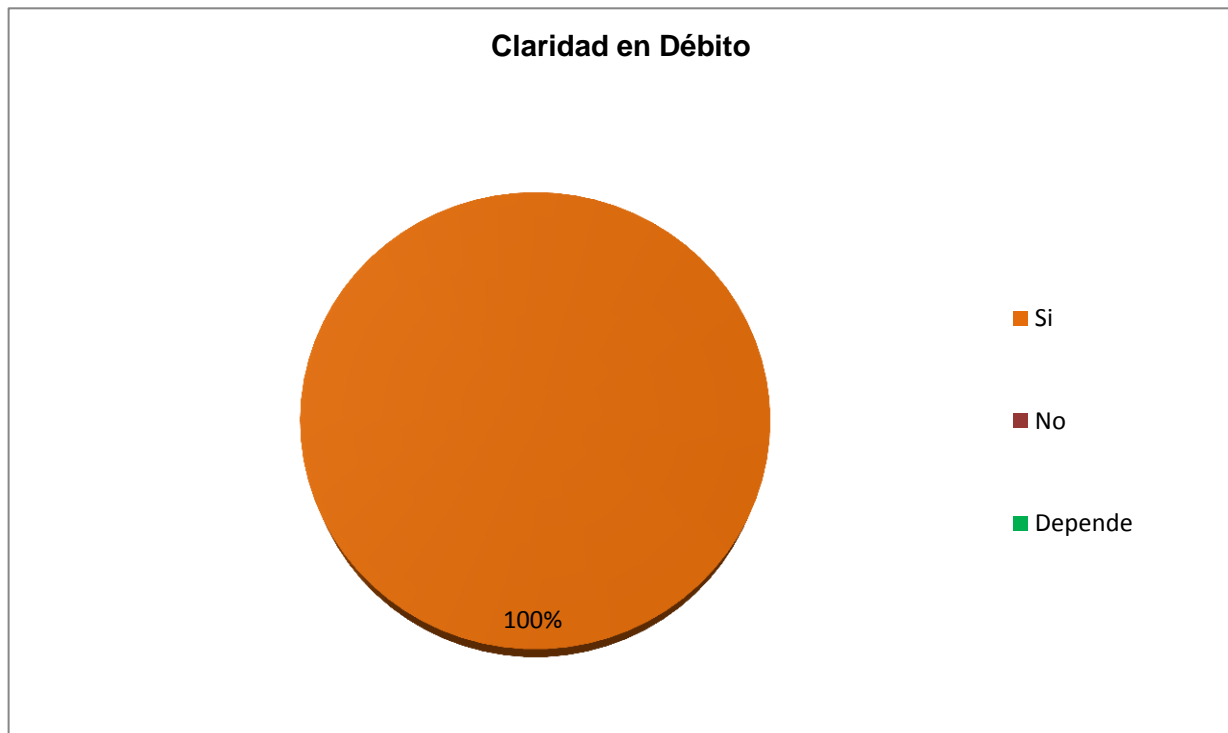


Figura 10. Conocimiento de a quién recurrir en caso de algún problema en Débito

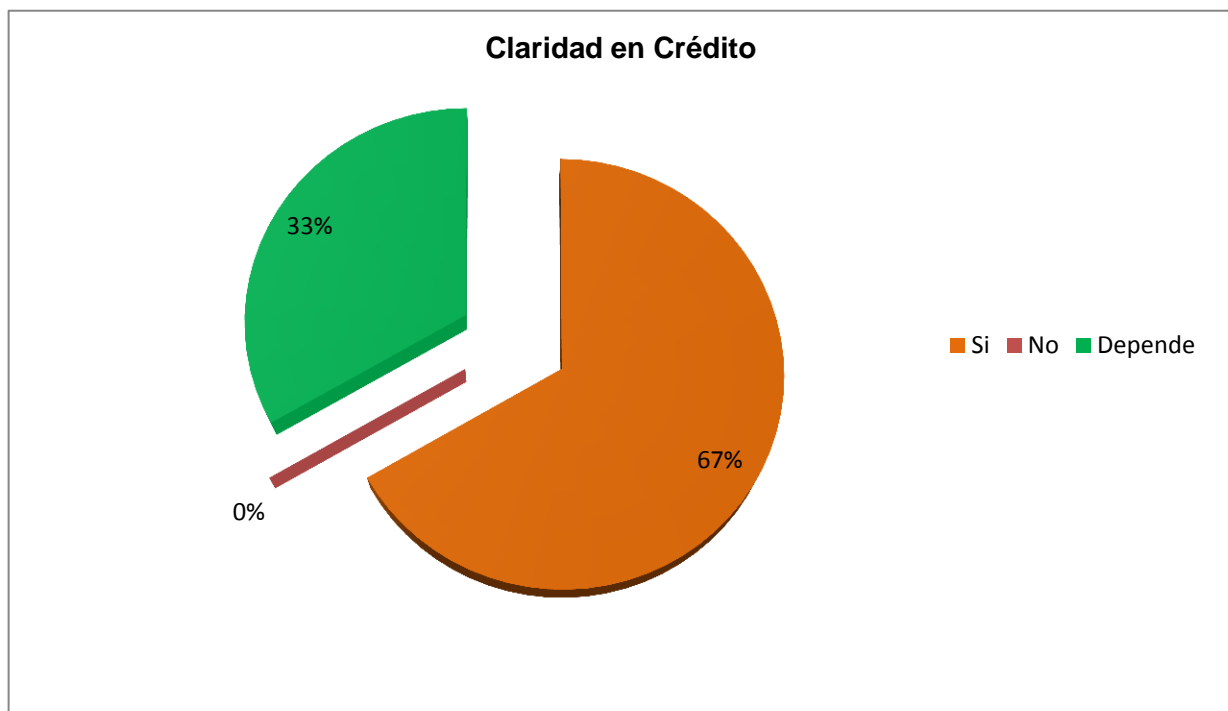


Figura 11. Conocimiento de a quién recurrir en caso de algún problema en Crédito

En el departamento de Débito tienen claramente definidos a quien tienen que recurrir cuando tienen alguna duda en cuanto al desarrollo de sus labores, ya que el total de los encuestados contestaron que “Sí” saben a quién acudir para que puedan resolver sus dudas.

En cambio en el departamento de Crédito, una persona contestó “Depende” ya que según la encuesta, muchas veces tiene que preguntar a varias personas para que puedan resolverle la duda, porque varias personas manejan el tema o tienen cierto conocimiento de la inquietud, pero sólo una persona puede resolverle al final.

Esto puede deberse a la cantidad de empleados que hay en el departamento, a la cantidad de funciones que existen y a la confianza que hay entre compañeros.

Pregunta 5: ¿Con que frecuencia se reúne con su jefe por términos laborales?

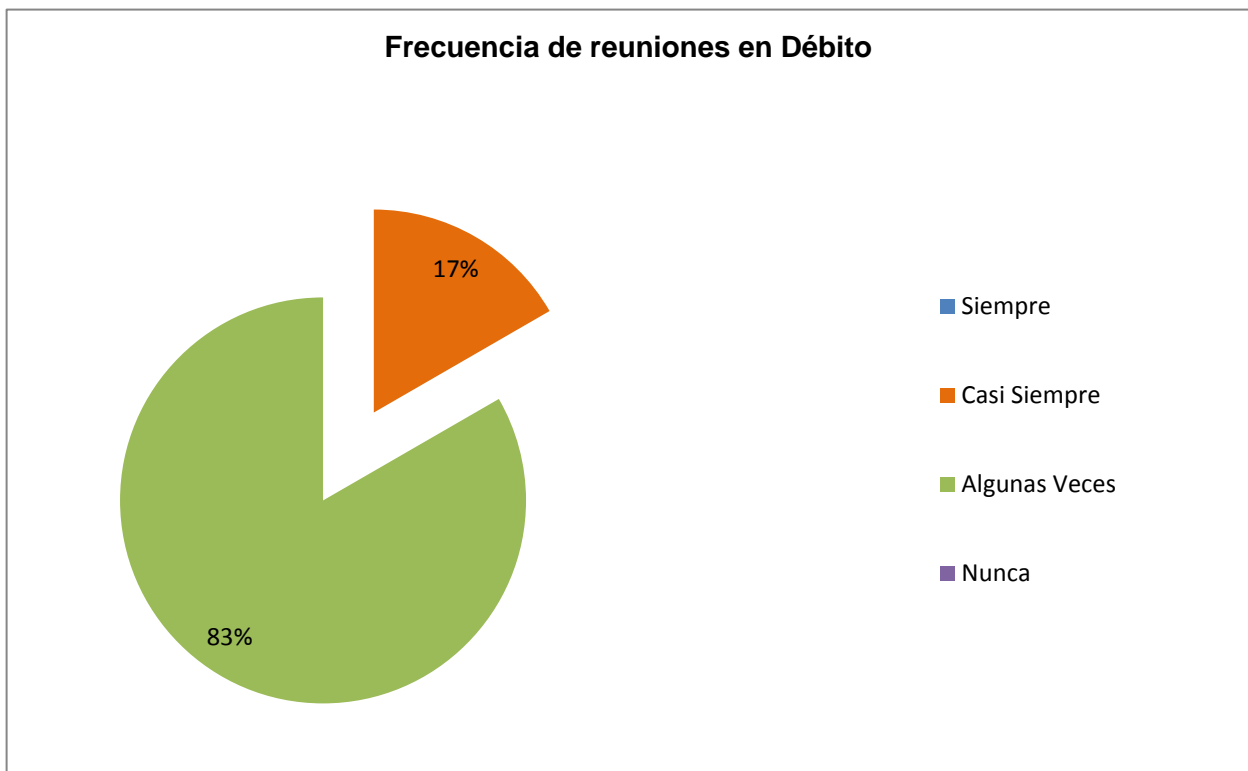


Figura 12. Frecuencia de reuniones entre jefe y colaboradores en Débito

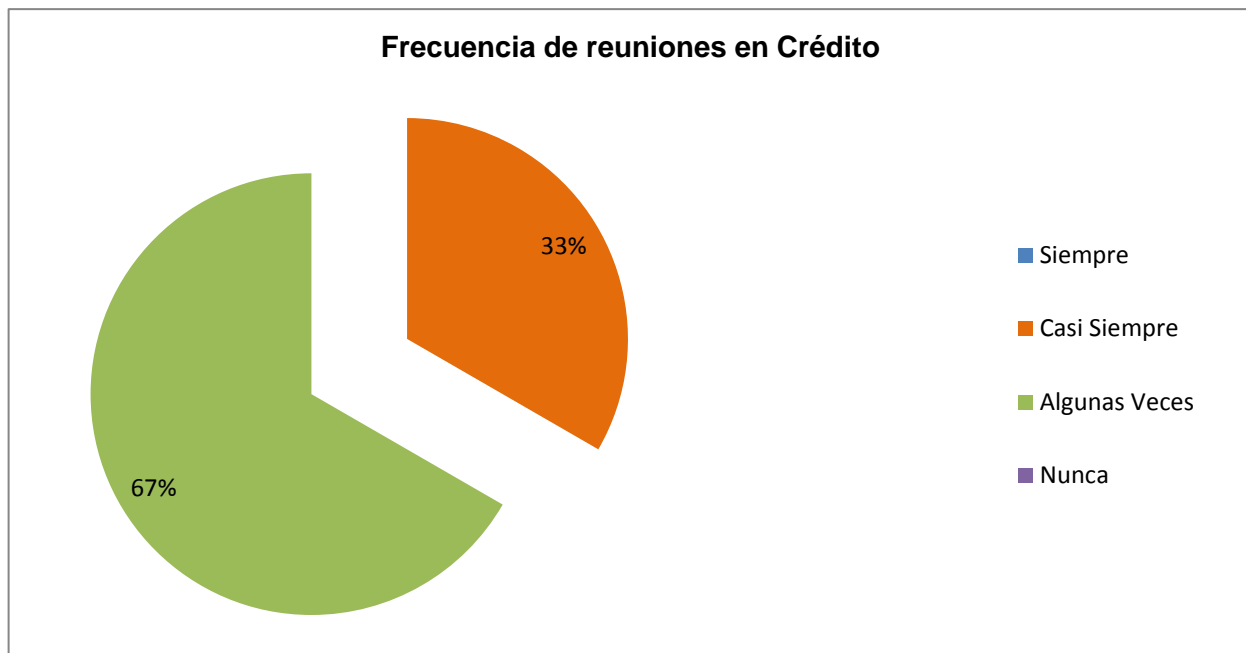


Figura 13. Frecuencia de reuniones entre jefe y colaboradores en Crédito

Al tener al jefe inmediato en la misma oficina es más fácil que los colaboradores puedan reunirse con ellos. En el caso del departamento de Tarjetas, los dos jefes, tanto de Débito como Crédito, están en la Oficina Principal, sin embargo las reuniones con los empleados no son tan frecuentes, debido a la cultura organizacional que ha predominado hasta la fecha en el Banco, ya que no son muy dados a las reuniones.

Como lo reflejan los gráficos anteriores, el 83% de colaboradores de débito y el 63% de los de crédito, aseguran que las reuniones suceden “Algunas veces”, lo que da lugar a que las inquietudes se resuelvan en más tiempo o que las correcciones sobre algún trabajo asignado se tarden más.

Las reuniones nos dan los siguientes beneficios: Dos cabezas piensan más que una, lo que abandona al concepto de “sinergia disciplinaria”, bien abordadas son inversión, generan identificación, inclusión y compromiso colectivo, una reunión mal planificada puede ser “letal”.

Pregunta 6: ¿Qué tan accesible se muestra su superior para poder realizarle alguna consulta o para informarle sobre algún error en el departamento?

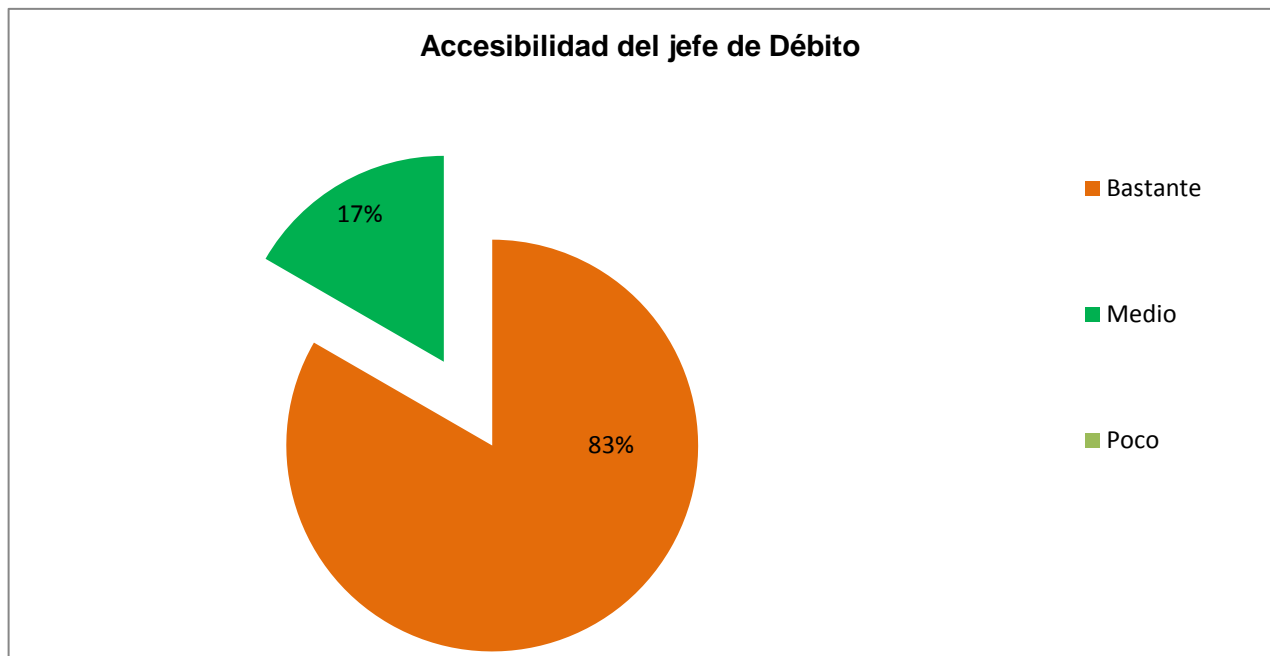


Figura 14. Accesibilidad del jefe de Débito para realizarle consultas

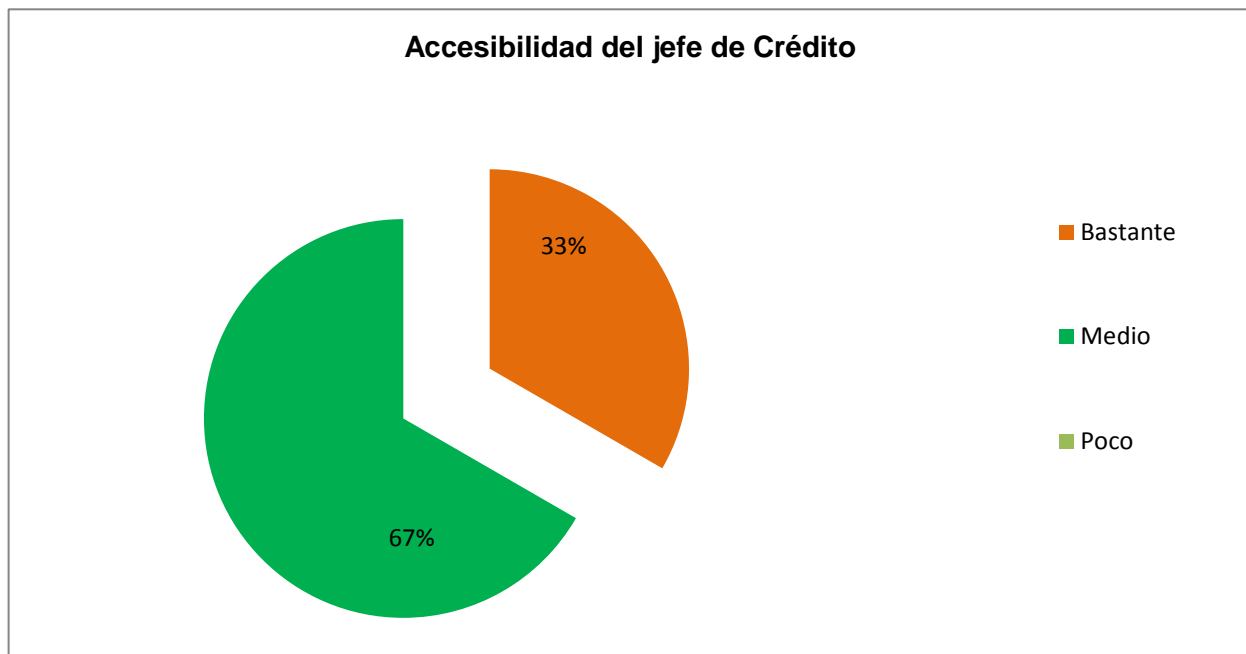


Figura 15. Accesibilidad del jefe de Crédito para realizarle consultas

Lo importante es que exista la confianza entre jefe y colaborador para que pueda haber una mejor comunicación, de nada sirve tener un jefe imponente y que tenga poder, si sus colaboradores no podrán comunicarse con él.

En el caso del área de Tarjetas, en el área de Débito, hay más accesibilidad, a diferencia del área de Crédito, teniendo como resultado un 83% de “Bastante accesible” en Débito y el mayor porcentaje en Crédito se encuentran en el rango de “Medio accesible” con un 67%.

Lo anterior demuestra que los colaboradores del área de Débito, pueden acudir con más confianza a realizar alguna consulta o hacer algún comentario, que los empleados del área de Crédito, esto no quiere decir que los de ésta área no se comuniquen, sino que la comunicación podrá resultar más lenta, o hasta tediosa si no se tiene mucha apertura con los empleados.

Pregunta 7: Marque el nivel de satisfacción que siente luego de comunicarse con su jefe.

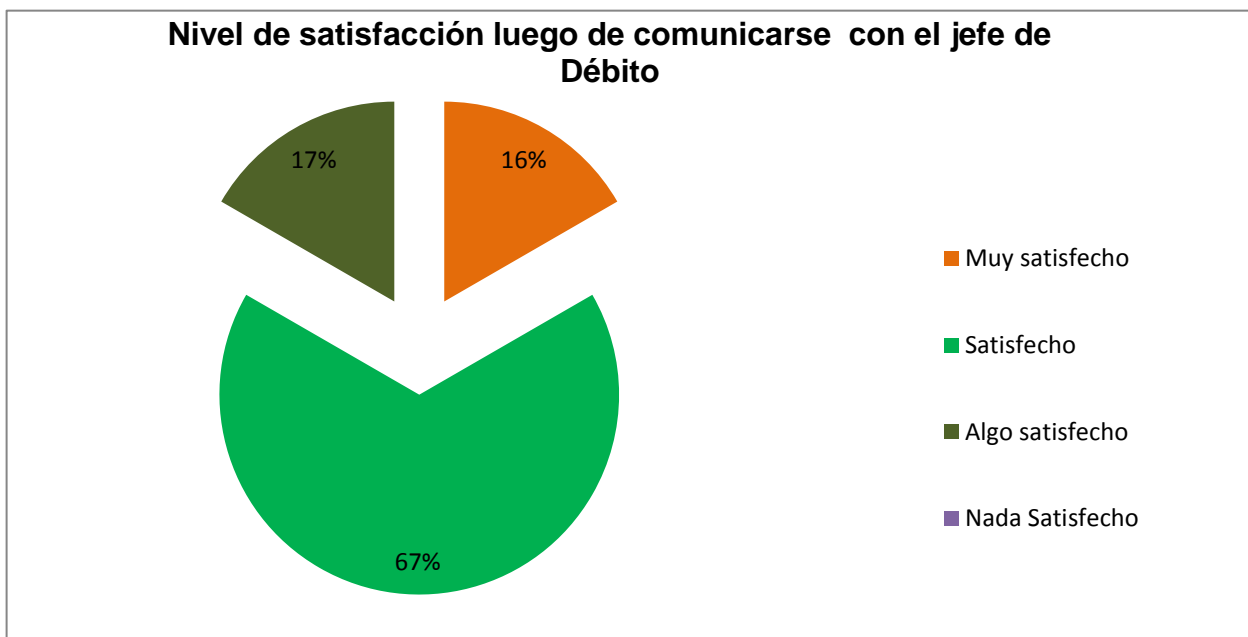


Figura 16. Nivel de satisfacción después de comunicarse con jefe Débito

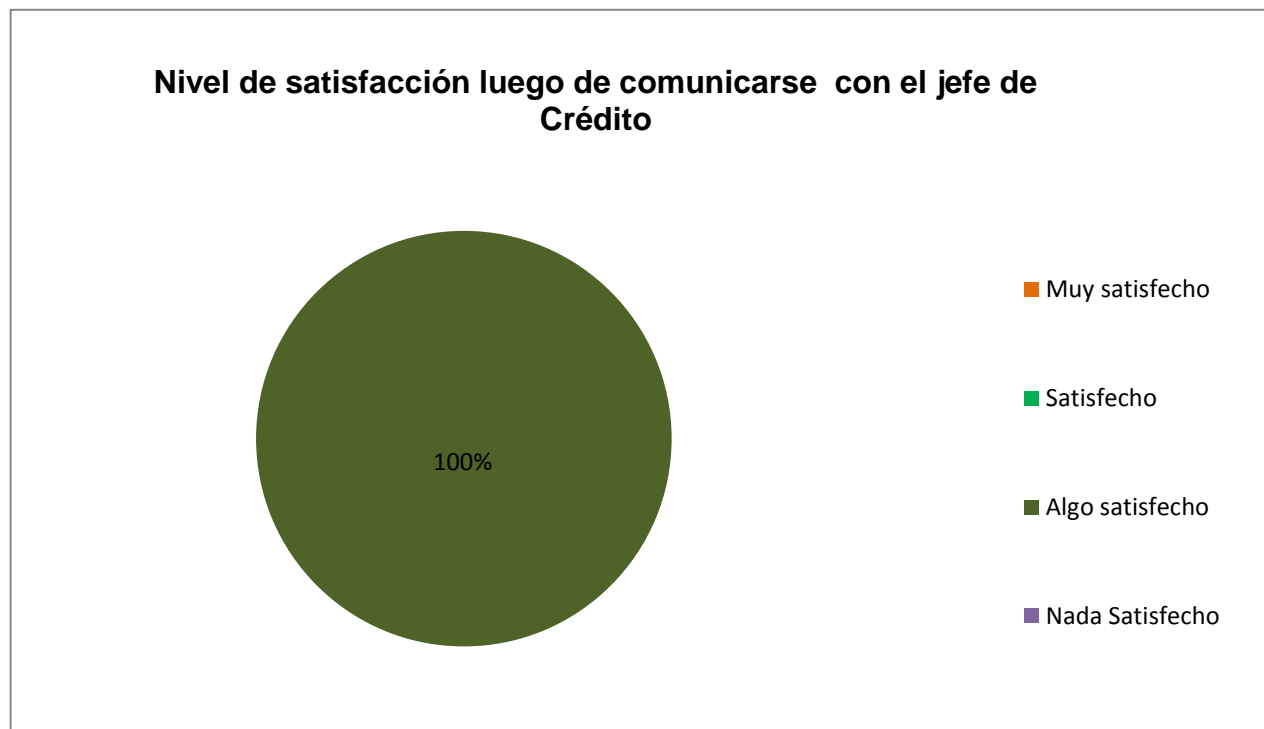


Figura 17. Nivel de satisfacción después de comunicarse con jefe Crédito

Para que exista un buen proceso de comunicación, se dice que, una de las características que debe de tener es que, sea efectiva y eficaz, por lo tanto, si el mensaje no llena las expectativas o no despeja las dudas, la comunicación no está funcionando. Aunque los colaboradores se reúnan con su jefe y este se muestre accesible, de poco serviría la información que éste les brinde, si no cumple las características anteriores.

Al realizar el análisis, de los resultados obtenidos en la encuesta, se ve claramente que los colaboradores del departamento de Tarjetas en general, no están 100% satisfechos con la información que se les brinda después de una reunión.

Interesante resulta observar la Figura 15, en donde se demuestra que el 100% de los colaboradores de Crédito se muestran “Algo satisfechos” después de una conversación o reunión, esto podría estar relacionado con los resultados de la pregunta anterior, donde resultó que el mayor porcentaje de la accesibilidad, se encuentra en el rango de

“Medio accesible” para contestar dudas o realizarle alguna pregunta u observación acerca del trabajo, posiblemente los empleados de esta área al no sentir tanta confianza, prefieren quedarse con la información a medias que fue brindada o buscar ampliar la información con otras personas siempre de su área.

Pregunta 8: Cuando usted hace alguna consulta a su superior. ¿En cuánto tiempo recibe su retroalimentación?

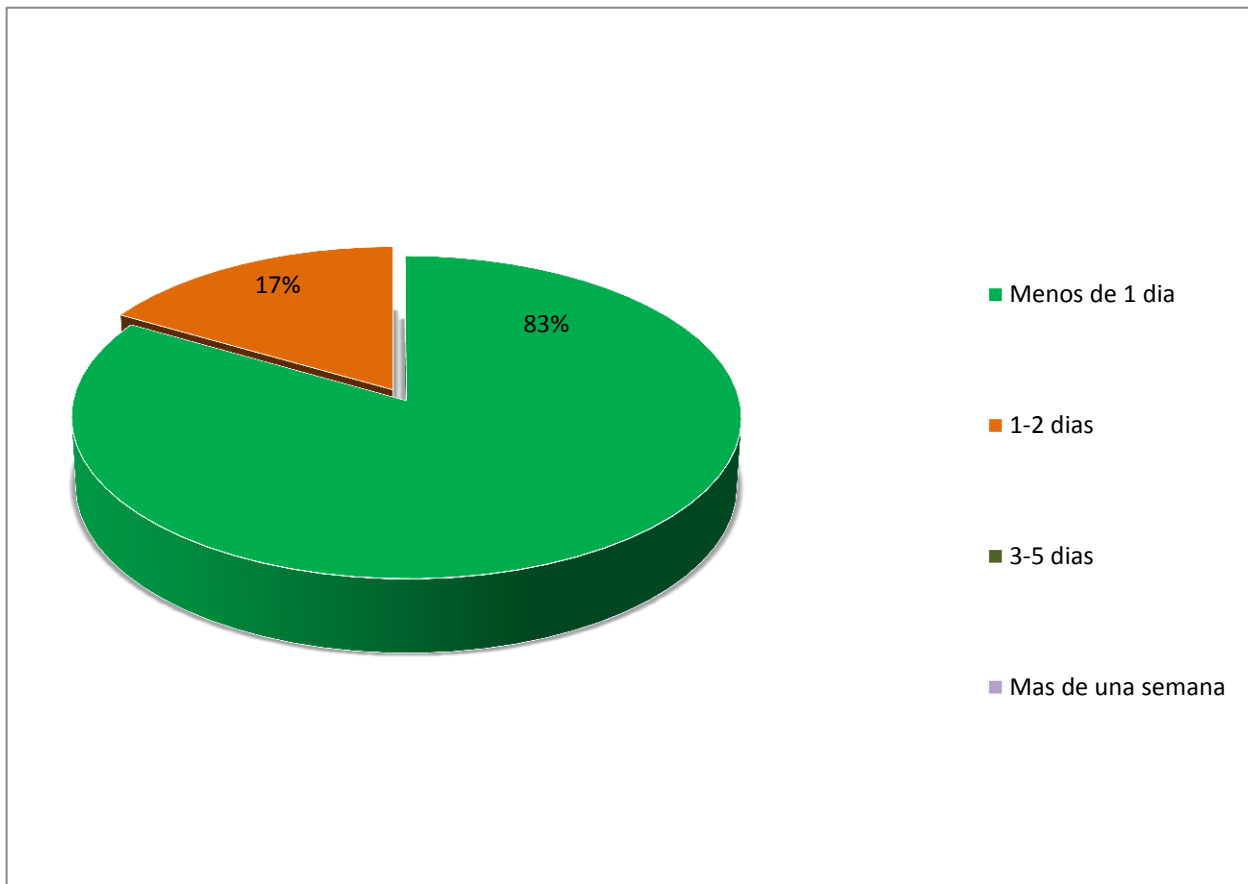


Figura 18. Tiempo de espera para recibir retroalimentación en Débito

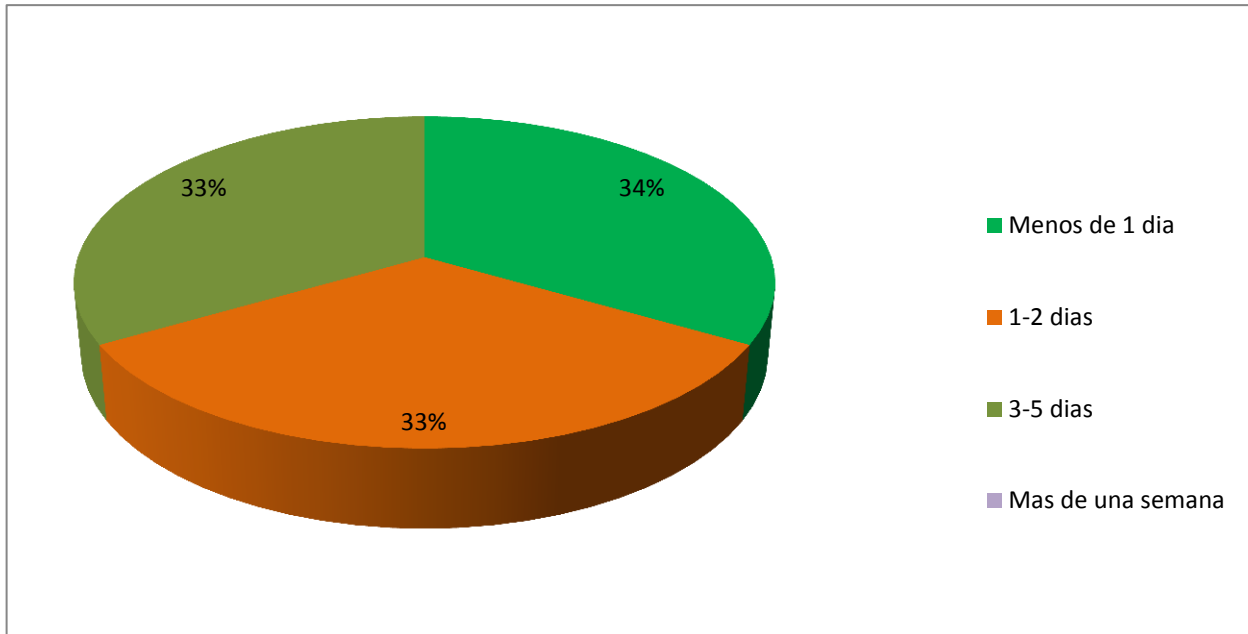


Figura 19. Tiempo de espera para recibir retroalimentación en Crédito

Si se observan los datos mostrados en las figuras anteriores (16 y 17), el tiempo que tienen que esperar los colaboradores del Departamento de Débito para que su jefe les conteste sus inquietudes o lo que ellos le hayan planteado es “Menos de un día” y como máximo dos días, lo que se podría considerar, que es una tiempo prudente para poder recibir la respuesta y tomar acción sobre lo que se quiere arreglar, averiguar o compartir.

En cambio en el departamento de Crédito están parcialmente distribuidos los datos, ya que, sus colaboradores han opinado que su retroalimentación es recibida entre el periodo de “menos de un día hasta máximo tres a cinco días” después de que se han reunido con su jefe, ya sea de manera formal o informal, al ser un departamento con menos empleados (tres), probablemente el jefe tiene más tiempo, para poder analizar las dudas y tratar de resolverlas en menor tiempo que en Débito, pero también es una área que depende de varias personas para tomar una decisión o respuesta por lo que hace más largo el proceso de retroalimentación.

Este periodo de tiempo, puede alargarse también por la cantidad de empleados que hay en el departamento de la casa matriz, o por la cantidad de funciones que tiene la persona encargada de resolver la inquietud que los colaboradores tienen.

Socializar los perfiles de puesto y hacer una mejor distribución de funciones podría ayudar a disminuir el tiempo de respuesta en este departamento.

Pregunta 9: ¿La retroalimentación que recibe de parte de su jefe es clara y sin ambigüedades?

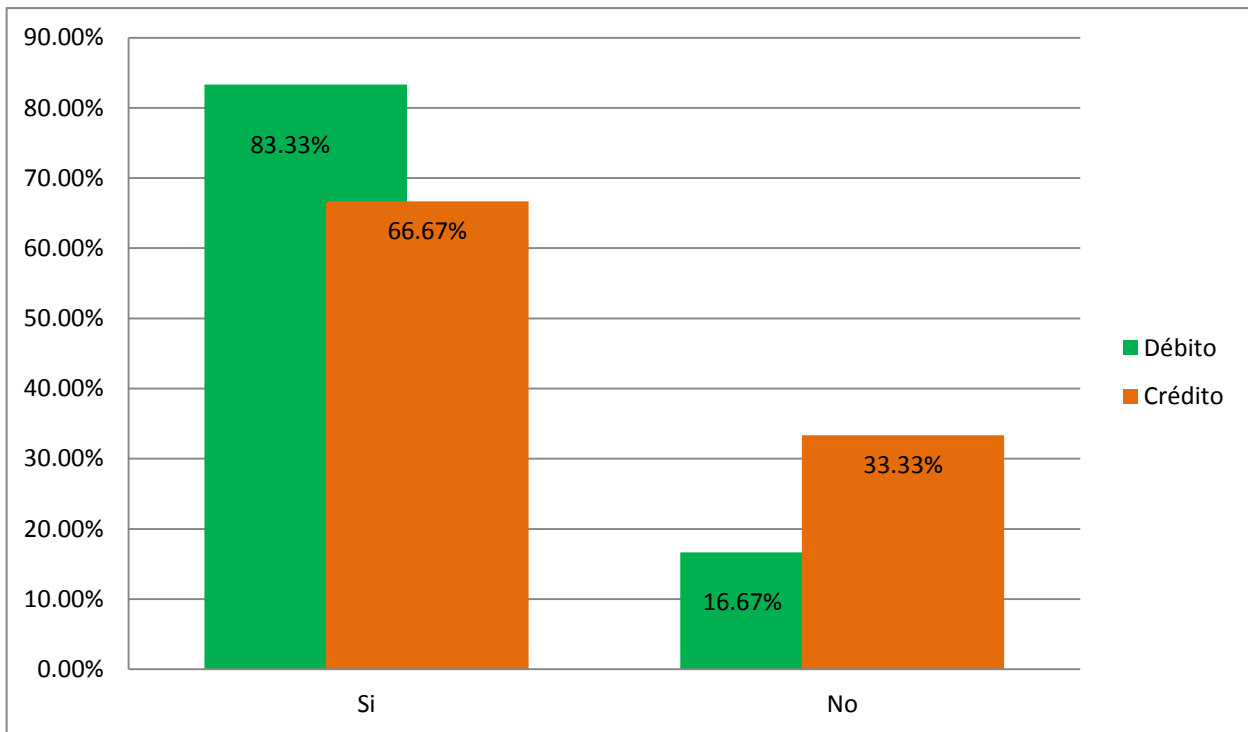


Figura 20. Retroalimentación clara y sin ambigüedades

De nada sirve que el jefe sea una persona accesible o abierta para poder hacerle cualquier interrogante o exponerle sobre algún problema que ha sucedido en el departamento, ni que la información sea entregada en el menor tiempo posible, si la respuesta que se recibe de él, no es clara ni concreta.

El resultado de esta pregunta, refleja que, la información que proviene del jefe inmediato, según sus colaboradores, en su mayoría, es clara y sin ambigüedades, es decir, que no es objeto de confusión o de mal interpretación.

Sólo una persona de cada área presentó diferencias en cuanto a la opinión de sus compañeros, haciendo un porcentaje no tan significativo de inconformidad en la retroalimentación recibida de parte de su jefe.

A pesar de que las respuestas a sus inquietudes están entre un periodo de “menos de un día hasta 5 días” la información que el jefe les da transcurrido ese tiempo es clara, no hay problema en cuanto a las respuestas brindadas, solo se tendría que trabajar en reducir ese tiempo de retroalimentación.

Pregunta 10: Califique por orden de importancia del 1 al 5, ¿Cuál es el medio que utiliza mas para comunicarse con su jefe?

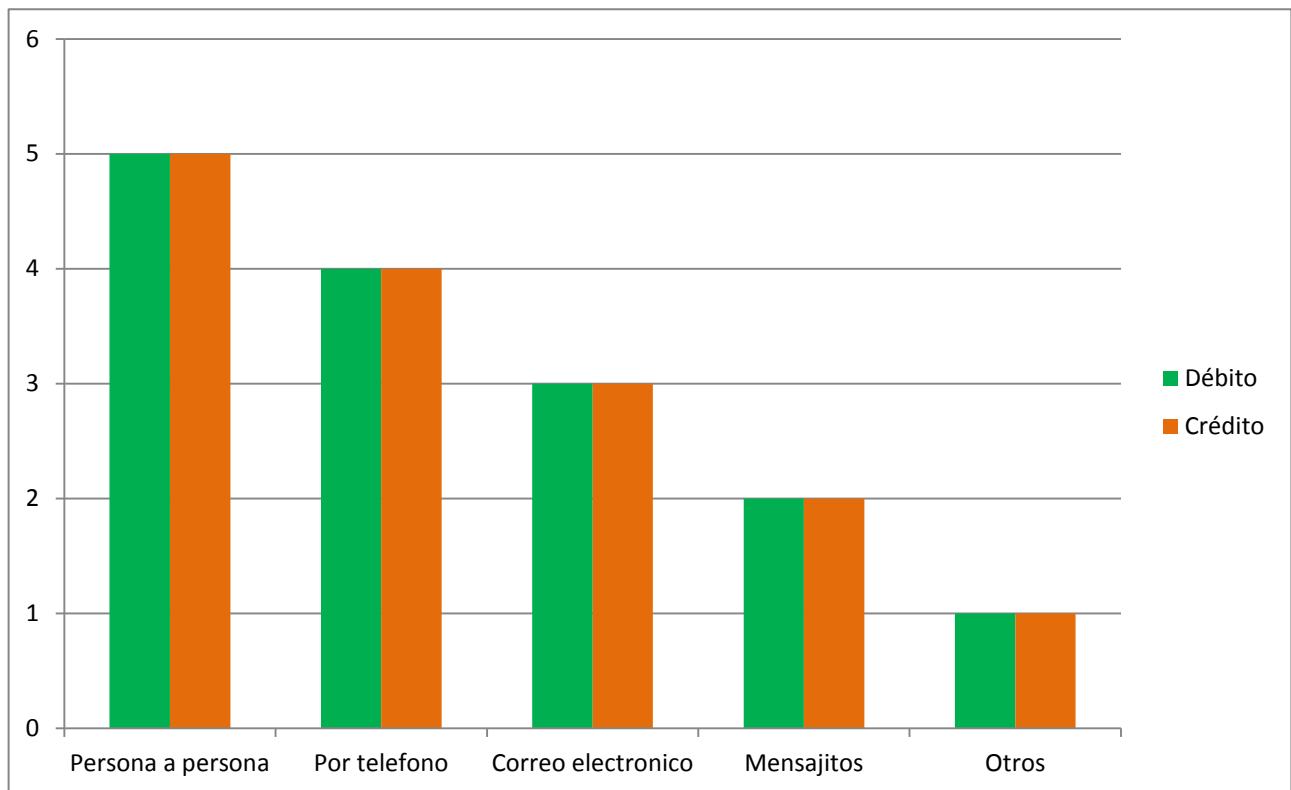


Figura 21. Medios de comunicación en el departamento

Los colaboradores del departamento de Tarjetas, consideran que el medio más efectivo para poder comunicarse con su jefe, es de “Persona a persona”, contando ellos con la facilidad de tener a su jefe en el mismo departamento y muy cercano a sus puestos de trabajo, lo que facilita la comunicación entre ellos.

El comentario anterior está sustentado en base a los datos obtenidos de la Tabla 10 (ver anexo 3) del presente documento, en cual se observa la manera en como clasificaron los colaboradores, según su importancia, todos los medios o canales que utilizan para poder llevar el proceso de comunicación ascendente.

Observando los canales de comunicación que se utilizan en este departamento, ellos le dan mucha importancia a la comunicación en persona, esto puede ser utilizado para poder mejorar el tiempo de respuesta, ya que el utilizar este medio puede tener un poco mas de presión y poder pedir respuestas más importantes de manera inmediata.

Pregunta 11: ¿Considera que este medio es el mejor para comunicarse con su jefe?
¿Por qué?

En su mayoría, los empleados contestaron que el medio escogido por ellos en primer lugar: “Persona a persona”, sí es el mejor medio.

Permite aclarar las dudas en el momento, evitando distorsión en los mensajes o mal interpretación en los mismos, los cuales si se pueden producir en los otros medios, porque las personas no están interactuando en el momento, si no que a través de una computadora o de un teléfono fijo o móvil.

La comunicación cara a cara es muy importante, como lo explican los colaboradores del área, debido a que ahorra tiempo, hay mayores conexiones personales y fomenta la confianza entre el colaborador y su superior, además hay mayor participación y se dan respuestas casi de inmediato.

Con los beneficios que se pueden obtener al realizar la comunicación de persona a persona, y según lo que exponen los colaboradores en sus respuestas, este es el mejor medio y el más aceptado para comunicarse en el departamento de tarjetas.

Pregunta 12: ¿Cuándo hay que tomar decisiones en su departamento, su jefe lo involucra?

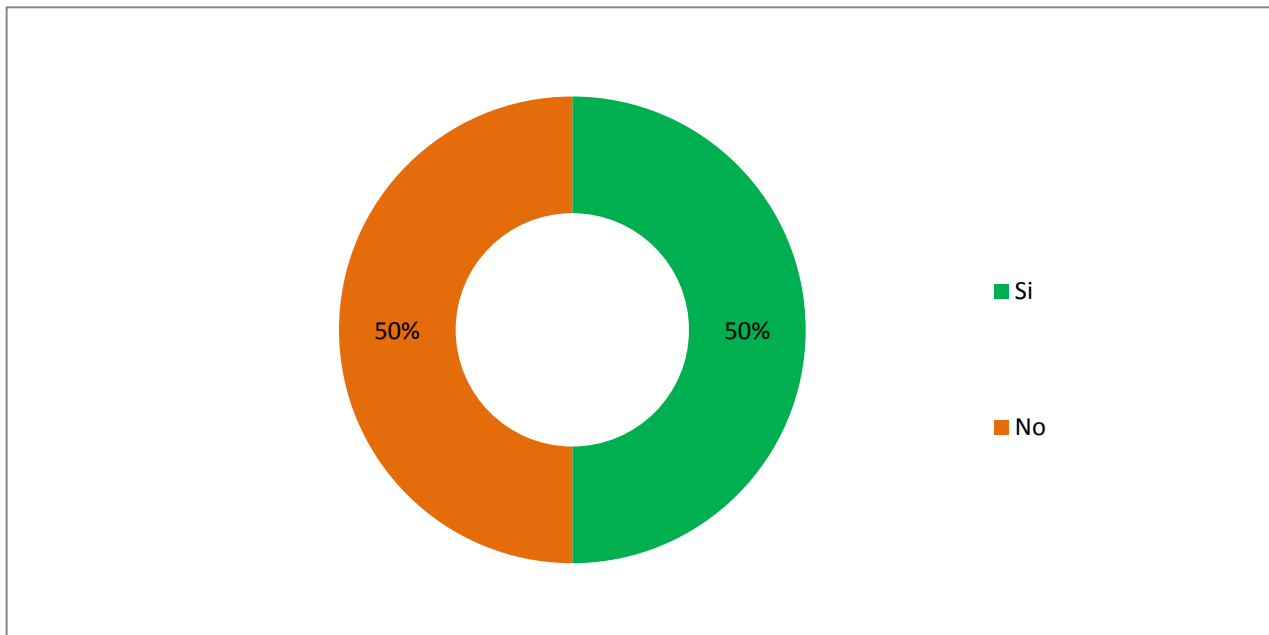


Figura 22. Involucramiento de colaboradores de Débito en toma de decisiones

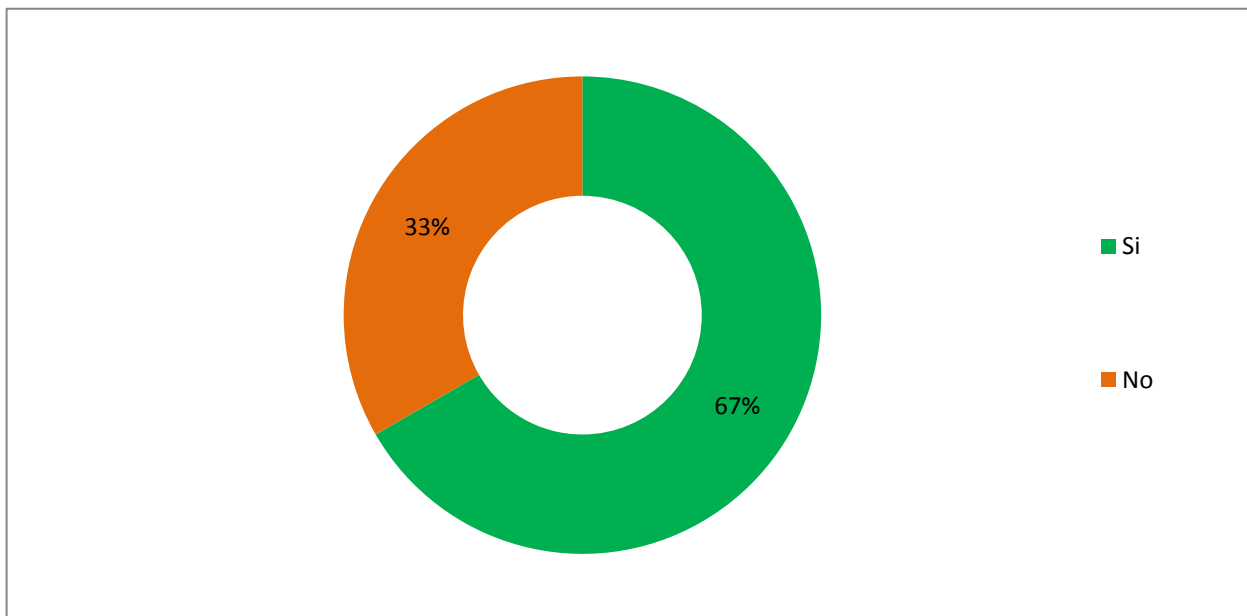


Figura 23. Involucramiento de colaboradores de Crédito en toma de decisiones

En el departamento de Tarjetas de Débito, la mitad de sus colaboradores opinó, que al momento de que su jefe tomó alguna decisión, su comentario es considerado por él.

En comparación con el departamento de Crédito, en donde dos de sus tres empleados, sí cree o considera que su opinión vale al momento de que sus superiores decidan algún movimiento dentro de esa área, solamente un empleado contestó que “no” y fue precisamente la persona que dijo que no se le comunican los objetivos y metas del departamento. Esto es un punto que tienen que tomar en cuenta los jefes o encargados del departamento para que pueda distribuirse la información a todos los colaboradores, ya que son ellos lo que básicamente hacen que el departamento funcione porque son los que dan la cara frente a los clientes.

Es importante que los colaboradores se sientan parte del Banco, ya que es por medio de ellos que se pueden llegar a lograr esos objetivos y metas planeadas. No solo tomarlos como instrumentos de ganancias, sino, valorar sus sentimientos e involucrarlos en las actividades de la empresa.

Pregunta 13: Cuando recibe instrucciones de cómo hacer algún trabajo, ¿De cuántas personas recibe información?

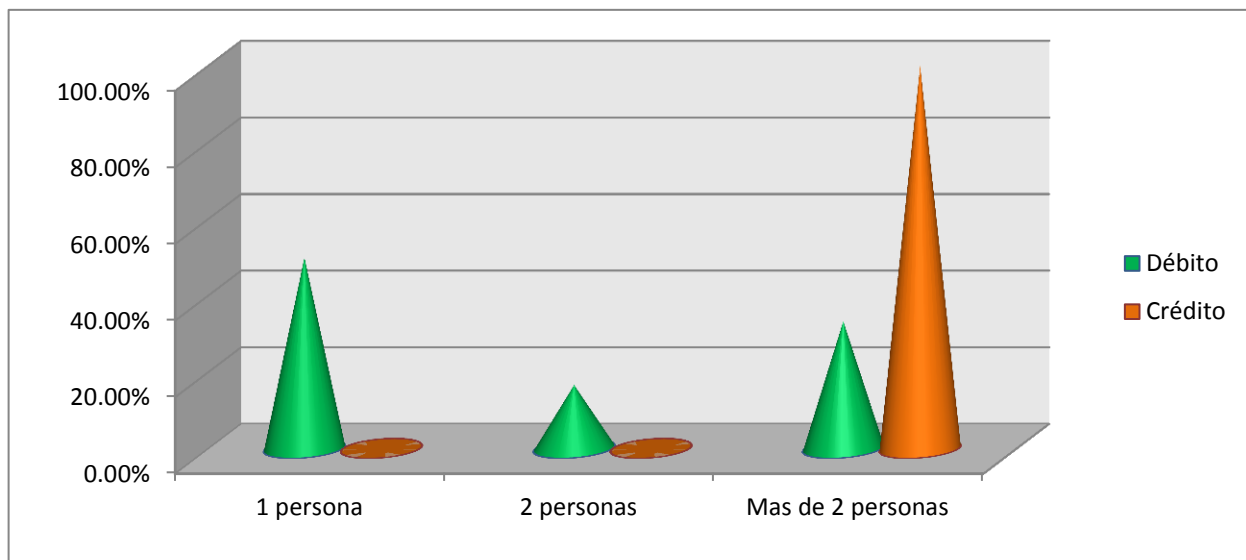


Figura 24. Cantidad de personas de las que recibe instrucción

La figura anterior refleja un dato interesante en el departamento de Crédito, ya que el 100% (3/3) de sus colaboradores, reconocen recibir instrucciones sobre alguna tarea en específico, de “más de dos personas”, lo que hace pensar que hay “x” cantidad de personas recibiendo y entregando la misma información, probablemente puede ir amarrado a la cantidad de niveles jerárquicos que hay en el departamento, o que, hay varias personas haciendo la misma actividad.

En comparación con la información del área de Débito, el 50% (3/6) de sus colaboradores, plasmaron que las instrucciones sólo las reciben de parte de “una sola persona”, lo que puede ser beneficioso, ya que hay unanimidad en las instrucciones y en caso de fallar o de que la información no esté tan clara, se sabe a quién va a recurrir, lo que concuerda con la Figura 8, en el que se refleja que todos los empleados de esa área saben a quién tienen que pedirle información sobre alguna duda que tengan para desarrollar alguna actividad.

Pregunta 14: Si su respuesta anterior fue de 2 o más personas, ¿La información que recibe es uniforme?

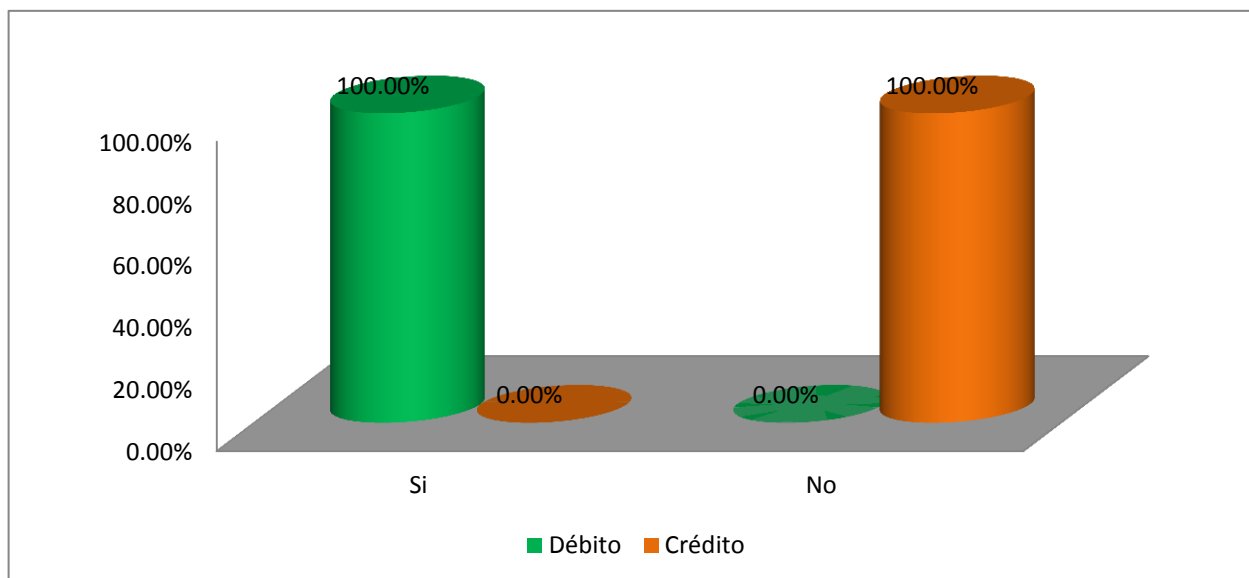


Figura 25. Uniformidad en información recibida

Los datos que se plasman en la figura 23 demuestran que en Crédito hay un problema grande de comunicación, ya que los colaboradores, aparte de recibir instrucciones de parte de 2 o más personas, la información que están recibiendo no concuerda.

Lo anterior puede ser un punto en contra que tenga esta área, y debería de mejorarse, para que puedan realizarse las actividades laborales de la mejor manera y no provocar atrasos o malos entendidos.

Al observar los datos del área de Débito, muestran un mejor panorama, porque a pesar de que algunos colaboradores (50%) recibe información de dos o más personas, esta es similar y por lo tanto, no provoca fallas en el proceso de comunicación.

4.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

La entrevista fue realizada a los dos jefes del departamento de Tarjetas de Crédito y Débito: La Sra. Emma Isabel Chacón Alvarenga (EC) y el Sr. Carlos Roberto Fonseca Matamoros (CF), a los cuales se les realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tan necesaria es la comunicación entre sus empleados y usted?

EC: La comunicación es importante, porque nos lleva a desarrollar mejor nuestras funciones y tener muy claro cuáles son nuestros objetivos dentro del departamento, y nos lleva a tener más confianza en lo que hacemos y a conocernos más como compañeros, conocer cada uno su parte y poder dar aportes a los demás. Y llegar a un consenso en las ideas y decisiones que se deben tomar.

CF: Es fundamental, porque la tarjeta de Débito es un producto que el cliente utiliza a menudo como medio de pago, y si la comunicación es cerrada, entonces vamos a fallar. También es feo que el empleado se dé cuenta por un tercero y no por su línea de mando las instrucciones que se dan, todos atendemos de una u otra forma al cliente, ya sea presencial, teléfono o por medio de un correo, la comunicación tiene que ser fundamental desde la alta gerencia hasta los colaboradores.

2. ¿Con que frecuencia se reúne con su empleados por términos laborales?

EC: Frecuentemente y cuando hay situaciones que requieren una reunión se hacen o cuando hay situaciones que propicien a una reunión espontanea, sin haberla planificado. También se convocan, cuando la alta gerencia de Tarjetas, envía un comunicado por instrucciones nuevas, las cuales se discuten y se dan a conocer las opiniones personales de cada colaborador y la aplicación de las instrucciones giradas.

CF: Aquí en el banco se acostumbra poco a tener reuniones con los empleados, prácticamente las reuniones se hacen cuando algo ha fallado, alguna disposición nueva, promociones o productos nuevos, eso va de acuerdo a lo que se va presentando en el día. No hay esa cultura en el banco de reunirse, es un banco conservador y muy tradicional, lo que hace uno es que cuando se recibe alguna disposición de la alta gerencia, se hace circular o se envían por correos las notificaciones.

3. ¿Cuál es el medio que más utiliza para comunicarse con sus empleados? ¿Por qué?

EC: De persona a persona, es más efectivo, porque hay opiniones diferentes, se resuelven las cosas en el momento, aunque no hay que descartar el correo electrónico, se usa también este medio pero más de persona a persona.

CF: Correo electrónico, ya que queda el respaldo de que el empleado recibió la nota, y después puede ser de persona a persona.

4. ¿Sabe sobre la existencia de algún plan de comunicación en el departamento?

EC: La verdad no, la comunicación es oportuna, si hay que hablar algo en el momento se habla, si sale algún problema nos reunimos, pero directamente un plan de comunicación no existe. Me imagino, que este plan es para mejorar la comunicación, pero no se ha hecho nunca un estudio en esta área.

CF: El banco no se ha caracterizado por tener reuniones, acá las reuniones son informales, por lo tanto no he escuchado de la existencia de algún plan de comunicación.

5. ¿Han existido cambios en el proceso de comunicación desde que inició en el departamento hasta la actualidad?

EC: El departamento tiene 9 años de estar funcionando como tarjetas de crédito, de hecho en Banco de Occidente no existía este producto, empezó a funcionar desde que se compro BANCOMER. Y en esa fecha se hacía a través de notas, memos, comunicación interna ahora tenemos el arma más poderosa que es el correo electrónico, que es el medio más efectivo.

La comunicación es más efectiva, en cuestión de tiempo, es más rápido y el correo ha venido a mejorar la comunicación, pero, incluso a ciertas personas se les facilita hacer la consulta por teléfono, pero con el correo electrónico tenemos el respaldo de que se recibió la información.

CF: Si, y todo esto se debe a la nueva administración que hay en el área de tarjetas, antes éramos más cerrados, la comunicación se extendió a todo lo que es atención al cliente, se participa desde esa área, Debito es mas para soporte. Del 2009 en adelante la comunicación ha sido más extensa desde que se hizo este cambio de programa.

6. ¿Cree que al implementar un plan de comunicación, esta mejorará?

EC: Cualquier situación que nos lleve a mejorar la comunicación sería aceptable, aun que no todos estén dispuesto al cambio, pero si es para algo mejor, si sería viable, implementar un plan de comunicación.

CF: Claro, el banco para allá va, se trata de mejorar cada día, y cada cambio que sea beneficioso para el departamento será bien recibido y cuando llegue el momento de que se implemente hay que hacer que todos tengan conocimiento de ese plan.

7. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para mejorar la comunicación en el departamento?

EC: Hacer reuniones con el personal cada fin de mes, para revisar resultados y realizar cambios, porque cada mes nos podemos dar cuenta en que situaciones se ha estado fallando y evacuar cada situación para mejorar el proceso.

CF: La comunicación entre mejor sea y que vaya dirigida a la persona que debe de tener la información más efectiva será, si se manda la información a todo mundo entonces, el mensaje puede distorsionarse. En pocas palabras seria, filtrar la comunicación.

A continuación se presenta un resumen de la entrevista, con el objetivo de que se pueda tener una mayor comprensión de lo expresado por los encargados de cada área con su respectivo análisis.

Tabla 1. Resumen de entrevista a encargados del departamento de Tarjetas

| | |
|---|---|
| <p>Necesidad de Comunicación</p> | <p>EC: Importante para consenso en las ideas y decisiones que se deben tomar</p> <p>CF: Fundamental desde la alta gerencia hasta los colaboradores</p> |
| <p>Frecuencia de Reuniones</p> | <p>EC: Frecuentemente y cuando hay situaciones que la ameriten.</p> <p>CF: Se hacen cuando algo ha fallado, alguna disposición nueva, promociones o productos nuevos.</p> |
| <p>Medio de Comunicación</p> | <p>EC: De persona a persona</p> <p>CF: Correo electrónico</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Conocimiento de plan de comunicación</p> | <p>EC: Directamente un plan de comunicación no existe</p> <p>CF: No he escuchado de la existencia de algún plan de comunicación.</p> |
| <p>Cambios en el proceso de comunicación</p> | <p>EC: Antes se usaban notas, memos, comunicación interna ahora tenemos el arma más poderosa que es el correo electrónico, que es el medio más efectivo.</p> <p>CF: Del 2009 en adelante la comunicación ha sido más extensa.</p> |
| <p>Implementación de un plan para mejorar la comunicación</p> | <p>EC: Cualquier situación que nos lleve a mejorar la comunicación sería aceptable</p> <p>CF: Se trata de mejorar cada día, y cada cambio que sea beneficioso para el departamento será bien recibido.</p> |
| <p>Comentario o sugerencia para mejorar la comunicación en el departamento</p> | <p>EC: Reuniones con el personal cada fin de mes</p> <p>CF: Filtrar la comunicación.</p> |

Según lo comentado por los encargados de las áreas, la comunicación es importante, ya que facilita la fluidez de la información y además es un punto clave en el manejo de las relaciones interpersonales, provocando un clima laboral agradable.

Ambos coinciden que las reuniones con los colaboradores no son tan frecuentes, por el tipo de cultura que ha predominado a lo largo de los años, en el banco y en el departamento. Son reuniones más informales o casuales.

A diferencia de los colaboradores, cuando se les encuestó, los encargados se inclinan un poco más, al uso del correo electrónico, como medio de comunicación, entre ellos y los colaboradores, según lo comentado por ellos, lo hacen así porque creen que esa herramienta ha venido a agilizar más la comunicación, y que a ellos les gusta tener un respaldo de lo que se está socializando, en cambio los colaboradores, prefieren más el canal de “persona a persona” porque opinan que la respuesta es más rápida, casi inmediata, en algunos casos, y tienen la facilidad de la ubicación, ya que están en el mismo piso, en la misma área y muy cerca.

Como lo comentaba la Jefa Nacional de Tarjetas de Crédito, la Sra. Ana Rosa Vallecillo, y comprobado a lo que opinaron los encargados de Tarjetas de Tegucigalpa, no se ha hecho un estudio acerca de este tema, ni se ha implementado un plan de comunicación, a pesar de los cambios que han existido en el departamento, tanto tecnológicos, como de aumento de personal y de funciones. A pesar de esto, ellos están dispuestos a aceptar e implementar las mejoras o beneficios que traerá un plan de comunicación, ya que en éste, se tratará de proponer tácticas o estrategias, para corregir esos problemas o dificultades que existen en el departamento, en el tema de comunicación.

Además de aceptar los cambios que puedan ocurrir, ellos da sugerencias las cuales van relacionadas a lo que los colaboradores opinaban, en cuanto a la frecuencia de las reuniones, en el área de crédito y en el área de Débito lo que se necesita es que la información sea dirigida a la persona que realmente corresponde, y así evitar malos entendidos o que se dé lugar a rumores.

Teniendo en cuenta los resultados que reflejan los dos instrumentos aplicados en el Departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa, se

elabora un análisis FODA de la comunicación en este departamento para identificar cuáles son los puntos débiles que deben ser estudiados y corregidos.

Análisis FODA

Fortalezas:

1. Comunicación de objetivos y metas
2. Accesibilidad a uso de medios electrónicos para comunicarse
3. Confianza con el jefe inmediato
4. La mayor comunicación es realizada de persona a persona.

Oportunidades:

1. Al realizar reuniones programadas se podrán mejorar otras dificultades que se dan en la comunicación del departamento.
2. Crecimiento del departamento, dependiendo de la agresividad como se desenvuelvan en el mercado.

Debilidades:

1. No hay un nivel total de satisfacción en la comunicación,
2. Poca frecuencia de reuniones,
3. Desconocimiento de a quién recurrir para resolución de problemas,
4. Tiempo de respuesta a sus inquietudes es muy amplio,
5. Instrucciones giradas por más de dos personas, y
6. No existe uniformidad en las instrucciones recibidas.

Amenazas:

1. Hay muchas empresas ofreciendo el mismo producto, lo que hace que el departamento de Tarjetas, puede tener mucha competencia.
2. En el mercado no se piden garantías para poder obtener una tarjeta de crédito.

Al analizar la información presentada en el FODA y para poder dar un apoyo a este departamento se, estudiará la sugerencia que los encargados del área propusieron para poder mejorar la comunicación: la debilidad que se tiene en la baja frecuencia de reuniones.

Este problema o dificultad, se podría mejorar implementando un plan estratégico, que permita calendarizar las reuniones y así cubrir las necesidades de comunicación que se presentan en el Departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. En el departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa, en el área de débito se encontraron las siguientes dificultades: No hay un nivel total de satisfacción en la comunicación (67% satisfechos), baja frecuencia de reuniones (83% algunas veces), y el poco involucramiento del empleado para toma de decisiones (50% no está involucrado).

2. En el departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa, en el área de crédito se encontraron las siguientes dificultades: Desconocimiento de a quién recurrir para resolución de problemas, frecuencia de las reuniones baja (67%), el nivel de satisfacción luego de una reunión es bajo (100% algo satisfechos), es decir, que no están totalmente de acuerdo con la opinión o comentario emitido por su jefe, el tiempo de respuesta a sus inquietudes es muy amplio, instrucciones giradas por más de dos personas (100%) y no existe uniformidad en las instrucciones recibidas (100%).

3. En el área de Tarjetas, la comunicación entre jefes y colaboradores no cumple con las expectativas totales de estos últimos, lo que tiene relación con la accesibilidad del jefe inmediato y respuestas que estos otorguen a las interrogantes o dudas que ellos presentes.

4. Cuando hay varios niveles jerárquicos o varias personas que intervienen en el proceso para resolver alguna duda, el tiempo de retroalimentación de parte de jefes a colaboradores se vuelve extenso y esto provoca que la respuesta a las inquietudes o incluso la respuesta a algún problema del cliente puede tomar varios días o también se debe a que no están socializados los perfiles de puesto de los empleados lo que provoca confusión al momento que un colaborador quiera buscar a una persona para que despeje las dudas.

5. Los empleados del área de Tarjetas, están dispuestos a aceptar e implementar nuevas tácticas y estrategias para mejorar el proceso de comunicación, aunque todavía exista una cultura tradicional y conservadora en su gerencia.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Mejorar la comunicación interna poniendo énfasis en las dificultades encontradas en cada área del departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa, para lograr la satisfacción del empleado y del tarjetahabiente.

2. Más comunicación entre jefes y colaboradores en persona, ya que como éstos últimos opinaron en sus encuestas, es el medio más útil, pero al consultar a los jefes, ellos opinaron que se comunican más con sus colaboradores por medio de correo electrónico, pero de repente sus colaboradores, no sienten que exista tanta confianza, por lo que, los jefes deben de buscar un medio para acercarse más a ellos y generar confianza.

3. Socializar el perfil de puesto de cada empleado, para que sea más fácil, encontrar o conocer a quien recurrir al momento de tener alguna duda interna o de parte del cliente, esto incluye los colaboradores que están en San Pedro Sula, ya que allí está la mayor parte de los empleados y como de esa zona vienen las instrucciones, entonces es necesario que se revisen y se socialicen los perfiles.

4. Implementación de un plan para mejorar el proceso interno de comunicación, no solo entre colaboradores del departamento de Tarjetas, sino, también con los demás departamento que tienen alguna conexión con éste, siempre y cuando se logre cambiar un poco la tradición en las personas que están en los niveles superiores.

5. Implementar estudios de comunicación organizacional dentro de todo el banco, para poder tomar las correcciones necesarias, en caso de que este fallando en otro departamento, ya que todos los departamentos tienen la misma estructura organizacional que el banco tiene, es decir una estructura vertical, por lo tanto habría que poner atención en este tipo de comunicación.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 INTRODUCCIÓN

6.2 ANTECEDENTES

6.3 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

6.3.1 SITUACIÓN ACTUAL

6.3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

6.3.3 OBJETIVO

6.3.4 PÚBLICO OBJETIVO

6.3.5 ESTRATEGIAS

6.3.6 TÁCTICAS

6.3.7 CALENDARIZACIÓN

6.3.8 PRESUPUESTO

6.3.9 SEGUIMIENTO

6.1 INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si esta faltara, los empleados no sabrían que hacer, no sabrían que hace cada uno de sus compañeros, no existirían instrucciones, ni habría reconocimientos por tareas realizadas.

El contacto cara a cara en comunicación organizacional es una de las mejores formas de transmitir información, además de ser la forma más primitiva para comunicarse.

Los resultados de las reuniones frente a frente, generalmente, son más productivos y eficaces, sobre todo cuando se utilizan para informar resultados, el logro de metas y objetivos o para dar instrucciones precisas sobre alguna tarea.

El poder de la comunicación interna debe estar a manos de los superiores, para que esto se implemente, debe de haber un cambio de actitud y de cultura, e involucrar a los mandos medios, hay que lograr que todos puedan desarrollar las habilidades de comunicación y lograr mejoras en el departamento.

Conocer cómo se está realizando el trabajo y si se están consiguiendo los objetivos del departamento o del banco en general, puede desprenderse de una reunión de trabajo bien manejada y correctamente aprovechada.

Por tal razón, deben realizarse reuniones entre los colaboradores y sus superiores, para determinar si se están alcanzando los objetivos deseados y cómo se están logrando. Esto para conocer si las metas que se trazaron con antelación se han cumplido en su totalidad y si no, tomar acciones para corregir los errores que se están cometiendo, y buscar el camino correcto.

Una reunión bien planificada evitará: pérdida de tiempo y dinero, robo de tiempo a otras responsabilidades, objetivos difusos y participantes erróneos, alimentar el ego, compartir decisiones personales, insatisfacción de los participantes.

La propuesta presentada a continuación, tiene como único objetivo generar un aporte aplicable, que contribuya a mejorar la comunicación en el Departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa, dejando claro, que esta propuesta, está realizada en base a las dificultades encontradas en el diagnóstico, solo se entregarán acciones y tácticas para que puedan ser desarrolladas por las personas correspondientes, haciendo énfasis, en que el éxito de este plan, viene de la mano con un cambio de actitud y de conducta de los integrantes del área involucrada.

Un plan de comunicación, básicamente consiste, en establecer acciones con el fin de hacer más eficientes y eficaces los canales de comunicación al interior de la empresa.

La comunicación interna tiene muchas utilidades, para lograr que un plan funcione, deben estar conscientes todos los involucrados y principalmente quienes tienen que tomar las decisiones o dirigir las reuniones, de su implementación.

En la primera parte del plan se describirá la situación actual del departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa, cómo está organizado y el diagnóstico encontrado, de acuerdo a las herramientas utilizadas (encuesta y entrevista) para poder llegar a su conclusión.

Seguidamente se expone la definición del problema central, encontrado con el diagnóstico y el análisis FODA del departamento en la parte de comunicación, así como el público al cual va dirigido y el objetivo del plan propuesto.

En la siguiente sección se enlistan las estrategias que se utilizaran para poder cumplir el objetivo.

Al tener propuestas las estrategias que se implementarán, se explicarán las tácticas que se utilizarán para llevar a cabo las estrategias, todo esto, para poder lograr que las reuniones sean efectivas y que la comunicación sea más amplia.

Con las estrategias y tácticas claras, se elabora un calendario para dejar planteadas las reuniones, el cual debe ser compartido a todas las personas involucradas para que estos tengan conocimiento del día y la hora en que se realizaran y así puedan dejar ese espacio libre en su agenda para cumplir con el compromiso ya previsto y calendarizado.

Debido a que las reuniones son con personal interno, no se necesitará de erogaciones de gran cantidad, porque los materiales que se ocuparán, son parte del mobiliario y equipo del banco, siempre y cuando no se ocupe traslado de algún miembro del departamento, por lo que el presupuesto lo encontraremos en la parte final de este plan, sin ningún valor económico, solo enlistando los materiales necesarios para que sea llevada a cabo una reunión.

Por último, una reunión no puede terminar, sin que se lleve a cabo la observación de las tareas asignadas hasta que finalice el plazo asignado, por lo que debe de haber seguimiento a las acciones plasmadas y tomadas conjuntamente en la reunión.

6.2 ANTECEDENTES

Banco de Occidente S.A. nació en 1951 en la ciudad de Santa Rosa de Copán, gracias a un grupo de ciudadanos futuristas, que visualizaron la necesidad de contar en la zona occidental de Honduras con una institución bancaria, que con su respaldo económico y financiero se convirtiera en un ente promotor del desarrollo económico y social de aquella rica y productora región del país y de Honduras en general.

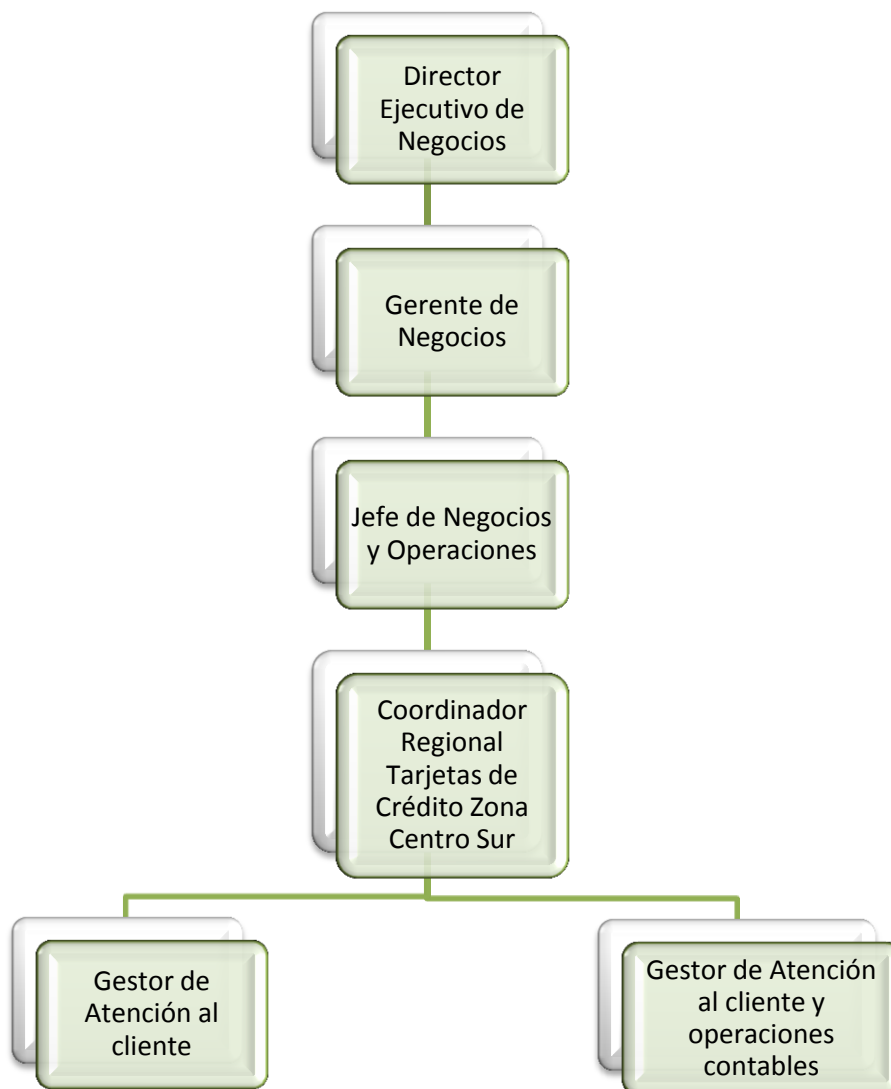
En el Banco, Tarjetas de Crédito arrancó el 1 de Julio del 2002 con dos personas traídas de Bancomer, el Banco compró la cartera de clientes, aproximadamente 250 clientes, de los cuales solamente quedaron 150 clientes de Tarjetas de Crédito, después de una depuración que se realizó. Actualmente existen aproximadamente cinco mil Tarjetas de Crédito y ciento noventa mil Tarjetas de Débito. Tarjetas de Débito comenzó ocho años antes de Tarjetas de Crédito con tres personas.

6.3 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

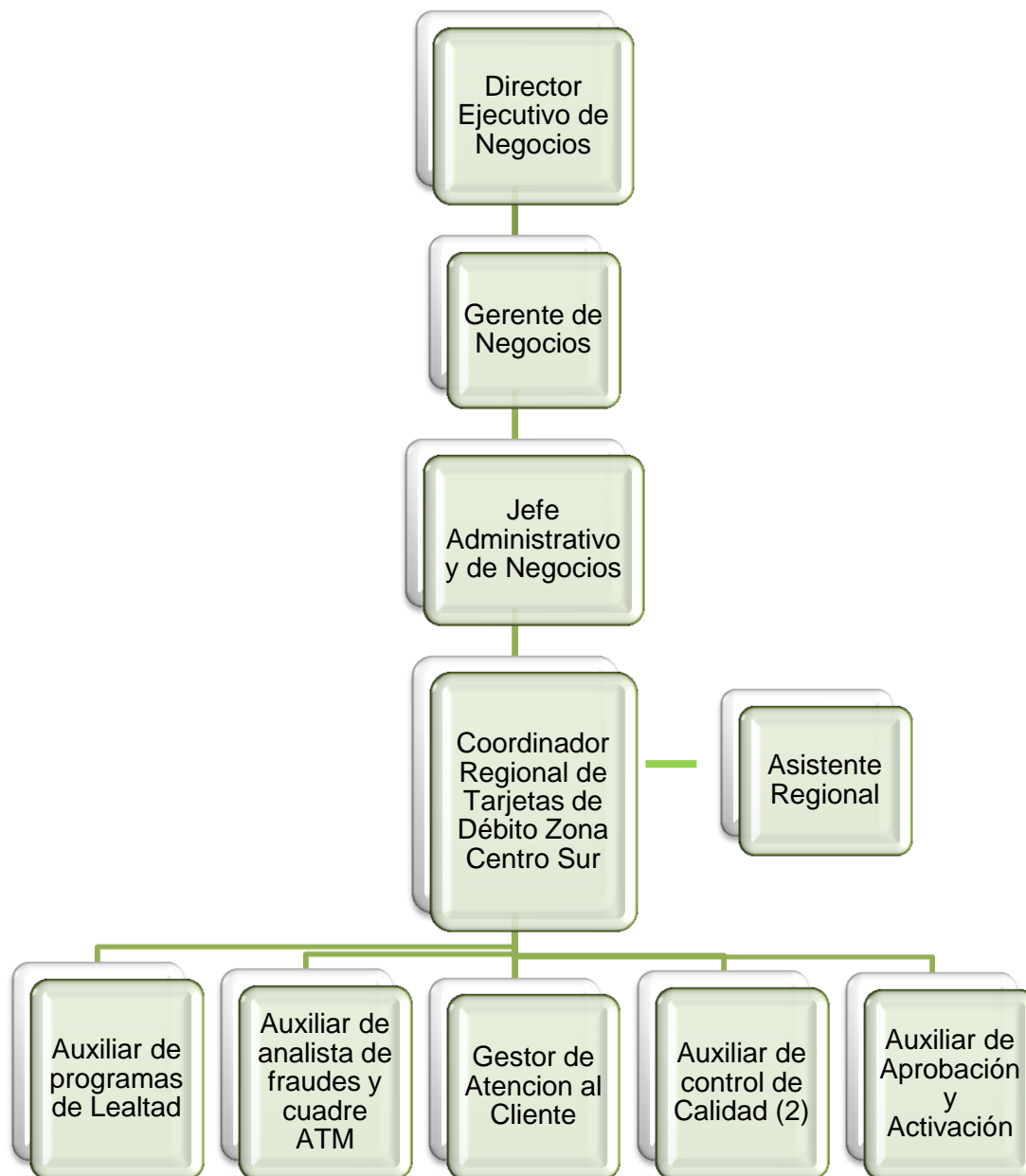
6.3.1 SITUACION ACTUAL

El departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa, actualmente cuenta con once colaboradores, distribuidos nueve en Débito y tres en Crédito, dirigidas ambas áreas por el Director Ejecutivo de Negocios, seguidamente por el Gerente de Negocios y luego la Jefe de Negocios y Operaciones y la Jefe Administrativo y de Negocios.

Organigrama de Crédito



Organigrama de Débito



Al aplicar las herramientas de investigación (encuesta y entrevista) se detectaron puntos débiles en la comunicación del Departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa, entre ellos se encuentra: las reuniones formales no se han desarrollado como debería de ser, en su mayoría, las reuniones son informales y cuando se presenta algún problema o surge una necesidad todo esto por

la cultura tradicional y un poco conservadora que se maneja en el banco, incluyendo este punto.

Al día de hoy no existe una calendarización de reuniones ni una agenda a seguir para poder realizar de manera exitosa una reunión.

6.3.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

Uno de los problemas que existe en el departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa, se basa en la poca frecuencia de las reuniones entre jefes y colaboradores, debido a la cultura tradicional que se ha mantenido a la fecha y al no contar con un calendario de reuniones, estas se dan de forma informal o cuando se detecta un problema, lo que provoca, retraso en comunicaciones, inquietudes en colaboradores y jefes, tiempo de retroalimentación más amplio y poca participación de los empleados, también hay un punto en la estructura del departamento importante de estudiar, ya que es muy vertical y centralizada, por lo que puede provocar también atrasos y problemas en la comunicación.

6.3.3 OBJETIVO

Contribuir a mejorar el proceso de comunicación ascendente y descendente en el departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa, mediante la calendarización de reuniones entre jefes y colaboradores, para reducir el tiempo de respuesta ante situaciones presentadas y compartir las mejoras o cambios que se puedan dar en el departamento.

6.3.4 PÚBLICO OBJETIVO

Este plan está dirigido a los colaboradores del departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa.

6.3.5 ESTRATEGIAS

Estas son acciones que se tienen que hacer para lograr el objetivo antes planteado.

Debido a que la mayoría de las dificultades encontradas en las dos áreas, tienen como punto central la poca frecuencia de reuniones, es en éste punto que se trabajará para poder mejorar la comunicación y resolución de problemas.

Dentro de las estrategias que se proponen, de acuerdo a los resultados de la encuesta y a la opinión de los entrevistados se pueden mencionar:

1. Reuniones semanales con uno ó más empleados y su jefe.
2. Realizar reuniones mensuales entre todos los miembros del departamento.
3. Reuniones trimestrales mínimo o semestrales máximo, con los encargados del departamento a nivel nacional y todos los empleados de esa oficina, para que se puedan expresar libremente, y la opinión de todos pueda ser escuchada y/o tomada en cuenta, para cambios que se puedan dar en el departamento.
4. Se deben hacer reglas o un manual del comportamiento del departamento, que contenga una misión, visión, valores y normas internas propios del departamento para tener parámetros por lo que regirse y socializarlo con todos los empleados.

6.3.6 TÁCTICAS

Están van relacionadas sobre cómo se lograrán las estrategias planteadas en el ítem anterior:

1. Estas se debe de convocar vía correo electrónico y se debe enviar un resumen de lo que fue por ese medio, seleccionando a una persona, para que difunda los resultados de la reunión.

En la primera reunión se debe de hablar sobre los perfiles de puesto que cada uno tiene en esta zona y sobre los perfiles de las personas que están involucradas en el departamento a nivel nacional, para ir aclarando las líneas de mando y actividades que se realizan por puesto y así resolver otro de los problemas que se da en la comunicación, al momento de buscar a la persona adecuada para que resuelva o aclare las dudas que se tienen al momento de realizar una actividad asignada.

Esto ayudara también, a mejorar la comunicación no solo de la Sucursal Tegucigalpa, sino, que también podrá mejorar la comunicación a nivel nacional, ya que se compartirá más la información de lo que cada uno efectúa en su puesto y habrá mayor seguridad para buscar a la persona correcta.

2. Las reuniones deben ser cara a cara, ya que se mencionó como el mejor método, pero con respaldo de los resultados vía correo electrónico, para que todos estén enterados y obtengan un resumen de los puntos importantes que se discutieron y cuáles son los resultados esperados o las conclusiones que se tomaron.

3. Las reuniones trimestrales o semestrales, con los jefes a nivel nacional, pueden ser, a través de videoconferencias, debido a la distancia geográfica que existe entre los jefes nacionales y los colaboradores del Departamento de Tarjetas de Sucursal Tegucigalpa.

En este punto, aprovechando que están las encargadas a nivel nacional, se debe estudiar la estructura del departamento y poder delegar u otorgar más poder o autoridad a los jefes de la zona centro sur, para que las decisiones no sean solo de la jefatura nacional en San Pedro Sula y de esta manera poder reducir el tiempo de respuesta a las inquietudes de los colaboradores y a las gestiones que los clientes realicen con sus tarjetas.

No se descarta la posibilidad, que los jefes a nivel nacional, puedan hacer la reunión presencial, es decir que puedan realizar algún viaje hacia esta zona, para poder tener más cercanía y más contacto con los colaboradores del área de Tarjetas.

También se podría involucrar, no sólo a los jefes nacionales en estas reuniones, si no, que contar, también, con la presencia del Gerente de Negocios y del Director Ejecutivo de Negocios, los cuales tienen sus oficinas en esta ciudad.

6.3.7 CALENDARIZACIÓN

Al momento de decidir realizar una reunión, hay que saber: por qué se necesita una reunión, cuándo y cómo citar a una reunión, a quienes convocar, cómo maximizar el tiempo de la reunión, cómo sacar el mejor provecho de cada uno de ellos y cómo hacer que ellos sientan que la reunión ha sido útil, lo cual los motivará a asistir y participar de un próximo evento.

Para poder llevar un mejor control para las reuniones, se presenta a continuación, una propuesta de calendarización de las mismas, en las cuales, posteriormente se da un detalle de cada reunión (día y hora convenientes) con su respectivo objetivo.

Con esta calendarización lo que se pretende, es cambiar un poco, la cultura de las reuniones solo por necesidad que existen en el departamento, mejorando a su vez, la comunicación entre los encargados y poder corregir los errores oportunamente, recordando que las reuniones no se deben de dar, ya cuando está el problema dado, cuando se puede hacer poco por resolverlo, si no, tener la oportunidad de ir evaluando lo que ocurre en el departamento y poder tomar la mejor decisión de manera oportuna, sin provocar pérdidas mayores al banco.

Tabla 2. Propuesta de calendarización de reuniones en el Departamento de Tarjetas

| Tipo de Reunión/Mes | ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOST | | | | SEPT | | | | OCT | | | | NOV | | | | DIC | | | |
|----------------------------|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Reuniones por empleado | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | |
| Reuniones por departamento | | | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | | | |
| Reuniones a nivel nacional | | | | | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | x |

1. Reuniones por empleado:

Estas se realizarán la segunda semana de cada mes, el día lunes, iniciando a las 9:30 a.m. dando un periodo máximo de cuarenta y cinco minutos por empleado.

Objetivo: Mejorar la comunicación interna del área, a través de la exposición individual de cada integrante, acerca de lo que él piensa, considera importante y necesario en el departamento o sobre algún problema que tenga en el desarrollo de sus actividades, asignadas por escrito en su perfil de puesto, personalizar la información a transmitir, y poder hablar con mayor libertad sobre el impacto de la información.

2. Reuniones por departamento:

Estas se harán efectivas la última semana de cada mes, el día lunes, iniciando a las 9:30 a.m. dando un periodo máximo de una hora y media.

Objetivo: Fomentar la cultura de las reuniones por área mensualmente, con la idea de que los integrantes del área, puedan dar a conocer, problemáticas en torno a su trabajo o sugerencias para el mejoramiento continuo de los procesos.

3. Reuniones a nivel nacional:

Se realizaran cada tres meses, en la primera semana de cada mes, el día lunes, iniciando a las 10:00 a.m. con un periodo máximo de dos horas, tomando en cuenta que los días martes de cada semana, la Jefe Nacional de Negocios y Operaciones, tiene reunión con el comité de Crédito en San Pedro Sula.

Objetivo: En dichas reuniones se expone lo dicho en cada área en aras de buscar soluciones colectivas y concretar una visión compartida.

Para que una reunión sea llevada con éxito, debe de llevarse con un orden lógico por lo que se debe preparar una agenda.

La agenda de reunión deberá contener los siguientes puntos como mínimo:

- Lugar, Fecha, hora y horario de la reunión
- Título de la reunión y objetivo
- Tema cubrir y resultados esperados
- Información requerida a los participantes
- Información a facilitar a los participantes
- Temas varios
- Orden funcional de los temas
- Retroalimentación de la reunión

Una vez terminada la reunión, los encargados de cada área deberán hacer un memo de lo que se ha tratado, resaltando los temas y las decisiones más importantes. Esto incluye nuevas delegaciones de tareas y responsabilidades, así como nuevos plazos que deberán cumplirse. Para facilitar esta tarea es aconsejable designar a una persona para que vaya tomando apuntes sobre el contenido de la reunión, o el mismo encargado de área, podrá hacerlo y luego enviar a sus colaboradores lo que se decidió en la reunión. Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia

6.3.8 PRESUPUESTO

En las reuniones internas, los recursos a invertir son mínimos, ya que se contará principalmente con los recursos físicos y tecnológicos que posee la empresa, lo que facilitara las reuniones sin tener erogaciones mayores.

Por lo anterior no se necesitara, que el banco o el departamento incurran en gastos al momento que se decidan hacer reuniones internas.

El espacio físico que se necesitara, será en las oficinas de cada jefe o en la sala de juntas del departamento o del piso, dependiendo del tipo de reunión que se realizara.

A continuación se detallan los recursos físicos y tecnológicos que se necesitaran en cada reunión:

Reuniones por empleado:

Recursos físicos y tecnológicos:

- 1 escritorio
- 2 sillas
- 1 computadora
- Lápiz
- Libreta de apuntes

Reuniones por departamento:

Recursos físicos y tecnológicos:

- 1 escritorio
- 11 sillas (9 débito y 3 crédito)
- Teléfono fijo
- 1 computadora
- Lápiz
- Libreta de apuntes

Reuniones a nivel nacional:

Recursos físicos y tecnológicos:

- 1 sala de juntas
- 11 sillas
- 1 mesa de reunión
- 1 computadora
- 1 data show
- Internet

6.3.9 SEGUIMIENTO

Si en la reunión se establecieron fechas límites para cumplir con tareas asignadas, se debe dar seguimiento a las mismas, para que cuando llegue el momento de finalización del plazo, estén estén terminadas y permitirá identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

Este seguimiento debe hacerlo el jefe del área por si hay alguna duda, de parte del colaborador, en la tarea asignada y es la persona encargada de la convocatoria a las reuniones, por lo que deberá de tenerlo pendiente, para que la calendarización propuesta sea llevada a cabo.

BIBLIOGRAFIA

1. Alberto Martinez de Velazco, A. N. (1998). *Comunicacion ORGANIZACIONAL práctica Manual gerencial*. Mexico: Trillas.
2. Alles, M. A. (2011). *Diccionario de Términos Recursos Humanos*. Argentina: Granica S.A.
3. Banco de Occidente. (s.f.). *Banco de Occidente S.A.* Recuperado el Enero de 2013, de <http://www.bancocci.hn/>
4. Belmonte, J. (07 de Marzo de 2006). *Comunicación Humana*. Recuperado el 13 de Febrero de 2013, de <http://com2cue.blogspot.com/2006/03/antecedentes-de-la-comunicacin-humana.html>
5. Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson.
6. Cabaniña, P. A. (2005). *Comunicaciones Interpersonales. Cómo obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz*. España: Ideas propias, Vigo.
7. Collado, C. F. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
8. Cowling, A. (1997). *Administración de Personal y las Relaciones Industriales*. México: Pearson Educación.
9. Dasí, F. d. (2000). *Comunicación Organizacional y Negociación Comercial*. Madrid: ESIC.
10. David r. Hampton, C. E. (1989). *Manual de Desarrollo de Recursos Humanos*. Mexico: Trillas.
11. Farlex. (2013). *The Free Dictionary*. Recuperado el Febrero de 2013, de <http://es.thefreedictionary.com/>

12. Freijeiro, S. D. (2006). *Técnicas de Comunicación*. España: Ideas Propias.
13. Fuentes, M. A. (24 de Febrero de 2012). *Educar- Argentina*. Recuperado el Febrero de 2013, de <http://www.educar-argentina.com.ar/SET2007/educ251.htm#.UQjB2VL-mSo>
14. Hector Gerardo Toledo Rosillo, A. C. (18 de 12 de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el Febrero de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/empatia-comunicacion-mandos-gerenciales.htm>
15. *Historia de la comunicación*. (s.f.). Recuperado el 13 de Febrero de 2013, de <http://www.lacomunicacionhumana.com/articulos/historia-de-la-comunicacion-humana.htm>
16. Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
17. Keith Davis, J. w. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw-Hill.
18. King, K. I. (29 de Marzo de 2012). *GestioPolis*. Recuperado el marzo de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-organizacional-formas-y-tipos.htm>
19. Nunes, P. (06 de 10 de 2012). *know.net*. Recuperado el Febrero de 2013, de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/efectividad.htm>
20. Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Madrid: Dykinson S.L.
21. Papin, R. (21 de Diciembre de 2007). *Motivos de Reflexión*. Recuperado el Enero de 2013, de <http://motivosdereflexion.blogspot.com/2007/12/comunicar-bien.html>
22. Publicaciones Vértice. (2008). *Comunicación Interna*. España: Vértice.
23. Real Academia Española. (2012). *Real Academia Española*. Recuperado el Febrero de 2013, de www.rae.es

24. Ronal B. Adler, J. M. (2005). *Comunicación Organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones*. Mexico: McGraw Hill.
25. Rowe, V. R. (2008). *Comunicación Corporativa*. Santiago de Chile: RIL.
26. Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: McGraw Hill.
27. Sánchez, E. F. (2010). *Administración de Empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
28. Sequeira, K. J. (Julio de 2012). Percepción de la importancia de la gestión de Recursos Humanos para los Jefes y Funcionarios de Banco Ficohsa. Tegucigalpa, Honduras.
29. Sikula, A. F. (1991). *Administración de Personal*. México: Limusa.
30. Velasco, A. M. (1998). *Comunicación Organizacional*. México: Trillas.
31. Vera, J. M. (2011). *Dirigir, Liderar, Motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones....* España: ESIC.
32. Zikmund, W. G. (2009). *Investigación de Mercados*. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta a colaboradores

A continuación encontrará una serie de enunciados, los cuales servirán para poder hacer un estudio inicial de nuestra Tesis universitaria, previo a la obtención del título de Máster en Dirección Empresarial, donde se investigará el tema de Comunicación Ascendente y Descendente en el departamento de Tarjetas.

Entendiéndose por: **Comunicación Ascendente:** la comunicación que proviene de los colaboradores hacia sus jefes o alternos.

Comunicación Descendente: la comunicación que proviene de los jefes hacia los colaboradores.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que se acerque más a su opinión, tomando como base a lo ocurrido el año pasado.

1. ¿Su jefe le ha informado los objetivos del departamento y las metas que tienen planeadas?

-----Si

-----No

2. ¿Usted tiene claro a quién debe de recurrir cuando existe algún problema en su departamento?

-----Si

-----No

-----Depende (¿De qué?)

3. ¿Cada cuánto se reúne con su jefe por términos laborales?

---- Siempre

-----Casi siempre

-----Algunas veces

----- Nunca

4. ¿Qué tan accesible se muestra su superior para poder realizarle alguna consulta o para informarle sobre algún error en el departamento?

----- Bastante ----- Medio ----- Poco

5. ¿Ve a su jefe como apoyo para usted?

----- Si ----- No

6. Cuándo usted hace alguna consulta a su superior ¿En cuánto tiempo recibe su retroalimentación?

----- 1-2 días ----- 3-5 días ----- Más de una semana

7. ¿La retroalimentación que recibe de parte de su jefe es clara y sin ambigüedades?

----- Si ----- No

8. ¿Qué medios utiliza para comunicarse con su jefe? Colocarlos por orden.

9. ¿Considera que ese es el mejor medio para comunicarse con su jefe? ¿Por qué?

10. ¿Cuándo hay que tomar decisiones en su departamento, su jefe lo involucra?

-----Si -----No

11. ¿Cuándo recibe instrucciones de cómo hacer algún trabajo, de cuantas personas recibe información?

-----1

----- 2

-----Mas de 2

12. Si su respuesta anterior fue más de dos personas, ¿la información que recibe es homogénea?

-----Si

-----No

13. ¿Cómo considera la comunicación entre su jefe y usted?

-----Buena

-----Regular

-----Excelente

LOS DATOS ANTERIORES SERAN ESTRICTAMENTE CONFIDENCIALES Y
VALIDOS SOLO PARA EL FIN EXPLICADO.

iiiiiiiiii GRACIAS POR SU COLABORACION!!!!!!!!!!!!!!!

Anexo 2. Formato de encuesta para jefes de Área

Buen día, es un placer que nos haya podido dar un espacio en su día, somos estudiantes de la maestría en Dirección Empresarial y como Tesis universitaria investigaremos el tema de Comunicación Ascendente y Descendente en el departamento de Tarjetas de Banco de Occidente S.A., Sucursal Tegucigalpa, por lo que necesitaremos de su valioso apoyo en respondernos algunas preguntas.

1. ¿Qué tan necesaria es la comunicación entre sus empleados y usted?
2. ¿Con que frecuencia se reúne con su empleados por términos laborales?
3. ¿Cuál es el medio que más utiliza para comunicarse con sus empleados? ¿Por qué?
4. ¿Sabe sobre la existencia de algún plan de comunicación en el departamento?
5. ¿Han existido cambios en el proceso de comunicación desde que inició en el departamento hasta la actualidad?
6. ¿Cree que al implementar un plan de comunicación, esta mejorara?
7. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para mejorar este proceso?

Anexo 3. Cuadro con datos tabulados

Pregunta 1

| | Débito | Crédito |
|------------------|---------------|----------------|
| No es importante | 0 | 0 |
| Importante | 1 | 0 |
| Muy Importante | 5 | 3 |

Pregunta 2

| | Débito | Crédito |
|------------------------------|---------------|----------------|
| Compañeros de trabajo | 5 | 5 |
| Superiores | 4 | 3 |
| Personas de menor rango | 3 | 2 |
| Personas ajenas a la empresa | 2 | 4 |
| Otros | 1 | 1 |

Pregunta 3

| | Débito | Crédito |
|----|---------------|----------------|
| Si | 5 | 2 |
| No | 1 | 1 |

Pregunta 4

| | Débito | Crédito |
|---------|---------------|----------------|
| Si | 6 | 2 |
| No | 0 | 0 |
| Depende | 0 | 1 |

Pregunta 5

| | Débito | Crédito |
|---------------|---------------|----------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 1 | 1 |
| Algunas Veces | 5 | 2 |
| Nunca | 0 | 0 |

Pregunta 6

| | Débito | Crédito |
|----------|---------------|----------------|
| Bastante | 5 | 1 |
| Medio | 1 | 2 |
| Poco | 0 | 0 |

Pregunta 7

| | Débito | Crédito |
|-----------------|---------------|----------------|
| Muy satisfecho | 1 | 0 |
| Satisfecho | 4 | 0 |
| Algo satisfecho | 1 | 3 |
| Nada Satisfecho | 0 | 0 |

Pregunta 8

| | Debito | Crédito |
|-------------------|---------------|----------------|
| Menos de 1 día | 5 | 1 |
| 1-2 días | 1 | 1 |
| 3-5 días | 0 | 1 |
| Más de una semana | 0 | 0 |

Pregunta 9

| | Débito | Crédito |
|----|---------------|----------------|
| Si | 5 | 2 |
| No | 1 | 1 |

Pregunta 10

| | Débito | Crédito |
|--------------------|---------------|----------------|
| Persona a persona | 5 | 5 |
| Por teléfono | 4 | 4 |
| Correo electrónico | 3 | 3 |
| Mensajitos | 2 | 2 |
| Otros | 1 | 1 |

Pregunta 12

| | Débito | Crédito |
|----|---------------|----------------|
| Si | 3 | 2 |
| No | 3 | 1 |

Pregunta 13

| | Débito | Crédito |
|-------------------|---------------|----------------|
| 1 persona | 3 | 0 |
| 2 personas | 1 | 0 |
| Más de 2 personas | 2 | 3 |

Pregunta 14

| | Débito | Crédito |
|----|---------------|----------------|
| Si | 3 | 0 |
| No | 0 | 3 |

Anexo 3. Memorando Políticas de Comunicación Banco de Occidente S.A.

**MEMORANDO
GG-1-/11/2006**

PARA: **FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS**
Nivel Nacional

DE: **Lic. JORGE BUESO ÁRIAS**
Presidente y Gerente General

TEMA: **POLÍTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**
En Banco de Occidente S. A.

FECHA: 16 de Noviembre de 2006

Resumen

**ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS Y PROCESOS A SEGUIR EN LA
COMUNICACIÓN INTERNA EN BANCO DE OCCIDENTE S. A.**

Asunto:

Con el propósito de ayudar a la alta administración a mantener oportunamente informados a las distintas gerencias y áreas del Banco y a su vez para contar con un área a la que se podrán hacer consultas o solicitudes de resoluciones o medidas adoptadas por los Órganos de Gobierno del Banco y los Entes Reguladores del Estado, se les comunica los siguientes criterios y procedimientos a observar en las comunicaciones de aplicación Institucional:

1. Toda comunicación de aplicación Institucional deberá ser transmitida por intermedio de la Secretaría de la Gerencia General, quien se hará auxiliar del recurso humano y tecnológico que considere necesario.

Las comunicaciones, resoluciones e instrucciones que emitan la Junta Directiva, La Presidencia y Gerencia General, Los Gerentes Regionales, La Auditoría Interna, Informática y otras áreas facultadas, formarán parte del archivo y control que lleva la secretaria de la Gerencia General quien a su vez se encargará de hacerlas circular según las instrucciones que reciba de la Presidencia y Gerencia General o de las Gerencias y Áreas antes mencionadas.

2. Para efectos de archivo y control toda comunicación deberá contener un número de identificación correlativo, fecha de emisión, vigencia, unidad de origen, destinatario (s), y asunto. El número se formará con las iniciales del área de origen, el número propiamente dicho de la comunicación y el mes y año en que se genera la comunicación, ejemplo:

- JD–1-01/06 Emitida por Junta Directiva en enero 2006
 - GG– 3-03/05 Emitida por Gerencia General en marzo 2005
 - GR– 2-05/06 Emitida por Gerentes Regionales en Mayo 2006
 - Etc.
3. La Secretaría de la Gerencia General llevará un respaldo magnético y en papel de las diferentes comunicaciones, separándolas por fechas, tema, origen o destino de la comunicación. A final de año se elaborará un índice o resumen de las diferentes comunicaciones producidas en el período.
 4. Las Comunicaciones enviadas por la Secretaría de la Presidencia y Gerencia General serán archivadas en copia física y en medio magnético de acuerdo a las siguientes parámetros:
 - Por Unidad de Origen de la Comunicación, es decir, así:
 - Junta Directiva
 - Gerencia General
 - Gerentes Regionales
 - Informática
 - Contador General
 - Comisión Nacional de Bancos y Seguros
 - Banco Central de Honduras.
 - Otros
 - Por fecha de emisión de la comunicación
 - Por asunto de que se trate, se comentaron algunos ejemplos.
 5. En Intranet se formará un archivo de consultas al cual se podrá acceder de acuerdo a los parámetros anteriores, es decir que se podrá buscar en Intranet las disposiciones que emite la Junta Directiva y la Gerencia General por área de origen, fecha y tema, asimismo, se incluirá en dicho archivo las principales Normas y Reglamentos que emite la Comisión Nacional de Bancos y Seguros y el Banco Central de Honduras.
 6. En la elaboración de una comunicación se deberá tener en cuenta, al menos, los siguientes aspectos:
 - Repercusión económica para el Banco.
 - Impacto en los procesos operativos / administrativos.
 - Coherencia y compatibilidad con otras Normas e Instrucciones vigentes
 7. La Gerencia o Departamento que origina la comunicación deberá indicar al final de cada una de ellas, las Normas o Instrucciones comunicadas previamente que

quedan sin efecto como consecuencia de la entrada en vigor de la nueva comunicación que se está emitiendo.

8. Las comunicaciones se emitirán y trasladarán por los medios acostumbrados, auxiliados por sistemas electrónicos disponibles. Se recomienda que cada Gerencia discuta con el personal a su cargo las comunicaciones que reciba para su correcta aplicación pudiendo el personal efectuar las consultas que considere pertinentes. Los Supervisores de Zona son los responsables de verificar y monitorear que las oficinas a su cargo reciban correcta y oportunamente todas las comunicaciones, asimismo que el gerente de la oficina las entienda y transmita su contenido al personal a su cargo.

Cuando un asunto o contenido de una comunicación sea de gran interés o alcance para la Institución se harán las presentaciones que se consideren necesarias en cada Gerencia, Oficina o Departamento, a efectos de que la comunicación alcance la mayor difusión y comprensión posible.

9. Toda comunicación deberá ser suscrita por el Responsable del área que la origina (Junta Directiva, Gerencia General, Subgerente General, Asistencia de la Gerencia General, Gerente Regional, Subgerente Regional, Gerente de Informática, Auditoría Interna, Contador General y otras áreas facultadas.). En determinados casos, se requerirá la aprobación o ratificación de la Gerencia General o Junta Directiva, según la relevancia del caso.
10. Cuando un funcionario o empleado identifique algún asunto que represente riesgo, oportunidad de negocio o una mejora a la gestión (procesos, manuales, etc.) de la institución, deberá preparar oportunamente el proyecto de comunicación y remitirlo a la Secretaría de la Gerencia General para el análisis, aprobación y divulgación correspondiente.
11. El contenido de la presente comunicación se trasladará por los medios habituales utilizados en el Banco y por ser esta la primera emitida bajo el procedimiento comentado, también se remitirá impresa a los Gerentes y Responsables de todas las áreas, a quienes se solicita comentar su contenido con todo el personal a su cargo, a fin de que se conozca de inmediato este nuevo procedimiento, ya que en principio el sistema funcionará solamente para los altos funcionarios, Auditoría Interna, Jefes de Departamentos, y Supervisores.
12. Queda terminantemente prohibido extraer y sacar copias fuera del ámbito o recinto de trabajo de las Comunicaciones, asimismo de cualquier otra información que compete únicamente a Banco de Occidente, S.A.

Presidente y Gerente General
Anexo 4.