



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACION
ORGANIZACIONAL



**PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS
COMUNICACIONALES DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL
USUARIO DEL VENEZOLANO DE CRÉDITO BANCO UNIVERSAL
S.A. Y SUS STAKEHOLDERS PARA LA MINIMIZACIÓN DE LAS
BARRERAS COMUNICACIONALES, EN PRO DE UNA
RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Comunicación Organizacional, presentado por:**

Teles De Ascensao, Baldomeira Leontina, CI. 19.022.230

Asesorado por:

Esp. Cardozo Ríos, Geraldine Juliette

Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Mg. Martínez Romero Yaydik Alexandra

Asesor académico

Caracas, Abril de 2018

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS
COMUNICACIONALES DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL
USUARIO DEL VENEZOLANO DE CRÉDITO BANCO UNIVERSAL
S.A. Y SUS STAKEHOLDERS PARA LA MINIMIZACIÓN DE LAS
BARRERAS COMUNICACIONALES, EN PRO DE UNA
RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Comunicación Organizacional, presentado por:**

Teles De Ascensao, Baldomeira Leontina, CI. 19.022.230

Asesorado por:

Esp. Cardozo Ríos, Geraldine Juliette
Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III
Mg. Martínez Romero Yaydik Alexandra
Asesor académico

Caracas, Abril de 2018

Señores:

Universidad Monteávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

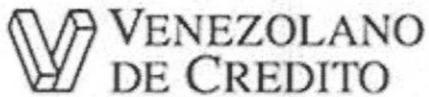
Atención: Profesora Yaydik Martínez

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de (los) Ciudadano (s): **Teles De Ascensao, Baldomeira Leontina**, titular de la Cédula de Identidad N° **19.022.230**; cuyo título tentativo es: “Propuesta para la optimización de los procesos comunicacionales de la Unidad De Atención al Usuario del Venezolano De Crédito Banco Universal S.A. y sus Stakeholders para a minimización de las Barreras Comunicacionales, en pro de una retroalimentación efectiva.”, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 10 días del mes de Abril del 2018

Esp. Cardozo Ríos, Geraldine Juliette
Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III



Rif J-000029709

Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila

Especialización en Comunicación Organizacional

Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como Vicepresidente de Operaciones Bancarias autorizó al estudiante de la Especialización de Comunicación Organizacional, **Baldomeira Leontina Teles De Ascensao** para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: "Propuesta para la optimización de los procesos comunicacionales de la Unidad De Atención al Usuario del Venezolano De Crédito Banco Universal S.A. y sus Stakeholders para a minimización de las Barreras Comunicacionales, en pro de una retroalimentación efectiva.",

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,

Lic. Verónica Rangel
Jefa Senior de Operaciones Bancarias

Vicepresidente de Operaciones Bancarias

0212-8066272/0212-8066111

DEDICATORIA

A mis padres, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y por todo el apoyo. Gracias por hacerme entender que los miedos se disipan si la seguridad y pasión propia existe, todo esto se los debo a ustedes.

Mis profesoras Esp. Geraldine Cardozo y Mg. Yaydik Martínez por su gran apoyo, motivación y paciencia para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis, enseñándome que a pesar de las dificultades debemos siempre estar firmes y nunca decaer.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a mi familia y a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis amigos, Gregorio, Albani, Coral, Bolivia, Génesis, Muna, Faten, Josefina, y María por escucharme en mis buenos y malos momentos.

Y a ti amor, por encontrarnos en el mejor momentos de nuestra vidas.

A todos aquellos familiares y amigos que saben quiénes son....



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACION
ORGANIZACIONAL



TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Propuesta para la Optimización de los Procesos Comunicacionales de la Unidad de Atención al Usuario del Venezolano de Crédito Banco Universal S.A. y sus Stakeholders para la minimización de las Barreras Comunicacionales, en Pro de una Retroalimentación Efectiva.

Autores: Teles De Ascensao, Baldomeira Leontina

Asesores: Esp. Cardozo Ríos, Geraldine Juliette y

Mg. Martínez Romero Yaydik Alexandra

Año: 2018

RESUMEN

La comunicación es un elemento importante en cualquier relación humana, ya que nos permite estar en contacto con otras personas y poder transmitir pensamientos, ideas o sentimientos. Inclusive en las organizaciones, mantener y establecer una correcta comunicación también permitirá que los colaboradores sean capaces de trabajar en armonía con los objetivos y metas de las empresas. En este trabajo de investigación que propone la optimización de los procesos comunicacionales de la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders con el fin de minimizar las barreras de comunicación interdepartamental, donde se iniciará evaluando la dinámica individual del emisor y receptor para conocer sus fortalezas y debilidades de comunicación para luego identificar necesidades y preferencias y así alcanzar el desarrollo de esta propuesta, bajo los elementos comunicacionales esenciales basados en el diseño de la investigación de campo no experimental, cuya recolección de datos de tipo transeccional permitió obtener la información mediante encuestas cuyas preguntas abiertas y cerradas dirigida a Gerentes, Jefes y demás Colaboradores que interactúan con el departamento de Atención al Usuario, en definitiva los resultados permitieron la implementación de la propuesta para una mejor integración comunicación de los grupos antes señalados.

Línea de Trabajo: Comunicación Organizacional y Elementos de la comunicación
Palabras clave: Procesos comunicacionales, Dinámica Comunicacional, Emisor, Receptor Y Stakeholders

Nomenclatura UNESCO: (6308) Comunicaciones Sociales Organización y (5311) Dirección de Empresas.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.2.1.- Objetivos General	20
1.2.2.- Objetivos Específicos	20
1.3.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	21
1.4.-ALCANCE Y DELIMITACIÓN	21
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	23
2.1.- ANTECEDENTES	23
2.2.- BASES TEORICAS	26
2.2.1.-La Comunicación	26
2.2.2.-Elementos del Proceso de la Comunicación.	27
2.2.3.-La Comunicación Organizacional	32
2.2.4.-Comunicación interna	33
2.2.5.-Flujos de la Comunicación	34
2.2.6.-Barreras de la comunicación interna	35
2.3.-BASES LEGALES	36
2.4.-ASPECTOS ETICOS	38
CAPITULO III. MARCO ORGANIZACIONAL	39
3.1.-Historia Breve de la Organización	39
3.2.-Marco filosófico	40
3.3.-Marco Legal y Contexto ético	42
3.4.-Estructura física y personal	43

3.5.-Organigrama y Mercadeo -----	44
3.6.-Organigrama del Área Unidad de Atención al Usuario -----	45
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLOGÍCO -----	46
4.1.-Tipo de investigación -----	46
4.2.-Diseño de la investigación -----	46
4.3.-Población y Muestra-----	47
4.4.-Operacionalización de variables-----	49
4.5.-Métodos e Instrumentos de Recolección de Datos-----	53
4.6.-Técnicas de Análisis de Datos -----	53
CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS O PROPUESTA -----	55
1. Evaluar la dinámica como emisor de la Unidad de Atención al Usuario del VCBU con sus Stakeholders para la definición de sus fortalezas y debilidades comunicacionales.-----	55
2. Evaluar la dinámica como receptor entre los Stakeholders con la Unidad de Atención al Usuario para la ilustración de fortalezas y debilidades comunicacionales.-----	60
3. Determinar las necesidades y preferencias de la Unidad de Atención al Usuario y los Stakeholders para una retroalimentación efectiva.-----	63
4. Diseñar una propuesta de redes comunicacionales entre la Unidad de Atención al Usuario con sus Stakeholders-----	69
4.1 Definición del Alcance-----	69
4.2. Objetivos -----	70
4.3. Públicos objetivo -----	70
4.4. Mensajes-----	71
4.5. Acciones -----	73
4.6. Mecanismos de retroalimentación -----	75

4.7 Presupuesto-----	75
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	79
REFERENCIAS-----	83
ANEXOS-----	85
Encuesta aplicada a los responsables de la Unidad de Atención al Usuario-----	85
Encuesta aplicada a los Stakeholders -----	86
Resultados de las encuesta realizada a las áreas que conforman la Unidad de Atención al Usuario -----	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° OM-01 Organigrama de Mercadeo-----	44
Figura N° OM-02 Ubicación en el Organigrama UAU-----	45
Figura N° 1. Sexo del Emisor de la Unidad de Atención al Usuario-----	55
Figura N° 2 Mensajes escritos realizados por el Emisor-----	56
Figura N° 3 Preparación de Mensajes del Emisor según receptor-----	56
Figura N° 4 Dedicación y preparación de mensajes del Emisor-----	57
Figura N° 5 Líneas de mensajes emitidos por el Emisor-----	57
Figura N° 6 Ubicación del receptor por el Emisor-----	58
Figura N° 7 Promedio de duración de llamadas del Emisor-----	58
Figura N° 8 Plantilla del Emisor para preguntas recibidas telefónicamente-----	59
Figura N° 9 Repetición en la información del Emisor recibida-----	59
Figura N° 10 Sexo del Emisor de los Stakeholders-----	60
Figura N° 11 Mensajes recibidos de la Unidad de Atención al Usuario-----	60
Figura N° 12 Líneas recibidas de la Unidad de Atención al Usuario-----	61
Figura N° 13 Tiempo de lectura de los mensajes emitidos por el Emisor-----	61
Figura N° 14 Duración de llamadas Stakeholders-----	62
Figura N° 15 Cantidad de consultas telefónicas al Emisor-----	62
Figura N° 16. Años de servicios de Emisores de la Unidad de Atención al Usuario-- -----	63

Figura N° 17 Nivel Académico del Emisor -----	63
Figura N° 18 Respuestas Recibidas por el Emisor-----	64
Figura N° 19 Preferencias por el Emisor-----	65
Figura N° 20 Nivel académico Stakeholders-----	65
Figura N° 21 Años de Servicio Stakeholders-----	66
Figura N° 22 Atención recibida por la Unidad de Atención al Usuario-----	66
Figura N° 23 Información recibida de la Unidad de Atención al Usuario-----	67
Figura N° 24 Preferencias de Recibimiento de información Stakeholders-----	67
Figura N° 25 Esquema de Propuesta orientada a Redes de Comunicación-----	69

ÍNDICE DE TABLA

Tabla N°1 Bases Legales MT-----	36
Tabla N°2 Aspecto Éticos como investigador-----	36
Tabla N°3 Marco Legal-----	39
Tabla N°4 Contexto Ético Organizacional-----	41
Tabla N°5 Clasificación de la Muestra-----	47
Tabla N°6 Operacionalización de variables-----	48
Tabla N°7 Identificación de Públicos por departamentos-----	68
Tabla N°8 Públicos con Tipos y Estilos de Comunicación-----	70
Tabla N°9 Modelo de plan de actividades expresados en horas hombre por los diferentes responsables de públicos identificados-----	73

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

VCBU: Venezolano de Crédito Banco Universal

UAU: Unidad de Atención al Usuario

N/A: No aplica

SIR: Sistema Integral de Reclamos

INTRODUCCIÓN

La forma en la que nos comunicamos es muy importante para el éxito o fracaso de las organizaciones ya que tienen que tener en cuenta el factor humano, y estos manifiestan diferentes tipos de sentimientos, formas de actuar y pensar, como además comparten la necesidad de interactuar con otros seres humanos y es por eso que la comunicación se tiene que dar de forma efectiva y conjunta ya que se transmiten mensajes no solo a través de lo que decimos, sino de cómo lo decimos, ya sea de forma verbal o escrita.

Una buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización, en cambio la mala comunicación es probablemente la causa más citada de conflictos entre personas. Cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden. Para ello en este Trabajo Especial de Grado identificaremos el proceso comunicacional existente en la Unidad de Atención al Usuario del Banco Venezolano de Crédito y sus Stakeholders, para lograr que el concepto o idea se transmita en forma tal que la imagen mental del receptor fuese exactamente la misma que concibió el emisor.

Por lo antes expuesto inicialmente evaluaremos la comunicación a través del emisor que nos permitirá conocer de manera específica, los factores influyentes para la realización de los mensajes que emite al receptor, esto permitirá conocer sus fortalezas y debilidades comunicacionales, después se evaluará los elementos comunicacionales existentes en el receptor, identificando sus necesidades y preferencias con el fin de que exista una adecuada retroalimentación.

Para ello en esta investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos una encuesta, validada por expertos en el tema. Dicha encuesta fue aplicada a 75 colaboradores que interactúan con la Unidad de Atención al Usuario en el Venezolano de Crédito Banco Universal

La investigación consta de cinco capítulos:

- **Capítulo I Planteamiento de la Investigación:** en este capítulo se enuncia como aspecto de mayor importancia en el proceso de investigación como lo es el planteamiento del problema, punto de partida para perfeccionar y constituir de una forma más precisa e identificar la problemática entre la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders como además se expondrán los objetivos generales y específicos que permitirán ser ejecutados para los resultados de la investigación.
- **Capítulo II Marco Teórico Referencial:** el cual muestra los elementos de la comunicación como además las barreras comunicacionales. Aquí se mencionarán todos los aspectos teóricos que fundamenta la investigación.
- **Capítulo III: Marco Organizacional:** se presentará la identificación de la organización que permitirá conocer la historia, el marco filosófico, legal y contexto ético esto con el fin de poder identificar la ubicación organizacional que tiene la Unidad de Atención al Usuario junto con sus Stakeholders
- **Capítulo IV Marco Metodológico:** Contiene el tipo y la estrategia de Investigación, las características de la población, las técnicas de recolección de información, instrumentos para la recolección de información, el tratamiento estadístico utilizado y la forma de presentación de resultados. Es importante para esta investigación ya que lograremos evaluar los resultados que permitirán ser utilizados para el desarrollo del planteamiento de la propuesta para mejorar los procesos comunicacionales entre la Unidad de atención al Usuario y sus Stakeholders
- **Capítulo V Presentación y Análisis de Datos o Propuesta:** En este capítulo se muestran los resultados obtenidos una vez aplicados los instrumentos identificaremos las debilidades y fortalezas del emisor y los receptores, como también las preferencias de la comunicación y certeza de la comunicación recibida por parte de la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders.
- **Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones:** en este capítulo

mostraremos como investigador nuestras conclusiones de acuerdo a la investigación realizada junto con las recomendaciones que se realizarán a la organización en pro de mejorar los procesos comunicaciones de los departamentos de estudio, por último se encontrarán las Bibliografías y los anexos correspondientes.

El desarrollo de estos capítulos servirá como base para presentar una propuesta aplicable para que los líderes y colaboradores de los grupos que conforman la Unidad de Atención al Usuario logren la efectividad comunicacional interdepartamental mediante una retroalimentación comunicativa permitiendo que tengan dirección, desde sus funciones básicas, hasta informaciones formales e informales que deben transmitir en los distintas áreas y grupos, garantizando así el mejor desempeño y la armonización en la organización.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo delimitaremos el problema que será objeto de estudio como además los objetivos generales y específicos planteados, dependerá del curso de la investigación y éxito de los resultados que se obtengan al final de todo el proceso. Por lo que se hace necesario conocer los siguientes aspectos:

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación es un elemento de gran importancia de las relaciones humanas, el ser humano por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización. Es por ello que la comunicación es vital dentro de las organizaciones y debe considerarse como parte de la estrategia empresarial desde su inicio y entendida como un componente del proceso estratégico, ya que se requiere prestar atención de como se está llevando para que sea gestionada y dirigida de manera más eficiente.

Fernández, Romero y Puerta (2007), plantean que “La comunicación en la organización contribuye a mejorar los aspectos del proceso que resultan negativos a los intereses de las mismas, es decir, aquellos factores que de alguna manera no contribuyan al logro de los objetivos organizacionales”(p.152).

Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada empresa. Ese medio, es la Comunicación Organizacional este tipo de comunicación reviste de mayor importancia cuando se maneja dentro de un contexto de cambio organizacional producto de una mejora de optimización comunicacional, en donde entra en juego una serie de elementos de comunicación a tomarse en cuenta.

En tal sentido, mejorar el proceso comunicacional de las organizaciones es

imprescindible para la consecución de los objetivos del grupo social. Como todo proceso, la comunicación además de contar con estrategias y medios, también debe enfrentar una serie de obstáculos o elementos que las limitan como son las barreras de la comunicación, las cuales constituyen una limitante que impide la fluidez del proceso y obstaculiza la transmisión del mensaje, facilitando una inadecuada o nula retroalimentación. Por lo que se hace necesario identificar la institución y sector donde se evaluarán las barreras comunicacionales.

La comunicación es una de las funciones organizacionales que ayuda a una empresa a mantenerse eficiente y productiva. Una de las formas más importantes de la comunicación organizacional es la comunicación entre departamentos. La importancia de la comunicación entre los diferentes departamentos de una organización se hace más evidente cuando la comunicación se rompe. La implementación de políticas para fortalecer la comunicación interdepartamental ayuda a subrayar su importancia y mantener un flujo eficiente de información.

Es por ello que identificaremos entre las instituciones del sector Bancario al Venezolano de Crédito Banco Universal S.A. (VCBU), que en los últimos años ha orientado su estrategia al desarrollo y promoción de servicios de acceso digital apoyados en la más alta tecnología. A la fecha la institución cuenta con una red de 94 oficinas comerciales, de las cuales 16 corresponden a taquillas de atención a empleados en las sedes de las más importantes empresas, y 21 se ubican en cadenas de tiendas en varias ciudades del país.

El VCBU está enfocado en ser para sus clientes la opción más importante como proveedor de servicios financieros de calidad en el mercado local, orientada hacia la atención del cliente y ofreciendo la calidad de sus productos y servicios. Para que la atención al cliente resulte satisfactoria es necesario que la comunicación interna sea óptima, partiendo de la simple premisa de que sin la transmisión de las tareas que cada uno de sus miembros debe llevar a cabo, su funcionamiento sería imposible.

Mencionado este aspecto el Banco Venezolano de Crédito posee al servicio del cliente, una Unidad de Atención al Usuario (UAU) encargada de recibir, canalizar y tramitar los reclamos de los Clientes, Usuarios y Usuarías, por cualquier servicio, producto, transacción, operación, irregularidad o atención recibida por estos.

La Unidad de Atención al Usuario está integrada por los responsables de la Unidad de Transferencia, Unidad de Pagos a Terceros, Seguridad, Auditoría, Unidad de Tarjetas de Cajeros, Unidad de Intercambio y las Oficinas Comerciales. Las principales funciones de dichas áreas es realizar la investigación pertinente y dar respuesta a los reclamos introducidos en el Sistema Integral de Reclamos (SIR) por los usuarios responsables en las oficinas comerciales en el lapso establecido por la Superintendencia de Bancos finalizando con la entrega y del expediente del reclamo a la Unidad de Atención al Usuario.

En la actualidad la comunicación de la Unidad de Atención al Usuario con sus Stakeholders no es eficiente motivado a que las comunicaciones son repetitivas a través de correos electrónicos ya que la Unidad de Atención al Usuario semanalmente informa a las áreas de aquellos reclamos próximos a vencer, como además existe un creciente aumento de las llamadas telefónicas por parte de las oficinas comerciales para la inclusión de los reclamos, actualmente no se tiene medición y certeza de que la comunicación emitida por la Unidad se transmita a todos los responsables ya que esta información solo es recibida por el Gerente en el caso de las Oficinas Comerciales, por lo que conlleva un reproceso en las áreas involucradas, por lo que se hace necesario la identificación de barreras y comportamientos comunicacionales entre los grupos que conforman la unidad, ya que el comportamiento de los individuos en grupos no es lo mismo que la suma total del comportamiento de cada individuo. Por lo tanto, se requiere comprender las barreras de los elementos comunicacionales entre el receptor y emisor con mayor amplitud.

Con este planteamiento se hará una investigación para responder las siguientes

interrogantes:

¿Conocemos la fortaleza y debilidades comunicacionales de la Unidad de Atención al Usuario y los Stakeholders?

¿Qué tan efectiva es la dinámica comunicacional de los Stakeholders hacia la Unidad de Atención al Usuario?

¿Conocemos las necesidades y preferencias comunicacionales de nuestros colaboradores de la Unidad de Atención al Usuario y los Stakeholders?

1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1.- Objetivos General

Elaborar una propuesta para la optimización de los procesos comunicacionales de la Unidad de Atención al Usuario del Venezolano de Crédito Banco Universal y sus Stakeholders para la minimización de las barreras comunicacionales, en pro de una retroalimentación efectiva.

1.2.2.- Objetivos Específicos

1. Evaluar la dinámica como emisor de la Unidad de Atención al Usuario del VCBU con sus Stakeholders para la definición de sus fortalezas y debilidades comunicacionales.
2. Evaluar la dinámica como receptor entre los Stakeholders con la Unidad de Atención al Usuario para la ilustración de fortalezas y debilidades comunicacionales.
3. Determinar las necesidades y preferencias de la Unidad de Atención al Usuario y los Stakeholders para una retroalimentación efectiva.
4. Diseñar una propuesta de redes comunicacionales entre la Unidad de Atención al Usuario con sus Stakeholders

1.3.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Cuando se habla de comunicación en la organización, se hace referencia a un sistema complejo compuesto por significación, información y relación, este no se trata solamente de emitir o impartir mensajes a través de cualquier medio, sino que se trata de saber conjugar las variables necesarias para que la comunicación produzca resultados perseguidos tanto por la organización, como por cada individuo.

Presentar una propuesta para la optimización de los procesos de comunicación de la Unidad de Atención al Usuario con sus Stakeholders en base a la evaluación de los elementos y barreras comunicacionales, permitirá conocer aspectos positivos y negativos que influyen en el objetivo de la organización optimizando los siguientes aspectos:

- ✓ Mejora de la comunicación y la calidad de información
- ✓ Identificación de fortalezas y debilidades de las áreas que conforman la Unidad de Atención al Usuario
- ✓ Integración interdepartamental de las operaciones
- ✓ Optimización de los procesos
- ✓ Conocimiento de las necesidades y fortalezas de los usuarios involucrados
- ✓ Perfeccionar las relaciones de comunicación interdepartamental
- ✓ Reformar la comunicación, motivación y promover la participación de las Oficinas Comerciales.

1.4.-ALCANCE Y DELIMITACIÓN

La presente investigación evaluará los procesos comunicacionales existentes entre la Unidad de Atención al Usuario como emisor y las áreas como la Unidad

de Transferencia, Unidad de Pagos a Terceros, Seguridad, Auditoria, Unidad de Tarjetas de Cajeros, Unidad de Intercambio y las Oficinas Comerciales identificadas como recetores, sin embargo la aplicación de los instrumentos será únicamente para aquellos responsables que interactúan de forma directa e indirecta con la Unidad de Atención al Usuario.

Se identificarán en esta investigación los responsables cuyos cargos corresponden a Gerentes, Coordinadores, Jefes, Soportes, Personal de avance y Representantes de Ventas los cuales para el primer trimestre del año 2018 laboran en Venezolano de Crédito Banco Universal, S.A. Adicional a esto se pretende presentar una propuesta de redes comunicacionales entre la Unidad de Atención al Usuario con sus Stakeholders para mejorar relaciones interdepartamentales, que no solo logrará la efectividad comunicacional sino también el reforzamiento de los individuos en cuanto a sus competencias permitirles ser parte del proceso de cambio.

Estos cambios estarán limitados bajo factores internos y externos que pueda presentar la organización los cuales se detallan a continuación:

- Personal vacante en las áreas antes identificadas
- Tiempo dedicado por los colaboradores en respuesta a la encuesta realizada.
- Para la aplicación del instrumento en las Oficinas Comerciales se realizó en formato .pdf editable la encuesta motivado a restricción de Internet por parte de la organización.
- Canales de información inexistente para algunos colaboradores que interactúan con la Unidad de Atención al Usuario.
- El período de tiempo de recolección de la información comprende un trimestre de duración a partir de Enero de 2018.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación se muestran los aspectos teóricos considerados para la ejecución de esta investigación, en estos se mencionan los conceptos básicos que permitirán conocer y tener una visión de lo que se desea obtener con éste y de las bases teóricas y legales que se utilizarán como además sus aspectos éticos.

2.1.- ANTECEDENTES

Duque Rosa (2016) en su investigación para optar al título Magíster en Lectura y Escritura, titulada las *Competencias comunicativas en la producción de textos escritos de los estudiantes de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena para el mejoramiento de la coherencia y cohesión, a través del análisis de los diversos géneros periodísticos*. Dicha investigación otorga a los participantes ayuda con respecto a temas tales como la importancia de la adecuación del texto al contexto o al receptor, las particularidades que distinguen a cada género y la escogencia de las palabras adecuadas.

El mejoramiento de las competencias en cuanto a los mensajes permitirá para esta investigación la disminución de las barreras comunicacionales mediante el fortalecimiento de los involucrados ya que concientizan no solo el factor gramatical; sino también la coherencia, la cohesión, y la concatenación de ideas para especificar una correcta sintaxis y poder emitir el mensaje de la mejor manera posible.

Yamile Flores Ruza (2010) en Trabajo de grado titulado como *Propuesta para Optimizar el Proceso de Comunicación Organización en los Centros de Educación inicial Bahíadel Sol, Doñana, Juangriego y Sabaneta del Municipio No 07 del Subsistema de Educación Inicial en el Estado Nueva Esparta*, para optar al Título de Magíster en Gerencia Educativa; el cual realizó un diagnóstico para detectar las debilidades en el proceso de comunicación organizacional con el fin de optimizar el proceso de comunicación organizacional basados en la metodología

de proyecto factible, en una investigación de campo de nivel descriptivo.

Para la autora el resultados de la investigación le permitió elaborar una propuesta con la finalidad de capacitar a los directivos y docentes para orientarlos a la tarea de la optimización del proceso de comunicación organizacional de forma tal que este sea siempre en el contexto de tolerancia, respeto, comprensión, entendimiento, entre ambos para que el proceso de educación sea eficaz y productivo. En tal sentido para esta investigación aportó un enfoque comunicacional que debe tener la Unidad de Atención al Usuario con sus Stakeholders la cual debe ser empática para la orientación del proceso comunicacionales interdepartamentales que permita una retroalimentación efectiva.

Espinoza, Doris (2014). en su investigación titulada *Analizar la comunicación organizacional como factor determinante en la gerencia efectiva en el Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui, del municipio Tinaquillo del estado Cojedes*. metodológicamente cumple con el esquema de una investigación cuantitativa bajo el tipo de investigación descriptiva, el cual concluyó que no existe una comunicación formal efectiva mediante la información oportuna a través de circulares, por lo que se percibe que las relaciones interinstitucionales no se realizan de manera eficaz, siendo la comunicación un elemento preponderante dentro de la gerencia, puesto que de ella depende la efectividad en el trabajo, por lo tanto los gerentes deben hacer uso de ella de manera eficaz para así lograr los objetivos organizacionales.

El aporte para la presente investigación contribuyó en conocer las relaciones interdepartamentales de los procesos de comunicación en Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders, con el fin de fomentar la participación y comunicación entre todos los integrantes de cada una de las áreas y mejorar las relaciones comunicacionales.

Abril Martí (2011) en su investigación titulada *La barrera de la comunicación como*

obstáculo en el acceso a la salud de los inmigrantes de la Universidad de Granada, cuyo objetivo contribuir a sensibilizar sobre la barrera del idioma como obstáculo para el acceso a los servicios sanitarios por parte de los colectivos alófonos (es decir, que no dominan el idioma mayoritario de la sociedad de acogida) y, como consecuencia, como riesgo para su salud. En esta investigación logra sensibilizar sobre la gravedad de los riesgos implicados en las soluciones lingüísticas no profesionales, y a sugerir modelos de comunicación intralingüística e intercultural conducentes a una mejor atención al inmigrante.

Por tal motivo para nuestra investigación es de gran importancia ya que nos ayudó a identificar de forma general las barreras que obstaculizan la comunicación y centrarnos en la problemática existente para luego presentar una propuesta que logre optimizar los procesos comunicacionales de la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders las relacionadas con la comunicación y sus principales consecuencias.

Sánchez y Nava (2007) en la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal muestran un estudio titulado *Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela*, cuyo objetivo fue comparar sistemas y barreras de la comunicación organizacional desde la perspectiva del personal docente, administrativo y directivo de institutos universitarios de tecnología. Se aplicó a 148 integrantes de ambas instituciones y los datos obtenidos se procesaron con la medida de tendencia central media y la medida de dispersión desviación estándar. Las respuestas evidenciaron similitudes en los tres grupos en cuanto a la comunicación formal e informal horizontal, barreras y diferencias de percepción y lenguaje; también se encontraron resultados equivalentes en los grupos de personal docente y administrativo y puntuaciones más elevadas en los directivos con respecto a la comunicación formal.

En la investigación de estos autores señalan que las barreras en la comunicación

organizacional representan los obstáculos que distorsionan la transferencia del significado. De allí la importancia en nuestra investigación de reconocer todo elemento o circunstancia que impida y obstaculice el flujo de los contenidos de un mensaje a través de sus respectivos canales, como además afirmar que la comunicación es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones, por cuanto une a sus miembros y a las actividades de la misma, y mediante la información que fluye pueden ser coordinadas las ideas, los sentimientos y actitudes, así como el personal y sus tareas.

Para esta investigación estas referencias ayudaron a identificar elementos comunicacionales replicables para la comunicación efectiva entre la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders

2.2.- BASES TEÓRICAS

2.2.1.-La Comunicación

La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones.

Para Miller (1968) la comunicación se entiende como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros (p.48).

Mientras que Chiavenato (1996) define la comunicación como “un proceso de gran complejidad, pues está muy ligado a varios acontecimientos que ocurren dentro de la organización, tales como la motivación, la toma de decisiones, el liderazgo y el conflicto organizacional, entre otros” (p. 200).

Partiendo de las definiciones de estos autores, es importante para esta investigación no solo para conocer el proceso comunicacional que existe en la Unidad de Atención al Usuarios y sus Stakeholders sino también identificar los elementos comunicacionales entre el emisor y receptor en todo sus aspectos ya

que juega un papel decisivo en la institución y en los objetivos de la organización. En tal sentido para el autor Hersey (1998), la comunicación eficaz requiere respuestas que demuestren interés, comprensión y preocupación y además depende de las siguientes formas de mensaje:

Palabras: términos que elegimos para expresar las ideas que tratamos de comunicar. Las palabras pueden insultar, dañar o exaltar. Las palabras ayudan para que las personas se sientan parte de la organización o que se sientan separadas.

Rasgos secundarios del significante: es la parte audible del signo lingüístico y consta de ciertos rasgos como: Velocidad, dicción, altura, ritmo y volumen.

Comportamiento no verbal: es todo aquello que ve el escucha en el hablante, gestos, expresiones faciales, postura (p.42).

Es imprescindible que la Unidad de Atención al Usuario conozca las formas de mensajes que pueda emitir y recibir de sus Stakeholders esto con la finalidad de que pueda lograr una relación comunicacional efectiva para ello es importante conocer los siguientes elementos:

2.2.2.-Elementos del Proceso de la Comunicación.

David K. Berlo (1984) afirma que, al comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos; sin embargo, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes (p.24). Para Berlo el proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor:

a) Emisor

El emisor es quien abre el proceso de la comunicación, el que da a conocer el

mensaje y lo emite. Esto se hace mediante la elección, la codificación y el envío del mensaje. En una conversación, el emisor es quien inicia la conversación. Se presentan los cuatro pasos que desarrolla el emisor:

- *Desarrollo de una idea:* es la idea que el emisor desea transmitir. Es un paso importante del proceso porque si el mensaje no vale la pena, todos los demás pasos serán inútiles.
- *Codificación:* codificar el mensaje consiste en traducir la idea en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para dar a conocer el mensaje. El emisor escoge el código a fin de organizar las palabras y los símbolos en una forma que facilite el tipo de transmisión.
- *Transmisión:* una vez desarrollado y codificado el mensaje, se transmite por el método escogido: un memorándum, una llamada telefónica, una plática personal. Los emisores pueden seleccionar también ciertos canales y se comunican en el momento oportuno. Este paso va íntimamente relacionado con el elemento del Canal.
- *Mensaje:* el mensaje representa la información que el emisor desea transmitir al receptor, y que contiene los símbolos verbales (orales o escritos) y claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor (p.25)

Por lo antes expuesto podemos decir que el mensaje emitido y el recibido no necesariamente son los mismos, ya que la codificación y decodificación del mismo pueden variar debido a los antecedentes y puntos de vista tanto del emisor como del receptor. Es por ello que es necesario conocer los mensajes emitidos por la Unidad de Atención al Usuario identificados en esta investigación como Emisores con el fin de lograr identificar los factores que interfieren en dicho proceso para mejorar esta estructura el autor

David K. Berlo (1984) indica los cinco principios para precisar la codificación del

mensaje las cuales son:

- *Pertinencia*: el mensaje debe tener contenido y significado, por lo tanto se seleccionan cuidadosamente las palabras, gráficas o los símbolos que lo conforman.
- *Sencillez*: formular el mensaje de la manera más sencilla y clara posible.
- *Organización*: el mensaje debe disponerse en una serie de puntos que faciliten su comprensión. Concluir cada punto que se elabore.
- *Repetición*: los puntos principales del mensaje deben formularse al menos dos veces.
- *Enfoque*: el mensaje debe ser claro; se debe prescindir de los detalles innecesarios (p.27).

Tener en mente al receptor y pensar en el contenido con anticipación es uno de los aspectos que deben tomarse en cuenta por la Unidad de Atención al Usuario, motivado a que al organizar el mensaje y estructurarlo adecuadamente servirá para que los Stakeholders (receptores) pueda de alguna manera entender el mensaje y poder comunicarse de manera adecuada.

b) Receptor

Según Berlo (1984) el receptor es quien recibe el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que se transmitió, y retroalimenta al emisor. A continuación se presentan los cuatro pasos que desarrolla el receptor:

- *Recepción*: la transmisión permite a otra persona recibir el mensaje. La iniciativa pasa a los receptores, que se preparan para recibir el mensaje.

- *Decodificación:* la decodificación es la traducción de mensajes a una versión comprensible para el receptor. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido, por lo que utiliza códigos comprensibles para ambos. Sin embargo, la comprensión puede ocurrir únicamente en la mente del receptor, es él quien decide si ha comprendido o no el mensaje. Un aspecto importante para la decodificación del mensaje es la atención que se le preste, ya sea al escucharlo, leerlo, etc.
- *Aceptación:* una vez que los receptores han recibido y decodificado el mensaje, tienen la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo. La aceptación depende de una decisión personal y admite grados, de manera que el receptor tiene mucho control sobre la aceptación de todo el mensaje o sólo de algunas partes de él.
- *Uso:* el receptor hace uso de la información, puede desecharla, efectuar la tarea siguiendo las instrucciones, guardarla para el futuro u optar por otra alternativa (p.36).

En esta investigación los Stakeholders son identificados como receptores, el cual, están conformado por la Unidad de Transferencia, Unidad de Pagos a Terceros, Seguridad, Auditoria, Unidad de Tarjetas de Cajeros, Unidad de Intercambio y las Oficinas Comerciales. Siendo uno de los elementos importantes ya que es el mayor grupo de colaboradores que interactúan con la Unidad de Atención al Usuario.

c) Retroalimentación

David K. Berlo (1984), señala que cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación ha tenido lugar, como además indica que la retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Si no se hace retroalimentación esto puede deberse a que el mensaje no se recibió, el

mensaje no se comprendió o el receptor no quiso responder. En estos casos, el emisor debe de indagar la falta de retroalimentación. Las características de la retroalimentación la define como:

Útil: para enriquecer la información del emisor.

Descriptiva: para que sea eficaz.

Específica: de manera que indique la comprensión del mensaje.

Oportuna: en el lugar y contexto adecuados (p.38).

Lograr la retroalimentación es uno de los principales objetivos de esta investigación ya que evaluaremos la dinámica comunicacional entre la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders, siendo este último el más importante en activar y responder a la Unidad de atención al Usuario los mensajes emitidos por ellos. Utilizando los elementos antes señalados el Emisor deberá ser responsable en indagar en caso de no recibir respuesta por el receptor.

d) Percepción

Para el autor David K. Berlo (1984) la percepción es el significado que se atribuye al mensaje por el emisor o el receptor. La manera en que cada persona organiza los elementos y los significados que les atribuye, influye en la percepción del mensaje (p.38).

Por lo antes expuesto la percepción forma parte esencial para esta investigación motivado a que se requiere acciones por parte del emisor y los receptores que dependerán del pasado de cada uno de los responsables, así como sus actitudes que de cierta manera pueden influir en la percepción que tengan estos grupos de los mensajes.

e) Canal

David K. Berlo (1984) define como el medio por el cual se trasmite el mensaje. Éste puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etc. No todos los

canales poseen la misma capacidad para transmitir información. Los documentos formales, tienen una capacidad de transmisión baja, y una conversación personal tiene una alta capacidad de transmisión de información, ya que involucra tanto comunicación verbal como no verbal (p.39).

Siguiendo con este autor el cual menciona que los canales de comunicación pueden ser formales o informales. Los canales formales son aquellos como cartas, correos electrónicos, etc., en donde se transmite información sobre aspectos laborales. Y los canales informales, por su parte, son las redes de comunicación que se llevan a cabo a través de interacción social, con preguntas, comentarios, etc.

La identificación de estos canales para esta investigación no solo ayudará a determinar los canales existentes en el proceso comunicación sino además utilizarlos para la propuesta ya que pueden beneficiar los procesos comunicacionales entre los responsables de la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders.

2.2.3.-La Comunicación Organizacional

Rodríguez, Darío. (1999). Menciona que la comunicación organizacional es el 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; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos (p.28).

Estas técnicas y actividades parten de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades de la Unidad de Atención al Usuario y los Stakeholders que permitirán observar en general como es manejada la comunicación dentro de la organización.

El autor Carlos Ramón Padilla (1991) señala que la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización (p.75).

En tal sentido siendo un proceso que involucra permanentemente a todos los responsables de la Unidad de Atención y los Stakeholders la comunicación debe estar enfocada y ser replicada a toda la organización para comprobar si los acciones y desempeños están alineados con los objetivos de la organización.

2.2.4.-Comunicación interna

Según el criterio de García Jiménez (2011), menciona que la Comunicación Organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc. La comunicación puede producirse de manera:

- **Formal:** Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.
- **Informal:** Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc. (p.29).

Así pues, la comunicación interna para esta investigación está desarrollada en los grupos responsables de las áreas que conforman la Unidad de Atención al Usuario con el fin de poder mantener a los colaboradores al tanto de la información y novedades de los cambios que surgirán de esta propuesta, sin embargo es importante que la comunicación sirva de modelo para otros departamentos y así

comenzar de alguna manera por esos subsistemas que forman parte del motor comunicacional de la organización.

2.2.5.-Flujos de la Comunicación

Según Miguel Sanz (2011), señala que la comunicación entre individuos de igual estatus (horizontal), entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando (diagonal) constituyen los modos básicos de los flujos de información. Además define cada uno de esos elementos como:

Comunicación Descendente: la comunicación descendente se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa.

Comunicación Ascendente: la comunicación ascendente, se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc.

Comulación Horizontal: la comunicación horizontal permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo (p. 58).

Para la investigación conocer estos flujos comunicacionales es primordial porque permitirá identificar como es manejada la comunicación de la Unidad de Atención al Usuario y los Stakeholders, punto de partida para tener en cuenta si la comunicación favorece en los procesos entre estos grupos.

2.2.6.-Barreras de la comunicación interna

Las barreras son una de las cosas más importantes a tener en cuenta en la comunicación de una empresa.

Para Thomas, H (2002), las barreras de la comunicación Interna pueden definirse como todas aquellas interferencias que pueden limitar la decodificación del mensaje. Estas interferencias pueden perjudicar una comunicación, filtrarla o darle un significado equivocado. Las barreras podríamos clasificarlas en personales, físicas y semánticas:

Personales: son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos del individuo. Están constituidas por interferencias de la comunicación que surgen de las emociones humanas, de la tendencia a juzgar y valorar y de malos hábitos de escuchar. Las barreras personales propician una distancia psicológica que impide una comunicación idónea. Nuestras emociones actúan como filtros de la comunicación. Vemos y oímos únicamente lo que nuestra sintonía emocional nos permite ver y oír.

Físicas: son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde ésta se realiza, están constituidas por interferencias en el canal de comunicación. Entre las barreras físicas encontramos los sonidos que interfieren la comunicación (ruidos).

Semánticas: surgen de la limitación que tienen los símbolos con los que nos comunicamos, cuando el significado no es el mismo para el emisor que para el receptor. Generalmente los símbolos tienen una variedad de significados y nosotros utilizamos uno en concreto. Una barrera semántica conduce a una barrera emocional que bloquea la comunicación (p.19).

Factores a tener en cuenta para eliminar barreras

- La adecuación del mensaje al posicionamiento sociocultural del receptor.
- El emisor tendrá en cuenta las habilidades comunicativas de la audiencia, su conocimiento, actitudes y su posicionamiento sociocultural.
- Mantener una observación constante sobre la audiencia, procurando detectar expresiones que indiquen falta de atención, fatiga o incomprensión. No hay comunicación posible con audiencia pasiva, apática o no participativa.
- La actitud del emisor deberá ser siempre de servicio y no de sanción.

Para esta investigación es fundamental conocer estos conceptos y opiniones ya que será nuestro punto de partida y sustento de la Investigación. Guiarnos por estos conceptos permitirá arribar a resultados, garantizando la correcta aplicación de los elementos comunicacionales en todo el estudio del proceso comunicacional de la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders.

2.3.-BASES LEGALES

Se encuentran enmarcados en esta investigación los siguientes aspectos que ayudaran a comprender en términos legales en cuanto a comunicación se refiere:

Tabla Nro. 1. Bases Legales enmarcados en la Investigación de los procesos comunicacionales de la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders

Fuente: Elaboración Propia (2018)

NORMATIVA	ARTÍCULO	INHERENCIA
<p>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela</p>	<p>Artículo 57. Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura. Quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo expresado. No se permite el anonimato, ni la propaganda de guerra, ni los mensajes discriminatorios, ni los que promuevan la intolerancia religiosa. Se prohíbe la censura a los funcionarios públicos o funcionarias públicas para dar cuenta de los asuntos bajo sus responsabilidades.</p>	<p>Para esta investigación es importante que toda persona o grupo que posea relación con la Unidad de Atención al Usuario incluso los usuarios que la conforman tienen derecho a expresar libremente sus pensamientos ideas u opiniones por tal motivo lograr entender su forma de expresión nos ayudará a reformar la comunicación interdepartamental.</p>
	<p>Artículo 58. La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como el derecho de réplica y rectificación cuando se vean afectados directamente por informaciones inexactas o agraviantes. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral.</p>	<p>En este presente trabajo de investigación es importante que los grupos que conforman la unidad de atención al usuario posean la información oportuna, veraz e imparcial sin censura tomando esta normativa permitirá que la comunicación en las organizaciones sea más libre con el fin de que pueda llegar a todas las partes interesadas que la conforman.</p>
<p>Constitución de las instituciones del sector Bancario Capítulo II Funcionamiento y atención al público</p>	<p>Artículo 72 Mejora continua del servicio bancario. La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario, con la opinión vinculante del Banco Central de Venezuela, desarrollará normativas prudenciales relacionadas con la prestación de servicios bancarios, automatización de procesos, banca a distancia, banca móvil, corresponsales no bancarios, ampliación de canales de distribución y reducción de tiempos de espera en la red de oficinas de las instituciones bancarias.</p>	<p>La mejora continua es de gran importancia en cualquier organización sin embargo cuando nos referimos a que el estudio se realiza bajo el contexto Bancario la organización deberá cumplir con la constitución, por lo se requiere lograr la mejora comunicacional y así fortalecer la prestación de servicio.</p>

La importancia de conocer estos artículos permite establecer con precisión lo que

son las normativas en cuanto a la Comunicación y como éstos se encuentran comprendidos dentro de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. En ese sentido, lo establecido en estos artículos lleva a afirmar que cada uno de nosotros somos los responsables de lo que expresamos y comunicamos.

2.4.-ASPECTOS ETICOS

En el siguiente apartado se presentará los artículos relativos al Código de ética de acuerdo a la profesión como Ingeniero en Informática los cuales son las siguientes:

Tabla N°2. Aspecto Éticos como investigador

Fuente: Elaboración Propia del autor (2018)

NORMATIVA	ARTÍCULO	INHERENCIA
<p>Código de Ética Profesional</p> <p>Se considera contrario a la ética e incompatible con el digno ejercicio de la profesión, para un miembro del Colegio de Ingenieros de Venezuela</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 14to. (intereses): Adquirir intereses que, directa o indirectamente colindan con los de la empresa o cliente que emplea sus servicios o encargases sin conocimiento de los interesados de trabajos en los cuales existan intereses antagónicos. • 19no. (secreto): Revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegido por patentes o contratos que establezcan las obligaciones de guardas de secreto profesional. 	<p>En cuenta a los aspectos éticos relacionados con la profesión del autor se mencionan que no existen intereses antagónicos con la investigación realizada como además existe estricta confidencialidad de los datos recabados en esta investigación</p>

Generalmente, los ingenieros somos profesionales que llevamos a cabo nuestra actividad junto a otras personas, nuestros logros se materializan a través de otras personas y servirán para el bienestar de los miembros de la sociedad. Si este bienestar es fortalecido con las herramientas comunicacionales podemos lograr lo inimaginable ya que el resultado permitirá más conexión por parte de cada uno de los colaboradores en la organización.

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

3.1.-Historia Breve de la Organización

En la página oficial del Venezolano de Crédito Banco Universal S.A. nos menciona que dicha institución abrió sus puertas por primera vez el 4° de Junio de 1.925 en un pequeño local ubicado de Sociedad a Traposos, en el centro de Caracas, siendo pionera entre las instituciones financieras privadas de Venezuela. Para ese entonces, Caracas contaba con una población de 186.000 habitantes; el petróleo era un nuevo término dentro de la economía y el crédito, tal como es conocido hoy en día, era todo un desafío.

Los inspiradores del proyecto fueron un grupo de jóvenes empresarios venezolanos liderados por Henrique Pérez Dupuy. Desde sus comienzos, el Venezolano de Crédito participó activamente en el desarrollo del país, extendiendo créditos a las áreas más productivas de la economía. En los años 30, el Venezolano de Crédito financió totalmente el primer proyecto de expansión de la ciudad de Caracas; en 1.936 ofreció facilidades de crédito para las actividades de siembra de café. Hasta 1.939, cuando apareció la Ley del Banco Central de Venezuela, el Instituto emitía su propio papel moneda.

El crecimiento fue significativo en la década de los 50. Algunas nuevas oficinas comerciales se inauguraron en Caracas, pero otros estados del país eran atendidos a través de asociaciones con otras instituciones. Durante esos años, el Venezolano de Crédito continuó apoyando a industrias importantes de energía eléctrica, telefonía y redes de comunicación.

El Banco consolidó su presencia en el sector petrolero y comenzó un programa de apertura de Taquillas dentro de las más importantes empresas corporativas y petroleras. En 1996 se convirtió en la primera institución financiera venezolana con presencia en la Bolsa de Valores de Nueva York.

La internacionalización se acentuó en 1998 con la apertura de la primera oficina internacional en Grand Cayman, Islas Cayman, B.W.I. También a finales de 1998 el Venezolano de Crédito participó en la fundación de la red Conexión Américas, y se convirtió en la única institución financiera venezolana en formar parte de la misma, creada para brindar servicios a clientes multinacionales a través de todo el continente.

En junio del año 2001, la Junta Administradora del Venezolano de Crédito decide iniciar los trámites para su conversión en Banco Universal, mediante la fusión por absorción de las empresas Soficrédito y Sogecrédito, concretándose la operación mediante la inscripción en el Registro Mercantil de toda la documentación correspondiente, el 24 de enero de 2002. Esto permitió a la Institución elevar aún más su eficiencia administrativa, optimizar sus procesos y ampliar el portafolio de productos y servicios a la clientela.

Para esta investigación tener en cuenta esta historia permitirá conocer los orígenes, el desarrollo y la evolución de la organización, podemos entender las causas de sus resultados, y saber qué aporta a la economía de nuestro país. Sabemos un poco de cómo ha resuelto situaciones difíciles, cuáles han sido sus éxitos, y su trayectoria identificando sus valores que le otorgan su identidad.

3.2.-Marco filosófico

Se presentará en este apartado la misión, visión y valores de la organización de estudio, uno de los aspectos importantes para el desarrollo y efectividad de los resultados ya que los mismos deben estar enfocados y alineados con la organización el cual se detallan a continuación:

Misión: Ser una institución fundamental en el sector financiero y acontecer venezolano, jugando un papel preponderante en el desarrollo del país mediante acciones y decisiones que estén dirigidas a ser solvente y rentable para nuestros accionistas, contribuyendo significativamente al bienestar económico de sus

trabajadores, y trabajando para ser el Banco mejor focalizado, con mejores productos y calidad de servicios en el mercado local.

Visión: Ser para nuestros clientes la opción más importante como proveedor de servicios financieros de calidad en el mercado local.

Valores: El Venezolano de Crédito ha definido unos principios corporativos bajo los cuales opera con la finalidad de alcanzar la misión y visión trazadas.

Estos valores forman parte de nuestra filosofía y cultura de trabajo, y a su vez, establecen una serie de comportamientos esperados de todos los integrantes de la Institución:

Integridad, profesionalismo y confidencialidad en la conducción de nuestros negocios.

- Cultura orientada hacia la atención al Cliente.
- Calidad en la prestación de servicios.
- Filosofía de trabajo en equipo.
- Atmósfera de respeto mutuo y de confiabilidad.
- Solidez y fortaleza financiera.
- Cultura de respuesta rápida.

Esta identidad organizacional sin duda se enmarca al servicio financiero que ofrece el Venezolano de Crédito Banco Universal, S.A. a clientes contribuyendo significativamente al bienestar económico de sus trabajadores, los mismo con sólidos valores orientados a la atención personalizada de sus clientes, enfocado en una filosofía de trabajo en equipo.

3.3.-Marco Legal y Contexto ético

En este apartado presentaremos las normativas existentes en el Venezolano de Crédito como además se mostrarán el código de ética aplicado en la organización:

Tabla N°3 Normativas internas enmarcadas en el proceso comunicacional de la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders

Fuente: Elaboración Propia del autor (2018)

NORMATIVA	ARTICULO	INHERENCIA
<p>Normativa del Banco Venezolano de Crédito Banco Universal</p>	<p>Artículo 8: son deberes y obligaciones de todos los funcionarios y empleados del VENEZOLANO DE CREDITO S.A., BANCO UNIVERSAL:</p> <p>a. Cumplir con las decisiones y medidas emanadas por el Comité Directivo y el Presidente.</p> <p>b. Cumplir con el horario establecido de trabajo.</p> <p>c. Mantener amables relaciones con sus compañeros, evitando disgustos entre sí que se traducen en menoscabo de la eficiencia en el trabajo y, por ende, son contraproducentes para los intereses del Instituto.</p>	<p>En esta investigación se cumplirán bajo las normativas exigidas por la organización por lo que los instrumentos fueron aprobados la Vicepresidencia de Operaciones Bancarias de dicha institución financiera por lo que se realizó con debido respeto a las autoridades la comunicación aprobada por ellos sin cambios de contenido.</p>
<p>Normativa del Banco Venezolano de Crédito Banco Universal</p>	<p>Artículo 4: Los funcionarios y empleados del VENEZOLANO DE CREDITO S.A., BANCO UNIVERSAL, tenemos la obligación de actuar con honestidad y ética, buscando siempre la protección de los intereses del Instituto, evitando situaciones que signifiquen o pudieran significar un conflicto entre intereses personales y los del Instituto. Queda prohibido:</p> <p>a. Interponer su influencia o facultades de decisión en las relaciones con la Institución en provecho propio, incluyendo a miembros de nuestra familia o terceras personas.</p>	<p>Todo el estudio del presente trabajo de Grado estará enmarcado bajo el beneficio exclusivo de la Organización sin que amerite un costo adicional por el presente estudio.</p>

Tabla N°4 Contexto Ético Organizacional

Fuente: Elaboración Propia del autor (2018)

NORMATIVA	ARTICULO	INHERENCIA
<p>Código de Ética de los Funcionarios y Empleados del Banco Generalidades</p>	<p>Artículo 1: El presente Código de Ética será de obligatorio cumplimiento para todos los funcionarios y empleados del VENEZOLANO DE CREDITO S.A., BANCO UNIVERSAL, quienes están comprometidos con sus postulados por convicción y como manifestación del propósito preventivo del mencionado Código:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar las normas del buen hablante y del buen oyente 2. Manejar una comunicación efectiva 3. Usar palabras simples y de común entendimiento 6. Transmitir confianza y realizar su trabajo de forma rápida, eficiente y eficaz 9. Ser receptivos ante las preguntas que formulen los clientes, usuarios y usuarias 10. Brindar explicación acerca de los procedimientos a seguir para cualquier operación, transacción, reclamo o queja 11. Ofrecer información completa y segura 13. Ser precisos en el suministro de la información 	<p>Esta investigación utilizará la normativa interna e cuanto a su código de ética de la organización en apoyo a la propuesta que se realizará en pro de una retroalimentación efectiva por lo que se basará bajo los puntos en el artículo mencionado.</p>

3.4.-Estructura física y personal

A la fecha el VCBU cuenta con una red de 94 oficinas comerciales, de las cuales 16 corresponden a taquillas de atención a empleados en las sedes de las más importantes empresas, y 21 se ubican en cadenas de tiendas en varias ciudades del país. Dentro de contexto de investigación se encuentra la Unidad de Atención al Usuario está integrada por los responsables de la Unidad de Transferencia, Unidad de Pagos a Terceros, Seguridad, Auditoría, Unidad de Tarjetas de Cajeros, Unidad de Intercambio y las Oficinas Comerciales.

3.5.-Organigrama y Mercadeo

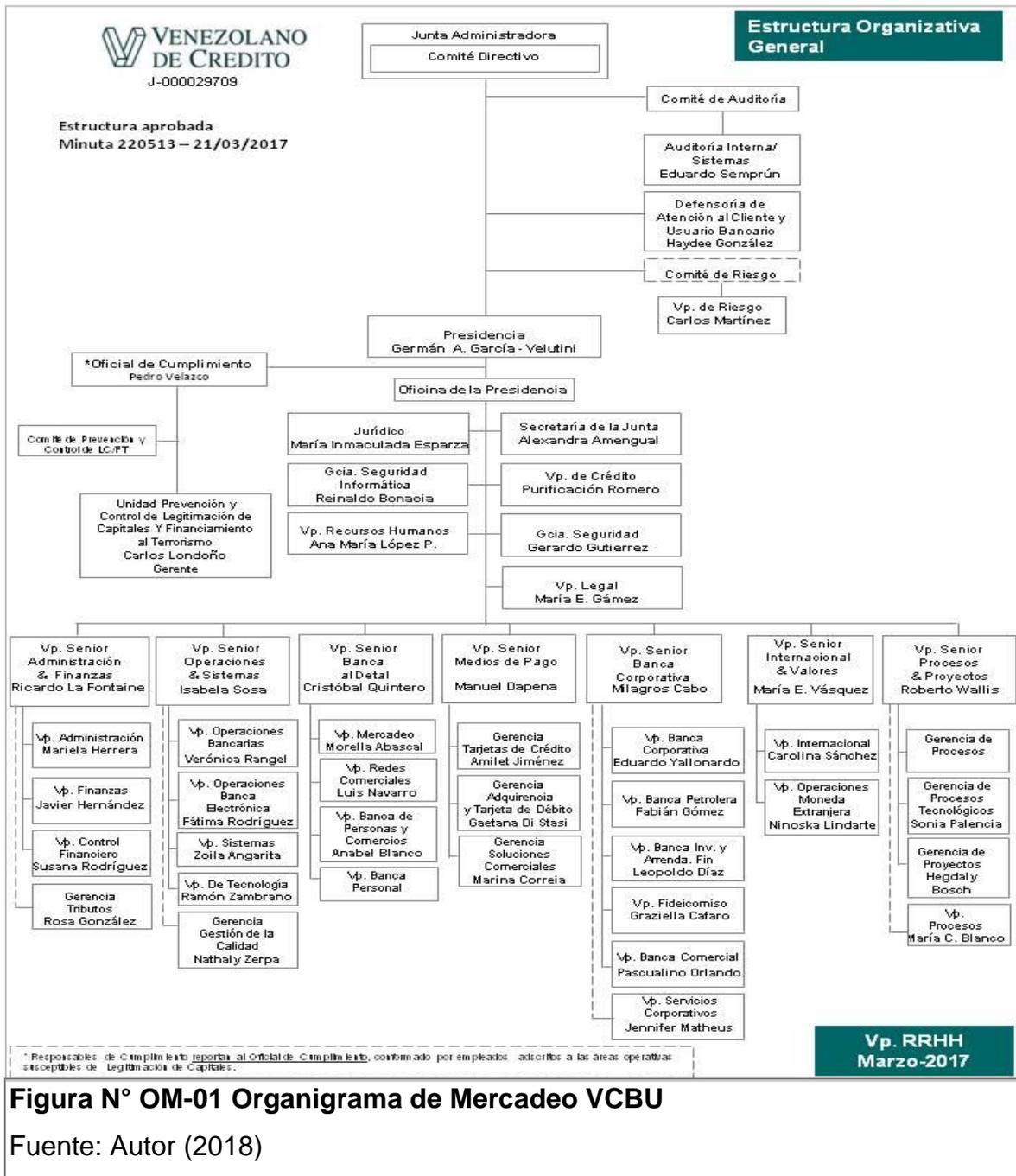


Figura N° OM-01 Organigrama de Mercadeo VCBU

Fuente: Autor (2018)

3.6.-Organigrama del Área Unidad de Atención al Usuario

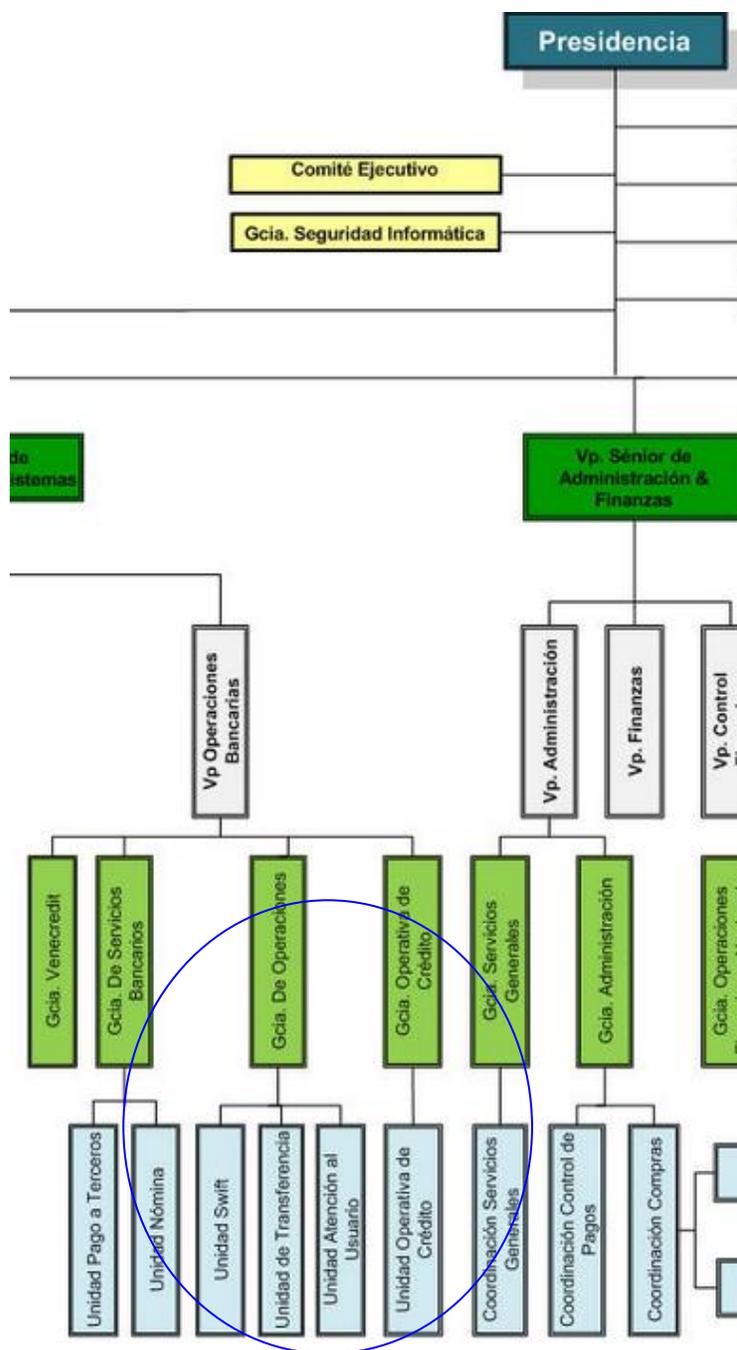


Figura N° OM-02 Ubicación en el Organigrama UAU

Fuente: Autor (2018)

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo está destinado a la presentación de los métodos, técnicas y procedimientos que hacen posible la obtención de la información que se requiere.

Al respecto Balestrini (2006) señala que el marco metodológico está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación (p. 125). En atención a esto, el capítulo se estructura en:

4.1.-Tipo de investigación

El objeto de estudio fue diagnosticar las barreras comunicacionales entre la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders para el fortalecimiento de los procesos enmarcada en el tipo de investigación aplicada puede definirse según criterios de diversos autores que la identifican en su opinión como:

El tipo de investigación aplicada tiene como fin principal resolver un problema en un periodo de tiempo corto. Dirigida a la aplicación inmediata mediante acciones concretas para enfrentar el problema. Por tanto, se dirige a la acción inminente y no al desarrollo de la teoría y sus resultados, mediante actividades precisas para enfrentar el problema (Chávez, 2007, p. 134).

La investigación aplicada se encuentra muy relacionada con la investigación, puesto que depende de los resultados y avances de ésta última, de modo que toda investigación empírica lo que le interesa al investigador son las consecuencias prácticas, fuente a través de la cual se observa directamente la realidad. Como además es de tipo investigación y desarrollo ya que indaga sobre necesidades de una organización, para luego desarrollar una solución.

4.2.-Diseño de la investigación

Para el autor Arias Fidias. (2006) “el diseño de investigación es de campo, ya

que se hizo la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes” (p. 31). En este sentido, la recolección de la información se aplicó a los responsables de la Unidad de Atención al Usuario y las áreas que las conforman del Venezolano de Crédito Banco Universal, S.A.

Según Hernández, Fernández y Batista (1979), definen “la investigación no experimental como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p. 116).

De acuerdo al criterio del autor, el presente trabajo de investigación no es experimental ya que no pretende manipular las variables sino más bien realizar el análisis para optimizar los procesos comunicacionales para disminuir las barreras comunicacionales de las áreas que conforman la Unidad de Atención al Usuario. Como además el diseño de esta investigación es basado en proceso Transeccional por lo que la recolección de datos se realiza en un solo momento mediante encuestas directamente a los sujetos investigados sin manipulación de ninguna variable.

4.3.-Población y Muestra

Para el autor Arias (2006), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.36).

Es por ello que la población de la presente Investigación está constituida por la Unidad de Atención al Usuario la cual está integrada por los responsables y

colaboradores de la Unidad de Transferencia, Unidad de Pagos a Terceros, Seguridad, Auditoria, Unidad de Tarjetas de Cajeros y la Unidad de Intercambio del Venezolano de Crédito Banco Universal i la identificaremos como población finita motivado a que se conoce la cantidad de unidades que la integran.

Para Seijas (1993) menciona que “los muestreos o muestras no probabilísticas (las muestras reciben el nombre de los métodos de muestreos que la determinan) son de tipo intencional u opináticas y las llamadas sin normas, circunstancial o erráticas”(p.90).

De acuerdo a esta definición, la muestra de esta investigación es no probabilística de tipo opinática motivado a que las 72 personas que interactúan con la Unidad de Atención al Usuario y fueron seleccionadas de acuerdo a su relación procedimental con el área centralizada en líderes y colaboradores usando ciertos criterios previamente establecidos para su elección como además el criterio utilizado para la elección de la muestra fue que, siendo ellos los máximos líderes y colaboradores de estas Unidades, debían conocer a profundidad la naturaleza de la operatividad de las funciones correspondientes los perfiles identificados son los siguientes:

Tabla N°5 Clasificación de la Muestra de la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders

Fuente: Elaboración propia del autor (2018)

Departamentos	Jefes	Colaboradores	Total
Unidad de Atención al Usuario	1	2	3
Unidad de Transferencia	1	5	6
Unidad de Pagos a Terceros	1	4	5
Seguridad	1	5	6
Auditoria	1	8	9
Unidad de Tarjetas de Cajeros	1	6	7
Unidad de Intercambio	1	5	6
Oficinas comerciales	111	268	379
Totales	118	303	421

4.4.-Operacionalización de variables

En esta operacionalización se mostrarán las variables principales enmarcadas en los objetivos específicos de la Investigación:

Tabla N° 6 Operacionalización de variables

Fuente: Elaboración Propia del autor (2018)

Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Técnica recolección de datos	Fuentes
1. Evaluar la dinámica como emisor de la Unidad de Atención al Usuario con sus Stakeholders para la definición de fortalezas y debilidades comunicacionales.	Mensaje	Según Berlo (1984), Los mensajes son la expresión de ideas (contenido), puestas en determinada forma (tratamiento mediante el empleo de un código)	Elaboración de mensajes por parte de los miembros de Unidad de Atención al Usuario , hacia sus Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Tener en mente al receptor. - Pensar el contenido con anticipación. -Ser breve. - Organizar el mensaje cuidadosamente: Lo más importante debe ir al principio. Así el tema será más claro. 	Encuesta	fe y Colaborador
	Codificación	Codificar el mensaje consiste en traducir la idea en palabras, Gráficas u otros símbolos adecuados para dar a conocer el mensaje. El emisor escoge el código a fin de organizar las palabras y los símbolos en una forma que facilite el tipo de transmisión. (Berlo, D, K. 1984)	Elección de la codificación del mensaje por parte de los miembros de Unidad de Atención al Usuario , hacia sus Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinencia - Sencillez - Organización - Repetición - Enfoque 	Encuesta	Jefe y Colaborador
	Transmisión (Elección del canal)	El canal es el medio por el cual se trasmite el mensaje. Éste puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etc. No todos los canales poseen la	Elección del canal por parte de los miembros de Unidad de Atención al Usuario , hacia	Formales: Correo Electrónicos/ Escritos/ Memorándum/ Informales: Conversaciones /Telefónicas/Preguntas/ Comentarios	Encuesta	Jefe y Colaborador

		misma capacidad para transmitir información (Berlo, D, K. 1984)	sus Stakeholders			
2. Evaluar la dinámica como receptor entre los Stakeholders con la Unidad de Atención al Usuario para la ilustración de fortalezas y debilidades comunicacionales.	Recepción	Es la transmisión que permite a otra persona recibir el mensaje. La iniciativa pasa a los receptores, que se preparan para recibir el mensaje (Berlo, D, K. 1984)	Preparación por parte de los Stakeholders para recibir el mensaje por parte de la Unidad de Atención al Usuario	Disposición recibir el mensaje Horarios adecuados	Encuesta	Jefe y Colaboradores
	Decodificación	La decodificación es la traducción de mensajes a una versión comprensible para el receptor.(Berlo, D, K. 1984)	Interpretación y traducción por parte de los Stakeholders del mensaje recibido por la Unidad de Atención al Usuario	-Comprensión del mensaje -Códigos entendibles -Interpretación del mensaje -Atención al decodificar	Encuesta	Jefe y Colaboradores
	Aceptación	La aceptación depende de una decisión personal y admite grados, de manera que el receptor tiene mucho control sobre la aceptación de todo el mensaje o sólo de algunas partes de él.(Berlo, D, K. 1984)	Aceptación del mensaje por parte de los Stakeholders	La aceptación por decisión personal -Aceptación de todo el mensaje o parte del mismo -Tónica del mensaje -Claridad	Encuesta	Jefe y Colaboradores
		El receptor hace uso de la información, puede desecharla, efectuar la		-Decisión de seguir - Instrucciones Actitud		

	Uso	tarea siguiendo las instrucciones, guardarla para el futuro u optar por otra alternativa(Berlo, D, K. 1984)	Uso de la información por parte de los Stakeholders	Compromiso -percepción	Encuesta	Jefe y Colaboradores
3. Determinar las necesidades y preferencias de la Unidad de Atención al Usuario y los Stakeholders para una retroalimentación efectiva.	Necesidades de la comunicación		Necesidades por parte de los Stakeholders y la Unidad de Atención al Usuario	-Nivel educacional - Cultural - Lenguaje - Receptividad, emotivo e intelectual	Encuesta	Jefe y Colaboradores
	Preferencias de la comunicación		Preferencias por parte de los Stakeholders y la Unidad de Atención al Usuario	Canales Aceptación	Encuesta	Jefe y Colaboradores
	Retroalimentación	La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Ésta completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nueva cuenta a aquél.	Relaciones interdepartamentales por parte de los Stakeholders y la Unidad de Atención al Usuario	-Útil -descriptiva -Específica -Oportuna	Encuesta	Jefe y Colaboradores
		Es aquella que se refiere a políticas, procedimientos,	Planificación y revisión de los	Relaciones entre supervisores y subordinados		

4. Diseñar una propuesta de redes comunicacionales entre la Unidad de Atención al Usuario con sus Stakeholders	La red reguladora u orientada a tareas	reglas y relaciones entre superiores y subordinados.(Greenbaum 1974)	procesos por parte la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders	-Procedimientos -Políticas	Propuesta escrita	
	La red de innovación	Es aquella que incluye, solución de problemas, reuniones y sugerencias de cambios. (Greenbaum 1974)	Organización de reuniones por parte de la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders	-Solución de problemas -Reuniones -Sugerencias	Propuesta escrita	
	La red de integración	Consiste en los elogios, recompensas, promociones y aquellos aspectos que relacionan las metas de la empresa, con las necesidades personales. (Greenbaum 1974)	Recompensa por cumplimiento de metas por parte de los miembros de Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders	-Claridad -Integración -Inclusión en los procesos - identificación de las necesidades	Propuesta escrita	
	La red de informaciones e instrucciones	Es la red que incluyen las publicaciones de la compañía, tableros de avisos y boletines.(Greenbaum 1974)	Notificación de cambios de los procesos	-intranet -Comunicados Email -Boletines	Propuesta escrita	

4.5.-Métodos e Instrumentos de Recolección de Datos

Según, Arias (2006), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información, son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta y la entrevista, el análisis documental, de contenido, entre otros” (p.53).

Por otro lado según Tamayo y Tamayo (2008), define la encuesta “como aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. (p.24)

Es importante señalar, que esta técnica estuvo dirigida hacia los responsables que interactúan con la Unidad de Atención al Usuario, repartidas de acuerdo a la muestra antes identificada. Se aplicaron para esta investigación una encuesta de preguntas abiertas a cada persona seleccionada para la muestra con la intención de obtener los niveles de conocimiento y satisfacción sobre la comunicación recibida por los Stakeholders y emitida por la Unidad de atención al Usuario.

4.6.-Técnicas de Análisis de Datos

Balestrini (2003), señala que la información estadística constituye un medio o herramienta que permite cuantificar (variables) aspectos de la realidad en un momento dado, sobre algún fenómeno o problema determinado, con el fin que se puedan inferir conclusiones y que conlleven a tomar decisiones (p.186).

Desde este punto de vista, a fin de introducir los procedimientos estadísticos a que diera lugar, pertinentes y apropiados para las variables involucradas en la gran masa de datos, se tomó en cuenta el nivel de medición posible de considerar y permitido atendiendo a las características de cada una de ellas y a las variables de la investigación.

Por ende, para esta investigación se utilizó la metodología cuantitativa la cual

define Tamayo (2007) como:

Consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Utilizando la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (p.25).

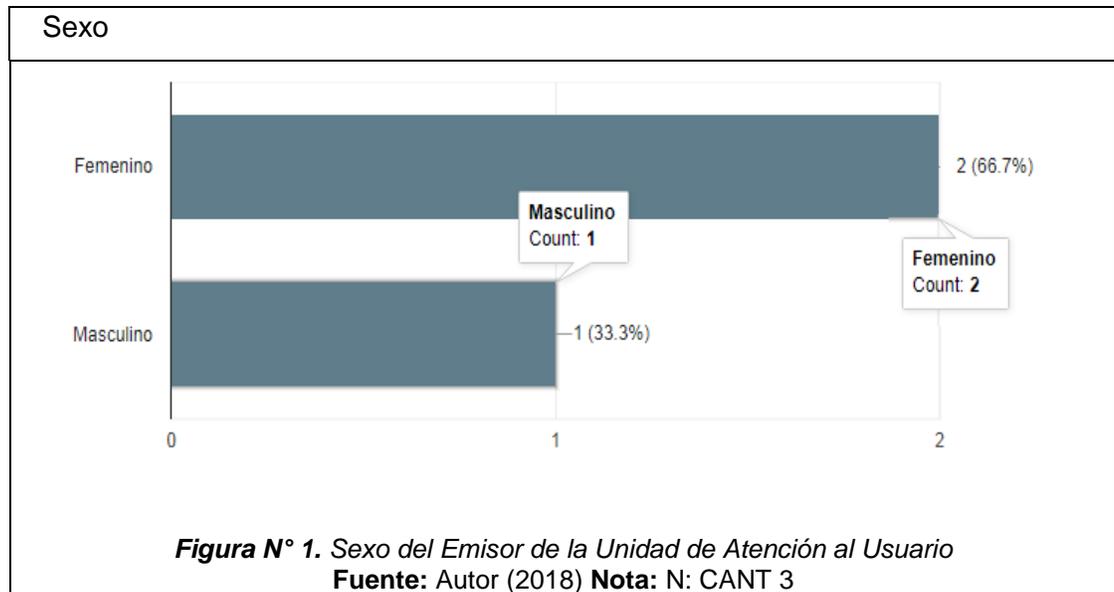
Para esta investigación la estructura del marco metodológico es primordial ya que se mencionan los mecanismos utilizados para el análisis de nuestra problemática de investigación como además se dimensiona la muestra utilizada por la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders.

CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS o PROPUESTA

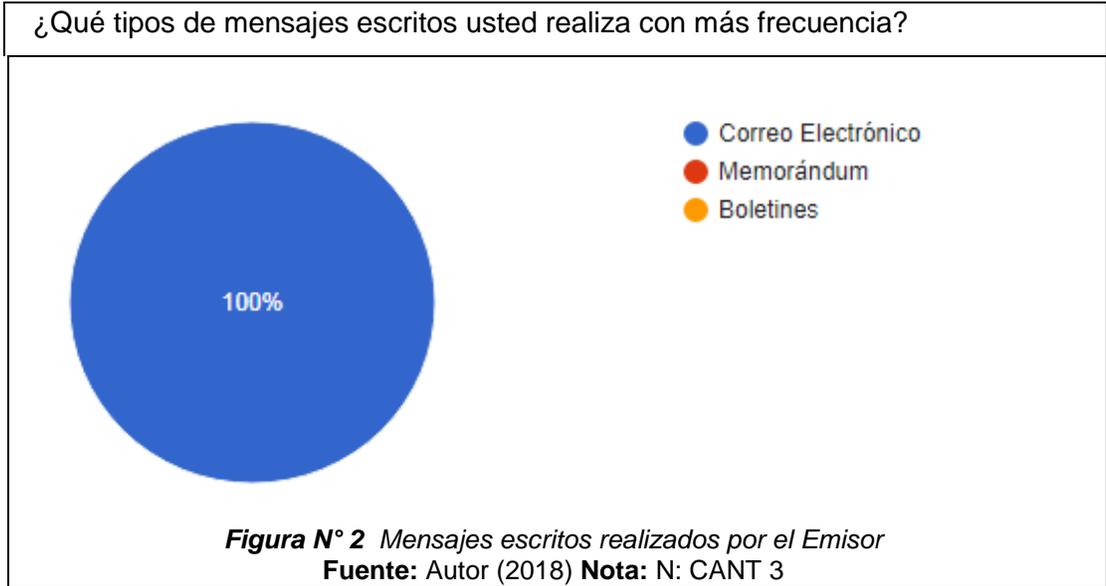
En este capítulo se desarrollarán todos los resultados de las investigaciones realizadas la cual se realizará en función de cada uno de los objetivos específicos como lo son:

1. Evaluar la dinámica como emisor de la Unidad de Atención al Usuario del VCBU con sus Stakeholders para la definición de sus fortalezas y debilidades comunicacionales.

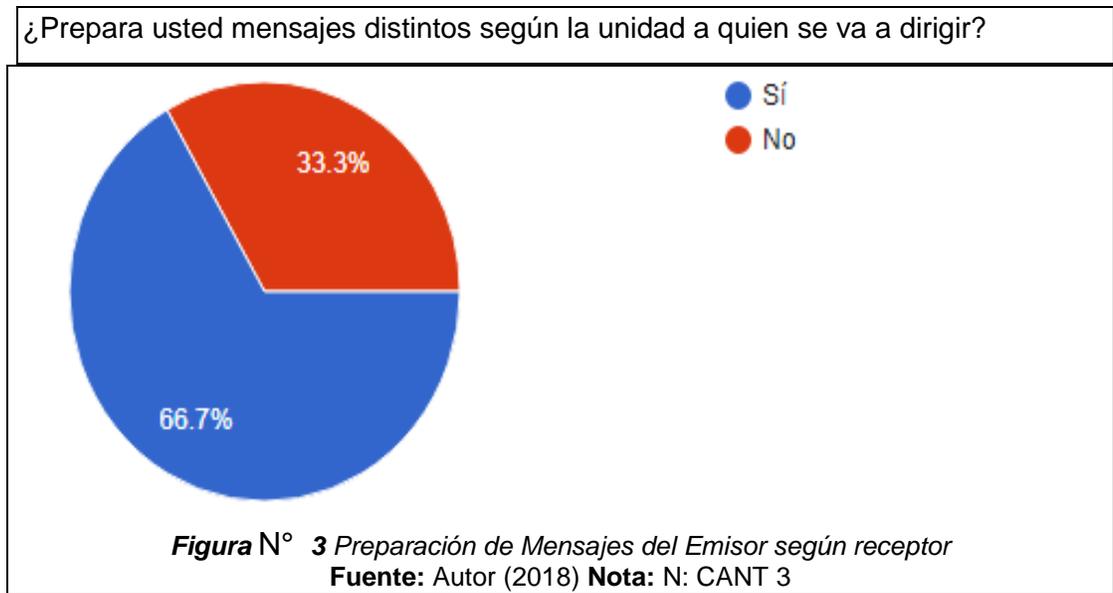
Para evaluar la dinámica como emisor de la Unidad de Atención al Usuario del VCBU con sus Stakeholders se aplicó una encuesta a la Unidad de Atención al Usuario identificados en grupo emisor la cual está conformada por 4 personas tres de ellas activas y un puesto vacante donde el resultado fue el siguiente:



Como podemos observar en la Figura N° 1, el 66.7% corresponde en su mayoría al género femenino, que laboran en la Unidad de Atención al Usuario



De acuerdo a la Figura N° 2 la Unidad de Atención al Usuario realiza tipos de mensajes escritos como correos electrónicos con más frecuencia en un 100%



En la Figura N° 3 se observa que los usuarios preparan mensajes distintos hacia a sus Stakeholders en un 66.7%

¿Cuánto tiempo usted se dedica a preparar los mensajes que emite hacia las distintas Unidades?

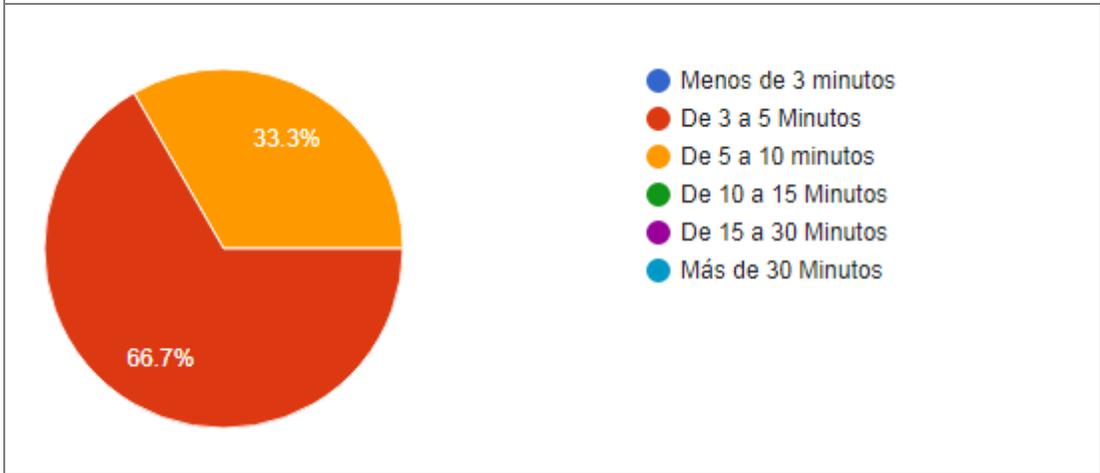


Figura N° 4 Dedicación y preparación de mensajes del Emisor
Fuente: Autor (2018) **Nota:** N: CANT 3

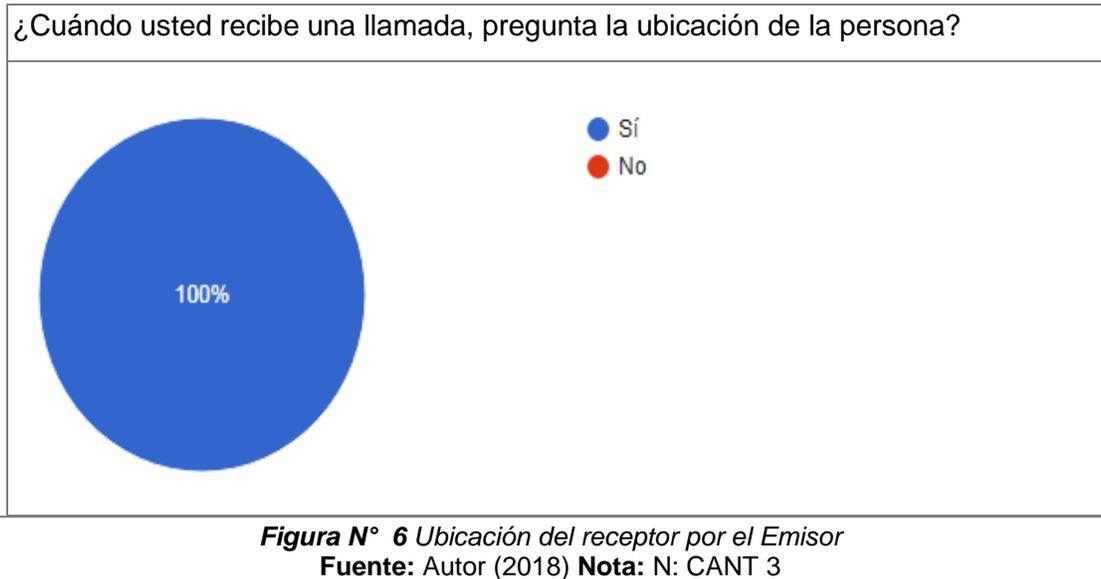
El tiempo que dedica la Unidad de Atención al Usuario a preparar los mensajes que emite hacia las distintas unidades es de 3 a 5 minutos representando un 66.7% mientras que el 33.3% representa de 5 a 10 minutos tal como lo muestra la figura N° 4

¿Cuántas líneas en promedio son los mensajes que usted emitió en los últimos 30 días?

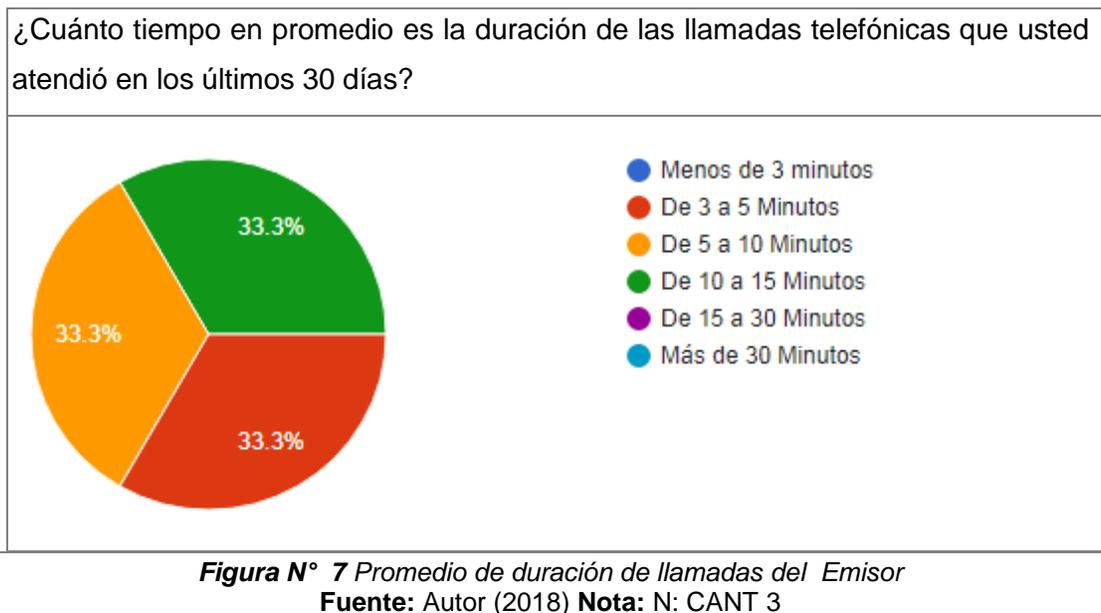


Figura N° 5 Líneas de mensajes emitidos por el Emisor
Fuente: Autor (2018) **Nota:** N: CANT 3

Las líneas en promedio de los mensajes emite la Unidad de Atención al Usuario en los últimos 30 días es de 2 a 5 líneas representando un 66.7% mientras que el 33.3% representa de menos 2 líneas como lo muestra la Figura N°5



De acuerdo la figura N° 6 en un 100% representa los emisores de la Unidad de Atención al Usuario pregunta la ubicación de las llamadas recibidas



Como lo muestra en la figura N° 7 los tres colaboradores respondieron de manera distinta obteniendo diferentes percepciones, en un 33.3% la duración de las

llamadas telefónicas atendidas en los últimos 30 días corresponde de 10 a 15 minutos mientras que unos obtuvieron de 5 a 10 minutos y otros de 3 a 5 minutos

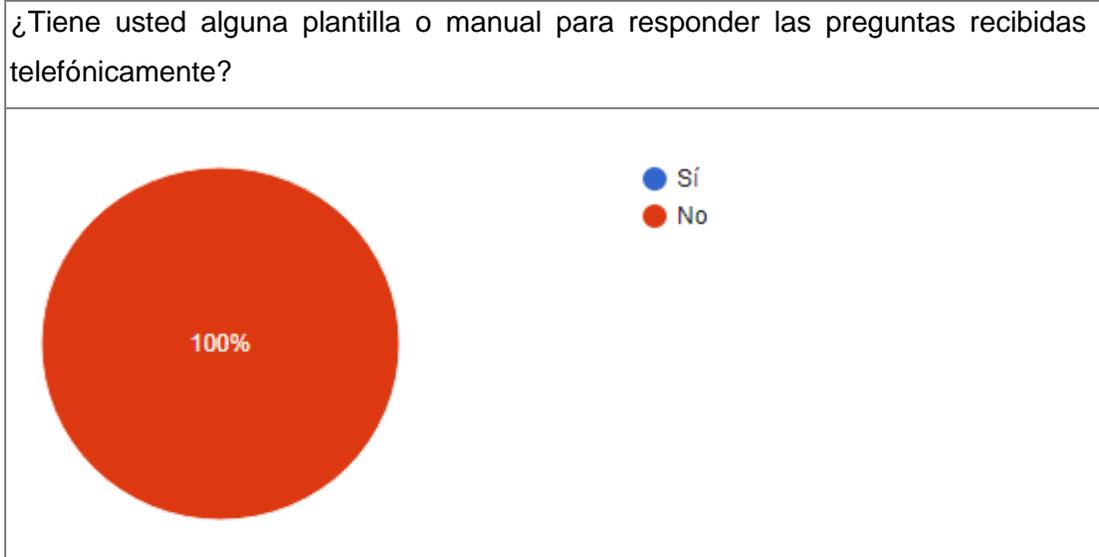


Figura N° 8 Plantilla del Emisor para preguntas recibidas telefónicamente
Fuente: Autor (2018) **Nota:** N: CANT 3

La Unidad de Atención al Usuario no posee ninguna plantilla o manual para responder las preguntas recibidas telefónicamente por lo que el tiempo de respuesta podría ser representativo para el área

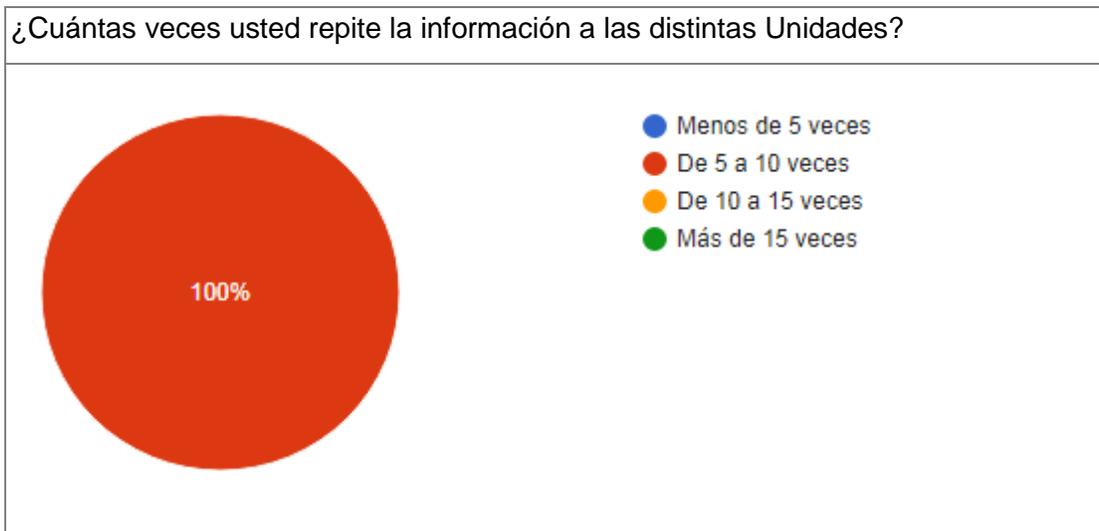


Figura N° 9 Repetición en la información del Emisor recibida
Fuente: Autor (2018) **Nota:** N: CANT 3

De acuerdo a la figura N° 9 se observa que los colaboradores de la Unidad Atención al Usuario repiten la información a las distintas unidades en un promedio de 5 a 10 veces

El resultado obtenido del grupo de Emisor conformado por la Unidad de Atención al Usuario, se observó que los mismo no poseen plantillas para las posibles respuesta que puedan emitir a sus Stakeholders, por lo que la repetición de la información es de 5 a 10 veces. La utilización como herramienta de distintos canales permitirá al emisor poder ofrecer hacia sus Stakeholders respuestas oportunas y bien estructuradas de acuerdo al tipo de consulta que recibe como además evitará la repetición constantes y tiempos de dedicación para la elaboración de estos mensajes.

2. Evaluar la dinámica como receptor entre los Stakeholders con la Unidad de Atención al Usuario para la ilustración de fortalezas y debilidades comunicacionales.

Para evaluar la dinámica como receptor entre los Stakeholders con la Unidad de Atención al Usuario se aplicó una encuesta a los Stakeholders identificados en grupo de receptores resultando lo siguiente:

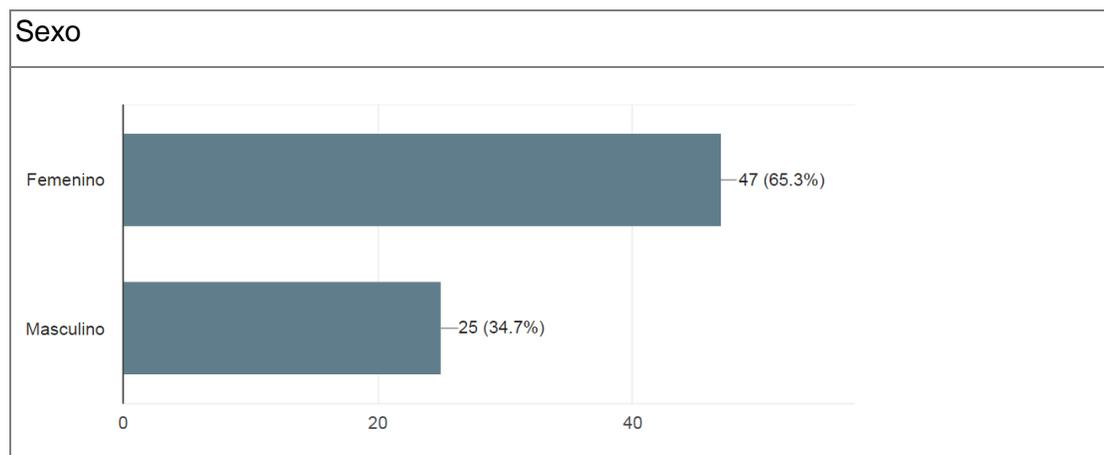


Figura N° 10 Sexo del Emisor de los Stakeholders
Fuente: Autor (2018) **Nota:** N: CANT 72

Como podemos observar en la Figura N° 10 el 65.3% corresponde en su mayoría al género femenino, quienes interactúan con la Unidad de Atención al Usuario

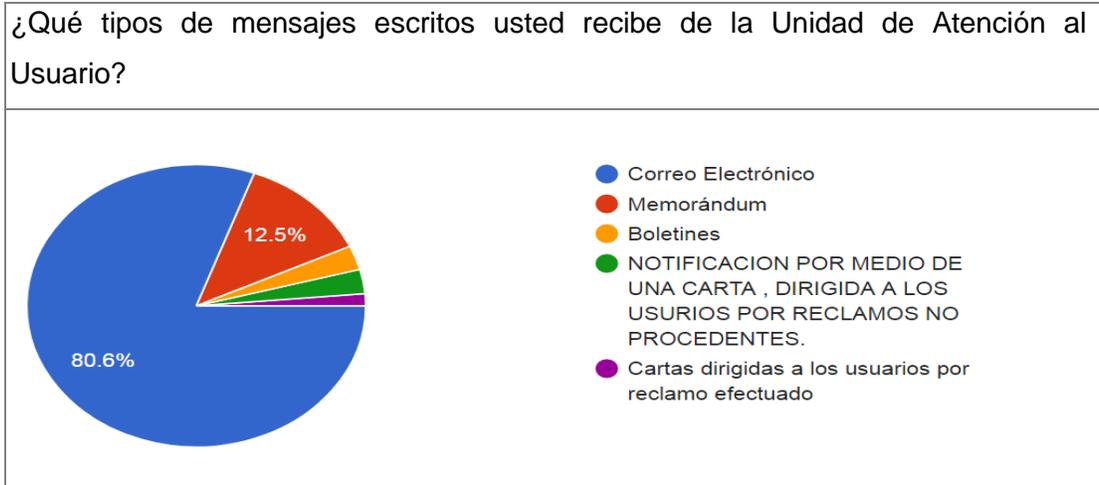


Figura N° 11 Mensajes recibidos de la Unidad de Atención al Usuario
Fuente: Autor (2018) **Nota:** N: CANT 72

En la Figura N° 11 indica que en un 80.6 % reciben los Stakeholders correos electrónicos por parte de la Unidad de Atención al Usuario



Figura N° 12 Líneas recibidas de la Unidad de Atención al Usuario
Fuente: Autor (2018) **Nota:** N: CANT 72

Los Stakeholders reciben entre 2 a 5 líneas representando un 69.4% de la información recibida como se muestra en la figura N° 12 a cual contradice por una parte el número de líneas que recibe el emisor ya que los mismo indican en un 33.3% es de menos de 2 líneas.

¿Cuánto tiempo usted se dedica a leer los mensajes que emite la Unidad de Atención al Usuario?

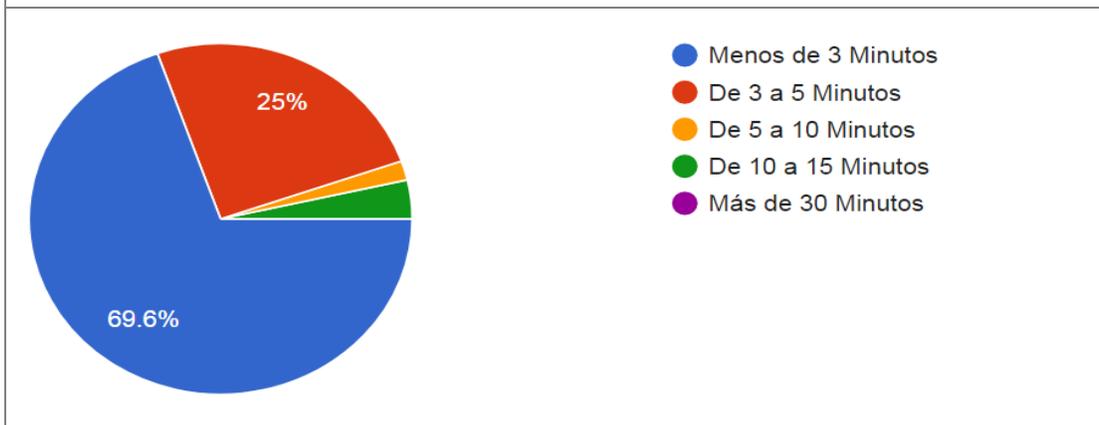


Figura N° 13 Tiempo de lectura de los mensajes emitidos por el Emisor
Fuente: Autor (2018) **Nota:** N: CANT 72

Como se muestra en la figura N° 13 los Stakeholders demoran aproximadamente menos de 3 minutos en leer los mensajes recibidos por la Unidad de Atención al Usuario representando un 69.6% de la muestra seleccionada

¿Cuánto tiempo en promedio es la duración de las llamadas telefónicas que usted ha realizado a la Unidad de Atención al Usuario en los últimos 30 días?

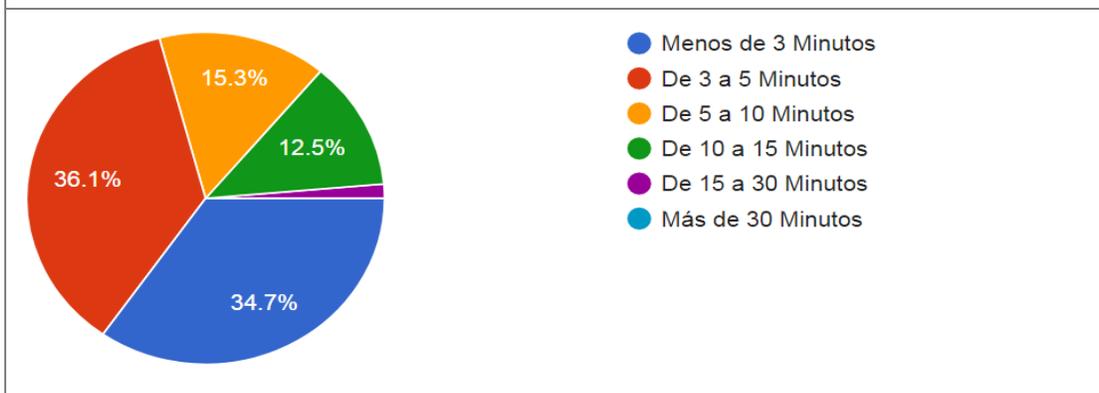
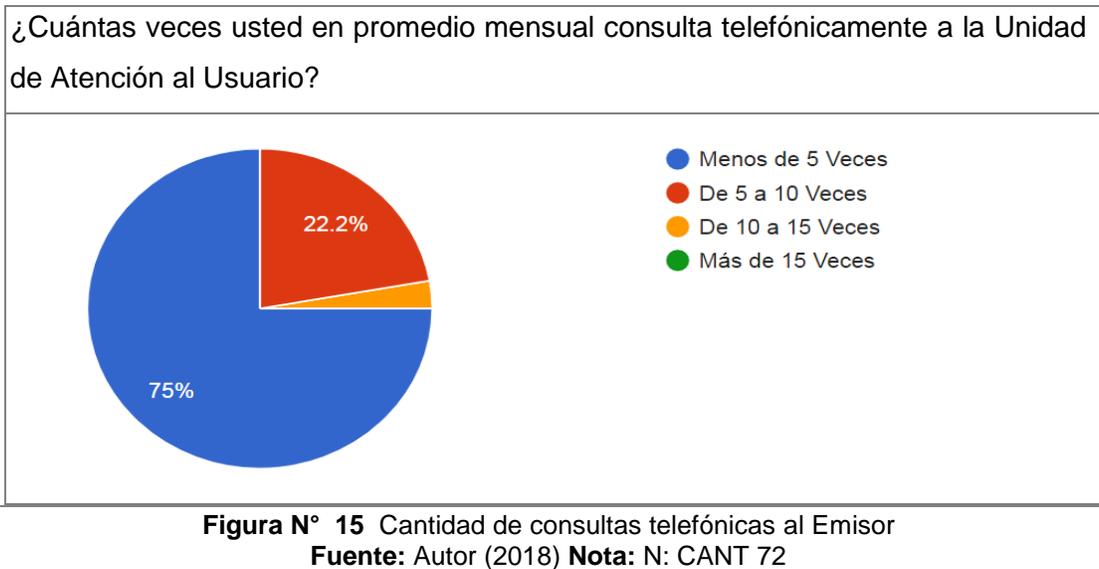


Figura N° 14 Duración de llamadas Stakeholders
Fuente: Autor (2018) **Nota:** N: CANT 72

Como se muestra en la figura N° 14 la duración de llamadas telefónicas que realiza los Stakeholders representa en un 36.1% aproximadamente de 3 a 5 minutos mientras que en un 34.7% la duración es de menos de tres minutos a la Unidad de Atención al Usuario



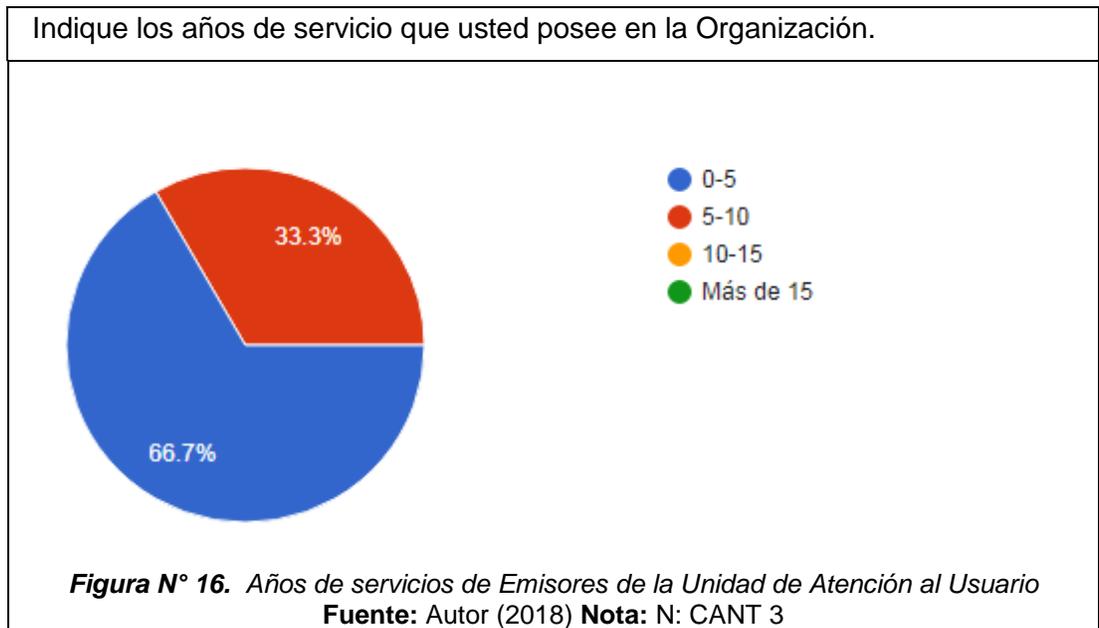
Como se observa en la Figura N° 15 los Stakeholders realizan consultas telefónicas a la Unidad de Atención al Usuario menos de 5 veces mensual lo que representa un 75%

En los resultados emitidos por los Stakeholders se evidencia que el tiempo en promedio de las llamadas telefónicas que realiza este, a la Unidad de Atención al Usuario es diferente a la duración que indica el emisor ya que en un 34.7% de los encuestados indicaron que sus tiempo de duración es de menos 3 minutos punto que no señala la Unidad de Atención al Usuario.

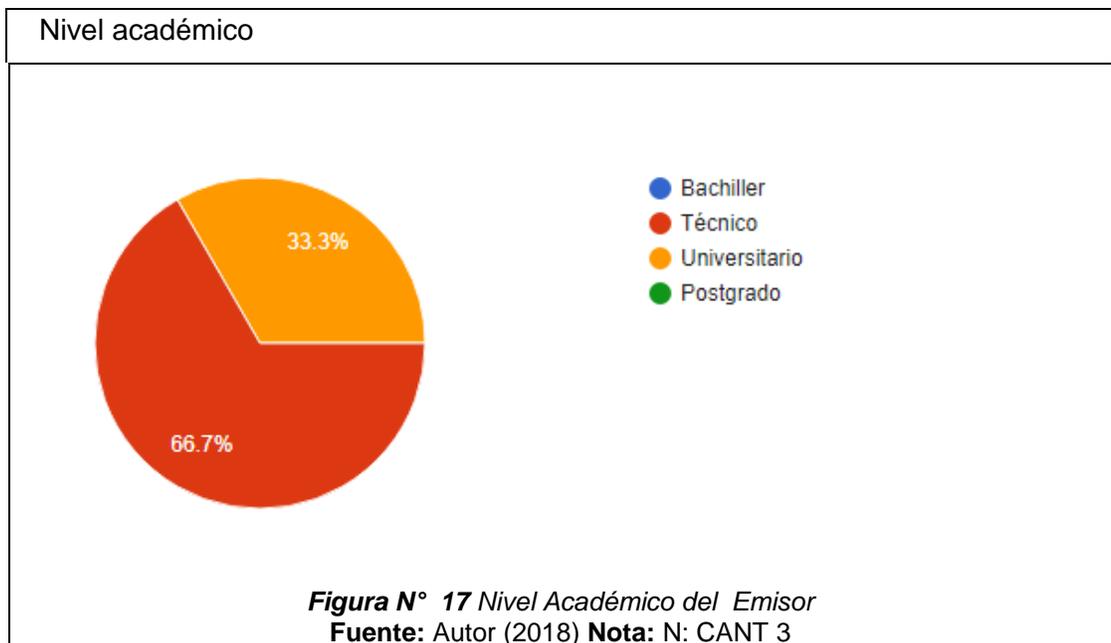
3. Determinar las necesidades y preferencias de la Unidad de Atención al Usuario y los Stakeholders para una retroalimentación efectiva.

Las necesidades y preferencias están identificadas en las siguientes preguntas aplicadas mediante el instrumento encuesta a los colaboradores de la Unidad de Atención al Usuario como a sus Stakeholders.

Por parte del emisor



Como se muestra en la Figura N° 16 el 66.7% corresponde a los Emisores que laboran en la Unidad de Atención al Usuario que sus años de servicio en el Venezolano de Crédito no superan de los 5 años mientras que un 33.3% se encuentran sus años de servicios se mantienen de 5 a 10 años.



En la Figura N°17 observamos que en un 66.7% el Nivel Académico de los Emisor es técnico mientras que un 33.3% representa Universitario

¿Cómo ha sido las respuestas de las distintas Unidades a las solicitudes de información emitidas por la Unidad de Atención al Usuario en el último trimestre?

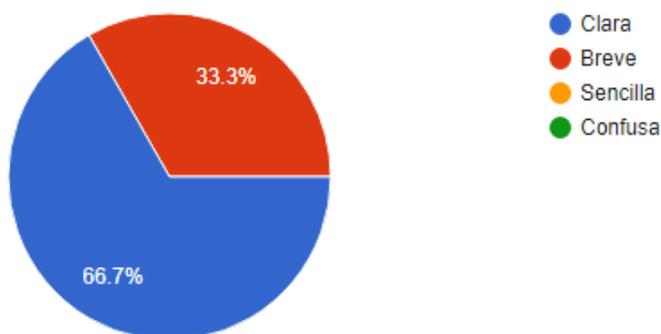


Figura N° 18 Respuestas Recibidas por el Emisor

Fuente: Autor (2018) Nota: N: CANT 3

En la Figura N°18 se evidencia por parte del Emisor las respuesta recibida en el último trimestre corresponde a un 66.7 % como clara y un 33.3% indicaron que es breve.

¿Por cuál medio usted preferiría recibir información de las distintas Unidades?

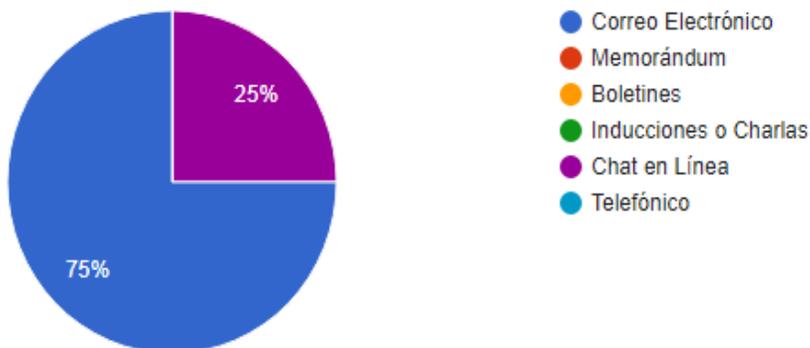


Figura N° 19 Preferencias por el Emisor

Fuente: Autor (2018) Nota: N: CANT 3

De acuerdo a la Figura N°19 se observa que el Emisor prefiere recibir información en un 75% por el correo Electrónico mientras que 25% corresponde a chat en línea.

Las preferencias y necesidades encontradas por los emisores identificados como la Unidad de Atención al Usuario hace referencia a nuevos canales de comunicación hacia sus Stakeholders, sin embargo siguen prefiriendo como medio el correo electrónico para transmitir la información esto motivado a que el mayor grupo de las oficinas comerciales no todos poseen correo electrónico.

Por parte del receptor

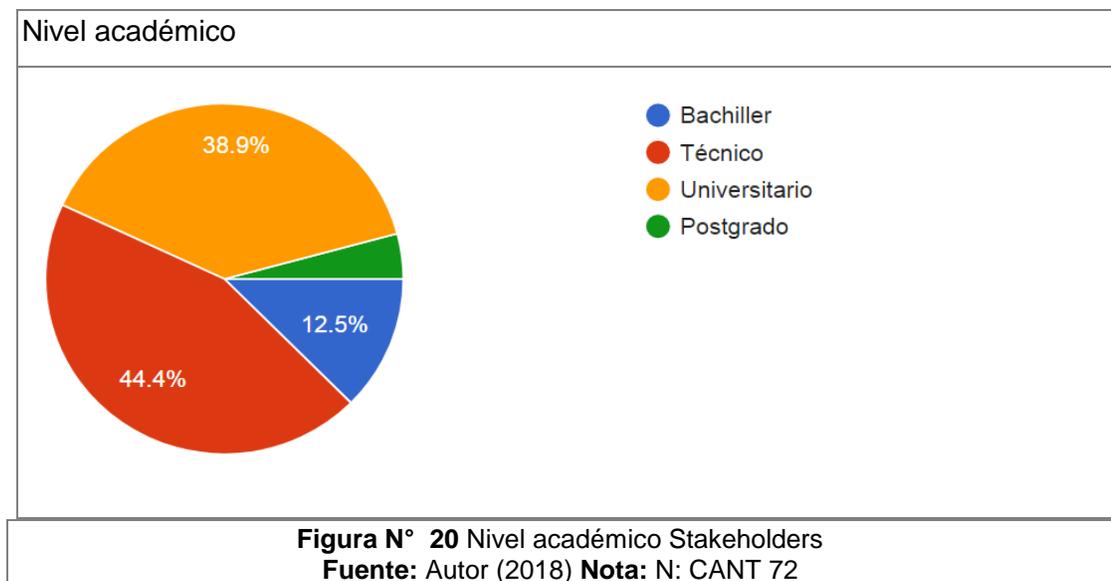


Figura N° 20 se observa que existe en un 44.4 % Stakeholders cuyo nivel académico corresponde a Técnico mientras que en un 38.9% representa estudios Universitarios

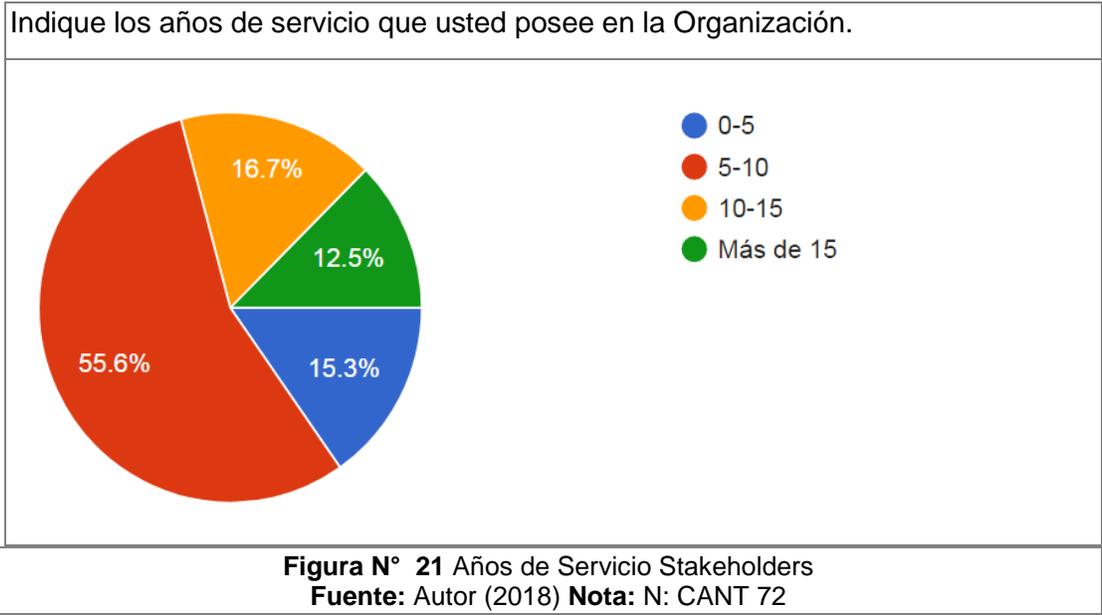
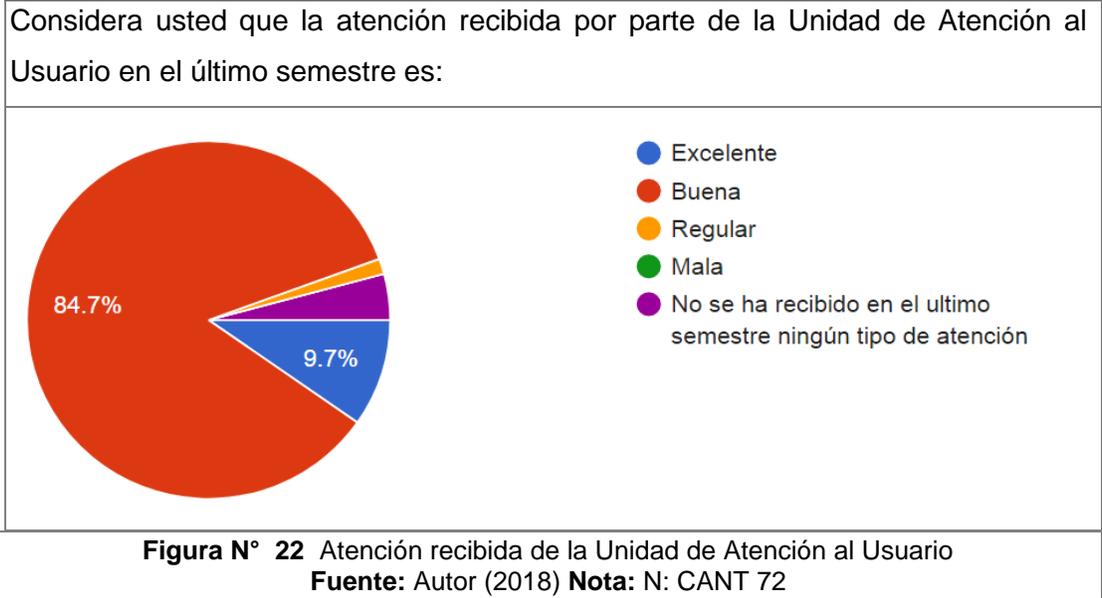


Figura N° 21 se observa que existe en un 55.6 % de los Stakeholders cuyos años de servicios en la institución se encuentran entre el rango de 5 a 10 años de servicio



Como se observa en la Figura N° 22 para los Stakeholders la atención recibida por la Unidad de Atención al Usuario es considerada buena representando en un 84.7% y obteniendo un 9.7% como atención recibida excelente.

Considera usted que la información recibida por parte de la Unidad de Atención al Usuario en el último trimestre es:

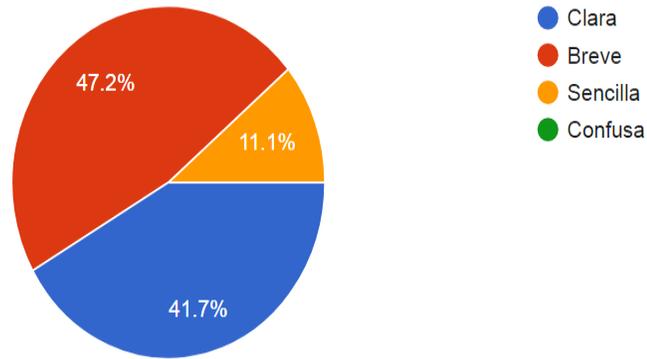


Figura N° 23 Información recibida de la Unidad de Atención al Usuario
Fuente: Autor (2018) **Nota:** N: CANT 73

Como se observa en la Figura N° 23 para los Stakeholders la información recibida por la Unidad de Atención al Usuario es en un 47.2% breve sin embargo en un 41.7% indicaron que la información es clara

¿Por cuál medio usted preferiría recibir información de la Unidad de Atención al Usuario?

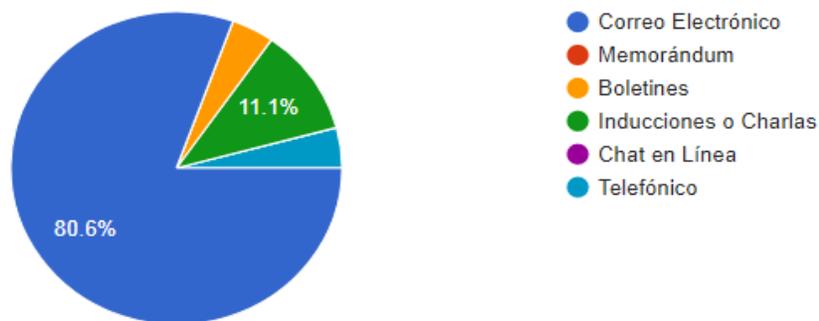


Figura N° 24 Preferencias de Recibimiento de información Stakeholders
Fuente: Autor (2018) **Nota:** N: CANT 73

Como se observa en la figura N° 24 los Stakeholders prefieren en un 80.6% recibir información en un por parte de la Unidad a través de correo electrónico, mientras que un 11.1% prefiere recibir inducciones o charlas.

4. Diseñar una propuesta de redes comunicacionales entre la Unidad de Atención al Usuario con sus Stakeholders

Una vez mencionado los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a los emisores identificados como la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders se hace necesario presentar la siguiente propuesta mediante el siguiente esquema:

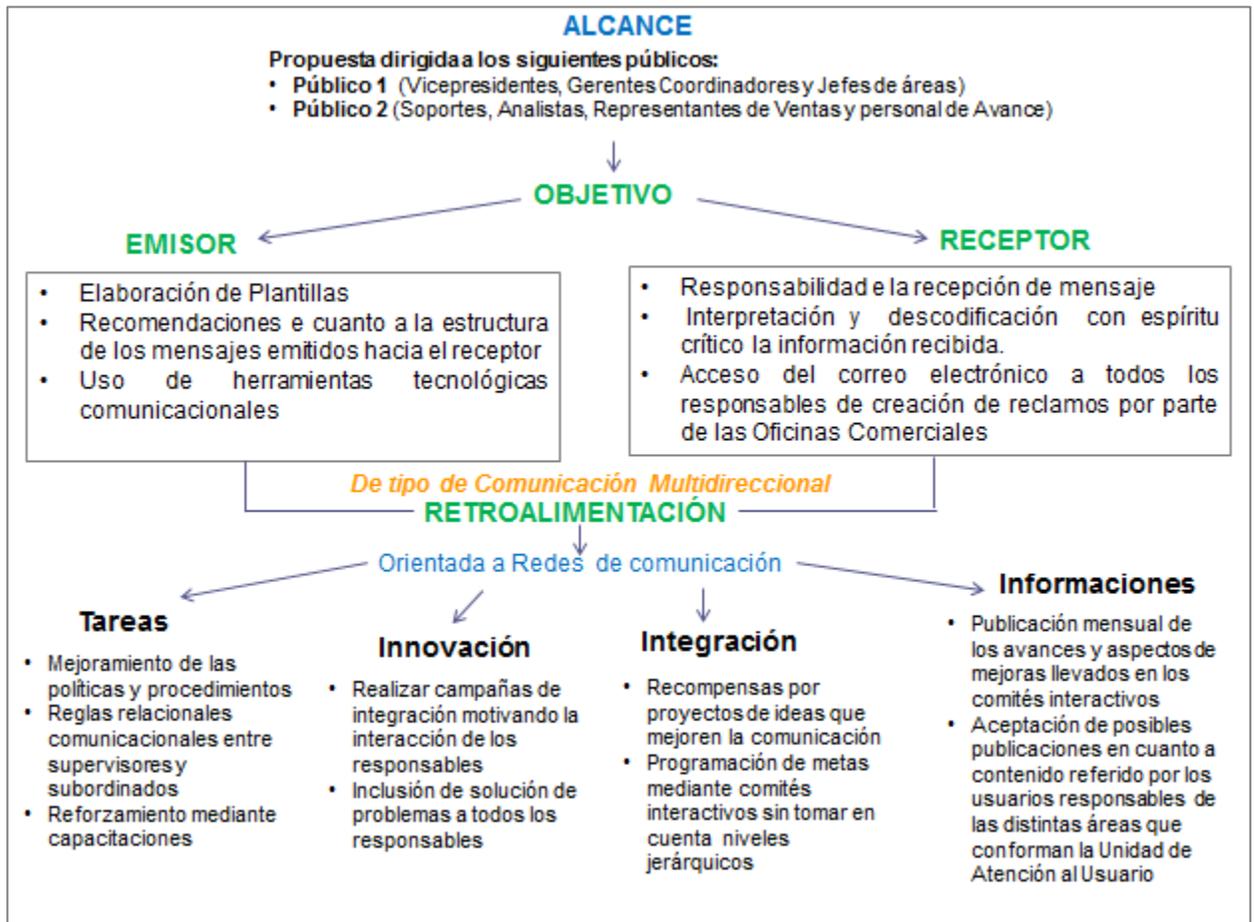


Figura N° 25 Esquema de Propuesta orientada a Redes de Comunicación
Fuente: Autor (2018)

4.1 Definición del Alcance

La presente propuesta se enmarcará en la relación comunicacional entre la Unidad de Atención al Usuario y las áreas que las conforman como lo son la

Unidad de Transferencia, Unidad de Pagos a Terceros, Seguridad, Auditoría, Unidad de Tarjetas de Cajeros, Unidad de Intercambio y las Oficinas Comerciales; con el objetivo de lograr el nivel de eficiencia comunicacional, sin olvidar que todo es posible mediante la interacción de personas. Por lo tanto el alcance estará determinado, por el conjunto de públicos que serán objeto de dichas comunicaciones. Abarcando canales, medios, mensajes, periodicidad, mecanismos de retroalimentación y análisis de impacto.

4.2. Objetivos

Correspondiente al Emisor

- Optimizar los procesos comunicacionales de la Unidad de Atención al Usuario del Venezolano de Crédito Banco Universal y sus Stakeholders.

Correspondiente al Receptor

- Mejorar los procesos comunicacionales del Stakeholders con la Unidad de Atención al Usuario logrando afianzar una retroalimentación efectiva.

4.3. Públicos objetivos

Nuestros públicos objetivos están estrictamente relacionados con la organización en estudio el cual se detallan a continuación:

Tabla N°7 Identificación de Públicos por departamentos		
Fuente Elaboración propia del Autor (2018)		
Departamentos	Públicos 1	Públicos 2
Unidad de Atención al Usuario	Jefes de Área / Gerente de Área / Vicepresidente del Área	Soportes
Unidad de Transferencia	Coordinador / Gerente de Área /	Soportes

	Vicepresidente del Área	
Unidad de Pagos a Terceros	Coordinador / Gerente de Área / Vicepresidente del Área	Soportes Analistas
Seguridad	Coordinador / Gerente de Área / Vicepresidente del Área	Soportes Investigadores
Auditoria	Coordinador / Gerente de Área / Vicepresidente del Área	Soportes Auditores
Unidad de Tarjetas de Cajeros	Coordinador / Gerente de Área / Vicepresidente del Área	Soportes Analistas
Unidad de Intercambio	Coordinador / Gerente de Área / Vicepresidente del Área	Soportes Analistas
Oficinas comerciales	Vicepresidente del Área/ Gerente General Oficinas Comerciales/Gerente Regional/ Gerente Oficina y/o Operativo	Representantes de Ventas Personal de Avance

De acuerdo a la información obtenida se evidenció que por factores de restricciones de canales de información hacia los representantes de ventas se tomó la decisión de realizar la aplicación del instrumento en archivo pdf donde los usuarios lograron realizar el llenado de la encuesta, por lo antes expuesto se hace necesario la selección de estos diferentes públicos objetivo, el cual debe ser evolutivo como además continuamente realizar filtros a estos públicos continuamente, con el fin de depurar los grupos de personas que deben recibir los diferentes comunicados por parte de la Unidad de Atención al Usuario esto nos permitirá plantear tipos de comunicación más adecuada para estos públicos.

4.4. Mensajes

Cada uno de los mensajes estará relacionado con actividades particulares de los procesos organizacionales entre los grupos que conforman la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders el cual debe ser estructurado de la siguiente

manera:

Emisor

El emisor debe tener en cuenta ciertos aspectos importantes si realmente quiere ser comprendido sin ambigüedades ni tergiversaciones por el receptor para ello el mensaje debe contener:

- Claridad, ser concreto y específico en el contenido que quiere expresar
- Codificar el mensaje en este punto en los resultados obtenidos el emisor posee una fortaleza ya que en un 66.7% codifica el mensaje de acuerdo a la unidad a quien se dirige como además se toma el tiempo para la preparación de los mensajes.
- Expresar sentimientos es importante que de alguna manera este emisor logre la conexión con los Stakeholders y puede este sentirse comprendido fomentar una retroalimentación completa. Este sentimiento hace referencia a la importancia de lo que está emitiendo, esto se aplica cuando observamos en los resultados que el emisor dedica de 3 a 5 minutos para la elaboración de los mensajes.

Receptor

Mientras que el receptor debe tener la responsabilidad de aceptación de dicho mensaje bajo las siguientes premisas:

- Interpreta, descodifica y reorganiza con espíritu crítico la información recibida. De acuerdo a los resultados obtenidos estos Stakeholders identificados en la investigación expresaron que en un 69.6% dedica a leer los mensajes en un periodo de menos de tres minutos.
- Descifra el mensaje recibido
- Interpreta las tonalidades del mensaje donde expresen sentimientos
- Ser empático, comprender correctamente lo que expresa el emisor

- Mostrar autenticidad

Tabla N°8 Públicos con Tipos y Estilos de Comunicación

Fuente: Elaboración propia del autor (2018)

Públicos	Tipo de Comunicación	Estilo de Comunicación
<p>Público 1 (Vicepresidentes, Gerentes Coordinadores y Jefes de áreas)</p>	<p>El tipo de comunicación deben ser multidireccional ya que este tipo de comunicación va en todas direcciones deberán participar todos los grupos que conforman dichos públicos bajo un mismo canal para poder transmitir sus mensajes.</p>	<p>El estilo de la comunicación debe ser asertivo ya que quienes usan este estilo expresarán sus ideas de manera clara y directa. Saben cuándo callar y cuando expresar sus puntos de vista.</p> <p>Teniendo en cuenta que la organización imparte curso de fortalecimientos de la identidad institucional a todos los empleados esto ayudará a permitirles a estos grupos interacción comunicacional esperada</p>
<p>Público 2 (Soportes, Analistas, Representantes de Ventas y personal de Avance)</p>	<p>Realización de grupos de correos electrónicos con el fin de recibir mejoras opiniones e ideas de los procesos comunicacionales utilizando los diferentes canales que apoyarán este proceso</p> <p>Correo electrónico Reunión periódica Circulo de calidad</p>	

4.5. Acciones

Basándonos en el autor Greebaum (1974) la propuesta estará enfocada en las cuatro principales redes de comunicación bajo los medios de información como correo electrónico, boletines, plantillas, reunión periódica, circulo de calidad, mesas técnicas de soluciones y publicaciones de resultados tomando en cuenta el análisis de los resultados obtenidos de la muestra en estudio.

a) La red reguladora orientada a tareas

- Mejoramiento de las políticas y procedimientos a través de canales comunicativos motivado a que en los resultados de las encuestas se evidenció que en las oficinas comerciales solo el Gerente de la Oficina Comercial y el Gerente Operativo posee uso de correo electrónico por lo

que se hace necesario el uso de otros canales de comunicación que permitan que los representantes de ventas estén informados bajo las comunicaciones de la Unidad de Atención al Usuario.

- Uso de plantillas por parte de la Unidad de atención al Usuario como parte funcional que permita una respuesta rápida y bien estructurada a las diferentes áreas que en ella interactúan
- Reglas relacionales comunicacionales entre supervisores y subordinados, capacitaciones a los responsables de interactuar con la Unidad de Atención al usuario, este reforzamiento deberá estar enfocado y alineados a las políticas comunicacionales del Banco apoyados por el área de Recursos Humanos y contar con los elementos a partir de los cuales se manifiesten las diferentes interacciones enfocados a los públicos antes mencionados en pro de una mejora de la comunicación entre las áreas y las unidades de negocio.

b) La red de innovación

- Inclusión de solución de problemas a todos los intriganes responsables que interactúan con la Unidad de Atención al Usuario esto con el fin de lograr la retroalimentación comunicacional.
- Realizar campañas de integración motivando la interacción de los responsables de las áreas que involucran la unidad de Atención al Usuario con el fin de lograr recabar sugerencias de cambios comunicacionales interdepartamentales

c) La red de integración

- Publicación del empleado del mes por lograr record de registros o de satisfacción por parte de clientes
- Recompensas por proyectos de ideas que mejoren la comunicación con las áreas que conforman la Unidad de atención al Usuario y sus Stakeholders
- Programación de metas mediante comités interactivos sin tomar en cuenta

niveles jerárquicos de las organización que puedan ser rotativos y permitir el avance de mejoras en el área

d) La red de informaciones

- Publicación mensual de los avances y aspectos de mejoras llevados en los comités interactivos.
- Aceptación de posibles publicaciones en cuanto a contenido referido por los usuarios responsables de las distintas áreas que conforman la Unidad de Atención al Usuario

Estas acciones deberán estar enmarcadas bajo cada uno de los responsables de cada uno de los Stakeholders que conforman la Unidad de Atención al Usuario, el cual deberá utilizar mecanismo de retroalimentación para determinar el grado de eficacia de la acción realizada y que sean discutidos por estos grupos. Este conjunto de acciones deberán ser verificadas continuamente, con el fin de garantizar el uso de las más apropiadas.

4.6. Mecanismos de retroalimentación

Es importante que de acuerdo a las acciones que se mencionan en el apartado 4.5 para el diseño de esta propuesta de redes comunicacionales entre la Unidad de Atención al Usuario con sus Stakeholders se identifique el mecanismo de retroalimentación para determinar si las diferentes comunicaciones realizadas alcanzaron el propósito de la optimización de los procesos comunicacionales entre los grupos mencionados para ellos es necesario que se asigne un delegado que cuantifique en porcentaje que publico recibió el mensaje; y en qué grado se generó una interacción con él mismo.

4.7 Presupuesto

Con el fin de calcular los anticipos de ingresos y egresos que producirá el desarrollo de esta propuesta comunicacional, es necesario desarrollar un plan de acción dirigido a cumplir dicha meta, expresados en términos financieros, enmarcado en un tiempo y bajo un conjunto de condiciones previstas que nos

permita la organización una vez que determinen su aprobación

Tabla N° 9 Modelo de plan de actividades expresados en horas hombre por los diferentes responsables de públicos identificados
 Fuente: Elaboración propia del autor (2018)

PÚBLICOS	ACTIVIDADES	Tiempos mensual expresados en Horas Hombre	Costo Bolívares en Promedio diario en Horas 18.950Bs *h sin Bonificaciones
Público 1 (Vicepresidentes, Gerentes Coordinadores y Jefes de áreas)	• Reuniones periódicas	2	37.900
	• Participación en mesas técnicas con Publico 2	4	75.800
	• Realización de minutas de los acuerdos planteados en mesas técnicas	2	37.900
	• Presentación de Propuestas al comité de Proyectos	1	18.950
Público 2 (Soportes, Analistas, Representantes de Ventas y personal de Avance)	• Desarrollo de mejoras	4	75.800
	• Análisis de los resultados basados en mecanismo de retroalimentación	2	37.900
	• Publicaciones de resultados	1	18.950
Totales		16 horas mensuales	Bs.303.200

De acuerdo al siguiente tabla se requiere 16 horas impartidas por los responsables que conforman e interactúan con la Unidad de Atención al Usuario para la aplicación y ejecución de las actividades que logran facilitar la optimización de los procesos comunicaciones de dichos grupos con el fin mantener una proceso comunicacional efectivo enmarcada en una comunicación multidireccional que permitirá generar un mecanismo de retroalimentación mucho más enriquecedor.

Para esta investigación la comunicación no solo deberá ser dinámica, planificada, concreta y coherente sino también considerar la retroalimentación y reconocimiento como objetivo inspirador, generando responsabilidad, compromiso e integrad a los miembros de la organización. Por lo que se recomienda:

- Convertir la comunicación en una prioridad dentro de la empresa.
- Facilitar oportunidades y medios para que los empleados se comuniquen con su superior.
- Crear un ambiente de confianza donde cada uno pueda decir lo que piensa y ser escuchado.
- La innovación de las compañías depende de la buena comunicación que exista de abajo hacia arriba, ya que en la comunicación muchas veces es más importante recibir que dar.

Es importante señalar que así como la empresa tiene obligaciones, también el empleado cuenta con las suyas. Si el empleado no tiene claridad en cuanto a sus objetivos y expectativas, no podrá expresar de alguna manera sus ideas dentro del proceso de mejora comunicacional. La organización necesita de todos sus colaboradores para alcanzar sus objetivos. Por lo que es importante que la organización genere los métodos de comunicación, evaluación y retroalimentación.

Establecer un método de comunicación realmente efectivo en una organización es la clave para consolidar la productividad y competitividad del equipo. Por esta razón, se indica tres formas efectivas de mejorar la comunicación entre la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders:

Construir equipos:

Realizar actividades dinámicas de inducciones tomando en consideración los resultados obtenidos en la investigación, estas dinámicas de reforzamiento de los procesos comunicacionales permitirá a la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders crear lazos de confianza y afianzar la comunicación entre las

personas. Mostrar los resultados obtenidos y alcanzados logrará fomentar el bienestar y el compromiso de los colaboradores.

Comunicación directa:

La comunicación por medio de plataformas virtuales es una de las opciones que se adapta a esta investigación, la creación de un grupo de WhatsApp con políticas estrictamente diseñadas para reportar información de mejoras de los procesos comunicacionales de la Unidad de Atención al Usuario y los Responsables que las conforman identificados como Stakeholders, mejorará la participaciones de los involucrados ya que de acuerdo a lo resultados se evidenciaron que las preguntas abiertas fueron pocas respondidas por los Stakeholders este canal permitirá transmitir todo tipo de información, por compleja y extensa que sea.

Así mismo se recomienda que no solo utilicen esta herramienta, sino además charlas vía Skype para aquellos Stakeholders que se ubiquen en otras regiones a Nivel Nacional.

Entender la diversidad:

Bajo estas herramientas de interacción con la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders, se hace necesario entender y asumir esa diversidad para establecer un sistema de comunicación que permita entender las opiniones de todas las personas sin importar su origen o costumbres, bajo los aspectos indicados en el apartado 4.4 Mensajes de este capítulo.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La comunicación siempre ha existido en la organización porque es la que permite que se establezcan relaciones entre los individuos; debe poseer un lenguaje que la exprese y permita ser comprendida por los otros. Cuando la comunicación se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Es por ello que la comunicación juega un papel vital en el éxito de cualquier relación profesional y personal. Convertirse en un experto comunicador requiere aprender las funciones de cada elemento de la comunicación. Estos elementos pueden utilizarse de muchas maneras, incluyendo hablar en público, las relaciones interpersonales, el desarrollo de los medios de comunicación y las relaciones comerciales. Tomando en cuenta los cinco elementos de la comunicación: el emisor, el receptor, el mensaje, el canal y la retroalimentación podemos decir que fueron de gran importancia para esta investigación ya que nos permitió conocer cada uno de estos elementos en las áreas de estudios.

Como también permitió entender que existe una correlación estrecha entre el desarrollo comunicacional de un individuo y la variable tecnológica. Desde la edad de piedra hasta llegar a nuestros días, la tecnología ha sido y sigue siendo el factor fundamental en el desarrollo humano, afectando la vida social, política, económica, comercial, empresarial, hasta las organizaciones humanas.

Las nuevas tecnologías no sólo están impactando las empresas, sino también las modalidades de trabajo. Modelos como el teletrabajo brindan oportunidades laborales no sólo como una forma de laborar desde casa o fuera de la oficina, sino

que también abren la posibilidad a personas con diferentes discapacidades de tener condiciones laborales deseables para su condición.

Estas tecnologías han traído retos en la cultura empresarial de toda organización, es por ello que es importante preguntarse que cabe preguntarse qué competencias laborales deben tener los empleados de hoy, cómo la empresa debe afrontarlas y establecer pautas, normas y procedimientos que permita a los trabajadores interactuar con las redes sociales, optimizar tiempos, fortalecer competencias, capacitarse y ser más productivos; y si lo relacionamos y reformamos con los elementos comunicacionales las competencias de los colaboradores estarán aún más alineados para el éxito de la organización.

En esta investigación se dio a conocer el planteamiento del problema punto inicial para identificar la situación actual, adicional a esto se programó cuatro objetivos fundamentales presentados en el Capítulo I en el cual se estructuró en primer lugar se evaluó la dinámica como emisor de la Unidad de Atención al Usuario del VCBU con sus Stakeholders para la definición de sus fortalezas y debilidades comunicacionales.

En el desarrollo de este primer objetivo se identificó que la información que emite la Unidad de Atención al Usuario es transmitida mediante correo electrónico, medio por el cual para la mayoría de los receptores que incluyen los reclamos a través de las Oficinas Comerciales no poseen en su totalidad, ya que es recibido por el Gerente de cada oficina por lo que no se tiene certeza si la información es recibida a todos los responsables de la manera correcta, estos hallazgos mediante la encuestas permitieron identificar, que si se hubiera utilizado la entrevista personalizada por la cantidad de personas que forman la Unidad nos permitirá conocer a fondo y en detalle cualquier indicador comunicacional o información adicional que permita mejorar la relación con sus Stakeholders.

Seguidamente se evaluó como segundo objetivo la dinámica como receptor entre los Stakeholders con la Unidad de Atención al Usuario para la ilustración de

fortalezas y debilidades comunicacionales, en este punto se observó una discrepancia de la duración de las llamadas telefónicas con la información encontrada por el emisor, es por ello que es importante saber manejar a los responsables identificados en esta investigación como emisores y receptores con la ayuda de una constante retroalimentación por parte de directivos y responsables que conforman la organización, así mismo es importante asegurar que la información llegue a todos los colaboradores que las conforman para fortalecer y lograr una comunicación efectiva en su totalidad

Posterior a la evaluación de estas dinámicas se determinó como tercer objetivo las necesidades y preferencias de la Unidad de Atención al Usuario y los Stakeholders para una retroalimentación efectiva, esto enfocado en conocer la historia y competencias de los responsables tanto del emisor como el receptor logrando fomentar una buena comunicación como medio para la toma de decisiones, dar y obtener información clara, implementar acciones para motivar y actuar como vehículo relacional y tomar en cuenta elementos tecnológicos que ayuden en el proceso comunicacional.

Luego de identificar estos hallazgos se hace necesario realizar una propuesta mediante de redes comunicacionales entre la Unidad de Atención al Usuario con sus Stakeholders que permita fortalecer este grupo mejorando el hallazgo relacional que existe entre el Emisor y sus Stakeholders ya que la información es transmitida a través de un solo canal como lo es el correo electrónico esto dificultando el compromiso e integridad de los miembros permitiendo el aislamiento del empleado que suele suponer e ignorar lo que otros hacen.

La estructura burocrática como institución es uno de los factores que sin duda influyen en la comunicación dentro de la organización ya que cualquier proceso comunicacional debe estar alineados bajo la cultura de la organización sin embargo considero que siendo una institución en búsqueda de innovación y mejoramiento constante debe analizar aspectos de mejoras comunicacionales

enfocadas a los objetivos de la organización, permitiendo que la comunicación interdepartamental entre estos dos grupos estén en la misma sintonía cuando en el trabajo se producen cambios. En esta investigación los procesos comunicacionales que realice la Unidad de Atención puede que afecte a sus Stakeholders. Si el primero no lo comunica al otro, puede haber confusión, frustración y enojo, es por ello que sin una comunicación efectiva la organización puede terminar en un caos, con falta de motivación entre los empleados y la falta de confianza y respeto entre los departamentos.

Lo ideal es que cada grupo de personas dentro de una organización, sepa comunicarse de forma eficaz y efectiva, pero sabemos que no siempre ocurre de esta forma, por lo que los directivos deben fomentar una comunicación adecuada entre todos los miembros de la empresa, que al final eleve el desempeño laboral. De ahí la importancia de la comunicación que sin duda, es un factor clave para el éxito de las organizaciones y que con el paso de los años, las empresas empiezan a tomar más en cuenta a la hora de dirigir a un grupo de personas.

Si logramos la comunicación de la Unidad de Atención con los responsables de las Unidades que la conforman podemos crear una cultura corporativa vibrante y de confianza. Los responsables serán capaces de apoyarse en las decisiones de otros departamentos y podrán lograr cambios cuándo y dónde sean necesarios, enfrentando problemas que surgen entre departamentos sin resentimientos o falta de voluntad.

REFERENCIAS

- Abril Martí, M. I. y Martín, A. (2011). La barrera de la comunicación como obstáculo en el acceso a la salud de los inmigrantes. En F. J. García Castaño y N. Kressova. (Coords.). Actas del I Congreso Internacional sobre Migraciones en Andalucía (pp. 1521-1534). Granada: Instituto de Migraciones. ISBN: 978-84-921390-3-3.
- Arias Fidas (2006). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Málaga.
- Arras, A.M., Robert Jacobs (2008). "Comunicación y cambio organizacional". Revista Latina de Comunicación Social. Tenerife, vol. 418-434.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México. Editorial Thomson.
- David K. Berlo (1984). El proceso de la Comunicación. Argentina Buenos Aires. Editorial El Ateneo.
- Fernández, C.; Romero, D. y Puerta, R. (2007). La comunicación como gestión estratégica basada en las tecnologías de información y comunicación. En: Pelekais, C. (Coord.) Gerencia en las organizaciones del siglo XXI. Perspectivas del Gerente de Hoy. Venezuela. Ediciones Astro Data.
- Rodríguez, Darío. (1999). Diagnóstico Organizacional. México: Editorial Trillas
- Ramos Padilla Carlos G. 1991. La comunicación, un punto de vista organizacional. Editorial Trillas, México,
- Sanz, Miguel. (2011). Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial. Madrid, España.

- Slucum, H. (2010). Comportamiento Organizacional. México, México : Cengage Learning .
- Scheinsohn, D. (1998). Dinámica de la Comunicación y la imagen corporativa, Buenos Aires. Fundación Osde.
- Thomas, H. (2002). La importancia de comunicación interna a través de Intranet.
- Varona Madrid Federico (1993). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. Internet. 1993.

ANEXOS

Encuesta aplicada a los responsables de la Unidad de Atención al Usuario



Estimado colaborador

Estamos muy agradecidos por su participación en esta encuesta, la cual formará parte de una investigación de Trabajo Especial de Grado para la obtención del título de Especialista en Comunicación Organizacional. Estas preguntas ayudarán a identificar y mejorar los procesos comunicacionales entre la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders.

Departamento				
Años de Servicio en la Organización 0-5 años 5-10 años 10-15 años Mayor a 15 años				
Nivel académico				Sexo
Bachiller	Técnico	Universitario	Especialista	Femenino
Otros _____				Masculino
¿Qué tipos de mensajes escritos usted realiza? Marque con una x una de las siguientes categorías:				
<input type="checkbox"/> Correo Electrónico <input type="checkbox"/> Memorándum <input type="checkbox"/> Boletines <input type="checkbox"/> Otros _____				
¿Prepara usted mensajes distintos según la unidad a quien se va a dirigir? Marque con una x una de las siguientes categorías:				
<input type="checkbox"/> 1. Si Explique _____				
<input type="checkbox"/> 2. No Explique _____				
¿Cuánto tiempo usted se dedica a preparar los mensajes que emite hacia las distintas Unidades? Marque con una x una de las siguientes categorías:				
<input type="checkbox"/> De 0 a 3 Minutos <input type="checkbox"/> De 3 a 5 Minutos <input type="checkbox"/> De 5 a 10 Minutos <input type="checkbox"/> De 10 a 15 Minutos <input type="checkbox"/> De 15 a 30 Minutos <input type="checkbox"/> Mas de 30 Minutos				

<p>¿Cuántas líneas en promedio son los mensajes que usted emitió en la últimos 30 días?. Marque con una x una de las siguientes categorías:</p> <p>() De 0 a 2 Líneas () De 2 a 5 Líneas () De 5 a 10 Líneas () Mas de 10 Líneas</p>
<p>¿Cuándo usted recibe una llamada usted pregunta la ubicación de la persona de quien recibe la llamada? Marque con una x una de las siguientes categorías:</p> <p>() 1. Si () 2. No</p>
<p>Cuanto tiempo en promedio dura las llamadas telefónicas que usted atendió en los últimos 30 días?</p> <p>() De 0 a 3 Minutos () De 3 a 5 Minutos () De 5 a 10 Minutos () De 10 a 15 Minutos () De 15 a 30 Minutos () Mas de 30 Minutos</p>
<p>Tiene usted alguna plantilla o manual para responder las diferentes preguntas recibidas telefónicamente?</p> <p>() 1. Si () 2. No</p>
<p>Cuántas veces usted repite la información a las distintas Unidades?</p> <p>() De 0 a 5 Veces () De 5 a 10 Veces () De 10 a 15 Veces () Más de 15 Veces</p>
<p>¿Por cuál medio usted preferiría recibir información de la Unidad de Atención al Usuario?</p> <p>() Correo Electrónico () Memorándum () Boletines () inducciones o Charlas () Chat en línea () Telefónicos () Otros _____</p>

Encuesta aplicada a los Stakeholders



Estimado colaborador



Estamos muy agradecidos por su participación en esta encuesta, la cual formará parte de una investigación de Trabajo Especial de Grado para la obtención del título de Especialista en Comunicación Organizacional. Estas preguntas ayudarán a identificar y mejorar los procesos comunicacionales entre la Unidad de Atención al Usuario y sus Stakeholders.

Primera edición 2018

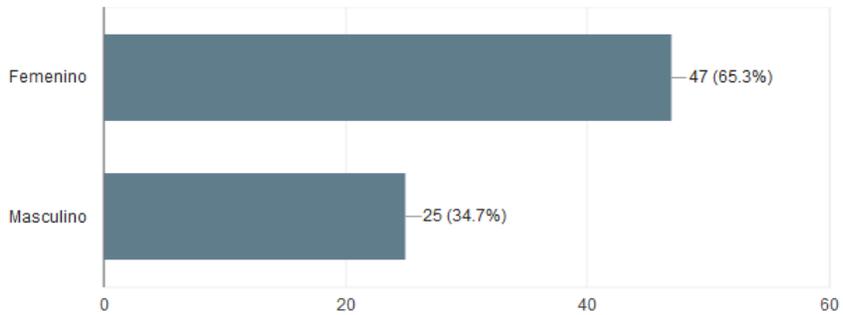
Departamento	
Años de Servicio en la Organización 0-5 años 5-10 años 10-15 años Mayor a 15 años	
Nivel académico Bachiller Técnico Universitario Especialista Otros _____	Sexo Femenino Masculino
¿Qué tipos de mensajes escritos usted recibe de la Unidad de Atención al Usuario? Marque con una x una de las siguientes categorías: () Correo Electrónico () Memorándum () Boletines () Otros _____	
¿Cuánto tiempo usted se dedica a leer los mensajes que emite la Unidad de atención al Usuario? Marque con una x una de las siguientes categorías: () De 0 a 3 Minutos () De 3 a 5 Minutos () De 5 a 10 Minutos () De 10 a 15 Minutos () De 15 a 30 Minutos () Mas de 30 Minutos	
¿Cuántas líneas en promedio son los mensajes que usted recibió de la Unidad de Atención al Usuario en los últimos 30 días? Marque con una x una de las siguientes categorías: () De 0 a 2 Líneas () De 2 a 5 Líneas () De 5 a 10 Líneas () Mas de 10 Líneas	
Cuanto tiempo en promedio dura las llamadas telefónicas que usted realiza a la Unidad de Atención al Usuario en los últimos 30 días? Marque con una x una de las siguientes categorías: () De 0 a 3 Minutos () De 3 a 5 Minutos () De 5 a 10 Minutos () De 10 a 15 Minutos () De 15 a 30 Minutos () Mas de 30 Minutos	
Considera usted que la información recibida por parte de la Unidad de Atención al Usuario en el último semestre es: Marque con una x una de las siguientes categorías: () Clara () Breve () Sencilla () Confusa () Otros: _____	Considera usted que la atención recibida por parte de la Unidad de Atención al Usuario en el último semestre es: Marque con una x una de las siguientes categorías: () Excelente () Buena () Regular () Mala () Otros: _____

<p>Cuántas veces usted en promedio consulta telefónicamente a la Unidad de Atención al Usuario?</p> <p><input type="checkbox"/> De 0 a 5 Veces <input type="checkbox"/> De 5 a 10 Veces</p> <p><input type="checkbox"/> De 10 a 15 Veces <input type="checkbox"/> Más de 15 Veces</p>
<p>Por donde usted preferiría recibir información de la Unidad de Atención al Usuario</p> <p><input type="checkbox"/> Correo Electrónico <input type="checkbox"/> Inducciones o Charlas <input type="checkbox"/> Telefónico</p> <p><input type="checkbox"/> Memorándum <input type="checkbox"/> Chat en Línea <input type="checkbox"/> Otros</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Boletines <input type="checkbox"/> Video Llamadas</p>

Resultados de las encuesta realizada a las áreas que conforman la Unidad de Atención al Usuario

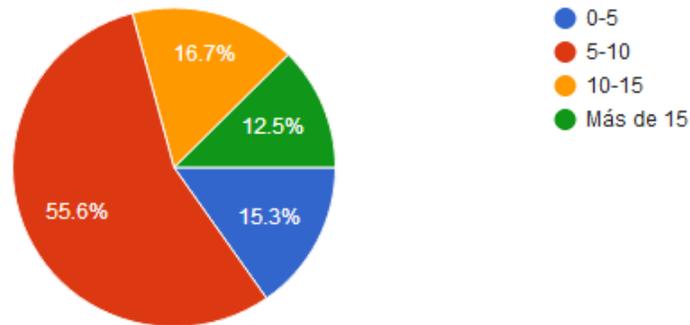
Sexo

72 responses



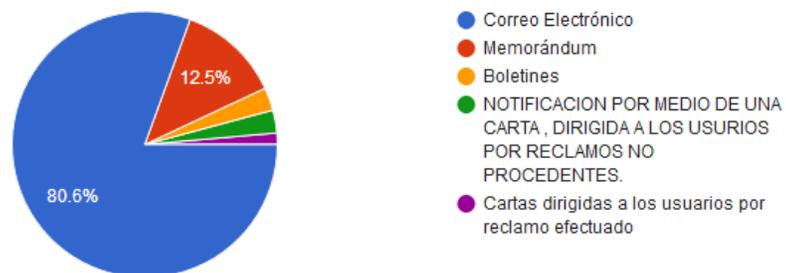
Indique los años de servicio que usted posee en la Organización.

72 responses



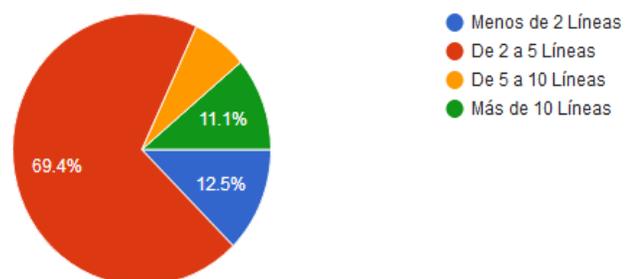
¿Qué tipos de mensajes escritos usted recibe de la Unidad de Atención al Usuario?

72 responses



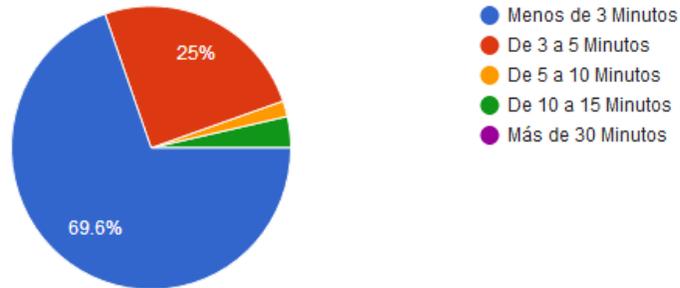
¿Cuántas líneas en promedio son los mensajes que usted ha recibido de la Unidad de Atención al Usuario en los últimos 30 días?

72 responses



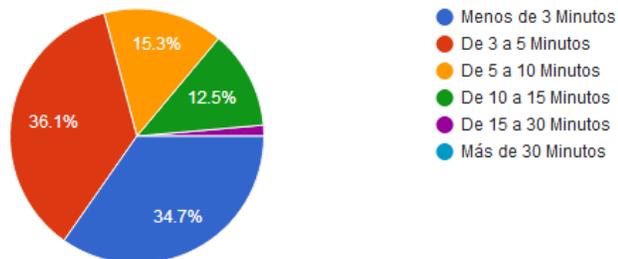
¿Cuanto tiempo usted se dedica a leer los mensajes que emite la Unidad de Atención al Usuario?

56 responses



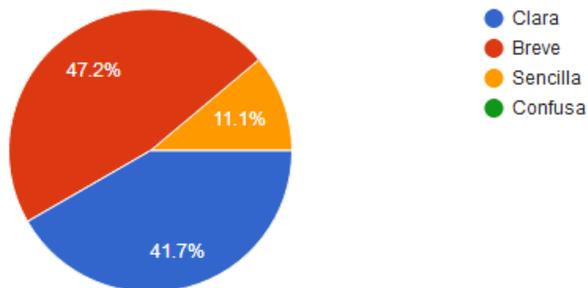
¿Cuánto tiempo en promedio es la duración de las llamadas telefónicas que usted ha realizado a la Unidad de Atención al Usuario en los últimos 30 días?

72 responses



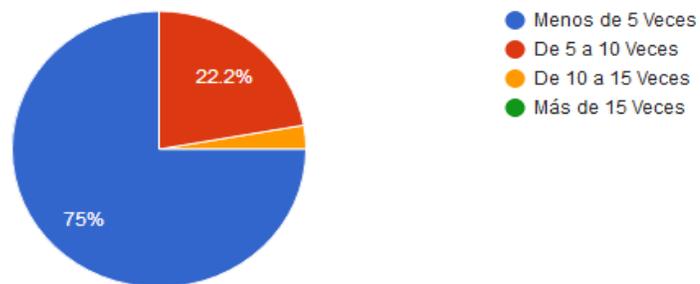
Considera usted que la información recibida por parte de la Unidad de Atención al Usuario en el último trimestre es:

72 responses



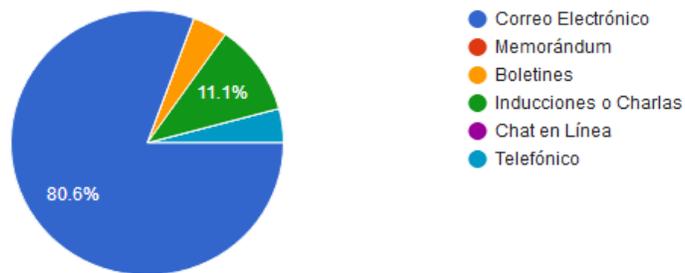
¿Cuántas veces usted en promedio mensual consulta telefónicamente a la Unidad de Atención al Usuario?

72 responses



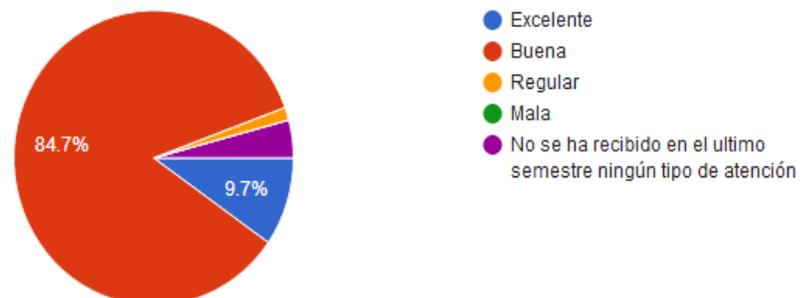
¿Por cuál medio usted preferiría recibir información de la Unidad de Atención al Usuario?

72 responses



Considera usted que la atención recibida por parte de la Unidad de Atención al Usuario en el último semestre es:

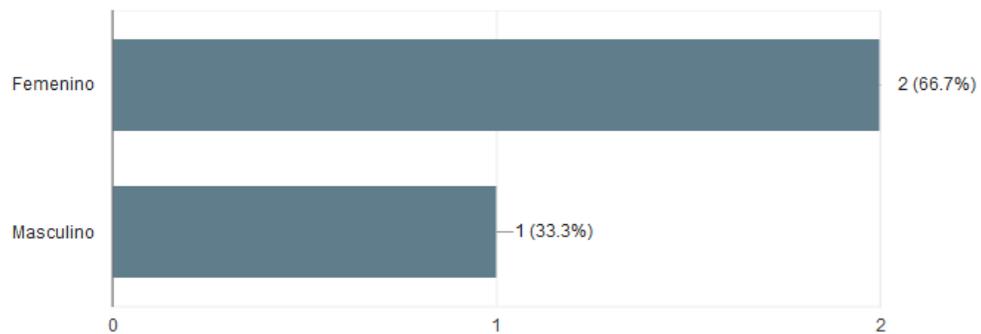
72 responses



Resultados de las encuesta realizada por los responsables de la Unidad de Atención al Usuario

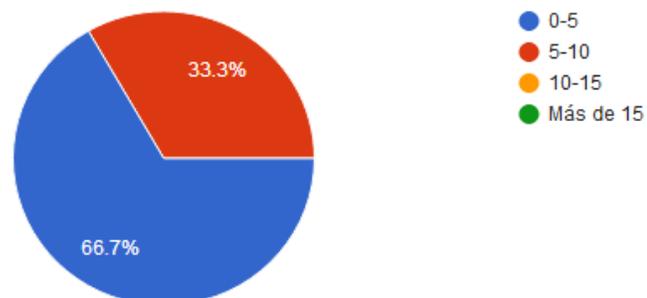
Sexo

3 responses



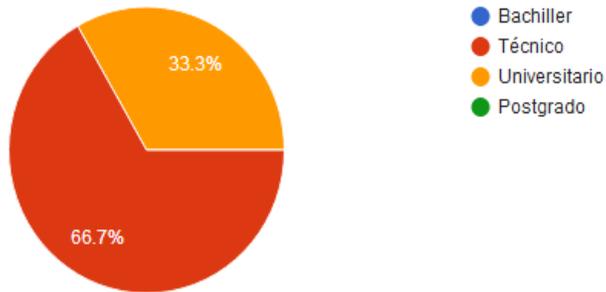
Indique los años de servicio que usted posee en la Organización.

3 responses



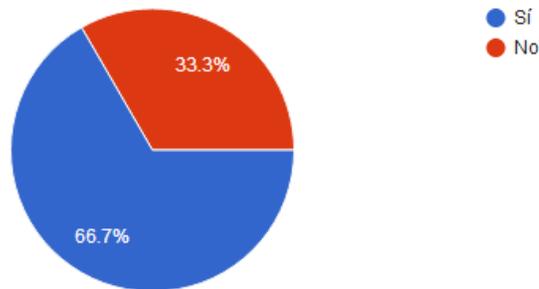
Nivel académico

3 responses



¿Prepara usted mensajes distintos según la unidad a quien se va a dirigir?

3 responses



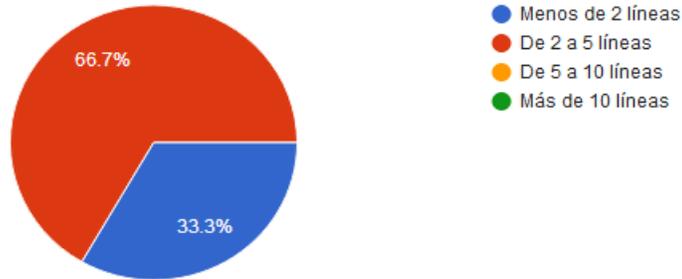
¿Qué tipos de mensajes escritos usted realiza con más frecuencia?

3 responses



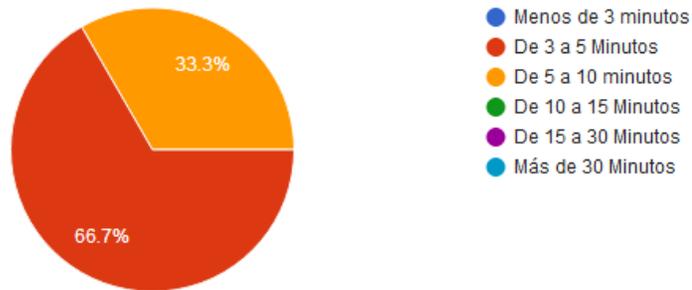
¿Cuántas líneas en promedio son los mensajes que usted emitió en los últimos 30 días?

3 responses



¿Cuánto tiempo usted se dedica a preparar los mensajes que emite hacia las distintas Unidades?

3 responses



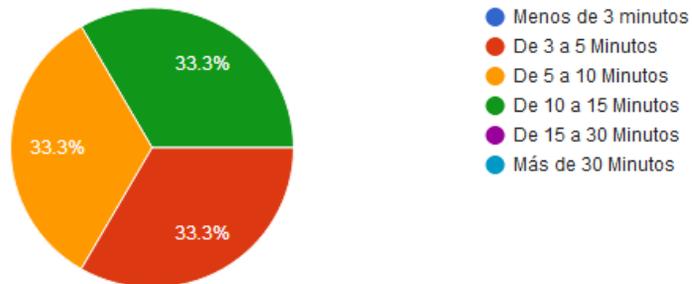
¿Cuándo usted recibe una llamada, pregunta la ubicación de la persona?

3 responses



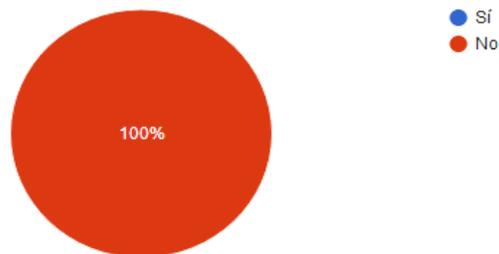
¿Cuánto tiempo en promedio es la duración de las llamadas telefónicas que usted atendió en los últimos 30 días?

3 responses



¿Tiene usted alguna plantilla o manual para responder las preguntas recibidas telefónicamente?

3 responses



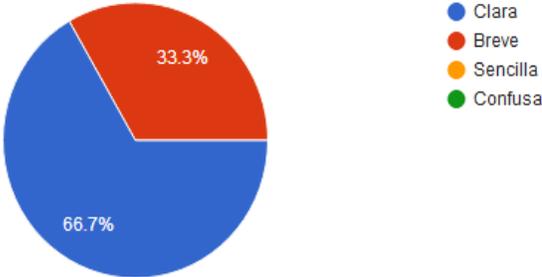
¿Cuántas veces usted repite la información a las distintas Unidades?

3 responses



¿Cómo ha sido las respuestas de las distintas Unidades a las solicitudes de información emitidas por la Unidad de Atención al Usuario en el ultimo trimestre?

3 responses



¿Por cuál medio usted preferiría recibir información de las distintas Unidades?

4 responses

