

**LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL BANCO DE  
BOGOTÁ OFICINA SAN ANTONIO DE PRADO**

MARÍA ISABEL CANO ALZATE  
ELIANA GARCÍA ARBELÁEZ  
ADELITA JOHANNA MARTÍNEZ LONDOÑO  
SILVIO ALVAREZ MARTINEZ

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLIN  
2011

**LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL BANCO DE  
BOGOTÁ OFICINA SAN ANTONIO DE PRADO**

MARÍA ISABEL CANO ALZATE  
ELIANA GARCÍA ARBELÁEZ  
ADELITA JOHANNA MARTÍNEZ LONDOÑO  
SILVIO ALVAREZ MARTINEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Metodológica:  
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático:  
VÍCTOR HUGO ZAPATA MADRIGAL

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLIN  
2011

## CONTENIDO

|   | Pág. |
|---|------|
| RESUMEN   | 6    |
| INTRODUCCIÓN  | 8    |
| 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LO QUE EL ADMINISTRADOR DEBE HACER   | 10   |
| 1.1 EL SER HUMANO   | 13   |
| 1.2 COMUNICACIÓN DESCENDENTE  | 14   |
| 1.3 COMUNICACIÓN ASCENDENTE   | 15   |
| 1.4 COMUNICACIÓN GERENCIAL  | 17   |
| 1.5 COMUNICACIÓN A LOS EMPLEADOS  | 18   |
| 1.6 VALORES DEL BANCO   | 19   |
| 1.6.1 Valores del banco de Bogotá.  | 21   |
| 2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTION POR PROCESOS   | 24   |
| 2.1 GERENCIA Y COMUNICACIÓN INTERNA   | 25   |
| 2.2 ACCIONES, RELACIONES Y OBJETIVOS  | 26   |
| 2.3 GESTION POR PROCESOS Y COMUNICACION   | 27   |
| 3. ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LA ENCUESTA REALIZADA EN EL BANCO DE BOGOTÁ OFICINA SAN ANTONIO DE PRADO SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA | 33   |
| 4. COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL BANCO DE BOGOTA OFICINA DE SAN ANTONIO DE PRADO  | 42   |
| 4.1 COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS  | 44   |
| 4.2 INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COMUNICACIÓN ASERTIVA  | 45   |
| 4.3 PROCESOS EN EL BANCO DE BOGOTA  | 46   |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.3.1 | Proceso de captación  | 47 |
| 4.3.2 | Proceso de colocación   | 47 |
| 4.4   | CONFLICTOS DE COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE<br>MERCADO DEL BANCO DE BOGOTÁ                            | 48 |
|       | CONCLUSIONES  | 51 |
|       | BIBLIOGRAFÍA  | 53 |
|       | CIBERGRAFIA   | 55 |
|       | ANEXO. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA<br>EN EL BANCO DE BOGOTÁ OFICINA SAN ANTONIO DE PRADO | 57 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Los empleados cumplen las funciones al momento de prestar sus servicios   | 34 |
| Figura 2. Se dá con frecuencia el deterioro de las relaciones interpersonales   | 34 |
| Figura 3. Se identifican los problemas por los cuales no se da una adecuada comunicación asertiva en el momento de prestar el Servicio al cliente | 35 |
| Figura 4. Participarías en los procesos de cambios que implemente el Banco  | 36 |
| Figura 5. Crees pertinente hacer una adecuación al espacio físico donde laboras y recibes un servicio   | 37 |
| Figura 6. Razones que impiden la comunicación asertiva  | 38 |
| Figura 7. Actividades recreativas que te gustaría se implementaran  | 39 |
| Figura 8. Procesos de Mercado   | 46 |

## RESUMEN

El presente trabajo se desarrollo a partir de las teorías sobre comunicación organizacional y específicamente la comunicación interna enfocada en comunicación asertiva, utilizando herramientas de gestión por procesos.

Vimos como la comunicación interna puede clasificarse, entre otras maneras, como comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación transversal.

La comunicación descendente, en la mayor parte de las empresas, es la comunicación tradicional, aquella con la cual se busca informar a todos los integrantes de la organización sobre las metas, objetivos, políticas, restricciones, normas y reglamentos de la compañía; como debilidad tiene que no propicia la participación de todas las personas de la organización.

La comunicación ascendente es aquella utilizada para que la información fluya desde el nivel más bajo de la compañía, hasta los niveles superiores necesarios, incluso a la alta dirección. Es muy útil para definir estrategias de largo plazo y para retroalimentar y corregir todo el sistema de comunicación descendente. Como debilidad tiene que se pueden generar conflictos ya que algunos directivos no les gusta recibir críticas negativas a su labor.

La comunicación transversal es muy útil para integrar información de diferentes departamentos, áreas o dependencias; pues mientras la comunicación descendente y ascendente fluye a través de la estructura formal, la comunicación transversal fluye a través de la estructura informal, logrando así una integralidad y cobertura que no se logra con las otras dos.

La comunicación asertiva debe utilizarse en cualquier estrategia de comunicación interna, pues es la manera de evitar conflictos y malentendidos, comunicando las cosas de manera clara, respetuosa, directa, escuchando al otro e interactuando con él. Cuando nos comunicamos asertivamente, podemos decir no de forma transparente y respetuosa, utilizamos un tono de voz adecuado, posturas relajadas y ante todo mostramos una actitud abierta.

Con estos conceptos desarrollamos una investigación exploratoria en el Banco de Bogotá oficina San Antonio de Prado, tratando de presentar una propuesta para mejorar los procesos de comunicación interna, basados en comunicación asertiva.

## INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa está compuesta por una infinidad de procesos, procedimientos, actividades y tareas; y en ningún caso se puede decir que unas son más importantes que otras, pues la falta de cualquiera de ellas en la telaraña administrativa ocasionaría caos y descontrol en la organización. Sin embargo, todos los autores coinciden en que la comunicación efectiva es fundamental para el éxito de todas estas actividades, ya que un buen diseño sin un buen conocimiento por parte de quien lo aplique o sin aceptación del mismo, no es más letra muerta. En este sentido las organizaciones deben hacer grandes esfuerzos e invertir importantes recursos para que las ideas e informaciones fluyan según lo planeado hacia y desde todos los rincones la organización.

Dentro de la planeación estratégica o planeación a largo plazo, como se le quiera llamar, se fijan unas metas y objetivos, tanto para la organización, como para las áreas que la componen. Estas deben ser transmitidas al personal y es ahí donde surge la necesidad de una estrategia de comunicación interna, la cual debe integrar diferentes aspectos de la comunicación, para que dicha estrategia quede bien estructurada. Dentro de las diferentes áreas a tener en cuenta están la comunicación efectiva, los medios de dispersión o propagación, los sistemas de retroalimentación, y por sobre todo los individuos con sus singularidades. Dado que el éxito de esta estrategia depende en gran medida de las relaciones interpersonales, cobra vital importancia la comunicación asertiva organizacional, motivo por el cual se decide tomar este tema como elemento de estudio para esta monografía.

El Banco de Bogotá tiene como política garantizar que sus funcionarios adopten e interioricen los valores del Banco, y de esta manera puedan ser transmitidos eficazmente a los usuarios, pero esto sólo será posible si dentro de la gestión comunicativa del Banco está presente la comunicación asertiva. Debido a esto el



objetivo de esta monografía es comparar la teoría con la realidad del Banco, llevando a cabo una investigación exploratoria desde la comunicación organizacional, planeación organizacional, hasta la comunicación del día a día de la oficina del Banco de Bogotá San Antonio de Prado.

## **1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LO QUE EL ADMINISTRADOR DEBE HACER**

En esta monografía se hará un análisis de la situación actual de Banco de Bogotá en cuanto a su comunicación asertiva, por lo mismo es impórtateme conocer la historia del mismo.

El Banco de Bogotá inició labores el 15 de noviembre de 1870 como primera institución financiera creada en el país, con un capital de \$500.000 y con la facultad de emitir billetes. El Banco se fortaleció y extendió su ámbito geográfico, gracias a la fusión con otros bancos regionales, que hasta 1928 fueron: Banco del Huila, Banco Social del Tolima, Banco del Cauca, Banco Santander, Banco Republicano, Banco de Pamplona, Banco Central, Nuevo Banco de Boyacá y el Banco de Pereira. En 1938, el Banco de Bogotá funda los Almacenes Generales de Depósito S.A., ALMAVIVA, compañía precursora en este tipo de negocios en el país. En 1945, el Banco cumplió sus primeros 75 años de existencia, aumentando su capital mediante la emisión de 153.000 acciones. Para 1947 la institución poseía 105 sucursales. En 1959, se inaugura la nueva sede de la Dirección General y simultáneamente el Banco incorpora una más de sus compañías filiales, la Corporación Financiera Colombiana, a través de la cual inició sus inversiones en empresas del sector real de mediano y gran tamaño. En 1967, contando con 214 oficinas en el país, estableció una oficina en Panamá, siendo así el primer banco colombiano en tener operaciones en el exterior. Esta oficina en 1970 fue convertida en filial.

A finales de 1998 el Banco de Bogotá compró el 24.95% de las acciones en circulación en la Corporación Financiera de los Andes (CORFIANDES) y la Corporación Financiera Colombiana adquirió el 98.98% de la Corporación Financiera Santander (CORFISANTANDER); posteriormente en febrero la Corporación Financiera Colombiana se fusionó respectivamente con

INDUFINANCIERA y en marzo con CORFIANDES y CORFISANTANDER. A su vez, en 1998 adquirió el 27.87% de la Corporación de Ahorro y Vivienda LAS VILLAS, la cual se fusionó en el mes de enero del año 2000 con la Corporación de Ahorro y Vivienda AHORRAMAS, cambiando su denominación por AV VILLAS.

Actualmente, el Banco de Bogotá hace parte del Grupo AVAL, sociedad holding que representa al grupo financiero más importante de Colombia. El Banco de Bogotá cuenta con más de 540 oficinas en todo el país, cubriendo la totalidad del territorio nacional. Adicionalmente, dispone de un completo portafolio de servicios electrónicos y de un dinámico portal [www.bancodebogota.com](http://www.bancodebogota.com) que le permite ofrecer sus servicios las 24 horas del día, todos los días del año, desde cualquier lugar. Además, gracias a los convenios con bancos corresponsales en todo el mundo y a sus filiales en Panamá, Nassau, Miami y Nueva York, el Banco de Bogotá desarrolla operaciones internacionales a nivel mundial.

Siempre se ha insistido en que una de las mayores competencias que debe tener desarrollada un buen administrador es la competencia del liderazgo, esta no solo se utiliza para convocar masas alrededor de una idea, es más esta es una de las peores formas de usar el liderazgo, además debe ser utilizada para captar información, medirla o evaluarla y saber entregarla a su equipo de trabajo para que esta apoye la consecución de objetivos y el cumplimiento de metas. El liderazgo también debe cubrir el campo de la escucha...un líder escucha a cada uno de los integrantes de su equipo o a su equipo en conjunto y logra alinear los objetivos personales, con los objetivos organizacionales y así alcanza el cumplimiento de aquellos con el cumplimiento de estos. Utilizar de manera correcta la comunicación asertiva se convierte entonces en una herramienta obligada y poderosa del liderazgo y por ende de la administración. Comunicarse de manera asertiva permite transmitir nuestras necesidades y deseos de una manera objetiva sin hacer sentir mal a los demás y a su vez permite que cuando

los demás nos comunican de manera clara y objetiva sus necesidades y deseos, podamos evaluarlos sin prejuicios y sin menoscabo de nuestra personalidad.

Dentro de toda empresa existe una comunicación que se compone de mensajes e ideas que proyectan la forma de pensar de cada una de las personas, tanto de manera individual como colectiva. Esta comunicación es dirigida a clientes internos y externos, afectando de manera positiva o negativa la imagen de la organización.

El administrador o el director de la unidad de trabajo es el responsable de mantener las redes de comunicación efectiva por lo que debe tener en mente ciertos aspectos a tratar, tal como:

- Utilizar canales adecuados para transmitir mensajes.
- Comprender que con buena comunicación cada empleado logrará entender su papel dentro de la unidad de trabajo y se motivará para realizarlo mejor.
- Escuchar los intereses de todos.
- Aprender y aceptar nuevas ideas y recomendaciones. La eficiencia de un grupo depende de cuán satisfactoria sea la comunicación.
- La existencia de un buen flujo de información e ideas, disminuye el surgimiento de problemas.
- Mantener a los empleados informados acerca de decisiones y acciones que toma la administración crea en los individuos un sentido de pertenencia y alta motivación.

Una buena estrategia organizacional debe subrayar la importancia, tanto de la comunicación individual como de la comunicación grupal, entre líderes, directivos y trabajadores. Es así como la comunicación en una organización depende menos de los cargos, jerarquías y mandatos y por el contrario demanda de una participación activa, motivada y comprometida, con el objetivo de lograr una mayor colaboración en todos los niveles de la organización, minimizando y resolviendo los conflictos y controversias propias y naturales de toda empresa, especialmente en aquellas con estructuras jerárquicas tradicionales. Cuando la comunicación organizacional es asertiva, todos los colaboradores se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, rinden más, se genera un ambiente de confianza propicio para la innovación, redundando todo esto en ventajas competitivas para la empresa, adaptándola mejor para los cambios bruscos de los mercados.

## **1.1 EL SER HUMANO**

Permitir la participación de las personas en los procesos de toma de decisión, es quizás una de las experiencias más motivadoras y exigente en el campo de las relaciones organizacionales y humanas, pero esta actividad requiere brindarles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse las tareas; sin embargo la clave para que este proceso sea exitoso, radica en que la comunicación fluya tanto en forma descendente como ascendente y los directivos tienen que estar altamente comprometidos, pues deben participar en los grupos de reflexión y solución de conflictos, deben tener también la facultad de guiar sus colaboradores hacia la consecución de objetivos precisos, sin desviarse en logros o necesidades individuales. A esta característica la llamamos enfoque.

La comunicación es la base para la coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la organización, pero esto no es posible si no logramos el desarrollo humano individual, máximo si todos coincidimos en que el ser

humano es el recurso más valioso para toda organización; sin embargo, este desarrollo no es posible si permanecemos mental, social o físicamente aislados. El éxito de cada uno de los grandes líderes de la humanidad es precisamente haber logrado proyectarse al mundo, comunicando una gran cantidad de ideas y alimentándose con las que le fueron comunicadas, ya que la comunicación es un proceso continuo y dinámico formado por una serie de acontecimientos e ideas variados y en continua interacción. La esencia de una comunicación eficaz es la respuesta comprensiva a esta serie de variables, por tanto, la comunicación no es una transmisión de información de un individuo a otro, más bien es una transacción clarificada y negociada ya que puede estar influenciada por numerosas variables.

Es pertinente recordar que cada persona es diferente y que estas diferencias no son producto de la voluntad de ella, sino que son el resultado del ambiente familiar, las culturas, la personalidad, habilidades, gustos y expectativas. Antes de desarrollar una estrategia de comunicación organizacional, se debe profundizar en el desarrollo humano y verificar que cada fase de la estrategia, este en concordancia con las variables existentes en el personal que interactuara con dicha estrategia.

## **1.2 COMUNICACIÓN DESCENDENTE**

La comunicación interna siempre ha existido en todo tipo de organizaciones, pero es verdaderamente desarrollada como ventaja competitiva en aquellas organizaciones preocupadas por la calidad y que quieren ser calificadas como excelentes. Esta es considerada como una herramienta de gestión y según algunos autores, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas (Kreps, 1990).

La comunicación descendente es llamada también comunicación formal, ya que el objetivo de la misma es transmitir mensajes a través de los canales formales de la organización plasmados en el organigrama. Su utilidad principal es la de emitir directrices de un superior a sus subordinados. Esta ayudará a transmitir las políticas, objetivos, metas, normas y reglamentos; esto se realiza a través de memorandos, informes, folletos, revistas, carteleras e intranet, entre otras; siempre teniendo en cuenta que en toda organización coexisten dos aspectos fundamentales en la comunicación: una organización funcional y una organización jerárquica, las cuales generalmente no coinciden en sus canales, por lo cual una adecuada estrategia en este sentido, tendrá que especificar muy bien por cuales canales planea que fluirá mejor la información, según los objetivos de la misma.

Esta comunicación le dará sentido o enfoque a las labores de cada oficio, orienta a los empleados, suministra información importante y ayuda a resolver dudas, es el enlace entre los diferentes niveles jerárquicos de la estructura formal. Tiene la desventaja de que no estimula la creatividad y la innovación.

### **1.3 COMUNICACIÓN ASCENDENTE**

Es aquella que fluye desde la base de la organización hasta los altos niveles directivos y su recorrido es justamente el contrario a la comunicación descendente, este tipo de comunicación suministra información de los colaboradores; establece un camino de oportunidad para recibir quejas, sugerencias, opiniones y lo más importante, sirve para recibir ideas para mejorar procesos y operaciones.

Este tipo de comunicación tan o incluso más importante que la comunicación descendente puesto que, entre otras cosas, permite evidenciar cual ha sido la efectividad de esta última y permite también recibir retroalimentación desde todos los puntos de la organización, retroalimentación que debe ser tomada en cuenta

para el diseño de la estrategia organizacional. Por medio de ella se puede también conocer el clima organizacional y es muy valiosa para integrar los colaboradores con la alta dirección. Se ejecuta a través de programas como canales directos a gerencia, programa de puertas abiertas, reuniones de grupo, sugerencias, encuestas, diálogo y entrevistas.

Si no existe una vinculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación. (Kreps, 1990) explica que los individuos que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía son a menudo los mejor informados para la toma de decisiones.

Frecuentemente los canales de comunicación ascendente no están suficientemente desarrollados, lo cual ocasiona graves problemas de comunicación interna. Esto aunado al inconveniente generado por la parcialidad de los mensajes que ascienden, ya que generalmente los colaboradores solo dejan llegar, a sus jefes, información que ellos consideran será del agrado de dichos jefes, eliminando aquella información que creen molestará a sus superiores.

Con el objetivo de lograr una correcta comunicación, la alta dirección debe resaltar la importancia de recibir información altamente precisa, no debe premiar la información positiva, esto creará una dinámica donde ascienda tanto retroalimentaciones positivas como negativas.

Dentro de las principales ventajas de la comunicación ascendente podemos contar con el buen ambiente que se genera para la creatividad y la innovación, pero también tiene sus riesgos, entre los cuales están: excesivo control por parte de la dirección y que algún directivo enfurezca por alguna retroalimentación negativa.



De lo anterior y según la investigación exploratoria realizada, se puede concluir que el tipo de comunicación existente en el Banco de Bogotá sucursal San Antonio de Prado es mayormente descendente. En general la comunicación que llega a los funcionarios tiene que ver con metas, objetivos, resultados anteriores y lanzamiento de campañas; todos estos sin que tenga mayor participación el funcionario. Esta es la mayor debilidad que tiene este modelo de comunicación en el banco y es que no hay un ambiente propicio para que los funcionarios de las sedes y mucho menos los clientes, puedan retroalimentar las campañas o las áreas que las diseñan, perdiendo una gran oportunidad de conocer lo que el cliente quiere de primera mano.

En este trabajo se pudo notar que las campañas obedecen mas a apoyar las metas que tiene el banco con menor cumplimiento, cuando también debería explotar las ventajas que tenga en determinado momento y capitalizar aquello que los clientes quieren y que el banco les puede dar.

#### **1.4 COMUNICACIÓN GERENCIAL**

La función gerencial de una organización, entendida como un espacio de convivencia donde se toman decisiones de estrategia, se asignan recursos, se afrontan crisis y se gestionan recursos humanos, debe contemplar como prioritarios los acuerdos o consensos para respetar los derechos de sus integrantes y cumplir la responsabilidad social de la entidad en su contexto. En este marco de relación deben tenerse en cuenta los aspectos subjetivos de los procesos sociales, entre los que destacan la motivación y satisfacción de sus integrantes.

En este contexto es deber de la gerencia velar porque las estrategias de comunicación respeten las diferencias de cada persona, valore el conocimiento de cada uno, aprecie las retroalimentaciones tanto negativas como positivas, lleguen

a cada rincón de la empresa y que a su vez pueda haber participación desde esos mismos rincones.

## **1.5 COMUNICACIÓN A LOS EMPLEADOS**

El comportamiento organizacional, en su estudio, involucra una serie de factores interdisciplinarios, entre los cuales se encuentran las actitudes, la motivación y la comunicación.

Las actitudes se refieren a las predisposiciones o “prejuicios”, si se pueden llamar así, que tiene una persona antes, durante y después de ejecutar una tarea, ya sea física o mental.

La motivación se refiere a los factores que impulsan y desarrollan el comportamiento del ser humano, también es el motor que sirve para desarrollar el esfuerzo necesario en el cumplimiento de objetivos o consecución de metas o para cambiar actitudes y comportamientos.

La comunicación asertiva es supremamente importante para la transformación del comportamiento organizacional y se considera crítica para la consecución de la motivación de los colaboradores y su satisfacción en el trabajo. Todo gerente necesita información ágil y oportuna, debe ser fuente recurrente de resolución de dudas e inquietudes; esto no quiere decir que tiene que ser una “biblioteca andante” o un “supergenio” pero ante una duda de alguno de sus colaboradores, este debe tener la capacidad de responder adecuadamente o de saber dónde se encuentra esa respuesta.

En el Banco de Bogotá sucursal San Antonio de Prado la comunicación asertiva debe ser una herramienta no solo para comunicar metas, debe ser usada un poco más para escuchar con respeto a cada uno de los funcionarios y clientes. Si esto

se hace se pueden conocer las metas y objetivos de cada persona y así buscar la forma de que estos puedan estar alineados con los del Banco. Si conocemos las competencias y expectativas de nuestro equipo de trabajo podemos desarrollar mucho más fácil un plan de trabajo con esa persona, de manera que sea más productiva en el área donde es más competente y a la vez cumpla sus expectativas.

Dar respuestas claras, saber decir no y conservar la compostura en cualquier situación, generan la confianza suficiente para que la comunicación entre directivos y empleados fluya con total tranquilidad.

## **1.6 VALORES DEL BANCO**

Como se ha insistido en el desarrollo de esta monografía uno de los fines de la comunicación organizacional, y más específicamente la comunicación interna es transmitir a todos los niveles de la organización su planeación estratégica o planeación a largo plazo y de esta manera el logro de objetivos y el cumplimiento de las metas, bajo premisas de integración, trabajo en equipo y alta motivación, logradas sólo a partir de una correcta implementación de estrategias de comunicación asertiva. Por este motivo cobra vital importancia la cultura organizacional, concepto constituido por un conjunto de valores, creencias y patrones de comportamiento que diferencian una organización de otra.

En este contexto, los valores son el eje integrador de la cultura organizacional, ya que están basados en las creencias de la alta dirección. Al priorizar estos valores se generan unos patrones de referencia que enmarcan los comportamientos de toda la organización, y de esta manera logrando la cultura organizacional de la compañía.

Los valores generalmente son tomados a la ligera y muchos miembros de las organizaciones creen que son simples declaraciones desintegradas y desacopladas de la estrategia gerencial, es más en muchas organizaciones ni siquiera son tomadas en cuenta para afrontar los cambios de mercado o situaciones coyunturales que sacuden las bases de la compañía, pero si es analizado a fondo los valores estructuran la forma en que se piensa una compañía a sí misma, y por ello deberían ser la base para el diseño y la aplicación de cualquier estrategia corporativa, y la comunicación y entendimiento de cada uno de estos valores a todos los niveles de la organización, debería ser prioridad dentro de la gestión administrativa de cada directivo de la organización.

Los valores organizacionales deben ser las convicciones que todos los miembros de la compañía tienen acerca de la forma de desempeñar su trabajo y el resultado que este debe arrojar según las expectativas de las partes interesadas. Así los valores sirven como marco de referencia para tomar decisiones, para dirimir conflictos, para diseñar planes de desarrollo y proyectos de mejora y en general para lograr el desarrollo organizacional y con este el desarrollo de todos los individuos. Es por esto que la estrategia de comunicación de la divulgación de los valores de la compañía, no puede estar sólo constituida por carteles, boletines o una intranet, sino que por el contrario debe ser una política estructurada, que tome en cuenta las diferencias y creencias de cada persona, sus motivación y compromiso y la capacidad que tenga de aprendizaje y de cambio de comportamientos.

De acuerdo a lo anterior, la mejor herramienta para llevar a cabo este propósito es la gestión por procesos en la comunicación interna, ya que está integra todas las áreas de la organización y estudia cada uno de los componentes de un proceso, teniendo muy en cuenta la interacción de cada individuo con dichos procesos, de no ser así, es decir de no estudiar muy bien la disposición que tienen las personas

hacia la adopción de los valores de la compañía, ninguna estrategia comunicación por bonita que sea no logrará este objetivo.

**1.6.1 Valores del banco de Bogotá.** El Banco de Bogotá, busca permanentemente proyectar una imagen que trasmita confianza, tanto a sus clientes internos, como a sus clientes externos; y en esta búsqueda fortalece frecuentemente su sistema de valores. Los valores del Banco son los siguientes.

**Compromiso.** En el Banco de Bogotá Oficina San Antonio de Prado estamos comprometidos porque conocemos el negocio, asesoramos eficientemente a nuestros clientes, optimizamos nuestros recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; somos respetuosos y abiertos a otras ideas y siempre estamos disponibles para atender a quienes requieren de nuestro tiempo y conocimiento.

**Eficiencia.** Porque en el Banco de Bogotá Oficina San Antonio de Prado, sabemos cómo utilizar de manera óptima todos los recursos que tenemos para lograr las metas propuestas, lo cual aseguramos con la experiencia de nuestra gente y de nuestro Banco.

**Honestidad.** Porque en el Banco de Bogotá Oficina San Antonio de Prado, actuamos de manera ética y responsable, generando seguridad y confianza en nuestros clientes y asegurando al cumplimiento de nuestros logros laborales y personales.

**Liderazgo.** Porque en el Banco de Bogotá Oficina San Antonio de Prado, nos esforzamos por prepararnos para orientar, estimular y formar responsablemente a nuestros colaboradores hacia las ventas, el servicio y el logro, para ser la opción número uno de nuestros clientes.

**Respeto.** Porque en el banco de Bogotá Oficina San Antonio de Prado, nos valoramos como personas y nos aceptamos unos a otros en nuestra integridad, entendemos las diferencias e individualidades para que se traduzcan en comprensión y tolerancia en nuestras relaciones interpersonales.

**Servicio.** Porque en el Banco de Bogotá Oficina San Antonio de Prado, sabemos que servir es un principio de vida y consecuentemente mostramos actitud de disponibilidad y amabilidad para quien requiere de nuestro trabajo, asesoría o colaboración.

**La Productividad.** Es el resultado que obtiene la empresa y su personal al trabajar con calidad, e incluye además de las legítimas utilidades a que puedan aspirar como resultado de su esfuerzo, un mejoramiento en sus condiciones de vida, lo que constituye la medida real de este logro y el impacto que produce sus operaciones en la sociedad a la que sirven.

**Productividad y calidad.** Sólo cuando la productividad y la calidad se consideran en forma conjunta es factible alcanzar una mayor competitividad. Se argumenta que un programa destinado a mejorar la calidad provoca perturbaciones y retrasos que redundan en una menor producción. Aun cuando esto pueda ser cierto en el corto plazo, en realidad no ocurre así en un lapso de tiempo más largo. Este argumento no es válido cuando se toman en cuenta los costos asociados a una mala calidad.

W. Edwards Deming, plantea que existe una relación positiva entre la calidad y la productividad, basándose en observaciones sobre el modo en que se merma la productividad a causa de los defectos, las rectificaciones y los desperdicios a los que da lugar la mala calidad, en la cual cualquier mejoramiento de ésta, permitirá reducir los defectos, y por ende mejorar la productividad. No obstante, no se puede dar argumento de mejoramiento de la calidad basado solamente en la

reducción del volumen de producción, en la eliminación de fallas y defectos, pues tal argumento sería muy simplista. Ahora, si bien la tecnología es un factor importante en la productividad, sería un error atribuir a ésta como la única respuesta para el mejoramiento de la calidad y la productividad. En esta parte, lo que se necesita no es la sustitución de mano de obra, sino el mejoramiento de los procesos. De hecho, mucha gente concibe la tecnología como automatización y mecanización, pero en realidad, la tecnología incluye métodos para mejorar los procesos, con el fin de mejorar la relación entre productos e insumos.

El solo hecho de centrarse en tecnología, automatización y en máquinas implicará requerir tiempo y dinero, y estos dos factores son escasos. En cambio, los sistemas de administración consumen pequeñas cantidades de tiempo y dinero, y pueden ser igualmente eficaces o aún más.

Si reunimos todos los elementos de este capítulo en cuanto a el ser humano, la comunicación y sus formas, la comunicación a los empleados y los valores del Banco de Bogotá, encontramos fácilmente que lo que el administrador debe hacer en el Banco de Bogotá oficina San Antonio de Prado es implementar un programa donde utilice la comunicación descendente para informar las metas del banco, la comunicación ascendente para retroalimentar los procesos y así cada administrador pueda comunicar a sus superiores las ideas de todo el personal, escuchar a su equipo de trabajo para lograr el desarrollo de todo su potencial y la satisfacción en el trabajo y escuchar a los clientes para capitalizar sus deseos y expectativas. Esto se puede lograr implementando herramientas sencillas como los círculos de calidad o comités de gerencia, donde todos puedan tener oportunidad de participación y donde se utilice la comunicación asertiva, más que para comunicar adecuadamente lo que el banco quiere de las personas, utilizarla para mejorar el desempeño y la motivación de todo el equipo.

## 2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTION POR PROCESOS

“Fernández Collado, define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.<sup>1</sup>

Podemos observar, en todos los enunciados, definiciones y escritos, la comunicación, cumple un papel fundamental en el logro de objetivos y alcance de metas, ya que es un ente integrador de todos los sistemas y subsistemas de una organización. La relevancia de dicha comunicación en entidades bancarias es invaluable, ya que el logro de objetivos y metas, es el día a día de sus operaciones y la supervivencia de sus directivos y empleados, depende directamente de esto.

Como es sabido, una de las principales funciones de la Gerencia es propender por alcanzar las metas y objetivos de la organización que dirige, en este marco la Gerencia y la Comunicación Interna, deben ir de la mano. Las formas de gestión participativa y la comunicación transparente, hacen crecer y desarrollarse a las organizaciones y a sus integrantes en un clima laboral favorable. (Francisco Marín Calahorro).

Un proceso es una secuencia organizada y lógica de actividades que propende porque el producto o servicio que sale del mismo, tenga más valor que el que

---

<sup>1</sup> RODRIGUEZ GUERRA, Ingrid. Comunicación organizacional: Teorías y puntos de vista. [En línea]. 2005. [Consultado el 25 de Febrero de 2011]. Disponible en <<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>>



entro y a su vez cumpla con las expectativas de los usuarios. En este enfoque una organización es un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen con la satisfacción de sus usuarios, tanto interno como externo.

La gestión por procesos es un sistema de gestión organizacional, basado en criterios de Calidad Total, en el cual la atención se centra en los resultados de los procesos, los cuales, por otra parte, son objeto de simplificación y mejora continua.

## **2.1 GERENCIA Y COMUNICACIÓN INTERNA**

Estos dos conceptos que aparentemente son tan obvios y congruentes en realidad no han sido siempre así, en muchas organizaciones la comunicación interna no es una política de la organización o una herramienta participe en la gestión gerencial, si no que más bien es tomada como un área, ubicada generalmente en un rincón del espacio administrativo, dirigida por un practicante encargado(a) de hacer una cartelera o un boletín; más grave aún son aquellas organizaciones que ante una duda o inquietud de un colaborador hacia un Gerente, este último responde cosas como “no me traiga problemas, tráigame soluciones” frases que en ningún caso generan confianza para comunicaciones asertivas.

Tomando la comunicación interna como aquellas actividades encaminadas a mantener las buenas relaciones entre los miembros de una organización por medio de mensajes transmitidos por los diferentes medios de comunicación, con el objetivo de estimular la comunicación, unión, trabajo en equipo, motivación y así alcanzar las metas de la organización, nos queda claro que esta actividad debe hacer parte de la estrategia de la compañía y que además debe estar manejada o dirigida por la alta gerencia, logrando con ella el cumplimiento de todos sus objetivos. Como mencionamos anteriormente, la Gerencia y la comunicación interna tienen que ir de la mano.

## **2.2 ACCIONES, RELACIONES Y OBJETIVOS**

La comunicación interna integra una gran cantidad de procesos informativos o acciones comunicativas, que se producen al interior de la organización, pasando por todos los niveles de la misma, pero siempre enfocada en la consecución o logro de los objetivos de dicha organización.

Existen varias clases de comunicación interna, pero las más comunes son la comunicación interna formal y la comunicación interna informal. La comunicación interna formal, está basada en la estructura jerárquica de la empresa, respetando determinada normatividad previamente establecida; mientras que la comunicación interna informal, se basa más en las relaciones interpersonales, fluye de una manera más espontánea y no necesariamente utiliza los canales jerárquicos tradicionales, es más, podemos decir que la comunicación interna informal es más horizontal, difiriendo en gran medida de la descendente y la ascendente, sobre todo porque integra, generalmente, niveles similares de diferentes áreas o departamentos. Es por esto que la comunicación asertiva es tan importante cuando se diseña una estrategia enfocada en transmitir informaciones, solicitar algo que se desea se haga, mejorar los niveles de productividad o mejorar cualquier otro estándar, pero siempre respetando la opinión de todos los interlocutores. Según Francisco Martín Calahorro, los objetivos pueden ser múltiples y por importancia pueden medirse en:

- Implicar a los componentes de la organización en el desarrollo estratégico de la misma, mediante la potenciación del sentido de pertenencia, implicación en el logro de objetivos e identificación personal con los valores institucionales.
- Impulsar un cambio hacia la creación de una cultura de competitividad, mejorando la atención en las relaciones con el público externo.

- Mejorar la imagen de la organización, a través de la propia valoración de la autoimagen personal.
- Conseguir un buen clima laboral.
- Consolidar un estilo gerencial basado en la sinergia del trabajo en equipo.

### **2.3 GESTION POR PROCESOS Y COMUNICACION**

La gestión por procesos está enfocada sobre todo a la mejora continua, se puede utilizar como herramienta de gestión de toda una organización o solo a determinados sistemas, en el caso de este trabajo el enfoque es solo para la comunicación interna y subsecuentemente para la comunicación asertiva. En este sentido, la gestión por procesos permite priorizar las intervenciones o procesos de mejora, evidencia debilidades y fortalezas del sistema de comunicación interna, determina que procesos se deben rediseñar, asigna responsables y fechas de entrega, aumenta la capacidad del sistema para crear valor y sobre todo crea un ambiente favorable para la implementación y mantenimiento de mejoras.

La gestión por procesos es fundamental cuando se quiere implementar la comunicación ascendente, pues evidencia donde hay barreras que impiden que la información pertinente suba a las altas directivas, también estudia que tipo de información llega y si esta es transparente o fue maquillada en algún proceso.

Con respecto a la comunicación asertiva, que como vimos anteriormente está basada en relaciones interpersonales, la gestión por procesos tiene alta relevancia, pues es la mejor herramienta para equilibrar las cargas de trabajo entre áreas, elimina o modifica procesos que generen conflicto, elimina procesos que no agreguen valor y en general mejora el ambiente laboral, sin descuidar la primicia del logro de los objetivos organizacionales. Es más sin comunicación

asertiva la gestión por procesos no se puede llevar a cabo y a su vez la gestión por procesos potencializa la comunicación asertiva y por ende la comunicación interna.

Si se toman como base la concepción de la empresa como un sistema de procesos interrelacionados y orientados a la satisfacción de las necesidades de sus clientes (Riveira y Mataix, 2004), se ven potenciados los cambios en las formas de gestión de funcional a procesos.<sup>2</sup>

Así pues, la gestión por procesos es una forma diferente de la clásica funcional, que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional. Por lo tanto, es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una “entrada” para conseguir un resultado, y una “salida” que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Se habla de procesos cuando se dan las siguientes condiciones:

- Se pueden describir las entradas y las salidas.
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Son capaces de cruzar horizontal o verticalmente la organización.

---

<sup>2</sup> NÚÑEZ GUERRERO, Yilsy M. RODRÍGUEZ MONROY, Carlos. ARANCIBIA, Sergio. Modelo de gestión por procesos para la comunicación organizacional como recurso intangible en instituciones de educación superior. [En línea]. 2010. [Consultado el 2 de febrero de 2011]. Disponible en <[http://cybertesis.urp.edu.pe/ponencias/LACCEI\\_2010/Papers/Papers\\_pdf/UM053\\_Nunez.pdf](http://cybertesis.urp.edu.pe/ponencias/LACCEI_2010/Papers/Papers_pdf/UM053_Nunez.pdf)>

- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios, es decir se refieren al ¿Qué? y no al ¿Cómo?
- El proceso debe ser comprendido fácilmente por cualquier persona en la organización.
- Debe ser susceptible de descomponerse fácilmente en actividades o tareas.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente a los componentes y actividades del mismo.

Este tipo de modelado utiliza el conjunto interrelacionado de procesos de manera que estos se desarrollen de forma coordinada para mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización.

A partir de lo anterior se muestran a continuación los pasos para desarrollar la comunicación organizacional mediante un enfoque de gestión por procesos.

- Definición de la misión y factores críticos de éxito: la misión es de vital importancia, pues es la que dicta la pauta en cuanto a ¿qué hacer?, ¿para quién se va a hacer?, ¿cómo se va a hacer?, con el fin de tener claro los clientes internos y externos y sus necesidades. Los factores críticos son los encargados de posibilitar el logro del objetivo final que se persigue por lo que se deben definir con propiedad. Para el caso del Banco de Bogotá oficina San Antonio de Prado, debemos tomar como base la misión general del banco y redactar con base en esta una para la oficina en mención, esta debe tener los elementos clave aplicables la ubicación de la oficina, tratando de potencializar las ventajas competitivas que tenga el banco en dicha localidad.

Redactar la misión no debe ser tarea de la Gerente de la oficina, más bien debe ser el fruto de la participación de todos los funcionarios de la oficina, incluido el personal de servicios generales y seguridad, pues este personal tiene información de primera mano con respecto a los clientes que puede ser de gran utilidad para el banco. Esto puede ser producto de un círculo de calidad o de un comité de gerencia, herramientas mencionadas anteriormente; acá la gran función de la gerente es alinear y sintetizar todas las ideas, en línea con la misión general del banco.

- Definición y clasificación de procesos-relaciones. En este paso se procede a definir y clasificar los procesos ubicándolos en el rango de proceso estratégicos, referidos a orientar cumplimiento de la filosofía de gestión y objetivos estratégicos, procesos claves, que son la razón de ser... , procesos de apoyo, los que se encargan de apoyar a los procesos claves de manera tal que se facilite su logro. En el Banco de Bogotá oficina San Antonio de Prado esto se puede hacer construyendo un mapa de procesos, donde de muestra de manera gráfica los procesos que forman parte de las actividades que se quieren gestionar y las relaciones entre cada de uno de estos procesos.
- Descripción de los procesos, para realizar la descripción detallada de los procesos se requiere de un análisis de las entradas, salidas y transformaciones derivadas del proceso que se pretende describir, con el fin de mostrar los elementos básicos que lo componen, así como también tener claras las responsabilidades, relaciones y parámetros de funcionamiento que contribuyen a llevar un control de cada proceso con el objeto de alcanzar los factores críticos de éxito. Para hacer esto en el Banco de Bogotá oficina San Antonio de Prado, se puede utilizar la herramienta de caracterización de procesos y cuando esta se desarrolle entonces hacer el diagrama de flujo para cada proceso.

La implementación de gestión por procesos en la comunicación no requiere de una gran estructura, pero si requiere el compromiso de las áreas directivas, para que los planes de mejora sean atendidos por toda la organización, eso sí, no puede ser un proceso impositivo, porque el resultado será contrario al objetivo buscado y solo creará resistencia al cambio.

Los pasos a seguir para implementar esta metodología en el Banco de Bogotá sucursal San Antonio de Prado deben ser los siguientes:

- Evaluar la imagen o proyección que la comunicación interna busca difundir entre sus clientes internos y externos. Después de que en el Banco de Bogotá oficina de San Antonio de Prado se defina la misión se procede a definir la imagen que desea proyectar, esto se puede hacer con los círculos de calidad o comités de gerencia, técnicas mencionadas anteriormente.
- Verificar la imagen o proyección, del punto anterior, que realmente tienen las personas en su mente; esto se recomienda hacer con una encuesta.
- Priorizar los procesos, esto se hace según el aporte que cada proceso haga con respecto al cumplimiento de la misión.
- Rediseñar los procesos susceptibles a mejora.
- Eliminar los procesos que no agreguen valor.
- Estudiar los flujos de información y simplificarlos.
- Enfocar los procesos en los usuarios, esto aumentará la satisfacción de los mismos.

- Diseñar los planes de mejora, con su responsable y fecha de entrega.
- Buscar retroalimentación del programa de mejora después de implementado.
- Realizar los ajustes necesarios hasta cumplir los objetivos.

Todas estas actividades se pueden desarrollar por medio de los círculos de calidad o los comités de gerencia.

**Nota:** cuando se habla de procesos, solo nos referimos a los procesos de comunicación interna.



### **3. ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LA ENCUESTA REALIZADA EN EL BANCO DE BOGOTÁ OFICINA SAN ANTONIO DE PRADO SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA**

En el desarrollo de la monografía se quiere corroborar que tanto se aplica realmente, de la teoría comunicacional y de la comunicación asertiva en el Banco de Bogotá oficina San Antonio de Prado, para esto fue necesario entrevistar directamente tanto a usuarios, como a funcionarios del banco, con el objetivo de obtener información de fuentes primarias y lograr verificar la concordancia, entre la proyección que el banco quiere dar y la que realmente están interiorizando los usuarios.

Debido a lo anterior, fue necesario tener fuentes que evidenciarán el planteamiento que está explícito en la propuesta de este trabajo, debido a que en resumen, un buen flujo de información e ideas disminuyen el surgimiento de problemas dentro de las dinámicas establecidas en el Banco. Del mismo modo, es indispensable demostrar, que la participación activa de los trabajadores, requiere la creación de estrategias para fortalecer una buena comunicación asertiva, con el fin de solucionar los distintos problemas existentes. También es pertinente, realizar reuniones periódicas entre empleados y directivos del Banco, con el firme propósito de proyectar la imagen correcta, a través de los mismos en la atención prestada. Con el fin de conocer las carencias y deficiencias que se dan en las relaciones interpersonales funcionario - cliente, cliente – funcionario, se obtuvo como resultado lo siguiente: De 30 personas encuestadas, 20 respondieron que NO se da con frecuencia el deterioro de las relaciones interpersonales correspondiente al 67%, y 10 personas, las cuales corresponden al 33% respondieron que Sí se da con frecuencia el deterioro de la misma. De acuerdo a estos resultados se puede notar que existe una adecuada atención de los funcionarios al momento de prestar los servicios al público en general.

**Figura 1. Los empleados cumplen las funciones al momento de prestar sus servicios**



**Figura 2. Se dá con frecuencia el deterioro de las relaciones interpersonales**



A la pregunta de ¿Los funcionarios del Banco de Bogotá Oficina San Antonio de Prado cumplen con sus funciones al momento de prestar sus servicios al cliente? 28 de los encuestados respondieron SÍ, el cual corresponde al 90%; de otro lado, 3 respondieron No, correspondiente al 10% y la opción de responder “Algunas veces” corresponde al 0%.

En este caso, hay satisfacción por parte de los clientes que utilizan el servicio que prestan los empleados, quienes están siempre abiertos a escuchar las inquietudes, sugerencias y reclamos de los mismos.

**Figura 3. Se identifican los problemas por los cuales no se da una adecuada comunicación asertiva en el momento de prestar el Servicio al cliente**



De las personas encuestadas 21 respondieron que No identifican la causa del por qué no se da comunicación asertiva correspondiente a un 70%; y 9 de los encuestados Sí identifican el problema en cuestión, correspondiente al 30%. A la opción de “CUÁLES” problemas identificaban, ninguna de las personas encuestadas dieron respuesta.

Dado lo anterior, es necesario resaltar el desconocimiento por parte de empleados y clientes, de lo que es una comunicación asertiva, por lo tanto, es indispensable abordar el tema, desde algunas falencias que se presentan en el entorno laboral, tales como: largas filas que producen en el usuario ansiedad, angustia, desespero, mal genio, que a la hora de ser atendido por el empleado, lo que resulta es una inconformidad por el servicio. Otra falencia, se debe a las inoportunas fallas en el sistema, las cuales generan un caos tanto para el empleado, como para los usuarios del servicio que ofrece el Banco de Bogotá.

Se recomienda brindar capacitación a los empleados del Banco de Bogotá San Antonio de Prado, sobre comunicación asertiva, por medio de talleres o conferencias y que este conocimiento aprendido, sea utilizado como herramienta de trabajo para evitar o resolver conflictos.

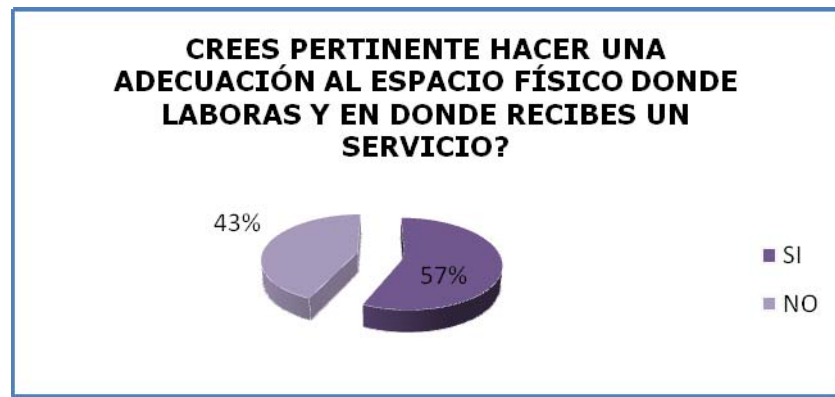
**Figura 4. Participarías en los procesos de cambios que implemente el Banco**



Los encuestados que en su mayoría corresponden a un 87%, en este caso 28 personas, están dispuestos a participar en los procesos de cambios que implemente el Banco de Bogotá Oficina San Antonio de Prado, con el fin de mejorar la calidad en la prestación del servicio. El otro 13% corresponde a los 2 encuestados que no están dispuestos a ser parte de la propuesta. En este caso, se puede observar que existe un ambiente de disposición al cambio y a la implementación de estrategias, que faciliten la prestación del servicio y el mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados.

Para lograr que todo el equipo de trabajo esté dispuesto a participar en los procesos de cambio, se recomienda brindarle mayor participación y motivación para dicha participación. Lo primero es capacitar al personal sobre lo que son los círculos de calidad y los comités de gerencia, según sea la herramienta escogida para desarrollar este programa, luego la Gerencia de la oficina debe hacer suficiente énfasis en la importancia de las ideas que todo el personal puede aportar y por último hacer todo lo posible para lograr la participación de todos.

**Figura 5. Crees pertinente hacer una adecuación al espacio físico donde laboras y recibes un servicio**



De las 30 personas encuestadas el 57% que equivale a 17, sostienen que están de acuerdo que en el Banco de Bogotá se hagan las adecuaciones pertinentes al espacio físico; mientras el 43% que corresponde a 13 personas, no cree pertinente las adecuaciones al lugar. Lo anterior deja ver que para la mayoría de los empleados y clientes es necesario que se hagan reformas en la oficina del Banco de Bogotá de San Antonio de Prado, con el fin de mejorar el servicio y ofrecer mayor comodidad a los empleados.

En las reuniones con el personal la Gerencia de esta oficina debe recoger la información acerca de las solicitudes de cambio, las ideas para mejorar el espacio físico, evaluar la conveniencia o no de los cambios y gestionar el presupuesto para ello.

**Figura 6. Razones que impiden la comunicación asertiva**



De los 30 encuestados el 87% dieron respuesta a la opción “ninguna de las anteriores”, el cual corresponde a 27 personas; y el 13% restante, que fueron 3 encuestados respondió a la opción por competencia laboral. Las otras dos opciones no obtuvieron respuesta.

Este gráfico es la evidencia de que aunque es manifiesta la existencia de una buena comunicación entre los empleados del Banco de Bogotá oficina San Antonio de Prado, hay carencia en la misma por factores generados en el campo laboral. Es en este punto donde surge la necesidad de implementar las herramientas que brinda la comunicación asertiva y por ello presentamos las propuestas descritas en el presente trabajo.

**Figura 7. Actividades recreativas que te gustaría se implementaran**



La anterior pregunta se dejó de libre opción, para que los encuestados respondieran de acuerdo a sus necesidades. No obstante, se nota con preocupación que un 70% el cual son 21 personas, optaron por no dar respuesta alguna; mientras que un 23% que corresponde a 7 personas consideran que deben de implementar capacitaciones en el personal del Banco; una persona cree que deben realizar charlas de crecimiento personal, y otra plantea que es necesario fomentar apoyo operativo en la atención al cliente.

Dado lo anterior, es necesario implementar herramientas, tales como: habilidades interpersonales para transmitir, recibir e interpretar los mensajes de manera oportuna y respetuosa con los demás y proyectar energía positiva.

Brindar una atención adecuada y oportuna a los usuarios-clientes, en donde las consultas, preguntas frecuentes, información general, resolución de problemas y asesoramiento, se brinden de forma permanente, ya que esta es una de las quejas y reclamos más frecuentes, en las personas que hacen uso de los servicios del Banco.

De este modo, lo que se busca es el fortalecimiento del sistema reglamentario, el cual se presenta como un factor que dificulta la interrelación en la comunicación

asertiva del medio laboral, como por ejemplo: Erróneamente se cree que los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) solamente sirven para controlar un sistema por medio de procesos; pero su alcance es mucho mayor: ser una poderosa herramienta para producir y ofrecer productos y servicios de calidad.

Sin embargo, es fundamental tener muy claro que en el Banco de Bogotá deben coexistir e interaccionar áreas y procesos diferentes, pues mientras uno se enfoca en la obtención de resultados económicos, de obtener mayor productividad y eficiencia en los procesos; otro, se orienta en fortalecer las relaciones sociales y personales; aunque la prioridad de esta propuesta es que, ambos procesos deben estar orientados a la consecución de un mismo producto u objetivo final.

Finalmente, la comunicación asertiva debe ser un medio de transmisión, de los valores del Banco de Bogotá, tanto para sus empleados como para sus clientes, y a su vez, debe de convertirse en el eje estructural de los diversos elementos que la componen. Para ello, es necesario aplicar las siguientes recomendaciones:

- Optimizar el rendimiento del personal que labora en el banco de Bogotá, a través de espacios de esparcimiento, los cuales permitan la interrelación del personal, y aumentar el nivel de disposición del mismo en la hora laboral. De este modo se evita que el ambiente de trabajo sea insoportable, pues lo adecuado sería lo contrario.
- No limitar el trabajo a un escritorio, pues lo anterior crea tensiones negativas en el ambiente laboral, por lo que es recomendable fortalecer “la pausa activa” en el Banco. Esta actividad ayuda a los empleados a tener un mejor desempeño en sus labores y evita accidentes laborales y congestión en la atención al cliente.



Para hacer esto en el Banco de Bogotá debemos tener en cuenta que la comunicación asertiva está determinada por la persona, el mensaje y el contexto, en este caso el mensaje es claro y son los valores del banco, la persona son los funcionarios del banco, teniendo en cuenta todo lo desarrollado en el capítulo uno del presente trabajo, donde se hace hincapié en el ser humano, su cultura, su autoestima y sus expectativas; en cuanto al contexto, se insiste en que para estos casos lo que se recomienda es la implementación de herramientas donde se logre la participación de todos, como se logra con las herramientas de círculos de calidad o comités de gerencia.

#### **4. COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL BANCO DE BOGOTA OFICINA DE SAN ANTONIO DE PRADO**

En este trabajo se ha querido explorar y describir los procesos y las relaciones de la comunicación organizacional y por ende el desarrollo de la comunicación interna, llevando la investigación exploratoria a deducir las implicaciones que tiene la comunicación asertiva, como herramienta de comunicación interna en el desarrollo de las actividades del Banco de Bogotá oficina san Antonio de Prado.

Se identifica claramente, como la comunicación no puede ser vista como un fin en sí misma, sino que tiene que ser tratada como un medio supremamente importante para la toma de decisiones, la cual en últimas es la que define el éxito o no de cualquier entidad prestadora de servicios.

“Una decisión puede definirse como la elección de una alternativa de acción entre varias posibles, para solucionar un determinado problema. Las decisiones que se presentan en el mundo empresarial suelen ser de naturaleza más bien compleja, incluyendo multitud de factores, desde los puramente técnicos y económicos hasta los problemas humanos inherentes a cualquier organización. La función directiva supone la toma de decisiones de manera continua, es decir, el proceso de elegir entre distintas formas de actuación. Tales decisiones, que están relacionadas con resultados futuros, exigen una planificación adecuada e implican consideraciones relacionadas con el riesgo y la incertidumbre, pero, en cualquier caso, suponen un proceso estructurado a través de las siguientes fases (Blanco Dopico, 1996):

- Definición del problema y de los objetivos específicos esperados.
- Planteamiento de soluciones alternativas y análisis de las consecuencias de dichas alternativas en términos de rentabilidad.
- Selección de la alternativa más favorable.

- Evaluación de resultados.

Por lo que se refiere al análisis a realizar de cada una de las alternativas, dependerá de la naturaleza de los criterios que se consideren. Aunque con gran frecuencia, los criterios no cuantitativos tienen en la práctica mayor importancia que los que lo son y deben compararse con éstos de alguna manera.”<sup>3</sup>

La principal herramienta con que cuentan los directivos para tomar decisiones es la información y esta es buena o mal dependiente del sistema de comunicación con que cuenta, en el cual un buen líder tiene por lo menos las siguientes tres funciones:

- Como detector, el líder está explorando constantemente su entorno en busca de información y recibe información privilegiada que no ha solicitado, generalmente proveniente de sus redes de contactos, tanto de la red de la estructura informal de la empresa, como de sus pares en otras organizaciones. La mayor parte de esta información llega de forma verbal.
- Como propagador, un buen líder pasa parte de su información privilegiada directamente a sus colaboradores, que de otro modo no tendrían acceso a ella.
- Como portavoz, el líder comparte su información o parte de ella con personas ajenas a su unidad, bien sea representándola, defendiéndola o promocionándola.

---

<sup>3</sup> RODRÍGUEZ PRIETO, Beatriz. Fijación de precios en el marco de la teoría de las limitaciones. [En línea]. 2004. [Consultado el 22 de Abril de 2011]. Disponible en <[www.intercostos.org/documentos/139.pdf](http://www.intercostos.org/documentos/139.pdf) >

Un líder puede tomar las decisiones pertinentes basado en estas tres funciones que se describieron anteriormente y dicha función será más sencilla si en todo este entorno está desarrollada la comunicación asertiva.

#### **4.1 COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS**

La comunicación asertiva es un elemento fundamental en todo tipo de relaciones humanas y su correcto desempeño garantiza el éxito de cada persona en cualquier rol que desempeñe. Sin embargo, es mucho más relevante cuando se desempeñan roles de prestación de servicios, ya que el éxito de los mismos está basado en percepciones y el público obtiene dichas percepciones basado en el trato que recibió en la prestación del servicio, es decir, según la asertividad y la comunicación que tuvo el prestador del servicio con su cliente.

En las entidades financieras la comunicación asertiva es mucho más vulnerable, ya que todos los servicios prestados están involucrados con dinero, ya sea provenientes o con dirección al cliente y por su naturaleza implícita el dinero tiene un carácter que sobredimensiona las expectativas de quien lo posee o quiere poseerlo, haciendo que la susceptibilidad del cliente sea mucho más alta, agigantando cualquier error que se comenta en la prestación del servicio.

En la mayoría de los países occidentales, donde el bienestar está fuertemente ligado al tema de dinero, convierte este último en parte integrante de nuestra unidad material, ya que en él se encuentran los frutos del esfuerzo de cada persona, bien sea como remuneración por trabajo o como rendimiento de inversión. Esto hace que siempre se esté prevenido o se tengan prejuicios con cualquier ente que intervenga o intermedie en el manejo del dinero, motivo por el cual la comunicación asertiva en entidades financieras pasa de ser una simple ventaja comparativa a una gran ventaja competitiva, logrando de esta manera que el servicio creado tenga valor excepcional para todo tipo de público.

Si bien el Banco Bogotá propende por el cumplimiento en sus sistemas de valores, en el cual están incluidos algunos como honestidad y servicio, se propone que para llevar a cabo un mejor proceso de comunicación asertiva hacia los clientes, se debería incluir el valor de la transparencia, ya que en algunas ocasiones se ofrece al público, no el producto que se acerque más a sus expectativas, sino aquel que aporta más en ese momento al cumplimiento de metas y objetivos de la sucursal. Por lo general aquellos productos que ya han cumplido la meta en el transcurso del mes no son ofrecidos a los usuarios, en cambio son muy impulsados aquellos que están lejanos a la meta. Esto tiene explicaciones desde el punto de vista desde el mercadeo tradicional, pero no tiene fundamento desde el punto de vista de la comunicación asertiva. Posiblemente si el banco sigue esta recomendación, en determinado momento no cumplirá las metas a corto plazo en algún producto, pero bajo este esquema seguramente creará fidelización y creará valor para la compañía y cumplirá las metas a largo plazo.

#### **4.2 INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COMUNICACIÓN ASERTIVA**

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. Dado que la buena prestación de un servicio es el resultado del desarrollo de comportamientos ante sentimientos propios y ajenos, se considera importante involucrar este tema dentro de las estrategias de desarrollo de comunicación asertiva.

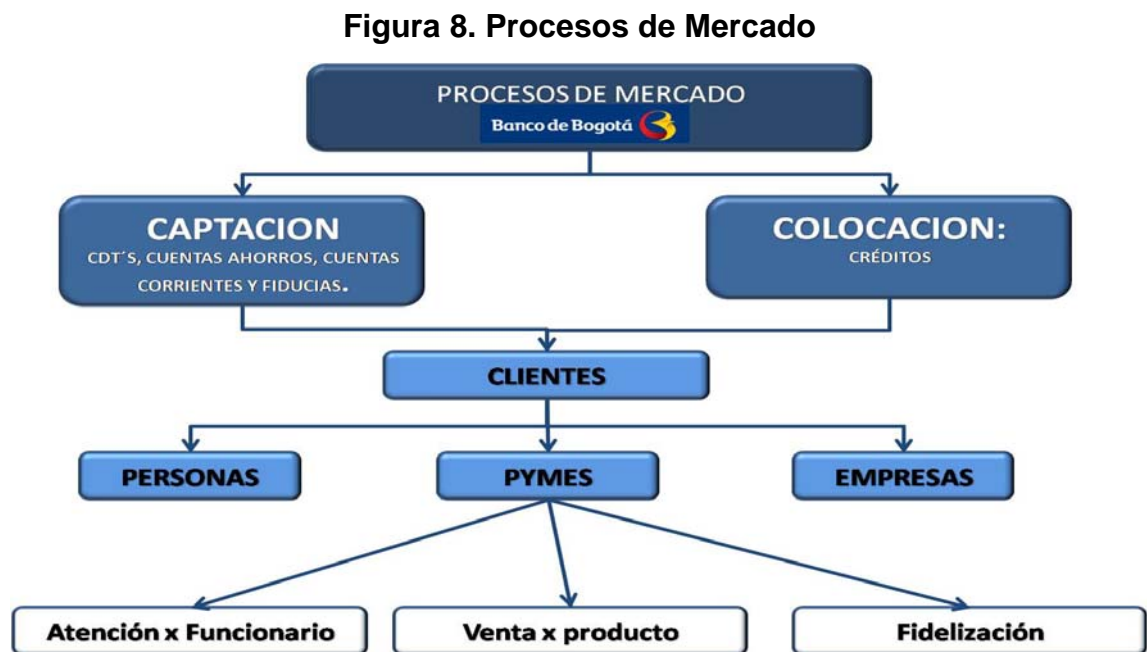
Todos los clientes son diferentes, están influenciados por la cultura, el estrato socioeconómico, la educación, la edad, el género, sus credos, su ideología política; y por todo esto sus sentimientos se manifiestan también diferente en cada uno de ellos, debido a esto no existe una formula estándar para interactuar con un cliente y si bien el Banco de Bogotá oficina San Antonio de Prado tiene un protocolo para atender los clientes, de ninguna manera este debe ser camisa de fuerza para resolver situaciones inesperadas en la prestación del servicio. Acá

desempeña un papel de vital importancia la inteligencia emocional y el banco debe preocuparse para que esta sea una herramienta que ayude a desarrollar la comunicación asertiva en todos sus procesos, no solo en los de cara al cliente, sino también con su cliente interno, tanto en la comunicación ascendente como descendente.

En el desarrollo de este trabajo se pudo observar que en el Banco de Bogotá oficina San Antonio de Prado el manejo de situaciones se da más que con base en inteligencia emocional, con protocolos estandarizados para todas las oficinas. Esto hace que aquellas situaciones que se salen de la cotidianidad no se resuelvan de la mejor manera, por lo que estos momentos de verdad se convierten en recuerdos negativos para los usuarios y funcionarios.

#### 4.3 PROCESOS EN EL BANCO DE BOGOTA

En el Banco de Bogotá se pueden encontrar dos procesos de mercado, uno de captación y el otro de colocación, que se explicarán a continuación.



**4.3.1 Proceso de captación.** Este proceso maneja los productos de: CDT'S, cuentas ahorros, cuentas corrientes y fiducias. Estos están diseñados por el departamento de diseño de producto y mercadeo, los cuales están mejorando continuamente, de acuerdo a las necesidades que se tenga en el mercado; las tasas de estos productos cambian cada 3 meses, dependiendo de las condiciones de la economía y las condiciones expuestas por el Banco de la República.

El cliente llega a la oficina, y es atendido por un funcionario, ya sea el asesor comercial o el gerente de oficina le da la asesoría y le recomienda un producto según su perfil. Cuando el cliente toma la decisión del producto o productos que quiere adquirir, se le piden unos documentos requeridos para la apertura, se hace la apertura (la venta) por parte del funcionario de la oficina, este producto se activa en la noche de la apertura en el departamento de activaciones, al día siguiente el cliente puede revisar su inversión por cualquiera de los medios electrónicos que el banco tiene para ellos, Internet, cajeros electrónicos, línea telefónica y red de oficinas. El Banco mantiene una relación de fidelización con el cliente, después que se vincula la comunicación es constante, se le llama a recordar el vencimiento si es un CDT, si es cuenta de ahorros, corriente o fiducia, se le llama a notificarle las promociones que están vigentes por aumento de saldo o por promedios en la cuenta.

**4.3.2 Proceso de colocación.** Este proceso maneja los créditos en sus diferentes líneas. Es muy similar que el anterior en cuanto a la asesoría por parte de la oficina y la recepción de documentos, solo que este ya no se aprueba directamente en la oficina si no que va a un departamento de análisis de crédito para el estudio de monto, plazo y línea de crédito. Este proceso puede demorarse entre 5 y 7 días hábiles siempre y cuando la documentación este completa. Constantemente se están llamando los cliente para hacerles ofertas de créditos siempre y cuando el manejo que presenten con los productos sea excelente, aquí el banco maneja una comunicación muy directa con el cliente ya que todo el

tiempo lo mantiene informado de tasas, líneas nuevas de crédito y campañas que se diseñan para cada uno.

#### **4.4 CONFLICTOS DE COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE MERCADO DEL BANCO DE BOGOTÁ**

“Entenderemos por conflicto cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia.

El conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos. Luego, nuestra primera premisa es que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual nuestra obligación como dirigentes es aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.

En el ámbito de las relaciones laborales podemos distinguir los siguientes tipos de conflictos:

- Conflictos de Derecho.
- Conflictos de Intereses.
- Conflictos Individuales.
- Conflictos Colectivos.
- Conflictos de Reconocimientos.<sup>4</sup>

Como se ha mencionado anteriormente todas las organizaciones, por más estructuradas que sean, cuentan con elementos que están por fuera de la planeación y ejecución estandarizada de procesos, debido a esto, entre otras cosas, aparecen conflictos de comunicación interna. Estos conflictos se dan tanto

---

<sup>4</sup> VIVEROS, José Antonio. Liderazgo, Comunicación efectiva y resolución de conflictos. [En línea]. 2003. [Consultado el 22 de abril de 2011]. Disponible en <://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/liderazgo%20y%20resolucion%20de%20conflictos.pdf>



en los procesos de captación como en los de colocación, ya que en los dos se interactúa directamente con el cliente externo e interno.

En el Banco de Bogotá oficina de San Antonio los conflictos más generalizados en los procesos de mercado son:

- Conflicto interno entre ventas y el área de operaciones, ya que el interés del área de ventas es lograr la captación y colocación posibles, mientras que el interés del área de aprobación es que el banco corra los menores riesgos posibles. En este caso se propone que, después de recibir la capacitación en comunicación asertiva, se inicien reuniones periódicas (puede ser mensualmente) entre estas áreas para analizar los datos del cumplimiento de metas y los datos de cartera morosa y así poder tomar las medidas necesarias que beneficien los resultados de ambas áreas.
- En el proceso de atención entre el funcionario y el cliente, este conflicto influenciado por las metas que tenga la oficina para dicho mes, en el cual el cliente tiene unas necesidades y expectativas, pero el asesor comercial quiere vender los productos que más apunten a sus metas. En este caso se deben respetar los intereses y expectativas del cliente, utilizando la comunicación asertiva cuando hay que decir “no” con total transparencia en los casos en los que el banco no puede cumplirlas. Si bien esto puede afectar el cumplimiento de metas a corto plazo, seguro mejorará los resultados del banco a largo plazo.
- En el proceso de fidelización hay un conflicto entre el cumplimiento de expectativas del cliente y los ofrecimientos que le hicieron al momento de tomar el servicio. En este caso se debe utilizar la comunicación asertiva para informar al cliente claramente sobre las ventajas y desventajas de cada

producto, así como los beneficios reales que obtendrá del producto seleccionado.

De lo anterior se puede decir, que la mejor manera de manejar estos conflictos es manejarlos con comunicación asertiva, como herramienta de comunicación interna, velando siempre por retroalimentar constantemente el sistema, aprendiendo de los errores y los aciertos y verificando que se esté dando cumplimiento a los objetivos planteados.

## CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de esta monografía pudimos observar que es muy fácil confundir comunicación asertiva con comunicación efectiva. Antes de iniciar este trabajo, algunos de los integrantes del equipo creíamos que la comunicación asertiva era lograr los objetivos planeados en el diseño de una estrategia de comunicación, pero en el desarrollo se aprendió que la comunicación asertiva está más comprometida con las relaciones interpersonales, lo que la hace mucho más difícil de conseguir, dado el amplio espectro de las singularidades del ser humano. Esto confirma la pertinencia de este tipo de investigaciones exploratorias, pues es mucho más difícil definir una estrategia de comunicación asertiva en un Banco que una estrategia de comunicación interna efectiva.

Las Entidades Bancarias en Colombia y en especial el Banco de Bogotá, tienen muy claro la importancia de una buena estrategia de comunicación, es más realizan ingentes esfuerzos e invierten una cantidad importante de recursos para lograr que los planes objetivos y metas planteados por la alta dirección lleguen a todos los funcionarios del Banco, logrando un gran desempeño en las estrategias de comunicación descendente; sin embargo, desconocen o ignoran la importancia de una buena estrategia de comunicación ascendente, que permita llevar hacia la alta dirección retroalimentaciones, opiniones e ideas provenientes de la base de la organización, perdiendo una gran oportunidad de crear un contexto propicio para la innovación, mejora y creatividad.

Para lograr comunicación asertiva basado en inteligencia emocional, se recomienda capacitar a los asesores en lo siguiente: comunicarse siempre con los usuarios de una manera clara, transparente y respetuosa, respondiendo con honestidad todo tipo de preguntas, diciendo no respetuosamente a solicitudes o expectativas del cliente que el banco no pueda cumplir; manteniendo siempre una posición corporal sin bloqueos, usando un tono de voz agradable y cordial y sobre

todo con un trato empático, esto es tratado siempre de ubicarse en el lugar del otro, interpretando sus sentimientos para saber responder adecuadamente a las reacciones del cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. La comunicación. Función básica de las relaciones públicas. España: Editorial TRILLAS, 1994.

CASTILLO APONTE, José. Gestión total de personal. Santafé de Bogotá D.C., Colombia: Editorial presencia Ltda., 1994.

CEBALLOS BETANCUR, Aldrin Osvaldo y LONDOÑO RESTREPO, Juan Fernando. Tesis: planeación y ejecución estratégica de la comunicación social. Medellín: universidad pontificia Bolivariana, 1996.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración del recurso humano. Santafé de Bogotá D.C., Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. 2006.

DEMING W. Edwards. Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A., 1989.

GOLDHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional. México: Editorial Diana, 1986.

HALL, R. Organizaciones: estructura y proceso. 3ª ed., Englewood Cliffs, Nj, Prentice Hall Intl., 1983.

LLAUCA CURIÑAN, Rodrigo. Técnicas de estudio. Normas de comunicación. Santiago: editorial 21, 2010.

MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, Comunicación organizacional práctica, Primera edición, México: Editorial Trillas, 1988.

MOORE, H. Frazier. Relaciones públicas. Principios, casos y problema. México: continental, 1987.

RÍOS, Jorge. Relaciones Públicas y su administración en las organizaciones. México: Trillas, 2007.

## CIBERGRAFIA

MARÍN CALAHORRO, Francisco. Gerencia y comunicación interna en las organizaciones. [En línea]. 2004. [Consultado el 25 de noviembre de 2011]. Disponible en <[http://www.isel.org/cuadernos\\_2004/articulos/marin\\_f.htm](http://www.isel.org/cuadernos_2004/articulos/marin_f.htm)>

MARTÍNEZ, Jonny. El arte de la comunicación. [En línea]. 2002. [Consultado el 10 de febrero de 2011]. Disponible en <[www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/47/artecom.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/47/artecom.htm)>

MORA VANEGAS, Carlos. El factor humano: elemento clave en la productividad. [En línea]. 2009. [Consultado el 13 de enero de 2011]. Disponible en <[www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2009/03/49673.php?pag=1](http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2009/03/49673.php?pag=1)>

MORA VANEGAS, Carlos. La comunicación organizacional en la empresa moderna. [En línea]. 2008. [Consultado el 5 de diciembre de 2011]. Disponible en <[www.Articuloz.Com/Administración-Articulos/La-Comunicación-Organizacional-En-La-Empresa-Moderna-571085.Html](http://www.Articuloz.Com/Administración-Articulos/La-Comunicación-Organizacional-En-La-Empresa-Moderna-571085.Html)>

RODRIGUEZ GUERRA, Ingrid. Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista. [En línea]. 2005. [Consultado el 2 de diciembre de abril de 2011]. Disponible en <<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>>

RODRÍGUEZ PRIETO, Beatriz. Fijación de precios en el marco de la teoría de las limitaciones. [En línea]. 2004. [Consultado el 22 de Abril de 2011]. Disponible en <[www.intercostos.org/documentos/139.pdf](http://www.intercostos.org/documentos/139.pdf) >

THOMAS, Ivan. Conceptos de organización. [En línea]. 2007. [Consultado el 2 de febrero de 2011]. Disponible en <[www.promonegocios.net/empresa/conceptoorganizacion.html](http://www.promonegocios.net/empresa/conceptoorganizacion.html)>

VIVEROS, José Antonio. Liderazgo, Comunicación efectiva y resolución de conflictos. [En línea]. 2003. [Consultado el 22 de abril de 2011]. Disponible en <://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/liderazgo%20y%20resolucion%20de%200conflictos.pdf>



**ANEXO. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA  
EN EL BANCO DE BOGOTÁ OFICINA SAN ANTONIO DE PRADO**

**ENCUESTA**

1. ¿Se da con frecuencia el deterioro de las relaciones interpersonales?

Si \_\_\_ No \_\_\_  
Cliente – Funcionario \_\_\_  
Funcionario – Cliente \_\_\_  
Por qué?

2. ¿Los funcionarios del Banco de Bogotá Oficina San Antonio de Prado cumplen con sus funciones al momento de prestar sus servicios al cliente?

Si \_\_\_  
No \_\_\_  
Algunas veces \_\_\_

3. ¿Identificas los problemas por el cual no se da una adecuada comunicación asertiva en el momento de prestar el servicio a un cliente?

Si \_\_\_  
No \_\_\_  
Cuáles? \_\_\_

4. Participarías en los procesos de cambios que implemente el Banco de Bogotá, con el fin de mejorar la calidad en la prestación del servicio?

Si \_\_\_  
No \_\_\_

5. Crees pertinente hacer una adecuación al espacio físico donde laboras y en donde recibes un servicio?

Si \_\_\_  
No \_\_\_

6. ¿Cuál de estas razones impide que no haya comunicación asertiva en el personal que labora en el Banco de Bogotá de la oficina San Antonio de Prado?

La estructura jerárquica. \_\_\_\_\_

Factores familiares. \_\_\_\_\_

Competencia laboral. \_\_\_\_\_

Ninguna de las anteriores. \_\_\_\_\_

7. ¿Qué actividades recreativas te gustaría implementar dentro del Banco, en los espacios de descanso para el disfrute de sus empleados?

---

---

---

**¡GRACIAS!**