

**Colección
Comunicación
Organizacional**

**Prácticas efectivas en
comunicación
organizacional:
hacia la consultoría
empresarial**

Autores

Adriana Cuevas Arias

Magaly Bustos Coral

Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Bustos Coral, Magaly

Prácticas efectivas en comunicación organizacional: hacia la consultoría empresarial [Recurso electrónico] / Magaly Bustos Coral, Adriana Constanza Cuevas. -- Bogotá : Universidad EAN, 2013. -- (Comunicación Organizacional)

ISBN: 978-958-756-214-9

1. Comunicación organizacional
2. Comunicación en administración

I. Cuevas, Adriana Constanza

658.45 CDD 21

Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Edición

Dirección de Gestión del Conocimiento

Revisión de estilo

José Vargas

Diagramación

Diego Beltrán

©Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2012
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN

ISBN: 978-958-756-214-9

Primera edición 2013.



TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	5
2. Planteamiento del problema.....	8
3. Objetivos.....	9
3.1 Objetivo General.....	9
3.2 Objetivos Específicos.....	9
4. Marco teórico.....	9
5. Metodología.....	15
6. Resultados y discusión.....	17
8. Conclusiones.....	27
9. Referencias bibliográficas.....	31







1. INTRODUCCIÓN

El propósito del presente cuaderno de investigación es explorar y describir prácticas efectivas de comunicación organizacional, con un análisis del lenguaje que lleve a una reflexión sobre el discurso empresarial y dé cuenta del valor de la palabra para la consolidación de procesos organizacionales; para el caso del presente estudio, en las empresas del sector financiero, y sus usuarios y/o clientes, no como sector central sino como un contexto para la propuesta.

Hace parte de la tarea de investigación, un análisis que evidencia el carácter sistémico del lenguaje, susceptible de aparecer en los procesos comunicativos e interacciones cotidianas de las organizaciones y las personas. Cabe decir, que estas últimas no solo constituyen un simple emisor y receptor, sino que deben considerarse como interlocutores válidos, que pueden aportar a la solución de conflictos y el mejoramiento del ámbito empresarial, permitiéndose la realización de metas personales y empresariales en diferentes ámbitos, como el social y el cultural, en el marco del respeto por los otros. De este modo, la comunicación organizacional debe permitir el desarrollo de las empresas, no solo en términos económicos, sino el de las personas que la conforman e interactúan con ella, es decir, un desarrollo a escala humana (Neef, 1998).

El análisis de las prácticas efectivas en comunicación organizacional se sostiene en una revisión del contenido de páginas web empresariales. Para este caso, se tomaron entidades bancarias, aunque los criterios a partir del esquema semiológico bien aplican a otros tipos de empresa, por lo que el fundamento del esquema se encuentra en la pragmática de la comunicación y los presupuestos de Leech y Grice (Leech, 1997), así como de sus categorías para el análisis del lenguaje. Así que se consideran, el principio cooperativo y las máximas conversacionales de cualidad, cantidad, relación y modo, igual que el principio de cortesía, sostenido en la máxima de tacto.



Esta fundamentación llevará a reflexionar sobre cómo las palabras que llevan a las acciones de la empresa están bajo el paraguas de los valores (Morris, 2001) y permite identificar si la organización existe en función del desarrollo económico o a escala humana (Neef, 1998). Esto último se propone como una alternativa discursiva (Martínez Solís, 2005) de construcción, hecho que ocurre por prácticas participativas, entendimiento y valoración de la experiencia de la empresa y el reconocimiento de los cómo que han permitido construir y mantenerla, no sólo para el éxito en términos de ganancias monetarias, sino de las personas que con ella se relacionan, incluidos quienes hacen parte de ella.

Esta visión, supera la idea de prácticas efectivas como parte de la imposición de la gerencia o las directivas para generar procesos más participativos, que solo ocurren por el lenguaje visto en el discurso empresarial y que se puede generar por un ejercicio de consultoría e intervención con enfoque apreciativo en el que se reconozcan los aciertos, no solo las debilidades. Un ejemplo de estas prácticas efectivas en comunicación organizacional será observado con el uso de lenguaje, según las máximas y principios pragmáticos, así como la implementación de acciones en un espacio de consenso y contacto con las personas, en procura del desarrollo a escala humana. Así se espera, que las palabras que llevan a las acciones de la empresa y sus usuarios y/ o clientes, contribuyan a la calidad de vida; un ejemplo de estas prácticas efectivas puede ser el caso del *homebanking*, banca en línea, para facilitar las operaciones bancarias, en condiciones de seguridad necesarias.

Para el análisis, se diseñó un esquema semiológico basado en los planteamientos de Grice y Leech (1997) sobre el principio cooperativo y de cortesía, lo mismo que de las máximas de calidad, cantidad, cualidad, relación, modo y tacto, que bien posibilitan el entendimiento entre quienes hacen parte de la empresa y quienes acuden a ella por sus servicios o productos. Tal aproximación ubica el discurso organizacional en función del carácter valorativo de las palabras de las

personas y sus acciones¹, que bien debe procurar una armonización y coherencia, como lo reclama la responsabilidad empresarial hoy y en el pasado, el valor de la palabra ante los compromisos. Este análisis del lenguaje permitirá la reflexión y comprensión de la realidad y del entorno económico, social, cultural, con el fin de que las acciones y las palabras en el marco organizacional, procuren posibilidades de desarrollo a escala humana de quienes participan en el día a día en estos procesos.

Cabe precisar, que el esquema semiológico se propone como una posibilidad de verificar que el cumplimiento de las máximas existe como una práctica efectiva de comunicación organizacional, observable en el uso de la lengua (código lingüístico) para la comunicación con las personas (en este caso mediante el contenido web). Ahora bien, con el fin de que se supere la mera descripción de la práctica efectiva de comunicación organizacional, mediante el esquema sugerido, se plantea la intervención empresarial con enfoque apreciativo para el descubrimiento o reconocimiento de aquellas acciones que se pueden denominar prácticas efectivas, pero esto debe ser reconocido mediante la participación de los actores en relación directa con la organización, para reconocer los cómo que han procurado y pueden mantener, no solo el éxito y las ganancias, sino un espacio de desarrollo personal en diferentes dimensiones, superando la idea desarrollista generando consenso por la calidad de vida de los actores organizacionales.

¹ Según María Cristina Martínez, “[...] El discurso es, entonces, una condición necesaria para la organización de las acciones sociales de los seres humanos, actualiza relaciones sociales, jerárquicas y grados de proximidad y de distanciamientos entre sujetos participantes. De esta manera el lenguaje como acontecimiento discursivo crea diferencias en la orientación social enunciativa, reproduce la continuidad en las diferencias pero también puede dar la posibilidad de cambio de las relaciones sociales. Las relaciones sociales actualizadas a través del lenguaje durante la comunicación discursiva construyen diversas orientaciones del significado ligadas a la clase social de los sujetos. [...] los discursos se relacionan con valoraciones ideológicas vinculadas, también, a las diversas coloraciones sociales e históricas: época, ambiente social, situación real y concreta en la que tuvo lugar la enunciación [...]” (Martínez Solís, pp.22-23).

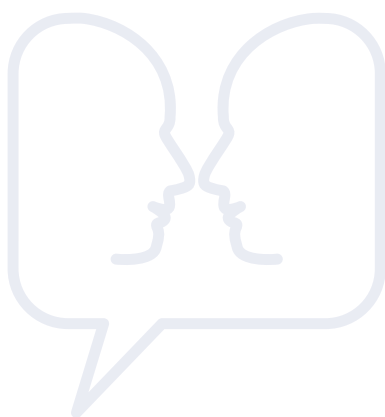


2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante las necesidades de consolidación, proyección, fidelización, asociación, certificación y empoderamiento de las empresas contemporáneas, surge la idea de estudiar la efectividad de sus prácticas comunicativas organizacionales para generar una cultura de reconocimiento de los actos comunicativos como núcleo de la acción corporativa y el fortalecimiento de los procesos conversacionales empresariales. Cabe decir que para el caso de esta investigación se define efectividad en términos de la capacidad de la empresa de cumplir su misión para con los *stakeholders*. Para este proceso, resulta clave el contacto y la observación a las empresas con miras a generar un esquema de consultoría que promueva la identificación de los actos de comunicación y su registro, mediante la implementación de procesos de gestión de la información y el conocimiento de la organización.

Así el presente estudio partió de la pregunta:

¿Cuáles son las prácticas efectivas de comunicación en las empresas que se orienten hacia la consultoría?





3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Identificar las prácticas comunicativas efectivas de las empresas que sirvan de puntos de referencia en el fortalecimiento comunicativo para la toma de decisiones organizacionales y la acción del consultor en comunicación organizacional.

3.2 Objetivos Específicos

- ◆ Observar las prácticas comunicativas en empresas.
- ◆ Identificar aquellas prácticas comunicativas efectivas que han permitido a las empresas posicionarse en el mercado.
- ◆ Establecer un esquema semiológico de la efectividad comunicativa en las empresas.



4. MARCO TEÓRICO

Se analizaron las prácticas efectivas de comunicación organizacional desde el punto de vista del lenguaje, a partir de un esquema semiológico que lleve a la identificación de aspectos claves de la realidad de la comunicación en las empresas, que repercuta en el desarrollo de los diferentes grupos de interés, sin centrarse en una efectividad que de ventaja solo a un grupo privilegiado. Cabe aclarar, que esta investigación toma los bancos solo como referentes organizacionales (como empresas posibles), para ejemplificar.



Entre los estudios de comunicación que apuntan a efectividad, puede mencionarse el artículo de Yates (2006), *Internal communication effectiveness enhances bottom-line results*, del *Journal Of Organizational Excellence*. La autora presenta los hallazgos del estudio realizado por la firma consultora *Watson Wyatt Worldwide* en Chicago, donde se evidencia que las prácticas altamente efectivas en comunicación interna producen resultados financieros superiores y una estabilidad en la organización. El documento da cuenta de nueve prácticas y reflexiona sobre el por qué funcionan y el proceso para implementarlas en la empresa.

Así, la meta del 2003/2004 de *Watson Wyatt Communication ROI Study™* muestra la relación: entre más efectiva sea la comunicación interna mayor será la productividad. Además, se muestra cómo una práctica efectiva debe estar en las siguientes áreas: educar a los empleados en cultura y valores organizacionales, ayudar a los empleados a entender el negocio de la empresa, alinear las acciones de con las necesidades de los clientes, dar a los funcionarios información financiera y los objetivos, el valor de los programas de incentivos, explicar y promover nuevos programas y políticas, integrar a los nuevos a la organización y demostrar un fuerte liderazgo en la gestión durante el cambio.

Finalmente, Yates (2006) considera que aunque hay empresas con un buen nivel de comunicación interna, siempre habrá espacio para el mejoramiento de las prácticas comunicativas, en cuatro áreas: la planeación de la comunicación, la retroalimentación dada a los empleados, la tecnología de apalancamiento y mediciones de comunicación. Las empresas que quieren mejorar lo pueden hacer: creando una estrategia de comunicación documentada relacionada con el negocio centrada en entregables y resultados; orientando planeaciones de comunicación anualmente con un enfoque proactivo; estableciendo canales bidireccionales de comunicación; dando a los gerentes mejores herramientas para que participen más de la comunicación; apalancando un amplio rango de tecnologías para facilitar la comunicación; implementando mediciones formales de los programas



de comunicación y nombrando un equipo de asesoramiento con las costumbres locales (para las empresas locales).

Respecto a los antecedentes sobre comunicación efectiva en el sector bancario, es preciso destacar la propuesta del Grupo de Comunicación de la Banca Central del CEMLA (Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos), que a pesar de no plantear, como tal, prácticas efectivas de comunicación, sí apuntan a unas buenas prácticas para la banca central. Éstas fueron publicadas en el informe de marzo del 2004, con versión en inglés y español y allí se expone la necesidad de una visión sistémica para el Código de principios y buenas prácticas comunicacionales; se dice que estos de ser éticos, eficientes y comúnmente aceptados, deben ser aceptados por las bancas centrales.

Este código del CEMLA es un complemento al amplio Código de buenas prácticas sobre la transparencia en las políticas monetarias y financieras (1999), del Fondo Monetario Internacional (FMI), documentos que muestran el deber ser, que propone la banca central para que los bancos las implementen con sus usuarios y/o clientes.

A este documento se agregan los boletines del CEMLA, en particular se destaca el boletín de 2005, en que aparece el artículo La política de comunicación del Banco Central Europeo: una revisión de los primeros cinco años; donde se muestra el proceso de comunicación del BCE y considera a los diferentes públicos. Además, se cuestiona el por qué solo se puede acceder a la página del banco en inglés y no se puede marcar una opción de lengua o idioma distinto para toda la navegación en la página web. Este documento, se centra en que la información que llegue a los usuarios y /o clientes debe ser en un lenguaje neutro libre de valoraciones emotivas.

Ahora bien, sobre los medios y canales de comunicación de las entidades del sector financiero en Colombia, debe mencionarse el capítulo decimosegundo: Requerimientos mínimos de seguridad y calidad en el manejo de información a través de medios y canales



de distribución de productos y servicios de la Superintendencia Financiera de Colombia (Octubre de 2007). El documento expone las regulaciones para los canales de comunicación con los usuarios del sistema financiero en Colombia. Además, define al cliente como toda persona natural o jurídica con la cual la entidad establece y mantiene una relación contractual o legal para el suministro de cualquier producto o servicio propio de su actividad.

Igualmente, se define usuario como la persona natural o jurídica a la que, sin ser cliente, la entidad le presta un servicio; producto como las operaciones legalmente autorizadas que pueden adelantar las entidades vigiladas mediante la celebración de un contrato (cuenta corriente o de ahorros, seguros, inversiones, CDT, giros, cuentas de ahorro pensionales y de cesantías, etc.); servicio, la interacción de las entidades sometidas a inspección y vigilancia de la SFC (Superintendencia Financiera de Colombia) con sus clientes y usuarios para el desarrollo de su objeto social.

Aunque sin pretensiones de esbozar o detectar prácticas efectivas por el lenguaje en la comunicación de los bancos, es pertinente resaltar el estudio de José María Raventós, 100 años del sector financiero en Colombia a través de la comunicación. Ésta publicación, presenta una breve historia de la publicidad en nueve capítulos sobre del sector financiero colombiano², a manera de memoria; así se cuenta la historia

² En el 2003, Santiago Franco escribe el artículo Historia del Sistema Financiero Colombiano. En este documento se cuenta cómo desde el siglo XIX había una preocupación por ordenar las acciones económicas del país a manera de Banca Central. Además se relata cómo algunos de los proyectos financieros no resultaron, es el caso del Banco de la Nueva Granada. De igual modo se cuenta la aparición de Banco de La República (1923) y como el gobierno ha dado participación en su manejo a familias de élite, al sector privado y que en la actualidad el Banco es regulado – como desde el inicio- por la Superintendencia Bancaria, ya que aparecen en el mismo año estas dos organizaciones. Se explica que la función primordial del Banco de la República es “garantizar la estabilidad de la Moneda” (4). Además, se cuentan las transformaciones de las entidades financieras y las condiciones económicas que las generaron, en el orden en que se exponen en el contenido.



de la comunicación del sector financiero, el nacimiento de la banca privada, entre otros acontecimientos, mediante ensayos de varios autores e imágenes de las publicidades a lo largo de la historia de la banca en Colombia.

En la revisión bibliográfica se encontraron artículos que apuntan a las estrategias de comunicación como el de Neal (2010) *Stepping Up to the Plate: Developing an Effective Business Communication Strategy*, que se centra en la estrategia orientada a la efectividad en los negocios. Un estudio adicional, ya en el sector bancario, es el de Erickson, Weber, y Segovia (2010) que utiliza la teoría de la comunicación para analizar las estrategias de informes corporativos en el sector bancario y en qué medida se utilizan estrategias al momento de informar al público de los errores en una entidad bancaria. Como se puede consultar, en estos estudios se aborda la comunicación desde las estrategias y la teoría, pero no se da la categoría de prácticas.

A estos estudios cabe agregar a Barker y Gower (2010), en su artículo *Strategic Application of Story Telling in Organizations: Toward Effective Communication* (aplicación estratégica de narrativas en organizaciones: hacia una comunicación efectiva). En este se destaca la comunicación efectiva, como aquella que surge de los relatos entre las personas y que crean un sentido común llegando a compartir metáforas y símbolos que crean grupos y organizaciones. Los autores proponen la teoría del paradigma narrativo como un enfoque que permite la comunicación en un entorno cada vez más diverso. Sin embargo, reconocen que aún no hay estudios sobre las prácticas específicas en las organizaciones.

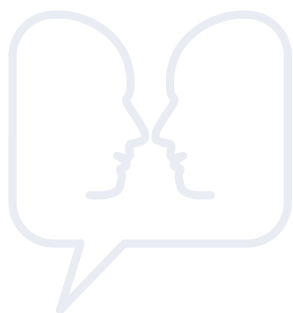
Por su parte, Diego Morales (2007), en el libro *Comunicación efectiva. Liderazgo empresarial*, expone estrategias prácticas para desarrollar habilidades de comunicación en equipo y esto se traduzca en mejorar el cumplimiento de los proyectos de las personas y las empresas, así se trabaja el modelo mental de los gerentes, la motivación. Las estrategias que expone Morales, se rescatan en términos de efectividad. Esta visión permite evidenciar la intencionalidad de los actos



comunicativos a partir de actividades y actitudes que deben asumirse para conseguir el éxito de un profesional en la empresa.

Ciertamente, los aportes de los diferentes autores constituyen un avance en los estudios de comunicación y en cómo el sector financiero ha definido a sus actores, medios y canales de interacción, así como se ha procurado trazar una historia del sector. Con las intervenciones al sector bancario de la Superintendencia Financiera de Colombia y en otros países, se han explorado e implementado estrategias para mejorar la comunicación, con impactos importantes en los niveles de productividad y del cumplimiento de la misión empresarial (Yates). Igualmente es claro, que así como los bancos centrales deben procurar unas buenas prácticas de comunicación y principios, lo mismo debe ocurrir con el resto de las entidades del sector, específicamente en el ámbito colombiano.

Vista la revisión de los antecedentes sobre la comunicación y las prácticas efectivas en el sector financiero, puede decirse que los estudios se han centrado, por una parte, en la información transmitida, ya sea desde la banca central, o desde las entidades financieras hacia su público, así como de investigadores y consultores interesados en este tema. Por otra parte, los estudios se refieren a la publicidad que ha sido usada para atraer a los clientes (caso del estudio de José María Raventós). Sin embargo, hay que destacar que este sector se ha preocupado por sistematizar la información según los avances de la tecnología, lo que es un ejemplo de práctica que facilita el contacto con los clientes y o usuarios (actuales y futuros). Esto es bien un ejemplo para empresas de diferentes sectores que inician con el uso de la red para mejorar las condiciones y posibilidades de negocio.





5. METODOLOGÍA

Según el método de análisis y síntesis, se desarrolló un estudio de tipo exploratorio descriptivo sobre prácticas efectivas de comunicación organizacional. Primero, se tomaron entidades bancarias y se observaron sus sitios web para la comprensión del lenguaje en los procesos empresariales. Cabe decir, que se analizó el contenido web bajo la premisa de que el medio electrónico es clave en la actualidad, dados los avances tecnológicos y las facilidades de acceso a la red como herramienta tecnológica. Por ello, se comparte el planteamiento de Morris, sobre que las palabras electrónicas³ debe estar bajo el paraguas de los valores (2001, p. 166), así como se considera una comprensión que se evidencia en términos del entendimiento⁴, en la medida en que este puede existir, por parte de los bancos respecto a las necesidades de sus clientes y los productos y servicios que puede ofrecer, en procura del desarrollo de la entidad y los usuarios y/ o clientes en el marco del desarrollo a escala humana⁵.

³ En su Libro, palabras electrónicas, Morris plantea que “El gran error que muchas empresas cometen con las palabras electrónicas es, simplemente, considerar el medio electrónico como algo separado de la marca. Piensan que lo único que se necesita es un toque de modernidad, una copia violeta y un poco de jazz y ya está” (2001, p. 166). Por eso argumenta que se debe empezar por los valores de la empresa, no al escribirlos, sino empezar por que ocurran en la empresa y luego se lleven a la red, la intranet; en otras palabras que esos valores sean verificables.

⁴ Luhmann plantea que es preciso el entendimiento para que exista la comunicación (1997).

⁵ Respecto al caso puntual de Latinoamérica, Max Neef (1998) plantea la idea de un desarrollo a escala humana, así pues: “El panorama latinoamericano nos presenta un conjunto de sociedades profundamente desarticuladas. Incluso en períodos pasados, en que varios países presentaron tasas elevadas y sostenidas de crecimiento del Producto, la desarticulación no se resolvió. Prueba de ello es la tasa de crecimiento más sostenida de todas: la de las pobreza [..] Dadas las condiciones actuales, no tiene sentido «forzar» la dirección de un sistema. La prioridad es clara. Lo que se precisa es verter todos los esfuerzos para articular la interrelación de las partes del sistema. Sólo un sistema articulado puede aspirar a ser un sistema sano. Y sólo un sistema sano puede aspirar a la auto dependencia y a la actualización de los sujetos que lo integran” (Neef, 1998, pp. 121-122).



Este estudio, observa cómo el lenguaje permite identificar prácticas efectivas de la comunicación organizacional, entendiendo esa efectividad, como la posibilidad real de contribuir al cumplimiento de la misión de las empresas (en este caso de las entidades del sector financiero en Colombia) y los sueños y proyectos de las personas.

Bajo el enfoque apreciativo se orientaron cuatro entrevistas a profundidad con expertos que han trabajado y estudiado en el sector financiero a saber, tres docentes-investigadores universitarios con experiencia laboral en el sector financiero y una gerente de producto de dos entidades bancarias. La información analizada de las entrevistas y la lectura del entorno mediante la información de los medios de comunicación, lleva a la formulación de un esquema semiológico que oriente el análisis de las prácticas comunicativas en las páginas web.

Sobre los instrumentos de recolección de información se cuenta con entrevistas a expertos sobre el sector financiero, lo mismo que las informaciones que se sistematizaron mediante el esquema semiológico. Con base en la consulta a expertos del sector financiero, la revisión bibliográfica y la lectura del entorno, a través de los medios de comunicación; se estudian las páginas web de dos entidades bancarias, ya que la siguiente generación será el *homebanking* o banca electrónica⁶, un banco en casa.

En ese marco, es pertinente evaluar la información y las interacciones de los portales empresariales que los bancos ofrecen a sus usuarios y /o clientes. Esto con una metodología de la pragmática comunicativa, en el marco de los conceptos de máximas conversacionales y principios de cooperación y cortesía, que se instauran en los actos de comunicación en las interacciones por el lenguaje (verbal o no verbal).

⁶ Sobre el home banking: “Esta operatoria surge de un contrato celebrado entre un banco y una persona física o jurídica, por el que accede a operar una cuenta bancaria sin limitaciones de horario, por medio de un ordenador personal; mediante una conexión de Internet, y accediendo a un dominio específico en el ciberespacio, mediante el cual se posibilita al usuario realizar pagos, movimientos de fondos entre cuentas,

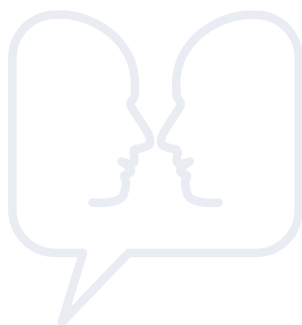


6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo en su primera parte la entrevista a expertos en el sector financiero que dieron contexto para enfocar las prácticas efectivas de comunicación. A continuación se presenta la síntesis de las entrevistas realizadas.

Respecto al Banco de la República, uno de los expertos no ve una relación directa de las políticas en la comunicación con los clientes del sector financiero. Sin embargo, es claro que las políticas de este ente son observadas por la Superintendencia Financiera de Colombia, que hace las veces de veedora y vigilante de las entidades del sector bancario. Así pues, la Superintendencia Financiera es la encargada de vigilar las acciones de las entidades financieras en el país, por lo que debe ocuparse de los consumidores financieros, quienes pueden saber cómo se les clasifica en el sector financiero, sean clientes, usuarios, clientes potenciales o consumidores financieros, mediante la consulta a la página web.

Finalmente, la Superfinanciera, es quien vigila y supervisa las reclamaciones sobre abusos de las entidades del sector financiero y promueve la comunicación clara con usuarios y clientes, respecto a los servicios financieros ofrecidos.



En el momento actual, ¿Qué deberían comunicar los bancos a sus usuarios?- ¿Qué se está haciendo para comunicar? Según los expertos es preciso que los bancos comuniquen a sus clientes y/o usuarios, sobre aspectos como: condiciones de créditos, tasas de interés, costos en las transacciones, tasas de pago de rendimientos, etc. De igual modo, de los expertos consultados, tres sugieren un mayor uso de la red para transacciones virtuales.

A esto se suma la necesidad de capacitar mejor a los encargados de atención al público en lugares como las oficinas, con el fin de que se brinde una información unificada. Esto mejoraría la comunicación entre la institución y el cliente, así mismo, reduciría el número de quejas, filas, etc. Tal medida, permitiría una comunicación efectiva banco-cliente/cliente-banco.

Además, al acompañamiento y seguimiento financiero para analizar las posibilidades de pago y capacidad de endeudamiento de los consumidores de crédito, es preciso que se haga un acompañamiento jurídico. Esto se plantea en el caso particular de los emprendedores, como las mipymes, debido a que muchos de estos empresarios solicitan un crédito para dar inicio al negocio y aunque lo reciben, si no hay una planeación y análisis del sector y de las regulaciones para ver la viabilidad, en muchas ocasiones, se tienen que cerrar; entonces, el emprendedor pierde y el banco difícilmente recupera la inversión.

Con respecto al lenguaje empleado en los sitios web del banco y en general en los mensajes de las entidades financieras, este debería ser comprensible para los usuarios, ofreciendo la cantidad suficiente de información para que el cliente tome decisiones adecuadas.

Por la naturaleza de la información que manejan los bancos, estos se valen de estrategias que fomentan mensajes encriptados en formatos ilegibles. Esto a pesar de que a finales del 2011 se hizo de conocimiento público que se eliminaba la letra menuda de los contratos, esta sigue siendo una realidad en muchas entidades bancarias, al momento de solicitar un producto. Así lo refiere el periódico El Espectador (6 de septiembre, 2011), “La Circular Externa No. 038 de 2011, emitida por



la Superintendencia Financiera, ordena a las entidades del sistema financiero poner a disposición de los consumidores información detallada y, por separado, de cada uno de los productos y servicios que presta a través de sus páginas web y en sus oficinas, antes de la celebración del contrato, durante su ejecución e incluso después de la terminación del mismo”.

Si Colombia mantiene las políticas bancarias actuales, ¿Cree usted que esto le permitirá mantenerse a flote en medio de la crisis financiera internacional? y ¿Cómo afecta la crisis financiera internacional a los usuarios del sistema bancario colombiano?

De acuerdo con algunos expertos, Colombia ha sabido sobrellevar las crisis económicas internacionales, justamente porque tiene un buen sistema que blinda la economía, esto a pesar de toda la desconfianza y desconocimiento que puedan tener los usuarios del sistema financiero en el país.

A pesar de este panorama, uno de los expertos afirma que “los efectos de la crisis como tal, no se han sentido con tanta fuerza en Colombia, pero esto no quiere decir que haya un blindaje como se ha dicho. De momento, pienso que las medidas tomadas han sido las adecuadas, teniendo en cuenta que hay factores que no se pueden controlar. La banca y la economía colombianas están mejor preparadas para enfrentar una crisis ahora que en 1998. Sin embargo, crisis puede haber, ya sea por factores externos o internos o por ambos. Particularmente, creo que a nivel interno se debe revisar los niveles de endeudamiento de las personas naturales, ya que aunque no hay en el momento una cartera morosa alta, si las personas se endeudan demasiado y no hay control al respecto, en algún momento pueden aumentar los niveles de mora o de cartera de difícil recuperación”.

Los expertos reconocen la importancia de FOGAFIN (1985) como entidad estatal que tiene por finalidad proteger y contribuir a la estabilidad del sistema financiero de Colombia. Así, si hay un banco que quiebra, FOGAFIN responde a los afectados.



Las medidas del Banco de la República (24 febrero de 2012), sobre el aumento a las tasas de interés muestran la preocupación de la junta del banco por evitar una crisis financiera en Colombia o propiciar un fenómeno de burbuja, como el ocurrido en los Estados Unidos, cuya explosión produjo la crisis de 2008.

¿Conoce algún caso de una entidad bancaria que haya hecho un cambio en la forma de comunicarse con sus usuarios y haya resultado efectiva?

Se mencionan los cambios de Banco X con el uso de íconos para recordar claves de los usuarios, el uso de la red para transacciones en línea, el uso de las líneas telefónicas para los clientes, así como las medidas de llevar el banco a casa, para evitar filas y desplazamientos. Sin embargo, las personas no siempre hacen uso de la red, apelando a motivos de seguridad.

Entre los cambios de los que dan cuenta los expertos, se menciona la inversión de la plataforma virtual de BANCOLOMBIA, que genera mayor seguridad en las transacciones.

Mencione un caso de cómo la gerencia de un banco se comunica con sus empleados de forma efectiva.

Según uno de los expertos consultados, se resalta la existencia de un área de comunicación para empleados y clientes en un banco colombiano que procura información unificada.

De acuerdo con la posición de uno de los expertos, en la mayoría de las entidades bancarias existen poderes y funciones que afectan las comunicaciones, enfatizando en las jerarquías, por lo que las conversaciones son formales. Esto puede deberse al alto nivel de responsabilidad de estas entidades con los recursos del público y a lo que se asocia el dinero a la idea de poder, debido al sistema capitalista.



Finalmente, las buenas prácticas se han venido posicionando con mayor fuerza gracias a los tratados de libre comercio que se han implementado, recientemente, en el país. Por lo tanto, la literatura existente sobre el tema, en contextos empresariales contemporáneos resulta escasa, pero al tiempo se convierte en una oportunidad para la reflexión. Sin embargo, es preciso reconocer los esfuerzos que desde la Superintendencia Financiera y los bancos, se ha empezado a desarrollar para establecer comunicación con los clientes y usuarios del sistema financiero. Así como el papel de la Federación Colombiana de Consumidores, con el fin de reconocer no solo las obligaciones sino de hacer valer los derechos de los usuarios, aunque es preciso que revisen algunas políticas como las de las sanciones por créditos anticipados que solo favorecen a los bancos y desconocen las condiciones del usuario y/o cliente.

En momentos de incertidumbre como los actuales, es preciso que los análisis del lenguaje nos permitan reformular unas rutas para que las entidades del sector financiero, sus clientes, usuarios, empleados y el gobierno establezcan diálogos que permitan el respeto por la diferencia. Además, estos diálogos deben procurar los cambios que contribuyen a mejorar las condiciones de vida de los colombianos aprovechando al máximo los recursos de las TIC, sin desconocer que no se pueden convertir en meros almacenes digitales, sino que sirven para que se conozca más el sector y se tomen decisiones hacia el desarrollo articulado, no solo económico, sino a escala humana.

Según algunos expertos del sector financiero, todo va hacia el *homebanking*. Así, es preciso reconocer el avance respecto al almacenamiento de informaciones y el fácil acceso que sugiere la red para obtenerlas y hacer transacciones financieras en línea desde cualquier lugar. Sin embargo, es cierto que para muchos usuarios este tipo de operaciones resultan inseguras, por lo que el uso de medios electrónicos no es de preferencia de todos. En todo caso, si pueden fortalecerse las medidas a este respecto para que las personas puedan aprovechar las ventajas que ofrecen los portales



de las entidades financieras, sin que esto elimine las oficinas bancarias, ya que es de nuestra naturaleza de seres sociales.

Por otra parte, se llegó a identificar la propuesta de un esquema semiótico que expone un esquema en que incluimos las máximas de la pragmática de la comunicación, cómo se da la comunicación de las entidades del sector financiero, en particular

Tabla 1. Análisis de la comunicación banco 1.

Página web	Principio cooperativo		
Máximas	Cualidad	Cantidad	Relación
Banco 1	<p>Según las necesidades del cliente se exponen los productos y servicios de la entidad.</p> <p>Se observan errores de digitación en el contenido de la página. Lo mismo se observa falta de signos de puntuación.</p>	Hay mucha información que puede saturar al lector (usuario o cliente).	La información en los Estados financieros resulta...

Fuente. Elaboración propia del autor.



esto permite una comunicación real, de persona a persona y esto hace parte

o para analizar las páginas web de dos entidades bancarias. A continuación se
comunicación, a la luz de los principios de cooperación y cortesía, para explicar
r la evidente en los sitios web de los bancos observados:

Principio de cooperación		Principio de cortesía
Información (sea relevante)	Modo	Tacto
<p>Información sobre la rebaja de tarifas de las telecomunicaciones del país a los Estados Unidos puede no ser de utilidad para la mayoría de usuarios.</p>	<p>El uso de íconos para identificar los productos y servicios del banco son llamativos, pero arbitrarios, ya que los contenidos pueden no tener relación con la imagen. En ese marco la información puede ser ambigua para el lector.</p> <p>El uso de siglas que no se definen pueden ser igualmente ambiguas para clientes y/o usuarios.</p> <p>Distingue los contenidos personales de los clientes, que tienen acceso para transacciones mediante contraseña de seguridad y otros datos del producto.</p>	<p>Uso de la segunda persona del singular en la forma de usted, contáctenos, para que el usuario o cliente (lector de la página web), contacte al banco y consulte sobre productos y servicios.</p>



Tabla 2. Análisis de la comunicación banco 2.

Página web	Principio cooper		
Máximas	Cualidad	Cantidad	Rel
Banco 2	Se ofrece información según el portafolio del banco.	La cantidad de información puede ser mayor de la que solicitan los clientes y/o usuarios.	La in en la el c vis u

Fuente. Elaboración propia del autor.

Las tablas 1 y 2 del análisis de la comunicación en los bancos observados muestran la manera en que se presenta la información, el lenguaje empleado en los sitios web del banco y en general, en los mensajes de las entidades financieras. De esta caracterización del lenguaje de los bancos, se detectó que debido a vocabulario técnico algunos mensajes no son de fácil comprensión para los usuarios, pues aunque ofrecen la cantidad suficiente, no la claridad en la información para que el cliente tome decisiones adecuadas.

Con ese panorama, es preciso que las entidades del sector financiero consideren que el lenguaje en que expresen los contenidos de las páginas o portales en la red, debe ser consistente con lo ofrecido y lo que se le da en la práctica a los usuarios y/o clientes. En ese marco, es preciso que los bancos sean auditados por entes que velen por esta consistencia o coherencia entre las prácticas y discurso. Igualmente, dados los cambios de tecnología, bien cabe considerarse las recomendaciones de la Superintendencia Financiera



información amplia y transparente como un proceso sistemático y un esfuerzo continuo encaminado a orientar y explicar la política monetaria y las acciones derivadas de esta (CEMLA, 2004, p. 9). Esto bien promueve que los usuarios y/o clientes estén informados. Estas recomendaciones bien procuran prácticas efectivas de comunicación. Cabe decir que a pesar de que estos son principios para la banca central, deberían ser asumidos igualmente por la banca privada, procurando una comunicación efectiva con los usuarios y/o clientes, igual que con el entorno .

Ahora bien, dado el análisis a los bancos seleccionados, es preciso aclarar que no se trata de exigir solo la máxima de cortesía, si ésta es solo un juego del lenguaje; por el contrario, se trata de promover que los mensajes emitidos por las entidades del sector financiero, u otros sectores, apuesten a ser corteses y coherentes entre las palabras de los mensajes electrónicos o no, y las acciones de estas entidades. Así, se puede dar por entendida la efectividad de las máximas del lenguaje, para alcanzar el desarrollo a escala humana para los actores sociales. Se trata, entonces, de una palabra consistente de parte de las entidades financieras, la que permita que el cliente y/o usuario del sistema financiero sienta que puede confiar y que se le considera como persona (Morris, 2000, p. 156).

Así pues se considera que todas aquellas formas del lenguaje que apuntan a la transparencia y veracidad de la información, bien se pueden considerar prácticas efectivas. Además, ofrecer una cantidad variada de medios y canales para operaciones y transacciones apuntan a que hay una apuesta por ser efectivos desde la máxima de cantidad por los medios y canales de los bancos para clientes y/o usuarios.

Respecto a la máxima de tacto, es claro que en el trato con el cliente debe procurarse entender sus necesidades y proyectos para asesorar a las personas y las organizaciones y que las acciones sean efectivas y el cliente y/o usuario. Esto llevará a que el interlocutor sienta que puede confiar en la entidad y responder al compromiso que asuma con esta. Tal efecto procura un verdadero desarrollo a



escala humana. Cabe aclarar, que quienes hacen parte de los bancos también requieren de un apoyo de la entidad y sus opiniones deben, igualmente, ser considerados para la toma de decisiones respecto a planes de comunicación con los clientes y/o usuarios y estos últimos deben recordar que las personas que atienden en las oficinas son igualmente interlocutores válidos, como ellos (clientes y/o usuarios).

7. CONCLUSIONES

La idea de las buenas prácticas se ha venido posicionando con mayor fuerza, gracias al reconocimiento por la práctica gerencial y los diagnósticos organizacionales. Actualmente, a esta importancia tácita de la comunicación y el lenguaje, se suma la firma de tratados de libre comercio que se han implementado recientemente (caso Colombia y otros países de Latinoamérica): esto implica la capacidad relacional de los actores empresariales y sociales para dialogar con otras culturas. Por ello, la literatura existente sobre prácticas de comunicación efectivas en contextos empresariales contemporáneos resulta diversa y al tiempo se convierte en una oportunidad para la reflexión sobre las conversaciones y narraciones que construyen la realidad social y empresarial, todo a partir del análisis discursivo.

Según el esquema semiológico con fundamento en la pragmática, es preciso aclarar que no se trata de exigir solo la máxima de cortesía a los bancos, si ésta es solamente un juego del lenguaje. Se trata de promover que los mensajes emitidos por las entidades del sector financiero, u otros sectores, apuesten a ser corteses y coherentes entre las palabras de los mensajes electrónicos o no, y las acciones de estas entidades. Así, se puede dar por entendida la efectividad de las máximas del lenguaje y se apuesta por una palabra consistente de parte de las entidades financieras, la que hará que el cliente y/o



usuario del sistema bancario sienta que puede confiar y que se le considera como persona (Morris, 2000, 156), esto en el marco del desarrollo a escala humana.

Con la lectura del entorno surge entonces el interés del presente estudio en analizar la función social del lenguaje desde prácticas efectivas de comunicación en las empresas, específicamente del sector financiero en Colombia, que permita evidenciar si los bancos están comprometidos con su labor de utilizar la palabra en el cumplimiento de las máximas de calidad, cantidad, pertinencia, modo y tacto como práctica efectiva de comunicación.

En momentos de incertidumbre como los actuales, es preciso que los análisis del lenguaje nos permitan reformular unas rutas para que las entidades del sector financiero, sus clientes, usuarios, empleados y el Gobierno (así como para las empresas en general), para que se establezcan diálogos que permitan el respeto por la diferencia. Además, estos deben procurar los cambios que contribuyen a mejorar las condiciones de vida de los colombianos, aprovechando al máximo los recursos de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), sin desconocer que no se pueden convertir en meros almacenes digitales, sino que sirven para que se conozca más el sector y se tomen decisiones hacia el desarrollo de las personas.

Según algunos expertos del sector financiero, todo va hacia el *homebanking*. Así que, es preciso reconocer el avance respecto al almacenamiento de informaciones y el fácil acceso que sugiere la red para obtener datos y hacer transacciones financieras en línea desde cualquier lugar. Sin embargo, es cierto que para muchos usuarios este tipo de operaciones resultan inseguras, por lo que el uso de medios electrónicos no es de preferencia de todos. En todo caso, si pueden fortalecerse las medidas a este respecto para que las personas puedan aprovechar las ventajas que ofrecen los portales de las entidades financieras, sin que esto elimine las oficinas bancarias, ya que ellas permiten una comunicación real, de persona a persona y esto hace parte de nuestra naturaleza como seres sociales.



El enfoque apreciativo es una alternativa para que los consultores renueven las posibilidades en el diagnóstico a las empresas y a las personas, particularmente en el sentido colaborativo (más en el caso del sistema financiero que hace cambios que se espera contribuyan a sus usuarios y/o clientes y al entorno). Tal perspectiva bien permite ver el diálogo como una salida esperanzadora y coherente con las ideas de políticas de prosperidad, siempre y cuando éstas fomenten el reconocimiento de valores de la tradición, como es el caso del ahorro en la cultura colombiana (Véase el caso del Fondo Nacional del Ahorro).

Cabe destacar la urgente necesidad de promover acciones educativas como charlas, capacitaciones, talleres, conferencias, videos, foros, artículos de periódico e información en la red, entre otras, a los usuarios y clientes de los bancos, así como para el público en general, con el fin de hacer un buen uso de los productos y servicios que estos ofrecen, considerando retomar la cultura del ahorro como parte de la tradición del sistema financiero colombiano, que a pesar de muchas crisis económicas internacionales, logra salir a flote, mediante medidas ahorrativas que impiden un consumo desmedido, como a ocurrió en los Estados Unidos en el 2008. Así pues, se trata de formular y ejecutar proyectos que promuevan una educación financiera orientada al ahorro.

Las prácticas efectivas en comunicación para el sector financiero colombiano requieren de la exploración del enfoque apreciativo, que permite el reconocimiento de las fortalezas de las organizaciones. Tal enfoque fomenta un diagnóstico orientado al desarrollo los actores organizacionales (enfoque sistémico), valorando la importancia de los relatos que procuran memoria, conocimiento, colaboración, solidaridad y respeto por la diferencia, además de crecimiento económico. En ese marco se propone que la consultoría sea contemplada en la dimensión ética-social, por lo que se trata de una idea de consultoría responsable, hacia el entendimiento y enriquecimiento integral de los colectivos, más para el sector financiero que debe propender el desarrollo humano, como hemos resaltado.



Es importante anotar algunas de las limitaciones que se presentaron para realizar la investigación. Por una parte, el tener acceso a las entidades bancarias para indagar sus prácticas de comunicación no fue tarea fácil. En general, las entidades se cuidan de compartir información que la consideran de uso privativo de las entidades. Fue así, como se optó por contactar a personas expertas que han estado vinculados al sector financiero y/o a la academia, este aporte fue significativo para dar fundamentación al estudio. De igual manera, se reorientó el estudio en el sentido de no ver a los bancos desde adentro, sino desde el portal empresarial que está abierto a los usuarios y/o clientes.





8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arango Marín, A.L. (2012). Abuso bancario y ahorro. Pescar y no el pescado, Presidente. Disponible en: <http://caliescribe.com/columnistas/2012/04/28/2620-abuso-bancario-y-ahorro-pescar-y-no-pescado-presidente>
- Barker, R., & Gower, K. (2010). *Strategic application of storytelling in organizations: Toward Effective Communication in a Diverse World. Journal Of Business Communication*, 47(3), p 295-312.
- Bunge, Mario. (1997). Ciencia, técnica y desarrollo. Buenos Aires: Suramericana.
- Bustos Coral, M.; Correal, M.C.; Cuevas Arias, A.C. & Panqueva Bernal, M.C. (2008). El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la Empresa. *Revista EAN*, 62, pp. 141-154. Bogotá: Universidad EAN.
- Bright, D. S.; Cooperrider, D.L. & Galloway, Walter B. (2006). *Appreciative inquiry in the office of research and development. Improving the Collaborative Capacity of Organization. Public Performance & Management Review*, 29, 3, p 285–306.
- Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA). (2004). Código de Principios y buenas prácticas comunicacionales para la Banca Central. México: CEMLA.
- _____. (2005). La política de comunicación del Banco Central Europeo: una revisión de los primeros cinco años. *Boletín del CEMLA*, 51(1), p 35-42.



Erickson, S., Weber, M., & Segovia, J. (2010). *Using communication theory to analyze corporate reporting strategies in the banking industry. Academy Of Banking Studies Journal*, 9(1/2), p 77-94

Franco, S. (2003). Historia del sistema financiero colombiano. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/hisfinsissant.htm>

Leech, G.N. (1997). Principios de pragmática. Logroño: Universidad de la Rioja.

Luhmann, N. (1997). Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. México: Anthropos

Martínez Miguelez, M. (2009). Los nuevos paradigmas en la investigación. Venezuela: ALFA.

Morales, D. (2007). Comunicación efectiva. Liderazgo empresarial. Manizales: DA Servicios y asesorías.

Morris, S. (2000). Palabras electrónicas. Madrid: *Pearson Education*.

Martínez Solís, M.C. (2005). La Construcción del proceso argumentativo en el discurso. Cali: Universidad del Valle.

Neal, K. (2010). *Stepping Up to the Plate: Developing an Effective Business Communication Strategy. Information Management Journal*, 44(2), p 38-41

Neef, M. (1998). Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Barcelona: Icaria.

Programa de las Naciones Unidas para Colombia. (2012). Desarrollo humano. Recuperado del sitio web: <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=aAa020081--&m=a&e=B>

Ospina, O. (2009). Bancos: ¿Ahorro? Disponible en: http://www.eltiempo.com/blogs/colombia_digital/2009/08/bancos-ahorro.php



Portal Moreno, R. (2008). Comunicación para el desarrollo selección de lecturas. Cuba: Editorial Félix Varela. Disponible en la base de datos E-libro

Presidencia de la República de Colombia. (2012). Usuarios del sistema financiero podrán pagar de forma anticipada sus créditos sin incurrir en penalizaciones. Disponible en: http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Julio/Paginas/20120710_05.aspx

Reyes Rodríguez, Crithian. (2011). El impacto de la regulación en la competencia análisis desde el sector bancario colombiano. Revista de Derecho y Economía. Analítica seriada. No. 33; Bogotá p. 77-119.

Ritzer, G. (2002). Teoría Sociológica Moderna. Quinta Edición, Madrid, McGrawHill. 241 – 242

Superintendencia Financiera de Colombia. (2007). Capítulo Decimo-segundo: Requerimientos mínimos de seguridad y calidad en el manejo de información a través de medios y canales de distribución de productos y servicios. Disponible en : <http://www.netsecuritysuite.com/pdf/Norma-052.pdf>

Toscano, L.E. (2006). El Derecho Bancario frente a las nuevas tecnologías. Los riesgos derivados de su aplicación. Enfoque integral y práctico de la cuestión. Disponible en: <http://www.alfaredi.org/sites/default/files/articles/files/toscano.pdf>

Vergara Silva, J.C. & Vanegas, N.S. (2003). Indicadores pragmáticos de gestión del conocimiento. Aplicación a Pymes. Informe de investigación (no publicado). Bogotá: Universidad EAN.

Yates, K. (2006) *Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. Journal of Organizational Excellence.* 25 (3) 71-79.

