

## **Impacto de las Fusiones Bancarias en los Clientes Internos Caso: Fondo Común Banco Universal - Venezuela**

Muñoz R., José F. y Requena M., Karen E.

**José F. Muñoz Rengel**  
Economista.  
MSc. en Ciencias  
Administrativas,  
mención Finanzas.  
Profesor Instructor  
de la Universidad de  
Oriente, Núcleo Sucre.  
[jmunozr@hotmail.com](mailto:jmunozr@hotmail.com)

Recibido: 21-11-03  
Revisado: 12-12-03  
Aceptado: 15-12-03

**Karen E. Requena Mago**  
Lic. en Matemáticas.  
MSc. en Ciencias  
Administrativas,  
mención Finanzas.  
Profesora Agregada  
de la Universidad de  
Oriente, Núcleo Sucre.  
[mscmrek@yahoo.es](mailto:mscmrek@yahoo.es)

Uno de los sectores más sensibles de un sistema económico es el sector financiero. El sistema bancario venezolano ha sido testigo de crisis sistemáticas y, en los últimos años, los bancos han tenido que transitar por varias etapas, tratando de adaptarse a los cambios de la economía nacional, pasando de ser empresas financieras regionales a nacionales y luego de especializadas a universales; sin embargo, las estrategias antes mencionadas no resultaron del todo, por lo que tuvieron que buscar otras alternativas como las fusiones. Esta investigación se orientó a determinar el impacto de las fusiones en sus clientes internos, es decir, en sus empleados, particularmente en el caso del Fondo Común Banco Universal. Para ello se utilizó una metodología de tipo descriptiva y, en su diseño, constituye un estudio de campo. Asimismo se usó un muestreo no probabilístico de tipo intencional. De acuerdo con la opinión de los consultados, el banco es percibido como una entidad orientada más hacia sus resultados financieros que hacia las necesidades y exigencias de su personal.

**Palabras Clave:** instituciones financieras, bancos, fusiones, clientes internos, Fondo Común.

**RESUMEN**

One of the most sensible sectors of an economic system is the financial one. The Venezuelan's bank system has been witness of several systematical crisis and over last years, have passed through several stages, trying to survive changes in the national economy, passing from being regional financial entities to a national status, and then from specialized entities to universal entities, however, the strategies named before did not work out as planned, so they had to look for other alternatives, such as mergers. This research was oriented towards determining the impact caused by banks mergers on their internal clients (employees), taking the particular case of the Fondo Común Universal Bank in Venezuela. The method used was descriptive with a combination of documentary analysis and field work. Non-probabilistic intentional sampling was applied, and according to the general opinions of those interviewed, the new bank was perceived as an entity that is oriented more to their financial results than to the needs or exigencies of their personal.

**Key Words:** financial entities, banks, banking merge, internal clients, Fondo Común.

**ABSTRACT**

## 1. Introducción

Actualmente, las empresas están en constante reestructuración tratando de adaptarse a los cambios y las instituciones financieras no escapan a ello. Los venezolanos han observado durante los dos últimos años un reacomodo del sistema financiero nacional el cual, tal vez, ahogado por la recesión y sus altos costos operativos, ha buscado salidas en nuevas alianzas, compras y fusiones, con la esperanza de hacer más eficientes sus organizaciones o buscando tener altos niveles de rentabilidad, los cuales son reflejados mensualmente en los estados financieros que publican obligatoriamente dichas instituciones, los primeros quince días de cada mes. De allí, que las mismas, hayan asumido las fusiones como una alternativa que obedece a tres propósitos: primero, ganar poder en el mercado, ya que la unión de un banco con otro aumenta el espacio que ocupa en los segmentos o regiones donde opera. Segundo, la captura de sinergias o la eliminación de excedentes, como por ejemplo dos o más oficinas en una misma área o localidad (tal vez el menos frecuente) y el tercero, el más impulsado por los gobiernos, es la absorción de un banco menos eficiente por un banco más eficiente o con mayores costos, con el fin de resolver problemas de insolvencia puntual en el sistema.

Las fusiones bancarias en Venezuela vienen siendo recomendadas por los especialistas en materia financiera como la salida inmediata que tiene la banca para no caer en otra crisis como la de 1994. No obstante, no fue sino hasta el 18 de mayo del año 2000 que comenzó a materializarse este intenso proceso de fusiones, con el anuncio de la fusión entre el Banco Unión (Banco Comercial) y Caja Familia (Entidad de Ahorro y Préstamo), la cual fue seguida por otras de mayor calibre en los dos años siguientes.

La banca ha enfrentado importantes transformaciones. Las exigencias de la clientela, según Grasso (2000), van creciendo y requieren de una institución capaz de personalizar la relación y la posibilidad de ofrecer nuevos servicios y productos. Los cambios apuntan a la necesidad de enfrentar una mayor cultura financiera, a la búsqueda de productos a la medida y a una preocupación por los precios y la calidad, lo cual podría lograrse con base en un mayor profesionalismo; eficiencia, competitividad y formación del personal. En tal sentido, se abordó el tema de fusiones bancarias y su impacto en los clientes internos, tomando como caso específico al Fondo Común Banco Universal, fundamentalmente por dos razones: en primer lugar, porque esta entidad ha pasado durante los dos últimos años por una serie de etapas, pasando de ser una Entidad de Ahorro y Préstamo Regional a una Entidad de Ahorro y Préstamo Nacional, para alcanzar luego la categoría de Banco Universal a través de su unión con el Banco República Banco Universal en el mes de abril del año 2001, y finalmente llegar a ser lo que se conoce actualmente como Fondo Común Banco Universal. En segundo lugar, porque los clientes internos (empleados de ambas instituciones) vienen a ser la cara menos visible de estos complejos procesos de fusiones, y pueden ser objeto de inestabilidad en cuanto a su permanencia en el empleo que poseen en la institución de origen o qué cargo habrá de tener en la institución resultante.

En este sentido, el objetivo general del trabajo consistió en analizar el impacto que han generado las fusiones bancarias en los clientes internos durante el período 2000-2001, caso Fondo Común Banco Universal. Además, la investigación tuvo por finalidad presentar una conclusión objetiva y precisa de lo que puede representar una fusión bancaria para la plantilla de personal de una entidad financiera. Cabe destacar que en el país

existía un número excesivo de bancos y eran necesarias “algunas” fusiones en este sector, pero sin olvidar el impacto negativo que éstas podrían ocasionar, si se toma en cuenta la situación laboral que actualmente vive el país, pues cerca de veinte por ciento de la población económicamente activa está desempleada; unas 150 mil personas se incorporan al mercado laboral cada año; 5 millones de personas laboran en el sector informal y; 30 mil personas han quedado desempleadas después de los procesos de fusiones en los años 2000-2001 (González, 2000).

Se espera entonces que el trabajo aporte conocimientos acerca del tema de las fusiones, y ayude a los gerentes que están al frente de tan importante proceso a tener una mayor concienciación, no sólo por el impacto que pudiera tener sobre los principales grupos financieros (de activos, pasivos, capital y nominales) de la institución, sino también sobre los empleados o clientes internos, los cuales poseen culturas organizacionales diferentes, es decir, tienen un conjunto de valores, creencias y normas de conductas internalizadas que determinaban cómo funcionaba la empresa donde venían laborando.

## 2. Materiales y Métodos

La población objeto de estudio estuvo representada por los clientes internos del Fondo Común Banco Universal (empleados ejecutivos y empleados base), la cual está constituida actualmente por mil seiscientos empleados según Boletín Informativo de Fondo Común (2001). Morles (citado por Arias, 1997) se refiere a la población como “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades a las cuales se refiere la investigación” (p. 49). El mismo Morles (citado por Arias, ob. cit.) define la muestra como un “subconjunto representativo de

un universo o población” (p. 49). Y en base a ello, el tipo de muestreo que se empleó fue el no probabilístico de tipo opinático, el cual según expone Sabino (1992) “es aquel en el que se escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia” (p. 121).

En función de las definiciones anteriores se realizaron entrevistas focalizadas a 150 empleados (ver guía de entrevistas al final del artículo), de los cuales: 30 son empleados ejecutivos (vicepresidentes, gerentes regionales y gerentes de agencias) y 120 son empleados base (subgerentes, cajeros, secretarías y mensajeros). Se consultó también a expertos en la materia, con el fin de aclarar ciertos aspectos referentes a un tema tan complejo y variante como el bancario.

Dadas las características del estudio, las técnicas que se utilizaron en este trabajo de investigación consistieron básicamente en la recopilación de información y en la realización de las respectivas entrevistas focalizadas, consideradas por Sabino (1992) como: “aquellas donde existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas, sin necesidad de un cuestionario o modelo rígido, teniendo la particularidad de concretarse en un único tema” (p. 157).

El instrumento elaborado podía ser autoadministrado por el entrevistado, por otra parte, para el procesamiento de la información, se establecieron criterios de codificación y se utilizó el programa Excel para la determinación de los resultados finales. Los datos fueron analizados a través de modelos basados en estadística descriptiva, por lo que los resultados se evaluaron tomando como base, la frecuencia absoluta y relativa con que ocurrieron los valores de las variables bajo estudio.

### 3. Desarrollo

#### 3.1 Fusiones Bancarias

Fusión es una palabra que se ha hecho muy común, toda vez que día tras día aparecen anuncios sobre empresas que se unen o que se compran unas a otras; sin embargo, Weston y Brigham (1994) indican que fusión no es más que “la combinación de dos empresas para formar una sola compañía” (p. 1067); mientras que Gitman (1997) la define como “una combinación comercial que forma una nueva empresa a partir de dos o más empresas previamente existentes” (p. 651).

En el caso específico del país, la banca nacional ha recorrido un camino arduo y accidentado, que pasó desde la nacionalización bancaria o la creación de instituciones de capitales radicados en Venezuela, a principios de los años 80, hasta la paulatina presencia y predominio de la banca extranjera de los últimos años. Más allá de las falsas posiciones nacionalistas, lo que hoy requiere el desarrollo nacional es una banca acorde con nuestra economía, que además sea ágil, eficiente y bien capitalizada de acuerdo a las normas internacionales en esta materia. La crisis de pago de los años 1994-1995 golpeó fuertemente al sistema bancario y abrió nuevas posibilidades, sobre todo en el campo de la modernización y reacomodo del sobredimensionado sistema financiero (Datanálisis, 2001).

Ya en 1998 el mercado mostraba una tendencia hacia el proceso de fusiones. Según lo expuesto por Chacón (2000): “de ciento veinticuatro (124) instituciones, hoy sólo quedan ochenta y siete (87), de las cuales cinco (5) concentran el cincuenta y seis por ciento (56%) de los depósitos del sistema y catorce (14) aglutinan el treinta y tres por ciento (33%), es decir, diecinueve (19) bancos poseen más del noventa por ciento (90%) de los depósitos del sistema bancario nacional, debido a

que previamente en los años 1996-1998 la estructura de la economía venezolana, la importancia del sector petrolero para el país y la forma de inyección de liquidez vía gasto público, crearon las condiciones para que se produjera un sobredimensionamiento del sistema financiero, ya que ante las expectativas de los futuros ingresos petroleros promovida por la llamada apertura petrolera, los bancos buscaron mantener el mayor nivel de captación posible sobre los agregados monetarios esperados, que a su vez, le permitiera mantener e incrementar su cuota de participación en el mercado nacional” (p. 34). Sin embargo, estas expectativas no se cumplieron en su totalidad y por ello se recurrió al proceso de fusión, el cual al resultar un tema tan relevante, fue incluido en el Decreto con Fuerza de Ley de la Nueva Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras del 13 de Noviembre del año 2001, específicamente en los Artículos 76 y 77, referentes a los Bancos Universales.

Para Weston y Brigham (1994) las fusiones bancarias pueden ser: a) Según su alcance en los procesos (fusión horizontal y fusión vertical); b) Según su grado de relación (fusión congénica y fusión de conglomerados); c) Según el procedimiento para la adquisición (fusión amistosa, fusión hostil). En Venezuela se pueden clasificar en: a) Según la forma legal que rige la fusión (fusión por absorción y fusión por incorporación); b) Desde el punto de vista operacional (fusión defensiva y fusión pro-activa) y; c) Según su grado de integración (fusión formal y fusión de hecho).

Ahora bien, en una era de rápidos cambios tecnológicos, económicos y sociales y de intensa rivalidad entre empresas como consecuencia de la tendencia globalizada de la economía, las improvisaciones o intuiciones por muy acertadas que sean no son suficientes como única arma de la empresa contra los efectos negativos del cambio. Las actividades planeadas de antemano son

generalmente mucho más amplias que las que pueden determinarse en un momento de compromiso. De aquí, la importancia de la planificación estratégica, la cual es definida por Steiner (1986) como “un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de estrategias para obtener así los fines buscados” (p. 20).

Con esto lo que se quiere significar es que si bien la fusión es una opción válida y viable a fin de lograr el crecimiento de una organización, es necesario también una previa planeación antes de actuar, a fin de escoger las mejores alternativas y las acciones estratégicas convenientes. En pocas palabras, el camino que conduce a una fusión como estrategia final, debe ser reflexión de la misión de la empresa, de la fijación de objetivos y de un análisis interno y externo que permita elaborar estrategias óptimas, deseables y realizables.

### **3.2 Fondo Común y los Clientes Internos**

Fondo Común era un sueño de un grupo de empresarios que deseaba crear una de las entidades bancarias más modernas para la época, la cual permitiera ayudar a atender el creciente déficit de viviendas que presentaba el mercado habitacional de Venezuela para la década de los 60, es por ello, que este grupo de origen judío y con un capital inicial de 30 millardos de bolívares decidió crear en 1963, a través de una participación común, la Entidad de Ahorro y Préstamos conocida hoy día como Fondo Común Banco Universal.

En cuanto a su proceso de expansión, Fondo Común ha transitado por diferentes etapas de transformación, que en forma cronológica son las siguientes: en Febrero 2000, Fondo Común EAP absorbe a la Vivienda EAP; en Agosto 2000,

Fondo Común EAP adquiere Del Centro EAP; en Noviembre 2000, se obtienen cuatro agencias del Banco Capital y; en Enero 2001, se concreta la compra del Banco República, con lo que Fondo Común se convierte en Banco Universal, participando en el sector financiero venezolano con 143 agencias.

Fondo Común, según señala su presidente Fortunato Benacerraf en Boletín Informativo (2002) tiene como misión: “ser el banco venezolano preferido por la familia y la pequeña y mediana empresa, porque satisface con calidad y eficiencia sus necesidades financieras ofreciendo los productos y servicios que requieren”, y como visión: “ser reconocido por su accesibilidad y trato amable, por su excelencia operativa y por su equipo humano entusiasta y cohesionado, que trabaja en un marco inquebrantable de valores éticos y morales, orientados a la solidez y rentabilidad de la institución” (p. 1-3).

Abordar un tema en el cual se toca el factor cliente interno puede ser muy extenso y complejo, sin embargo las instituciones al igual que las personas, están demostrando que poseen una edad organizacional, un momento en el que es necesario pasar a otro nivel y, por lo tanto, es importante que se conozca el pasado y lo que mucha gente hizo para llegar al presente. En este sentido, es conveniente traer a colación lo dicho por Serna (citado en Boletín Informativo 2001) quien señala que para alcanzar los objetivos de toda organización, debe existir una planeación estratégica, basada en lo que ha denominado los diez mandamientos: 1) la visión compartida, la integración de todas las culturas que integran la nueva empresa; 2) consistencia, coherencia y transparencia frente al cliente interno y externo para crear un clima de confianza y un manejo de valores; 3) claridad del foco, conocer y manejar el mercado y el modelo del negocio trazado; 4) el presupuesto y el plan estratégico: para que el plan

se haga realidad se requiere de la asignación de recursos; 5) el plan y las prioridades deben estar alineados, si no el resultado es el caos; 6) reflejar el plan en el día a día; 7) educación, capacitación y aprendizaje; 8) participación en los logros, creando una relación ganar-ganar, impulsando el desarrollo por competencia del factor humano; 9) generación de valores para accionistas, trabajadores y empresa, en una palabra, "rentabilidad" y; 10) medición, seguimiento, comunicación, monitoreo, ajuste e índice de gestión.

Para finalizar esta parte es importante citar la conclusión a la que llega Serna en el Boletín ya citado: "una buena estrategia se basa en dos pilares: la participación y la comunicación".

### 3.3. Resultados

A fin de evaluar el impacto causado en los empleados de la institución objeto de estudio después de realizada la fusión, fue necesario realizar la entrevista que se presenta a manera de anexo al final del artículo. No obstante, en el Cuadro 1, es posible observar los resultados obtenidos de cada una de las variables estudiadas en dicha entrevista. Así se aprecia que los empleados consideran que el factor tecnológico tuvo un cambio sustancial, mejoró la calidad de los equipos y la mayoría de las actividades están automatizadas. Contrario a lo anterior, los resultados del estudio indican que las variables, incentivos por metas cumplidas, ambiente de trabajo, productos ofrecidos a los clientes externos, cursos de actualización y beneficios socio-económicos desmejoraron, mientras que la remuneración, se mantuvo igual.

## CUADRO 1

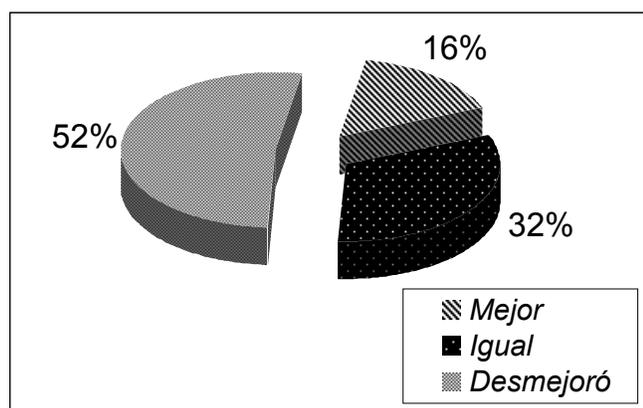
### Situación Actual de Clientes Internos - Fondo Común Banco Universal

	Mejor	Igual	Desmejoró
<i>Incentivos por Metas Cumplidas</i>	24	48	78
<i>Ambiente de Trabajo</i>	15	30	105
<i>Remuneración</i>	21	105	24
<i>Productos Ofrecidos a los Clientes Externos</i>	30	18	102
<i>Cursos de Actualización</i>	36	45	69
<i>Beneficios Socio-Económicos</i>	27	69	54
<i>Cambios Tecnológicos</i>	32	2	16

Fuente: Los autores (Datos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los empleados de Fondo Común Banco Universal). Enero-Junio 2003.

A continuación un breve resumen de los hallazgos obtenidos:

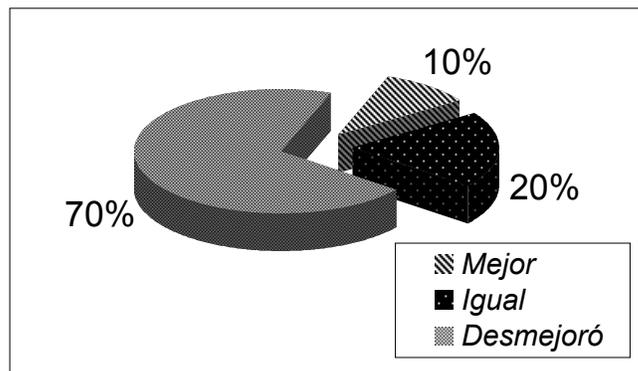
**Incentivos por Metas Cumplidas:** la evaluación dada por los encuestados a este aspecto indica que desmejoró o en su defecto no cambió sus parámetros, tal como se muestra porcentualmente en el gráfico 1, ya que de acuerdo con las declaraciones suministradas por los entrevistados (clientes internos), el nivel de captaciones y colocaciones que se les exigió para el primer semestre del año 2001, se incrementaron en un cien por ciento aproximadamente, mas no así los beneficios por cumplimiento.



**GRÁFICO 1**  
**VARIABLE: INCENTIVOS POR METAS CUMPLIDAS**

Fuente: Los autores (Datos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los empleados de Fondo Común Banco Universal). Enero-Junio 2003.

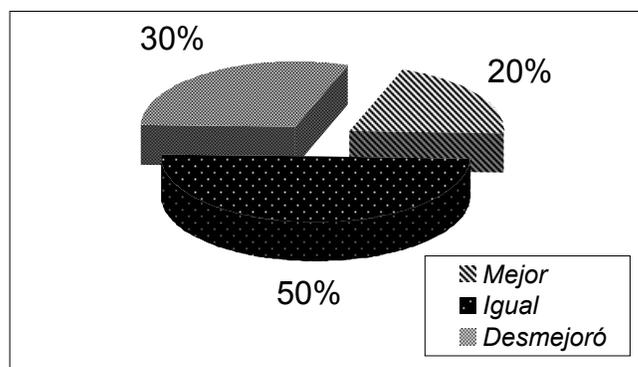
**Ambiente de Trabajo:** al evaluarse esta variable, los entrevistados reflejaron descontento al respecto (Ver gráfico 2). La mayoría (setenta por ciento), coincide en que el ambiente desmejoró, debido a la imposición de la cultura de Fondo Común sobre la ya existente en el Banco República. Esta afirmación se basa en el hecho de que Fondo Común fue el banco comprador, y por consiguiente, el que ejercía el control tanto de los altos cargos como de las directrices que debían seguir el resto de los empleados.



**GRÁFICO 2**  
**VARIABLE: AMBIENTE DE TRABAJO**

Fuente: Los autores (Datos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los empleados de Fondo Común Banco Universal). Enero-Junio 2003.

**Remuneración:** en relación con este aspecto, la mayoría de los entrevistados (setenta por ciento) coincidieron en la poca variación reflejada en sus salarios (igual o mejor). Esto se puede apreciar en el gráfico 3.

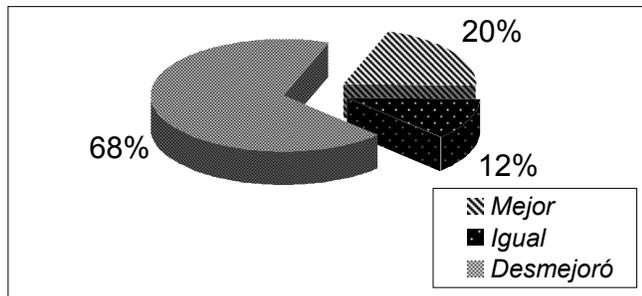


**GRÁFICO 3**  
**VARIABLE: REMUNERACIÓN**

Fuente: Los autores (Datos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los empleados de Fondo Común Banco Universal). Enero-Junio 2003.

**Productos Ofrecidos a los Clientes Externos:** los resultados respecto a esta variable indican un nivel de inconformidad (Ver gráfico 4), es decir, luego de la fusión, el banco no ha presentado nuevos productos al cliente externo, tanto así que el

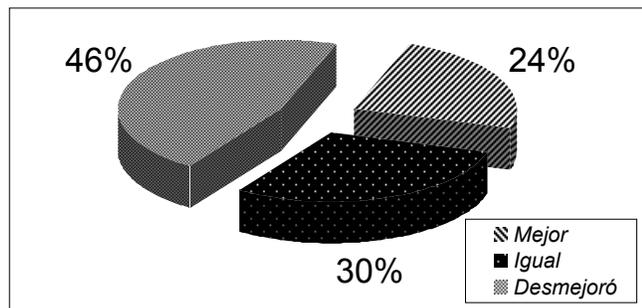
ochenta por ciento de los empleados considera que desmejoró o quedó igual. Quizás porque en una etapa de post fusión, lo que busca la nueva institución es su estabilidad en primer lugar y, luego, la promoción de nuevos productos (variedad de productos) que vayan acorde con la diversificación del mercado.



**GRÁFICO 4**  
**VARIABLE: PRODUCTOS OFRECIDOS**

Fuente: Los autores (Datos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los empleados de Fondo Común Banco Universal). Enero-Junio 2003.

**Cursos de Actualización:** en relación con este aspecto, se puede decir que amerita una atención especial, ya que es a través de los cursos que se logra la debida preparación al recurso humano. Según los resultados obtenidos, no existe un mejoramiento en este sentido, tal como se evidencia en el gráfico 5.

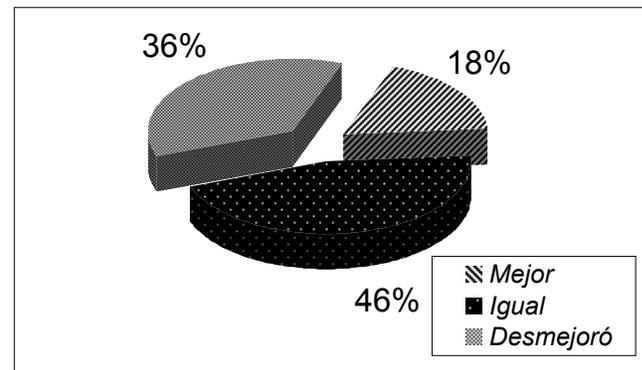


**GRÁFICO 5**  
**VARIABLE: CURSOS DE ACTUALIZACIÓN**

Fuente: Los autores (Datos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los empleados de Fondo Común Banco Universal). Enero-Junio 2003.

Esto es sumamente delicado, ya que si los empleados no conocen los productos y sus atributos, ellos no podrán colocarlos en un cliente cada día más exigente y en un medio más competitivo.

**Beneficios Socio-Económicos:** esta variable fue evaluada como deficiente por la mayoría de los entrevistados, tal como se muestra en el gráfico 6, pareciera que la institución no brinda estímulos y beneficios a sus empleados o por lo menos no perciben que la unión de ambas instituciones haya sido para su beneficio.



**GRÁFICO 6**  
**VARIABLE: BENEFICIOS SOCIO-ECONÓMICOS**

Fuente: Los autores (Datos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los empleados de Fondo Común Banco Universal). Enero-Junio 2003.

**Cambios Tecnológicos:** las evaluaciones hechas por los clientes internos en relación con esta variable, ver gráfico 7, revelan que un alto porcentaje de empleados (sesenta y cuatro por ciento) consideró que hubo mejoría; en tanto que un porcentaje ligeramente menor (treinta y seis por ciento) consideró que el mismo quedó igual o desmejoró.

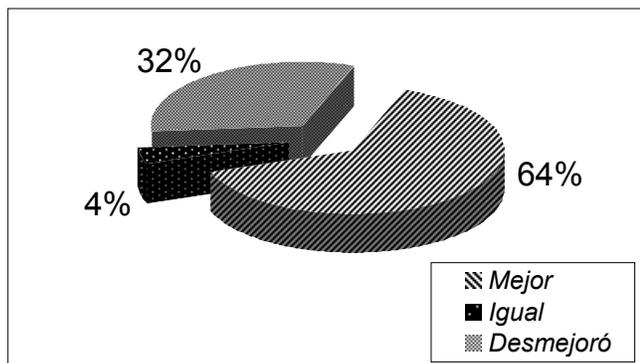


GRÁFICO 7  
VARIABLE: CAMBIOS TECNOLÓGICOS

Fuente: Los autores (Datos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los empleados de Fondo Común Banco Universal). Enero-Junio 2003.

#### 4. Conclusiones

El objetivo principal de la investigación consistió en determinar el impacto que han sufrido los clientes internos de Fondo Común Banco Universal después de la fusión y los hallazgos obtenidos tienen importantes implicaciones. El tema de las fusiones es más complejo que un balance de ganancias y pérdidas. El éxito depende de que se logre integrar a las personas que participan en ella y que éstas sientan que han encontrado un nuevo desafío en su vida profesional. No es fácil adaptarse a los cambios dentro de una organización, a nuevas reglas o, en resumen, a una nueva cultura organizacional; por lo que las personas que van a participar de un proceso de fusión, desde que ésta se anuncia, hasta que se materializa, deben lograr una estabilidad emocional y psíquica que a su vez les permita concentrarse en los objetivos inherentes a su cargo y a la organización. Las mismas posiblemente pasan la mayor parte del tiempo pensando en si tendrá cabida en la nueva organización, y de ser así, cuál será el nuevo cargo que ocupará y cómo tendrá que hacer para la realización de las nuevas

proceso de fusión no se puede efectuar sin un concienzudo trabajo sobre la cultura organizacional, a fin de evitar de esta manera las dos situaciones típicas que se pueden presentar: la imposición de una cultura sobre otra o; el enfrentamiento entre éstas. Más bien, es necesario tratar de establecer vínculos entre las instituciones que se van a unir para así crear un ambiente amigable y próspero, donde todos deseen trabajar por la nueva entidad.

Todo lo anterior no es más que un paso inicial para analizar la delicada situación que presenta la entidad estudiada. Los resultados obtenidos de los entrevistados no han sido los más óptimos, tomando en consideración que la mayoría de las personas consultadas fueron los empleados base, que en las estructuras organizacionales, vienen a ser el brazo ejecutor de las políticas de la empresa y que en este caso, presentan un alto nivel de descontento en cuanto a los beneficios laborales, políticas de incentivos y conocimiento de los nuevos productos ofrecidos. Esto podría colocar a la institución financiera analizada en una situación apremiante, si es que ya no lo está, debido a la falta de atención y adiestramiento que ha tenido el personal, sobre todo de las agencias.

Por lo tanto, en lo referente al recurso humano, el establecimiento de metas claras, el incentivo hacia el mejoramiento y la competitividad, y un constante proceso de promoción, adiestramiento y actualización, serían las alternativas que tendría esta institución para enmarcar a su personal dentro de una visión y misión compartidas, con lo cual lograría satisfacer las necesidades de un cliente cada día más preparado en materia financiera y exigente con respecto a la calidad de los servicios que recibe y por los cuales paga; en un escenario con una competencia creciente y una gran diversidad de instrumentos dentro de un portafolio financiero que se va adaptando diariamente al mercado cautivo y potencial.

## GUÍA DE ENTREVISTA

### **IMPACTO OCASIONADO EN LOS CLIENTES INTERNOS LUEGO DE LA FUSIÓN DE FONDO COMÚN EAP CON BANCO REPÚBLICA BANCO UNIVERSAL**

#### **DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS**

#### **INSTRUCTIVO**

A través de esta entrevista le solicitamos su opinión acerca de cómo es percibida por usted la institución luego de ser fusionada.

Indique su opinión sobre cada factor marcando la respuesta correspondiente con una x.

Si en algún factor no desea opinar o no conoce acerca de la pregunta, por favor deje el espacio en blanco.

#### 1.- Incentivos por metas cumplidas

Mejoró		Igual	
Desmejoró			

#### 2.- Ambiente de trabajo

Mejoró		Igual	
Desmejoró			

#### 3.- Remuneración

Mejoró		Igual	
Desmejoró			

#### 4.- Productos ofrecidos a los clientes externos

Mejoró		Igual	
Desmejoró			

#### 5.- Cursos de actualización

Mejoró		Igual	
Desmejoró			

#### 6.- Beneficios socioeconómicos

Mejoró		Igual	
Desmejoró			

#### 7.- Cambios tecnológicos

Mejoró		Igual	
Desmejoró			

## Referencias Bibliográficas

Arias, F. (1997). **El Proyecto de Investigación Guía para su elaboración**. 2ª ed. Venezuela: Editorial Episteme, C.A.

**Boletín Informativo Fondo Común Banco Universal (2000). Año 1, Número 2.**

**Boletín Informativo Fondo Común Banco Universal (2001). Año 2, Número 1.**

Chacón, G. (2000). Banca. Fusiones Bancarias a la Carta. **Revista Dinero (27)**. Venezuela, pp. 32-34.

Datanálisis (2001). **La Visión Integral. La Economía Venezolana en el 2001**. pp. 5-12.

Gitman, L. (1997). **Fundamento de Administración Financiera**. México, D.F.: Editorial Harla, S.A.

Grasso, J. (2000). **La banca para el año 2001**. El Nacional, 9 de noviembre.

González, E. (2000). Fusiones en Venezuela. **Revista Venezuela Analítica (12)**. Venezuela, pp. 13-17

Sabino, C. (1992). **El Proceso de Investigación**. Venezuela: Editorial Panapo.

Steiner, G. (1986). **Planeación Estratégica**. México, D.F.: Editorial Continental S.A.

Weston, F. y Brigham, E. (1994). **Fundamentos de Administración Financiera**. 10ª ed. México: Editorial McGraw-Hill.