

22  
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN UNA  
INSTITUCION BANCARIA  
( MULTIBANCO COMERMEX 1982-1992 )**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION**

**P R E S E N T A :**

**JUAN ANDRES HERREJON AYALA**

Asesor de Tesis: Sergio Montero Olivares

MEXICO, D. F.

1993

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# INDICE

	PAG.
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>I</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>COMUNICACION.....</b>	<b>1</b>
<b>A. COMUNICACION.....</b>	<b>1</b>
1. DEFINICION.....	1
2. ELEMENTOS.....	3
<b>B. ORGANIZACION.....</b>	<b>8</b>
1. CONCEPTO DE ORGANIZACION.....	8
2. TIPOS DE ORGANIZACION.....	9
3. OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES.....	13
4. FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES.....	15
<b>C. COMUNICACION ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>18</b>
1. ANTECEDENTES.....	18
2. DEFINICION.....	20
3. REDES.....	22
a. REDES FORMALES.....	22
b. REDES INFORMALES.....	30
4. MEDIOS DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL.....	43
a. MEDIOS ORALES.....	43
b. MEDIOS VISUALES.....	49
c. MEDIOS AUDITIVOS.....	61
d. MEDIOS AUDIOVISUALES.....	63
<b>CAPITULO II</b>	
<b>LA COMUNICACION EN UNA INSTITUCION BANCARIA</b>	
<b>CASO MULTIBANCO COMERMEX.....</b>	<b>67</b>
<b>A. SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.....</b>	<b>67</b>
<b>B. ORIGEN DE MULTIBANCO COMERMEX.....</b>	<b>69</b>
<b>C. ESTRUCTURA DE MULTIBANCO COMERMEX.....</b>	<b>70</b>

D. MEDIOS DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL UTILIZADOS EN MULTIBANCO COMERMEX.....	71
------------------------------------------------------------------------------------	----

### **CAPITULO III**

<b>PROGRAMA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>77</b>
A. IMPORTANCIA DE IMPLANTAR UN PROGRAMA DE RELACIONES PUBLICAS.....	77
B. ELEMENTOS BASICOS PARA LA ELABORACION DEL PROGRAMA DE RELACIONES PUBLICAS.....	79
C. EL AREA DE RELACIONES PUBLICAS EN LAS ORGANIZACIONES...	81
D. INFORMES NECESARIOS QUE DEBEN INCLUIRSE EN EL PROGRAMA DE RELACIONES PUBLICAS INTERNAS.....	85
E. OPTIMIZACION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN MULTIBANCO COMERMEX.....	94
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>110</b>

## INTRODUCCION

La historia de la humanidad nos dice que los seres humanos han sido los creadores de todas las organizaciones que han existido, todos hemos pertenecido o pertenecemos a diversos tipos de ellas.

Actualmente nuestra participación inicia desde la familia, la escuela o los clubes deportivos. Para el buen funcionamiento de ellas todas tienen una estructura, un nivel de jerarquía y un reglamento en donde se establecen obligaciones y derechos de todos sus participantes.

La sociedad en nuestros días exige el agrupamiento de individuos trabajando para el bien común, es así como se conforman las organizaciones de diversos tipos: industriales y de servicio, públicas o privadas, nacionales o internacionales, entre ellas se relacionan, compiten y satisfacen necesidades de manera recíproca.

Uno de los elementos indispensables para conducir las actividades de una organización es la comunicación, la utilizan desde los directivos y empleados hasta compradores, vendedores, proveedores o clientes. Sin embargo todavía no se le ha dado la importancia que en realidad merece.

Es indudable la presencia de la comunicación en cualquiera de los departamentos de una organización, en finanzas, ventas, promoción, auditoría, etc., en todos existen datos, reportes o informes necesarios para la actividad laboral de cada uno.

A raíz de la sofisticación de los cuerpos sociales, de la tecnificación, de los problemas de recursos humanos y de la misma cultura organizacional varios autores se han dedicado al estudio de la comunicación organizacional, en donde analizan las formas, los tipos y los medios existentes.

La comunicación organizacional con sus amplias posibilidades e infinita variedad de recursos se convierte en el sustento obligado de cualquier programa creado para integrar los criterios y propósitos de la dirección y para satisfacer las necesidades de información de los públicos tanto internos como externos.

El presente trabajo se enfoca exclusivamente a los públicos internos de una organización.

Para analizar una institución, seleccioné Multibanco Comermex como estudio de caso, porque en ella adquirí gran parte de mi experiencia profesional.

Pude observar en varios departamentos de recursos humanos en los cuales estuve asignado, la falta de planeación en un programa de comunicación organizacional de donde se derivan problemas que afectan al desarrollo interno de la institución; tal es el caso de los departamentos de actividades del personal en donde promueven eventos deportivos, sociales y culturales para los empleados del banco; en capacitación de personal como instructor de cursos de relaciones humanas, comunicación, manejo de conflictos, dinámica de integración y servicio efectivo; en comunicaciones internas que son los responsables de editar la revista institucional y de diferentes medios de comunicación organizacional; finalmente colaboré en el departamento de reclutamiento y selección de personal, responsable de proveer a la institución de candidatos externos con características idóneas para desempeñar diversas funciones. Se encarga también de entablar relaciones con distintas empresas de diferentes giros, principalmente bancarias, para intercambiar personal y puestos vacantes por cubrir.

Con la experiencia adquirida en los departamentos mencionados y la carencia de un programa planeado de comunicación organizacional, motivaron en mí la inquietud de realizar una

investigación sobre el tema. Fue necesario establecer un periodo para el caso de estudio, escogí de 1982 a 1992, en este lapso todas las instituciones de crédito pertenecieron al gobierno, debido al decreto emitido por el Lic. José López Portillo y Pacheco en su último informe de gobierno en 1982.

En el trabajo se pretende demostrar con la ayuda de un programa de comunicaciones internas que los públicos internos adoptan actitudes favorables hacia la institución y estas son indispensables para la subsistencia y desarrollo de la empresa.

El trabajo sugiere establecer una comunicación estrecha entre todo el personal de la institución con canales que motiven la comunicación ascendente, descendente y horizontal, de esta manera se genera un ambiente de confianza general con resultados muy favorables.

Propone también crear y fomentar medios de comunicación organizacional que conduzcan a todo el personal a utilizar su creatividad para mejorar o simplificar algún procedimiento por medio del sistema de buzones de sugerencias o de concursos.

Relaciona los medios de comunicación organizacional utilizados en Multibanco Comermex, así como los que faltan para completar un programa.

Finalmente explica la necesidad de crear un departamento encargado de un programa de comunicación organizacional, menciona también los informes indispensables dentro del programa y los diferentes tipos de información que deben incluirse.

Se sugiere la forma más adecuada para iniciar un departamento y las ventajas y desventajas de contar con asesores externos.

La tesis comprende tres capítulos:

En el primero se mencionan las principales definiciones de comunicación; se definió el concepto y los tipos de organización que existen, así como las funciones y objetivos que tienen; se detallan también los antecedentes y definiciones de comunicación organizacional, las redes que existen y finalmente los medios de comunicación organizacional.

En el segundo capítulo se exponen datos del Sistema Financiero Mexicano y sus integrantes, también los antecedentes y estructura de Multibanco Comermex, así como los medios de comunicación organizacional que son utilizados.

El tercer capítulo nos dice la importancia de implantar un programa de comunicación organizacional, se explica la problemática existente en lo que a comunicación se refiere, se analizan los inconvenientes de los medios utilizados, se enumeran los medios que no existen, las ventajas de crearlos. Se propone también la necesidad de homogeneizar las publicaciones, manteniendo los mismos lineamientos y políticas a nivel nacional.

El único objetivo de la comunicación en cualquier tipo de empresa, grande o pequeña, es proporcionar y recibir información esperando lograr que el trabajo se realice eficazmente y se lleve a cabo la coordinación de esfuerzos y recursos humanos, financieros y materiales que permitan conseguir resultados positivos.

Es sorprendente darse cuenta cómo evolucionan constantemente las comunicaciones; cada día es más común hablar del fax, de la fibra óptica, del teléfono visual, de la comunicación organizacional. Todos son aparatos y conceptos que no imaginábamos hasta hace algunos años. Es tiempo de cambio y debemos aprovecharlo.



## CAPITULO I

### COMUNICACION Y COMUNICACION ORGANIZACIONAL

#### A. COMUNICACION

##### 1. Definición

Existe una gran cantidad de definiciones de comunicación. para este trabajo nos concentraremos en las raíces, en su significado y en lo que dicen los autores desde el punto de vista administrativo.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua nos dice que:

"Comunicación es hacer a otros participes de lo que uno tiene; descubrir, manifestar o hacer una cosa; conversar, tratar con alguno de palabra o por escrito". (1)

El diccionario Webster indica que:

"Comunicación es compartir, dar a otro, o intercambiar pensamiento, opiniones o informes, comunicar es un verbo activo o transitivo". (2)

Según el diccionario enciclopédico abreviado "Comunicación viene del latín *comunicare*". Función y efecto, correspondencia entre dos o más personas. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujeas, escaleras, vías, cables y otros

---

(1) *Diccionario de la Lengua Española*, p. 334.

(2) *Diccionario Webster*, tomo II, p. 525

recursos. Cada uno de estos medios, de unión entre dichas cosas". (3)

Según la Enciclopedia Británica:

"Comunicación viene del latín comunicarse: hacer común, compartir, impartir, transmitir. En este artículo la interpretación de hacer común o compartir algo dos o más personas o grupo de personas, es preferible". (4)

Haciendo una síntesis de las definiciones anteriores, se concluye que la comunicación desde el punto de vista gramatical; es el acto mediante el cual, los hombres se transmiten entre sí sus pensamientos, ideas, opiniones, etc., o bien es la unión de cosas por diferentes medios.

Desde el punto de vista administrativo, existen las siguientes definiciones del concepto comunicación.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell nos dicen lo siguiente:

"Comunicación es la transferencia de información del emisor al receptor, de manera que este la comprenda. (5)

Harry Walker Hepner dice:

---

(3) *Diccionario Enciclopédico Abreviado*, tomo II, p. 976.

(4) BENTON, William. *Enciclopedia Británica*, Vol. 6, p. 205.

(5) KOONTZ, Harold y O'DONNELL Cyril. *WEHRICH, H. Administración*, p. 562.

"La palabra comunicación connota muchos medios y métodos. Se implica a cualquier clase de conducta que conduzca al intercambio de ideas e incluye medios, como las llamadas telefónicas personales, las informaciones en una publicación de la empresa, la memoranda de las oficinas los discursos de los empleados y las conferencias de grupo". La comunicación en si misma no es un fin, ni una meta, es un instrumento universal para transmitir las ideas y particularmente para la gerencia un factor para inducir a la acción". (6)

En resumen podemos decir que la comunicación significa: la transmisión de ideas que afectan las personas entre si, usando los medios previamente fijados, y de no existir estos, los que estén a su alcance.

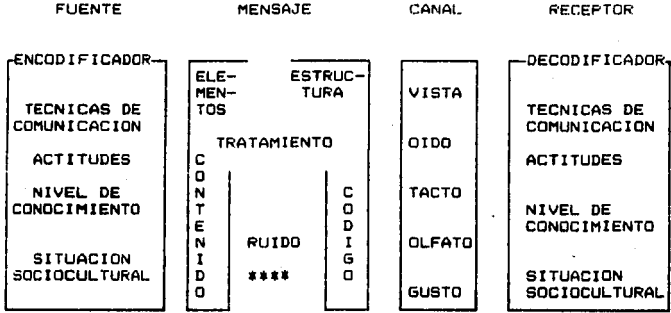
## 2. Elementos

Para comprender el proceso de comunicación se deben analizar sus elementos paso a paso, de esta manera podemos identificar nuestros actos de comunicación de manera perfecta. Los resultados se deben medir en relación a la reacción obtenida por parte del receptor.

A continuación presentamos los elementos que constituyen la comunicación, así como su proceso.

---

(6) WALKER HEPNER, Harry. *La psicología aplicada a la vista y el trabajo*, p. 6.



(7)

La fase de acción de la comunicación se encuentra bajo la dirección y control de la fuente, mientras que la fase de reacción constituye el efecto de dicha acción sobre el receptor. La fuente establece el mensaje y su intención, selecciona el o los medios más convenientes para llevarlos al receptor, esperando una respuesta o impacto que mantenga o modifique la conducta del receptor.

Estas características son válidas desde la dirección general a todos los supervisores. Todo aquel que da órdenes es un emisor, todo aquel que las recibe es un receptor; sin embargo, en una institución bancaria, las personas de nivel superior y las de nivel inferior de la pirámide de relaciones laborales son probablemente los elementos principales, los de la dirección intermedia (incluyendo supervisores) son principales

(7) BERLO, David. *El Proceso de Comunicación*, p. 55.

en una ocasión y embajadores en otra. No obstante el proceso permanece idéntico en todos los niveles.

La fuente de información es el emisor; éste es el punto de partida de la comunicación, es la intención. Quien la origina debe ser una persona física, aunque después puede cambiar a una persona moral, como ejemplo podemos mencionar que en el ámbito bancario algunas regulaciones son emitidas por el Banco de México (persona moral) y éstas son pensadas por uno o más empleados (persona o personas físicas) del departamento jurídico de dicha institución.

Hay tres cualidades principales que debe tener el transmisor para una comunicación favorable y éstas son:

- Conocimiento pleno de la información que transmite.
- Conocimiento del grupo o medio social al que va dirigido.
- Habilidad para transmitir con claridad y sencillez el mensaje.

El segundo eslabón de la comunicación es el mensaje, es decir, la traducción de la intención en palabras escritas, orales, grabadas o de símbolos que posean un significado claro y comprensible, o sea, la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal.

Se puede estudiar el mensaje desde diferentes puntos de vista, sin embargo, en el presente trabajo debemos considerar tres pasos para su elaboración: el primero consiste en su codificación, es decir, ponerlo en los símbolos que tenga en su poder el receptor puesto que él se someterá a una labor de interpretación; segundo, habrá que darle al mensaje el contenido que realmente deba tener y, tercero deberá unificar símbolos entre emisor y receptor, así como dominar el contenido

del mensaje. ordenarlo lógicamente y expresarlo adecuadamente en relación a la idea principal.

Una vez que el emisor tiene la idea y ésta ha sido codificada en su mensaje, viaja del emisor al receptor.

En una institución bancaria se suministra información a sus miembros a través de distintos medios. Los medios de la comunicación en la institución incluyen tanto los contactos personales como los diversos medios impresos, visuales, de audio y audiovisuales utilizados por la organización. Incluso los gestos faciales y movimientos corporales son medios de transmisión de información para aumentar nuestra efectividad comunicativa. Debemos ver siempre qué tipo de medio es el más adecuado para el mensaje que queremos transmitir, los receptores que lo recibirán y la respuesta que se busca de ellos.

A continuación se mencionan algunos criterios que puedan ayudar a escoger el medio más adecuado. (8)

- Cuando se da un mensaje formal importante, el mejor medio es la comunicación escrita puesto que con ello se evitan distorsiones y se puede oficializar mediante sellos y firmas. La desventaja de este medio se da cuando el mensaje es muy extenso, ya que se corre el riesgo de que las personas no lo lean o sólo vean algunas partes, lo que puede traer cambios y modificaciones al mensaje original.

- Cuando el factor de retroalimentación es muy relevante, es decir, nos interesa obtener sugerencias, aclaraciones o comentarios directos por parte de la gente, el mejor será la comunicación oral. Como ejemplo se pueden mencionar las reuniones en donde se dan a conocer las nuevas funciones de un

(8) MARTINEZ DE VELASCO, Alberto, MOSNIK, Abraham. *Comunicación Organizacional Práctica*, p. 16.

departamento, nuevas estructuras, etc. El medio escrito se utiliza en este caso generalmente como complemento y reforzador.

- Cuando se requiere presentar a un grupo de personas un nuevo programa o proyecto con carácter más que nada informativo, se utilizan generalmente medios audiovisuales (acetatos, transparencias, etc.), tomando en cuenta que la parte visual hará más atractiva la exposición y presentará ideas claves; la parte auditiva será el reforzador de la visual, para extender y profundizar más en ideas. Por eso se debe pensar que la parte visual tiene que ser muy clara y concisa. Es muy tedioso y puede provocar ruidos (falta de atención, interés comprensión, etc.) tratar de poner mucha información en el elemento visual. Hay que recordar que el medio oral profundiza y complementa lo visual.

Nota: Al final del capítulo se mencionan los medios de comunicación a los que se hace referencia.

En conclusión, mientras mejor se escoja el medio para transmitir nuestros mensajes, la posibilidad de ruido o interferencias no deseadas en nuestra comunicación se minimizarán.

La persona o personas que recibe o reciben el mensaje del emisor se le denomina receptor, y al igual que el emisor está afectado por sus habilidades comunicativas, sus actitudes, el grado de conocimiento sobre el tema que se le comunica y su posición dentro de una institución.

Para completar el proceso de comunicaciones el mensaje debe ser comprendido por el receptor, es decir, que encuentre el significado original enviado por el emisor.

El Nivel intelectual es muy importante en el receptor, y se deberá constatar este nivel en su valor real para que nuestra comunicación se adapte justamente a él y la transmisión de conocimientos parta de la base real de que todos aquellos conocimientos básicos y necesarios estén en poder del receptor.

Para que exista una comunicación favorable el receptor debe saber escuchar, mantener una actitud positiva de lo que le están comunicando, conocer el tema es cuestión, y algo muy importante es que tenga una reacción ante esa comunicación.

Finalmente un último elemento dentro del proceso de comunicación es la retroalimentación. Esta suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Dicha respuesta (verbal o no verbal) permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no su mensaje, y si éste ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida.

Por ello se dice que la comunicación es bilateral: quien era fuente se convierte en receptor y viceversa. Y en esta alteración no siempre se puede predecir exactamente el ritmo con que va a cambiar el sentido. (9)

La retroalimentación indica si ha tenido lugar un cambio individual o en la organización como resultado de la comunicación. (10)

## **B. ORGANIZACION**

### **1. Concepto de Organización**

Actualmente, toda actividad humana está regida por alguna

---

(9) REYES PONCE, Agustín. *Administración de Empresas*, p. 313.

(10) KDONTZ, O'DONELL, WEHRICH, *ob. cit.* p. 586.



organización, desde la familia, la escuela, el trabajo, algún club deportivo hasta la religión.

La palabra organización proviene del griego organon que quiere decir instrumento, se puede considerar etimológicamente como medio para hacer algo. En este concepto se identifican elementos como el ser humano, la realización de actividades, la división del trabajo o especialización, el intercambio de información, la jerarquización y los objetivos comunes.

Con estos elementos la organización se puede definir como un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes. (11)

## 2. Tipos de Organización

Existen dos tipos de organización, la formal y la informal.

Para Chester Barnard en su libro de las funciones del ejecutivo, "una organización formal es cuando las funciones de dos o más personas están deliberadamente coordinadas para el logro de ciertos objetivos; su esencia es cuando existe un propósito común conciente, en donde las personas pueden comunicarse entre sí, están dispuestas a actuar y comparten un propósito común. (12)

---

(11) BONILLA G., C. *La Comunicación, función básica de las relaciones públicas*, p. 16.

(12) KOONTZ H., O'DONELL C. y WEIRICH C., *ob. cit.* p. 252.

Para Barnard "la organización informal es cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explícitos, aunque eventualmente pueda contribuir al logro de fines comunes". (13)

Aunque este autor precisa que como ejemplo de organizaciones informales dentro de una empresa pueden ser: el grupo de amigos que se reúne a tomar café o a platicar algún deporte los fines de semana; yo considero que también en esos casos tienen objetivos explícitos y contribuyen al logro de objetivos comunes como pueden ser el ganar un encuentro de fútbol o el de realizar una rifa o una fiesta para algún integrante. Por esta razón expongo desde mi punto de vista una definición más acertada de lo que es organización informal: es el agrupamiento más o menos espontáneo de los individuos que trabajan en una institución o empresa, por motivos diferentes de las actividades del trabajo.

"Los grupos informales se forman por afinidades entre los individuos, tales como edad, sexo, clase social, grado de educación, preferencias comunes en materia deportiva, artística recreativa, etc..." (14)

Existen tres grandes tipos de organizaciones formales: las instituciones, las empresas y los organismos intermedios o representativos.

- Institución desde un punto de vista organizacional, "es un grupo de personas unidas y organizadas para conseguir un propósito determinado". Un enfoque sociológico la define como "el conjunto de mecanismos a través de los cuales los indi-

---

(13) *Idee.*

(14) BUNHLT, KRAUSS, Miguel. *Técnicas de Comunicación Administrativa*, p. 16.

viduos participan unos con otros en relaciones estructurales más o menos persistentes". (15)

Ambas corrientes identifican al individuo como elemento indispensable interactuando en una estructura formal básica.

Otros autores, dentro de la teoría de sistemas la definen como "un sistema social que mediante la utilización de recursos actúa coordinadamente para la consecución de los objetivos para los que fué creada". (16)

El ubicarlo como sistema social, quiere decir que forma parte de un sistema mayor representado por la sociedad en general.

Se puede afirmar, dentro del enfoque de la teoría de los sistemas, que las acciones que se desarrollen dentro de una institución repercuten, en mayor o menor medida, en la totalidad del entorno social, ya que toda acción tiene repercusiones en el sistema y cada una de las partes afectan al todo.

- Empresa, este término en su más simple acepción significa la acción de emprender algo. Se utiliza también para designar "la existencia de un grupo social creado con fines económicos y regulado por las leyes". (17)

Muchos autores la definen como una unidad económico-social que produce bienes y servicios para satisfacer necesidades de una comunidad.

---

(15) BONILLA, ob. cit., p. 17.

(16) MURIEL, Ma. Luisa, ROTA, Gilda. *Comunicación Institucional*, p. 39.

(17) BONILLA, ob. cit., p. 18.

Una de las definiciones más completas del término es "una comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, constituida por elementos humanos y materiales, cuya creación responde a la necesidad natural de la sociedad de que alguien se responsabilice de producir y suministrarle en forma adecuada los satisfactores que le son indispensables para su subsistencia y progreso." (18)

Existen diferentes tipos de empresa y su clasificación parte de dos criterios representativos: de acuerdo con la actividad o giro, o por la magnitud de la misma.

De acuerdo con su giro, las empresas pueden ser industriales, comerciales o de servicio.

Las empresas industriales son aquellas en las que por la acción del trabajo humano y con el empleo de las máquinas, se transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia, para convertirla en satisfactor.

Las empresas comerciales son intermediarias entre el productor y el consumidor; una de sus principales funciones consiste en hacer llegar a éste los productos ya terminados; las empresas de este tipo pueden ser mayoristas, detallistas o mixtas.

Las empresas de servicio se describen por su nombre y pueden ser bancarias, de comunicación, transporte, etc.

Según el criterio de magnitud, las empresas pueden ser pequeñas, medianas o grandes, considerando la magnitud de su capital, el sector del mercado al que abastece, el grado de automatización en sus procesos de producción, el número de

---

(18) RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Fernando. *La empresa y sus relaciones públicas*, p. 38.

personal empleado o su importancia respecto a otras empresas de su mismo giro.

- Organismos representativos. Un organismo representativo o gremial es una agrupación de personas, empresas, instituciones, corporaciones u organizaciones con intereses comunes, cuyo propósito principal es obtener beneficios para sus afiliados. Como resultado de sus gestiones para defender los intereses legítimos de sus representados, y los de la comunidad en que están inmersos, los organismos representativos contribuyen al desarrollo de la sociedad.

Actualmente juegan un papel muy importante dentro de la sociedad, ya que influyen poderosamente en la toma de decisiones relacionadas con su ámbito de operación. Dentro de estos organismos se encuentran los sindicatos, las cámaras y las asociaciones en general, de cualquier tipo o tamaño.

Aun cuando son considerados como instituciones u organizaciones, merecen mención especial en atención a las características peculiares de su organización interna, así como a su creciente importancia en el entorno social.

Se puede apreciar en la descripción de las principales características de los tres tipos de organización formales, existen marcadas diferencias entre cada una de ellas. No obstante, en la práctica, los términos empresa, institución y organización suelen utilizarse como sinónimos. Para fines prácticos, en este trabajo se emplea el término organización, pues en él se enmarcan las empresas, las instituciones y los organismos representativos.

### 3. Objetivos de la Organización

Una de las principales características de la organización es que se crean con un propósito. Todas las acciones desarrolladas

dentro de ellas, están orientadas, directa o indirectamente, a la consecución de este propósito. Para ello, las organizaciones se fijan objetivos organizacionales. Estos objetivos organizacionales se dividen en económicos, de servicio, sociales y técnicos.

Los objetivos económicos son:

- \* Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- \* Cubrir los pagos por intereses a acreedores, sobre préstamos concedidos.
- \* Retribuir a los trabajadores en forma justa con prestaciones y utilidades por los servicios prestados.
- \* Satisfacer las necesidades de los usuarios, agremiados o consumidores, con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones.

Los objetivos sociales son:

- \* Producir para satisfacer necesidades de la comunidad.
- \* Aumentar el nivel económico de una región al consumir materias primas y servicios, y crear fuentes de empleo.
- \* Contribuir para el sostenimiento de los servicios públicos, mediante el pago de impuestos.
- \* Mantener informada a la opinión pública sobre asuntos de interés general.
- \* Propiciar el desarrollo de una comunidad, desarrollando acciones para intentar los intereses legítimos de la misma con los de la organización.

El objetivo técnico es:

- \* Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas modernas en cada una de las tareas de la organización, para coadyuvar así al logro de los demás objetivos.

#### 4. Funciones de las Organizaciones.

Para cumplir con sus objetivos, que justifican su razón de ser y su creación, las organizaciones emplean una serie de elementos que se conjugan armónicamente para contribuir a este fin. Estos elementos se conocen como recursos y se clasifican en materiales, técnicos, humanos y financieros.

Los recursos materiales son los bienes tangibles propiedad de la organización, desde edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, instrumentos y herramienta, hasta materias primas, productos en proceso y productos terminados.

Los recursos técnicos son los bienes tangibles e intangibles propiedad de la organización, que sirven como herramienta e instrumentos auxiliares en la coordinación de recursos materiales y humanos. Tales recursos pueden ser sistemas de producción, de ventas, de finanzas etc., así como patentes y fórmulas en general.

Los recursos humanos constituyen un elemento trascendental para la existencia de la organización, ya que de ellos depende el manejo y el funcionamiento de los demás recursos. Poseen características como posibilidad de desarrollo, ideas, creatividad, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, que los diferencian de los demás recursos.

Segun la función que desempeñan y el nivel jerárquico que ocupen dentro de la organización, los recursos humanos se clasifican en: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos y directores.

Los recursos financieros son los elementos monetarios propios o ajenos con que cuenta la organización, y que resultan indispensables para la ejecución de las decisiones. Son recursos propios, el dinero, las acciones y las utilidades. Los recursos ajenos son préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados, y emisión de valores (bonos, cédulas, etc...)

Los recursos de la organización se coordinan para realizar actividades enfocadas a la consecución de los objetivos organizacionales.

Del agrupamiento de actividades relacionadas con un mismo fin, surgen las funciones de la organización conocidas como "áreas de actividad" o "áreas de responsabilidad".(19)

Dentro de las organizaciones formales independientemente del giro, magnitud u objetivos, se desarrollan funciones específicas, administrativas y orgánicas. (20)

Nota: Únicamente se dará una explicación de lo que son y se mencionarán, ya que explicar cada una de ellas no es trascendental para el objetivo de este trabajo.

Las funciones específicas constituyen un conjunto de

---

(19) GARCIA, José, MUNCH, Lourdes y SILIS, Ma. Eugenia. *Apuntes de Administración*, p. 29.

(20) RODRIGUEZ, ob. cit., p. 96.



actividades en que se subdivide el trabajo propio de la organización para la consecución de sus objetivos. Estas funciones deben estar regidas por las funciones administrativas y son:

- \* Financiamiento
- \* Producción
- \* Contabilidad
- \* Contraloría
- \* Ventas
- \* Mercadotecnia.

Las funciones administrativas constituyen el conjunto de normas, procedimientos y programas, sistemas, métodos y medios de control que rigen a todas las funciones de la empresa. Dan forma y dirigen permanentemente tanto a las funciones específicas como a las orgánicas, mediante el proceso administrativo y son:

- \* Planeación
- \* Organización
- \* Integración
- \* Dirección
- \* Control.

Las funciones orgánicas constituyen el conjunto de actividades que formalizan la creación legal de la organización, confirman su razón de ser al señalar su finalidad en el entorno socioeconómico y/o político. La enmarcan en su contexto, regido por normas legislativas y administrativas. Establecen las bases para el buen entendimiento, la sana convivencia dentro de la organización y la integración a la misma de todos los recursos humanos. Promueven la solidaridad de propios y extraños con la organización, para conseguir un apoyo constante, tanto interno como externo. Estas funciones son:

- \* Socioeconomica
- \* Juridica
- \* De relaciones industriales
- \* De relaciones públicas.

## C. COMUNICACION ORGANIZACIONAL

### 1. Antecedentes

La mayor parte de la actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, en cualquiera de sus cuatro niveles: intrapersonal, interpersonal, grupal o colectiva. La mayoría de nuestros actos cotidianos son actos de comunicación; gracias a ésta nos relacionamos con los individuos o grupos que integran nuestro entorno para cumplir diferentes fines.

Cuando el hombre, como ser racional, descubrió la necesidad de actuar en conjunto para desarrollar tareas que requerían una fuerza mayor a la de un individuo, recurrió a la comunicación para llevar a cabo su objetivo coordinando las actividades de varias personas.

Un ejemplo muy claro y remoto de esa comunicación fue la caza del mamut; la fuerza de un solo hombre hubiera sido insuficiente para satisfacer sus necesidades de alimento y vestido.

Cuando el hombre sedentario evoluciona y crea otro tipo de organizaciones, requiere por lo tanto, diferentes medios para comunicarse y coordinar sus actividades. En la medida en que las relaciones se tornan más complejas surge la necesidad de contar con medios de comunicación adecuados para el nivel de desarrollo de esas relaciones.

En este contexto se ubica el impresionante desarrollo de los medios al servicio de la comunicación, que permiten enlazar a individuos de todo el mundo en instantes. La tecnología desarrollada por el hombre se ha incorporado con éxito a la difusión de mensajes, y ahora es posible que éstos recorran el mundo a una velocidad inimaginable hace algunos años. Sin embargo, a este importante desarrollo tecnológico, a su aplicación en los medios de comunicación y a la cada vez más compleja actividad humana, no ha correspondido la evolución de los procesos de comunicación dentro de las organizaciones. Paradójicamente, aun cuando se cuenta con avanzados medios de comunicación, el hombre actual llega a estar "incomunicado". El avance de los medios de comunicación no ha sido paralelo al avance del contenido de los mensajes, al tratamiento de los mismos, a los sistemas de proceso de información ni a la adecuación de la información para satisfacer las necesidades de la sociedad.

En el ámbito organizacional el desarrollo de la comunicación no ha sido simultáneo al avance y complejidad de las organizaciones, lo cual dificulta los procesos de comunicación dentro de las mismas, a pesar de que tales procesos resultan de vital importancia para la consecución de sus objetivos.

La comunicación destaca como un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas.

A pesar de su innegable importancia, el desarrollo de los sistemas comunicativos organizacionales, como se dijo anteriormente, no ha correspondido a la evolución de la organización misma. "La tragedia de la organización moderna consiste en no haber valorado la comunicación, haberla olvidado por mucho tiempo". (21)

---

(21) ROGERS, Evert. *La Comunicación en las Organizaciones*, p. 22

Incorporar el proceso comunicativo como función dentro de la organización, es un hecho reciente, incluso existen organizaciones de importancia que aún no incluyen en su estructura orgánica una área o departamento dedicado a optimizar los flujos de comunicación tanto interna como externa entre la organización y las personas o grupos con los que está vinculada.

No obstante se empieza a crear conciencia en las organizaciones acerca de la importancia que reviste contar con una buena comunicación en todos los niveles y direcciones. Esto es resultado de los logros obtenidos por los pioneros de la comunicación organizacional, quienes han demostrado que la optimización de los procesos comunicativos incide de manera importante en la productividad y en el logro de la solidaridad de propios y extraños con los objetivos organizacionales.

## 2. Definición

Uno de los ingredientes principales para conducir a la excelencia a cualquier organización es la comunicación, pues con ella se transmiten las órdenes, políticas, instrucciones, etc... Es por esto necesario que cualquier estructura organizacional provea a la organización de canales de comunicación interna; el conjunto de ellos se denomina comunicación organizacional.

En 1964 Reading y Sanborn la definen como "El hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización". En 1966 Katz y Kahn la perciben como "El flujo de información (intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización". En

1968 Thayer la define como "Aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización". Para Witkin y Stephens en 1972 "Son aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización". Haney en 1973 la define como "La coordinación (por medio de la comunicación) de cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas". Para Goldhaber en 1984 "Es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes". (22)

En esta lista de definiciones sólo una habla de individuos, la de Haney; es por eso que se mencionan las siguientes más completas:

"Es la savia nutricional que hace vivos los procesos de toda organización, que como tales sólo son formas y adolecen la ausencia de aliento propio. La buena comunicación, en suma, es resultante de una administración eficaz, pero también es perfectamente válido considerarse como la causa de dicha eficiencia". (23)

La comunicación organizacional "es el proceso mediante el cual un individuo, o uno de los departamentos de la organización, se pone en contacto con otro individuo u otro departamento de la misma". (24)

---

(22) GOLDHABER, Gerald. *Comunicación Organizacional*, p. 21-23.

(23) FLORES DE GORTARI, Sergio y DROZCO GUTIERREZ, Emiliano. *Hacia una comunicación administrativa Integral*, p. 27.

(24) HODGETTS R., H. y ALTMAN S. *Comportamiento en las organizaciones*, p. 326.

### **3. Redes**

Las organizaciones están integradas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas siguen caminos denominados redes de comunicación.

La red de comunicación existirá tanto si incluye a sólo dos personas, como si incluye a toda la organización. Muchos factores determinan la naturaleza y la extensión de la red de comunicación, como por ejemplo, el rol, que representan las relaciones, la dirección, del flujo de mensajes y la naturaleza seriada, del flujo de los mensajes. A este tipo de comunicación se le denomina formal.

En una institución bancaria existen redes de comunicación bien determinadas por mecanismos formales, como por ejemplo el organigrama institucional, regulaciones o lineamientos establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, el Departamento de Organización y Procedimientos, etc...

Otros mensajes pueden divorciarse totalmente de esta estructura y fluir a su propia velocidad siguiendo la dirección que ellos mismos determinen, influenciados únicamente por la naturaleza informal de las relaciones establecidas entre los individuos que se están comunicando; a esta comunicación se le denomina informal.

#### **a. REDES FORMALES**

Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que lo hacen siguiendo redes formales. Por regla general estos mensajes fluyen en forma ascendente y

descendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y horizontal cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido.

La comunicación descendente sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, y por qué.

Este tipo de comunicación es la dimensión de los canales más frecuentemente estudiada. La autoridad, la tradición y el prestigio son evidenciados en las comunicaciones descendentes.

Los individuos que ocupan los puestos más altos de una organización están naturalmente interesados por la eficacia de la comunicación descendente destinada a sus empleados. Dichas comunicaciones marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces.

Katz y Kahn identifican cinco tipos de comunicaciones descendentes: (25)

- Instrucciones Laborales: Directrices explicando una tarea específica.
- Exposición Razonada de los Trabajos: Mensajes que explican cómo determinadas tareas se relacionan con otras tareas de la organización.

---

(25) KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicología social de las organizaciones*, p. 266 y sigs.

- Procedimientos y Prácticas: Mensajes relacionados con las políticas, regulaciones, beneficios, etc.
- Feedback (retroalimentación): Mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado.
- Adoctrinamiento de Objetivos: Mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la 'Misión' general de la institución y cómo se relaciona con dichos sistemas de objetivos.

Se deben considerar algunos problemas que afectan a los mensajes mientras fluyen descendentemente por las redes de comunicación, los más sobresalientes son:

#### CONFIANZA EXCESIVA

*No se debe confiar excesivamente en los medios de difusión escritos y mecánicos al enviar mensajes por las redes descendentes. Se utilizan manuales, películas, circulares, sistemas de difusión y folletos en vez de los contactos personales y las comunicaciones cara a cara.*

#### SOBRECARGA

Tampoco es conveniente "sobrecargar" de mensajes al empleado, se corre el riesgo que el volumen de ellos (boletines, memoranda, anuncios, cartas, revistas, etc.), haga que los empleados reaccionen negándose a leerlos, a escucharlos, incluso algunos pueden crear algún sistema selectivo que pueden ser causa que algunos mensajes importantes se archiven sin recibir ninguna atención.



## MOMENTO OPORTUNO

Los supervisores deben considerar también el *momento oportuno* para enviar ciertos mensajes y el impacto que puede causar en los empleados. Generalmente los mensajes deben ser difundidos descendientemente tan sólo cuando representan un beneficio para el supervisor y los empleados. Un mensaje negativo difundido inoportunamente puede originar situaciones más desfavorables que las que el mismo mensaje pudiera causar.

La comunicación descendente es seriada y por consiguiente los mensajes se pueden distorsionar, cambiar, reducir, ampliar, etc. Este efecto es característico de cualquier red de comunicación (descendente, ascendente y horizontal).

## FILTRACION

Es posible que la *filtración* sea causada por los numerosos eslabones de la red, las diferencias perceptivas de los empleados o la desconfianza en el supervisor. Los empleados que desconfían en él tienden a obstaculizar los mensajes. (26)

Otro de los tipos de redes es la comunicación ascendente y se refiere a aquellos mensajes que fluyen de los empleados a los supervisores, normalmente con el propósito de preguntar, hacer sugerencias o proporcionar retroalimentación. Este tipo de comunicación tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados y son clasificados como de integración y humanos. Proporcionan indicios del éxito conseguido por un mensaje dado, además estimulan la participación de los empleados en la preparación de políticas benéficas para el departamento o para la misma organización.

---

(26) GOLDHABER, *ob. cit.*, p. 132-133.

Planty y Machaver mencionan "que son cuatro razones por las que se deben valorar las comunicaciones ascendentes".

- Indican la receptibilidad del medio ambiente para las comunicaciones descendentes;
- Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas, exhortando a los empleados a que participen en el proceso de toma de decisiones;
- Proporcionan retroalimentación en la comprensión, por parte de los empleados de las comunicaciones descendentes; y
- Alientan a las presentaciones o sugerencias de las ideas valiosas. (27)

Como en la comunicación descendente, la ascendente tiene algunas deficiencias que conviene señalar. Las más importantes son: Una comunicación ascendente tiende a moverse lentamente pues una persona que tiene la necesidad de hacerla siempre lo piensa un par de veces antes de llevarla a cabo; siente como si pusiera en evidencia su incapacidad de resolver el problema y cuando decide hacerlo puede que lo disfrace de tal forma que el o los niveles superiores reciban sólo una fracción del mensaje real.

En algunos casos esta comunicación puede saltar niveles jerárquicos, con el objeto que la información llegue más fresca y directa a los supervisores, sin embargo puede provocar enfrentamiento o roces entre niveles". (28)

---

(27) Citado por Goldhaber, ob. cit., p. 134.

(28) MARTINEZ DE VELASCO, Nosnik, ob. cit., p. 50.

Se debe establecer previamente cuando se justifica saltar niveles jerárquicos, puede ser cuando la importancia de la comunicación lo amerite o por ausencia del jefe directo. Esto impedirá reosalias hacia el empleado y propiciará mayor interés por este tipo de comunicación.

El resultado más importante que se busca en este tipo de comunicación, es que complemente el hábito de ordenar con el hábito de escuchar.

Cuando se recibe la comunicación ascendente, el supervisor debe responder a ella con la finalidad de fomentar el paso de los mensajes ascendentes en el futuro; es el punto clave para lograr un buen ambiente de trabajo. Si se da, el ambiente mejorará para bien de todos; si no se da, el círculo se moverá a la inversa e impedirá la comunicación.

La práctica real de las organizaciones muestra que el fomento de este tipo de comunicaciones es mínimo.

Los niveles superiores siempre creen saber lo que necesita, piensa, hace o siente su personal, cuando en realidad casi nunca se lo han preguntado o se han preocupado por investigar. Entre más grande es la organización, mayor será el problema. En una institución bancaria es necesario fomentarla, dado que la dirección y vitalidad de ella no se da si no se sabe y se comprende la forma de pensar del personal, escuchando con simpatía su sentir en contactos informales dentro y fuera de la oficina.

Algunas sugerencias que se deben tomar en cuenta para transmitir mensajes de comunicación ascendente serían lo que la persona dice:

- De sí misma, su desempeño y sus problemas.

- Acerca de otras personas y sus problemas,
- Acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales, y
- Acerca de lo que es necesario hacer y como puede ser hecho. (29)

En otras palabras la comunicación ascendente se puede utilizar para medir posibles acontecimientos dentro del contexto de nuestros subordinados, su utilidad y eficacia dependen de la atención e interpretación obtenida en este tipo de mensajes. (30)

Otro tipo de red es la comunicación horizontal y consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la institución; siguen redes horizontales y generalmente están relacionados con la tarea o con factores humanos, por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información etc. Se ha estudiado poco este tipo de comunicación, sin embargo nadie se atrevería a dudar de su importancia dentro de una organización.

El propósito principal de la comunicación horizontal es proveer un canal de coordinación, evitando tener que llegar a consultar a un superior común, con la lentitud que implicaría el proceso. Además brinda oportunidad de relacionarse con personas similares de la institución, lo cual brinda una importante satisfacción del trabajo.

Es necesario fomentar la comunicación horizontal cuando se

---

(29) MARTINEZ DE VELASCO, Moisés, *ob. cit.*, p. 42.

(30) KATZ, Kahn, *ob. cit.*, p. 273.

requiera de coordinar una tarea. Por ejemplo los jefes del departamento pueden reunirse periódicamente para discutir la contribución de cada uno en el logro de objetivos comunes; se pueden reunir también para enfrentar los problemas que atañen a todos, haciendo sugerencias que permitan minimizarlos o buscar alternativas para su rápida solución. Los miembros de un departamento pueden intercambiar información reciente o modificada que incluyan en sus actividades, participando todos de la información y se pueden reunir también para discutir un conflicto inherente a su departamento o a varios departamentos. (31)

Uno de los factores que tienden a limitar los canales de comunicación es la rivalidad en organizaciones competitivas, como el caso de una institución bancaria, donde los datos frecuentemente no se comparten debido a que los miembros no quieren perder la oportunidad de una promoción. Muchos empleados temen que si admiten la ignorancia de un tema perderán el respeto de los demás empleados. Otra característica es que los supervisores al trabajar en una atmósfera competitiva pueden llegar a crear sistemas de trabajo muy especializados dentro de su área que impida a los supervisores de otros departamentos participar en sus decisiones. Por último cuando una gerencia no estimula los canales de comunicación horizontal ni ha recompensado a sus empleados a utilizarla y considera que sus objetivos son cumplidos, no ve la necesidad de alterar sus sistemas internos de comunicación y piensa que los beneficios conseguidos por la institución obedecen a una mayor sensibilidad con los subordinados que con sus iguales. (32)

---

(31) KATZ, Kehn, *ob. cit.*, p. 271-272.

(32) GOLDHABER, *ob. cit.*, p. 139.

## b. REDES INFORMALES

Son aquellos mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales y no son racionalmente especificados.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencia, simpatías y rechazos de los empleados, independientemente del cargo que ocupan. En cierto sentido la comunicación informal es un derecho humano por naturaleza, que siempre se da cuando las personas se congregan en grupos y hasta cierto punto denota interés en el trabajo puesto que, en caso de que éste no existiera, la comunicación informal también se vería afectada. En otras palabras, la idea anterior se refiere a que esta comunicación se genera entre otras cosas porque la gente se interesa por su trabajo.

En una institución bancaria se debe comprender la normalidad de la presencia espontánea de la comunicación informal y, por lo mismo, se debe aceptar su existencia.

Diversos estudios realizados por Davis, Marting, Walton y Rudolph, demuestran que las características de la comunicación informal es que son:

- *Rápidos.* Debido a que los mensajes informales no siguen los canales de difusión normales, y son mucho más personales en la transmisión, el mensaje se mueve a la velocidad deseada por el remitente y el receptor. Se puede afirmar incluso que este medio es el más rápido para la difusión de mensajes entre los empleados.

- *Exactos.* En este tipo de comunicación existe un 80% de exactitud y son muy cercanos a la realidad, sin embargo, en la mayoría de los casos la información es incompleta, de tal modo

que se malinterpreta en ocasiones y por lo tanto produce muchas veces más malos entendidos que lo que sugiere el pequeño porcentaje del 20% de información errónea.

- *Ofrecen mucha información.* El supervisor al admitir la existencia de comunicación informal, debe aprovechar las ventajas que ofrece y conocer las limitaciones. Se puede aprovechar la amplia red para difundir ciertos mensajes que no pueden ser enviados a través de redes formales; proporciona también retroalimentación del sentido de los empleados; son una salida para la expresión de los mensajes cargados de emoción que, en caso de no manifestarse, fomentarían la hostilidad entre los empleados; y finalmente ayudan a traducir algunas de las directrices en un lenguaje comprensible para todos los empleados. (33)

La comunicación informal puede transmitir noticias y comentarios no dañinos a la organización; incluso pueden ser benéficos y normales. (34)

Las noticias pueden transmitir anuncios de un suceso reciente que contiene fundamento, pero que no se ha confirmado con una fuente digna de crédito. Además se pueden relacionar con elementos de trabajo (lo relacionado a aumentos o días de descanso) o con elementos sociales.

Los comentarios se catalogan como interpretaciones de noticias, de informaciones o de textos. Algunas veces los comentarios sirven como preámbulo a la comunicación formal para establecer buenas bases o un clima favorable y de confianza; otro uso importante es que sirven para disminuir tensiones.

---

(33) Citado por Goldhaber, *ob. cit.*, pp. 141-142.

(34) MARTINEZ DE VELASCO, Moenik, *ob. cit.*, p. 60.

El atributo negativo de la propagación de la comunicación informal es que algunas veces sus redes de difusión son utilizadas para propagar información falsa, cuya modalidad más común es el rumor.

El rumor es la parte dañina de la comunicación informal. Por lo general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que lo transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original. (35)

Cierta o falsa la versión en sus inicios es muy atractiva para la propagación del rumor, como consecuencia tiene una perversión mayor en el contenido; se ha comprobado, por estudios hechos en la universidad de Indiana, que sólo unas cuantas personas son las encargadas de difundir el rumor, mientras que la mayoría por quienes circula, sólo juegan el papel de receptores de la noticia. (36)

Esta forma de comunicación es más producto de la situación que de las personas involucradas. Esto significa que dadas las situaciones y la motivación apropiadas, cualquiera tenderá a participar en una red de comunicación informal. Las causas más comunes que propician esta participación son: cuando se percibe inseguridad en la situación prevaleciente las personas tienden a aumentar su comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse entre sí contra lo desconocido, como pueden ser renuncias, despidos, cambios de métodos o procedimientos de trabajo, innovaciones, etc.; cuando se carece de información sobre una situación dada, la gente trata de

---

(35) *Idea.*

(36) FLORES DE G., OROZCO, *ob. cit.*, p. 75.



llenar los vacíos lo mejor que se puede, recurriendo a la información que se haya en los canales informales, y también cuando los individuos tienen un interés especial en una situación y no se les informa acerca de ella, encontrarán lagunas para realizar sus propias conjeturas. La gente llena estos huecos de información con sus propias percepciones. (37)

La mejor solución, cuando los rumores se empiezan a propagar, es proporcionar los hechos reales a todas aquellas personas que se ven afectadas en su propagación. Con ello elimina la ambigüedad, siempre y cuando los datos sean transmitidos por una fuente digna de crédito. (38)

En una institución bancaria puede ser por la Dirección de Recursos Humanos, por cualquier medio de comunicación destinado a información oficial, es decir, que una comunicación informal se convierte en formal y oficial para evitar descontento e incertidumbre del personal.

Existen dos tipos de comunicación dentro de una institución bancaria. En esta parte nos referimos a los tipos generales y en otro capítulo lo haremos a los medios que existen y son más comunes dentro de la institución.

Comunicaciones globales o generales son aquellas que llegan a todos los niveles jerárquicos de la institución, sin estar dirigida a un puesto o persona en particular. Esta clase de comunicación ayuda a ahorrar tiempo cuando se quiere transmitir algo en general.

---

(37) MARTÍNEZ DE VELASCO, Mosnik, ob. cit., p. 61.

(38) GOLDHABER, ob. cit., p. 143.

Otra es llamada Comunicación personal, que va dirigida a una persona en particular y se puede dar en las tres modalidades de las redes de comunicación formal, descendente, ascendente y horizontal. Por otro lado, la comunicación impersonal es aquella que no va dirigida a ninguna persona. En este caso se pueden utilizar tanto redes de comunicación formal como informal.

Existe la Comunicación imperativa. Es la que se caracteriza porque debe acatarse sin discusión. Por lo general proviene de fuera de la empresa, en el caso de una institución bancaria, puede ser de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros o del Banco de México.

La Comunicación informativa tiene la finalidad de hacer saber algo de interés para los miembros de la empresa o a terceros relacionados con ella. Puede ser hacia dentro de la empresa o hacia afuera; en todo caso debe ser verídica o bien meditada.

La Comunicación exhortativa. Es la que busca persuadir y convencer a la reacción ya que toda persona, por ser individual, puede reaccionar en forma positiva o negativa. Por supuesto que este tipo de comunicación busca que el personal reaccione positivamente.

La Comunicación interna. En esta comunicación se usan todos los medios disponibles de la comunicación para integrar a todos los empleados con los objetivos institucionales. Esta comunicación es apoyada por todas las otras formas mencionadas anteriormente. La comunicación interna es indispensable para el buen funcionamiento de cualquier empresa.

Por último la comunicación externa es la que va de la institución hacia afuera, dirigida principalmente al público o clientes en general.

En la actualidad también es muy importante la comunicación externa, puesto que cualquier organización forma parte de la sociedad, de la cual depende su existencia. Nadie puede progresar sin comunicarse con sus semejantes. (39)

#### COMUNICACION NO VERBAL

Las personas nos podemos comunicar con nuestros cuerpos y nuestras conductas físicas. Existen diversas definiciones de lo que es la comunicación no verbal, algunos opinan que son mensajes sin palabras. Para Gerald Goldhaber "la comunicación no verbal es aquella que se refiere a los mensajes que no son hablados".

Los mensajes no verbales son vitales en el proceso de comunicación; en 1971 una investigación concluyó que el noventa y tres por ciento del significado general puede atribuirse a los mensajes no verbales (principalmente indicios faciales y vocales), siendo el significado de los mensajes verbales del siete por ciento. Esto nos demuestra en qué medida es importante esta forma de comunicación.

Dentro de las funciones de la comunicación no verbal se pueden mencionar: que es la que regula y define el sistema de comunicación, al mismo tiempo que comunica el contenido específico; también puede repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar y regular las señales verbales.

Cuando la información comunicada por medio de canales no verbales contradice a la información comunicada por medio de palabras, parece que la información comunicada de manera no

---

(39) DURAN MARTINEZ, Vicente. *Importancia de la comunicación en la empresa*, p. 15.

verbal predomina en la interpretación que haga la persona que reciba las dos informaciones.

Por regla general la comunicación verbal transmite el contenido básico en las situaciones de comunicación mientras que la comunicación no verbal transmite emociones, sentimientos, gustos, significados personales y preferencias, es decir, la sustancia de la mayoría de las relaciones interpersonales.

Es difícil estudiar aisladamente la comunicación no verbal debido a su íntima interrelación con las señales no verbales. Antes de atribuirle un significado es necesario considerar el contexto en el que se generan indicios no verbales. De igual manera que dos personas que se están comunicando pueden ignorar el significado de sus mensajes, debido a las múltiples interpretaciones de una palabra, también es posible y muy común que los indicios no verbales sean identificados erróneamente.

Nos servimos del lenguaje corporal como expresiones faciales, gestos, posturas, contactos físicos, etc... para comunicar nuestros sentimientos y actitudes; los movimientos corporales son la mejor manera de predecir los vínculos interpersonales. (40)

#### OBSTACULOS A LAS BUENAS COMUNICACIONES

Todo tipo de comunicación tiene sus obstáculos. Se entiende por obstáculos o barreras impuestos a la comunicación, todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje y obstaculizando el proceso de ésta. Entre las más importantes se pueden mencionar las siguientes: Semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativas. (41)

(40) GOLDHABER, *ob. cit.*, p. 152.

(41) DUHALT, *ob. cit.*, p. 34 y sigs.

*Barreras Semánticas.* se refieren al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, estas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto le indica.

Las palabras se derivan del problema consistente en que los símbolos transmitidos no transportan precisamente el significado deseado.

La palabra hablada o escrita es generalmente el símbolo usado en la comunicación administrativa. El hecho de que cada palabra tenga varias acepciones oficialmente reconocidas y algunas otras sancionadas por el uso común, es obstáculo para lograr una comunicación efectiva. No es posible detenerse a explicar en que sentido se está usando cada palabra.

La deformación de la palabra puede no deberse al significado de la misma, sino a la interpretación que le dé el receptor, puede ser por ignorancia o por sus características psicológicas.

Existen *barreras físicas* derivados de las deficiencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Estas deficiencias pueden ser de naturaleza meramente mecánica, eléctrica, electrónica, magnética, acústica, óptica, etc... según el tipo de transmisor o receptor que use. Estas barreras físicas deberán eliminarse lo antes posible.

Las *barreras fisiológicas*, independientemente de que el mensaje se transmita a través de un aparato (telefónico, telegrafo, radio, televisión, cinta magnética, etc.) o directamente, los defectos de pronunciación de quien habla; de oído en quien escucha; de atención visual en quien lee, son frecuentemente motivo de equívocos que deforman la comunicación.

En una institución hay diferentes tipos de hombres, con personalidades diversas, porque nacen con distintas potencialidades que constituyen su temperamento. Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, a éstas se les conoce como *barreras psicológicas*.

Todos estos factores incluyen en la persona que escucha las ideas que le han sido comunicadas. Para obtener resultados, es necesario hacer algo más que hablar, a una persona generalmente para convencerla es necesario explicarle de qué se trata. Para comprender a una persona es necesario conocerla, ver cómo reacciona, cuáles son sus ideas.

Algunas causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son:

El status social, el poder para emplear o despedir, el uso del sarcasmo, la actitud despótica, las críticas punzantes, el uso de conocimientos precisos y detallados, la facilidad del uso del lenguaje, las maneras demasiado formales, la apariencia física imponente, el interrumpir a los demás cuando hablan.

Las necesidades y las experiencias del receptor tienden a dar una interpretación no siempre fiel de lo que se ve u oye. Ciertos "mensajes" que no se quieren aceptar, son reprimidos; otros surgen de la nada, como los "defectos" que encontramos a las personas que no nos son gratas.

Aprobar o desaprobar los juicios del transmisor, según el propio cuadro de valores del receptor obstaculiza una comunicación efectiva, porque provoca resistencia a aceptar información que contradice lo que ve, porque provoca resistencia a aceptar información que contradice lo que se sabe. Los valores emocionales, ocasionalmente, bloquean a los racionales y comprensibles cuando el ambiente de la comunicación está

impregnado de los primeros.

Se presentan también *barreras administrativas*. En la organización y en el funcionamiento mismo de las organizaciones administrativas provocan la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación. Dichas barreras son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, la mala planeación y deficiente operación de los canales. Las principales barreras administrativas son: La competencia desleal que es una competencia mal entendida para ganar prestigio ante sus supervisores. Es frecuente que algunos funcionarios oculten información a otro funcionario de su mismo nivel, para que la actuación de éste desmerezca; y el deseo de agradar y temor al castigo, es natural agradar o temer al castigo, pero esto provoca que se oculte o se deforme al superior la información sobre faltas o hechos desagradables.

Los secretos del puesto se refiere cuando el supervisor, debido a sus obligaciones con otros subordinados o con su superior, no está "libre" de comunicar a uno de sus subordinados todo lo que sabe acerca de un asunto particular.

El deseo de quedar bien con el jefe, puede llevar al subordinado a exagerar el contenido de la comunicación descendente.

No dar importancia a las órdenes provoca que los niveles inferiores de la dirección ejecuten las órdenes con desdén, o bien se atengan a la letra y no al espíritu. Se presentan generalmente en las empresas donde se trabaja en turnos. Los empleados de diversos turnos tienen tan poca oportunidad de contacto, que entre ellos no se produce comunicación ni de tipo formal ni informal. No se avisa sobre las condiciones en que dejan las máquinas, ni sobre las recomendaciones para concluir un trabajo de oficina, etc.

Por otro lado, cuando las diferentes unidades de una institución se encuentran en diferentes lugares, a veces distantes, la comunicación entre miembros tropieza con obstáculos naturales debido a la separación espacial; y por último, la división de la estructura organizacional también provoca obstáculos de comunicación entre órganos cuyas actividades son afines, como el caso de órganos asesores y de línea, etc., o entre diferentes niveles de la organización lineal o entre los grupos informales compuestos de individuos, profesionales u ocupaciones que tienen diferentes sistemas de valores. Sus diferentes valores crean barreras para la comunicación, que frecuentemente son imposibles de traspasar.

Algunas medidas para evitar estas barreras son: (42)

La retroacción o sea, un procedimiento que permita comprobar su propia actuación, el cual muchas veces se emplea sin darse cuenta de ello; incluso en comunicaciones intrascendentes se está constantemente al tanto de cualquier indicio si se está siendo comprendido. En una situación cara a cara se puede observar al interlocutor y juzgar su respuesta por el conjunto de su comportamiento: Postura, expresión facial, signos de asombro, disgusto o comprensión, ademanes etc...

El transmisor debe cerciorarse de que el mensaje que transmite es el que está siendo realmente recibido.

Es preferible la comunicación cara a cara para comprobar inmediatamente si se entendió el mensaje y cuando sea necesario se puede confirmar por escrito, como es el caso de las actas de reuniones.

---

(42) STRAUSS, George, SAYLES R., Leonard. *Los problemas humanos de la Dirección*, p. 234 y sigs.



Otra medida es ser sensible al modo que recibe el mensaje. Si la interpretación del mensaje está influida por el marco de referencia personal de quien lo recibe, conviene tener presente ese marco desde el momento de emitirlo.

Es necesario ajustar la forma de expresar el mensaje a la personalidad del receptor, referirlo a las necesidades de este y presentar la información de modo que interese al receptor, o mezcle información que a él le interese.

Considere también si sus palabras pueden tener algún significado deformado en el receptor como las palabras con perjuicio (comunismo, imperialismo) o con significado ocupacional (mecánicos, albañiles, etc.).

Es muy importante ser oportuno al enviar el mensaje, pues cuando la mente del receptor está distraída psicológicamente se puede desfigurar el mensaje. Una de las maneras de limitar estas distracciones es comunicar el mensaje antes de que entren en juego otras creencias o actitudes.

Utilice símbolos sencillos. El mensaje se expresa en símbolos que pueden ser palabras habladas, escritas o señales. En todo caso, éstos deben ser fáciles de entender, inteligibles y el lenguaje debe ser sencillo y directo.

Emplee una adecuada redundancia. Esto quiere decir que la información esté contenida de tal manera en el mensaje, que si alguna de las palabras o alguna frase es mal entendida, hay en la comunicación otros elementos que pueden expresar la idea completa.

Use canales múltiples. La mayor parte de las barreras administrativas se refieren a obstrucción de los canales sin romper la estructura de las líneas de mando o pasar por alto

los conductos formales. Es posible utilizar distintos canales para transmitir información.

Puede utilizarse la comunicación masiva que, además de ser transmitida por los conductos jerárquicos normales, puede serlo a través de la publicación de la organización, de magnavoces, folletos, etc.

Al utilizar comunicación masiva es recomendable avisar a los supervisores de rango más elevado antes de dirigir cualquier mensaje a niveles más bajos; invitar al supervisor inmediato a que añada unas cuantas palabras al mensaje formal, para completarlo. Es importante también alentar a los subordinados a que hagan preguntas a su jefe inmediato.

Estas recomendaciones conservan la ventaja de uniformidad del mensaje, al mismo tiempo que mantienen el rango del supervisor y alientan la participación por parte de los subordinados.

Los supervisores deben crear y aprovechar el contacto personal con los empleados, asistiendo a banquetes de aniversario, competencias deportivas internas, y en general a eventos sociales, así como dirigir cartas personales de felicitación por cumpleaños, por nacimiento de un hijo, etc.

Los grupos informales deben ser aprovechados como conducto adicional para transmitir información.

Notas: Las medidas sugeridas en este apartado están contenidas más adelante en los medios de comunicación organizacional.

#### 4. Medios de Comunicación Organizacional

Los medios son el vehiculo mediante los cuales la dirección de la organización transmite sus lineamientos y objetivos.

A mediada que el número de personas aumenta en una organización, aumenta asimismo en complejidad el problema de las comunicaciones. Es por eso importante la adecuada selección de medios que deberá seguirse de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa.

La comunicación dejará de cumplir su propósito si no se remite eficazmente a su receptor mediante la selección y uso de los medios adecuados. Existe en algunas empresas un uso excesivo de determinados medios, un uso escaso de otros y un uso nulo de algunos otros. Son errores muy comunes que deben imputarse a la falta de conocimiento de los procesos básicos de la comunicación.

El uso excesivo de un medio y el uso escaso de otro tenderá a situar tales medios en una categoría irreal, puesto que el resultado final en ambos casos es la confusión del receptor. Por otro lado la falta de uso de determinados medios resulta del desconocimiento o descuido por parte de la Dirección o del supervisor para utilizar un medio que se ha comprobado como eficaz. Por ejemplo, muchas empresas no poseen una publicación empresarial, aunque el número de empleados es suficientemente numeroso para que justifique su existencia.

##### a. MEDIOS ORALES<sup>(43)</sup>

Las comunicaciones orales siempre han sido consideradas como elementos en el trabajo. Esta comunicación ahorra tiempo.

---

<sup>(43)</sup> BRETH, D., Robert. *Las Comunicaciones en la Dirección de Empresas*, p. 237 y sigs..

permite explicaciones y facilita las preguntas. Permite además el contacto personal entre los individuos, y crea espíritu de amistad. Las personas que se encuentran "cara a cara" pueden usar el tono de voz, gestos, ademanes, etc., que ayuden a mejorar a la comprensión de la idea.

Dentro de los medios de comunicación orales más usuales tenemos al *contacto personal o entrevista (individual)* que es un intercambio de ideas y opiniones cara a cara entre dos únicas personas mediante el uso de palabras, sonidos, expresiones faciales, gestos y posturas; de este tipo de comunicación se desglosan los demás. En relaciones laborales constituye el primero, entre cada eslabón de las comunidades y se aplica en todos sentidos, ascendente, descendente y horizontal.

En el contacto personal individual como ventajas se encuentra que se puede modificar fácilmente, pueden verse y oírse al mismo tiempo, se emplea en cualquier situación, es individual y puede usarlo todo el mundo, permite el intercambio de opiniones entre los participantes.

Los obstáculos o factores que hacen que pierda eficacia son: si ambas partes no son principales, razonables, y no poseen el control de sus emociones, no se puede mantener continuidad.

Estas desventajas se pueden disminuir si se mantiene un control de la expresión facial, de los gestos y posturas; si utiliza la razón para controlar los sentimientos, si se emplean palabras específicas para expresar pensamientos específicos, si se repiten los puntos importantes y se acomoda la voz de modo que se ajuste a lo que se requiere transmitir y a las palabras que se emplean.

*El contacto personal ampliado* incluye una entrevista de una o más personas. Según el número de personas de que consta y los

finés que se propone, los medios del contacto de grupo son en reunión de tres o más personas, una persona ante diversas personas o diversas personas ante masas de público.

La desventaja más importante que presenta el contacto personal ampliado es que entre más gente intervenga, se complica más el proceso de las comunicaciones y la discusión se transforma en contacto de grupo, ya que cesa el libre y concentrado intercambio de ideas.

La reunión consiste en un pequeño grupo de personas que poseen un interés común mutuo, que están buscando una determinada forma unificada de decisión o acción y que tienen igual oportunidad de expresión.

El uso de este tipo de comunicación es para explorar, aclarar, definir, establecer, mantener, ampliar o cambiar los objetivos comunes. Sus aplicaciones son descendentes y horizontales sobre cualquier punto de interés común interno o externo a la empresa.

En la reunión se observan como ventaja que aporta gran potencial mental, amplía el horizonte de vista, concentra diversos conocimientos especializados, familiariza al personal importante con el progreso de las ideas y crea uniformidad de movimiento a los fines comunes. Aumenta la eficacia del contacto personal, apoya el razonamiento de las personas y sirve de ayuda para el control de proyectos complicados.

Las desventajas que presenta son que se dificulta el control de la discusión, su continuidad; llevar a cabo las decisiones de la reunión, asegurar un pensamiento y una acción unificada, y por último es difícil también combinar los procedimientos dictatoriales con los democráticos.

Estos obstáculos se minimizan si se nombra un presidente de la reunión que convoque, explique el objetivo, controle la discusión, favorezca la acción y que resuma los resultados, y debe prepararse realizando previamente un plan presentando argumentos claros y breves, que respete las opiniones de los asistentes y presente los hechos en un orden lógico, así como no apartarse de la discusión, no entablar disputas, aceptar de buen grado las críticas y comprometerse a cooperar al bien común.

*La presentación* es un tipo de comunicación oral que presenta una combinación del contacto personal y de la reunión como medio de comunicación; habitualmente encarna los esfuerzos de una persona para influenciar los pensamientos y acciones de un pequeño grupo de individuos, con la ayuda de algunos elementos audiovisuales.

Sus aplicaciones básicamente son para persuadir, convencer o hacer de algún otro modo que un grupo pequeño de personas se posesionen de una determinada forma de pensar a fin de tomar una decisión.

Las presentaciones se utilizan para anunciar nuevos programas, planes, procesos, procedimientos o productos, supresiones, aditamentos y cambios en los mismos, para vender, describir, convencer o en general, persuadir, y se aplica en los tres tipos de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Sus ventajas son: que mantiene el interés y la atención, aclara el tema de discusión poniendo en relieve los puntos más importantes, su desarrollo es lógico y ordenado haciendo más fácil su entendimiento, y mantiene el empleo de las palabras en su grado máximo.

Entre los obstáculos para lograr su objetivo se encuentran

que requiere una cuidadosa preparación del material, así como tener práctica en la cronometración y la dicción, tiende a encausar el pensamiento y para conseguir su objetivo se requiere de un ambiente adecuado.

Se recomienda preparar la escena con la exposición de los fines, se requiere mostrar primero y explicar después; el ritmo de la exposición debe ser pausado, vigilar las reacciones del auditorio, despertar el interés, y por último hacer que la presentación lleve un orden lógico y mantenga un interés del receptor proporcionado en todos los casos un desenlace o conclusión.

Dentro de sus ventajas se incluye la de educar e informar en forma simultánea a un amplio grupo de personas, al permitir que un principal o diversos principales entren en comunicación con un amplio grupo de principales sobre una base semipersonal y facilita un cambio o intercambio de ideas y opiniones sobre una base notablemente variada.

Su eficiencia puede bajar si no se realiza en un lugar adecuado, si no se logra que acudan los interesados, si los principales no son buenos comunicadores; no existen pruebas de que en una asamblea el auditorio asimile su intensidad, además las personalidades fuertes que acudan pueden acabarar la atención y finalmente exige de una preparación intensa y debe mantenerse un control adecuado en su desarrollo.

Para aumentar su eficacia se recomienda que el presidente sea competente, responsable y diplomático, que los oradores sean expertos que conozcan el tema, sean claros y poseedores de personalidad, que utilicen un tiempo adecuado y controlen las preguntas, vigilen las reacciones de la audiencia, mantengan a los oradores en una línea, y finalmente hagan resumen de las conclusiones.

La *asamblea* consiste esencialmente en elaborar o ampliar una reunión o presentar con la introducción una audiencia numerosa, que puede participar o no en la discusión.

Todos los integrantes deben tener un interés común, las *asambleas* sirven para dar explicaciones, interesar o persuadir; para educar e informar y para hacer una llamada concreta a un amplio sector de personas.

Sus aplicaciones son en comunicación descendente y horizontal (en seminarios, convenciones y cursos).

La *conferencia* es una combinación del contacto personal y de las *asambleas* de grupos, pero más formalizadas y con menor posibilidad de intercambiar ideas y opiniones.

Sirven para establecer programas sobre asuntos importantes, para cristalizar una situación, para iniciar una acción, para introducir o conmemorar un hecho. Resultan muy eficaces cuando la persona que emplea este medio es importante y lo hace sobre un tema también importante.

Hay que tener presente que algunos de estos medios tienden a emplearse o cubrirse con otros. En rigor, una *conferencia* puede formar parte de una reunión o de una *asamblea* de grupo. Además, todos estos medios de contacto personal se pueden utilizar en conexión con la radio, la televisión, los programas de recepción o con las exhibiciones y espectáculos.

En la *conferencia* dentro de sus ventajas observamos que permite que un principal se dirija directamente a un grupo numeroso de otros principales, pone en relieve un tema importante, personaliza hechos que de otra forma resultarían insulsos y



ofrece un grado determinado de autoridad a cualquier afirmación en proporción a la importancia del orador.

Las dificultades que representa son poder acomodar el auditorio, los problemas acústicos, el peligro de contar con un orador sin personalidad. Existe también la posibilidad de falsas interpretaciones, y la dificultad de mantener una continuidad y atención constante del auditorio, así como también hablar demasiado, que puede disminuir la eficacia.

Es recomendable tener un orador competente que mantenga el interés principal del tema y que lo conozca perfectamente, que emplee frases cortas con palabras habituales, que su pronunciación sea clara. El lugar debe tener ornamentación informal y tenga apoyos audiovisuales y una duración máxima de 30 minutos.

## **b. MEDIOS VISUALES**

Constituye el grupo de medios más numerosos en las comunicaciones, y se divide en dos grupos: Medios dinámicos y medios estáticos.

Los medios visuales dinámicos comprenden los que se emplean con frecuencia sobre una base repetitiva y periódica, se subdividen a su vez en medios casuales y medios periódicos: los primeros, son los que se usan con frecuencia pero no de forma periódica, ya que su empleo depende de la necesidad o de las circunstancias. Los medios casuales tienden a ser más flexibles que los periódicos y comprenden: (44)

---

(44) *Idea*, p. 248.

La memoranda. Son un sustituto mecánico o suplemento del contacto personal y de las comunicaciones telefónicas. Regularmente son breves, de carácter apropiado para dar instrucciones, circulan entre personas concretas y habitualmente están escritos en tercera persona. Cumplen también la función básica de servir de documentación. Son muy personalizados y se destinan a problemas concretos.

Constituyen la espina dorsal del proceso de documentación en las comunicaciones entre empresas y departamentos, sirven para transmitir, dar, pedir o confirmar o registrar. Sus vías de comunicación son: descendente, ascendente y horizontal.

La memoranda constituye el primer paso documental en la traducción de la decisión de la programación verbal en planes permanentes, en forma escrita o impresa totalmente documentada y generalizada. En la actualidad representan mucho para cualquier empresa. Son órdenes impresas, telegramas, mensajes transmitidos por teletipo o electrónicamente y los materiales empleados en los sistemas de procesos de datos.

Una variación son los avisos e impresos, pues es memoranda que ha llegado a un alto grado de uniformidad a causa del constante uso, por lo que la mayor parte de su contenido puede estar impreso de manera permanente. El resto se rellena según lo exigen las necesidades concretas de cada caso.

Sus ventajas son evidentes pues suministran documentación permanente, reduce posibilidades de error, actúa como memoria, registra el desarrollo, dilata la audiencia, reduce las falsas interpretaciones, establece autoridad y sitúa de un modo preciso los problemas.

Los avisos impresos pueden perder eficacia si no cuentan con equipo y procedimiento afinados, exigen determinadas cualidades

para obtener resultados precisos. Por último tienden a ser monótonos.

Para obtener mejores resultados es conveniente utilizar un texto breve en el que los pensamientos sean claros, de construcción lógica con un sólo tema para cada memorándum. Debe incluir fecha, persona a quien se envía y de quién procede, tema, copias y una construcción adecuada con conclusión.

Las cartas constituyen una extensión mecánica del contacto personal y de las comunicaciones telefónicas de carácter personal y, en general, se emplean sustituyendo la conversación directa. Pueden estar redactadas en cualquier persona, pero son más eficaces en segunda persona.

Se aplica casi de manera universal en los negocios, siguen el contacto personal y al teléfono en su uso y en el grado de personalización. Son prácticamente el equivalente externo del memorándum interno. Sirven para establecer, mantener o mejorar cualquier tipo posible de situación o relación. Generalmente el autor es una persona que escribe a diversos individuos. Se aplica universalmente como medio personal o masivo.

Las ventajas de este medio es que son económicas, supera las distancias, tienen diversidad de uso, es un medio familiar que permite la personalización, es fácil de usar, es un medio en dos direcciones en potencia y finalmente cumple con una función documental.

Los obstáculos que presentan es que son lentas y tiene limitaciones de espacio, corre el riesgo de que pierdan dificultad de transmisión y falta de personificación en el trato masivo.

Se obtienen mejores resultados si la persona es importante y

el tema también es importante para el receptor, si se utiliza para formalización, si es sincera, simple, clara, breve, si personifica y se usa un formato atractivo. Actualmente se utilizan en ventas especializadas y como medio publicitario y con la ayuda de computadoras, las cartas masivas pueden parecer personales e individuales por el tipo de letras usadas y a un precio más bajo que las impresas.

Los tableros de anuncios son instrumentos mecánicos que sirven para la distribución de mensajes diversos escritos o impresos, sobre la base de toda la empresa o entre departamentos.

Se utilizan para transmitir memoranda, noticias, instrucciones o información accidental de carácter concreto o general de una audiencia limitada pero colectiva que posee intereses mutuos. Sus aplicaciones pueden ser de carácter específico (un departamento) y generales (toda la empresa).

Dentro de sus ventajas encontramos es que son de uso cómodo, están en constante exposición para el público, da excelente resultado para las noticias adecuadas, su aplicación es barata y puede cambiarse fácilmente.

La eficacia de los tableros de avisos disminuye cuando la información no se cambia regularmente, no se mantienen limpios, visibles y con buen aspecto. Bajan sus resultados cuando exhiben mensajes largos. No existen pruebas, palpables de que la información sea leída y finalmente su colocación puede ser problemática.

Se pueden disminuir sus desventajas si se tienen inventariados, si se plantea el servicio, si es constante y si son breves y claros los mensajes.

El sistema de sugerencias constituye un método formal para permitir que los empleados puedan aportar ideas que beneficien a la empresa, a través de conductos que impulsen, recojan, analicen y retribuyan tales ideas sobre una base económica o cualquier otro tipo de compensación.

Los sistemas de sugerencias se pueden aplicar a otro tipo de medios, y se incluyen dentro de los medios visuales de tipo casual porque su punto de arranque básico consiste habitualmente en un impreso.

Los usos principales de este medio son: estimular la reflexión fomentando la creatividad de los empleados, aumentar la responsabilidad moral formando un sentido de comunidad, ahorrar dinero reduciendo los costos o aumentando la productividad, prestar apoyo al desarrollo de la función ejecutiva adecuando la ordenación y presentación de ideas, y prestar apoyo al desarrollo de la función directiva, seleccionando a las personas expertas.

Las ventajas son que principalmente desarrolla el potencial humano, aumenta la eficiencia, la productividad y la calidad en el trabajo, disminuye tiempo en el trabajo y ayuda a reducir los desperdicios, y también contribuye a la selección de jefes.

Para obtener buenos resultados es necesario una planificación adecuada, requiere tiempo y esfuerzo para administrar los programas de adjudicación de premios, si existen. Los programas mediocres pueden arruinar la planificación, por lo cual es necesario en este medio una promoción constante. Se necesita una comisión competente y esfuerzos para reunirlos, y desafortunadamente para el medio falta cooperación por parte de la dirección.

Para su eficiencia es necesario que la dirección administre el sistema de sugerencia. No es un medio autónomo y para que resulte eficaz requiere de una promoción y administración continuas. También la actitud del supervisor con respecto al sistema puede ser un factor que ejerza una influencia considerable para asegurar la cooperación de los empleados del departamento a la empresa con este sistema.

Los *medios periódicos* a diferencia del otro grupo de medios visuales casuales, comprende los medios que funcionan según una base regular; diaria, semanal, bimensual, mensual, bimensual. A veces se incluyen en este grupo publicaciones trimestrales, pero tres meses es demasiado para mantener continuidad entre edición y edición. (45).

Entre estos medios encontramos los *boletines para la supervisión* que constituyen una variante del memorándum, pero como características tienen que son más impersonales y aparecen a intervalos periódicos. Sirven para estrechar la línea directa entre la dirección y supervisión.

Sirven principalmente para que un grupo especializado con un alto grado de interés en común, como en el caso de los supervisores, reciba constante educación e información acerca de temas concretos de inmediato interés para las relaciones laborales. Su aplicación es únicamente en comunicación descendente. Dentro de sus ventajas se encuentra que expone los hechos, implica un cierto grado de confianza, proporciona de manera inmediata la información necesaria, se puede convertir en documento permanente y desarrolla la reflexión orientada a la dirección.

La eficacia de los boletines para la supervisión se obstaculiza porque es un medio impersonal, porque usa un

---

(45) *Idea*, p. 267.

formato rígido generalmente. exige una cuidadosa preparación. cuesta dinero, tiene poca atracción y tienden a ser general más que específico.

Algunas sugerencias que ayudan son que el texto sea breve, reducir a uno solo o a pocos temas que sean de interés para los receptores, facilitar su lectura en cuanto a redacción y tipografía y si, el presupuesto lo permite, utilizar color lo hace más atractivo; facilitar al receptor que lo conserve, mantener continuidad, utilizar papel y una impresión de calidad.

Los noticiarios difieren de los boletines de la supervisión, en que se destinan a públicos más amplios, como por ejemplo, los empleados. Constituyen una ampliación del contacto personal y una consecuencia de las cartas.

En general se utilizan cuando la audiencia es demasiado numerosa para emplear el contacto personal y el presupuesto es demasiado pequeño para hacer una publicación impresa. Su primer objetivo es informar más que educar, de ahí su nombre de noticiarios. Su aplicación es en comunicación descendente.

Para ser más eficaces es necesario que los noticiarios aparezcan de forma periódica; en cuanto a ventajas podemos mencionar que tiene acceso informal, es personalizado, es económico, tiene flexibilidad de estilo y es muy útil.

Sus desventajas son que requiere cuidadosa preparación, su atracción es limitada, tiene también limitación en su contenido y requiere técnica de escritura.

Se disminuyen las desventajas si se usan palabras, frases y párrafos cortos, si se emplea un estilo coloquial y se habla en forma personal. Si la intención es informar no predicar, si se trata pocos temas y entre ellos no sean estadísticas, manejar

únicamente lo positivo de las cosas y hacerlo breve, con honradez y sinceridad.

Las publicaciones empresariales constituyen un sustituto mecánico de las comunicaciones verbales y de la experiencia práctica e implícita de ver, oír o participar en una acción, escena o hecho. Consisten en toda clase de combinaciones de palabras, ilustraciones, dibujos, colores, trabajos artísticos y tipografía, impresos en diversas operaciones sobre diversas clases de papel y con una aparición periódica.

Las publicaciones empresariales pueden clasificarse según su frecuencia de aparición en semanales, quincenales, mensuales, bimensuales o trimestrales. Según su formato pueden clasificarse en publicaciones de bolsillo, regulares o láminas (tamaño natural). Desde el punto de vista de su función se dividen en interna, externa e interna-externa.

Las publicaciones internas deben servir para mejorar las relaciones laborales; las externas para mejorar las relaciones comerciales; las internas-externas para mejorar las relaciones públicas en general.

Las publicaciones empresariales han demostrado ser la mejor forma que tiene la dirección para entrar en comunicación con grandes sectores del público. Se considera una fuente autoritaria con "pensamiento condicionado" ya que la mayoría de personas hemos recibido la mejor parte de educación por medios escritos, libros, revistas, publicaciones, etc.

Las ventajas del medio son las de tener el valor del "pensamiento condicionado", presenta diversidad de material, de estilo y de acceso, permite el empleo de ilustraciones, es accesible a todos los empleados y a sus familias, es de impacto al aparecer frecuentemente, tiene fuerza atractiva y calidad profesional.



Sus desventajas son que requiere plantilla calificada para realizarla, requiere inversión constante, el valor de las noticias disminuye si la frecuencia decrece. Exige una preparación intensa y en empresas pequeñas no es de mucha ayuda. Para disminuir sus desventajas es necesario contar con un editor y personal competentes, tener asignado un presupuesto adecuado, que su producción sea de calidad con profesionales de la información, mantener apoyo constante de la dirección así como un equilibrio editorial con programas editoriales por escrito.

La otra división de los medios visuales son los estáticos y son los medios impresos que dependen sólo de la vista para transmitir un mensaje. Difieren de los medios visuales dinámicos en que se publican una sola vez o a intervalos desiguales.

Constituyen la base de los medios documentales permanentes que sirven para archivar y guardar los programas o prácticas de la empresa para referencias y orientaciones futuras. (46)

Dentro de éstos encontramos a las guías que sirven, en primer lugar para suministrar información generalizada de carácter permanente sobre los programas, prácticas y procedimientos de la empresa en cuanto se aplican a los beneficios y reacciones laborales. Las guías son publicaciones destinadas a la formación, sirven de ayuda a los nuevos empleados para que estén mejor informados, y para facilitar la llegada a un nuevo trabajo, para mostrar los elementos indispensables, responder preguntas nunca formuladas, prevenir situaciones caprichosas o embarazosas, infundir confianza y entusiasmo en la empresa, suscitar un sentido de seguridad y formar sentido de lealtad. Sirven también como catálogos permanentes de referencia para

---

(46) *Idea*, p. 275.

finés informativos. En estas publicaciones es necesario que lleven la siguiente información: introducción a la institución, compensaciones financieras, la seguridad del empleado, condiciones de trabajo, de educación, salud y conservación, normas y reglas, servicios de los empleados y de información.

Las guías presentan como ventajas que cristaliza los programas de acción, establece informes permanentes, proporciona información necesaria, disminuye las ideas falsas y las interpretaciones equivocadas, pone en relieve determinados temas, suministra una referencia rápida. Las desventajas son que requiere una preparación, tiempo y molestias considerables, la edición de los guiones debe ser cuidadosa para ofrecer interés; tiene la tendencia a convertirse en obsoleta conforme pasa el tiempo, su realización es costosa, y se lee una vez y se desecha.

Los manuales también son estáticos y se destinan en primer lugar, al suministro de educación sobre temas concretos, dando particular importancia a la forma práctica de hacer las cosas.

Se aplican principalmente para instruir y educar con objeto de aumentar la producción, disminuir los costos o mejorar la eficacia de diversos modos; comprenden publicaciones sobre programas prácticos, instalación, funcionamiento, mantenimiento, formación y sobre procedimientos.

Aparentemente no es un medio de comunicación importante, sin embargo, en todas las empresas existen y aunque no hay una diferencia importante, la guía es para informar y los manuales para educar o instruir.

Las ventajas de los manuales son que no dejan espacio a conjeturas, ofrecen procedimientos experimentados, simplifican las instrucciones, disminuyen interpretaciones y confusiones,

ahorran tiempo, molestias, reducen costos, actúan constantemente como fuente de referencia, eliminan errores causados por la memoria y aumentan la productividad. Por otro lado son difíciles de preparar y costosas, requieren revisiones constantes, existe dificultad para determinar su contenido y es difícil su lectura.

Es recomendable exponer las causas o el por qué de las cosas en un texto simple, usando párrafos cortos con fotografías, ilustraciones gráficas o dibujos llamativo y utilizando índices adecuados.

Las publicaciones casuales están constituidas por los volantes, folletos sueltos e impresos de todo tipo y condición. Sirven para proporcionar la información necesaria sobre la empresa o sus productos y servicios a grupos de personas interesadas o al público en general. Sirven para complementar, modificar o rectificar guías y manuales, publicidad, presentaciones, exhibiciones y exposiciones; se usan frecuentemente en ventas y actividades publicitarias, como medio de promoción y como instrumento auxiliar para documentar y distribuir conferencias.

Las Publicaciones casuales ofrecen como ventajas que son de bajo costo, son fáciles de preparar y dan buen resultado en comunicaciones internas y prolongadas, su activación es rápida, su distribución es cómoda y presenta flexibilidad del asunto a tratar. Sus desventajas son: como servicio es de duración corta, su preparación es muy cuidadosa y su texto es muy breve.

Se recomienda que la parte escrita sea concisa, la ilustración se mantenga en alto grado, utilizar color y trabajo artístico lo más posible, emplear papel de calidad, sea variado en compaginación y distribución, y mantener continuidad en

elementos básicos. (47)

*Los carteles* son los sustitutos pictóricos de los mensajes orales o escritos dirigidos a públicos masivos. Se colocan en los tableros de anuncios o en lugares especiales. Incluyen vehículos de propaganda y cartelera.

Se emplean para transmitir rápida y eficazmente información sobre un tema único, pero también se usan en series para exponer temas de campañas de seguridad, de salud, cívicas, para recaudar fondos u otros fines de promoción. Se aplican para cualquier objetivo, para los empleados son muy fáciles de entender, su impacto es inmediato, son atractivos a los sentidos y excelentes recordadores. Sin embargo requieren de habilidad artística, se dificulta determinar el impacto, son caros para instituciones pequeñas, requieren colocación adecuada, servicio constante, planificación y preparación considerable.

Se recomienda que los carteles contengan un tema solamente, una labor artística profesional, con ordenación simple, y tengan valor de reconocimiento. De texto breve, el color debe emplearse de manera adecuada, su colocación eficaz y sean cambiados de manera periódica.

*Los informes* son memoranda largos o extensos, generalmente de carácter técnico, destinados a describir, exponer o interpretar una acción u operación en un punto adecuado de su desarrollo. Los informes largos normalmente están encuadernados y llevan un índice.

Sirven para verificar la realización, determinar el orden o la dirección del progreso, verificar la realización enfrente de

---

(47) *Idea*, pp. 280-281.

la planificación, determinar los grados de eficacia y en otras diversas formas para servir de ayuda en el control u operación de un proyecto, funcionamiento o procedimiento.

*Los Informes* presentan las siguientes ventajas: que proporcionan una visión general y un sistema de seguridad, resaltan la consistencia o la debilidad, revelan mejoras o defectos insospechados, aclaran puntos confusos, corrigen un error y valoran el progreso o la eficacia. Requieren por otro lado de habilidad analítica y compositiva, de tiempo en su preparación y ocasionan molestias, exigen mucha atención en los detalles de una construcción metódica de precisión y factibilidad y por último suelen ser aburridos y confusos.

#### **c. MEDIOS AUDITIVOS**

Estos medios usan el sonido para la transmisión de un mensaje, a continuación se detallan los más comunes en una institución bancaria. (48)

*Los teléfonos e intercomunicadores* constituyen extensiones mecánicas del contacto personal pues permiten una reproducción simultánea de la voz humana. El teléfono es el medio de comunicación más habitual después del contacto personal y generalmente se limita a las conversaciones mantenidas entre dos personas, aunque se puede usar como sustituto de las reuniones personales.

Se emplean generalmente para transmitir o recibir instrucciones, dar o asegurar información, ahorrar tiempo, acelerar la acción, controlar el progreso, concentrar la atención; se aplica en todos los sentidos de la comunicación.

---

(48) *Idea*, pp. 291-292.

Tienen como ventajas que ahorran tiempo, ofrecen reciprocidad, flexibilidad y son fáciles de emplearse y como desventajas no es permanente la documentación y es difícil mantener continuidad, el valor depende de la personalidad de las voces y de la claridad de expresión.

Es recomendable hablar claramente, mantener ordenados los pensamientos, identificar inmediatamente la llamada, proyectar nuestra personalidad, visualizar la conversación y respetar al interlocutor.

Gracias a la tecnología que avanza incesantemente, este medio es cada día más eficaz, las redes internas de intercomunicadores facilitan incluso el uso de teléfono, cada vez con mayor rapidez o con más personas, el futuro nos ofrecerá intercomunicadores y teléfonos que serán prácticamente contactos personales pues existirán y permitirán visualizar al interlocutor.

Los sistemas de alocución constituyen una ampliación del contacto personal y son un sustituto mecánico y electrónico que permite la transmisión simultánea en una dirección de comunicaciones orales a grupos masivos.

Se usan en primer lugar para transmitir información reducida de carácter apropiado, y pueden hallarse en instalaciones móviles o fijas, es muy común su aplicación en música estimulante.

Los sistemas de alocución ofrecen comodidad, ahorran tiempo y presentan individualidad, sin embargo requieren una personalidad de la voz, no son flexibles, no son recíprocos, están sujetos a deformaciones mecánicas, no tienen valor documental, no existe seguridad de que se haya recibido el mensaje y es necesario un equipo especial. Estos son los obstáculos a su

eficiencia; se pueden disminuir si se prepara un guión, si se utilizan palabras simples y redacción breve, se usan técnicas radiofónicas del habla y son temas únicos; además es conveniente la repetición de temas importantes.

*Los magnetófonos y grabaciones.* Son un sustituto mecánico y electrónico de las comunicaciones orales. Permiten la reproducción de los mensajes transmitidos de viva voz con destino a empleados como aplicación adicional de contacto personal.

Se pueden utilizar en las reuniones, asambleas de grado, programas de recepción, como los sistemas de alocución o para mantener una documentación permanente.

Los magnetófonos y grabaciones ofrece permanencia, movilidad e individualidad, pero requieren operación mecánica y un equipo de reproducción; una vez grabados falta flexibilidad, se requiere de tiempo para realizar las grabaciones, están sujetas a deformaciones, requieren preparación, práctica y cálculo, así como especial cuidado de manejo y no son recíprocos.

Se puede evitar lo anterior, si el tema y oradores son importantes; si hay perfección mecánica o existen facilidades apropiadas de reproducción, haciendo presentaciones breves y manteniendo relaciones con otros medios.

#### **d. MEDIOS AUDIOVISUALES**

Estos medios son los que dependen del sonido y la visión para la transmisión de un mensaje. Son sustitutos mecánicos y electrónicos o ampliaciones del contacto personal en conexión con reuniones, presentaciones, asambleas de grupo y grupos reducidos o numerosas de personas. Comprenden diapositivas, filmes, televisión, programas de recepción y exposiciones.

Junto con el contacto personal (individual) y las presentaciones, los medios audiovisuales constituyen los instrumentos más efectivos para atraer y mantener la atención del receptor. Esto significa también que son los más eficaces en el momento de obtener que el receptor absorba, comprenda y valore la intención del contenido de un mensaje. (49)

Las diapositivas son ampliaciones mecánicas y electrónicas de las presentaciones y pueden emplearse, sonorizadas o no, con grupos extensos.

Se usan para vender, convencer, persuadir, ilustrar, describir, formar, o de otro modo adecuar e informar a grupos de personas. Dentro de sus ventajas, se encuentran que permiten una ilustración detallada, flexibilidad de tiempo entre cada diapositiva; en cuanto a su número y por lo que respecta a su presentación también son flexibles, son excelentes para fines formativos y son adaptables en el uso del color, habilidad artística, pinturas reproducidas o en su forma original.

Los obstáculos en la eficacia de las diapositivas son que requieren cuidadosa planificación y preparación del material, condiciones apropiadas del local para la proyección, un esfuerzo especial para asegurar la audiencia, un equipo y operador especiales.

Se pueden perfeccionar si la audiencia es pertinente, si se emplea el color, si se presenta buena fotografía y trabajo artístico, una correcta ejecución, si son temas únicos, si su proyección es corta y descripción breve, si hay participación del público, si el tema es simple y se prepara un guión que sirva de acompañamiento.

Los filmes también son reproducciones mecánicas de acciones reales o reconstruidas de personas, lugares, operaciones.

---

(49) *Idea*, p. 298.



procedimientos, situaciones o cosas en acción imaginaria, destinadas a estimular la observación o la participación en la experiencia actual.

La cinematografía es de lo más avanzado en comunicación pues es un instrumento audiovisual, electrónico y mecánico que permite la visión y el sonido del mensaje grabado para distribuirse posteriormente en cualquier lugar. Los filmes se usan para educar, vender, convencer, persuadir, instruir, informar y divertir.

Las ventajas de los filmes son que proyectan directamente la realidad, presenta una gama infinita de material temático, permiten una calidad superior de narración, escenificación, vestuario, actuación y dirección, tienen alto grado de impacto, se puede ampliar el auditorio según convenga y combinan hábilmente la educación e información con diversión.

Las desventajas son: resultan muy caros, es muy lento el tiempo de preparación, requieren de un local apropiado para su proyección así como condiciones adecuadas para almacenar, necesitan de equipo y personal profesional, una vez producido son inflexibles y tienden a caer en desuso o perder vigencia.

NOTA: Existen empresas distribuidoras especializadas en cine industrial con gran cantidad de películas sobre cualquier tema; esas películas se consiguen para fines específicos a precios muy económicos.

La televisión es un sistema electrónico que permite reproducir la imagen y el sonido real de personas, lugares, situaciones, sucesos o cosas reales, reconstruidas o imaginarias y de transmitirlos de forma simultánea a grandes distancias.

La televisión es sin duda otra fase de las más modernas en las comunicaciones. Gracias a las transmisiones vía satélite, actualmente es posible grabar la imagen y el sonido de

cualquier suceso que ocurra en el mundo y transmitirlo simultáneamente a cualquier parte del mundo.

Este medio se encuentra todavía en un proceso muy rápido de evolución. En la actualidad se usa básicamente de manera comercial y como instrumento de diversión, sin embargo, se está aplicando experimentalmente en la industria con objeto de educar e informar en circuito cerrado o conectado con teléfono y computadora, y proporciona un nuevo instrumento educativo de amplia resonancia.

La Televisión brinda una proyección simultánea, presenta valor de diversión y tiene posibilidad de circuito comercial cerrado.

Sus obstáculos son el costo que representa, sus complicaciones técnicas y la necesidad de experiencia profesional. Se recomienda asistencia profesional, una experimentación constante en los progresos técnicos y una programación imaginativa.

La televisión como medio ofrece una gran ventaja porque ejerce una función en alto grado formativo por la posibilidad que tiene de transmitir mensajes a un número ilimitado de personas y por un notable valor de pasatiempo. Sin embargo, en este último atributo también puede ofrecer una gran desventaja, pues se puede convertir del mismo modo en un tipo de evasión de la realidad como actúan, aunque de forma obviamente diferentes, el alcohol, las drogas u otras sustancias soporíferas; se ha mencionado también que genera pereza y sustituye la conversación por enajenamiento hipnótico, que reemplaza a la guía y el control de los padres, que sustituye la comunicación social con mecanismos de evasión imaginativa y que en general degrada a la especie humana. Se necesitan más que comentarios aislados y muchas horas de análisis para determinar si es una bendición o una ruina este polémico medio de comunicación.

CAPITULO II  
LA COMUNICACION EN UNA INSTITUCION BANCARIA  
CASO MULTIBANCO COMERMEX

**A. SISTEMA FINANCIERO MEXICANO**

El Sistema Financiero Mexicano es un conjunto de organizaciones, tanto privadas como públicas, a través de las cuales se llevan acabo y se regulan las actividades de:

- Circulación de dinero.
- Otorgamiento y obtención de créditos.
- Realización de inversiones.
- Prestación de servicios bancarios.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público es la institución encargada de definir y poner en práctica la política monetaria fijada por el gobierno así como reglamentar y supervisar esas actitudes a través de cuatro organizaciones reguladoras y supervisoras que son: El Banco de México, la Comisión Nacional Bancaria, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y la Comisión Nacional de Valores.

Hablaremos exclusivamente del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria, instituciones importantes para el desarrollo de esta tesis, se soslayan organismos importantes que conforman el Sistema Financiero Mexicano.

El Banco de México es el Banco Central del país, es el instrumento del gobierno con el cual controla el sistema de crédito, se encarga de regular la emisión y circulación de moneda y la política cambiaria, presta servicios de tesorería al gobierno federal y actúa como agente financiero en

operaciones de crédito interno y externo, opera con las instituciones de crédito como banco de reserva y participa en el FMI (Fondo Monetario Internacional) y en otros organismos de Cooperación Financiera Internacional o que agrupen Bancos Centrales.

La Comisión Nacional Bancaria supervisa el funcionamiento de las sociedades nacionales de crédito (Bancos), de las instituciones privadas de crédito y de los organismos auxiliares de crédito. También funge como órgano de consulta y realiza estudios que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le encomienda.

Las funciones básicas de las sociedades nacionales de crédito son las de captar el ahorro nacional y otorgar crédito para la actividad económica pública y privada. Existen dos tipos de sociedades nacionales de crédito, las instituciones de Banca Múltiple que realizan las siguientes operaciones:

- Reciben depósitos del público.
- Otorgan préstamos y créditos.
- Emiten bonos bancarios y obligaciones subordinadas.
- Operan con oro, plata y divisas.
- Prestan servicios de cajas de seguridad.
- Practican operaciones de fideicomiso.
- Efectúan avalúos, y
- Expiden cartas de crédito.

El otro tipo son la banca de desarrollo y están encaminadas a desarrollar una área específica de la economía y son Nafinsa, Bancomext, Finasa, Banrural y Banobras.

Existen también dos instituciones de crédito privadas: El Banco Obrero, propiedad de la CTM (Confederación de Trabajadores Mexicanos) y CityBank que es sucursal de un banco

norteamericano, y actúa solamente como institución de depósito y éste sólo puede provenir de ciudadanos extranjeros o empresas nacionales que hayan contratado créditos. Además, existen oficinas de representación de bancos extranjeros, cuyas funciones son ser enlace para la administración de créditos, promueve programas de inversión y coinversión y establece relación con instituciones gubernamentales y privadas. (1)

Es importante recordar que en el periodo que comprende este trabajo los bancos pertenecían al gobierno y por eso eran Sociedades Nacionales de Crédito (SNC) y no Sociedades Anónimas (S.A.).

Se concluye que Multibanco Comermex SNC es una institución de Servicio de Banca Múltiple y es el punto de contacto entre personas que le confían su dinero y personas que lo solicitan a base de crédito.

## **B. ORIGEN DE MULTIBANCO COMERMEX**

El 23 de abril de 1934 en la ciudad de Chihuahua un grupo de hombres de negocios reunieron un capital social de 300,000 con el que inició sus operaciones el banco que se denominó Banco Comercial Mexicano, S.A.

En la expansión industrial en México en 1948 este banco absorbió al Banco de Crédito Mercantil, Banco Comercial y Agrícola, Banco Industrial y Agrícola, Banco Fronterizo de México y al Banco de Descuentos; al siguiente año tomó proporciones nacionales al expandirse a otro Estado con un total de 76 oficinas en la República Mexicana hasta que en 1953

---

(1) Multibanco Comermex, *Introducción a la Banca y sus Servicios*, p. 25.

satisface necesidades de crédito en todos los estados de la República

En 1959 celebran su 25° aniversario colocándose en el cuarto lugar en el Sistema Bancario Mexicano. El 1° de enero de 1977 se crea Multibanco Comermex como Banca Múltiple funcionando para ello el Banco Comercial Mexicano, S.A., la Financiera Comermex, S.A. y la Hipotecaria Comermex, S.A.; al mismo tiempo inaugura sus muchas instalaciones y su actual logotipo.

En 1980 surge el grupo Chihuahua que aglutinaba una diversa gama de empresas y actividades, y de cuyo sector financiero formó parte Multibanco Comermex hasta septiembre de 1982. Este año inicia una nueva etapa no sólo para Multibanco Comermex, sino para todas las instituciones de crédito, pues el Gobierno mexicano tomó la decisión de nacionalizar la banca. (2)

### C. ESTRUCTURA DE MULTIBANCO COMERMEX

El Banco entonces depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Al director del Banco reportan ocho direcciones corporativas: administración y finanzas, banca de inversión, crédito, auditoría, internacional y productos bancarios, Banca Regional, Banca Metropolitana y Recursos Humanos y Materiales.

Multibanco Comermex es el cuarto Banco en tamaño y captación de recursos del país, cuenta con un total de 352 sucursales en todos los estados de la República Mexicana, de las cuales 72 están en el área metropolitana. El número de empleados a nivel nacional son 10,911 contando los 3,945 del área metropolitana, ofrece todos los servicios tradicionales así como ingeniería

---

(2) *ibid.*, p. 35.

financiera, venta de empresas fiduciario, avalúos, banca electrónica, etc.

La filosofía de la institución es base de la organización, pues de ahí parten las directrices y lineamientos que se concretizan en normas políticas que rigen las diversas actividades que se llevan a cabo. Además, la filosofía fundamenta y justifica las metas y objetivos que pretende alcanzar, por lo tanto, como núcleo de su filosofía tiene el servicio y la excelencia, estos son los principales productos que ofrecen al cliente. (3)

#### **D. MEDIOS DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL UTILIZADOS EN MULTIBANCO COMERMEX.**

Uno de los objetivos de la dirección general, es mantener bien informados a sus colaboradores respecto al diario acontecer en Comermex, otro es el de fomentar la integración del personal y el trabajo en equipo para que el clima organizacional se mantenga en estado óptimo y se logre mayor productividad.

Para lograr esto existe un programa de comunicaciones internas que se lleva a cabo en tres diferentes departamentos dentro del área de recursos humanos y materiales: comunicaciones internas, actividades del personal y movimientos y ambiente laboral.

A continuación se señalan los elementos que componen dicho programas:

---

(3) *Idea*, p. 28.

El audiovisual de bienvenida es transmitido a todos los empleados de nuevo ingreso, en el cual se le muestra una breve historia de la institución, algunos de los servicios que otorga, las prestaciones a las que tienen derecho como el servicio médico, los préstamos y sus montos, las actividades deportivas, etc. Asimismo, se les entrega un ejemplar del "Manual de Inducción" en donde tiene toda la información del "Audiovisual de Bienvenida" también se le entrega un cuadernillo de "Mensaje a García", que es un cuento que habla de la motivación y tenacidad de una persona para lograr su objetivo. (4)

La institución cuenta con 1009, tableros de avisos repartidos en toda la República Mexicana. Son franelógrafos de 1.20 x 80 cm; están ubicados en pasillos, relojes checadores, elevadores, comedores, oficinas de prestaciones, etc. El espacio está dividido en dos, uno usado por la institución y el otro por el sindicato. La información colocada en ellos se refiere a prestaciones, incrementos de sueldos, repartos de utilidades, actividades promovidas por ambas partes, convenios, campañas, etc. Existe un responsable en el D.F. de la coordinación de todos los tableros y en cada oficina se nombra a un empleado que se encargue del óptimo funcionamiento de cada uno. (5)

Diariamente se edita el boletín *NOTI-DIA*, el cual está dirigido a directores y subdirectores con información financiera de los periódicos: *Excelsior*, *El Universal*, *El Financiero*, *El Economista* y el boletín *Financiero y Minero de México*.

---

(4) Observación personal, Subdirección de Movimientos y Ambiente Laboral, Multibanco Cosermex, junio 10, 1992.

(5) GARCÍA ORTIZ, Alejandra, Subgerente Comunicación Audiovisual, Multibanco Cosermex, entrevista mayo 20, 1992.



Su objetivo es proveer a los directivos de la información financiera diaria para la toma de decisiones. (6)

En el área metropolitana se cuenta con un *boletín informal "multiavisos"* para que los empleados anuncien bienes o servicios que deseen vender. Su emisión es quincenal, se imprime en offset y el formato varía según la información que se reciba por medio de memorándum, puede ser carta u oficio. Este boletín sirve como medio alternativo para publicar alguna información de apoyo como el sistema de enseñanza abierta, sugerencias al salir de viaje o mensajes de alguna campaña. (7)

La institución se divide a nivel nacional en seis regiones, cada una con un *boletín informativo local*, en el que los empleados tienen un panorama de la región, con información exclusiva de esa zona. Las ciudades que lo emiten, son Guadalajara, Monterrey, Hermosillo, Chihuahua, Puebla y Veracruz.

La revista *Contacto* tuvo su origen como multinoticias en agosto de 1974 en el área metropolitana. Tenía un tamaño de 40 x 30 cm y estaba realizada a 2 tintas, negra y roja, en 4 pliegos de papel bond, y las secciones que existían fueron las "Notas deportivas", "Hablemos de libros", "Ofertas" y "Al margen". En 1976 se amplía a toda la República Mexicana e inicia la sección "Regiones". En 1977, al fusionarse 3 instituciones desaparece la flecha horizontal y aparece el actual logotipo que es la flecha que apunta hacia arriba en fondo circular de color rojo. Se crean también las secciones de

---

(6) MORENO CARDENTTI, Maricela, Gerente de Comunicación, entrevista mayo 17, 1992.

(7) *Ibid.*

"Descubriendo la otra imagen de nuestros compañeros" y "Acá de este lado" de la zona de Tijuana". (8)

En 1982 reduce su tamaño a 33 x 22 cm para que finalmente a fines de 1983 "Multinoticias" le cede el lugar a la revista "Contacto", cambiando drásticamente su presencia y es editada en papel couché en 17 páginas, portada y contraportada, se utiliza color en forros internos a tres tintas, se utilizan pantallas en los encabezados y en algunas ilustraciones, se imprime en offset, su tiraje es de 12,400 números, la periodicidad es bimestral y es el órgano de comunicación interna a nivel nacional.

El objetivo es mantener informado al personal acerca de los aspectos relevantes del banco y sobre temas de interés general.

Actualmente se compone de las siguientes secciones: Nuestra Portada, Mensaje de la Dirección, Mercado y Banca se alternan según la información, Temas, Espacio, Comermex en marcha, Contacto con las regiones, México, Apuntes de nuestra historia, Salud, Cápsulas científicas, y Arte y cultura. (9)

El último trimestre de cada año, se lleva una *campana de integración* que consiste en colocar carteles en todas las oficinas y sucursales del banco, alusivos al trabajo en equipo, superación personal, integración, importancia del trabajo y motivación en general. Estos mensajes son publicados también en los demás medios de comunicación. (10)

---

(8) LOPEZ REYNOSO, Martha Yolanda, *Subdirector Actividades del Personal*, entrevista agosto 4, 1992.

(9) GARCIA ORTIZ, entrevista mayo 20, 1992.

(10) MORENO CARDENTTI, Maricela, entrevista mayo 17, 1992.

Además de lo ya mencionado existen actividades artísticas y deportivas, clases, concursos, eventos, conferencias y cursos sobre el hogar, superación, fotografía, cuento, poesía pintura, etc. Estas se realizan en una casa que la institución tiene asignada para ese fin.

También convocan a torneos deportivos practicados en instalaciones alquiladas exclusivamente para los empleados del banco. Existen 15 disciplinas deportivas en las que pueden participar. Anualmente se hacen selecciones en los 15 deportes y también en las 15 actividades artísticas y culturales, las cuales representan a la institución en juegos en las que participan todas las instituciones de crédito y auxiliares de crédito.

Una vez al mes se efectúa también el evento de arte y cultura, en el cual se presenta a algún personaje destacado en música, cuento o poesía. En esta presentación se limita la invitación a puestos directivos únicamente.

A su vez se emite mensualmente un *boletín de actividades* en el cual se invita a participar a los cuentos enunciados en el punto anterior; también se hacen promociones de obras de teatro, de cine, de circo y en general de espectáculos públicos, en los que existen convenios y ofrecen descuento especial a los empleados. Este boletín está hecho a máquina y se reproduce en offset, su tamaño y tiraje depende de las necesidades de lo que se va a publicar. (11)

Igualmente una vez al año se invita a los empleados que cumplen 15 años o más a una ceremonia llamada "Honor a quien Honor Merece", donde se da un reconocimiento a la lealtad

---

(11) LOPEZ REYNOSO, entrevista agosto 4, 1992.

demostrada a las personas de esa antigüedad; se les da un diploma de cristal o un trofeo con el emblema del banco y además se les ofrece un banquete al que asiste el Director General a convivir con ellos. (12)

En cuanto a capacitación se refiere la institución tiene un departamento en el que se diseña un buen número de cursos a todos los niveles, que satisfacen en gran medida las necesidades de los empleados y de la institución. Se imparten cursos sobre áreas humanísticas, financieras y técnicas. Son impartidos en instalaciones adecuadas muchas veces por personal interno; cuando el área es muy especializada, se contratan instructores externos para impartirlos. (13)

Como se mencionó al principio, estos medios son utilizados en Comermex y tienen su nacimiento en tres diferentes departamentos de recursos humanos; entre ellos no existe ninguna coordinación, cada uno es independiente y sólo de vez en cuando se enlazan para publicar en la revista "Contacto" algún evento realizado por los otros departamentos, como los juegos bancarios, la colecta de la Cruz Roja o el reconocimiento de "Honor a quien honor merece".

---

(12) Observación personal, Subdirección Movimientos, agosto 20, 1992.

(13) JUAREZ SOTO, Gloria, Gerente de Capacitación, Multibanco Comermex, entrevista agosto 6, 1992.

### CAPITULO III

#### PROGRAMA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL

##### A. IMPORTANCIA DE IMPLANTAR UN PROGRAMA DE RELACIONES PUBLICAS.

En el primer capitulo se identificó la organización como un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes. Es de considerar que prácticamente en todas las actividades organizacionales se incluyen procesos de comunicación. De esta consideración se deriva la importancia que tiene para toda organización contar con un adecuado flujo de información, tanto internamente como con todos los públicos con quienes tiene relación.

En la organización moderna existen tres tipos de funciones para cumplir con sus objetivos: las específicas, son las funciones directamente relacionadas con sus propósitos y su razón de ser; las administrativas, son las que aportan la metodología para la acción y; las funciones orgánicas que formalizan su creación legal y establecen las bases para la relación con su entorno.

Las relaciones públicas fungen como una de las funciones orgánicas orientada a promover la mutua comprensión y la recíproca y permanente solidaridad entre la organización y sus públicos. "Constituyen también una acción planeada que se apoya en la comunicación sistemática y en la participación programada para elevar el nivel de entendimiento entre la organización y sus públicos, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover el desarrollo de la organización y el

de la comunidad a la que pertenece".<sup>(1)</sup>

El principal objetivo de la comunicación dentro de una organización es la de promover la participación de los individuos integrados en ella, hacerlos partícipes de los objetivos organizacionales, buscando el desarrollo personal, institucional y el de la comunidad.

El propósito principal de las relaciones públicas, al igual que todas las funciones, es el de coadyuvar para el logro de los objetivos organizacionales, estos objetivos coinciden con los de la propia sociedad.

Para cumplir con estos objetivos, las relaciones públicas se encargan de investigar las necesidades de comunicación de todas las áreas de la organización, sondea las opiniones y actitudes que los diferentes públicos externan sobre la organización, informan a altos niveles jerárquicos sobre los cambios y tendencias significativas en el entorno socioeconómico y político de la organización, así como de la conducta organizacional que prevalece con dichos cambios; elabora e implanta programas de comunicación destinados a integrar a la organización con sus públicos y promueve las relaciones con ellos; difunde interna y externamente los planes de la organización con el propósito de que sus públicos se identifiquen con ellos; asesora y proporciona servicios de comunicación a todas las áreas de la organización y; finalmente elabora y evalúa las actividades y políticas de comunicación en toda la institución.

El presente trabajo se limita exclusivamente a la relación que existe con los públicos internos de la organización.

---

(1) Benilla, *ob. cit.*, p. 79.

## B. ELEMENTOS BASICOS PARA LA ELABORACION DEL PROGRAMA DE RELACIONES PUBLICAS.

Tanto las funciones específicas como las orgánicas se conducen con métodos y procedimientos contenidos en las funciones administrativas.

Las relaciones públicas se implantan en las organizaciones con los lineamientos del proceso administrativo. Este proceso se integra con actividades de investigación, planeación, programación, comunicación y evaluación.

En la investigación se sondean las opiniones, actitudes y reacciones de los grupos internos relacionados directamente con la política y los actos de la organización como empleados, directivos, asesores, etc., posteriormente se evalúa la información obtenida, identificando los hechos que afectan a la organización. Al concluir esta etapa se tienen los elementos suficientes para detectar los problemas de comunicación que afecten o podrían afectar en un futuro a la organización. Los elementos a investigar son la organización, sus públicos internos y las relaciones que existen entre ellos.

La planeación consiste en relacionar las opiniones, ideas, actitudes y reacciones de los públicos internos acerca de la política y programas en la organización. Se fijan los objetivos de esta actividad, los cuales pueden ser a corto o mediano plazo y a largo plazo o permanentes. Se establecen las metas que se espera obtener y se procede a la siguiente actividad que es la programación, ésta puede ser con programas preventivos, los cuales son prácticos en instituciones donde no se hayan presentado problemas derivados de la ausencia o deficiencia de la actividad de relaciones públicas; programas correctivos necesarios en las organizaciones donde se presentan vicios ocasionados por deficiencia o falta de comunicación entre la

empresa y sus públicos; por último los programas correctivo-preventivos los cuales se aplican a las organizaciones en cuyos anteriores programas de relaciones públicas hayan obtenido errores y aciertos.

Los programas deben presentarse como inversiones y no como gastos. se debe considerar los beneficios a futuro de un buen programa dentro de la organización. Es necesario presentar un presupuesto detallado para evitar contratiempos a mitad del programa.

La comunicación es la fase en donde se realizan las actividades programadas. Las relaciones públicas son una función de comunicación, las estrategias contenidas en su programación implican básicamente el desarrollo de programas de comunicación en todos los niveles. Para ello, se utilizan la palabra escrita, el contacto personal y los medio de comunicación controlados los cuales permiten al comunicador determinar el contenido en el punto de origen.

NOTA: En relaciones públicas externas se utilizan también la prensa, la radio y la televisión como medios de comunicación públicos.

La evaluación cuantifica y analiza los resultados obtenidos en la realización del programa. Se comprueba la efectividad de las técnicas utilizadas por medio de estadísticas. En esta fase se justifica la inversión en el programa de relaciones públicas y las identifica como actividad sistemática, cuyas metas son susceptibles de medición y se enmarcan en un esquema de rentabilidad con posibilidades de mejora como en todas las actividades desarrolladas dentro de la organización.



### C. EL AREA DE RELACIONES PUBLICAS EN LAS ORGANIZACIONES.

Para cumplir con sus objetivos las organizaciones emplean recursos humanos que a su vez manejan elementos técnicos, financieros y materiales, mediante el desarrollo de actividades programadas y dentro del marco de una organización formal bien definida, asignando roles a los individuos que trabajan para la empresa.

La estructura formal asigna responsabilidades y tareas a cada uno de los integrantes, en función de ellas les otorga una jerarquía determinada, la cual hace posible la coordinación de actividades. En esta estructura formal se ubican las funciones específicas y orgánicas. Las funciones administrativas no ocupan un lugar en el organigrama, puesto que constituyen las normas, procedimientos y sistemas de operación de las funciones específicas y orgánicas.

Las relaciones públicas como función de la organización es relativamente reciente. Su condición de función orgánica ubicada en los altos niveles directivos pasó por varias etapas.

Actualmente el noventa por ciento de las empresas norteamericanas más grandes cuentan con una área o departamento de relaciones públicas, su proceso de incorporación como función empezó cuando las actividades propias de la función se desarrollaban en diferentes departamentos. Se optó por asignar estas tareas a firmas consultoras especializadas en la materia, práctica que continúa principalmente en las empresas con recursos humanos y financieros limitados.

Cuando se concibió la función integral de relaciones públicas con los objetivos ya mencionados, se hizo evidente la necesidad de crear un departamento dentro de la organización avocada exclusivamente al desarrollo de esas actividades.

La complejidad de los problemas a los que enfrenta una organización determinará el número, tamaño e importancia de los públicos incluidos; los esquemas de desarrollo organizacional determinará el lugar que ocupe el departamento dentro de la estructura organizacional; la importancia que concedan a la función en la organización se fijará de acuerdo a la filosofía y políticas de la organización y al concepto de relaciones públicas percibido por los directivos; los recursos económicos se establecerán de acuerdo a los fondos disponibles para la infraestructura administrativa.

El volumen y la complejidad de actividades a realizar determinará el tamaño y la estructura del departamento de relaciones públicas. Es recomendable iniciarlo con un encargado con ayuda secretarial, esta persona deberá apoyarse con una agencia consultora y con varios proveedores de servicios.

En la medida en que la actividad se desarrolle y aumenten las funciones, la institución deberá dotar al departamento de la infraestructura necesaria para producir los materiales requeridos frecuentemente. De esta manera se economiza y se abre la posibilidad de convertir el departamento en una área de servicio para toda la organización.

Aunque el encargado del departamento supervise todas las actividades, algunas de ellas se realizarán por medios de proveedores contratados por él mismo o por la sugerencia del consultor externo.

Es conveniente señalar la necesidad de permanecer con la asesoría del consultor externo aunque el departamento de relaciones públicas se haya consolidado pues existen las siguientes ventajas:

El consultor externo es ajeno a la problemática de la orga-

nización la conoce pero vive al margen, su consejo es más objetivo sin recibir ninguna influencia interna; su opinión tiene más peso que la del personal interno por su experiencia en la solución de problemas de distintos tipos en diferentes organizaciones; su acervo no se limita a una institución pues cuenta con varios clientes de diferentes ámbitos; sus servicios se adecúan a las necesidades del cliente, son flexibles y cuentan con la experiencia en eventos especiales que nunca se han presentado en la organización y finalmente cuenta con datos y personal especializado en eventos esporádicos.

Es importante discutir internamente las sugerencias del consultor externo pues representa las siguientes desventajas: En ocasiones no se familiariza lo suficiente con los problemas de la organización como puede hacerlo un empleado; su experiencia puede estar limitada a relaciones públicas especializadas, muchos enfocan sus servicios a publicidad y promoción; puede carecer de fuerza suficiente para influir en la dirección para cambio de políticas o decisiones, también puede ocurrir lo contrario, sugerir con tanta fuerza que la dirección lo tome como imposición y de todas maneras no se realizan las actividades; puede carecer de datos y personal calificado para eventos especiales y finalmente se puede interpretar como falta de seguridad del encargado del departamento de relaciones públicas.

Como se puede ver las ventajas y desventajas son las mismas, todo depende del consultor elegido, lo más conveniente es contratar un despacho confiable y someter a un análisis profundo el programa y su adecuación a las necesidades de la institución.

Como la función de relaciones públicas es orgánica y su ámbito de operación es toda la organización, debe ubicarse a nivel "staff" en el organigrama y su dependencia debe ser de la

máxima jerarquía institucional, llámese gerencia, dirección o presidencia. En estas mismas condiciones se encuentran las funciones jurídica, de relaciones industriales y de desarrollo organizacional.

En México no se ha entendido cabalmente la función de relaciones públicas y en muchas organizaciones se hacen esfuerzos de comunicación aislados e inconexos, no se han integrado a una estrategia de proyección o de desarrollo organizacional.

Es muy común encontrar empresas con departamentos de las áreas de recursos humanos, y departamentos o direcciones de relaciones públicas sin relación con las áreas de comunicación interna. Las desventajas implican un gasto excesivo de recursos, la duplicidad de funciones y la falta de efectividad en las acciones, pues no se integran en un programa armónico, en el cual se promueve la participación de los públicos y los mensajes dirigidos sean homogéneos para adquirir una intención enfocada a la integración de intereses y a la obtención de objetivos organizacionales. Se debe considerar que el área de relaciones públicas se crea para coadyuvar al logro de las metas institucionales relacionadas con la proyección de la organización y su participación en actividades para el desarrollo comunitario, como campañas de beneficio social como el voluntariado nacional o la colecta anual de la Cruz Roja Mexicana.

En los objetivos organizacionales encomendados a otra área, pero en los cuales hay inmersos procesos de relación con públicos internos o externos, la función de relaciones públicas participa o asesora en materia de comunicación por ejemplo: en la adecuada inducción de personal de nuevo ingreso o en la relación entre sindicato y empresa, estas son funciones del área de recursos humanos con la participación de relaciones públicas.

Para finalizar es necesario asignar actividades concretas a cada una de las áreas organizativas del departamento de relaciones públicas, para no correr el riesgo de que este sea el receptor de todas aquellas tareas sin acomodo en otras áreas de la organización, como la compra de boletos de avión, reservaciones de hotel para ejecutivos o caprichos artísticos de las esposas de los funcionarios.

#### **D. INFORMES NECESARIOS QUE DEBEN INCLUIRSE EN UN PROGRAMA DE RELACIONES PUBLICAS INTERNAS.**

Las relaciones públicas internas buscan una relación recíproca entre los públicos internos de la organización tendientes a lograr una colaboración de todos en beneficio de la institución, satisfechos, con actitudes positivas y la aportación de todo su apoyo. Estas actitudes son indispensables para la obtención de los objetivos generales.

Otro factor importante en la relación con los públicos internos, es que son transmisores muy importantes de la imagen de la institución hacia otros públicos, a quienes lógicamente transmitirá la imagen recibida. De aquí la importancia de establecer primero unas buenas relaciones públicas internas, antes de iniciar las externas. Unas malas relaciones públicas internas no pueden originar unas buenas relaciones públicas externas. Incluso, cuando las primeras sean buenas y la organización se disponga a emprender el programa de relaciones con el exterior, el personal debe ser el primero en saber los planes, la manera de realización y los resultados esperados.

En las relaciones públicas internas, la organización debe tener presente que los recursos humanos no son un recurso más necesario en la organización como las instalaciones o recursos financieros, sino que, por encima de todo la organización está

compuesta por seres humanos y tiene la responsabilidad de satisfacer sus necesidades a través del trabajo.

Las necesidades que busca satisfacer el ser humano no se reducen a las económicas o materiales, abarcan también otra clase de necesidades muy importantes, las de tipo psicológico. Para Howard Wilson existe la siguiente clasificación:

- La necesidad de pertenecer a algo, el hombre siente la necesidad de identificarse con otros hombres, de pertenecer a un grupo que sea más fuerte que él (una organización o empresa).

- Necesidad de dignidad. El hombre tiene sus propios principios sobre el orgullo, la dignidad y busca satisfacerlos, en gran parte a través del trabajo. El empleado se siente digno si sabe que el trabajo realizado es importante, le hace merecer la estimación social e individual. No importa la jerarquía, pues todos los trabajos son importantes y es necesario reconocerlo.

- Necesidad de seguridad. Para el empleado, seguridad significa un empleo permanente con un sueldo justo; que tendrá la oportunidad de adquirir conocimientos que le faciliten trabajar en otra parte si llega a necesitarlo. La seguridad puede implicar también que la organización le proporcionará justos programas de seguridad social, tales como servicio médico, ayuda económica, jubilación remunerada, etc. También puede significar que el empleado puede expresar sus opiniones libremente sin temor a represalias.

- Necesidad de perfeccionamiento o de mejoramiento personal. El ser humano tiene una ansia de mejorar, naturalmente; necesita sentir la convicción de que avanza hacia la consecución de un objetivo de mejoramiento o superación personal que se ha fijado

de acuerdo a su capacidad personal. El empleado necesita saber que está aprendiendo algo nuevo y que tiene posibilidad de progresar. Para satisfacer esta necesidad la organización deberá preocuparse por establecer programas de desarrollo de personal que incluyan entrenamientos o cursos de capacitación y promociones.

- Necesidad de poder creador. El ser humano necesita sentirse capaz de crear algo, tener la oportunidad de sugerir y desarrollar cosas nuevas. Se debe tratar de satisfacer esta necesidad propiciando la participación del personal, mediante sus sugerencias para la mejora de sistemas, procedimientos y técnicas, y estimulando su habilidad creativa por medio de incentivos, concursos, buzones de sugerencias, etc. (2)

Se debe mostrar un interés auténtico por el personal y no simulado. Para mostrarlo, la organización debe promover que los empleados emitan sus opiniones y puntos de vista, manteniendo para ello fuentes de comunicación fluidas como las detalladas a continuación:

*Encuestas de opinión.* se realizan mediante una investigación muestral o sondeo, procedimiento utilizado en muy pocas ocasiones en México desafortunadamente.

*Quejas.* Son manifestaciones de inconformidad y representan un estado de insatisfacción, independientemente de su fundamento o improcedencia.

*Sugerencias.* Debe existir fluidez para escuchar o recibir las proposiciones de los subordinados. El buzón de sugerencias es uno de los medios idóneos para aprovechar esta situación en

---

(2) Citado por Cutlip, Scott, Center, Allen. *Relaciones Públicas Efectivas*, p. 270.

beneficio comun. Es necesario que se revisen y se apliquen las sugerencias, si resultan aprovechables; una actitud de honradez, para difundir el origen de la mejora; y un plan adicional de estímulos para premiar sugerencias que son aceptadas.

*Informes y reportes.* Los informes son periódicos y los reportes tienen carácter excepcional, para situaciones igualmente extraordinarias.

*Consultas.* Son comunicaciones de los subordinados en forma de pregunta sobre aspectos del trabajo; pero pueden incluir el tratamiento de asuntos personales. Inquieren por opiniones o ideas.

*Recomendaciones.* Son consejeros técnicos o científicos de unidades asesoras sobre asuntos que requieran conocimientos y experiencia.

*Acuerdo.* Es sometimiento al superior de asuntos sobre los que debe rehacer una decisión que es de su competencia. El subordinado puede presentar un proyecto de solución. (3)

La forma de demostrar que el interés por los problemas del personal es auténtico, es emprendiendo acciones inmediatas para su solución. La organización no debe conformarse con oír y conocer sus problemas, sin solucionarlos a la brevedad posible.

Se mencionó anteriormente de la importancia de establecer una comunicación recíproca, esta comunicación se inicia con la investigación, considero importante hacer hincapié en los pasos de esta fase. Es recomendable que se inicie con un recorrido por las instalaciones de la organización para observar a los

---

(3) RIGOS SZALAY, Jorge, ob. cit., p. 29.



empleados en su trabajo y establecer conversaciones durante el mismo. En este primer contacto con el personal se debe dar especial interés por cimentar el hecho de que la organización tiene un honrado deseo de conocer las opiniones y los problemas de los empleados, y sobre todo cooperar con ellos para solucionarlos.

A lo largo de esas primeras conversaciones es probable que se empiecen a manifestar quejas pequeñas, pero importantes, por ejemplo referentes a la limpieza del lugar de trabajo, o a la iluminación deficiente o mala ventilación. Para demostrar la buena voluntad de la organización, deberá recordarse, en este caso, solucionar inmediatamente los problemas. Sobre todo tener en consideración que dado que estos son los primeros contactos con el personal, la atención inmediata es vital para ganar o perder su confianza, las recomendaciones más importantes son:

No es necesario recorrer toda la institución para darse cuenta de los problemas existentes, con entrevistar diferentes niveles jerárquicos, de diversas secciones o departamentos, diferentes edificios o sucursales, de diferentes turnos, de ambos sexos, etc.

Se deben incluir bastantes preguntas abiertas; es decir, aquellas en las que no se ofrezcan respuestas alternativas al entrevistado para que escoja la deseada. Deben ser diseñadas de tal forma que sirvan de base para el diseño del cuestionario de una segunda encuesta más profunda.

Se debe hacer saber a los entrevistados que en los informes que se hagan de los resultados de la investigación no aparecerán sus nombres a fin de evitar que sus respuestas se vean afectadas por temores.

Las respuestas del personal a las preguntas abiertas deben

ser transcritas al pie de la letra, va que si el entrevistador intenta escribirlas con sus propias palabras es muy factible que destaque aspectos inadecuados, desvirtuando el sentido exacto expresado por el empleado.

Una vez obtenida la información debe ser cuidadosamente tabulada y analizada. En algunos casos se podrá obtener suficiente información en esta encuesta que será necesario una segunda de manera inmediata pero más profunda, esto dependerá del tamaño de la organización y de los recursos con que se disponga.

Si se realiza la segunda encuesta se deberá definir claramente los objetivos en base a la experiencia de la primera con las modificaciones pertinentes. Se sugiere probar el cuestionario antes de decidir su diseño final, de esta manera se pueden corregir errores y elegir las preguntas idóneas, la forma de redactarlas y las alternativas que deben ofrecer después de las preguntas cerradas buscando un orden adecuado. Es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Es conveniente emplear preguntas cerradas, a diferencia de la primera encuesta, en esta tenemos elementos para ir directo al problema y para facilitar el análisis y la tabulación de respuestas.

- Aún cuando se recomienda el uso de preguntas cerradas, también debe facilitarse la ocasión al entrevistado de agregar algún comentario por iniciativa propia. De esta manera se obtiene información muy valiosa que no se había previsto en el cuestionario, aunque su tabulación se dificulte.

- No es conveniente emplear un cuestionario extenso con demasiadas preguntas de una sola vez; es mejor, en caso de ser necesario, realizar varias encuestas.

- Cuando el personal de la empresa sea muy numeroso, es conveniente ahorrar tiempo y dinero limitando razonablemente el número de personas que se vayan a encontrar. Si no se desean resultados específicos solo generales, será suficiente entrevistar entre un 5% y el 10% del total del personal; si por el contrario se desean conclusiones por departamento, la muestra debe ser entre el 15 y el 20% del total. Entre mayor sea la muestra los resultados serán más precisos.

- Los cuestionarios deben ser llenados de preferencia por el encuestador, en una entrevista que se llevará a cabo durante las horas de trabajo.

Una vez recopilada, tabulada y analizada la información deberá entregarse un informe completo a la dirección general. El informe deberá contener de manera resumida y concisa las medidas que se recomiendan tendientes a nulificar las opiniones adversas y a desarrollar las favorables.

Los resultados contenidos en el informe pueden no ser del agrado de la dirección, sin embargo no se debe disimular o encubrir la realidad, es preferible no realizar encuestas y presentar los resultados que desearían obtener y no los reales.

La dirección está en posibilidad, con este informe, de establecer las medidas adecuadas para mejorar la opinión de los empleados sobre la institución.

Las soluciones o la corrección de actuaciones no están en manos del encargado de relaciones públicas, sin que corresponderá al departamento o sección en que se dieron dichas actuaciones. Por su parte la función de relaciones públicas se encargará específicamente de divulgar entre el personal las medidas correctivas que se están tomando.

Lo anterior son formas de comunicación ascendente, los recursos con que cuentan los empleados para comunicarse con sus supervisores. Todas las formas son propuestas y "avaladas", por así decirlo, por parte de quienes llevan las riendas de la organización.

Se puede decir que son los alcances de la comunicación ascendente permitidos.

Sin embargo, el sindicato es el organismo, institucional defensor de los empleado, por conducto de las subcomisiones de escalafón, capacitación o seguridad e higiene, los empleados pueden solicitar con mayor fuerza y efectividad, cambios de puesto, cursos de capacitación o las condiciones óptimas para llevar a cabo su trabajo.

Han existido en Comermex situaciones ajenas al sindicato mismo, en que empleados de una sucursal propiciaron un paro de labores durante dos horas, escogieron las más concurridas para ser escuchados, el motivo, un contador de sucursal injusto, prepotente y sin educación al momento de dar órdenes y de corregir errores propiciados por su ineptitud.

Otra situación similar se presentó en el edificio de mayor población en el banco, llamado Centro Operativo Multitronic. El problema en esa ocasión fue un ajuste repentino en el descuento mensual del impuesto del trabajo. El descuento fue excesivo y sin previo aviso. El descontento general ocasionó un paro de labores de un gran número de departamentos.

Las dos situaciones se resolvieron a favor de los empleados; una con el despido del contador y la otra con un préstamo especial que ofreció la institución para descontar el ajuste del impuesto en cuatro quincenas.

Con esto quiero decir, que los empleados encuentran formas de comunicación ascendente extremas, esporádicas pero muy eficaces.

#### INFORMACION QUE SE DEBE PROPORCIONAR AL EMPLEADO

Es frecuente encontrar que gran parte de los problemas de relaciones con el personal se deben a deficientes comunicaciones con el mismo. se debe poner especial atención en lo que se comunica. Independientemente de que las encuestas o investigaciones denoten o no la necesidad de mejorar comunicaciones deficientes, existen ciertas informaciones básicas para fomentar el interés, la comprensión y el apoyo del empleado a la organización. Estas informaciones se clasifican en:

- Información general sobre lo que es la organización, cuáles son sus objetivos, planes y políticas en general. Los productos o servicios que ofrece la organización, su posición en el mercado, su desarrollo, su contribución al desarrollo y bienestar de la comunidad, las labores de investigación que realiza, etc.

- Los reglamentos y normas de la institución. El reglamento interior de trabajo, las políticas específicas del departamento en que se trabaja, etc.

- Las prestaciones y servicios sociales en general que se otorgan al personal. Se considera de gran importancia que las organizaciones deben preocuparse porque todos los empleados estén enterados de las prestaciones a las que tienen derecho ellos y sus familiares. Hay muchas empresas que no difunden ampliamente los beneficios médicos o económicos de sus empleados.

## E. OPTIMIZACION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN MULTIBANCO COMERMEX.

Mencionaré a manera de recordatorio lo más importante antes de iniciar un programa de relaciones públicas internas.

Multibanco Comermex cuenta con la mayoría de elementos para llevar a cabo un programa integral muy completo. sin embargo las funciones de las relaciones públicas están divididas en cuatro departamentos: tres pertenecen a recursos humanos y se encargan de las relaciones públicas internas, estos son: Actividades del personal, movimientos de personal y ambiente laboral y comunicaciones internas. El otro departamento es el de relaciones públicas y pertenece a mercadotecnia y se encarga de relaciones públicas externas.

Las funciones de los primeros tres departamentos, aunque pertenecen a una misma área organizacional, no trabajan en base a un programa general, de hecho cada una tiene su programa y algunas actividades son iniciativa de los encargados del departamento, por solicitud de los empleados o por sugerencia del director.

El primer lugar debe existir un departamento de relaciones públicas que dependa de la dirección general y de preferencia tenga asesoría externa. Este departamento se encargará de realizar los pasos ya mencionados de investigación, planeación, programación, comunicación y evaluación.

La coordinación y asesoría del departamento de relaciones públicas con los otros departamentos es vital para el éxito del programa. Una de las áreas con mayor vínculo es la de administración de recursos humanos en virtud de mantener relaciones muy importantes con los públicos internos. Las funciones que deben recibir asesoría se dividen en tres fases: reclutamiento,

entrevistas de preselección y selección, introducción o inducción en la fase de ingreso; desarrollo de personal, capacitación o entrenamiento, promociones, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales y servicios de personal en la segunda fase o de permanencia y servicio; en la fase de egreso, las funciones son renuncia y despido.

A continuación se proponen algunas sugerencias que pueden ayudar a mejorar los medios de comunicación organizacional:

#### MANUAL DE BIENVENIDA

Este medio es uno de los más importantes, en virtud de ser uno de los primeros contactos del empleado con la empresa. De él depende la primera impresión. Es conveniente personalizar el manual con el nombre del nuevo empleado. En Comermex se complementa con un audiovisual con la misma información del manual escrito que está realizado a dos tintas y no llama mucho la atención, hay que recordar en dar una buena impresión; por lo tanto la portada a colores mejoraría la presentación del manual y se puede guardar para cualquier consulta posterior.

Es recomendable informar acerca del lugar que ocupa frente a la competencia y de la contribución al desarrollo de la comunidad.

#### TABLEROS DE AVISOS

Este medio es un instrumento de comunicación sencillo que consiste en una vitrina o pizarra. Comermex cuenta como ya se dijo con 1009 tableros de avisos, sin embargo éstos no están bajo llave ni tienen vidrios de protección lo cual se presta a escribir o dibujar bromas de lo publicado, a que se quite la información o a que lo utilicen con fines exclusivos de un sector o para vender cualquier artículo; en este caso se debe

utilizar otro de los medios de comunicacion que se utilizan en Comermex.

La mayoría de los avisos se hacen a máquina y se reproducen en offset. Causarian más impacto si se hacen diseños especiales y se enriquecen con dibujos o viñetas de acuerdo al tipo de aviso publicado.

También se requiere poner especial interés en la renovación oportuna con avisos actualizados, de otra forma pierde credibilidad este medio tan útil.

La cantidad de tableros, el poco personal del departamento de comunicaciones, la distancia entre cada tablero y la falta de interés de los responsables en cada región o departamento, han hecho de este medio en Comermex, un medio no muy confiable, para ser usado únicamente por las personas o departamentos que lo tienen a su alcance.

#### BOLETIN NOT-DIA

En el capítulo anterior se enumeraron los diarios utilizados en su elaboración. Para ampliar perspectivas de los lectores, se recomienda notas de La Jornada o de Uno Más Uno, para que conociendo otras tendencias, el punto de vista de los ejecutivos sea más objetivo.

#### BOLETINES REGIONALES

El contenido de estos boletines es adecuado y su información muy completa, sin embargo, no todas las regiones lo tienen, incluso en el Distrito Federal no existe una publicación regional. Es necesario unificar criterios en los formatos, en el número de páginas y de secciones; es cierto que el lector de



uno no lee el otro, pero el objetivo es institucional y los lineamientos deben de ser los mismos a nivel nacional.

#### REVISTA CONTACTO

En muchas ocasiones se abusa de publicar organigramas, se ocupan las páginas centrales con ellos sin ningún otro tipo de información. Se recomienda incluir temas de interés general que provoquen su lectura, dosificar la información en todas las ediciones. La revista es bimestral, por lo tanto el lapso entre una publicación y otra es muy largo, no hay continuidad y la información es obsoleta al momento de publicarla, ya que la revista de cualquier bimestre se publica en el siguiente con la información del anterior; es decir, cualquier información se publica hasta con tres meses de retraso. Esta situación se evitaría, en primer lugar, si la revista se publica mensualmente y en segundo, si se publica un boletín regional con información continua con temas de administración, reconocimientos de la institución hacia logros de departamentos, empleados sobresalientes en su trabajo, en el estudio o en el deporte, nuevos nombramientos o promociones, jubilaciones y decesos de empleados de la institución.

#### BOLETIN DE ACTIVIDADES DEL PERSONAL

La edición de este boletín es completamente ajeno a las otras publicaciones internas, es realizado por el departamento de actividades del personal con un presupuesto muy variable. Se sugiere realizarlo con equipo adecuado y por personal calificado. Muchas veces es en blanco y negro, es importante hacerlo a dos tintas y viñetas alusivas a lo publicado. Su distribución es deficiente por las grandes distancias, hay departamentos o sucursales que no están enterados que existe, lo cual implica falta de asistencia y participación en algunos

eventos promovidos por este conducto.

Una programación adecuada y complementada con otros medios como los tableros de avisos, puede ser la solución a este problema.

#### CAMPAÑA DE INTEGRACION

Multibanco Comermex tiene los recursos necesarios para realizar una campaña de integración, puede recibir asesoramiento de consultores externos, pero es importante conocer la idiosincrasia de los empleados, las necesidades generales y hasta el lenguaje organizacional.

Para realizar una campaña de integración es necesario iniciar con una detección de necesidades de ambiente laboral, por medio de encuestas y entrevistas ya comentadas con anterioridad. Una vez identificados los problemas y necesidades se planean los mensajes y los medios idóneos para su divulgación así como la frecuencia, puede ser quincenal mensual, semanal, etc.

Las campañas de los últimos años se realizan el cuarto trimestre del año con carteles de figuras humanas sin rostro, con reproducciones pequeñas de los mismos dibujos anexos al sobre de sueldo y con un texto muy breve de metas y objetivos personales, de motivación o de desarrollo colectivo. Estas imágenes sin rostro despersonaliza y disminuye el índice de identificación de los empleados con una institución.

#### RECONOCIMIENTOS DE ANTIGUEDAD

Es recomendable hacer participe a los familiares de los empleados de este reconocimiento, ya que la lealtad mostrada a

través de los años, debe compartirse y hacer sentir que la organización en donde trabaja es una extensión de la familia.

Es importante no dejar de hacer público este reconocimiento por medio de la revista, de esta manera los demás empleados sentirán seguridad al trabajar en la institución.

Es motivante y alentador enviar una carta de felicitación y agradecimiento firmada por el Director General a aquellos que han colaborado en el desarrollo institucional.

#### CURSOS DE CAPACITACION

Para brindar una capacitación adecuada al desarrollo y productividad de los empleados, es necesario realizar una detección de necesidades puesto que la mayoría de las veces se ofrece una capacitación general, por ejemplo de relaciones humanas, comunicación o integración. No se dice que los recursos sean deficientes sino que muchas veces en algunos departamentos la secuencia es diferente o pueden necesitar conocimientos técnicos y esto hace un ambiente inconveniente.

#### ANEXO AL SOBRESUELO

Este es un medio de comunicación utilizando en Comermex por el departamento administrativo, pero que forma parte del programa integral de relaciones públicas internas. La información dada no es muy frecuente y generalmente es sobre impuestos, seguros o aumentos.

#### BUZON DE SUGERENCIAS

Este es un medio comentado anteriormente, es el principal para fomentar la comunicación ascendente, pero en Multibanco

Comermex no son utilizados y es importante que los empleados manifiesten su sentir. Por ello se considera esencial la implantación de buzones de sugerencias con un atractivo plan de incentivos a quien proponga una alternativa administrativa o técnica que mejore alguna función de la organización. Con esto, lejos el empleado de temer alguna represalia al manifestar su opinión, se sentirá motivado a realizar sugerencias.

Para asegurar su eficacia es necesario dar respuesta inmediata a las sugerencias por medio de los tableros de avisos. De no hacerlo así, los empleados sentirán que su opinión no es tomada en cuenta y este medio será obsoleto para fomentar la comunicación ascendente.

A continuación se analizan los aspectos básicos que se deben tomar en cuenta para que las comunicaciones en una empresa logren sus objetivos.

Es de vital importancia que tanto las personas de donde emana la comunicación, y quienes la reciban, tengan cuidado de cumplir con los puntos que se señalan a continuación:

*Conocimiento de lo que se va a comunicar.* Es muy riesgoso transmitir algo que no ha sido estudiado, la persona receptora del mensaje puede quedar con dudas o con una idea equivocada de la comunicación recibida. Para emitir cualquier información se necesita tener la certeza de toda la información y se debe planear de manera perfecta.

*Información amplia.* Conocer bien el mensaje ayudará a encontrar la forma de transmitirlo de manera completa y no existirá duda de quienes lo reciban. Además con base en sus conocimientos la persona emisora del mensaje, anticipará las posibles preguntas que ocasione el mensaje, así como responder con exactitud cualquier duda del receptor.

Es preferible dar datos adicionales, redundar en el mensaje ya sea una orden, una queja, un informe, etc. Un individuo que no entiende una orden, hará un trabajo diferente al deseado, es necesario asegurar que el mensaje del emisor quede claro al receptor para evitar la pérdida de tiempo o materia prima.

*Confianza mutua.* Las personas que reciben las órdenes u otro tipo de comunicación las adoptarán con mayor seguridad, cuando estén convencidos de su utilidad y de la confianza que se tiene en la persona que las emite.

Las personas que reciben una orden deben saber que es de utilidad para el departamento y confiar en los conocimientos del supervisor. Si el subordinado no confía en su jefe no aceptará con agrado sus órdenes.

Al dar cualquier tipo de comunicación con seguridad, conociendo y comprendiendo a los subordinados y manteniendo buenas relaciones con éstos, se logrará una confianza mutua.

*Experiencia.* Esto quiere decir que cualquier tipo de comunicación se deberá dar en los términos de la experiencia de cada una de las personas que intervengan, o sea, que un jefe al comunicar un mensaje lo deberá hacer pensando en el grado de conocimiento y experiencia que tenga el subordinado, pues no se puede esperar de una persona que nunca haya tenido experiencia o conocimiento del tema en cuestión lo pueda comprender.

*Lenguaje adecuado.* Toda comunicación deberá presentarse en un lenguaje conocido por el o los receptores ya sea de manera oral o escrita. Usar palabras rebuscadas evita la comprensión del mensaje. Es preferible un lenguaje sencillo, objetivo y concreto. No es recomendable usar muchas palabras pues se pueden perder los puntos importantes del mensaje. Es aconsejable también no usar palabras con varios significados.

*Interés del mensaje.* Debe ser interesante principalmente para quien recibe el mensaje, para esto es necesario hacerlo atractivo y no pierda concentración el receptor, por lo tanto se deben evitar palabras, gestos, expresiones, etc., que distraigan su atención.

*Seguridad que se recibe el mensaje.* Repetir el mensaje ayudará a aclarar cualquier duda, no importa las veces que sean. Lo importante es que se comprenda al mensaje y se logre el objetivo de la comunicación; incluso, es recomendable usar ejemplos apropiados para su comprensión.

Las ayudas visuales se deberán usar en casos cuando las palabras no puedan describir o ilustrar con facilidad la comunicación, como gráficas o diagramas que permitan una mayor captación de la idea.

*La comunicación debe ser en ambos sentidos.* Esta es una recomendación muy importante. La única manera de comprobar la eficacia de un sistema es mantener medios y canales de arriba a abajo. Un sistema no puede ser efectivo si la comunicación fluye sólo para un lado. Es necesario que el subordinado exprese por medios aprobados sus ideas, opiniones, sugerencias, quejas, etc., sin olvidar que una institución es un ente social y por lo tanto, se deben mantener medios de comunicación entre sus miembros para poder subsistir.

*Respetar niveles medios.* Cualquier tipo de comunicación deberá seguir la línea marcada por la organización y se deben respetar jerarquías y no saltar puestos ya que ocasionaría desconciertos y desorden. Lo mismo sucede cuando no se utilizan los medios adecuados pues también puede acarrear problemas de interpretación.

No es recomendable permitir el uso de medios que no sean los

previstos ni mucho menos no seguir la ruta indicada. La persona que recibe una comunicación de otra que no sea la indicada deberá reportarla al jefe inmediato para hacer las aclaraciones pertinentes.

*Vigilancia constante.* Debe existir una constante vigilancia del programa de comunicación para comprobar los resultados. En caso de que el sistema no cumpla con sus objetivos deben cambiarse de manera inmediata. Por lo tanto, es aconsejable flexibilidad de los programas para modificarlos cuando se requiera, siempre y cuando estas modificaciones no sean constantes, porque implicaría crear desconfianza entre trabajadores y ejecutivos.<sup>(4)</sup>

---

(4) J. ROBINSON, Edward. *Comunicación y Relaciones Públicas*, p. 120.

## CONCLUSIONES

Multibanco Comermex tiene un papel muy importante dentro del sistema financiero mexicano. Su historia y desarrollo lo ubican en el cuarto lugar en captación de recursos del mercado nacional, la relación que tiene con otras organizaciones requirares y competidoras hacen posible su funcionamiento en toda la República Mexicana como una institución de servicios de banca múltiple.

El tamaño de esta institución requiere de un programa de relaciones públicas bien estructurado. La inquietud de realizar el trabajo nació al darse cuenta que en Comermex no existe un programa; la comunicación y los medios de comunicación no son aprovechados al cien por ciento.

Los medios de comunicación utilizados en la institución nacieron en base a las necesidades de comunicación del personal y no como objetivo de un programa establecido. Se desconocen los beneficios de un programa coordinado y los gastos originados por los esfuerzos aislados de deportes y actividades sociales, por ejemplo, no son percibidos como inversión sino como gastos irredituables, siempre contratando o comprando lo económico y no lo necesario. Falta desarrollo de los medios actuales y sobre todo no tienen un presupuesto acorde a las necesidades de una institución de doce mil empleados a nivel nacional.

El objetivo del trabajo es el subrayar la importancia de la comunicación en el logro de objetivos de Multibanco Comermex. Empero, no por el hecho de analizar a esta institución quiere decir que no se puede aplicar a otra.



Toda la información y sugerencias se pueden tomar como referencia para cualquier tipo de organización, sin importar su giro.

El trabajo se cimentó en definiciones y conceptos de comunicación, organización y comunicación organizacional. En la actualidad todas las actividades del ser humano tienen como base la comunicación y están enmarcadas dentro del fenómeno social más representativo de la vida moderna, la organización.

El sistema de procesos de mensajes y de interrelación se determinará dependiendo de si es grande o pequeña, pública o privada, industrial o de servicio, etc.

Las redes de comunicación formales o informales son vitales en la organización. La comunicación ascendente, descendente y horizontal hacen que los integrantes de la organización encuentren la mejor forma de conocer el puesto, su importancia, el objetivo y además lo permite interrelacionarse con supervisores, subordinados y compañeros con la misma jerarquía.

En muchas ocasiones las barreras de comunicación pueden impedir esa interrelación, esas barreras pueden ser semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativas, las cuales forman parte del proceso de comunicación. Es necesario identificarlas para poder combatir las con eficacia.

En una organización está presente de diversas formas la comunicación no verbal pues es la responsable de transmitir sentimientos y actitudes que son la base en la interrelación personal.

Cualquier gesto o ademán puede sustituir, contradecir, reforzar el significado del mensaje o la intención del emisor.

Los medios de comunicación organizacional son el vehículo mediante los cuales la dirección de la organización transmite sus lineamientos y objetivos, se dividen en medios orales, medios visuales, medios auditivos y medios audiovisuales. El mensaje y la intención determinan el medio más adecuado para obtener resultados positivos.

Los medios de comunicación organizacional utilizados en Multibanco Comermex para las relaciones públicas internos se reparten en tres departamentos principalmente del área de recursos humanos: movimientos de personal y ambiente laboral, el cual se encarga de la inducción de personal de nuevo ingreso, de algunas de las entrevistas de salida y del ambiente laboral que nunca se realiza de manera preventiva, siempre entran en acción cuando los problemas en un departamento no los puede solucionar el supervisor.

Actividades del personal es el departamento encargado de promover actividades deportivas, culturales y sociales a los empleados y familiares. Edita una publicación mensual en donde anuncie los eventos programados en el mes. Coordina la colecta anual de la Cruz Roja y un programa permanente de conferencias para las esposas de los ejecutivos, así como el Voluntariado Nacional de Apoyo a la Comunidad del Cerro del Judío en el sur de la ciudad de México.

Comunicaciones internas es el departamento editor de la revista institucional, de los tableros de avisos, del Multiavisos, del noti-día y de la campaña de integración.

Se necesita incrementar la funcionalidad de estos importantes medios y coordinar todas las publicaciones de la institución.

El área de capacitación participa en la función de

relaciones públicas internas con diseño e impartición de cursos de capacitación, se requiere una detección de necesidades más profunda en las áreas, pues los cursos se imparten con programación distinta a las necesidades.

El S.N.T.M.C. (Sindicato Nacional de Trabajadores de Multibanco Comermex) tiene su participación dentro de la función de relaciones públicas internas, pues cuenta con gran parte de los medios de comunicación organizacional de la institución, a diferencia de éstos, toda la información es dirigida únicamente a los empleados afiliados al sindicato. La mitad de cada tablero de avisos está destinado a información del sindicato, la inducción y capacitación es sobre temas sindicales, la revista publica información de la FENASIB (Federación Nacional de Sindicatos Bancarios) y de los logros obtenidos del sindicato para sus agremiados; promueven eventos sociales y deportivos, en ocasiones en conjunto con la institución.

De los departamentos que intervienen en la función de relaciones públicas internas, dos reportan a una dirección de recursos humanos, dos a otra dirección y el SNTMC es independiente a cualquier área del banco, su relación es con la Dirección General.

Existe duplicidad de funciones y de medios, no se tiene un objetivo y políticas comunes, cada uno trabaja para lo que considera importante, los recursos financieros se incrementan al utilizar diferentes proveedores y se tiene asesoría externa exclusivamente en el departamento de comunicaciones internas y sólo al realizar la campaña de integración.

No se integran a una estrategia de proyección ni de desarrollo organizacional, cada uno realiza esfuerzos con recursos materiales, humanos y financieros distintos.

Multibanco Comermex requiere de un programa de relaciones públicas internas controlado y coordinado por un departamento a nivel "staff" y depende de la Dirección General. Es necesario realizar un proceso de relaciones públicas, que es una adecuación del proceso administrativo a una función de comunicación. Este proceso se integra por las actividades de investigación, planeación, programación, comunicación y evaluación.

La investigación debe detectar los problemas existentes en la institución, por medio de entrevistas o encuestas de actitud. En la planeación se fijan los objetivos los cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo; también se determina si las acciones serán preventivas, correctivas o preventivo-correctivas. La programación debe establecer por escrito y de manera cronológica el programa, para notar los avances y evitar redundar en alguna situación. La comunicación justifica la forma o formas en que se llevará a cabo el programa, se determina cuándo utilizar la comunicación oral, la comunicación escrita o la comunicación visual. También se determinan los medios de comunicación idóneos. Por último la evaluación es en donde se cuantifican y analizan los resultados del programa, se comprueba por medio estadístico la efectividad de los medios y las técnicas utilizadas.

Es importante incluir en un programa informes que satisfagan necesidades del ser humano como la necesidad de pertenecer a algo, de dignidad, de seguridad, de perfeccionamiento o mejoramiento personal y de poder creador. La institución es responsable de satisfacer estas necesidades.

Existen tres tipos de información necesaria para el personal: información general de la institución, su historia, sus políticas, los servicios que ofrece y sus objetivos; reglamentos y normas de la organización, sus obligaciones, horarios, permisos, sanciones, o sea las condiciones generales de trabajo

yl las prestaciones y servicios sociales a que tienen derecho todos los empleados.

La función de relaciones públicas tiene tres niveles de participación para el logro de los objetivos organizacionales: asesoría, coparticipación y responsabilidad.

Es recomendable iniciar la operación de un área de relaciones públicas sólo con algunos colaboradores y haría crecer en función de las necesidades, que se determinan por la complejidad y naturaleza de los programas por desarrollar.

Para cualquier profesionista la comunicación es una herramienta indispensable que utilizará en su vida profesional, especialmente para un licenciado en Ciencias de la Comunicación pues es el profesional capacitado y responsable de detectar, crear, sugerir, implantar, implementar, renovar, vigilar métodos, medios y canales de comunicación adecuados a las necesidades de la institución.

Espero que con la suma de inquietudes de todos los profesionales dedicados a esta importante actividad en nuestro país y la decisión de empresarios de invertir en intangibles productivos como las relaciones públicas, podamos cosechar algún día lo que en los países desarrollados han logrado con la ayuda de la comunicación: productividad, calidad total excelencia.

## BIBLIOGRAFIA

- BERLO. K. David. *El Proceso de Comunicación*. Editorial El Ateneo, México, 1992, p. 239.
- BONILLA GUTIERREZ. Carlos. *La comunicación función básica de las relaciones públicas*. Editorial Trillas, Mexico, 1988. p. 109.
- BRETH D., Robert. *Las Comunicaciones en la Dirección de Empresas*. Fondo Educativo Interamericano. U.S.A., 1974, p. 317.
- CUTLIP. Scott y CENTER. Allen H. *Relaciones públicas efectivas*. Prentice Hall, Cuarta Edición. 1952. p. 701.
- Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. Decima novena edición. Talleres de Publicaciones Herrerías, S.A., México, 1970, p. 1424.
- Diccionario Enciclopédico Abreviado, Tomo II. Séptima edición. Editorial Esparsa-Calpe, S.A., México, 1968, p. 1142.
- Diccionario Webster, Tomo II, México, 1958, p. 525.
- DUHALT KRAUSS, Miguel F. *Técnicas de Comunicación Administrativa*. UNAM, México, 1970, p. 135.
- DURAN MARTINEZ, Vicente. *Importancia de la comunicación en la empresa*. UNAM, F.C.A., Tesis, 1975, p. 92.
- Enciclopedia Britànica. Enciclopedia Britànica INC., William Benton Publisher, USA, 1962.
- FLORES DE GORTARI, Sergio y DROZCO GUTIERREZ, Emiliano. *Hacia una comunicación administrativa integral*, Editorial Trillas, México, 1991, p. 369.

- GARCIA, José. MUNCH. Lourdes y SILIS, Ma. Eugenia. *Apuntes de introducción a la administración*. I.F.N.. México, 1976. o. 123.
- GOLDBABER, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, México, 1991, p. 423.
- HODGETTS, Richard M. y ALTMAN, Steven. *Comportamiento en las organizaciones*, Nueva Editorial Interamericana, México, 1992, p. 451.
- Introducción a la Banca y sus Servicios*. Multibanco Comermex, México, 1990, p. 350.
- KATZ, Daniel y KAHN, Robert L. *Psicología Social de las Organizaciones*, Editorial Trillas, México 1992. p. 543
- KOONTZ, Harold, O'DONELL, Cyril y WEIHRICH, Heinz. *Administración*, McGraw Hill/Interamericana de México, 1988, p. 758.
- MARTINEZ DE VELASCO, Alberto y NOSNIK, Abraham. *Comunicación organizacional práctica*, Editorial Trillas, México, 1991, p. 111.
- MURIEL, María Luis y ROTA, Gilda. *Comunicación Institucional*. Editorial Andina, Quito, Ecuador, 1980. Colección Intiyal Ciespal, p. 353.
- REYES PONCE, Agustín. *Administración de Empresas*. Segunda parte, Editorial Limusa-Wiley, México, 1970. p. 392.
- RIOS SZALAY, Jorge. *Relaciones Públicas*. Editorial Trillas, México, 1992, p. 130.
- ROBINSON, Edward L. *Comunicación y relaciones públicas*. CECSA, México-España-Chile, 1970, p. 665.

RODARTE FERNANDEZ, Fernando. *La Empresa y sus relaciones públicas*, Editorial Limusa, México, 1966, p. 218.

ROGERS, Evert. *La Comunicación en las organizaciones*, Editorial McGraw-Hill, México, 1980, p. 286.

STRAUSS, George y SYLES Leonard R. *Los Programas humanos en la Dirección*, Herrero Hnos. Sucesores, México, 1961, p. 837.

WALKER HEPNER, Harry. *La Psicología aplicada a la vida y al trabajo*, Herrero Hnos. Sucesores, México, 1964, p. 215.

#### ENTREVISTAS

GARCIA ORTIZ, Alejandra, Subgerente Comunicación Audiovisual, Multibanco Comermex, Mayo 20, 1992.

JUAREZ SOTO, Gloria, Gerente Capacitación Mando Intermedios, Multibanco Comermex, Agosto 6, 1992.

LOPEZ REYNOSO, Martha Yolanda, Subdirectora Actividades del Personal, Multibanco Comermex, Agosto 4, 1992

MORENO CARDENTTI, Maricela, Gerente Comunicaciones Internas, Multibanco Comermex, Mayo 17, 1992.

#### OBSERVACIONES PERSONALES

Subdirección Movimientos y Ambiente Laboral Multibanco Comermex, Junio 10, 1992.