

52
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"**

LA COMUNICACION INTERNA EN BANCA CREMI.
"NUEVOS RUMBOS DE CREMI" LA REVISTA
INSTITUCIONAL.



**MEMORIA DE DESEMPEÑO
PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PERIODISMO
Y COMUNICACION COLECTIVA
P R E S E N T A
SILVIA ELENA SERRANO GUTIERREZ**



ACATLAN, EDO. DE MEXICO

1997

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 esta 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.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Escuela Nacional de Estudios Profesionales
“ A c a t l á n ”

LICENCIATURA EN
PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

SILVIA ELENA SERRANO GUTIÉRREZ

23 octubre 1996



**MEMORIA DEL DESEMPEÑO
PROFESIONAL**

La comunicación interna en Banca Cremi
Nuevos Rumbos de Cremi
la revista institucional

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
CAP. 1. LA INSTITUCIÓN. BANCA CREMI	
1. 1. Contexto de la organización	19
1. 2. La naturaleza de las funciones de Banca Cremi	22
1. 3. Cultura institucional	23
1. 3. 1. Concepto y elementos teóricos que la forman	23
1. 3. 2. La cultura en Banca Cremi	28
1. 3. 3. Cometido de la comunicación para los fines institucionales	34
1. 4. Estructura organizacional	38
1. 5. Presencia multirregional	42
1. 6. Fundación e historia	44
1. 7. Principales productos y servicios bancarios	48
CAP. 2. LA SUBDIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA	
2. 1. Justificación del área	51
2. 2. Objetivo general	56
2. 3. Objetivos particulares	59
2. 4. Antecedentes del área (<i>cronología de 1985 a 1996</i>)	60
2. 5. Experiencia profesional en el área de Comunicación	65
2. 6. Organigrama	67
2. 7. Plan integral de actividades	68
2. 7. 1. Marco teórico	68
2. 7. 2. Programa de comunicación interna en Banca Cremi	72

Índice de Contenido

CAP. 3.	LA REVISTA "NUEVOS RUMBOS DE CREMI". PRINCIPAL MEDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA	
3. 1.	Definición teórica de este medio	81
3. 2.	Objetivos	90
3. 2. 1.	Objetivo general de la revista	90
3. 2. 2.	Políticas comunicativas	92
3. 3.	Lineamientos generales	94
3. 4.	Análisis de su proceso productivo	104
3. 4. 1.	El papel del editor	104
3. 4. 2.	proceso productivo	107
3. 5.	Análisis estructural de su contenido temático	112
3. 5. 1.	Descripción temática	113
3. 5. 2.	Temas por sección	119
3. 5. 3.	Descripción de la imagen de la revista	124
3. 5. 4.	Esquema de los contenidos	129
3. 6.	Análisis de la aceptación que tiene la revista entre los empleados de Banca Cremi	204
3. 6. 1.	Diagnóstico cuantitativo de necesidades de comunicación	205
3. 6. 2.	Sondeo cualitativo de opinión	218
CAP. 4.	REFLEXIONES	
4. 1.	Propuesta para mejorar la revista interna Nuevos Rumbos de Cremi	226
4. 1. 1.	Crítica	226
4. 1. 2.	Propuesta de mejora	230
4. 2.	Relación entre la formación académica y la práctica profesional	233
	CONCLUSIONES	243
	BIBLIOGRAFÍA	252

INTRODUCCIÓN

Al momento de desarrollar este trabajo, 1996, cumpla 11 años de haber egresado de la carrera. Son muchos años los que me tomó decidirme a concluir los estudios al obtener el título, pero no han sido vanos ya que durante este largo periodo de tiempo ininterrumpidamente me he dedicado a trabajar en áreas de comunicación en empresas, en las que me he formado en la experiencia, preguntando y observando lo que hacen otros, así como integrándome a las asociaciones gremiales vigentes, tales como la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO) y más recientemente la Asociación de Profesionales de la Comunicación (APC), tratando de aprender también en conferencias y reuniones de intercambio entre comunicadores que prestan sus servicios en diversos bancos.

Sin embargo, debo reconocer que la decisión de concluir la licenciatura con una memoria de desempeño profesional se debe en gran medida a aceptar que una labor tan especializada como es la comunicación organizacional, no puede orientarse tan sólo en la experiencia ni en la intuición. Es ineludible actualizarse, estudiar, contar con un soporte teórico, formarse académicamente, para que además de aprender y clarificar los conceptos de esta materia, seamos diestros en el manejo de herramientas que nos permitan efectuar nuestro trabajo diario, con una verdadera orientación profesional.

Once años son muchos alejada de la escuela y tan es así que para contar con elementos teóricos y metodológicos para

Introducción

efectuar el presente trabajo, me vi en la necesidad de tomar un diplomado en Comunicación Organizacional en el Centro Avanzado de Comunicación (CADEC), a fin de conocer formalmente lo que es esta materia.

De allí que mucho agradezco las orientaciones que me dieron cada uno de mis profesores del diplomado, así como especialmente a Enrique Arellano, profesor de la ENEP Acatlán, quien gustosamente cedió parte de su tiempo y de su saer para asesorarme tanto en la materia de comunicación organizacional como en la manera correcta de desarrollar la presente memoria.

En cuanto a mi desempeño profesional, en 1984 ingresé a la Universidad del Valle de México (UVM), como coordinadora de Comunicación Institucional. El área de comunicación iniciaba actividades; estaba formada por un único colaborador, que era yo. Este puesto se ubicaba dentro de la estructura de Relaciones Públicas. El jefe que tuve en ese entonces desarrolló un programa de actividades referentes a la comunicación; sólo me ocupé de la parte operativa.

Por ser ésta una institución educativa, me correspondía atender a tres públicos: alumnos, profesores y empleados. En ese entonces UVM contaba con seis planteles, todos en la zona metropolitana del D.F. y unas oficinas administrativas centrales.

Mi principal actividad era la edición de las revistas internas. Existía una publicación para alumnos y profesores; otra más para empleados y otra dirigida a las principales autoridades de universidades particulares asociadas en una federación.

Introducción

También me ocupaba de otras publicaciones como anuarios, catálogos de servicios, folletería promocional, entre las principales.

En esta universidad colaboré durante tres años. Sobre todo la primera mitad de este tiempo fue una dura etapa de prueba ya que incluso aún no concluía la carrera. Empecé a trabajar de medio tiempo cuando cursaba el séptimo semestre y la responsabilidad no era poca. Se trabajaba con un presupuesto muy reducido, sin el apoyo de otro colaborador y había mucho que hacer y ninguna experiencia. Aquí empecé a medir verdaderamente, cuánto había aprendido en la escuela y lo que me faltaba por saber.

Hace nueve años, en mayo de 1987 ingresé a Banca Cremi. Mi responsabilidad inicial era la coordinación editorial de la revista interna. Aquí, aprendí mucho más, ya que aunque me ocupaba del trabajo editorial, estuve cerca de compañeros que tenían bastante experiencia en los medios masivos de comunicación y que en consecuencia conocían bien el oficio periodístico.

La revista de Banca Cremi narra brevemente la vida institucional, para regodearse en los aconteceres culturales nacionales. Desde luego no era mala, su contenido poseía gran calidad; pero se trataba de una revista cultural patrocinada por un banco. Se ignoraba a qué propósitos debía responder y se perdía de vista su objetivo: ser un medio de comunicación interna que buscara fortalecer el clima laboral al difundir las acciones, los objetivos y la cultura organizacionales, para así incidir en el incremento de la productividad de los colaboradores de Banca Cremi. Por supuesto, quienes diseñaron la estructura original de la revista, en cuanto a

Introducción

temáticas y formato, totalmente desconocían la teoría referente a comunicación organizacional. La verdadera esencia de una revista interna no se cumplía en lo absoluto.

Tras esta remembranza, cabe señalar que en la escuela esencialmente lo que aprendí fue el oficio periodístico. Conforme a mi desarrollo profesional, reconozco que me hizo falta conocer el concepto de comunicación organizacional puesto que precisamente, ésta ha sido la labor, tanto interna como externa, que he debido desarrollar, y en los años en los que yo estudié, en el plan de estudios no se contemplaban estas materias.

Hoy, a once años de haber egresado de Acatlán, estimo que para un comunicador de empresas, es necesario —por supuesto además de un excelente manejo de los géneros periodísticos y de desarrollar un manual de estilo— como mínimo para la producción editorial tener conocimientos de fotografía y diseño gráfico; asimismo saber cómo producir medios impresos y electrónicos. Es posible que en la práctica profesional no se ocupe directamente de la producción de tales medios; pero si le corresponde contratar los servicios de los técnicos, al menos debe saber qué pedir y qué resultados esperar. De igual manera, es importante conocer el desarrollo de una campaña publicitaria y de un programa de comunicación interna. Todo esto acompañado además, del manejo del software de uso más común y del correspondiente a diseño editorial a través de microcomputadoras; ya que mediante una computadora personal se puede desarrollar desde el concepto hasta una muestra física de una publicación. Esto sin contar que actualmente, muchas empresas tienen conectados sus equipos en red y que es muy frecuente

Introducción

encontrar revistas electrónicas, otra alternativa más para los comunicadores.

Y por encima de todo, quien se desarrolle en este campo debe tener suficientes conocimientos de comunicación organizacional. Conocer qué dicen los teóricos sobre qué es una organización, cómo funciona y cuál es la justificación de un área de comunicación interna, cómo efectuar un diagnóstico de necesidades de comunicación, con qué medios internos se puede contar y cómo medir su efectividad, cómo elaborar un programa de actividades, cómo resolver problemas específicos de comunicación, cómo a partir de los valores de la organización se pueden sustentar los programas comunicativos y saber con certeza qué mensajes emitir y qué tratamiento darles, cómo convencer a los directivos de los beneficios que aporta un área de comunicación en una organización, cómo desarrollar una revista interna, por citar sólo algunos de los tópicos que en el desempeño cotidiano se deben atender.

Esta área de trabajo todavía está dominada por administradores, licenciados en relaciones industriales, comunicadores gráficos, psicólogos sociales, entre otros, pero hay que rescatarla para nosotros, los comunicadores, ya que es una fuente de trabajo importante y una alternativa interesante al trabajo en los medios, como quehacer tradicional.

Entre toda la gama de actividades de un comunicador organizacional, para ilustrar sólo una de éstas, el presente trabajo pretende abordar el tema de las revistas internas, focalizando el centro de atención en la editada en Banca Cremi, ya que me correspondió diseñarla y actualmente me ocupo de su edición, además de que en el banco es el medio de comunicación más reconocido y aceptado.

La justificación de porque elaborar una memoria de desempeño profesional que describa cómo es **Nuevos Rumbos de Cremi**, la revista interna de Banca Cremi, editada por la subdirección de Comunicación Interna de Banca Cremi, obedece a diversas causas, que podemos abordar en tres niveles: personal, académico y profesional.

El primero de ellos es de índole personal, ya que como ya he mencionado, colaboro en Banca Cremi desde 1987 — ingresé a la institución dos años después de haber egresado de la carrera— y he participado en el área de Comunicación en distintos puestos, realizando diferentes actividades, tanto en los medios dirigidos a los empleados como en los de comunicación externa, haciendo la publicidad del banco. La preferencia por este tema corresponde entonces, a que mi desarrollo profesional se ha dado en este campo y que es un área que me gusta.

Otra de las razones es de naturaleza académica, ya que tras la práctica profesional de más de 13 años —sumando mi experiencia en la Universidad del Valle de México a la obtenida en Banca Cremi— me he encontrado que la comunicación organizacional, si bien no es una disciplina de reciente establecimiento en nuestro país, hasta el momento no se ha desarrollado totalmente ni en consecuencia, se cuenta con suficiente bibliografía de autores nacionales que aborden este tema, mucho menos que propongan específicamente, un modelo de revista interna.

En mi opinión, es necesario especializar el conocimiento en la elaboración de revistas internas, viéndolo desde el lado de los contenidos, ya que si bien es cierto se ha avanzado en la investigación de la comunicación organizacional, falta

especializar el conocimiento en este medio y contextualizarlo en nuestra cultura nacional.

Cualquier profesional interesado en conocer la metodología para el desarrollo de un medio interno, no encontrará textos adecuados ni suficientes. Ya que la manera de hacer una revista interna, no corresponde a una receta de cocina, en la que se enlisten los posibles temas a tratar ni es sólo encontrar los géneros periodísticos o hasta literarios que se puedan incluir, que fueron las recomendaciones que encontré en los textos consultados.

Estoy convencida que una revista interna es mucho más. Es partir desde tener clara la filosofía de la organización de que se trate para que nuestros esfuerzos comunicativos sean congruentes, así como identificar plenamente a nuestros lectores y efectuar entre éstos una detección de sus necesidades de comunicación. Una vez que el proyecto esté en marcha es imprescindible efectuar frecuentes sondeos de opinión. Ya que si bien es cierto que comparando una revista interna con otra, podemos encontrar que los contenidos son similares, la diferencia será que éstos satisfagan los aspectos planteados por los receptores, y de esta manera aseguraremos la efectividad del medio. La clave para lograrla es el monitoreo periódico de las opiniones de los lectores.

Por esto, estimo que es importante académicamente, contar con elementos teóricos y metodológicos que nos muestren cómo asegurar el éxito en la producción de una revista interna.

La tercera causa se refiere al desarrollo profesional. Puesto que si actualmente colaboro en esta organización, debe ser también mi ocupación constante el estudio y mejoramiento de

Introducción

la principal actividad de las que hoy me ocupo, es decir la edición de una revista interna de calidad, que verdaderamente de respuesta a un fin comunicativo y que corresponda a la estrategia de desarrollo de Banca Cremi en su conjunto.

El **objetivo general** de la presente memoria es:

- Describir las actividades de la subdirección de Comunicación Interna de Banca Cremi, contenidas en su Plan Integral de Actividades; para conocer cuáles son los propósitos, cómo se produce, cuáles son los temas abordados, y cuál es la aceptación entre los lectores de la revista interna para por último, enfocarse al estudio y propuesta de mejoramiento de este medio.

Los **objetivos específicos** son:

- Identificar las principales características de Banca Cremi y explicarlas, a fin de conocer la naturaleza de la organización y sus particularidades.
- Estudiar a la subdirección de Comunicación Interna de Banca Cremi; conocer sus objetivos de área y su cronología.
- Describir el actual plan de actividades y los procesos productivos de la citada subdirección.
- Analizar la revista interna, en cuanto a su producción, su composición y su aceptación entre los empleados de Banca Cremi, presentando posibles mejoras.
- Presentar cuál ha sido mi experiencia profesional en esta organización y contrastarla con la formación académica que recibí en la ENEP Acatlán.

La hipótesis principal de trabajo es:

La creación de la revista **Nuevos Rumbos de Cremi** está fundamentada y forma parte del Plan Integral de actividades de la subdirección de Comunicación Interna de Banca Cremi, programa rector del cual este medio emerge y cuyos objetivos le son comunes.

Aunque un proyecto de actividades de Comunicación Interna no es sólo elaborar una revista interna, **Nuevos Rumbos de Cremi** es la actividad más importante de este plan de actividades; es el medio que más se cuida, es al que se le dedica la mayor parte de los recursos tanto humanos, como materiales y presupuestarios, asignados al área.

Por tanto, debe cumplir el propósito para el que fue creado; esto es, ser un canal a través del cual se den a conocer los mensajes que la dirección general desee transmitir y al mismo tiempo fortalecer el sentimiento de pertenencia en los empleados así como incidir en la cultura de servicio, a través de transmitir la filosofía, la misión y los valores propios de Banca Cremi.

Las hipótesis secundarias son:

- La comunicación organizacional es mucho más que la producción de un medio; en realidad sus alcances apuntan hacia el planteamiento de estrategias y acciones organizacionales, ya que la labor de un comunicador rebasa con mucho la de un manufacturero de medios.
- La tarea de realizar una revista interna, a través de los mensajes que en ella se transmiten, puede ser la materialización, junto con otros medios, de una serie de tendencias en la organización y fundamentalmente ser el apuntalamiento de la cultura de dicha

organización, así como uno de los principales agentes de cambio; si de este modo lo marca la orientación estratégica de la empresa de que se trate.

La memoria de desempeño profesional intitulada *La comunicación interna en Banca Cremi. Nuevos Rumbos de Cremi*, la revista institucional en su primer capítulo habla de la organización, en el caso específico de Banca Cremi, buscando describir cómo es ésta. Se relata cuál es su contexto, su cultura —filosofía, lema, misión, orientación y plan estratégicos—, la naturaleza de sus funciones como banco, su estructura organizacional, en cuáles entidades del país tiene presencia y con cuántas sucursales a nivel nacional cuenta, su historia, así como sus principales productos y servicios. En este capítulo se pretende brindar un panorama general de la organización, para mejor entender dónde está ubicada la subdirección de Comunicación Interna y los objetos de área y de su programa de actividades, el que incluye la revista interna.

El segundo capítulo nos remite a la subdirección de Comunicación Interna, de la cual en primer término, se da una justificación de la existencia del área, fundamentada en los argumentos de algunos teóricos y donde se resalta la necesidad de que un área de este tipo exista en las organizaciones.

Ya ubicados en Banca Cremi, se narra cuál ha sido la evolución de esta área, cuáles los puntos críticos y cuáles los cambios significativos que ha sufrido. Es decir aquí se relata cómo ha operado a lo largo de los nueve años de mi permanencia en el banco, por ser testigo y actor de los hechos y entonces estar en condiciones de efectuar el recuento.

Introducción

En este mismo apartado se presentan los objetivos del área, para concluir con la explicación de su organigrama, así como una breve descripción del perfil profesional de los colaboradores que la integran. Para concluir, se desglosa el plan integral de actividades de la subdirección, del que primero, se relata cómo surgió y con qué propósitos y segundo, se describen los programas que lo forman: el básico y aquellos específicos para la satisfacción de necesidades.

El tercer capítulo trata propiamente de la revista interna **Nuevos Rumbos de Cremí**. Se presentan, bajo la óptica de los teóricos, cuáles son los requisitos que debe satisfacer una revista de esta índole y posteriormente se explican cuáles son los objetivos de la revista de Banca Cremí; asimismo, se analiza su proceso de producción.

Este capítulo es la médula de nuestra memoria del desempeño, ya que en aquí se efectúa el análisis de la revista. El enfoque de este análisis se dirige hacia su contenido temático y por ello a lo largo del capítulo, presentaremos una tipificación de los temas, su estructura por secciones, su imagen gráfica —diseño y fotografías—, así como un esquema que muestra por página de cada ejemplar: número de folio, sección, título del artículo, breve resumen del tema, colaboradores, y descripción de las fotografías.

En este mismo capítulo, específicamente en el esquema de los contenidos, en aquellos casos en que aparecen empleados, se informan los puestos que ocupan en la organización, con la intención de facilitar su ubicación a los lectores de esta memoria, ya que aporta más información que si se señalaran sus nombres.

Más adelante se continúa con el análisis de la aceptación que la revista ha tenido entre los empleados de Banca Cremi, evaluada a través de sondeos de opinión, tales como la aplicación de un cuestionario y de entrevistas entre una pequeña muestra representativa. En este punto se habla de la efectividad de la revista interna de Banca Cremi, ya que por la pretensión de mejorar este medio de comunicación es que se le ha sometido al análisis que a lo largo del presente trabajo se describe.

El cuarto capítulo nos remite a la presentación de una propuesta para mejorar los contenidos de la revista objeto de esta memoria de desempeño profesional. De igual manera, establecemos la relación existente entre la formación académica impartida en la ENEP Acatlán al día de hoy, específicamente en el área de comunicación organizacional y mostraremos cómo esta memoria puede ser de utilidad para los estudiantes de la citada escuela, interesados en este campo de trabajo. Punto con el que concluye esta memoria de desempeño profesional. ◀

Capítulo 1.

LA INSTITUCIÓN. BANCA CREMI

1. 1. Contexto de la organización

Podemos considerar que la relación organización-entorno es indisoluble ya que Banca Cremi es una organización cuya razón de ser es la prestación de servicios, de allí que los nexos hacia el exterior condicionan su vida interna.

El contexto preponderante de la organización es un eminentemente económico, ya que por ser una institución prestadora de servicios bancarios, el comportamiento de los mercados financieros nacionales e internacionales, es su principal condicionante.

Dichos mercados condicionan la estabilidad en el costo del dinero, y por ende las tasas de interés, el tipo de cambio y el crecimiento en el Índice de Precios y Cotizaciones.

Por otra parte, los constantes incrementos en el precio de algunos productos básicos y energéticos arrojan un alto nivel inflacionario para este año, lo cual podrá dar como resultado tasas de interés reales negativas sin olvidar el entorno de volatilidad y de descontento social generado por los acontecimientos políticos.

Es importante mencionar que siguen latentes diversos problemas de fondo que impiden la reactivación del aparato productivo, por ejemplo como el incremento en la cartera vencida de los bancos lo cual imposibilita el otorgamiento de

1. La institución. Banca Cremi

créditos, así como los altos márgenes de intermediación que desalientan la inversión.

Las condiciones antes descritas señalan someramente el entorno que priva para todo el sector bancario en su conjunto.

Cabe señalar que para Banca Cremi, además de enfrentarse a esta situación general, tiene un problema que presenta dos aristas: la primera, que es un banco intervenido por el gobierno, esto significa que su dueño es el gobierno reportando a la Secretaría de Hacienda y a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y que subsiste por fondos de FOBAPROA (Fondo Bancario de Protección al Ahorro); la otra arista es la inminencia de una nueva venta, situación que a los ojos de la opinión pública denota inestabilidad, además que de que los medios masivos han difundido intensamente información referente a los malos manejos de Carlos Cabal Peniche como presidente del Consejo de Administración de Banca Cremi.

Este no es uno de los mejores momentos para la organización, ya que sus negocios se han visto muy disminuidos, se opera gracias al apoyo del gobierno y enfrenta problemas de cartera vencida.

Hacia el interior, entre los empleados prevalece un clima de inseguridad, ya que tras las experiencias vividas en anteriores procesos de compra-venta, siempre se han dado recortes de personal. Esto, sumado a la crisis económica nacional, es preocupante para el total de los empleados, quienes temen sumarse a las cifras de desempleo.

1. La institución. Banca Cremi

Con el enfoque en los empleados, tenemos elementos para explicar la existencia de un área de Comunicación Interna en Banca Cremi.

La presente administración inició sus actividades en marzo de 1995. Se incorporaron a Banca Cremi desde el director general, — quien realmente funge como interventor gerente enviado por un órgano rector como es la Comisión Nacional Bancaria y de Valores— y algunos otros directores de alto nivel en la institución.

Apenas unos meses atrás de este suceso, se había dado un intento de fusión con Banco Unión, posteriormente se dio la intervención gerencial por parte del gobierno, en la que se vivió una primera fase de inspección por parte de numerosos interventores, en prácticamente todas las áreas del banco. Posteriormente llegó el actual director general, quien ha rearmado el banco al conferirle un plan rector de actividades.

Dentro de las estrategias de la dirección general —con este respecto Pascale Weil nos dice que el portavoz de la institución es su director, ya que "él es el emisor autorizado para hablar sobre la unidad, la continuidad y las ambiciones de la empresa" ¹— se hacía necesario crear un medio de comunicación para los empleados, ya que se carecía de alguno que divulgara los planes de acción institucionales y el punto final era que los motivara al trabajo, al saber hacia dónde marcha Banca Cremi. Este es el momento en que se constituye de nuevo el área de Comunicación.

¹ Pascale Weil, *La Comunicación Global. Comunicación institucional y de gestión*, p. 29

1. La institución. Banca Cremi

Actualmente, la subdirección de Comunicación Interna es un área importante para el trabajo del banco en conjunto, porque da apoyo a todos los programas institucionales persuadiendo al personal de la importancia de su participación, para lograr que la institución sea más productiva, al tiempo que enfatiza la filosofía y los valores de la organización, con la finalidad última de ayudar a la organización a alcanzar sus metas.

Anecdóticamente, primero fue la revista interna y después el área, ya que antes de que se conformara la subdirección de Comunicación Interna, se trabajó el proyecto de la revista. Con el primer número impreso de **Nuevos Rumbos de Cremi**, se empezó a constituir el área.

1. 2. La naturaleza de las funciones de Banca Cremi

Conforme a los puntos precedentes, podemos considerar que por ser ésta una organización de naturaleza financiera, el entorno económico e incluso el político son su mayor condicionante y los que señalan los planes estratégicos, así como las acciones a seguir implantados en Banca Cremi.

Si partimos de una tipificación genérica, podemos decir que un banco es una de las organizaciones de mayor utilidad en cualquier sociedad; es uno de los motores de la economía y órgano de servicio a disposición de los ahorradores, los inversionistas y las empresas.

1. La institución. Banca Cremi

En una organización bancaria se dan cita depositantes, inversionistas y ahorradores; la banca entonces, da servicio a industrias, comercios, productores y particulares, todos ellos en busca de orientación, respuestas y soluciones en el manejo del dinero.

La característica básica de toda institución de crédito como es un banco, es el papel de intermediación que desempeña, caracterizado en dos operaciones básicas: captación y colocación de recursos; la banca capta recursos del público y los pone a disposición de otras personas o empresas que los soliciten a base de crédito por requerirlos para sus actividades productivas, de distribución o consumo.

1. 3. Cultura institucional

1.3.1. Concepto y elementos teóricos que la integran

Estamos entendiendo el término "cultura" como los valores comúnmente aceptados que comparten los miembros de una organización y por las múltiples formas como éstos se manifiestan.

Los valores son los elementos constitutivos de la cultura y ésta es la que determina cómo se efectúan las tareas en la organización.

Los valores son ideales que comparten y aceptan los integrantes de una organización y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de

conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas. Asimismo, son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de una organización, independientemente de su validez objetiva. Es lo que las personas aceptan como ciertas y abarcan concepciones acerca del trabajo, de la mejor manera de hacer las cosas, etcétera. Son ideas compartidas por la mayoría de sus miembros y son las que dominan la cultura organizacional y le dan su sello distintivo.

Con los valores se produce una identificación emocional, éstos determinan lo que es importante para la organización y también son las ideas compartidas acerca de cómo las cosas funcionan o deberían funcionar.

Vale la pena destacar cuales son los aspectos a que nos remiten los:

Valores organizacionales

- **La organización como entidad.** Se pone el énfasis en la organización como entidad en la que uno vive, con la que uno se identifica y a la que pertenece y que merece la admiración y la aprobación de los empleados, así como de la sociedad.
- **El valor de los productos o servicios.** Aquí el acento recae en el valor de los productos o servicios de la organización para la sociedad y en los factores importantes para la preservación de ese valor, como pueden ser la calidad, la puntualidad en la entrega, el buen servicio y la atención a las necesidades del consumidor.

1. La institución. Banca Cremi

- **Las operaciones internas de la organización.** La atención se centra en aspectos como el rendimiento, los costos, la productividad, la inventiva y la habilidad para resolver problemas y satisfacer al cliente.
- **El personal de la organización.** Se presta atención a las necesidades de los grupos de personas con referencia a su función productiva, así como a las del empleado en lo individual como ser humano valioso, situado en un ámbito más amplio.
- **Las relaciones de la organización con la sociedad y el Estado.** Se honran los valores, las expectativas y exigencias legales de la comunidad donde la organización está inmersa.
- **Las relaciones de la organización con la cultura en la que se encuentra.** Se hace honor a las creencias fundamentales de la cultura acerca de lo que es "bueno", asimismo incluye nociones como la honradez y la justicia.

Cada organización valora de distinta manera las categorías referidas y hace énfasis en algunas de ellas, lo que define su cultura. Si el personal de la organización sabe hacia dónde tiende ésta y asume estos valores, su cultura laboral estará encaminada a alcanzarlos y mantenerlos. La cultura crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos.

Una cultura fuerte es más que la forma cómo se hacen las cosas, es también la manera cómo la gente se une en torno a

1. La institución. Banca Cremi

un propósito común, logra un desempeño superior y transmite habilidades a otros. Es un recurso, un activo que ayuda en la implantación de la estrategia corporativa.

En una organización tenemos entonces que la cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte de ella y por un conjunto de manifestaciones culturales. Estas son las expresiones o productos de una organización que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros.

Con base en una clasificación de estas manifestaciones culturales, elaborada por Horacio Andrade Rodríguez San Miguel,² tenemos que:

Manifestaciones culturales

- **Conceptual-simbólicas.** Son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar objetiva o subjetivamente al hombre, al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión, se ubican en esta categoría.
- **Conductuales.** Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros de una organización.

² Horacio Andrade, texto intitulado *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*, en la compilación de Carlos Fernández Collado, *La comunicación en la organizaciones*, p.p. 113-114

- **Estructurales.** Son aquellas que de una manera directa pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos de una organización. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura del poder, las formas de operación y la estructura social, entre otros elementos.

La cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente todo, desde quien recibe un ascenso y qué decisiones se toman, hasta la forma cómo se visten los empleados y qué deportes practican.

Las manifestaciones culturales, aplicadas a la organización, comprenden los siguientes aspectos:

- **Conceptual-simbólicas.** Incluyen la filosofía organizacional (su misión, sus estrategias básicas, sus objetivos, sus prioridades, sus programas), su aparato simbólico y su mitología.
- **Conductuales.** Comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.
- **Estructurales.** Están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de status interno y la estructura del poder (liderazgo formal e informal) que rigen en la organización.

Todo lo que hace la organización está relacionado con su cultura.

1. La institución. Banca Cremi

1.3.2. La cultura en Banca Cremi

Tras la revisión de los conceptos teóricos inherentes al término cultura, podemos ahora aterrizar en cómo es en Banca Cremi.

Por ser propósito de la subdirección de Comunicación Interna transmitir los valores culturales y reforzar las manifestaciones organizacionalmente aceptadas, a continuación presentamos las manifestaciones conceptual-simbólicas, que como hemos revisado incluyen la filosofía organizacional (misión, lema, estrategias básicas, objetivos, prioridades y programas).

Cabe mencionar que las manifestaciones culturales que se refieren a las expresiones conductuales y estructurales se darán a conocer en el capítulo 3, cuando se revisen las temáticas de la revista interna, donde al narrar los acontecimientos del banco se observarán cuáles son éstas.

Filosofía

En Banca Cremi el eje rector es su filosofía; ya que ésta es la respuesta a preguntas esenciales, tales como qué es, a qué intereses responde y para qué sirve.

Por la naturaleza de las funciones de Banca Cremi, que es una organización prestadora de servicios, su filosofía se basa primordialmente en la calidad del servicio prestado y en la atención al cliente, condiciones que le confieren un sello particular y forman parte de su cultura. El mensaje institucional que oficialmente se transmite entre el personal es éste:

Filosofía institucional de Banca Cremi

- **Sus clientes**, quienes constituyen el propósito de su negocio y la clave de su futuro.
- **Su personal**, que es el factor clave en su desarrollo como empresa y el más importante en la contribución al negocio bancario.
- **La sociedad**, que constituye el ámbito en el que se desarrolla la organización.

Lema institucional

Pascale Weil ³ con respecto al lema institucional nos dice que éste es uno más de los elementos de la comunicación, ya que éste refleja los designios de la empresa así como su deseo de ser.

Más adelante esta autora nos dice: "El lema, destinado a ser la *referencia de todas las acciones*, comerciales, financieras, políticas, humanas o de comunicación, informa sobre:

- *la imagen* que la empresa quiere construirse (su deseo de ser);
- *la relación* que quiere establecer con sus interlocutores;
- *la imagen previa* que tiene de sus interlocutores;
- *la ética* y el concepto propio que tiene de su oficio."⁴

En Banca Cremi en otros momentos, las divisas institucionales han sido: "*Hablemos de Dinero*" y "*El arte de ganar*". Actualmente el lema institucional que pretende englobar en una frase la filosofía de Banca Cremi es: "*Experiencia bancaria a su servicio*".

³ Pascale Weil, op. cit. p. 71

⁴ Ídem, p. 72

1. La institución. Banca Cremi

De acuerdo con Pascale Weil, cuando tipifica el discurso institucional ⁵, el de Banca Cremi se remite entonces al discurso de la relación, el “*nosotros/ustedes*”. Tipo de discurso según el cual se conjugan otros dos tipos de discurso. El primero habla de la soberanía: “*digo quien soy*”, traducido en la primera parte, donde se dice *experiencia bancaria*, con lo que se hace alusión a los 90 años que Banca Cremi tiene de fundada y además cita el giro de la empresa, al dejar bien claro que se trata de un banco. El segundo tipo nos remite primero, al discurso de la vocación, “*digo para quien lo hago*”, traducido en el espíritu de servicio e insiste en el beneficio para el cliente. Segunda parte con la que se cierra el lema cuando dice: “... *a su servicio*”. Concluye entonces, con el discurso de la relación: “*digo lo que hago por usted*”, en la cual se traduce una identificación hacia el compromiso de la empresa y su deseo de establecer un pacto con el cliente.

Misión

Según Pascale Weil la misión es la que da sentido a la producción de una empresa, asignándole una vocación; que en ésta la empresa resume su proyecto, sus convicciones, su eje rector, su combate, su bandera y plasma la cara que desea presentar. ⁶

⁵ Ídem, p.p. 74 y 75

⁶ Ídem, p. 35

1. La institución. Banca Cremi

Para Abraham Nosnik ⁷ la misión se refiere al estado meta que la propia organización se ha propuesto alcanzar, se constituye en un principio heurístico —un valor o conjunto de valores que especifican lo que la organización como unidad pretende lograr— que rige y orienta las actividades de la organización en su conjunto.

Una misión es un macroproyecto, un objetivo general. Banca Cremi como organización se ha planteado un propósito y en esa medida pretende cumplirlo con la cooperación de su personal, tiene mucho que ver con la toma de decisiones, con la organización y con la coordinación que se debe tener.

Misión de Banca Cremi

- **Propósito**

El propósito fundamental de Banca Cremi es ofrecer servicios de intermediación financiera y negocios especializados, con presencia competitiva orientada a nichos de mercado, en plazas con potencial de negocios.

- **Calidad en el servicio**

En Banca Cremi, sus colaboradores deben distinguirse de sus competidores por el énfasis en sus valores fundamentales, constituidos por la excelencia en la calidad del servicio para satisfacer las necesidades de servicios bancarios de su

⁷ Abraham Nosnik, en texto intitulado *El análisis de sistemas de comunicación*, en la compilación de Carlos Fernández Collado *La comunicación en las organizaciones*, p. 181

1. La institución: Banca Cremi

clientela y la búsqueda de la solidez financiera de la institución.

Orientación estratégica

Banca Cremi sustenta estos principios:

- Establecer una relación integral de productos y servicios de manera primordial con el consumidor, la mediana empresa y empresas distribuidoras de bienes de consumo.
- Conocer las necesidades de la clientela, esforzarse por satisfacerlas mediante el ofrecimiento de productos modernos e imaginativos y de una atención que identifique a la institución por la excelencia de su servicio, lo que siempre debe constituir la piedra angular de su cultura como organización.
- Determinar sus segmentos de mercado, que son las empresas medianas y pequeñas, los establecimientos comerciales y las grandes corporaciones con necesidades específicas.
- Orientar la obtención de sus recursos de captación hacia las personas físicas de estratos medios y altos, inversionistas patrimoniales y tesorerías de empresas.

Plan estratégico

Cada año, los principales directivos de Banca Cremi se avocan a la tarea de diseñar un conjunto de estrategias para ese período de tiempo, que faciliten que la institución se consolide como una empresa rentable dentro del mercado financiero, con una importante oferta de productos bancarios y un servicio de calidad que la distinga de la competencia.

En las sesiones de trabajo previas a la elaboración del plan estratégico, se analiza el entorno económico y financiero de manera profunda, para generar propuestas de trabajo para el corto plazo que permitan a la institución avanzar con pasos firmes, mediante el aprovechamiento de sus ventajas como organización de carácter multirregional, que conjuga experiencia e innovación.

Dada la importancia de este plan, se busca difundirlo ampliamente entre todos los colaboradores del banco, a fin de que todos conozcan las directrices y comprendan el porqué de los cambios que sucedan en Banca Cremi.

Dentro de todo el detalle del plan estratégico, quisiera resaltar el apartado que corresponde a la labor de Recursos Humanos y más específicamente de Comunicación Interna, que a la letra dice:

Está en marcha un plan integral de Comunicación Interna que busca difundir los programas y objetivos institucionales para reforzar el arraigo y mejorar el clima laboral. Asimismo, se establecerá un programa que tenga por objetivo fortalecer la actitud de servicio. Este programa estará diseñado para que cada uno de los

colaboradores desarrolle su máximo potencial y logre su óptimo desempeño.

Con estas estrategias se persigue ahondar el sentido de pertenencia, el compromiso institucional y el trabajo en equipo de alto desempeño, a fin de mantener un clima organizacional acorde con los requerimientos de Banca Cremi.

1. 3. 3. Cometido de la comunicación para los fines institucionales

Con este respecto Pascale Weil nos dice: "La comunicación acompaña esta nueva concepción de la empresa donde el hombre es el capital más precioso; la comunicación es el testigo y el agente de un nuevo contrato social." ⁸

Más adelante afirma: "... la empresa... debe combatir el anonimato del asalariado por medio de una mayor estimulación, implicación, motivación, inyectar calor humano en la frialdad de la organización y del vínculo salarial, recalentar los corazones para decretar la unión sagrada, prometiendo al mismo tiempo la realización personal." ⁹

La comunicación sirve para redundar en primera instancia, la cultura así como la misión y la filosofía institucionales, en el sentido en que a través de diferentes estrategias y productos comunicativos, se repita constantemente a los empleados, cuál es la misión de Banca Cremi. A través de la revista interna, por ser el medio por excelencia para cumplir este propósito, se

⁸ ídem. p. 46

⁹ íbidem

1. La institución. Banca Cremi

presentan temas que permiten conocer qué significa trabajar en esta institución y estar constantemente exaltando esos valores que favorecen la identificación con Banca Cremi, qué sentido le encuentran los empleados, así como qué reconocimiento y qué inversión de vida logran al colaborar en esta institución. Algunos temas son: la crónica de una entrega de premios a los empleados por larga trayectoria, los participantes en un concurso de poesía, los jugadores en un partido de fútbol, entrevistas a ciertos compañeros, la ceremonia de reconocimiento a instructores internos, por citar determinados acontecimientos.

Asimismo, es misión de la comunicación ser memoria de la vida institucional. Pascale Weil, autora ya citada, afirma: "Excavar en la memoria de la empresa crea un sentimiento de pertenencia a una aventura, a una familia, a una dinastía profesional capaz de fundar una identidad sólida porque es afectiva."

Banca Cremi es una institución que cuenta con una historia de 90 años y es un elemento que hay que aprovechar para los fines de procurar la mayor integración del personal.

Con respecto a la integración del personal a los objetivos de la empresa a través de la comunicación, Ricardo Homs nos dice:

"Podemos considerar la productividad o la realización de una tarea como una dimensión de los objetivos del grupo. Los grupos se forman y se mantienen para aumentar la productividad de cada uno de sus miembros a fin de:

1. La institución, Banca Cremi

- Producir cosas que una sola persona no produciría por sí misma.
- Producirlas con más eficiencia.
- Producirlas con más efectividad.

De la necesidad que tiene el individuo de preservar la institución donde trabaja surge un nuevo objetivo." ¹⁰

Aquí, el mismo Homs hace referencia a una idea de Berlo quien habla de que "el personal necesita de la empresa por constituir su fuente de ingresos y que ante esta necesidad debe esforzarse por cuidar y preservar su existencia, haciéndola lo más productiva posible."

Volviendo a Homs tenemos que la actitud del personal dependerá de qué tanta conciencia tenga de su necesidad de estar dentro de la empresa. Sin embargo, también existe otra posibilidad: que algunos empleados piensen que la empresa en la que colaboran no es aquella por la que estarían dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo para hacerla crecer; podrían considerar que existen mejores opciones y estar en dicha organización de paso.

Por otra parte, si se da la condición de que el colaborador considere a la empresa como un ente ajeno a él y por consecuencia los problemas, logros y filosofía de ésta no le interesan, surge entonces un distanciamiento entre organización y personal, que se manifiesta en la desintegración entre ellos.

¹⁰ Ricardo Homs. *La comunicación en la empresa*. p.p. 73-75

Si cualquiera de éstas llegase a ser la actitud de nuestro personal, entonces nos encontramos ante un problema de imagen institucional. Este problema necesariamente debe encontrar soluciones comunicativas, de allí que ésta sea una tarea más para el área de Comunicación Interna.

Para lograr una positiva identificación entre el personal y la organización, es necesario ofrecer al personal una imagen positiva de ésta y además indicarle qué actitud es la que se espera. ¿Y cómo los colaboradores conocerán dicha información si no es a través de un programa de comunicación interna? Así, tenemos que la clarificación a los empleados de los objetivos asignados, le ayudará a participar para el logro de los resultados de la empresa, involucrándose por propia voluntad en ellos

Es lógico pensar que cuando el personal está plenamente identificado con la empresa, con sus problemas, logros y fracasos y siente orgullo por pertenecer a esta organización, es cuando invierte esfuerzo adicional para que se logren los objetivos institucionales. Cuando el personal está bien informado de la situación que tiene, se vuelve realista en sus pretensiones, ajustándose a las circunstancias que vive la empresa. Insistimos en que ésta es labor del programa de Comunicación Interna.

Para concluir este punto, es pertinente adicionar unas ideas de Homs:

“La mejor manera de cerrar el abismo entre la empresa y su personal es con comunicación veraz.

La información continua y fluida evita rumores, malos entendidos y demagogia de líderes oportunistas y

malintencionados. La estrategia a seguir debe fomentar el libre flujo informativo, para que los directivos gocen de credibilidad.

La honestidad en el manejo de la información, crea un clima de colaboración."¹¹

Finalmente, apuntaría que para evitar los vacíos de información lo mejor es divulgar suficiente información oficial, transmitiéndola a través de los programas de Comunicación Interna.

1. 4. Estructura organizacional

La estructura organizacional de Banca Cremi tiene como propósito fortalecer los procesos administrativos y estrechar la coordinación entre las diferentes áreas que la integran. Con esta disposición orgánica Banca Cremi busca estar en mejor aptitud de atender los nuevos retos y perspectivas del sistema financiero así como de cumplir mejor sus objetivos.

Aquí se muestra la manera como está dispuesto el organigrama básico de manera formal, el que se compone de ocho áreas fundamentales, encabezadas por la dirección general.

Podemos apreciar como en una misma dirección adjunta —ubicada en el segundo nivel de la organización— está comprendida la red de sucursales a nivel nacional, con una

¹¹ Idem p.p. 73-75

1. La institución. Banca Cremi

dirección regional por cada zona geográfica donde Banca Cremi tiene presencia.

Presentada de esta manera pareciera que comparativamente las áreas bancarias son reducidas; sin embargo, más del 50% de la plantilla total de personal corresponde a colaboradores dedicados a la atención en sucursal o a la promoción de servicios bancarios entre la clientela.

Asimismo, se muestra la composición de las áreas denominadas corporativas, las cuales primordialmente son apoyo a aquellas que de manera directa brindan el servicio al cliente. Aunque muchas de estas áreas, también establecen estrecha relación con los clientes aún cuando los colaboradores no se encuentren físicamente ubicados en sucursales. Tal es el caso de áreas como Tarjeta de Crédito, Mesa de Dinero, Crédito Hipotecario, por citar sólo algunas.

La función de otras áreas es el manejo interno del banco, por ejemplo las áreas contables, de auditoría, de planeación estratégica, de recursos humanos, entre otras.

Comunicación Interna

La subdirección de Comunicación Interna tal como se aprecia en el esquema presentado a continuación, se ubica en el tercer nivel de la organización, reportando a la dirección general de Recursos Humanos, Organización y Comunicación Interna, la cual a su vez depende directamente de la dirección general. Podemos ubicar el área de comunicación interna

1. La institución: Banca Cremi

dentro de recursos humanos porque es aquí donde se coordinan y controlan las relaciones con el personal.

Conforme a la ubicación de esta área en el organigrama, y a manera de justificación del área, conviene presentar dos citas de Pascale Weil: "La comunicación institucional se desarrolla para recordar la unidad de gobierno y la inspiración común del grupo, dentro de una arquitectura federal... La tendencia es hacia una concepción central de la comunicación, aunque permita una puesta en práctica descentralizada".¹²

Esta ubicación en el organigrama, es favorable para el desempeño de nuestras funciones pues es en el ámbito de las estrategias de Recursos Humanos en el cual los programas de comunicación interna operan, ya que es éste recurso es hacia donde están dirigidos dichos programas.

Adicionalmente, el director de Recursos Humanos, a quien le reportamos, se encuentra plenamente convencido de la importancia de las actividades de comunicación y a su vez ha logrado persuadir al director general, de los beneficios que los proyectos comunicativos aportan a la institución, con lo cual trabajamos en óptimas condiciones por estar suficientemente apoyados.

¹² Idem, p.p. 50,51

1. 5. Presencia multirregional

Desde 1985, en Banca Cremi se estableció el concepto de regionalización, con el fin de integrar una estructura más completa y funcional, en razón de los sistemas informáticos y de telecomunicación. Incluso su denominación es un banco con presencia multirregional.

Esta presencia se da principalmente en la ciudad de México y zona conurbada; enseguida y casi con el mismo número de sucursales en la ciudad de Guadalajara y su periferia en el estado de Jalisco. Esta ubicación de la red de sucursales, corresponde a los antecedentes de Banca Cremi, la que se conformó principalmente a partir de dos instituciones: Actibanco Guadalajara, con asiento en Jalisco y Banca Cremi, con sede en el D. F.

El resto de las direcciones regionales cuentan con un número pequeño de oficinas bancarias y su segmento de mercado por entidad, consecuentemente es reducido.

Al día de hoy, Banca Cremi ha establecido una red de más de cien sucursales a nivel nacional, ubicadas estratégicamente en las siguientes regiones:

1. La institución. Banca Cremi

Región	Estados	Número de sucursales
Distrito Federal		38
Occidente	Nayarit, Jalisco y Colima	33
Periférica	Querétaro, Estado de México, Puebla, Morelos y Guerrero	13
Pacífico	Sonora y Sinaloa	8
Noreste	Nuevo León y Tamaulipas	7
Centro	Aguascalientes, Guanajuato, Michoacán y San Luis Potosí	7
Noroeste	Baja California	6
TOTAL		112

1. 6. Fundación e historia

Banca Cremi es una organización que cuenta con una gran historia y una gran tradición dentro de la banca mexicana. Es el producto de la integración de varias empresas que conjugaron sus esfuerzos y experiencia para formar un banco sólido, con permanente voluntad hacia el cambio, con un fuerte compromiso hacia la sociedad y el país, con una cultura institucional que ha perdurado por varias generaciones.

Banca Cremi posee una historia que se remonta a principios de siglo con el Banco de Cananea, su más antigua raíz, institución fundada el 5 de diciembre de 1905. Tras una historia de 90 años, Banca Cremi es el resultado de múltiples fusiones que han tenido como consecuencia un desarrollo armónico. La suma de los recursos humanos y materiales de las instituciones que la han dado origen, ha fortalecido su red de sucursales, consolidado su presencia en las regiones geográficas consideradas como prioritarias para el desarrollo del país y ratificado su cobertura multirregional. Hoy, es una institución cuya solidez permite una eficiente prestación de servicios bancarios a la clientela.

He aquí sus orígenes:

- **Crédito Minero Mercantil**, fundada en 1934, fue una institución destacada en su ramo. Para 1960, llegó a ocupar el quinto lugar dentro del conjunto de las instituciones financieras.
- **Crédito Hipotecario**, creado en 1936, ocupó durante varios años el primer lugar entre las instituciones de este tipo en el país. Al momento de la fusión con Banca Cremi en 19 aportó el 70% de la cartera total.

1. La institución. Banca Cremi

- **Crédito Hipotecario del Sur**, institución establecida en 1951, realizó sus operaciones fundamentalmente en la ciudad de Cuernavaca y se destacó por ser una institución especializada en materia inmobiliaria.
- **Banco Minero y Mercantil y Crédito Minero y Mercantil** se integraron e iniciaron sus operaciones en julio de 1970.

Estos bancos se fusionaron el 8 de diciembre de 1978, para formar la primera institución que adquiere entonces el nombre de Banca Cremi. El nombre de Cremi procede de CREdito Minero.

El 1° de septiembre de 1982, el gobierno federal determinó la nacionalización de la banca, con lo cual Banca Cremi se constituyó en una sociedad nacional de Crédito.

Posteriormente se incorporaron:

- **Actibanco Guadalajara**. En 1983 por decreto presidencial, Banca Cremi fusionó a Actibanco Guadalajara, el cual surgió en 1977 al unirse la Financiera Industrial de Jalisco, la Hipotecaria Fija y el Banco de Guadalajara S.A.
- **Banpro**. En 1985 se incorporó Banpro, formado por la fusión de Financiera de Promoción y Fomento, Financiera de Crédito Comercial Mexicano y Banco Aboumrad S.A.

En 1990 se aprobó la iniciativa de ley a través de la cual se facultaba el retorno de la iniciativa privada a la prestación del servicio de banca y crédito, así como las reformas a los artículos constitucionales respectivos.

1. La institución. Banca Cremi

Una vez establecidos estos cambios, se procedió a elaborar las modificaciones a la reglamentación en materia financiera. Así, el 18 de junio de 1990, se publicaron en el Diario Oficial la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras y el decreto por el cual se reformaron y adicionaron diversas disposiciones de la Ley de Mercado de Valores.

En virtud del restablecimiento del régimen mixto en la prestación del servicio bancario y de la necesidad de llevar a cabo un proceso de desincorporación de las instituciones de Banca Múltiple, el 5 de septiembre de 1990 se publicó el acuerdo para establecer los principios y bases de la separación de las sociedades nacionales de crédito e instituciones de Banca Múltiple y se creó el Comité de Desincorporación Bancaria.

El primer paquete de bancos a desincorporar fue dado a conocer el 19 de febrero de 1991 y lo integraron Banpaís, Banca Cremi y Multibanco Mercantil de México.

Banca Cremi dejó de ser sociedad nacional de Crédito y se transformó en sociedad anónima, al cierre de sus operaciones el 18 de junio de 1991.

Se presentaron cuatro posturas para la adquisición de Banca Cremi. El 24 de junio de 1991 fue vendido el 66.7% del paquete accionario, en poder del gobierno, a un grupo de empresarios de Jalisco, encabezado por el señor Omar Raymundo Gómez Flores.

El 12 de mayo de 1992 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la autorización de la Secretaría de Hacienda y

1. La institución. Banca Cremi

Crédito Público para la constitución y operación del Grupo Financiero Cremi, S.A. de C. V.

El Grupo Financiero Cremi se integró por Banca Cremi S.A., institución de Banca Múltiple; Casa de Cambio Cellini S.A. de C.V.; Factor Cremi S.A. de C.V.; y Arrendadora Financiera Reforma S.A. de C.V., institución que se desincorporó en 1994.

El 5 de noviembre de 1993, Banco Unión adquirió el paquete accionario de Banca Cremi y posteriormente se implantaron algunas acciones destinadas a la fusión de ambas instituciones. Al detectarse la realización de operaciones irregulares, la Comisión Nacional Bancaria decretó, el 5 de septiembre de 1994, la intervención gerencial de dichos bancos.

A partir del 1° de marzo de 1995, Banca Cremi volvió a operar como una empresa autónoma y se desligó de manera definitiva de Banco Unión.

Actualmente, continúa el proceso de intervención gerencial por parte del gobierno federal y se están llevando a cabo acciones para lanzar de nuevo a la venta a Banca Cremi.

1. 7. Principales productos y servicios bancarios

Banca Cremi es una institución cuyo propósito es ofrecer servicios y productos de intermediación financiera y negocios especializados, para personas físicas y empresas. Estos son:

Depósitos

- Cuentas de cheques en moneda nacional
- Cuentas de cheques en dólares
- Cuenta Maestra
- Cuenta Productiva
- Pagaré con rendimiento liquidable al vencimiento
- Certificados de depósito
- Cuentas de ahorro
- Invercremi
- Cuenta Ejecutiva
- Cuenta Comercial

Inversiones

- Focremini
- Focremini oro
- Focremini Empresarial
- Invercremini
- Cremi Plus
- Cremi R V (renta variable)
- Mercado de Dinero
- Mercado de Capitales

Operaciones crediticias

Remesas
Créditos comerciales
Créditos a corto y mediano plazo en moneda nacional y dólares
Fondos de Fomento

Créditos y depósitos en unidades de inversión (UDI's)

Préstamos a personas físicas (créditos hipotecarios, tarjeta de Crédito, préstamos ABCD)

Servicios bancarios

SAR
Ordenes de pago
Giros
Cajas de seguridad
Pago de servicios
Custodia y administración de Valores
Cajeros automáticos
Recolección de Fondos
Cheques de viajero
Venta de amonedados
Venta de metales preciosos

Servicios especializados

Fideicomisos
Avalúos
Servicios internacionales
Compra-venta de metales preciosos



Capítulo 2.

LA SUBDIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA

2. 1. Justificación del área

Para entender cuál es la razón de ser de un área de Comunicación Interna, es pertinente presentar que dicen los teóricos para corroborar si el desempeño de esta área es el correcto.

De acuerdo con un texto preparado por Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel dice: "La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar tales pautas y determinará su frecuencia, calidad, grado de formalidad y dirección." ¹³

La comunicación interna entonces está condicionada por los valores organizacionales y éstos son los que determinan aspectos tales como que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas (por ejemplo, la vertical descendente); que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o sean más bien los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se digan las cosas tal y como son, se oculte o

¹³ Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, texto intitulado *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*, compilación de Carlos Fernández Collado, op. cit. p. 113 y 114.

*3. La revista "Nuevos Rumbos de Creml.
Principal medio de comunicación interna*

distorsione la información; que se busque o no la retroalimentación. Más aún, éstos van a definir lo que podría llamarse estilo comunicativo de la organización y la caracterizará como una cultura de contexto alto o bajo.

En una cultura de contexto alto, los individuos están profundamente involucrados unos con otros, por lo que la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente.

En el caso de las culturas de contexto bajo, las personas están relativamente poco involucradas entre sí; se distinguen por ser muy individualizadas y fragmentadas.

Se puede afirmar que una organización con una cultura fuerte, seguramente tendrá como consecuencia una comunicación de contexto alto. En virtud de que sus valores fundamentales están claramente definidos y ampliamente difundidos, son compartidos y asumidos por sus integrantes; éstos cuentan con una guía que orienta su acción, y con directrices para su comportamiento diario, ya que los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, de manera que es el espíritu más que las reglas organizacionales, el que se observa. Como las personas saben lo que tienen que hacer, la comunicación formal se reduce a lo indispensable y se eliminan muchas formas de comunicación que implican una gran cantidad de tiempo y esfuerzo sin que el resultado justifique ese desgaste.

La comunicación que se da en ambos casos es diferente. Un mensaje de contexto alto es aquel en que la mayor parte de la información está interiorizada en la persona, mientras que

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

hay muy poca en la parte codificada, explícita y transmitida del mensaje. En tanto que una comunicación de contexto bajo es lo contrario al anterior, es decir, la gran masa de la información se vuelca en el código explícito.

Por su parte, Ricardo Homs nos dice cuáles son los objetivos de la comunicación interna:

"La comunicación dentro de la empresa pretende:

- Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa. Esto quiere decir, que debe hacerse sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía, pero también sus problemas y fracasos. Frecuentemente el empleado no colabora espontáneamente en la obtención de las metas fijadas por la dirección, porque no las conoce o porque siente que fue un compromiso asumido por su jefe, sin que él mismo participara en la decisión. Esa actitud sólo se puede interpretar como que considera, que los objetivos trazados son problemas ajenos a él. Este rubro implica la necesidad de motivar la participación y colaboración del empleado en los logros de la compañía.
- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa. El orgullo por pertenecer es algo que se puede inculcar, siempre y cuando el empleado encuentre algo deseable y apreciado socialmente en la imagen de su compañía.
- Propiciar una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador.
- Favorecer la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

- Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos a la empresa.
- Abatir los índices de rotación del personal. Un empleado bien integrado es más difícil que renuncie a su compañía, que uno que se limita a asistir al trabajo simplemente por devengar un sueldo.

Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abortados a tiempo. Los problemas y conflictos cuando no se exteriorizan son fuente de resentimientos que pueden crecer como células cancerosas que contaminan el ambiente laboral.

- Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- Ayudar a elevar el nivel cultural del personal.
- Motivar al trabajador e incrementar su productividad.
- Cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin de que ésta sea positiva.
- Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y su personal."¹⁴

A continuación presentamos las funciones de la comunicación de las organizaciones según Myers y Myers¹⁵:

¹⁴ Ricardo Homs. *La Comunicación en la empresa*, p. p. 67-70

¹⁵ Myers M. T. y Myers G. E., *Administración mediante la comunicación: un enfoque organizacional*, p. p. 16-17

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Producción y regulación

- Determinar metas y objetivos
- Dirigir, decir qué hacer a las personas, emitir órdenes
- Instruir, decir a las personas cómo ejecutar una orden, desarrollar procedimientos y políticas
- Guiar e influir
- Evaluar el rendimiento
- Determinar las normas del resultado del rendimiento
- Coordinar funcionalmente las labores interdependientes
- Definir las áreas problema

Social o mantenimiento

- Todo lo que afecte la autoestima de los miembros
- Relaciones interpersonales en la organización
- Motivación para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales

Innovación

Por último Roberto Hernández Sampieri define a la comunicación interna como: "La transmisión de mensajes a grupos de personas en el interior de la organización".¹⁶

En este mismo capítulo se presenta el plan integral de actividades de esta área, con una descripción de las tareas que se desarrollan y sus objetivos, los cuales coinciden con lo que marcan los teóricos ya revisados.

¹⁶ Roberto Hernández Sampieri, en un texto intitulado *Medios de comunicación en las organizaciones*, en la compilación de Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, p. 252

2. 2. **Objetivo general
de la subdirección de Comunicación
Interna de Banca Cremi**

Nuestro propósito de área es:

Difundir entre los colaboradores de Banca Cremi, los programas, objetivos y actividades institucionales para reforzar el arraigo y mejorar el clima laboral; así como lograr el incremento de la productividad de la organización con la finalidad última de cooperar con ella a alcanzar sus metas. Asimismo, se busca fortalecer entre el personal la actitud de servicio, a fin de que cada uno de los colaboradores desarrolle su máximo potencial y logre su óptimo desempeño. Todo esto basado en un programa de acción que favorezca ahondar el sentido de pertenencia, el compromiso institucional y el trabajo en equipo.

Conforme a este objetivo general, tenemos tres tareas fundamentales: integrar, motivar e influir entre los colaboradores para el incremento de la productividad organizacional.

Para comprender mejor cómo es que a través de la comunicación se logra incidir en la motivación de los empleados y con ello en la productividad de la organización, conviene citar a Abraham Nosnik ¹⁷, autor que lo explica al

¹⁷ Abraham Nosnik, en texto intitulado *Comunicación, motivación y productividad*, en la compilación *Comunicación organizacional práctica*, coordinada por Nosnik y Alberto Martínez de Velasco, p.p. 69-83

*3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna*

decir que éstos son procesos —complejos, dinámicos y cambiantes— que ocurren al interior de la organización. Aún cuando éstos son de distinta naturaleza, ya que la comunicación es eminentemente social, en tanto que la motivación y la productividad son procesos individuales, hay puntos de coincidencia entre ellos.

Debemos entender a la motivación como la incorporación en los individuos de metas y objetivos alcanzables a través de sus acciones; la productividad es la eficiencia de dichos individuos en el logro de tales metas. Para hacer funcionar eficientemente a la organización, la comunicación debe apoyar estos procesos.

Relacionamos a la motivación con un proceso del individuo frente a la organización y tratamos a la productividad como un medio que tiene la organización para evaluar la eficiencia de sus recursos humanos. Es precisamente aquí donde la comunicación tiene su mayor importancia por ser ésta el ámbito donde ambas realidades, la individual y la organizacional, se encuentran.

Desde el punto de vista del individuo, la organización debe proveerle una situación laboral que lo mantenga satisfecho. En cuanto a la organización, el individuo debe desempeñar conductas que logren ciertas metas y objetivos establecidos por ella. La comunicación hace comunes los espacios de motivación y productividad en la organización; sus acciones están dirigidas a empatar las expectativas de los individuos con las demandas de la organización. La conclusión de Nosnik es que la comunicación efectiva impacta de manera relevante a la

*3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna*

motivación y ésta a su vez, crea un ambiente propicio para lograr mayor productividad.

En cuanto a la necesidad en una organización de contar con un área de Comunicación, Pascale Weil lo explica así:

"La comunicación institucional se desarrolla bajo la influencia conjunta de tendencias y de sucesos que llevan a la empresa a formular globalmente su identidad y a afirmar su vocación.

"La complejidad creciente del entorno y las peripecias del crecimiento de las empresas exigen un discurso central de este estilo.

"Compete a la institución expresar el hilo conductor de la empresa, sintetizar su finalidad comercial legítima y profesar la fe que la anima. En resumen, es tarea de la comunicación institucional presentar el proyecto de empresa y conseguir la adhesión para contribuir a su realización." ¹⁸

Por otra parte, Roberto Hernández Sampieri ¹⁹ nos dice que la organización requiere un sistema que administre el uso de todos los medios de comunicación, que los conciba como un conjunto. Se trata de establecer esfuerzos comunes y coordinados en el uso de los medios de comunicación.

¹⁸ Pascale Weil. op. cit. p. 69

¹⁹ Roberto Hernández Sampieri. op. cit., en la compilación de Carlos Fernández Collado, op. cit. p. p. 269-270.

***3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna***

El sistema cumpliría principalmente con las siguientes funciones:

- Elaborar planes anuales de comunicación a nivel de toda la organización, lo cual implica establecer objetivos de comunicación, previo estudio de las necesidades de comunicación y en apoyo a los objetivos de la organización; formular metas en materia de comunicación; fijar criterios de comunicación; establecer estrategias de comunicación y dentro de éstas, planear la manera como cada medio puede apoyarlas.
- Normar el uso de medios de comunicación en la organización, al propiciar la suficiente flexibilidad para que, en organizaciones con subunidades distintas, se utilicen los medios de acuerdo con su contexto y requerimientos particulares.
- Auditar permanentemente los medios de comunicación con que cuenta la organización y evaluar su utilización.
- Obtener retroalimentación de todas las áreas y niveles de la organización acerca de cómo optimar el uso de los medios.

***2. 3. Objetivos particulares
de la subdirección de Comunicación
Interna de Banca Cremi***

En total congruencia con lo que las teorías antes citada manifiesta, las tareas específicas de la subdirección de Comunicación Interna en Banca Cremi son:

- Transmitir la filosofía y los valores de la institución.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

- Fortalecer la identificación del personal hacia Banca Cremi.
- Reforzar la actitud positiva entre todo el personal, con miras a que se eleve la productividad organizacional.
- Cooperar en el mejoramiento de la imagen interna por medio de la difusión de los logros y el posicionamiento en el mercado ante la competencia.
- Informar internamente sobre los productos y servicios de la institución, así como divulgar las campañas publicitarias entre el personal, con la finalidad última de convencer al personal de la necesidad de que cada uno, con total independencia de la función que desempeñe dentro de la organización, se constituya en un promotor de los productos y servicios que la organización ofrece al exterior.

**2. 4. Antecedentes
de la subdirección de Comunicación
Interna de Banca Cremi
(cronología de 1985 a 1996)**

Los orígenes de las actividades del área de Comunicación Interna en esta organización se dieron en 1985. Momento en que Banca Cremi publicó el primer número de la revista interna institucional, llamada *Rumbos de Cremi*, en un intento por integrar al personal que en ese momento prestaba sus servicios en una nueva organización, pues muy recientemente se había dado la fusión entre Banca Cremi y Banpro.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

Los objetivos de esta revista eran:

- Institucionalizar un medio de comunicación interna que propiciase la integración e identificación de quienes colaboraban en Banca Cremi.
- Informar.
- Vincular al equipo Cremi.
- Ser el foro abierto para inquietudes literarias.
- Difundir las facultades poco conocidas o no reconocidas de los compañeros.

Para ilustrar el ánimo que imperaba en aquel momento se reproduce un fragmento del editorial publicado en el número 1 de la revista "Rumbos de Cremi":

Rumbos de Cremi es y deberá ser siempre, un medio de comunicación entre todos los trabajadores. Podría haber sido exclusivamente, una revista literaria, económica o especializada, elaborada con textos de los más prestigiados escritores e investigadores nacionales y extranjeros. Sin embargo, considerando las circunstancias actuales de nuestra institución, se ha estimado procedente que su contenido sea producto de la creatividad de los trabajadores del Banco, incluyéndose colaboraciones especiales externas, que contribuyan a fortalecer la cultura e identidad nacionales, así como al análisis de nuestra economía y de nuestra sociedad.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Esta revista será la voz de los empleados de Banca Cremi y el cauce de sus expresiones artísticas, literarias e intelectuales. Será también el órgano de información de los eventos y sucesos del banco.

En cada número, la revista incluirá en sus páginas centrales un suplemento que contendrá información referente a las actividades, programas y políticas de la institución, o bien, ensayos y estudios sobre la situación económica, financiera y jurídica de nuestro país.

Rumbos de Cremi está abierta al diálogo, a la discusión y a las sugerencias de sus lectores; habrá cumplido su objetivo cuando todos los trabajadores de esta institución participen en ella y la consideren el foro más idóneo para sus expresiones intelectuales.

Rumbos de Cremi se ha propuesto vincular y comunicar a los miembros de este gran equipo de trabajo que sirve a la población de nuestro país, en cuatro regiones: Centro, Bajío Occidente, Pacífico Norte y Golfo Norte.

Rumbos de Cremi desea ser el tornavoz y la vía de integración de la familia Cremi.

Estos fueron los orígenes de la subdirección de Comunicación y en aquel entonces su única razón de ser era la producción de esta revista.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

Para lanzarla, se pusieron de acuerdo los colaboradores del banco que serían los responsables, quienes en su mayoría eran abogados, y conforme a su buen juicio se dieron a la tarea de editarla.

Ingresé a Banca Cremi en 1987, como editora de esta publicación, cuando la revista ya tenía dos años de existencia.

Para ese entonces el área había crecido y como medios internos además de la revista se publicaba un cartel informativo y una síntesis informativa diaria. Además de contar con un área dedicada a la producción de medios audiovisuales.

Esta subdirección tenía una gerencia de Documentación y Análisis, tal como en las oficinas de Gobierno, pero cuyo objetivo no era muy claro, pues carecía de tareas bien definidas. Asimismo, presentaba otra área que se ocupaba de la producción de audiovisuales como fuerte apoyo a las labores de capacitación ya que esencialmente describía los productos o servicios de reciente establecimiento en el banco, de igual manera que mostraba en imágenes algún estudio inherente a la actividad del banco, en algunas reuniones de directores. Y una gerencia más que era la que se dedicaba a la realización de la revista interna, en la que yo colaboraba. En esta época de la revista se editaron 48 números con periodicidad mensual, a lo largo de 4 años.

Más tarde, hacia 1989, la estructura del banco se modificó hasta que llegó a ser una dirección de Comunicación, contemplando los aspectos internos y externos. Como el titular del área seguía siendo la misma persona, la revista continuó con idéntico formato.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

Esta fue una época dorada para el área ya que se trabajó intensamente en la producción tanto de medios internos como externos. Se editaron publicaciones dedicadas al fomento de la cultura bancaria, se patrocinaron lujosas ediciones culturales para regalar entre los clientes y la publicidad de Banca Cremi tenía verdadera presencia en medios.

Para 1990, la dirección de Comunicación sufrió un cambio de titular y entonces la revista se transformó sustancialmente. La edición estuvo a cargo de otro equipo de trabajo, cambió su formato, su enfoque y hasta su nombre; entonces se llamó "Nosotros".

Con un nuevo enfoque, también se trabajó arduamente en el área, con resultados importantes entre la opinión pública. La línea de la directora de entonces, estaba más orientada hacia el exterior y se trabajó mucho en medios; las conferencias y los boletines de prensa eran trabajo habitual en la redacción. En 1993, por un cambio de administración, la revista desapareció y con ella, el área.

Posteriormente, en 1994 tras un intento de fusión con Banco Unión, la cultura de Banca Cremi fue arrasada para imponer la del banco adquirente.

Hasta 1995, con una nueva administración, volvió a resurgir primero la revista y casi enseguida el área ahora como subdirección y sólo dedicada a las labores de Comunicación Interna, a cargo de la dirección de Recursos Humanos. Las actividades publicitarias se ubicaron en otra dirección, la que se ocupa de mejorar los productos y servicios ya existentes así como de crear otros nuevos para la clientela.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

Actualmente, la fisonomía tanto de la revista como del área que se ocupa de su edición, son las que en el apartado correspondiente se detallan.

2. 5. Experiencia profesional en el área de Comunicación

Al ingresar a Banca Cremi en mayo de 1987, mi principal responsabilidad era el cuidado del proceso editorial de la revista interna, principal medio de comunicación en el banco.

La revista interna tenía un fuerte trabajo detrás, se cuidaban extremadamente todos los detalles de su contenido. Sus artículos abarcaban todos los géneros periodísticos, desde la sencillez de la nota informativa, la riqueza de los reportajes, hasta la sublimación de algunas entrevistas a gente destacada del medio cultural que eran verdaderamente literarias.

Esta revista simplemente se elaboraba como un producto periodístico auspiciado por un banco, ya que se desconocían totalmente las características que debe reunir una revista interna para recibir tal denominación. Lo más que se hacía era relatar los acontecimientos de la vida institucional más importantes del mes, pero sin sustentar estos hechos en el marco de la filosofía de la institución que es el eje de la comunicación organizacional.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

Esto fue en los años de esplendor de Banca Cremi. Tras sucesivos y a veces vertiginosos cambios de administración, vinieron fuertes reducciones presupuestales, reflejadas incluso en recortes de personal; la importancia de las labores de comunicación, tanto interna como externa, se vieron bastante disminuidas.

Con el intento de alianza con Banco Unión, esta área desapareció al ser completamente absorbida por la que ya existía en el banco fusionante. No obstante también fue una fase de aprendizaje, ya que tuve oportunidad de conocer de cerca la alta tecnología que hoy es de uso corriente en el medio del diseño gráfico y producción editorial.

Al día de hoy, Banca Cremi ha resurgido y con ella, el área de Comunicación. Escindida, ya que en el organigrama se separan las funciones de la interna de las de publicidad.

Nuestro objeto de estudio que es la subdirección de Comunicación Interna de Banca Cremi fue formalmente reconstituida en marzo de 1995, gracias a la gestión del director de Recursos Humanos y la anuencia del director general.

*3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna*

**2. 6. Organigrama
de la subdirección de Comunicación
Interna de Banca Cremi**

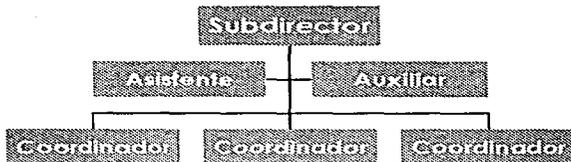
La subdirección de Comunicación Interna actualmente está integrada por seis colaboradores. Cinco de ellos son egresados de carreras de Comunicación, de éstos tres realizaron sus estudios en la ENEP Acatlán, otro más en la ENEP Aragón y el otro colaborador en la UAM Xochimilco. El sexto integrante es un joven que estudió hasta bachillerato y realiza funciones de auxiliar.

Los cinco primeros son profesionales con años de experiencia en varios campos de la comunicación y más específicamente en la producción de medios y en la edición de revistas internas.

Entre ellos hay quienes han realizado estudios de posgrado y algunas especialidades. Son también profesionales que cuentan con un gran dominio de las microcomputadoras, ya que se desempeñan con habilidad en la paquetería requerida para los procesos de diseño editorial, además de manejar la terminología propia de la comunicación persuasiva y los medios electrónicos.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

**SUBDIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA
ESTRUCTURA**



**2. 7. *Plan Integral de Actividades
de la subdirección de Comunicación
Interna de Banca Cremi***

2. 7. 1. *Marco teórico*

En las épocas de crisis económica, como la que vivimos, cuando surge un ambiente generalizado de insatisfacción entre el personal de las empresas, se hace necesario buscar su comprensión hacia los problemas que enfrenta la institución y posteriormente, su colaboración para sacarla adelante, en beneficio también de cada uno de los que en ella trabajan. Dicha comprensión y cooperación se logran únicamente al informar al personal de la situación en la que se encuentra la organización.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Entonces, es propósito de la comunicación interna dirigir sus acciones a fin de que en la organización predomine un marco de entendimiento entre el personal y sus directivos, así como un ambiente de trabajo motivador. Estas acciones deben estar coordinadas a través de un programa de actividades que ayude a crear un clima laboral y de opinión favorable a los objetivos institucionales, al motivar al personal a integrar su esfuerzo en el logro de éstos.

Según marcan los teóricos, el diseño y establecimiento de dicho programa debe fundamentarse en la detección de las necesidades de comunicación del personal así como en un reconocimiento de las situaciones existentes al interior de la organización. El comunicador entonces estará en posibilidad de establecer los canales de comunicación, orientando en forma positiva los mensajes que se emiten dentro de la organización, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El hecho de que la organización establezca un programa de comunicación, independientemente del contenido de los mensajes, lleva implícito un mensaje específico dirigido al personal: La organización se preocupa por establecer vínculos con cada uno de los que en ella trabaja. La comunicación interna trabaja a mediano y largo plazo, creando actitudes positivas hacia la organización. En la medida en que funcione el programa de comunicación se motivará al personal a actuar con toda la riqueza de posibilidades de su potencial.

Un programa de comunicación interna es un factor decisivo para la integración de los recursos humanos a los objetivos de la organización. Con base en éste se logra tener abiertos

*3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna*

canales de comunicación de modo permanente entre los niveles directivos y el personal, a fin de prevenir o corregir oportunamente desacuerdos, insatisfacciones o conflictos que se presenten en la organización.

Para aclarar la manera como este programa puede prevenir o corregir problemas al interior de la organización, Ricardo Homs ²⁰ dice: "La **comunicación preventiva** es aquella que se planifica y desarrolla cuando no hay problemas graves que resolver; se establece para evitar que aparezcan. Equivale a crear una vacuna contra la desintegración, apatía, desmotivación, resentimiento, etcétera." Por otra parte señala: "La **comunicación correctiva**, responde a la necesidad de resolver favorablemente problemas que ya surgieron, tales como huelgas, rotación de personal, ausentismo, conflictos, entre otros."

Por otra parte, tenemos que para establecer un programa de comunicación se requiere tener la firme voluntad de mejorar la situación real de las relaciones laborales. Un programa de comunicación da a conocer las condiciones existentes en la empresa y se requiere por tanto, estar sensibles a las opiniones que emita el personal —sobre todo las desagradables, que son los focos rojos que primero se deben apagar— así como las consecuencias de errores u omisiones cometidas a lo largo del desarrollo diario de las actividades relacionadas con las relaciones laborales. También es necesario tener una predisposición favorable al cambio, porque lo que se busca finalmente es modificar dichas condiciones para mejorarlas. La mentalidad abierta a la crítica es indispensable para lograr éxito

²⁰ Ricardo Homs, op. cit., p. p. 72 y 73.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

con los programas de comunicación. No se debe temer a la información, pues es la base para la posterior resolución de los problemas.

El programa de comunicación sirve como un medio que recibe problemas y los turna a quien tiene la capacidad para resolverlos. Al detectar un problema (ya sea a través de una investigación de clima de opinión o por comentarios espontáneos de algunas personas) se debe presentar a quien sea responsable de solucionarlo y luchar porque sea resuelto. Los problemas y conflictos cuando no se resuelven son fuente de resentimientos que pueden crecer y afectar el ambiente laboral.

Por tanto el establecimiento de un programa de comunicación interna, es una labor de equipo, porque se precisa la activa participación de aquellas áreas a las que les corresponde dar solución a los problemas detectados, que simplemente es coordinada por el responsable de la comunicación interna. El éxito en la aplicación de las medidas correctivas dependerán del interés, esfuerzo invertido y cuidado con que cada área asuma la parte de solución que le corresponda.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

**2. 7. 2. Programa de Comunicación Interna
en Banca Cremi**

En Banca Cremi se ha establecido el Plan integral de actividades de la subdirección de Comunicación Interna. Esta propuesta de trabajo incluye tanto las actividades periódicas, con una fecha determinada de realización y que tienen un propósito eminentemente preventivo —programa básico, sistema multimedia permanente— como aquellas que se efectúan cuando se hace necesario —programas específicos para satisfacción de necesidades— que pueden tener tanto propósitos preventivos como correctivos.

Para mayor claridad en los conceptos, quisiera señalar que al referirnos a un sistema multimedia debe entenderse como el empleo simultáneo de diversos medios para lograr un mismo fin y no con la connotación que actualmente se le da para hacer alusión a las posibilidades que ofrecen algunos recursos informáticos.

Retomando el tema, tenemos que el programa básico comprende mensajes de naturaleza informativa, integradora y motivacional. Para el diseño de este programa, una vez que se hubo definido que mensajes se debían transmitir, se procedió a determinar entonces a cuál segmento de nuestro público interno estaban dirigidos, la frecuencia con que se debía transmitir cada uno de éstos, y por último elegir el medio idóneo para su difusión.

Entre los medios que forman dicho programa básico tenemos: revista interna, cartel informativo, sistema de tableros de avisos, manual de bienvenida, contrato colectivo de trabajo,

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

reglamento interior de trabajo, boletín de oportunidades (compra-venta entre empleados), videos internos y síntesis informativa.

Por su parte, los programas específicos para la satisfacción de necesidades, son planes de acción muy específicos que se establecen cuando se debe dar a conocer información referente a un punto en particular. Los mensajes transmitidos son de carácter eminentemente informativo y para lograr efecto recurrimos a un sistema multimedia, conforme a la aclaración arriba asentada. Es decir, para un mismo mensaje se elaboran diversos medios, porque reconocemos que cada uno posee características particulares; por ejemplo publicamos un cartel, con el que sabemos que tendremos el efecto de llamar la atención, poco después distribuimos un folleto, con el que lograremos dar mayor información al personal.

Para la fase de mantenimiento, incluimos artículos en la revista interna, en los que publicamos sobre todo testimonios de algunos de los empleados que hayan participado en el proyecto en cuestión, así como los puntos de vista de los líderes de dicho proyecto. En esta fase también hacemos un evaluación del efecto logrado entre el personal y si es necesario lanzamos algun otro medio para reforzar.

A estos programas, que incluyen varios medios, los denominamos campañas. Por campaña, nos referimos a un esfuerzo específico desarrollado en beneficio de un propósito en particular, que se efectúa durante un lapso de tiempo especificado y dirigido a un público predeterminado.

***3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna***

Ya que buscamos incidir y mantener presente en la memoria del personal el objeto de cada programa, en estas campañas empleamos las técnicas persuasivas e imitamos las estrategias publicitarias, en tanto que también nuestras campañas las manejamos por fases: lanzamiento, posicionamiento y reforzamiento.

Los mensajes que hemos manejado bajo este esquema son: cambio de horario de trabajo, cambio en el sistema de pago, promoción de los productos y servicios ofrecidos por el banco, programas informativos de estrategias del gobierno federal tales como los referentes a las UDI'S, al ADE, FINAPE o FOPYME, campaña de captación de cuentas nuevas, nuevo sistema de control de asistencia y programa permanente de optimización de recursos y reducción de gastos, entre los principales.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

**Plan Integral de Actividades
de la subdirección de Comunicación Interna**

**PROGRAMA BÁSICO
SISTEMA MULTIMEDIA PERMANENTE**

<i>Medio</i>	<i>Descripción</i>	<i>Mensaje</i>	<i>Dirigido a</i>	<i>Periodicidad</i>
Revista interna Nuevos Rumbos de Cremi	Publicación en la que se informa de las actividades de la institución, se difunde la cultura organizacional, se abordan temas para reforzar la calidad en el servicio y se propicia la colaboración de los empleados.	Integrador motivacional informativo	Todo el personal	Mensual
Cartel informativo Cremi Noticias	Publicación que se coloca en los tableros de avisos con breves notas informativas acerca del acontecer organizacional.	Integrador motivacional informativo	Todo el personal	Mensual

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

<i>Medio</i>	<i>Descripción</i>	<i>Mensaje</i>	<i>Dirigido a</i>	<i>Periodicidad</i>
Tableros de avisos	Sistema que existe en los espacios dedicados a los empleados en todas las oficinas, donde se publican los comunicados internos, tales como circulares, convocatorias para programas deportivos o culturales, el cartel de Capacitación, el cartel informativo, así como los propios medios desarrollados en la oficina donde se encuentren dichos tableros.	integrador e informativo	Grupos muy específicos	Permanente

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

<i>Medio</i>	<i>Descripción</i>	<i>Mensaje</i>	<i>Dirigido a:</i>	<i>Periodicidad</i>
Manual de bienvenida (video y folleto)	Medios que describen a la organización para que el personal de nuevo ingreso la conozca. Asimismo, les informa de las prestaciones económicas y sociales a las que tiene derecho.	Integrador motivacional informativo	Personal de nuevo ingreso	Permanente

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi."
Principal medio de comunicación interna

**Plan Integral de Actividades
de la subdirección de Comunicación Interna**

PROGRAMA BÁSICO
SISTEMA MULTIMEDIA PERMANENTE

<i>Medio</i>	<i>Descripción</i>	<i>Mensaje</i>	<i>Dirigido a:</i>	<i>Periodicidad</i>
Contrato Colectivo de Trabajo	Publicación que da a conocer la normatividad en las condiciones laborales de los empleados.	Integrador, motivacional e informativo	Personal de nuevo ingreso	Anual
Boletín de oportunidades La Feria	Publicación abierta, a la que se envían las solicitudes para publicar anuncios de diversos productos o servicios. Promueve la compra-venta entre los empleados.	Informativo	Personal de las zonas metropolitanas del D.F. y Guadalajara	Quincenal
Boletín Informativo Info ADE	Publicación que difunde información referente al ADE.	Informativo	Todo el personal	Semanal

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

<i>Medio</i>	<i>Descripción</i>	<i>Mensaje</i>	<i>Dirigido a:</i>	<i>Periodicidad</i>
Videos internos De inducción, de reconocimiento o al personal, promocionales de productos o servicios, de capacitación	Imágenes institucionales con mensajes diversos, de acuerdo con el tema.	Integrador, motivacional e informativo	Todo el personal	Permanente
Síntesis informativa	Selección de notas periodísticas referentes a la banca, finanzas y economía.	Informativo	Nivel directivo	Diaria

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

***Plan Integral de Actividades
de la subdirección de Comunicación Interna***

**PROGRAMAS ESPECÍFICOS PARA SATISFACCIÓN DE
NECESIDADES
SISTEMA MULTIMEDIA**

<i>Mensaje</i>	<i>Medios</i>	<i>Dirigido a</i>
Cambio de horario	Cartel	Todo el personal
Cambio en el sistema de pago	Cartel, folleto, artículo en la revista interna	Todo el personal
Rendimientos pagados en algunos productos bancarios	Folleto	Todo el personal
ADE	Carteles, folletos	Todo el personal
Programa permanente de optimización de recursos y reducción de gastos	Carteles, encartes en la revista interna, artículos en la revista interna	Todo el personal
Campaña de captación de cuentas nuevas	Carteles, folletería, artículos en la revista interna	Todo el personal
Campaña de nuevo sistema de control de asistencia	Carteles, folletería, artículos en la revista interna	Todo el personal

Capítulo 3.
LA REVISTA
“NUEVOS RUMBOS DE CREMI”,
PRINCIPAL MEDIO DE
COMUNICACIÓN INTERNA

3. 1. Definición teórica de este medio

Para conocer cuales son las particularidades que los autores confieren a la revista interna, a continuación reproducimos cuales son los conceptos que Luis Arrieta Erdozain ²¹ desarrolla en cuanto a este medio.

Limitaremos la exposición de Arrieta, en el presente capítulo, a la serie de elementos que atañen a la concepción y el manejo de una revista interna, aclarando que la revista interna (house-organ, según la nombra este autor) es un canal manejado en la práctica que forma parte de las estrategias de la comunicación organizacional. Por ello mencionaremos las cuatro funciones que son propias de este tipo de comunicación y que por ende la revista interna debe responder a ellas. Estas son:

- Función de integración del personal.
- Función de creación, apuntalamiento y manejo de la imagen corporativa de la empresa, tanto a nivel interno como externo.

²¹ Luis Arrieta Erdozain, en un texto intitulado *La dimensión del propósito en la comunicación organizacional. Apuntes sobre la revista interna*, en la compilación de Carlos Fernández Collado, op. cit. p. p. 125-164.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principál medio de comunicación interna**

- Diagnóstico, evaluación y conformación del clima social y organizacional prevaleciente.
- Fortalecimiento y renovación de los valores comprendidos en el concepto de cultura organizacional.

En este orden de ideas hemos de considerar que una publicación de este tipo debe existir en completa identificación con los objetivos que persigue la empresa como conjunto. Por ello, Arrieta nos dice que desde la fase de planeación de la revista se deben establecer cuáles son los propósitos de esa publicación. Posterior a este ejercicio reflexivo es necesario crear una estrategia comunicacional que nos lleve sistemáticamente al logro de las metas y objetivos de nuestra publicación. Para lograr esto es necesario efectuar un análisis del público al que habremos de dirigirnos.

Al partir del público al que está dirigida una revista interna, debemos reconocer que éste está integrado por un grupo heterogéneo de lectores y que en consecuencia mientras más amplia sea la diversidad de temas abordados en la revista, en mayor medida podremos cubrir las necesidades comunicacionales del público receptor. Para lograr lo anterior es necesario saber cómo llegar a éste.

Cuando se ubica a nuestro público, conviene establecer parámetros de clasificación y detectar en qué lugar —de posición, jerárquica y estratégicamente— se encuentran y cuáles son sus características. Al momento de clasificar, los criterios para establecer categorías pueden atender a su ubicación por nivel en la estructura de la organización; a su ubicación formal (si la empresa está compuesta por distintas

*3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna*

áreas especializadas que reúnen a un número considerable de personas) y por ubicación geográfica.

En el primer caso —la ubicación por nivel organizacional— con base en el organigrama se podrán deducir las características, requerimientos y expectativas de quienes ocupan los diferentes niveles. Típicamente se pueden distinguir cuatro niveles: directivo, supervisor, empleado y obrero. En cuanto al criterio de ubicación formal, resulta importante detectar la cultura de grupo variante particular de la cultura organizacional, su mística de equipo, el tipo de tarea que desempeña, las profesiones que dominan, su nivel cultural, expectativas, objetivos e importancia real de la división o área, respecto de los demás conjuntos componentes de la estructura total de la organización. En lo referente a la situación geográfica, existen rasgos distintivos que de ser considerados y aprovechados convenientemente, pueden facilitar e incrementar la eficacia de nuestra estrategia global de comunicación.

Hasta aquí tenemos que la información que arroje la labor de diagnóstico, investigaciones varias, inventariado y organización de los recursos comunicativos de la empresa y sus distintos usuarios, completa y sustenta nuestra plataforma para el análisis de públicos.

Ahora Arrieta introduce dos conceptos, como elementos a considerar para asegurar el éxito de nuestra revista. Estos son: el primero, la empatía, entendida como la capacidad del emisor para colocarse en la situación del receptor; esto significa que el emisor deberá tener la suficiente habilidad —capacidad y conocimientos— como para entender la situación

*3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna*

comunicacional en la que se encuentra el receptor. La objetividad de tal percepción estará fundamentada en sondeos sistemáticos de expectativas y necesidades comunicacionales del público, a través de encuestas de opinión e interrogatorios informales o de situaciones concretas que hayan surgido y revelado ciertas áreas por subsanar con prácticas comunicacionales. El análisis de los resultados obtenidos —la experiencia y evaluaciones posteriores, bajo el esquema de retroalimentación motivada— nos permitirán medir la efectividad de nuestras comunicaciones.

El segundo concepto que maneja el autor es la **entropía**, la cual se entiende como el grado de información nueva o desconocida por el receptor en el contenido de nuestro mensaje. Así tenemos que todo mensaje que contenga cierto grado de entropía resultará más atractivo para el receptor contra una comunicación con marcada redundancia; ya que al haber cierta cantidad de novedad en el mensaje que encodificamos se motiva una mayor participación intelectual o emocional por parte de quien decodifica. Aunque Arrieta también señala que no se debe abusar de este elemento porque correríamos el riesgo de generar mensajes incomprensibles.

Por ello, el autor recomienda que a partir de una postura plenamente empática con nuestro público, el contenido de los mensajes que emitimos se equilibre entre información nueva y la ya conocida; mezcla que los hará más interesantes y efectivos. Si logramos establecer el justo medio entre ambas fuerzas, en nuestras prácticas comunicacionales tendremos elementos suficientes para hacer oscilar la atención de nuestro público entre lo novedoso y lo conocido.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

Además nos dice que para poner en práctica el juego de fuerzas equilibradas, *empatía-entropía*, podemos manejar la siguiente alternativa con nuestro público: ofrecer lo que espera y publicar lo que no espera.

La aplicación de los puntos anteriores, siguiendo a Arrieta, nos permitirá tener entonces una idea muy clara de qué es lo que perseguimos (*propósito*) y a quién nos dirigimos (*público*).

En cuanto a revista interna este autor nos dice que la revista es la forma de comunicación tradicional, más común y con mayor aceptación en la práctica de la comunicación organizacional en México.

Por otra parte, Arrieta hace referencia a los géneros periodísticos en su carácter de formas estilísticas de presentar información y afirma que la publicación en general y cada una de sus ediciones en particular, deben corresponder a una estructura de contenido controlada por el editor; ya que se deben conocer cuáles son las posibilidades de variedad, ritmo y acomodo del material que deseamos publicar.

Más adelante el autor habla de los concursos para fomentar la participación del personal. Con éstos se cumplen dos funciones importantes, por una parte la integración y por la otra la diversión de los lectores. El autor concluye: "A mayor participación, mayor posibilidad de identificación con la empresa". Asimismo, habla del humor; afirma que éste brinda una amplia gama de posibilidades para redondear el contenido de nuestra publicación. Dice: "Si un crucigrama, por ejemplo, aborda aspectos del contenido de números anteriores de la revista o de personas, fábricas o eventos vinculados a la

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

organización, incrementamos tanto el conocimiento e integración del empleado hacia lo propio de la empresa, así como el interés de los lectores en la publicación."

Con este respecto, podemos afirmar que en el caso de la revista **Nuevos Rumbos de Cremi** contamos con una sección que responde exactamente a la descripción antes presentada y efectivamente en cada edición obtenemos una respuesta muy nutrida, además de que al preguntar a algunos compañeros cual es su sección favorita con gran frecuencia nos señalan a ésta, que en nuestra revista se llama *Crucicremi*.

En su artículo "Apuntes sobre la revista interna" Arrieta aborda el tema de la retroalimentación. Aquí nos explica que esta respuesta por parte de los lectores de nuestra revista difícilmente llegará de manera espontánea, que a los editores nos corresponde provocarla, a través de crear un ambiente con condiciones apropiadas para que ésta surja, así como motivar al lector para que éste exprese su sentir en torno a la publicación o incluso a la organización, sea éste positivo o negativo.

Para lograr esta respuesta, el comunicador organizacional deberá tener:

- Iniciativa
- Valor
- Capacidad para convencer a los niveles directivos de la organización de los beneficios derivados de contar con una forma de conocimiento —verdadero termómetro— de este tipo.

*3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna*

Hay que subrayar que una organización integralmente comunicada genera un ambiente humano de trabajo que se refleja en sus índices de productividad. Incidir en este resultado final —la productividad— justifica el establecimiento de los programas de comunicación.

De allí que las opiniones expresadas respecto de la organización, me parece que éstas son valiosas para la detección del clima laboral, que aunque en el caso concreto de la revista de Banca Cremi no son tema para su publicación, si son dignas de considerarse por señalar problemas y porque también es responsabilidad nuestra tanto señalar a las áreas responsables las situaciones desfavorables detectadas en la organización, así como las medidas correctivas que resuelvan tales nudos, como vigilar que dichas medidas se apliquen a fin de asegurar que los problemas se eliminen.

Arrieta señala, aunque no abunda, que para lograr la manifestación de la retroalimentación por parte de los receptores, podemos valernos de dos tipos de canales:

- Los formales o institucionales
- Los informales o circunstanciales

Entre las ideas desarrolladas por Arrieta, la que en mayor medida llamó mi atención y que incluso quisiera citarla a manera de corolario de su artículo, porque en ella se resumen los esfuerzos realizados en cada edición de la revista, es la siguiente:

¿Cuál es la importancia real que tiene lo que digo para mis lectores?

Pregunta que siempre debemos tener en mente, porque para la editores de una revista interna, la retroalimentación

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

—como proceso de autoevaluación permanente— será una motivación constante para continuar haciendo lo que se hace con sentido y hacerlo cada vez mejor.

Para confrontar los puntos de vista del autor anterior, a continuación presentamos el propósito y la estructura que Ricardo Homs ²² propone para este medio.

Homs nos dice que el objetivo de la publicación interna es tener abierto un canal de comunicación que cumpla con su función informativa y además, garantice la posibilidad de que cuando se requiera decir algo que sea muy importante, exista el medio adecuado para canalizarlo. Los contenidos más usuales de la publicación interna son los siguientes:

- **Editorial.** Este debe ser un comentario bien planeado que analice algún tema importante; sobre algo que afecte a la empresa, al país o a la comunidad. Puede ser un mensaje motivador, una felicitación al personal por algún logro, o una llamada de atención o recriminación por deficiencias grupales. También podría centrarse en el aviso o informe de algún nuevo proyecto u objetivo.
- **Entrevistas con el personal de la empresa.** Se selecciona a algún empleado u obrero, que extralaboralmente hubiese tenido alguna actuación sobresaliente en el deporte, el arte, la cultura, la política, la ciencia o hubiese vivido alguna experiencia fuera de lo normal.

²² Ricardo Homs, op. cit., p.p. 113 y 114

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

- Reportajes sobre los próximos cursos de **capacitación** o los que ya se hayan impartido, recientemente. El enfoque que se les puede dar abarca desde el contenido temático, objetivos, currículum de quienes lo imparten, hasta información de quienes los han cursado o fotografías de la inauguración o clausura. También deben darse a conocer las pautas seguidas para seleccionar a los participantes.
- Recomendaciones sobre **seguridad industrial**. Sobre cómo usar el equipo, cómo evitar riesgos, qué hacer en casos de emergencia o accidente.
- La lista de los **empleados nuevos**, el departamento donde ingresaron y un mensaje de bienvenida.
- La lista de los **empleados que cumplirán años de vida** durante el período de vigencia de la publicación.
- Reportajes sobre **encuentros deportivos** donde participen empleados de la empresa.
- Relatos sobre **actividades culturales** y cualquier manifestación artística del personal.
- Narraciones sobre **acontecimientos sociales** llevados a cabo en la empresa.
- Una sección de **aviso económico**, donde los empleados anuncien lo que quieran vender o comprar.
- Notas de **sucesos sociales de la vida privada del personal**, tales como bodas, bautizos, o incluso defunciones.
- Recomendaciones de películas, libros, obras de teatro, exposiciones artísticas. En épocas previas a períodos vacacionales, sugerencias de destinos turísticos.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

- **Reconocimientos al personal**, por antigüedad, productividad, puntualidad, asistencias absolutas a sus labores.
Logros de la empresa (reconocimientos a la calidad de los productos o servicios, contratos muy importantes, récords de producción o ventas).
- **Nombramientos, ascensos y promociones.**
- **Informes sobre visitas importantes a la empresa.**
- **Colaboraciones del personal:** cuentos, poemas, fotografías, reportajes.
- **Explicación sobre cómo funcionan los productos o servicios que la empresa ofrece al mercado.**
- **Historia del tipo de productos que la empresa maneja.**
- **Otros temas** que puedan surgir en función de las circunstancias.

3. 2. Objetivos de "NUEVOS RUMBOS DE CREMI"

3. 2. 1. Objetivo general de la revista

El objetivo general de la revista se encuentra estrechamente vinculado con el propósito principal del área, por formar parte de su plan integral de actividades. De ahí que éste sea:

Fortalecer el clima laboral al difundir las acciones, los objetivos y la cultura organizacionales entre los colaboradores, motivándolos al favorecer su integración a la institución, para finalmente incidir en el incremento de la productividad de Banca Cremi.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

La actual revista interna de Banca Cremi nació ante la necesidad de legitimar una nueva administración y antes que esto de fortalecer entre los empleados el sentimiento de pertenencia, ya que se venía de un fallido intento de fusión con otro banco, que aunque no se completó este proceso, de cualquier manera produjo entre los empleados un sentimiento de desarraigo ya que el choque cultural fue muy fuerte entre ambas instituciones, a lo que se debe adicionar el peso negativo de que la liquidación de empleados de Banca Cremi fue masiva.

En consecuencia los pocos colaboradores que permanecieron se encontraban muy desalentados. A este problema se enfrentaba la revista, ya que su principal tarea consistía en volver a enarbolar los valores y símbolos institucionales y entonces arraigar a los empleados.

A **Nuevos Rumbos de Cremi** le correspondió resolver esta necesidad, ya que este medio se consideró como el eje sobre el cual se montarían las estrategias de comunicación, incluso fue el que dio origen al área de Comunicación Interna, ya que ésta no existía, y para su creación no se consideró un programa multimedia de actividades.

Ante esta urgencia por resolver tal problemática no hubo tiempo de efectuar un sondeo de opinión entre los empleados en el cual se consultaran cuáles eran sus necesidades de comunicación. De allí que conforme a la experiencia, a la intuición y tratando de dar gusto a la dirección general, se preparó una propuesta de cómo podría ser la revista.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

Este esquema fue aprobado y a continuación se presentan el objetivo general, las particularidades así como las secciones que se establecieron para el contenido de la revista.

Cabe mencionar que la revista a poco más de un año de existencia ha experimentado algunos cambios. Quienes hacemos la revista nos hemos nutrido sobre todo de los comentarios y sugerencias de los lectores. No contamos con un registro del total de estas observaciones porque la mayoría han surgido informalmente, sobre todo a manera de diálogo; sin embargo, hemos permanecido receptivos a tales comentarios.

Por otra parte, nuestro director nos ha informado tanto las recomendaciones del director general como las suyas, observaciones que desde luego no hemos desoido. Condiciones todas que han modificado la fisonomía actual de la revista.

3. 2. 2. Políticas comunicativas

Es importante señalar cual ha sido el marco dentro del que se ha debido mover nuestra revista interna.

En el contexto general de la organización, normado por la dirección general, existen unas políticas no escritas acerca de lo que es correcto o incorrecto en cuanto a la conducta y concepciones de los empleados. Tales políticas institucionales marcan muy claramente las políticas comunicativas.

Para todos los empleados de Banca Cremi se han dictado normas de conducta. Por citar un ejemplo, las mujeres para

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

asistir al trabajo no debemos vestir pantalones ni un arreglo excesivo. Los hombres, por su parte, deben vestir como banqueros (aunque su sueldo sea de empleados) esto es, con trajes en colores oscuros, no combinaciones, y camisa blanca. Incluso en algún momento se publicó un cuadernillo con recomendaciones muy claras en cuanto a cual debía ser nuestro arreglo.

De allí que por esto las temáticas que se abordan en la revista interna no deben diferir de este esquema conservador.

En cuanto a las colaboraciones de los empleados, nosotros como editores somos el primer filtro y también es muy clara la posición que debemos adoptar, porque previamente nos han marcado la línea. Publicamos notas informativas referentes a los aconteceres institucionales, también aquellas colaboraciones que hablen de la actitud de servicio, de la calidad de la atención al cliente, del espíritu de superación, textos motivacionales, que alienten la práctica deportiva, que aborden temas de salud; pero aquellos que nacen de la inspiración del personal donde hacen reflexiones personales y se presten a discusión, planteen cuestionamientos porque hablen de cambio en las normas sociales o contengan palabras alisonantes, no pueden ser publicadas.

Cabe señalar que una vez que en la redacción se ha concluido la elaboración de la revista en cuanto a redacción, debo presentar el editorial, un índice de contenido y los textos a mi jefe, quien los sanciona. Una vez que está de acuerdo, él a su vez lo presenta a su jefe, que es el director general, y se hacen los cambios que él marque. Cuando la revista está diseñada e incluidas la fotos, se vuelve a presentar a las

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

mismas instancias para su validación, con su visto bueno se procede a la impresión.

Entonces, mi jefe ha subrayado que un rol es nuestra posición ideológica y nuestras convicciones y otro es nuestro desempeño dentro del banco, que mostrar una postura contraria a la que predomina en la institución es asegurar nuestro pronto retiro de ésta. En consecuencia, todos por nuestra condición de empleados tenemos muy claro que si deseamos hacer una larga carrera dentro del banco tenemos que alinearnos. Nosotros, el área de comunicación interna, por nuestra posibilidad de manejar un medio de comunicación debemos ser muy cautos para evitar convertirnos en un foro de debate, ya que no es ésta la finalidad de nuestra revista interna.

3. 3. Lineamientos generales

La revista interna en su conjunto, ya que estamos hablando de los 15 números editados hasta el momento de elaborar el presente trabajo, se encuentra circunscrita a los siguientes lineamientos:

Razón de ser de la revista

Al principio del presente trabajo, afirmamos que una de la manera sino es que la mejor, de integrar a los empleados a los objetivos de nuestra institución es hacerlos partícipes de los logros, fracasos y de la problemática que ésta enfrenta, a fin de

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

hacerlos sentir parte de ella y no ajenos. Decíamos que ésta es la forma de invitarlos a la acción.

La revista interna, al mantener informado al personal de lo que acontece en la institución está dando cumplimiento a uno de sus propósitos fundamentales.

Finalidad

La revista interna en Banca Cremi tiene por finalidad integrar a los colaboradores a la institución y entre sí. En nuestra revista este objetivo lo cumplimos a través no sólo de los mensajes sino también de las fotografías que publicamos. Se enfatiza mucho que las fotografías que ilustran la revista sean de los propios empleados y que éstos aparezcan con su nombre.

Nuestra intención es hacer una revista cálida y cercana a los empleados al presentar numerosas fotos y publicar retratos de compañeros diferentes en cada edición, para dar oportunidad a que aparezcan todos.

Los lectores nos han comentado, que la revista permite conocer a algún compañero con quien sostiene trato habitual por cuestiones de trabajo, pero a quien no han tenido ocasión de tratar personalmente; caso frecuente sobre todo cuando se encuentran en distintas ciudades.

Con el propósito de integrar también a las familias de los empleados, hemos incorporado una sección infantil, en la que se promueve la participación de los niños. De igual manera,

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

narramos las actividades que la institución organiza para los empleados y sus familias, como por ejemplo los festejos del Día del niño o los cursos de verano o invierno que se abren para los hijos de los colaboradores. Sobre todo en estas ocasiones hemos tenido oportunidad de observar con gusto que los lectores conservan el ejemplar e incluso lo llevan a casa para mostrarlo a la familia y hasta a los amigos. Llegando la revista a la casa de los empleados, logramos además que tanto los empleados como sus familias estén informados de los resultados de la organización.

Estimamos, porque en la experiencia lo hemos comprobado, que la revista participa activamente para el cumplimiento de la finalidad de integración de los colaboradores a la institución y entre ellos.

Intereses a que responde

Continuando con el mismo orden de ideas del párrafo anterior, podemos asegurar que la revista da sustento al objetivo general del área cuando afirmamos que si el empleado se asume como parte importante de la organización se sentirá motivado y con ello aportará su mayor esfuerzo al logro de los objetivos institucionales y así la productividad de la organización de manera inmanente se verá incrementada. Aspecto que para todos es benéfico porque habla del mantenimiento y crecimiento organizacionales.

Actores comunicantes

Si partimos de la idea de que en una organización la línea directriz está marcada por la figura del director general, es claro

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

que los empleados deseen conocer cuál es su mensaje. Por esto, en cada edición, al abrir la revista lo primero que aparece es el mensaje del director general.

En cuanto a la narración de los aconteceres del mes, se presentan las actividades donde participa esta figura, pero no ha llegado a ser el principal protagonista. Aunque sí se observa que es en el nivel directivo donde se asume este papel, pero esto es consecuencia de que cada director es importante por su condición de líder y cómo portavoz de las acciones emprendidas en su área. Esta situación se da especialmente en las notas de carácter informativo.

Por otra parte, para equilibrar esta situación, se escriben notas donde se destaca la participación de los empleados comunes en diversas actividades, que bien pueden ser laborales, de capacitación, deportivas, culturales, o recreativas. Asimismo, pueden ser semblanzas de los compañeros por alguna acción destacada en el desempeño de sus funciones. A todos los colaboradores que aquí se incluyen se les presenta con su nombre y puesto para no desprenderlos de su personalidad.

Receptores

La revista interna está dirigida al total de los empleados de Banca Cremi, sin importar rango, ubicación física, ni relación laboral, ya que en la organización, hay personal de confianza, sindicalizado e incorporados a filiales. Todo aquel que preste sus servicios a Banca Cremi, está incluido en la entrega, sumando un total de 4 mil ejemplares por edición. La

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

excepción la marcan los prestadores de servicios externos, como es el caso del personal de limpieza y mantenimiento.

Actualmente, el banco no edita una revista destinada al público externo. Empero, nuestra revista de alguna manera cumple estas funciones, porque el personal que da atención a clientes, nos ha comentado que a los importantes para ellos les hacen llegar un ejemplar con el propósito de que conozcan más de nuestra organización.

A continuación presentamos el perfil del recurso humano de Banca Cremi, por ser la fotografía de nuestros lectores:

Total de empleados y funcionarios	3,347
Número de funcionarios	186
Número de empleados	3,161
Empleados que han cursado licenciatura	1,243
Empleados que cuentan con grado de maestría	76
Funcionarios que han cursado licenciatura	108
Funcionarios que cuentan con grado de maestría	30
Escolaridad promedio	bachillerato
Antigüedad promedio de los empleados	7.2 años
Antigüedad promedio de los funcionarios	10 años
Antigüedad promedio en la institución	7.6 años
Hombres que trabajan en la institución	1,738
Porcentaje de hombres en la plantilla	51.93 %
Mujeres que trabajan en la institución	1,609
Porcentaje de mujeres en la plantilla	48.07%
Edad promedio	34 años
Empleados solteros	2,084
Funcionarios solteros	64
Empleados casados	1,077
Funcionarios casados	122

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Colaboradores

La revista interna pretende ser un auténtico medio de comunicación; es decir no tan sólo es un canal para emitir información descendente, también procura la participación de los lectores, tanto con colaboraciones como con sugerencias. A quienes participan escribiendo algún artículo de interés, junto con el texto, éstos aparecen con su crédito (nombre y puesto que desempeñan) así como su foto. Hemos observado que esto alienta mucho la colaboración de los empleados. Por otra parte, quienes escriben a la redacción de la revista haciendo algún comentario, publicamos sus cartas y les damos contestación.

Por la característica de Banca Cremi de ser una organización de carácter multirregional, y para evitar que ésta sea una revista centralista, se hacen reiteradas invitaciones a través de la propia revista o bien en las reuniones de los responsables de recursos humanos para que se desempeñen como corresponsales. Incluso personalmente a los propios directores regionales se les insta a que nos envíen colaboraciones, escritas o si así lo prefieren vía telefónica, y nos relaten cuáles han sido los acontecimientos más importantes en la región sucedidos en el último mes, con el propósito final de lograr que la revista sea interesante para todos. No obstante, la respuesta del personal de las plazas del interior ha sido poco entusiasta y el recurso que hemos adoptado es telefonear a estas ciudades y solicitar información y fotos al cierre de cada edición.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

En la redacción de la revista pueden participar todos los empleados de la institución. La subdirección de Comunicación Interna se reserva el derecho de corregir los textos y ajustar su tamaño al pertinente para dos páginas de la revista.

Sin embargo, hay temas que no se pueden publicar, como es el caso de aquellos que vayan en contra de una concepción de vida conservadora en todos sentidos. Esta es la línea que está impuesta por la dirección general y ante la cual quienes hacemos la revista hemos sido claramente aleccionados. No publicamos temas ni fotos que atenten contra una moral exacerbadamente conservadora. De hecho esta delimitación va hasta la conducta y el arreglo personal de los empleados de Banca Cremi, de allí que tal censura sea más propiamente un rasgo cultural de esta organización.

No obstante lo anterior, el personal que entiende que esta es una revista interna de un banco y no un foro para debates, tiene un amplio espectro de participación, sobre todo si consideramos que la variedad de temas referentes a una organización del tamaño de la nuestra, con una historia de 90 años, 4 mil empleados y con giro bancario, puede ser extensísima.

Consumo de la revista

Basados en la respuesta de los empleados podemos inferir que la revista goza de aceptación, ya que por ejemplo cuando ésta por problemas en la correspondencia interna, no llega o en número insuficiente para el total de colaboradores de un área, éstos llaman para informarnos de tal anomalía y por supuesto para solicitar una nueva remesa.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

Aquí vale la pena comentar una anécdota. En algún momento llegó a la redacción, un mensaje de la subgerente de una de las sucursales quien nos sugería que mandáramos menos ejemplares de la revista a su sucursal, ya que ella observaba que sus compañeros no la leían o si lo hacían, sólo la hojeban y la tiraban a la basura.

Esta noticia nos alarmó y a la brevedad posible nos trasladamos a la sucursal para investigar que pasaba, porque las expectativas del personal no se cumplían. Una vez que estuvimos allí, resultó que la subgerente es una señora de casi 50 años con una escolaridad muy baja, que en consecuencia ella acostumbra leer nada y que además su actitud hacia la institución es de poco compromiso. Al platicar con otros compañeros, de mucha menor edad, con cuando menos la mitad de años, y con grado de escolaridad mayor, resultó que sus comentarios eran favorables para la revista y lo más valioso fue que propusieron otros temas que les serían de interés.

Con base en esta experiencia, ahora acostumbramos realizar visitas tanto a las oficinas de la red bancaria como a las áreas corporativas para conocer realmente cuáles son las necesidades de información del personal.

Retroalimentación

A más de un año de editar la revista, hemos recibido retroalimentación tanto verbal como escrita. Respuestas en las cuales tanto nos felicitan por la revista, como nos hacen

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

observaciones o en su caso sugerencias. Además de que se han efectuado sondeos de opinión cuantitativos y cualitativos.²³

Lenguaje empleado

Se busca que el lenguaje utilizado sea claro y entendible y además como editores cuidamos que se de un buen manejo del lenguaje; somos muy escrupulosos en el manejo de la sintaxis y por supuesto de la ortografía. Pretendemos manejar un español correcto, al eliminar todos aquellos términos extranjeros o españolizados, buscando expresar lo mismo en nuestro idioma.

No obstante, sentimos que tenemos problemas de comprensión cuando se aborda un tema de carácter financiero o técnico, donde el concepto ya no es tan claro. Son artículos que exigen una lectura más concienzuda y por supuesto gozan de menor aceptación; que no se eliminan porque consideramos que la revista también tiene un propósito formativo y sería incongruente que en un banco, sus empleados no manejen un mínimo de conocimientos relacionados con esta materia.

Especificaciones técnicas

Tamaño carta, con regularmente 48 páginas interiores, portada y contraportada en selección de color, interiores en dos tintas, aproximadamente 100 fotografías en medios tonos, papel couché mate paloma, periodicidad mensual, tiraje de 4 mil ejemplares, para ser distribuida gratuitamente a nivel

²³ Estas evaluaciones se describen con todo detalle en los apartados correspondientes: 3.6.1. *Diagnóstico cuantitativo de necesidades de comunicación*, p.p. 205-217 y *Sondeo cualitativo de opinión*, p.p. 218-225.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

nacional entre todos los colaboradores de la organización. Gráficamente, para facilitar la lectura, las fotografías equivalen al 40% del espacio total, otro 40% del espacio corresponde a los textos y un 20% a espacios blancos.

Presupuesto

Nuestra revista varía su contenido en número de páginas cada mes, ya que éste es determinado por la cantidad de información existente. Para establecer un costo tipo, tomamos como ejemplo una edición de 48 páginas interiores, por ser el número que se ha realizado con más frecuencia y un tiraje de 4 mil ejemplares, que ha sido una constante.

<i>Diseño gráfico</i> 48 páginas interiores y cuatro forros (52 pag.) Costo por página diseñada \$320	<i>\$ 16, 640</i>
<i>Preprensa digital</i> Incorporación y retoque de fotografías e ilustraciones a los originales y emisión de negativos.	<i>\$ 12, 000</i>
<i>Fotografía</i> Una parte del material se produce internamente.	<i>\$ 4, 000</i>
<i>Impresión</i> Armado de negativos Tiraje de 4 mil ejemplares	<i>\$ 28, 000</i>
<i>TOTAL</i>	<i>\$ 60, 640</i>
<i>COSTO POR EJEMPLAR</i>	<i>\$ 15, 16</i>

*3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna*

3. 4. *Análisis de su proceso productivo*

3. 4. 1. *El papel del editor*

Para la realización de una revista interna el centro es el editor, me parece conveniente entonces hacer una breve descripción tanto de las ideas con las cuales éste debe iniciar el trabajo como de las actividades que debe desarrollar.

En primer término, conviene aclarar que un editor no es un productor de impresos, sino un creador de mensajes. Esta labor es un trabajo de creación y no debe vérselo desde un enfoque fabril.

Para el proceso de producción, la labor del editor comprende dos fases: planeación y creación de mensajes. Conviene aclarar que la etapa de planeación se refiere por una parte al manejo presupuestario de la producción de la revista y por otra a la programación de los contenidos. En cuanto a esta segunda parte, la más importante, es pertinente apuntar que aunque se planeen los textos que se habrán de incluir, esto no debe seguirse con total rigor, ya que verdaderamente los temas a abordar se determinarán conforme a las condiciones prevaletentes en la organización, lo cual no se puede anticipar con mucho tiempo. Habrá que mirar siempre el presente de los sucesos institucionales para determinar los contenidos y encontrar un punto de equilibrio y de pertinencia entre los temas que se puedan planear y las notas importantes que se deben incluir al cierre de la edición. La planeación de los contenidos deberá ser estratégica para no perder espacio y podrá ser a corto, mediano y largo plazo.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

En paralelo, el motor del pensamiento del editor será el lector, en razón de la producción de los mensajes que habrá de publicar. El manejo que el editor haga de estos mensajes partirá de un conocimiento previo que tenga de su público y deberá ser intuitivo para satisfacer las expectativas de sus receptores, ya que la información divulgada deberá plantearse en términos de reducir la incertidumbre generada en los empleados. Asimismo, para lograr el enriquecimiento del medio, tras conocer previamente al lector, se podrá desarrollar un trazo esquemático de sus necesidades y preferencias.

También corresponde al editor crear mensajes redundantes acerca de los valores de la organización. Pero éste tiene que ser un manejo inteligente porque divulgar la misión no se logra con imprimirla. Es necesario que el editor la asimile, la entienda para después mostrar a través de sus mensajes comunicativos, cómo se refleja en la labor diaria. De este modo el editor asegura que los receptores a su vez la conozcan y entiendan.

En otros capítulos ya hemos manejado cuáles son los objetivos de una revista interna; sin embargo, viéndola desde un enfoque de oficio periodístico, podemos decir que hay que hacer labor de reportero, de investigación; es necesario establecer contacto con la gente, conocer periodísticamente el porqué de su trabajo cotidiano para después entender la marcha conjunta de la organización. Es asimilar el *sudor de los demás* para reflejarlo en la revista, es encontrar con sentido de colectividad, aquello de interés público.

Habrá que encontrar que tienen en común los lectores, comprender a la organización más allá de sus aspectos

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

internos (incluyendo sus productos, cómo se procesan y comercializan) para llegar a conocerla externamente en cuanto a sus competidores y su mercado. Es descubrir que tiene de interesante la organización y los elementos que la integran.

Es también tarea del editor conciliar los objetivos de la organización y en su caso de la dirección con los intereses de los receptores; para esto deberá ser creativo para no caer en un trabajo burocrático. El editor deberá mostrar habilidad para no asegurar que una nota es noticia porque lo dice el director; no obstante, si diferenciamos qué es lo importante y qué es lo que interesa, se deberá pensar que la noticia se construye y manejar este tipo de información directiva con tal tono.

Una revista interna para que sea amena y capture el interés de los lectores deberá ser un mosaico de géneros periodísticos y hasta literarios; incluso el manejo del suspenso en los textos que lo permitan es acertado. Se pueden presentar secciones fijas, pero pocas y en la misma página, y jugar con la variedad; es válido por ejemplo: publicar un reportaje sobre un área de la organización y un reto será presentar una entrevista a algún empleado sobre un tema ajeno a la empresa y encontrar sus motivaciones para el trabajo.

Es estrategia del editor hacer próximo lo lejano, ya que lo primero interesa más que lo segundo, al introducir los mensajes institucionales al universo de los lectores. Como hemos dicho, la revista interna es también un producto periodístico y establece cercanía con el lector, al aproximar sus temáticas a la perspectiva del receptor.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

Las revistas internas en principio tienen la misma manera de hacerse y como un símil podemos asegurar que no hay que ser químico para hacer una revista química, la condición es ser editor. Este oficio se manifiesta cuando el editor establece un proceso continuo de comunicación; es decir, cuando su primero y último paso en el proceso productivo es la elaboración de un diagnóstico comunicativo del que se desprenda cuáles son los temas del interés de sus lectores y por ende el diseño de su revista. Si se cierra este ciclo, la publicación interna se hará sola.

Para producir revistas internas no hay recetas, ya que cada publicación que produce es única, como únicos son la organización, los objetivos organizacionales y sus públicos. Reconocer esto último es la principal herramienta de trabajo de un editor.

3. 4. 2. Proceso productivo

Familiarmente, a la subdirección de Comunicación Interna sus propios integrantes la denominamos la redacción, sobre todo cuando es la revista la que adquiere personalidad propia, como por ejemplo si a los lectores se les pide que envíen sus colaboraciones u opiniones a la revista, la invitación la hace la redacción.

A pesar de parecer un trabajo rutinario, porque el proceso de producción siempre es el mismo, todos los que intervenimos en la producción de la revista lo disfrutamos mucho ya que cada edición es una nueva experiencia. El contacto con el

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

personal es frecuente y por ende es un trabajo bien recibido porque el común de los empleados lo reconoce como cálido y fraternal.

Bajo los lineamientos que antes hemos mostrado, mes con mes la revista **Nuevos Rumbos de Cremi** aparece. Es un proceso que se asemeja a la rueda de la fortuna porque todavía no terminamos de bajar cuando está subiendo nuevamente. Esto es porque por los tiempos de producción de la revista, cuando un ejemplar se está distribuyendo ya se está empezando a escribir el siguiente. Incluso a veces en el tintero se quedan algunos artículos, que se rescatan al mes siguiente.

Hasta este momento se han editado 15 ejemplares. El proceso de producción es más o menos el mismo en cada edición. Todo comienza cuando se convoca a los integrantes de la subdirección de Comunicación Interna para planear el próximo número de la publicación. En esta junta se pasa lista a las actividades importantes y se proponen diferentes tópicos para que la edición sea de interés para los empleados, además de que se incluye al menos un artículo que aborde algún punto referente a la cultura organizacional.

Yo, Silvia, con el contenido propuesto y el editorial (que es el mensaje del director general) en la mano, los presenté al Lic. Rascón, mi jefe directo para que les de su visto bueno; regularmente marca algún cambio en el editorial, del contenido me indica cuáles textos son los que le interesa leer en especial. A su vez, el Lic. Rascón, en el acuerdo semanal con su jefe, el director general del banco, le presenta ambos documentos para su consideración.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Anteriormente hicimos mención de que la censura está marcada al no publicar temas que atenten contra el estado de cosas. Lo revolucionario, lo que no sea conservador, lo erótico son temas prohibidos.

Tras esta fase de autorización preliminar, cada uno de nosotros tiene una tarea específica que debe cumplir en el plazo estipulado, porque en este medio informativo el tiempo es un factor determinante.

Uno de los coordinadores, Arturo, es el encargado de reunir el material escrito, concertar las citas para tomas fotográficas, llevar a cabo entrevistas y escribir notas. Por su parte, otro de los coordinadores, Ruth, también se ocupa de realizar entrevistas y redactar notas, así como de obtener la información necesaria de los corresponsales y colaboradores internos. Raúl, el tercero de los coordinadores, tiene la tarea de corregir la redacción de cada texto, elaborar notas y la sección de Crucicremi. Bety, asistente, brinda todo su apoyo en los aspectos de logística y administración y Juan, auxiliar, colabora llevando y recogiendo todo el material que se requiera, bien sea dentro del banco o en los despachos externos con los que se trabaja la revista. Silvia, subdirectora, vigila y dirige la edición y supervisa que todo se cumpla conforme a los lineamientos de la dirección general y de la dirección general adjunta de Recursos Humanos, de la que dependemos directamente.

Transcurridas alrededor de dos semanas y una vez reunidos los textos y las fotografías se mandan a un despacho externo de diseño gráfico. Allí Claudia es la encargada de darle forma a cada página e introducir los elementos gráficos necesarios

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

para que la revista sea agradable para la lectura. En su poderosa computadora Macintosh, ella crea los marcos de las fotografías y los mueve junto con el texto de un lado a otro en la página, hasta que todos los elementos se encuentran en perfecta armonía, tal y como aparecen en la revista impresa. También adapta dibujos o ilustraciones y crea las gráficas u organigramas que se requieran.

Hay una fase intermedia para la redacción ya que en este momento, se somete a la acuciosa lectura de todos los miembros de la redacción para leer con lupa los textos y revisar una vez más la sintaxis y detectar errores mecanográficos, de igual se somete a consideración el diseño y se solicitan modificaciones, como por ejemplo crecer una foto o incluir otra. Todas estas correcciones se señalan en las impresiones láser con tinta roja y finalmente entre Raúl y yo determinamos las correcciones procedentes.

Cuando la revista ya está totalmente diseñada se envía a una empresa en donde se capturan digitalmente las fotografías (scanner) y Rodrigo es el encargado de colocarlas en cada página, a través de la computadora en un paquete de diseño editorial. En ese lugar, otro Arturo es el responsable de diseñar la portada y contraportada y de darles también por medio de la computadora efectos espectaculares a las fotografías empleadas, así como de vigilar que técnicamente el diseño esté perfectamente programado para que en los negativos se marquen correctamente los porcentos de las pantallas, los desvanecidos, los duotonos de las ilustraciones y los medios tonos de las fotografías. Siempre al menos dos colaboradores y yo nos damos cita en este despacho para verificar que en negativos aparezca lo deseado. Aquí hacen una impresión de

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi."
Principal medio de comunicación interna**

alta resolución que se presenta de nuevo al Lic. Rascón, el director de Recursos Humanos y mi jefe, para que de su autorización final, antes de imprimir. En esta fase una vez más es posible que debamos hacer cambios de fotos o texto.

Con los negativos en la mano, dirigimos nuestros pasos a la imprenta donde se producen cada mes 4 mil ejemplares. Todavía aquí nuevamente, vigilamos el proceso para supervisar que una foto no nos vaya a dar una sorpresa desagradable en cuanto a la gama de grises, o con el color de las tintas o el registro de las letras.

La revista ya terminada llega a Reforma 93, edificio corporativo en la ciudad de México, al piso 10 y desde allí es empaquetada por Juan y enviada a todas las sucursales y oficinas corporativas de cada plaza donde Banca Cremi tiene presencia.

Mes con mes el proceso se repite y siempre es una oportunidad para dar a conocer los principales aspectos de la vida y la cultura institucionales. En cada nueva edición se conjugan los esfuerzos de muchas personas para hacer que Banca Cremi sea una empresa más integrada y mejor informada, porque Nuevos Rumbos de Cremi es un medio donde tienen cabida las voces y las imágenes de todos los integrantes de la organización.

3. 5. *Análisis estructural de su contenido temático*

Para esta memoria del desempeño profesional, analizar estructuralmente el contenido temático de la revista es uno de sus puntos más importantes, ya que desde el planteamiento de la hipótesis, hemos afirmado que un programa de comunicación no se establece y logra sus propósitos con tan sólo la edición de una revista interna, pero que al constituir este medio el elemento más importante de los que lo forman, es importante estudiar cómo a través de textos y fotografías aquí incluidos, logramos dar validez a los objetivos de la subdirección de Comunicación Interna de Banca Cremi.

Para ello en este apartado, revisaremos los siguientes puntos: Primero, en la **descripción temática**, especificaremos los distintos tipos de mensajes que se publican en la revista. Después, haremos una **descripción de la imagen de la revista**, mostrando en cada una de las partes que la integran —forros e interiores—, cuáles son los elementos gráficos que se incluyen, así como quienes aparecen en las imágenes. Por último, se incluye un **esquema de sus contenidos**, en el que cada ejemplar es descompuesto en páginas y aquí se señalan: sección, tema, quienes aparecen en las fotografías y colaboradores. En el caso de la portada, contraportada y forros interiores, se describen las fotos y se incluyen los textos y logotipos publicados. Al término de este punto, se citarán las conclusiones de esta presentación.

Todo lo anterior con la intención de presentar un análisis lo más completo posible de los contenidos de la revista y así mostrar cómo se ha logrado ser congruente con el plan integral

***3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna***

de actividades del área, en el conjunto de los 15 números editados de Nuevos Rumbos de Cremi.

Antes de abordar propiamente el tema, quisiera subrayar que el análisis de la revista interna, es un análisis de contenido que esencialmente está limitado a sus temáticas, a mostrar cuáles son sus características principales y los elementos que la forman. Por la delimitación del tema de esta memoria no se incluirá un análisis de los mensajes; segundo análisis que nos puede servir como tema de investigación para otro estudio.

3. 5. 1. Descripción temática

Como ya hemos mencionado, la revista comprende diversas secciones para divulgar la información que se genera en Banca Cremi o en relación a ésta, como pueden ser aquellas donde se exalta la cultura organizacional. También se incluyen secciones de corte motivacional, cultura, salud y de interés general así como algunas más de entretenimiento.

Conforme a las categorías que establece el autor Horacio Andrade ²⁴, en cuanto a los temas que se han abordado a lo largo de 15 números, los podemos enlistar y agrupar de esta manera:

Temas directivos

Tienen que ver con el hecho de proporcionar guía o dirección. Aquí, incluimos los temas que abordan la cultura organizacional.

²⁴ Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, op. cit., p.p. 120

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

- Mensaje del director general.
- Planes estratégicos, 95 y 96.
- Entrevistas con altos funcionarios para conocer el rumbo de la institución.
- Publicación del decálogo de productividad.
- Presentación de la misión de Banca Cremi y de un breve texto que destaca la importancia del objetivo institucional.
- Historia de Banca Cremi, presentación de la sucursal más antigua, la conmemoración por los 90 años de la institución.
- Textos donde se habla acerca de la imagen institucional y el correcto uso del logotipo.
- Narraciones referentes a los símbolos de la mexicanidad, así como las fiestas tradicionales.
- Descripción de cómo era la actividad bancaria en la antigüedad.
- Información referente al cambio de horario por la temporada de verano.

Temas informativos

Relacionados con la difusión oportuna y precisa de información que se refiere a la vida institucional, en cuanto a lanzamiento de nuevos productos o servicios, áreas de nueva creación, por citar algunos. Son los temas noticiosos.

- Presentaciones de la Banca Comercial ante el comité de dirección.
- Notas informativas referentes a productos bancarios, establecidos por el gobierno federal tal como las UDI's, ADE, el programa de alianza para la vivienda, entre otras.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

- Relatos de las reuniones de trabajo entre las áreas corporativas y la red bancaria, a fin de unificar estrategias y políticas entre quienes los diseñan en las áreas administrativas y quienes lo operan en las plazas del interior.
- Acciones efectuadas por el banco inherentes a su giro de actividades.
- Reportajes especiales que tienen por propósito presentar a los compañeros de la direcciones regionales, se dan a conocer como equipos de trabajo, con sus supervisores. Aquí se incluyen entrevistas a los principales responsables de cada región, así como a los compañeros más representativos en el lugar, bien sea por su larga trayectoria en la institución o por una labor destacada. En estos reportajes se incluyen notas referentes a los atractivos turísticos de los sitios mencionados, la historia de las entidades, algunos personajes oriundos de estos lugares y distinguidos por su actividad cultural, así como el entorno económico en el que se encuentran.
- Crónicas de las reuniones entre el director general y el líder sindical.
- Publicación por entregas, de un glosario de términos económicos.
- Presentación de las nuevas estructuras organizacionales de aquellas áreas que se modifican.
- Previsiones para evitar fraudes en la institución.
- Publicación de las campañas de captación de recursos.
- Inauguraciones y reaperturas de sucursales.
- Publicación de los diversos beneficios adicionales que pueden disfrutar los empleados, tales como: la prestación del servicio médico, establecimiento de bazares con compras a plazo, mas otros.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

- Entrevistas con el director de Administración de Personal, donde explica la aplicación de un impuesto que se aplica a los empleados por concepto de ingresos por servicios.
- Reseña de las visitas del director general a las direcciones regionales, efectuadas por diversos motivos.
- Inicio de operaciones de algún área de nueva creación o bien de un nuevo esquema de trabajo.
- Presencia de Banca Cremi en ferias y convenciones.
- Publicación de los congresos del sindicato.

Temas participativos

Dirigidos a fomentar el compromiso e involucrar al personal en el trabajo en equipo y la toma de decisiones relacionadas con la calidad en el servicio.

- Artículos motivacionales referentes a la atención a la clientela, cultura de servicio, productividad, etcétera
- Programas de capacitación.
- Publicación mensual de un crucigrama, en el que se entremezclan algunos términos propios de la cultura en Banca Cremi. Se premia y publica nombre y foto de los ganadores (uno de la ciudad de México y otro del interior del país) y los nombres de quienes enviaron respuestas correctas.
- Información relativa a las características de los productos y servicios que ofrece Banca Cremi.
- Consejos para dar un mejor uso a los equipos de microcomputo asignados al personal.
- Publicación de las acciones a realizar en caso de siniestro.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

- Programa de primeros auxilios.
- Presentación del programa permanente de optimización de recursos y reducción de gastos. En conjunto con otros medios internos, mantenimiento de la campaña, hasta publicar a los ganadores y unas entrevistas que a éstos se les hicieron.
- Reflexiones de los empleados en los que se destacan los valores que conservadoramente deben regir en el ámbito familiar, de superación personal y de actitud positiva.
- Recomendaciones para administrar mejor los recursos personales.
- Actividades de apoyo filantrópico a otras instituciones por parte de Banca Cremi.
- Temas ecológicos.

Dentro de este rubro se encuentran las frases motivacionales que se han publicado, las que se acompañan por fotografías de compañeros en actitud de trabajo; además, se acostumbra incluir el logotipo con el lema "Experiencia bancaria a su servicio". De igual manera, en segunda y tercera de forros, donde aparecen equipos de trabajo, se publican frases con el mismo efecto.

Estas han sido las frases:

- *Con nuestra actitud de servicio, seamos protagonistas del cambio.*
- *Una buena disposición siempre será apreciada por nuestros clientes.*
- *Con una actitud abierta y positiva lograremos una mejor comunicación con nuestros clientes.*
- *Una sonrisa siempre será el mejor punto de partida.*

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

- *Todos somos los promotores del cambio.*
- *Celebramos 90 años. A una institución con un gran pasado le espera un gran futuro.*
- *Ímpetu y optimismo, la actitud de Banca Cremi para 1996.*
- *Dando lo mejor de nosotros, hacemos de ésta una gran empresa.*
- *En Banca Cremi trabajamos con gran ánimo y espíritu.*
- *Trabajamos con plena conciencia de lo que significa la palabra servicio.*
- *El trabajo en equipo es el punto de distinción de Banca Cremi.*

Temas de apoyo

Enfocados a dar voz al personal, a través de testimoniales y entrevistas o bien donde los protagonistas son los empleados.

- Reconocimiento a los capacitadores internos, al personal de larga trayectoria.
- Perfil del recurso humano en Banca Cremi.
- Artículos que abordan la salud física y mental de los individuos.
- Reseñas de la participación de Banca Cremi en los juegos bancarios.
- Participación de los compañeros en actividades culturales dentro del marco de los juegos bancarios o en otros foros.
- Narraciones de los festejos del Día del niño, Día de las madres, con motivo del fin de año, entre otros.
- Recomendaciones para diversos espectáculos a los que los empleados puedan asistir acompañados de sus familias.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

- Publicación de las cartas de los lectores.
- Publicación de las observaciones efectuadas por los lectores en cuanto a errores, omisiones o imprecisiones en los artículos publicados. También se da a conocer la respuesta de la redacción como nota aclaratoria.
- Relato de programas de actividades destinados a los hijos de los empleados.
- Actividades de la asociación de jubilados.
- Reseña de las actividades deportivas en las que participan los empleados de la institución.
- Reseña de las actividades informales realizadas por el personal.
- Narración de las fiestas de fin de año.
- Publicación de los resultados de una rifa entre los empleados celebrada por parte del sindicato.

- Reseña de la ceremonia de premiación a los niños participantes en un concurso de dibujo infantil que convocó la revista.

3. 5. 2. Temas por sección

Las secciones de *Nuevos Rumbos de Cremi* son:

Nuestro rumbo

Es el editorial de la revista donde el director general emite un mensaje a los colaboradores de Banca Cremi.

Rumbo institucional

Artículos, reportajes y entrevistas a funcionarios acerca de las actividades bancarias, económicas o financieras; asimismo,

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

aquí se publican decisiones, nuevas estrategias o acciones emprendidas, productos o servicios de reciente creación, entre otros temas, en las que el protagonista es Banca Cremi.

Presencia de Cremi

Números, frases, hechos, datos y acontecimientos referentes a la presencia de Banca Cremi en las diferentes plazas donde la organización tiene oficinas y que resulten de interés para los empleados.

La banca nacional

Información financiera y económica relacionada con la banca en general.

Reportaje especial

Páginas dedicadas a presentar un reportaje de alguna de las direcciones de área, bien sea alguna de las regionales o de las generales adjuntas —que corresponden al segundo nivel de la organización y se ubican dentro del corporativo— y las áreas que estructuralmente dependen de éstas.

En el caso de las direcciones regionales, la sección contiene entrevistas a los principales funcionarios y al personal de más larga trayectoria en la plaza o al más representativo, se anexa el organigrama básico del área y fotografías de grupos para presentar a los compañeros de la región al resto de los lectores. El reportaje incluye notas referentes a la historia y lugares de interés turístico de las entidades donde Banca Cremi tiene presencia, así como algún artista de renombre, oriundo del lugar que nos ocupa.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

Cuando se trata de una dirección general adjunta, que en conjunto forman lo que se conoce como corporativo, el reportaje no presenta imágenes ni gráficas de alguna entidad, ya que todas estas direcciones se ubican en la ciudad de México; pero a cambio se enfatiza la presencia de los compañeros que forman las distintas áreas de cada macrodirección, al publicar sus fotografías.

Rumbos en el país

Colaboraciones de los empleados de las plazas del interior donde se relatan las actividades allí efectuadas.

Excelencia en el servicio

A través de esta sección se informa sobre las actividades de capacitación que se realizan en Banca Cremi.

Reflexiones

En esta sección se incluyen temas motivacionales y que alienten la superación, dirigidos a todos los colaboradores.

Letras de inter-cambio

Breves ensayos de los lectores en los que manifiestan su posición acerca de algunos temas de interés general.

Remembranzas

Dicen que recordar es vivir y en esta sección está permitido. Narraciones, anécdotas y datos interesantes, por supuesto relacionados con la historia de la institución.

Nuestros compañeros

El objetivo primordial de esta sección es favorecer que los lectores se conozcan entre sí y por ello en este espacio se presentan entrevistas a diversos compañeros ubicados en las

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

distintas plazas y áreas, quienes por su larga trayectoria o por la naturaleza de sus funciones ofrecen comentarios de interés acerca de su experiencia en la organización.

Otro de los propósitos de esta sección es presentar a los colaboradores que poseen destreza en alguna actividad, ya sea en el trabajo diario o en su vida personal. Es el lado humano de la revista.

Citius, altius, fortius

El desarrollo integral de los empleados es también preocupación de Banca Cremi y el deporte es parte importante. Aquí se narran las actividades deportivas y se presentan a quienes las realizan.

Caja de caudales

Espacio que relata las actividades informales en las que participa el personal de la institución.

Sucesos

Relata acontecimientos de índole social que involucran a los empleados del banco e incluso a sus familias.

Nuestras tradiciones

Es un intento por subrayar nuestra mexicanidad, presentando conforme a las actividades cívicas que nos marca el calendario las conmemoraciones de fechas solemnes o aquellas que nos remiten a manifestaciones populares.

Cabe mencionar que es propósito de esta revista enfatizar nuestras costumbres, manifestado desde el correcto uso de

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

nuestro lenguaje al evitar el empleo de términos en lenguas extranjeras, así como la exaltación de nuestra cultura.

Sendero infantil

Sección destinada a los hijos de los empleados para facilitar la integración de las familias a la organización.

Para ver y oír

Sección de divertimento, donde se hacen recomendaciones de espectáculos de calidad y a los que se pueda asistir con la familia.

Cartas sobre la mesa

Espacio para que los lectores libremente expresen sus opiniones y sugerencias respecto a la revista. La redacción da respuesta a estas cartas.

Caña de gazapos

A pesar de que la edición de la revista se efectúa con sumo cuidado no faltan los pequeños errores, a los que la redacción ha nombrado "gazapos", por establecer un juego en el cual éstos son pequeños duendes que hacen travesuras en la imprenta y crean las equivocaciones, en alguna palabra, cifra, o pie de foto, etcétera.

El personal escribe a la revista para señalar los errores.

Crucicremi

Es un crucigrama en el que se entreveran algunas definiciones referentes a la actividad bancaria o características de la institución. Siempre entre el cuerpo del crucigrama aparece el nombre de la institución. Se premia la primera respuesta correcta llegada tanto de la ciudad de México como de alguna

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi."
Principal medio de comunicación interna**

otra del interior del país, en la revista se les da su crédito de ganadores y se publica su foto. Se presenta la lista de los compañeros que contestaron correctamente el crucigrama, aunque sus respuestas no hayan llegado en primer lugar.

3. 5. 3. Descripción de la imagen de la revista

Aquí es pertinente apuntar que nuestra función es diseñar y establecer programas de comunicación y que necesariamente debemos establecer contacto con otros especialistas, como en este caso específico, con diseñadores gráficos, quienes se ocupan del manejo de la imagen de nuestra revista.

Desde la fase de planeación de este medio, se convocó a un concurso de diseño para elegir entre varias propuestas la mejor, aquella que lograra proyectar la imagen más acorde con la institución. Para el ejemplar número 1, se eligió una opción que confería formalidad; sin embargo tras esta experiencia, se hicieron algunos ajustes al diseño, se decidió jugar más con el color, ya que por presupuesto en interiores sólo podemos manejar dos tintas, entonces se le añadieron pantallas y desvanecidos, de manera de hacer a la revista más atractiva visualmente.

Conforme a la imagen actual que presenta nuestra revista, debemos pensar que si a cada página en blanco le corresponde un 100% del espacio total, ya diseñada la proporción es 40% para texto, otro 40% para fotografías e ilustraciones y un 20% más para espacio en blanco. Con lo cual según los especialistas se logra una armonía entre estos

4. Reflexiones

elementos que resulta agradable a la vista, permite una lectura descansada e incide en el nivel de recordación de los lectores.

Portadas

En cuanto a las portadas, ha habido diferentes etapas: En la primera éstas presentaron los edificios principales de Banca Cremi en las ciudades en donde están ubicadas las direcciones regionales correspondientes. Así, en el número 1, se presentó el edificio principal en la ciudad de México; en el número 2 fue Cremicentro, en Guadalajara; en el número 3 la Macroplaza en Monterrey; en el número 4 el centro Financiero Plaza Castro, en Tijuana; en el número 5, por errores en el material fotográfico hubo necesidad de ilustrar la portada con una toma de la ciudad de Hermosillo; en el número 6 aparece el edificio principal en León, Guanajuato; en el número 7 aparece la sucursal Esmeralda en Puebla; en el número 8 aparece la sucursal Insurgentes en la ciudad de México. Hasta aquí, la razón de las portadas obedece a que en los interiores se presenta un reportaje especial de cada dirección regional.

A partir del número 9, lo que correspondería a una segunda etapa, en el reportaje especial se presentaron las áreas corporativas, de allí que cómo éstas se encuentra ubicadas en la ciudad de México, el noveno y el décimo ejemplares presentan oficinas en esta ciudad.

Después encontramos una tercera etapa, con tema indefinido, ya que el número 11, presenta en su portada el dibujo efectuado por el hijo de una colaboradora en Querétaro, que resultó ganador en el concurso de Pintura Infantil, convocado por la revista. El número 12, que fue el ejemplar de aniversario, ilustra la imagen de un deportista de Banca Cremi

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

que ha obtenido numerosas medallas en Atletismo. Le acompaña la frase "Fuerza y espíritu, la esencia del equipo Cremi", en una clara alusión a los juegos olímpicos que en ese momento estaban por iniciar. El ejemplar número 13 se ilustra en portada con una pintura de Vicente Gandía, intitulada "Mantel blanco", óleo sobre tela, 100 x 120 cm., y que forma parte del patrimonio cultural de Banca Cremi. El ejemplar número 13 fue ilustrado con una pintura de Vicente Gandía que forma parte del patrimonio cultural de Banca Cremi. El ejemplar con el que concluimos el presente trabajo es el número 14, éste en su portada mostró un detalle del edificio "La Nacional" y se hace referencia a su historia y sus creadores; inmueble que fue el primer rascacielos en nuestro país, ubicado en el centro histórico de la ciudad de México. En la planta baja se encuentra la sucursal Bellas Artes de Banca Cremi

Contraportadas

En las contraportadas de los ejemplares del número 1 al 10, las imágenes que se han presentado corresponden a los empleados de diversas plazas del país. Además de publicar el nombre y el puesto de estos colaboradores, se han acompañado con una frase que motive a la correcta actitud de servicio. Cabe agregar que en las contraportadas se acostumbra incluir el logotipo que incluye el lema "*Experiencia bancaria a su servicio*".

Estas han sido las frases:

- *Con nuestra actitud de servicio, seamos protagonistas del cambio.*
- *Una buena disposición siempre será apreciada por nuestros clientes.*

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

- *Con una actitud abierta y positiva lograremos una mejor comunicación con nuestros clientes.*
- *Una sonrisa siempre será el mejor punto de partida.*
- *Todos somos los promotores del cambio.*
- *Celebramos 90 años. A una institución con un gran pasado le espera un gran futuro.*
- *Ímpetu y optimismo, la actitud de Banca Cremi para 1996.*
- *Dando lo mejor de nosotros, hacemos de ésta una gran empresa.*
- *En Banca Cremi trabajamos con gran ánimo y espíritu.*

En el ejemplar número 11, publicamos los trabajos de los niños ganadores en el concurso de Dibujo Infantil. En el ejemplar 12, publicamos el logotipo institucional. En el ejemplar número 13, aparecen fotografías de compañeros practicando deporte en los juegos interbancarios, son un futbolista de Guadalajara, una corredora de Puebla y un tenista de Guadalajara. La frase que acompañó a esta imagen deportiva fue *"El espíritu de triunfo es el móvil del equipo Cremi"*.

Segundas y terceras de forros

En los forros interiores de la revista, se publican fotografías de los equipos de trabajo que integran la dirección a la que el reportaje especial del ejemplar esté dedicado. Estas fotos son acompañadas por los nombres de cada una de las personas que aparecen en ellas, más alguna frase referente a una actitud positiva de servicio.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

Páginas interiores

En cada edición, las páginas interiores son desarrolladas por un equipo de diseño gráfico, el que se ha ocupado del cuidado de la imagen y de establecer una adecuada proporción entre texto, imágenes y espacios en blanco, para otorgar equilibrio a todos los elementos

Fotografías

Del total del espacio disponible en la revista, como ya hemos mencionado, un 40% se destina a las imágenes. Regularmente, los textos se ilustran con fotografías de los propios empleados del banco y conviene aclarar que no son los directivos sino el común de los colaboradores quienes con mayor frecuencia aparecen en las fotos. También se acostumbra para romper el anonimato, en los pies de foto, citar los nombres de las personas que aparecen.

Por privilegiarse las fotos del personal, los artículos son acompañados por viñetas en menor medida. Esta solución se da cuando se desea aligerar el tema; sobre todo es un recurso empleado para los temas motivacionales, a fin de darles un tono amigable y atraer la atención de los lectores. Algunos artículos, si el tema lo requiere se ilustran con gráficas. De manera que se le da igual peso a la información que a la imagen.

Protagonistas

En las notas de carácter eminentemente informativo, quienes aparecen en las fotografías son los directores. Sin embargo, la mezcla de temas y el tratamiento que se da a

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

éstos, nos permite que la imagen de los empleados de igual manera aparezca en cada ejemplar de la revista.

Por citar un caso, si estamos hablando de la inauguración de una sucursal, así como se publica la foto del director general y los funcionarios que lo acompañan al momento del corte del listón, de igual manera en el mismo artículo, publicamos la foto del equipo de trabajo que labora en dicha oficina. Siempre buscamos la equidad y damos espacio a todos los colaboradores.

3. 5. 4. Esquema de los contenidos

A continuación presentaremos de manera esquematizada los contenidos de cada uno de los ejemplares, empezando por los forros: las portadas y contraportadas, así como las terceras y cuartas de forros, con los textos que las acompañan, qué imágenes son las que se presentan, de dónde y de quien son.

En cuanto a los interiores, de igual manera, se indicará cuáles son las secciones, los títulos de los artículos, las temáticas de cada uno de éstos, breve descripción de las fotografías y quienes son los protagonistas principales.

Estos esquemas están presentados por ejemplar y de cada uno éstos, se muestra el contenido de cada página.

En los puntos precedentes de este capítulo 3, se han presentado las líneas generales de la revista, analizándose sus contenidos. A continuación con dichos esquemas, pretendemos dar información adicional de tal modo que se conozca la revista **Nuevos Rumbos de Cremi**, con mayor detalle.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

**Ejemplar No. 1
Junio-julio 1995**

Portada	Contraportada	2a. de forros
Textos: ♥ <i>Cómo somos ahora.</i> ♥ <i>En marcha el Plan Estratégico 1995.</i> ♥ <i>Perspectivas de Desarrollo.</i> ♥ <i>Éxitosa participación en los Juegos Bancarios.</i> Fotografía: Edificio principal Ciudad de México	Temática: <i>Con nuestra actitud de servicio, seamos protagonistas del cambio</i> Fotografía: Empleada de sucursal Pie de foto: Nombre de la empleada.	Temática: <i>Iniciamos una nueva etapa.</i> <i>Todos somos Cremi.</i> Fotografía: Compañeros de la subdirección de Procedimientos e Implantación. Nombres de los empleados.
3a. de forros	Página 1	Páginas 2-3
Crucigrama	Sección: Nuestro rumbo Temática: Mensaje del director general Fotografía: Director general	Sección: Contenido Logotipo institucional Temática: Directorio de la revista Pie de imprenta Colaboradores Contenido Fotografías: Diversas fotos repetidas del interior para ilustrar el contenido.
Páginas 4-5	Páginas 6-7	Páginas 8-9
Sección: Rumbo institucional Título: <i>En marcha el Plan Estratégico 1995</i> Temática: Presentación del plan estratégico con el propósito de exhortar a los empleados a incorporarse a las propuestas de trabajo. Emisor: Nivel directivo Fotografías: Imágenes de sucursales.	Sección: Rumbo institucional Título: <i>Radiografía de la red bancaria</i> Temática: Presentaciones de la Banca Comercial ante la dirección general. Emisor: Responsables de las direcciones regionales. Fotografía: El director general y el director de la red de sucursales y otros funcionarios no reconocibles.	Sección: Excelencia en el servicio Título: <i>Crema la vanguardia en el desarrollo de sus ejecutivos.</i> Temática: Curso de finanzas dirigido al personal de las áreas de Mesa de Dinero y Tesorería. Emisor: Área de capacitación Fotografías: Participantes. Foto de grupo del área.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 10	Página 11	Páginas 12-13
<p>Sección: Excelencia en el servicio</p> <p>Título: Capacitar para ser mejores</p> <p>Temática: Presentación del programa anual de actividades de Capacitación.</p> <p>Emisor: Subdirector de capacitación</p> <p>Fotografías: Tomas de cursos.</p>	<p>Sección: Excelencia en el servicio</p> <p>Título: ¿Quién es el jefe?</p> <p>Temática: Artículo motivacional en el que se trata de subrayar la importancia del cliente.</p> <p>Emisor: La redacción.</p> <p>Fotografía: Un empleado atendiendo a un cliente.</p> <p>Imágenes de la ceremonia.</p>	<p>Sección: Excelencia en el servicio</p> <p>Título: Honor y reconocimiento a los capacitadores internos</p> <p>Temática: Crónica de una ceremonia de premiación a capacitadores internos. Se incluyen testimonios de los capacitadores y frases del discurso del director general. También se publica la frase de los reconocimientos que se obsequiaron.</p> <p>Fotografías: Momentos de la ceremonia.</p>
Páginas 14-15	Página 16	Páginas 17-20
<p>Sección: La banca nacional</p> <p>Título: Una alternativa contra la inflación</p> <p>Temática: Nota informativa que explica que son los UDI's.</p> <p>Gráficos: Un recuadro con sus principales características. Una tabla de amortizaciones. Una gráfica que muestra el pago total real</p> <p>Emisor: Director responsable del producto.</p>	<p>Sección: Presencia de Cremi</p> <p>Título: Recuento</p> <p>Temática: Presentación en números del perfil del recurso humano.</p> <p>Fotografías: Diversas tomas del personal realizando su trabajo.</p>	<p>Sección: Suplemento</p> <p>Título: Cómo somos ahora.</p> <p>Temática: Presentación de la estructura orgánica de Banca Cremi, y el objetivo general del área.</p> <p>Fotografías: Fotografía del titular de cada una de las direcciones de segundo nivel.</p> <p>Gráficos: Organigrama básico</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 21	Páginas 22-23	Páginas 24-25
Sección: Reflexiones Título: Quiérete a tí mismo Temática: Recomendaciones para lograr una vida más sana y equilibrada.	Sección: Remembranzas Título: Nuestra más antigua raíz: la sucursal Cananea Temática: Descripción de la arquitectura del edificio donde se encuentra la sucursal más antigua de Banca Cremi. Se agregan algunos comentarios de la gerente de esta sucursal. Fotografías: Diversas tomas exteriores e interiores del edificio ubicado en esta ciudad del norte de Sonora.	Sección: Nuestros compañeros Título: Perspectivas de desarrollo Temática: Conversación con dos de los funcionarios de más alto nivel en la institución, quienes hablaron de las posibilidades de desarrollo y estrategias para recuperar un lugar en el mercado. Fotografías: Tomas de los entrevistados.
Páginas 26-27	Página 28-29	Páginas 30-31
Sección: Citius, altius, fortius Título: Exitosa participación en los Juegos Bancarios Temática: Reseña de los logros obtenidos en los Juegos Bancarios. Fotografías: Tomas de los competidores. Gráfico: Cuadro de medallas.	Sección: Caja de caudales Título: El arte en Cremi. Temática: Reseña de la participación de los compañeros en las actividades culturales en los Juegos Bancarios. Publicación de la poesía participante. Colaborador: Subdirección. Capacitación Integral Fotografías: De la exposición y de las obras participantes.	Sección: Caja de caudales Título: El Gordo, un extraño personaje. Temática: Reseña de la obra presentada por el grupo de teatro de Banca Cremi. Fotografías: Escenas de la obra.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 32-33	Página 34	Página 35
Sección: Sucesos Título: Alegría para chicas y grandes. Temática: Reseña de los festejos por el Día del Niño. Ilustraciones: Motivos de feria.	Sección: Sucesos Título: Un día muy especial. Temática: Relato de la entrega de obsequios a las madres empleadas. Fotografías: Diversas tomas con las mamás.	Sección: Para ver y oír Título: Llegó la hora de ver películas mexicanas. Temática: Comentarios acerca del cine mexicano. Fotografías: Actrices mexicanas.

Página 36

Sección:
Cartas sobre la mesa
Título:
Nuestros lectores opinan
Temática:
 Acuse de recibo de cartas de los lectores. Invitación a participar con colaboraciones u opiniones en la revista.
Ilustraciones:
 Reproducción de las cartas más interesantes.

**Ejemplar No. 2
Agosto 1995**

Portada	Contraportada	2a. de forros
Textos: ▼Región Occidente, enclave estratégico para Banca Cremi. ▼Exitosa liquidación de Eurobonos. ▼Las grandes perspectivas de la nueva época Cremi. Fotografía: Cremicentro, Guadalajara, Jal.	Temática: Una buena disposición siempre será apreciada por nuestros clientes. Fotografía: Empleadas de la región Occidente, una de ellas es gerente y la otra ejecutiva de cuenta en sucursal, ambas en Guadalajara. Pies de foto: Nombres de las empleadas	Sección: Contenido Logotipo institucional Temática: Directorio de la revista Pie de imprenta Colaboradores Contenido del número

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

3a. de forros	Página 1	Página 2
<p>Sección: <i>Crucigrama</i></p> <p>Temática: Nombres de los ganadores del Crucicremi 1. Lista de compañeros que contestaron correctamente el anterior.</p> <p>Fotografía: Empleados ganadores del Crucicremi 1.</p> <p>Pies de foto: Nombres de los empleados.</p>	<p>Sección: <i>Nuestro rumbo</i></p> <p>Temática: Mensaje del director general</p> <p>Fotografía: Director general</p>	<p>Temática: <i>El trabajo en equipo es el signo de la fortaleza de Cremi.</i></p> <p>Nombres y puestos de los colaboradores de la subdirección de Recursos Humanos y Organización de la región Occidente.</p> <p>Pie de foto: A todos los lectores de Nuevos Rumbos de Cremi les enviamos un cordial saludo.</p>
Página 3	Páginas 4-5	Páginas 6-7
<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i></p> <p>Título: <i>Red bancaria y áreas corporativas, un binomio indisoluble</i></p> <p>Temática: Reuniones de trabajo entre los responsables de las áreas bancarias y las corporativas para redefinir estrategias.</p> <p>Fotografía: Foto de grupo de los directores de la Banca Comercial.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i></p> <p>Título: <i>Exitosa liquidación de los Eurobonos de Banca Cremi</i></p> <p>Temática: Con recursos propios del banco, se logró efectuar el pago oportuno de bonos emitidos.</p> <p>Fotografía: Tomas de la división internacional.</p>	<p>Sección: <i>Excelencia en el servicio</i></p> <p>Título: <i>La calidad total, todo un reto.</i></p> <p>Temática: Artículo motivacional para un mejor servicio.</p> <p>Colaborador: Subdirector de Recursos Humanos y Organización, Guadalajara, Jal.</p> <p>Fotografías: Foto del colaborador Tomas de sucursales de Guadalajara.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 8-9

Sección:
Presencia de Cremi
Título:
*De cara al mundo,
nuestra imagen
institucional.*
Temática:
Texto donde se habla
acerca de la imagen
corporativa y se
presentan las
generalidades del
logotipo.
Gráfico:
Logotipo
institucional.

Página 10

Sección:
Presencia de Cremi
Título:
*Encuentro de
integración para
agilizar procesos*
Temática:
Los áreas de Recursos
Humanos a nivel
nacional se reunieron
con el fin de unificar
las líneas de acción.
Fotografía:
Tomas de los
participantes.

Página 11

Sección:
La Banca Nacional
Título:
*Las UDI's, garantía
para los
ahorradores*
Temática:
La captación por
medio de las UDI's.
Colaborador:
Subdirector de Análisis
Estratégico
Fotografía:
Foto del colaborador

Páginas 12-13

Sección:
*Reportaje especial
Región Occidente,
enclave estratégico
para Banca Cremi.*
Título:
*Jalisco, Colima y
Nayarit, un abanico
de belleza y cultura*
Temática:
Presentación de los
atractivos turísticos de
la región.
Fotografía:
Fotos de los atractivos.
Gráfico:
Mapa donde se
localiza la región.

Página 14

Sección:
*Reportaje especial
Región Occidente,
enclave estratégico
para Banca Cremi.*
Título:
*Datos curiosos y
aspectos históricos.*
Temática:
Datos históricos de la
región.
Fotografías:
Fotos turísticas
de la región.

Página 15

Sección:
*Reportaje especial
Región Occidente,
enclave estratégico
para Banca Cremi.*
Título:
*Orosco, Montenegro
y Anguiano
Tres pintores
notables.*
Temática:
Breves biografías de
algunos de los artistas
destacados de la
región.
Fotografía:
Foto de archivo de
algunas de las obras
pictóricas citadas.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 16-17	Página 18	Páginas 19-22
<p>Sección: <i>Reportaje especial Región Occidente. enclave estratégico para Banca Cremi.</i> Título: <i>Región con gran potencial estratégico</i> Temática: Situación económica de la región. Colaborador: Gerente de Recursos Humanos en la región. Fotografías: Tomas de sucursales de la región. Foto del colaborador.</p>	<p>Sección: <i>Reportaje especial</i> Título: <i>En plena lucha por lograr el lugar que merecemos.</i> Temática: Entrevista con el director regional. Fotografía: Foto del director regional.</p>	<p>Sección: <i>Cilius, altius, fortius</i> Título: <i>Triunfos y medallas a granel</i> Temática: Reseña de las actividades deportivas realizadas en el marco de los juegos bancarios Colaborador: subdirectora responsable de las actividades Fotografías: Colaboradora, equipos participantes e individuales con nombres.</p>
Página 23	Páginas 24-25	Página 25
<p>Sección: <i>Nuestros compañeros</i> Título: <i>Las grandes perspectivas de la nueva época Cremi.</i> Temática: Conversación con uno de los funcionarios de más alto nivel en la institución, quien habló de la nueva época de la institución. Fotografía: Toma del entrevistado Pie de foto: Nombre y puesto.</p>	<p>Sección: <i>Salud</i> Título: <i>Cuida tu alimentación y aleja la obesidad.</i> Temática: Recomendaciones para la alimentación y la práctica de ejercicio.</p>	<p>Sección: <i>Salud</i> Título: <i>Al cuidado de nuestra salud.</i> Temática: Marco legal para la prestación del servicio médico a los empleados. Cómo se da esta atención en Banca Cremi. Colaborador: Subdirector de Servicio Médico Fotografías: Empleados en el comedor del banco.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 26-27	Página 28	Página 28
Sección: <i>Para ver y oír</i> Título: <i>Ecos y resonancias de los arieles. Cine para los pequeños. Muestra de Auguste Rodin y Francisco Goya.</i> Temática: Recomendaciones para asistir a diversos espectáculos de corte familiar. Fotografías: Ilustraciones de los espectáculos recomendados.	Sección: <i>Cartas sobre la mesa</i> Título: <i>Nuestros lectores opinan.</i> Temática: Publicación de las cartas enviadas a la redacción.	Sección: <i>Caza de gazapos</i> Título: <i>Números tracioneros. Y siguen los números.</i> Temática: Publicación de las observaciones de los lectores en cuanto a errores o imprecisiones en los artículos publicados; también se publica la respuesta de la redacción con la nota aclaratoria. Ilustración: Duende Gazapín.

Encarte

Cara 1
Logotipo de la revista
Cara 2
Suplemento mensaje del director general.
Cara 3
Buzón Cremi (gráfico)
Cara 4
Logotipo institucional

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

**Ejemplar No. 3
Septiembre 1995**

Portada	Contraportada	2a. de forros
Textos: ▼ <i>Región Noreste, cúmulo de oportunidades para Banca Cremi.</i> ▼ <i>Importante acercamiento de directivos y sindicato.</i> ▼ <i>Los primeros egresados del diplomado en Administración.</i> Fotografía: Centro Financiero Monterrey, N.L.	Temática: <i>Con una actitud abierta y positiva lograremos una mejor comunicación con nuestros clientes.</i> Fotografías: Empleados de la región Noreste, uno de ellos es de sucursal y el otro es subdirector de Nombres de los empleados.	Temática: <i>El trabajo en equipo es una de las bases de la experiencia de Banca Cremi.</i> Fotografías: Fotos de grupo de empleados de sucursal en la ciudad de Tampico. Pies de foto: Nombres de los empleados.
3a. de forros	Página 1	Página 2
Temática: Colaboración de un subdirector de Capacitación, intitulado "Orgullo de pertenencia". Fotografías: Empleadas de sucursal en Tampico y Reynosa, Tamaulipas. Pies de foto: Nombres de las empleadas.	Sección: <i>Nuestro rumbo</i> Temática: Mensaje del director general Fotografía: Director general	Sección: Contenido Logotipo institucional Temática: Directorio de la revista Pie de imprenta Colaboradores Contenido del número

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 3	Página 4	Página 5
Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>En apoyo a deudores.</i> ADE, soluciones para salir adelante Temática: Breve presentación del programa. Gráficos: Logolipos de las instancias gubernamentales participantes en el programa.	Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>Fortalecimiento de nuestros lazos de unión.</i> Temática: Reunión entre el director general y el líder sindical. Fotografías: Tomas del director general y el líder sindical. Foto de grupo con los miembros del Comité Nacional.	Sección: <i>Excelencia en el servicio</i> Título: <i>Los primeros egresados del diplomado en Administración.</i> Temática: Narración de una entrega de diplomas. Colaborador: Subdirectora de Capacitación (responsable del proyecto) Fotografías: Algunos participantes. Foto del colaborador.
Páginas 6-7	Páginas 8-9	Páginas 10-11
Sección: <i>Excelencia en el servicio</i> Título: <i>Liderazgo en época de crisis</i> Temática: Cursos para insistir en la cultura de servicio. Colaborador: Coordinador de Capacitación (responsable del proyecto) Fotografías: Tomas de algunas de las dinámicas. Foto del colaborador.	Sección: <i>Presencia de Cremi</i> Título: <i>La plática de inducción, una charla entre amigos.</i> Temática: Narración de un curso de inducción. Colaborador: coordinador de Comunicación Fotografías: Foto de grupo de los participantes. Foto del colaborador.	Sección: <i>Caja de caudales</i> Título: <i>Diversión y entretenimiento en los cursos de verano</i> Temática: Reportaje de los cursos de verano. Entrevistas a algunos de los niños participantes. Colaborador: subdirectora de Desarrollo Ejecutivo (responsable del proyecto) Fotografías: Foto de grupo de algunos participantes.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi,
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 12-13	Páginas 14-15	Página 16
<p>Sección: <i>Nuestros compañeros</i> Título: <i>Los jubilados de Banca Cremi, una gran familia.</i> Temática: Relato de como surgió la asociación de jubilados. Colaboradora: Jubilada Fotografía: Foto de grupo de jubilados.</p>	<p>Sección: <i>Reportaje especial</i> Título: <i>Región Noreste, cúmulo de oportunidades para Banca Cremi.</i> Temática: Presentación de los atractivos turísticos de la región. Fotografía: Fotos de los atractivos. Gráfica: Mapa donde se localiza la región.</p>	<p>Sección: <i>Reportaje especial</i> Región Noreste, cúmulo de oportunidades para Banca Cremi. Título: <i>Breve historia y datos curiosos de la región Noreste</i> Temática: Datos históricos de la región. Fotografías: Fotos turísticas de la región.</p>
Página 17	Páginas 18-19	Página 20
<p>Sección: <i>Reportaje especial</i> Región Noreste, cúmulo de oportunidades para Banca Cremi. Título: <i>Alfonso Reyes, un neoleonés destacado.</i> Breve biografía de uno de los artistas destacados de la región. Fotografía: Foto de archivo del artista y de portadas de algunos de sus libros. Foto del colaborador.</p>	<p>Sección: <i>Reportaje especial</i> Región Noreste, cúmulo de oportunidades para Banca Cremi. Título: <i>Un buen momento para recuperar terreno.</i> Situación económica de la región Perfil del recurso humano en la región. Colaborador: Subgerente de Recursos Humanos en la región. Fotografía: Tomas de sucursales de la región.</p>	<p>Sección: <i>Reportaje especial</i> Región Noreste, cúmulo de oportunidades para Banca Cremi. Título: <i>Nuestros esfuerzos están dirigidos hacia un crecimiento sostenido.</i> Temática: Entrevista con el director regional. Fotografía: Foto del director regional.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 22-23	Páginas 24-25	Página 26
<p>Sección: <i>Tradiciones</i> Título: <i>Las caras del "Ángel" en las fiestas septembrinas</i> Temática: Narración de la historia del ángel de la independencia. Fotografía: Foto de la columna.</p>	<p>Sección: <i>Para ver y oír</i> Título: <i>El gran reto de Arau. El primer caballero. Jefferson en París. Los ecos del Impresionismo en México. Exposición inédita de Diego Rivera. Jugando con Tamayo.</i> Temática: Recomendaciones para asistir a diversos espectáculos de corte familiar. Fotografías: Ilustraciones de los espectáculos recomendados</p>	<p>Sección: <i>Cilius, altius, fortius</i> Título: <i>Nuestros corredores en acción</i> Temática: Reseña de la carrera de relevos por la ciudad de México Colaborador: Subdirectora responsable de la carrera. Fotografías: Tomas de la carrera Foto del grupo de corredores. Colaboradora</p>
Página 27	Página 28	
<p>Sección: <i>Cartas sobre la mesa</i> Título: <i>Nuestros lectores opinan.</i> Temática: Publicación de las cartas enviadas a la redacción.</p>	<p>Sección: <i>Crucicremini</i> Temática: Crucigrama que entremezcla algunos términos propios de la cultura en Banca Cremi. Solución al anterior.</p>	

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

**Ejemplar No. 4
Octubre 1995**

Portada	Contraportada	2a. de forros
<p>Textos: ▼ <i>Región Noroeste, punto de desarrollo para Banca Cremi.</i> ▼ <i>Total apoyo y seguimiento de Banca Cremi al ADE</i> ▼ <i>SPEUA, un servicio eficiente para la clientela.</i> ▼ <i>Misión institucional</i> Fotografía: Sucursal Plaza Castro, Tijuana, Baja California.</p>	<p>Temática: <i>Una sonrisa siempre será el mejor punto de partida.</i> Fotografías: Empleadas de la región Noroeste, una de ellas es secretaria en Tijuana y la otra cajera de sucursal en Mexicali. Pies de foto: Nombres de los empleados.</p>	<p>Temática: <i>Nuestros equipos de trabajo, en la búsqueda por lograr alta calidad en el servicio</i> Fotografías: Empleados de los áreas administrativas en Tijuana. Pies de foto: Nombres de los empleados.</p>
3a. de forros	Página 1	Página 2
<p>Temática: <i>La calidad la hacemos todos</i> Fotografía: Empleados de sucursal en Mexicali y Ensenada. Pies de foto: Nombres de los empleados.</p>	<p>Sección: <i>Nuestro rumbo</i> Temática: Mensaje del director general Fotografía: Director general</p>	<p>Sección: <i>Contenido</i> Logotipo institucional Temática: Directorio de la revista Pie de imprenta Colaboradores Contenido del número</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 3	Páginas 4-5	Página 6
<p>Sección: <i>Presencia de Cremi</i> Título: <i>Misión Institucional</i> Temática: Presentación de la misión de Banca Cremi y un breve texto que hace referencia a la importancia del objetivo institucional. Fotografías: Tomas de un logotipo ubicado en la entrada, así como una toma exterior del edificio principal en el D.F.</p>	<p>Sección: <i>Banca nacional</i> Título: <i>Total apoyo y seguimiento al ADE.</i> Temática: Reseña de diversas reuniones en las que se acordaron las estrategias para el ADE. Fotografías: Tomas de las reuniones de trabajo y de una de compañeras ubicadas en el módulo de atención.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>El negocio fiduciario, un filón de oportunidades.</i> Temática: Reseña de una reunión de trabajo entre el personal del área ubicado en México y quienes vinieron de plazas del interior. Fotografías: Fotos de grupo.</p>
Página 7	Páginas 8-9	Páginas 10-11
<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>Fideicomisos, instrumentos de gran tradición.</i> Temática: Información referente a las características de los fideicomisos.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>A la medida de nuestras necesidades.</i> Temática: Narración de un curso tomado por todo el personal de una dirección adjunta, para enfrentar con calidad el cambio. Fotografías: Tomas de una de las sesiones y de los trabajos realizados.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>SPEVA, un servicio eficiente para la clientela.</i> Temática: Explicación de este nuevo sistema de operación. Colaboradores: El director y un subdirector del área responsable de la operación de este servicio. Fotografías: Colaboradores</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 12-15

Sección:
Excelencia en el servicio
Título:
Gran interés por la superación personal.
Temática:
Relato de los cursos de capacitación impartidos en el mes.
Fotografías:
Fotos del presidium
Fotos de grupo de los participantes, con nombres y tomas durante los cursos.

Páginas 16-17

Sección:
Reportaje especial Región Noroeste, punto de desarrollo para Banca Cremi.
Título:
Baja California, una entidad con rápido crecimiento.
Temática:
Presentación de los atractivos turísticos de la región.
Fotografía:
Fotos de los atractivos.
Gráfico:
Mapa donde se localiza la región.

Página 18

Sección:
Reportaje especial Región Noroeste, punto de desarrollo para Banca Cremi.
Título:
Breve historia y datos curiosos de la región Noroeste.
Temática:
Datos históricos de la región.
Fotografías:
Fotos turísticas de la región.

Página 19

Sección:
Reportaje especial Región Noroeste, punto de desarrollo para Banca Cremi.
Título:
Semblanza de Federico Campbell
Temática:
Breve biografía de uno de los artistas destacados de la región.
Fotografía:
Foto de archivo del artista y de portadas de algunas de sus obras.

Páginas 20-21

Sección:
Reportaje especial Región Noroeste, punto de desarrollo para Banca Cremi.
Título:
Banca Cremi posee una sólida presencia en el Noroeste.
Temática:
Situación económica de la región.
Colaborador:
Subdirectora de Banca Especializada en la región.
Fotografías:
Tomas de sucursales de la región.

Página 22

Sección:
Reportaje especial Región Noroeste, punto de desarrollo para Banca Cremi.
Título:
Existen grandes perspectivas de desarrollo en la región.
Temática:
Entrevista con el director regional.
Fotografía:
Foto del director regional.
Gráfico:
Perfil del recurso humano en la región.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi,
Principal medio de comunicación interna**

Página 23	Página 24	Página 25
Sección: <i>Finanzas</i> Título: <i>Glosario de términos económicos.</i> Parte II Temática: Términos de uso frecuente. Colaborador: Subdirector de Planeación Estratégica Fotografía: Colaborador.	Sección: <i>Caja de caudales</i> Título: <i>Un consejo que evita muchos problemas.</i> Temática: Consejos para dar un mejor uso a los equipos de microcómputo Colaborador: Ejecutivo Junior de Planeación Estratégica Fotografías: Fotos de los equipos. Foto del colaborador.	Sección: <i>Rumbos en provincia</i> Título: <i>Un verano provechoso para los niños de Guadalaajara</i> Temática: Crónica del curso de Verano dedicado a los hijos de los empleados de la región Occidente. Colaboradora: Analista de Capacitación. Fotografías: Niños asistentes y colaboradora.
Páginas 26-27	Páginas 28-29	Páginas 30-31
Sección: <i>Tradiciones</i> Título: <i>12 de octubre, una fecha para conmemorar</i> Temática: Artículo que habla de la polémica de la celebración. Fotografía: Foto de la columna a Colón, en la que tal parece que este personaje sostiene sobre su mano el logotipo de Cremi.	Sección: <i>Citius, altius, fortius</i> Título: <i>Nuestros atletas siguen en la cosecha de km.</i> Temática: Narración de las carreras del mes. Colaborador: Subdirectora responsable de la carrera. Fotografías: Tomas de la carrera Foto de la colaboradora.	Sección: <i>Para ver y oír</i> Título: <i>Festival Cervantino, La amistad castigada, El Jardín del Eén, Eclipse total, El juez.</i> Temática: Recomendaciones para asistir a diversos espectáculos de corte familiar. Fotografías: Ilustraciones de los espectáculos recomendados.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 32-33

Sección:

Salud

Título:

**Aprende a vencer
el estrés.**

**Un mal moderno
con antiguas raíces**

Temática:

Se aborda el

problema

y se presenta posibles

soluciones para

prevenirlo o reducirlo.

Fotografías:

Alusivas al tema.

Páginas 34-35

Sección:

Cartas sobre la mesa

Temática:

Publicación de las
cartas enviadas a la
redacción.

Página 36

Sección:

Crucicremit

**Ejemplar No. 5
Noviembre 1995**

Portada

Texto:

▼ **Región Pacífico,
una economía de alto
crecimiento.**

▼ **Inicia el servicio**

Acces-Nómina.

▼ **Aprende a cuidar tus**

finanzas personales.

▼ **Nuestra tarjeta de**

crédito, nuevamente

en el mercado.

Fotografía:

Monumento del

yaqui, en las afueras

de Hermosillo

Contraportada

Texto:

**Todos somos los
promotores
del cambio.**

Fotografía:

Empleados de las
áreas administrativas
en Hermosillo.

Pies de foto:

Nombres de los
empleados.

2a. de forros

Texto:

**La cordialidad,
el mejor inicio.**

Fotografía:

Empleados de

sucursal en Hermosillo

Pies de foto:

Nombres de los

empleados.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

3a. de foros	Página 1	Página 2
<p>Texto: El lanzamiento de nuestra tarjeta de crédito, prueba palpable de nuestro constante crecimiento. Fotografía: Tarjetas de crédito, tradicional e internacional</p>	<p>Sección: Nuestro rumbo Texto: Mensaje del director general Fotografía: Director general</p>	<p>Sección: Contenido Logotipo institucional Texto: Directorio de la revista Pie de imprenta Colaboradores Contenido del número</p>
Página 3	Páginas 4-5	Páginas 6-7
<p>Sección: Rumbo institucional Título: La tarjeta de Crédito de Banca Cremi, nuevamente en el mercado. Texto: Entrevista con el director del área responsable. Fotografía: Foto del director, exhibiendo las tarjetas.</p>	<p>Sección: Rumbo institucional Título: ADE, gran marco que contempla programas previos de reestructura. Texto: Artículo basado en una entrevista radiológica efectuada al director responsable del programa. Fotografías: Una foto del director y otra del módulo de atención del ADE.</p>	<p>Sección: Rumbo institucional Título: Acces-Nómina, la llave de nuestra seguridad. Texto: Artículo explicativo del nuevo servicio. Fotografías: Fotos de cajeros automáticos y de un usuario, así como de la tarjeta de acceso. Pies de foto: Alusivos a las bondades del servicio.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 8	Página 9	Páginas 10-11
<p>Sección: Banca nacional</p> <p>Título: <i>Adecuación para enfrentar el cambio.</i></p> <p>Texto: Presentación de la nueva estructura de la dirección regional metropolitana.</p> <p>Gráfico: Organigrama</p>	<p>Sección: Banca nacional</p> <p>Título: <i>Riesgos financieros en el sector bancario.</i></p> <p>Texto: Síntesis de la ponencia presentada por uno de los directores.</p> <p>Fotografía: Foto del director durante la ponencia.</p>	<p>Sección: Banca nacional</p> <p>Título: <i>Defraudadores de "cuello blanco"</i></p> <p>Texto: Artículo que habla de las posibles maneras de cometer fraudes.</p> <p>Colaboradores: Dos directores de las áreas de Riesgos Financieros y División Internacional.</p> <p>Fotografías: Una empleada de sucursal en actitud de trabajo.</p> <p>Colaboradores</p>
Página 12	Página 13	Páginas 14-15
<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i></p> <p>Título: <i>Capilar más y mejor para crecer.</i></p> <p>Texto: Campaña de captación de recursos.</p> <p>Colaborador: Directora de productos de captación.</p> <p>Fotografías: Colaboradora, Foto de la sesión con la que dio inicio la campaña.</p>	<p>Sección: <i>Finanzas</i></p> <p>Título: <i>Glosario de términos económicos. Parte III</i></p> <p>Texto: Términos de uso frecuente.</p> <p>Colaborador: Subdirector de Planeación Estratégica</p> <p>Fotografía: Colaborador.</p>	<p>Sección: <i>Excelencia en el servicio</i></p> <p>Título: <i>Día de fiesta y logros para nuestros compañeros.</i></p> <p>Texto: Reseña de la conclusión de un diplomado.</p> <p>Fotografías: Develación de la placa conmemorativa. Foto de grupo de los egresados.</p> <p>Pies de foto: Nombres de los egresados.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 16-17

Sección:
*Reportaje especial
Región Pacífico,
una economía de
alto crecimiento.*
Título:
*Región Pacífico,
una economía de alto
crecimiento.*
Texto:
Presentación de los
atractivos turísticos de
la región.
Colaboradora:
Secretaría de sucursal,
en Hermosillo.
Fotografía:
Colaboradora y de
los atractivos turísticos.
Gráfico:
Mapa donde se
localiza la región.

Página 18

Sección:
*Reportaje especial
Región Pacífico,
una economía de
alto crecimiento.*
Título:
*Roberto Corella, un
destacado
dramaturgo de
Sonora.*
Texto:
Presentación del autor
y su obra.
El autor es hermano
de una
colaboradora del
banco en Hermosillo.
Fotografía:
Portada del libro.

Página 19

Sección:
*Reportaje especial
Región Pacífico,
una economía de
alto crecimiento.*
Título:
*Los sonorenses en la
revolución, una
historia
de vencedores.*
Texto:
Presentación del libro
de Aguilar Camín
donde habla de los
sonorenses.
Fotografía:
Portada del libro.

Página 20

Sección:
*Reportaje especial
Región Pacífico,
una economía de
alto crecimiento.*
Título:
*Aspectos históricos
de la región Pacífico*
Texto:
Datos históricos de la
región.
Perfil del recurso
humano en la región.
Fotografías:
Fotos turísticas
de la región.
Gráfico:
Organigrama
de la región,
colaboradora

Página 21

Sección:
*Reportaje especial
Región Pacífico,
una economía de
alto crecimiento.*
Título:
*Reorganización
para crecer,
nuestro objetivo.*
Texto:
Entrevista con el
director regional.
Colaborador:
Gerente de Recursos
Humanos
Fotografías:
Fotos del director
regional.
Foto de la
colaboradora

Páginas 22-25

Sección:
Reportaje especial
Título:
*De Nogales a
Mazatlán, una
gran familia.*
Texto:
Situación económica
de la región.
Breves testimonios
de los responsables
de las diversas áreas
en la región.
Fotografías:
Tomas de sucursales
de la región.
Fotos con nombres
de los empleados
entrevistados.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 26-27	Página 28	Página 29
<p>Sección: <i>Nuestros compañeros</i> Título: <i>Un grupo de personas con vocación de servicio</i> Texto: Breves entrevistas al personal del área de Mantenimiento. Fotografías: Fotos de los empleados.</p>	<p>Sección: <i>Presencia de Cremi</i> Título: <i>Las finanzas personales</i> Texto: <i>Reseña de la conferencia que uno de los directores de Banca Cremi dictó en una universidad de Sonora</i> Fotografía: Momento en que al conferencista le entregan una placa conmemorativa.</p>	<p>Sección: <i>Rumbos en provincia</i> Título: <i>Reapertura de sucursal en Acapulco</i> Texto: <i>Reseña de la reinauguración de la sucursal</i> Colaborador: Gerente de Recursos Humanos en la plaza. Fotografías: Fachada de la sucursal. Foto del corte de listón</p>
Páginas 32-33	Páginas 34-35	Página 36
<p>Sección: <i>Salud</i> Título: <i>El servicio médico, ejemplo en el sector bancario.</i> Temática: Descripción de cómo se presta el servicio médico a los empleados. Colaborador: Gerente del servicio médico del interior. Fotografías: Fotos del centro de atención con pacientes y doctores.</p>	<p>Sección: <i>Para ver y oír</i> Título: <i>Cine</i> <i>Películas sólo para exigentes. Desperado. Nueve meses.</i> Museos <i>Heilzagos en Teotihuacan</i> <i>De ángeles, calaveras...</i> Texto: Recomendaciones para asistir a diversos espectáculos de corte familiar.</p>	<p>Sección: <i>Nuestras tradiciones</i> Título: <i>Las calaveras me dan risa.</i> Temática: Breve historia de esta costumbre. Publicación de algunas calaveras enviadas a la redacción. Ilustración: Calaveras de Posada</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Creml.
Principal medio de comunicación interna**

Página 37

Sección:
Nuestras tradiciones
Título:
*Noche de muertos,
una ceremonia con
gran vida.*
Temática:
Relato de la
festividad.
Fotografía:
Una ofrenda.

Página 38

Sección:
Nuestras tradiciones
Título:
¡Y éste es el corrido!
Temáticas:
Historia de los corridos.
Publicación de
pequeñas partes de
algunos.
Ilustración:
Fotografía antigua de
Madero en un
carruaje.

Página 39

Sección:
Cartas sobre la mesa.
Temática:
Publicación de las
cartas recibidas en la
redacción.

Página 40

Sección:
Crucicremi
Temática:
Candores del
Crucicremi 3.
y lista de
participantes.
Publicación del
Crucicremi 5.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Creml.
Principal medio de comunicación interna**

**Ejemplar No. 6
Diciembre 1995**

Portada	Contraportada	2a. de forros
<p>Textos: ▼Región Centro, gran actividad y constante crecimiento. ▼Distinción a compañeros por larga trayectoria. ▼importante capacitación a directores. ▼Visita de nuestro director general a la región Pacífico. Fotografía: Sucursal Boulevard León, sede la región Centro, León, Gto.</p>	<p>Temática: Celebramos 90 años. "A una institución con un gran pasado, le espera un gran futuro." Fotografía: Textura marmoleada acorde con el texto.</p>	<p>Temática: Unidos enfrentamos con ímpetu los cambios. Fotografía: Empleados de las áreas administrativas y de sucursal en la ciudad de León. Pies de foto: Nombres de los empleados.</p>

3a. de forros	Página 1	Página 2
<p>Sección: Desde la región Centro una cordal felicitación en las fiestas de diciembre. Fotografía: Empleados de las áreas administrativas y de sucursal en la ciudad de León. Pies de foto: Nombres de los empleados.</p>	<p>Sección: Nuestro rumbo Temática: Mensaje del director general Fotografía: Director general</p>	<p>Sección: Contenido Logotipo institucional Temática: Directorio de la revista Pie de imprenta Colaboradores Contenido del número</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principul medio de comunicación interna**

Página 3	Páginas 4-7	Página 8
<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>Importante reunión en la región Pacifica.</i> Temática: Reseña de una visita del director general a la región. Fotografías: Toma efectuada durante el recorrido. Foto de grupo con el director general.</p>	<p>Sección: <i>Nuestros compañeros</i> Título: <i>Distinción por larga trayectoria.</i> Temática: Presentación del personal que en este año será reconocido por larga trayectoria. Mensaje que se transmitió en un audiovisual proyectado en la ceremonia. Fotografías: Personal reconocido. Ples de foto: Nombres premiados.</p>	<p>Sección: <i>Excelencia en el servicio</i> Título: <i>Formar especialistas financieros, compromiso institucional.</i> Temática: Reseña de un diploma dirigido al personal de México y Guadalajara. Fotografía: Toma de una de las sesiones.</p>
Página 9	Páginas 10-12	Página 13
<p>Sección: <i>Excelencia en el servicio</i> Título: <i>Capacitación de alto nivel.</i> Temática: Narración de un curso para directores de un área corporativa. Fotografías: Foto de grupo de los participantes.</p>	<p>Sección: <i>Reportaje especial</i> Título: <i>Región Centro, gran actividad y constante crecimiento.</i> Temática: Presentación de los atractivos turísticos de la región. Colaborador: Gerente de Recursos Humanos en la región. Fotografías: Atractivos. Colaborador Gráfico: Mapa donde se localiza la región.</p>	<p>Sección: <i>Reportaje especial</i> Título: <i>Región Centro, gran actividad y constante crecimiento.</i> Temática: Breve biografía de un artista destacado de la región. Fotografía: Foto de archivo de María Félix y Diego Rivera.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Creml.
Principál medio de comunicación interna**

Páginas 14-15	Páginas 16-17	Páginas 18-19
Sección: <i>Reportaje especial</i> Título: <i>Región Centro, gran actividad y constante crecimiento.</i> Título: <i>Los grandes atractivos del Bajío.</i> Temática: Datos históricos de la región. Fotografías: Turísticas de la región.	Sección: <i>Reportaje especial</i> Título: <i>Región Centro, gran actividad y constante crecimiento.</i> Título: <i>Creml, un banco con presencia y clase.</i> Temática: Entrevista con el director regional. Fotografías: Fotos del director regional.	Sección: <i>Reportaje especial</i> Título: <i>Cuatro estados muy productivos.</i> Temática: Situación económica de la región. Perfil del recurso humano en la región. Colaborador: Subdirector de Administración y Operación en la región. Fotografías: Tomas de sucursales de la región. Foto del colaborador.
Páginas 19-20	Página 21	Páginas 22-23
Sección: <i>Reportaje especial</i> Región Centro, gran actividad y constante crecimiento. Título: <i>Desde la sede regional, de viva voz</i> Temática: Testimonios de algunos de los colaboradores más representativos de la región. Fotografías: Fotos de los empleados entrevistados. Pies de foto: Nombres de los empleados.	Sección: <i>Rumbos en el país</i> Título: <i>Reinauguración del Centro Financiero Río</i> Temática: Remodelación de una de las oficinas en Tijuana. Fotografías: Dos tomas del momento de la inauguración. El director de la red a nivel nacional, dando un discurso y cuando cortó el listón.	Sección: <i>Rumbos en el país</i> Título: <i>Actividades recreativas en la región Noroeste</i> Temática: Reseña de dos actividades realizadas una en Mexicali y la otra en Tecate. Fotografías: Los empleados y sus familias durante el paseo a Tecate y de los empleados de sucursal con trajes típicos.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 24-25	Página 26	Página 27
<p>Sección: Banca nacional Título: <i>Defraudadores de "cuello blanco"</i> Segunda parte Temática: Artículo que habla de las posibles maneras de cometer fraudes. Colaboradores: Dos directores de las áreas de Riesgos Financieros y División Internacional. Fotografías: Imagen de una sucursal. Foto de los colaboradores</p>	<p>Sección: <i>Finanzas</i> Título: <i>Dinero electrónico</i> Temática: Comentarios acerca de esta nueva modalidad. Colaborador: Subgerente de Información y seguimiento Fotografía: Colaborador. Imágenes de dinero.</p>	<p>Sección: <i>Finanzas</i> Título: <i>Glosario de términos económicos.</i> Parte IV Temática: Términos de uso frecuente. Colaborador: Subdirector de Planeación Estratégica Fotografía: Colaborador.</p>
Páginas 28-29	Páginas 30-31	Páginas 32-33
<p>Sección: <i>Salud</i> Título: <i>Las enfermedades del corazón.</i> peligro latente Temática: Entrevista al coordinador médico del banco, quien habla de este tipo de enfermedades y cómo evitarlas. Fotografía: Foto del médico.</p>	<p>Sección: <i>Nuestras tradiciones</i> Título: <i>Fiestas navideñas mexicanas, de las más populares en el mundo.</i> Temática: Narración de cómo se celebran estas fiestas tradicionalmente. Ilustraciones: Motivos mexicanos de Navidad.</p>	<p>Sección: <i>Para ver y oír</i> Título: <i>XXVIII Muestra Internacional de Cine Museo de las culturas del norte de México</i> Teatro "Olelo" Temática: Recomendaciones para asistir a diversos espectáculos de coite familiar. Fotografías: Ilustraciones de los espectáculos recomendados.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 34	Página 35	Página 36
Sección: <i>Caja de caudales</i> Título: <i>El director de la región Centro, es también un creador artístico.</i> Temática: Presentación de un director regional en su faceta de pintor. Fotografía: Una de sus pinturas.	Sección: <i>Carlos sobre la mesa</i> Temática: Publicación de una carta enviada a la redacción. Ganadores del Crucicremi anterior. Lista de empleados que enviaron sus respuestas correctamente. Ilustración: Buzón de la redacción.	Sección: <i>Crucicremi</i>

Suplemento

Título:
*90 años
Nuestros orígenes
Breve historia de
Banca Cremi.*
Temática:
Texto que aborda
la historia de la
institución.
Sobre todo es un
relato anecdótico de
la sucursal de
Cananea, oficina
fundada a principios
de siglo.
Fotografías:
Fotos de las fachadas
de las instituciones
predecesoras.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

**Ejemplar No. 7
Enero 1996**

Portada	Contraportada	2a. de forros
<p>Textos: ▼ <i>Región Periférica, gran diversidad y dinamismo.</i> ▼ <i>Alegría, baile y emoción en las fiestas de fin de año.</i> ▼ <i>Mensaje de fin de año de nuestro director general.</i> ▼ <i>Inicia operaciones la Banca Patrimonial.</i> Fotografía: Sucursal Esmeralda, Puebla, Pue.</p>	<p>Temática: <i>Ímpetu y optimismo, la actitud de Banca Cremi para 1996.</i> Fotografías: Empleadas de áreas administrativas y de sucursal en las ciudades de Puebla y Cuernavaca. Pies de foto: Nombres de los empleados.</p>	<p>Fotografías: Empleados de áreas administrativas y de sucursal en las ciudades de Puebla y Toluca. Pies de foto: Nombres de los empleados.</p>
3a. de forros	Página 1	Página 2
<p>Fotografías: Empleados de sucursal en las ciudades de Cuernavaca y Querétaro. Pies de foto: Nombres de los empleados.</p>	<p>Sección: <i>Nuestro rumbo</i> Temática: Mensaje del director general Fotografía: Director general</p>	<p>Sección: <i>Contenido</i> Logotipo institucional Temática: Directorio de la revista Pie de imprenta Colaboradores Contenido del número</p>

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

Página 3	Página 4	Página 5
<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: 90 Años. Nuestros orígenes. Temática: Reseña de la charla del director general con motivo de la celebración de los 90 años de Banca Cremi. Fotografía: El director general mientras daba la plática. Pie de foto: Nuestro director comparte el orgullo por los 90 años.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: Inicia operaciones la Banca Patrimonial. Temática: Definición de banca patrimonial. Reseña de la inauguración de la primera área de su tipo en sucursal. Fotografía: Los directores que intervinieron en la instalación y operación, al momento del corte inaugural.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: Plan Estratégico 96 Temática: Memoria de la reunión llevada a cabo para la elaboración del plan mencionado. Fotografía: El equipo de trabajo compuesto por directores a nivel nacional.</p>
Páginas 6-9	Páginas 10-11	Páginas 12-13
<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: Artículo 78-A Temática: Entrevista al director de Administración de Personal, explicando la aplicación del ISR derivado de los ingresos en servicios. Fotografías: Tomas del director durante la plática.</p>	<p>Sección: <i>Presencia de Cremi</i> Título: Relevante programa de protección civil. Temática: Presentación de las acciones a realizar durante los siniestros. Fotografías: El subdirector y uno de sus colaboradores, responsables del programa.</p>	<p>Sección: <i>Presencia de Cremi</i> Título: Ceremonia de reconocimiento por larga trayectoria. Temática: Crónica de la ceremonia de reconocimiento al personal de larga trayectoria. Fotografías: Diversos momentos de la ceremonia, donde aparece el personal reconocido.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 14	Página 15	Página 16
<p>Sección: <i>Presencia de Cremi</i> Título: <i>Banca Cremi promueve el apoyo a las empresas.</i> Temática: Reseña de la participación del banco en una feria para proveedores para promover un programa de apoyo crediticio. Fotografías: Tomas de los promotores dando atención a los asistentes a la feria.</p>	<p>Sección: <i>Presencia de Cremi</i> Título: <i>Reunión de trabajo en materia administrativa.</i> Temática: Crónica de la reunión y presentación de los responsables de Recursos Humanos de las distintas regionales. Fotografías: Tomas de algunos de los presentes. Foto de grupo.</p>	<p>Sección: <i>Excelencia en el servicio</i> Título: <i>Presentación del catálogo de servicios.</i> Temática: Reseña de la reunión en la que se presentó este catálogo. Fotografía: Foto de una sucursal de Jalisco.</p>
Página 17	Páginas 18-19	Páginas 20-23
<p>Sección: <i>Excelencia en el servicio</i> Título: <i>Del tras de un buen hay una buena secretaria.</i> Temática: Artículo que habla del inicio de un diplomado en Administración dirigido a secretarías. Fotografías: Fotos de grupo de las participantes.</p>	<p>Sección: <i>Excelencia en el servicio</i> Título: <i>Seminario sobre productos y servicios Internacionales</i> Temática: Reseña de un programa de capacitación dirigido al personal de la división internacional, a nivel nacional. Fotografías: Diversas tomas de los participantes</p>	<p>Sección: <i>Reportaje especial Región Periférica, gran diversidad y dinamismo.</i> Título: <i>Cinco estados para el turista exigente.</i> Temática: Presentación de los atractivos turísticos de la región. Fotografía: Fotos de los atractivos turísticos. Gráfico: Mapa donde se localiza la región.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Creml.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 24-25	Página 26	Páginas 27-29
Sección: <i>Reportaje especial Región Periférica, gran dinamismo y diversidad.</i> Título: <i>Breve historia y datos curiosos de la región Periférica</i> Temática: <i>Datos históricos de la región.</i> Fotografías: <i>Fotos turísticas de la región.</i>	Sección: <i>Reportaje especial Región Periférica, gran dinamismo y diversidad.</i> Título: <i>Cinco plazas estratégicas</i> Temática: <i>Situación económica de la región.</i> Fotografías: <i>Tomas de cursuales de la región.</i>	Sección: <i>Reportaje especial Región Periférica, gran dinamismo y diversidad.</i> Título: <i>Desde la sede regional De viva voz</i> Temática: <i>Breves testimoniales de los responsables de las diversas áreas en la región.</i> Fotografías: <i>Empleados entrevistados.</i> Pies de foto: <i>Nombres de los empleados.</i>
Páginas 30-31	Página 32	Página 33
Sección: <i>Reportaje especial Región Periférica, gran dinamismo y diversidad.</i> Título: <i>El servicio, la clave del éxito.</i> Temática: <i>Entrevista con el director regional.</i> Fotografías: <i>Del director regional.</i>	Sección: <i>Reportaje especial Región Periférica, gran dinamismo y diversidad.</i> Título: <i>Tapetes de Temoaya, artesanía mexicana de fama mundial</i> Temática: <i>Narración acerca de la manufactura de esta artesanía.</i> Fotografía: <i>Una indígena elaborando un tapete.</i>	Sección: <i>Computación</i> Título: <i>Aprovecha al máximo tus herramientas de cómputo.</i> Temática: <i>Recomendaciones para el mejor uso del equipo de cómputo.</i> Colaboradora: <i>Coordinador de Microcómputo.</i> Fotografía: <i>Colaboradora</i>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremit.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 34-37

Sección:
Caja de caudales
Título:
Alegría, baile y emoción en las fiestas de fin de año.
Temática:
Narración de las fiestas decembrinas en las ciudades de México, Guadalajara, Acapulco, Monterrey y Puebla.
Fotografías:
Fotos de los invitados.

Páginas 38-39

Sección:
Caja de caudales
Título:
Mensaje de fin de año de nuestro director general.
Temática:
Discurso del director general, dirigido a todo el personal, con ocasión de las fiestas decembrinas.
Fotografía:
Director general.

Páginas 40-41

Sección:
Caja de caudales
Título:
Club infantil entretenidas actividades en el curso de invierno.
Temática:
Curso de computación dirigido a los hijos de los empleados.
Listado con los niños asistentes.
Fotografías:
Foto de grupo e individuales de algunos de los niños.

Página 42

Sección:
Caja de caudales
Título:
Sorteo navideño
Temática:
Rifa realizada por el sindicato, para beneficio de todos los empleados a nivel nacional.
Listado de ganadores.
Fotografías:
Momentos del sorteo.

Página 43

Sección:
Caja de caudales
Título:
El bazar navideño, momento de oportunidades.
Temática:
Bazar destinado a los empleados.
Con la asistencia del sindicato y de los responsables de Recursos Humanos.
Fotografías:
Momento del corte del listón por parte del líder sindical y tomas de los asistentes.

Página 44

Sección:
Nuestros compañeros
Título:
¡Los jubilados en acción!
Crónica de un paseo inolvidable.
Temática:
Reseña de un paseo efectuado por algunos de los jubilados.
Colaboradora:
Jubilada
Fotografía:
Foto del grupo asistente al paseo.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Creml.
Principal medio de comunicación interna**

Página 45

Sección:
Nuestros compañeros
Título:
Datos relevantes de Taxcala.
Temática:
Narración de la historia, aspectos turísticos y lingüísticos de esta entidad.
Colaborador:
Jubilado
Fotografía:
Templos y construcciones antiguas en el estado.

Página 46

Sección:
Nuestros compañeros
Título:
Una comida de fin de año que se ha convertido en una ocasión esperada.
Temática:
Reseña de una comida navideña organizada para los jubilados.
Fotografías:
Tomas de los asistentes.

Página 47

Sección:
Para ver y oír.
Títulos:
Museos Gauguin y la escuela de Pont-Aven
Dioses del México antiguo.
Teatro
Roberto Zucco
Temática:
Recomendaciones para asistir a diversos espectáculos en compañía de la familia.
Fotografías:
Alusivas a los temas propuestos.

Páginas 48-49

Sección:
Nuestras tradiciones
Título:
Las festividades de los Reyes Magos y la Candelaria.
Temática:
Narración de esta celebración.
Fotografías:
Alusivas al tema.

Páginas 50-51

Sección:
Cartas sobre la mesa
Título:
Nuestros lectores opinan.
Temática:
Cartas enviadas a la redacción.
Respuestas a éstas.
Buzón de la revista.

Página 51

Sección:
Crucicreml
Temática:
Listado de los compañeros que contestaron correctamente el Crucicreml.

Página 52

Sección:
Crucicreml
Temática:
Crucigrama y fotos y nombres de los ganadores en el anterior.
Fotografías:
Fotos de los ganadores.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

**Ejemplar No. 8
Febrero 1996**

Portada	Contraportada	2a. de forros
<p>Textos: ▼Región Metropolitana, retos y perspectivas. ▼Nuestros directores preparados para el cambio. ▼Importante crecimiento de la banca electrónica. ▼Digno desempeño de nuestras abanderadas. Fotografía: Sucursal Insurgentes, México, D. F.</p>	<p>Temática: Dando la mejor de nosotros, hacemos de ésta una gran empresa. Fotografías: Empleadas de áreas administrativas, representantes de Banca Cremi en los Juegos Bancarios. Pies de foto: Nombres de las empleadas.</p>	<p>Temática: Decálogo de productividad</p>
3a. de forros	Página 1	Página 2
<p>Fotografías: Empleados de sucursal en la ciudad de México. Pies de foto: Nombres de los empleados.</p>	<p>Sección: Nuestro rumbo Temática: Mensaje del director general Fotografía: Director general</p>	<p>Sección: Contenido Logotipo institucional Temática: Directorio de la revista Pie de imprenta Colaboradores Contenido del número</p>
Página 3	Páginas 4-5	Páginas 6-7
<p>Sección: Rumbo institucional Título: Para un mejor servicio. Temática: Crónica de la reubicación de la sucursal Mazaryk en la ciudad de México. Fotografías: Los funcionarios de la sucursal con algunos de los clientes.</p>	<p>Sección: Rumbo institucional Título: Nuestros directores preparados para el cambio. Temática: Reseña de una dinámica realizada entre directores. Fotografías: Algunos de los momentos de la sesión.</p>	<p>Sección: Rumbo institucional Título: La suma de nuestras ideas y esfuerzos hará la diferencia. Temática: Presentación del programa permanente de optimización de recursos y reducción de gastos. Fotografías: Foto del director responsable del programa. Foto del equipo promotor.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 8-9	Páginas 10-11	Páginas 12-13
<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>Arrendamiento y Factoraje: servicios necesarios para nuestros clientes.</i> Temática: Explicación de estos servicios. Fotografías: Foto del director responsable de los servicios. Fotos de los grupos de trabajo que coordinan los servicios en México y Guadalajara.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>Importante crecimiento de la banca electrónica</i> Temática: Entrevista con el responsable de los cajeros automáticos. Fotografía: Foto del responsable de los cajeros automáticos. Gráficos: Tablas que muestran el uso de los cajeros automáticos.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo en el país</i> Título: <i>Difusión de nuevos esquemas y políticas de tarjeta de Crédito.</i> Temática: Crónica de sesiones de trabajo entre el área corporativa y quienes lo operan en las plazas del interior. Fotografías: Tomas de las reuniones de trabajo.</p>
Página 14	Página 15	Páginas 16-17
<p>Sección: <i>Rumbo en el país</i> Título: <i>Banca Cremi promueve el apoyo a las empresas.</i> Temática: Reseña de la participación del banco en una feria para proveedores a fin de promover un programa de apoyo crediticio. Fotografías: Tomas de los promotores dando atención a los asistentes a la feria.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo en el país</i> Título: <i>Liderazgo para la calidad.</i> Temática: Curso de capacitación dirigido al personal de la región Peñíslica. Fotografías: Tomas efectuadas durante las sesiones.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo en el país</i> Título: <i>Calidad en el servicio bancario.</i> Temática: Artículo motivacional para brindar un mejor servicio al cliente. Colaborador: Subdirector de Mercadotecnia. Fotografía: Colaborador. Toma en una sucursal con empleados atendiendo a clientes.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 18-21

Sección:
*Reportaje especial
Región Metropolitana,
retos y perspectivas.*
Título:
*La ciudad de México
divertida y
contrastante.*
Temática:
Presentación de los
atractivos turísticos de
la ciudad de México.
Fotografía:
Fotos de los
atractivos turísticos
de la ciudad.
Gráfico:
Mapa donde se localiza
la región.

Páginas 22-23

Sección:
*Reportaje especial
Región Metropolitana,
retos y perspectivas.*
Título:
*Breve historia y datos
curiosos de la región
Metropolitana*
Temática:
Datos históricos de la
región.
Fotografías:
Fotos turísticas
de la región.

Páginas 24-25

Sección:
*Reportaje especial
Región Metropolitana,
retos y perspectivas.*
Título:
*Semblanza de un
capitalino exitoso.*
Temática:
Breve semblanza de
uno de los artistas
destacados de la
región. En este número
Carlos Fuentes.
Fotografía:
Foto de archivo del
escritor.

Página 26

Sección:
*Reportaje especial
Región Metropolitana,
retos y perspectivas*
Título:
*Una región con
empuje*
Temática:
Situación económica
de la región.
Fotografías:
Tomas de sucursales
de la región.

Páginas 27-29

Sección:
*Reportaje especial
Región Metropolitana,
retos y perspectivas*
Título:
*Desde la sede regional
De viva voz*
Temática:
Breves testimonios de
los responsables de las
diversas áreas en la
región.
Fotografías:
Fotos de los empleados
entrevistados.
Fies de foto:
Nombres de los
empleados.

Páginas 30-31

Sección:
*Reportaje especial
Región Metropolitana,
retos y perspectivas*
Título:
*Empleados y clientes,
la fuerza de banca
Cremi*
Temática:
Entrevista con el
director regional.
Fotografías:
Fotos del director
regional.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 32

Sección:
Caja de caudales
Título:
La bandera de Cremi.
Temática:
Concurso para elegir a la señorita que representaría a Cremi en los Juegos Bancarios.
Fotografías:
Fotos de los concursantes

Página 33

Sección:
Caja de caudales
Título:
Digno desempeño de nuestra representante.
Temática:
Participación de la representante de Cremi en el concurso de la federación de sindicatos bancarios.
Fotografías:
Tomas del concurso y de la representante.

Páginas 34-35

Sección:
Caja de caudales
Título:
En alto el nombre de nuestra institución.
Temática:
Participación de la representante de Cremi en el concurso interbancario para elegir a la abanderada.
Fotografías:
Tomas del concurso y de la representante.

Páginas 36-37

Sección:
Citius, altius, fortius
Título:
Nuestro deportistas, sinónimo de acción
Temática:
Narración de los encuentros deportivos del mes.
Un torneo de fútbol y una carrera.
Fotografías:
Fotos de los equipos contendientes.
Momento de la inauguración del torneo.
Tomas de la carrera.

Páginas 38-39

Sección:
Para ver y oír
Título:
Cine
Jonás y la ballena rosada.
Todo por un sueño.
El demonio vestido de azul.
Teatro
Un tranvía llamado deseo.
Museo
Zalce total
Temática.
Recomendaciones de espectáculos familiares.

Páginas 40-41

Sección:
Nuestras tradiciones
Título:
Fiestas de febrero
Temática:
Las fiestas populares que se celebran en el mes.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 42	Página 43	Página 44
Sección: <i>Reflexiones</i> Título: <i>Un cuento que puede ser real.</i> El valor del tiempo. Temática: Un cuento del dominio público que habla de la relación de un padre con su hijo. Colaborador: Subdirector Plaza Puebla Fotografía: Colaborador	Sección: <i>Cartas sobre la mesa</i> Título: <i>Nuestros lectores opinan.</i> Temática: Cartas enviadas a la redacción. Respuestas a éstas. Buzón de la revista.	Sección: <i>Crucicremi</i> Temática: Listado de los compañeros que contestaron correctamente el Crucicremi.

**Ejemplar No. 9
Marzo 1996**

Portada	Contraportada	2a. de forros
Textos: ♥ <i>Banca Comercial, metas y estrategias.</i> ♥ <i>Apertura de Banca Patrimonial en la región Periférica.</i> ♥ <i>Prestaciones que el banco nos ofrece.</i> Fotografía: Sucursal Hotel de México. Ciudad de México	Temática: <i>En Banca Cremi trabajamos con gran ánimo y espíritu</i> Fotografía: Empleados de sucursal. Ciudad de México. Pies de foto: Nombres de los empleados.	Fotografía: Empleados de diversas áreas y sucursales, Estado de México, Baja California y Nuevo León. Pies de foto: Nombres de los empleados.
3a. de forros	Página 1	Página 2
Fotografía: Empleados de diversas áreas y sucursales, Cuernavaca, Jalisco y Sinaloa. Pies de foto: Nombres de los empleados.	Sección: <i>Nuestro rumbo</i> Temática: <i>Mensaje del director general</i> Fotografía: Director general	Sección: Contenido Logotipo institucional Temática: Directorio de la revista Pie de imprenta Colaboradores Contenido del número

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 3	Páginas 4-6	Página 7
<p>Sección: <i>Rumbos en el país</i> Título: <i>Banca Patrimonial en la región Periférica, un logro más.</i> Temática: Reseña de la inauguración con la que arrancan estos centros en el interior del país. Fotografías: El director regional y la responsable en la plaza que llenan a su cargo el centro en Cuernavaca, al momento del corte inaugural.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>Model Cremi, un nuevo modelo de sucursal.</i> Temática: Presentación del nuevo esquema que operará en sucursales. Fotografías: Tomas de los edificios principales de México, Guadalajara, Hermosillo y León. Toma de una empleada atendiendo un cliente</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>Nuestros clientes ya cuentan con las nuevas tarjetas de Banca Cremi</i> Temática: Presentación de las nuevas tarjetas de Crédito. Fotografías: Las nuevas tarjetas.</p>
Páginas 8-9	Páginas 10-11	Página 12
<p>Sección: <i>Excelencia en el servicio</i> Título: <i>Importantes programas educativos.</i> Temática: Reseñas de los cursos de capacitación efectuados en el mes. Fotografías: Tomas de algunos de los participantes a los cursos.</p>	<p>Sección: <i>Excelencia en el servicio</i> Título: <i>Ceremonia de reconocimiento a instructores externos.</i> Temática: Reseña de la ceremonia de reconocimiento. Fotografías: Tomas de algunos de los asistentes a la ceremonia y de los responsables de Recursos Humanos.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>Propuestas creativas para ahorrar más.</i> Temática: Algunas propuestas del programa permanente de optimización de recursos y reducción de gastos. Fotografía: Ilustración de dinero. Pie de Foto: <i>Nuestros recuros podían canalizarse para otros importantes proyectos.</i></p>

**3. La revista "Nuevos Rumbox de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 13	Páginas 14-15	Páginas 16-17
Sección: Excelencia en el servicio Título: Los diez pecados en el servicio. Temática: Artículo motivacional referente a la atención a clientes. Gráficos: Ilustraciones para cada situación indebida.	Sección: Reportaje especial Banca Comercial, melas y estrategias. Título: Debemos sentirnos orgullosos, aunque no satisfechos. Temática: Entrevista con el titular del área, Banca Comercial. (2o. nivel) Fotografía: Toma del director.	Sección: Reportaje especial Banca Comercial, melas y estrategias. Título: Crecimiento con callada. Temática: Entrevista con el director del área, Banca de empresas y de gobierno. (3er. nivel) Fotografía: Toma del director. Foto con su equipo de trabajo. Pies de foto: Nombres de los colaboradores.
Páginas 18-19	Páginas 20-22	Página 23
Sección: Reportaje especial Banca Comercial, melas y estrategias. Título: Promoción y enlace, actividades relevantes. Temática: Entrevista con el director del área, Enlace de promoción. (3er. nivel) Fotografía: Toma del director. Foto con su equipo de trabajo. Pies de foto: Nombres de los colaboradores	Sección: La banca ayer y hoy Título: Historia de la banca, Asiria y Babilonia Parte I Temática: Breve historia de la actividad bancaria en la antigüedad, Investigación bibliográfica. Gráficas: Ilustraciones alusivas.	Sección: La banca hoy Título: Avances del ADE. Temática: Situación actual del ADE en el banco. Fotografía: Foto del grupo que coordina la atención a clientes de tarjeta de crédito.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 24-25	Páginas 26-27	Página 28
Sección: Prestaciones Título: Los beneficios que debemos aprovechar Temática: Descripción de las prestaciones para los empleados y cómo obtenerlas. Fotografías: Foto del subdirector responsable del área. Foto del equipo de trabajo que atiende las solicitudes de los compañeros.	Sección: <i>Citius, altius, fortius</i> Título: Pruebas de 5 y 10 km. Una carrera muy competitiva Temática: Crónica de una carrera entre empleados efectuada en la ciudad de México. Fotografías: Diversas tomas de la carrera.	Sección: Finanzas Título: Cómo mejorar las finanzas personales Temática: Recomendaciones para administrar mejor los recursos personales. Colaborador: subdirector de Planeación Estratégica Ilustración: Pilas de monedas.
Página 29	Páginas 30-31	Páginas 32-33
Sección: Caja de caudales Título: Destacado desempeño en actividades culturales Temática: Comentario sobre la participación de dos compañeras en un concurso interbancario de poesía en Puebla. Fotografías: Fotos de los concursantes.	Sección: <i>Nuestra cultura</i> Título: El Palacio de Bellas Artes. Un recinto orgullo de los mexicanos Temática: Artículo que describe al Palacio y cuenta su historia. Ilustraciones: Fotografías de algunos de los murales e ilustraciones de las cuatro fachadas.	Sección: <i>Salud</i> Título: Aprende a detectar los infartos Temática: Recomendaciones para evitar los infartos. Colaborador: Coordinador del Servicio médico Fotografías: Foto del médico. Fotos de gente practicando deporte.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 34

Sección:
Salud
Título:
*Entrega de nuevo
equipo médico*
Temática:
Avances médicos
en el servicio que
presta el banco.
Colaborador:
Gerente del
Servicio Médico.
Fotografías:
Colaborador.
Cuerpo médico.

Página 35

Sección:
Letras de inter-cambio
Título:
Pido perdón
Temática:
Reflexión sobre
los daños causados
por fumar.
Colaborador:
Delegado sindical
Fotografía:
Colaborador

Páginas 36-37

Sección:
Para ver y oír.
Título:
Museos
*Museo regional de
Guadalajara*
Cine
Nixon
Tay Starz
Código: *flecha roja*
Sensatez y sentimientos
Música
IV encuentro de mujeres
Temática:
Recomendaciones
de espectáculos
familiares.

Página 38

Sección:
Cartas sobre la mesa
Título:
*Nuestros lectores
opinan.*
Temática:
Cartas enviadas
a la redacción.
Respuestas a éstas.
Buzón de la revista.

Página 39

Sección:
Crucicremi
Temática:
Listado de los
compañeros que
contestaron
correctamente el
Crucicremi.

Página 40

Sección:
Crucicremi

Encarte

**Convocatoria del
concurso de
dibujo infantil.**

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

**Ejemplar No. 10
Abril 1996**

Portada	Contraportada	2a. de forros
<p>Textos: ▼Planeación y Banca al Consumidor, orientación al cliente. ▼Apoyo de Banca Cremi a la Cruz Roja. ▼Apertura del primer Centro de Atención a clientes. ▼Gran presencia de Cremi en la inauguración de los Juegos Bancarios. Fotografía: Sucursal Madero, México, D.F.</p>	<p>Fotografía: Empleados de diversas áreas, de Puebla, Estado de México y D.F. Pies de foto: Nombres de los empleados.</p>	<p>Fotografía: Empleados de la dirección de Cartera Hipotecaria Pies de foto: Nombres de los empleados.</p>
3a. de forros	Página 1	Página 2
<p>Fotografía: Empleados de la dirección de Cartera Hipotecaria Pies de foto: Nombres de los empleados.</p>	<p>Sección: Nuestro rumbo Temática: Mensaje del director general Fotografía: Director general</p>	<p>Sección: Contenido Logotipo institucional Temática: Directorio de la revista Pie de imprenta Colaboradores Contenido del número</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 3	Páginas 4-5	Páginas 6-7
<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>Apoyo de Banca Cremi a la Cruz Roja.</i> Temática: Narración de la visita de la esposa del director general a la esposa del presidente para la entrega del donativo institucional para la campaña anual. Fotografías: Dos tomas de las señoras.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>Un gran paso en la mejora del servicio.</i> Temática: Inauguración del centro de atención a clientes de tarjeta de Crédito en la ciudad de México. Fotografías: Tomas de la inauguración por parte del director general y de los asistentes, así como de los funcionarios responsables.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>La suma de nuestros esfuerzos hará la diferencia.</i> Temática: Propuestas enviadas por una compañera de sucursal, de Guadalajara. Fotografías: Foto de la colaboradora y de una empleada atendiendo a un cliente.</p>
Página 8	Página 9	Páginas 10-11
<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>Se inaugura otro centro de Banca Patrimonial.</i> Temática: Reseña de la inauguración del segundo centro de este tipo en el D.F. Fotografías: El equipo de trabajo de la sucursal. Vista panorámica de la sucursal.</p>	<p>Sección: <i>Excelencia en el servicio</i> Título: <i>Nuevos bachilleres en Banca Cremi.</i> Temática: Reseña de la ceremonia de entrega de certificados de bachillerato. Fotografías: Al momento de recibir su certificado, una de las participantes. Toma del grupo que concluye.</p>	<p>Sección: <i>Rumbos en el país</i> Título: <i>Nueva imagen en el Centro Financiero Río</i> Temática: Descripción de la zona donde las oficinas remodeladas están ubicadas. Colaboradora: Subdirectora de Banca Especializada, Tijuana, B.C. Fotografías: Colaboradora. Tomas exterior e interior del centro financiero.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 12-14	Páginas 15-17	Páginas 18-19
<p>Sección: <i>Rumbo institucional D.G.A. Planeación y Banca al Consumidor.</i></p> <p>Título: <i>Banca Cremi, modelo de un nuevo tipo de banca.</i></p> <p>Temática: Entrevista con el director del área. (2o. nivel)</p> <p>Fotografía: Toma del director.</p> <p>Gráfico: Organigrama de la dirección con nombres de los titulares.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional D.G.A. Planeación y Banca al Consumidor.</i></p> <p>Título: <i>Recuperación y saneamiento de cartera vencida.</i></p> <p>Temática: Entrevista con el director del área. (3er. nivel)</p> <p>Fotografías: Tomas del director. Foto de grupo de sus colaboradores directos.</p> <p>Gráfico: Organigrama de la dirección con nombres</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional D.G.A. Planeación y Banca al Consumidor.</i></p> <p>Título: <i>Información para la toma de decisiones.</i></p> <p>Temática: Entrevista con el subdirector del área. (3er. nivel)</p> <p>Fotografías: Tomas del subdirector. Foto de grupo de sus colaboradores directos.</p> <p>Gráfico: Organigrama de la dirección con nombres</p>
Páginas 20-22	Páginas 23-25	Páginas 26-27
<p>Sección: <i>Prestaciones autos y muebles.</i></p> <p>Título: <i>Préstamos ABCD.</i></p> <p>Temática: Artículo que explica estos préstamos para los empleados.</p> <p>Fotografías: Fotos de las personas que en el área de Recursos Humanos dan atención a los empleados.</p> <p>Gráfico: Tablas con los requisitos y cómo operan los descuentos.</p>	<p>Sección: <i>La banca hoy</i></p> <p>Título: <i>Telespuesta, un exitoso servicio de Banca Cremi.</i></p> <p>Temática: Explicación de este servicio dirigido a clientes.</p> <p>Fotografías: Fotos del equipo de trabajo que da el servicio en actitud de trabajo y foto de grupo.</p> <p>Nombres de los empleados: Recuadro con los servicios ofrecidos.</p>	<p>Sección: <i>La banca ayer y hoy</i></p> <p>Título: <i>Historia de la banca. Grecia Parte II</i></p> <p>Temática: Breve historia de la actividad bancaria en la antigüedad.</p> <p>Investigación bibliográfica.</p> <p>Gráficos: Ilustraciones alusivas.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 28

Sección:
Excelencia en el servicio
Título:
Código de calidad importantes recomendaciones para el personal que brinda atención a clientes.
Temática:
Texto que habla de la calidad en el servicio.
Fotografía:
Foto de una sucursal, en la que se observa que se está atendiendo a un cliente.

Página 29

Sección:
Reflexiones
Título:
Segundo aire
Temática:
Artículo motivacional que habla de esforzarse para ser mejores.
Colaborador:
Gerente de sucursal, México, D.F.
Ilustración:
Un hombre delante de un escritorio a quien le queda chico el puesto.

Página 30

Sección:
Reflexiones
Título:
Cualidades de una personalidad positiva.
Temática:
Texto motivacional para mantener una actitud positiva.
Colaborador:
Gerente de Recursos Humanos en Puebla.
Fotografía:
Foto del colaborador
Ilustración:

Página 31

Sección:
Remembranzas
Título:
Fanjadores de una gran empresa.
Temática:
Presentación de los integrantes, en 1944, de alguno de los bancos predecesores del actual.
Colaboradora:
Jubilada
Fotografía:
Fotografía de los empleados en 1944.

Páginas 32-33

Sección:
Citius, altius, fortius
Título:
Ceremonia de abanderamiento
Temática:
Crónica de la ceremonia.
Fotografías:
Fotos de la ceremonia. Aparecen los deportistas, el director general, el director de Recursos Humanos, el líder sindical. Hombre con estilo de ejecutivo que camina con gran porte.

Páginas 34-37

Sección:
Citius, altius, fortius
Título:
Arrancaron los XXXI Juegos Bancarios
Temática:
Reseña de la ceremonia de inauguración en la ciudad de México.
Fotografías:
Tomas de la ceremonia y del contingente representativo.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Creml.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 38-39	Páginas 40-41	Páginas 42-43
Sección: Medio ambiente Título: Conciencia ecológica, un elemento indispensable. Temática: Análisis del problema de la contaminación en las grandes urbes mexicanas. Fotografías: Expositor y de una ciudad contaminada.	Sección: Nuestra cultura Título: El Lago de los Cisnes Historia de un encuentro entre el arte y la naturaleza. Temática: Historia de esta representación en el bosque de Chapultepec. Fotografías: Del ballet.	Sección: Sendero infantil Título: El mundo de los niños. Temática: Breves textos escritos por hijos de empleados en los que dan sus opiniones sobre la vida en general. Adivinanzas. Trabalenguas Ilustraciones: Algunos dibujos infantiles Buzón de la redacción.
Páginas 44-45	Página 46	Página 47
Sección: Para ver y oír Título: Cine Las aventuras de Dunsón México en Megapanalia Drácula: muerto pero feliz Goofy, la película Jumanji Teatro Todos somos Marcos Música y danza	Sección: Caja de caudales Título. Nuevo horario de verano Temática: Información referente del cambio de horario en verano para la zona Centro.	Sección: Crucicremi Título: Ganadores del Crucicremi 9 Temática: Los ganadores, Compañeros que contestaron correctamente el anterior. Fotografías: Fotos de los ganadores

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 48

Sección:
Crucicremi
Título:
Crucicremi 10
Temática:
Crucigrama que
entremezcla palabras
propias de la cultura
de Banca Cremi.
Invitación a
participar.

**Ejemplar No. 11
Mayo 1996**

Portada	Contraportada	2a. de forros
Textos: ▼ Premiación del Programa de Optimización de Recursos. ▼ Model Cremi, en el país. ▼ Planeación y Banca al Consumidor, trabajo en equipo. ▼ Triunfos en los Juegos Bancarios. Suplemento: ▼ Ganadores del concurso de Dibujo Infantil Fotografía: Dibujo de uno de los niños ganadores en el concurso.	Fotografía: Dibujos de los niños ganadores en el concurso de dibujo infantil. Pies de foto: Nombres de los niños ganadores en el concurso de dibujo infantil. También se publican los nombres de los papás de los niños, su puesto y la ciudad donde se ubica.	Fotografía: Empleados de la dirección de Productos de Captación. Pies de foto: Nombres de los empleados.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

3a. de forros	Página 1	Páginas 2-3
Fotografía: Empleados de la dirección de Productos de Captación. Nombres de foto: Nombres de los empleados.	Sección: Nuestro rumbo Temática: Mensaje del director general Fotografía: Director general	Sección: Contenido Temática: Directorio de la revista Pie de imprenta Colaboradores Contenido del número Fotografías: Diversas fotos repetidas del interior para ilustrar el contenido.
Páginas 4-5	Páginas 6-7	Páginas 8-9
Sección: Rumbo institucional Título: Reconocimiento a las mejores ideas. Temática: Reseña de la ceremonia de premiación a los ganadores en el programa permanente de optimización de recursos y reducción de gastos. Gráfico: Cuadro de los ganadores, nombres, puestos y plaza donde están ubicados. Fotos de la ceremonia.	Sección: Rumbo institucional Título: Recomendaciones para el manejo de Acces Nómina Temática: Entrevista con el líder del producto. Se incluyen recomendaciones de uso a los empleados. Fotografías: Tomas de la tarjeta en cajeros automáticos.	Sección: Rumbo institucional Título: Un nuevo espacio, para un mejor servicio. Temática: Presentación de un nuevo espacio destinado a clientes en el edificio principal en la ciudad de México. Fotografías: Tomas del espacio, del grupo de ejecutivos que dan atención a clientes y una más de la subdirectora.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 10	Página 11	Páginas 12-14
<p>Sección: <i>Rumbos en el país</i> Título: <i>Model Cremi, en la región Occidente</i> Temática: Establecimiento de este esquema en la región. Reseña de la capacitación previa a la instauración. Fotografías: Tomas de las sesiones de capacitación en Guadalajara. Colaborador: Gfe. Capacitación</p>	<p>Sección: <i>Rumbos en el país</i> Título: <i>Cambio de actitud en diversas ciudades.</i> Temática: Reseña de la capacitación previa a la instauración de este esquema en Puebla y el D.F. Fotografía: Los compañeros de Puebla durante la capacitación.</p>	<p>Sección: <i>Reportaje especial</i> <i>Planeación y Banca al Consumidor, trabajo en equipo</i> Título: <i>Importantes planes con alcances al año 2000</i> Temática: Entrevista con el director de productos de Captación. Fotografías: Tomas del director de productos de Captación y sus colaboradores. Organigrama del área.</p>
Páginas 15-17	Páginas 18-20	Página 29
<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> <i>D.G.A. Planeación y Banca al Consumidor.</i> Título: <i>Grandes esfuerzos para el logro de objetivos.</i> Temática: Entrevista con el director del área. (3er. nivel) Fotografías: Tomas del director. Foto de grupo de sus colaboradores directos. Gráfico: Organigrama de la dirección con nombres de los colaboradores.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> <i>D.G.A. Planeación y Banca al Consumidor.</i> Título: <i>Debemos pensar en beneficio de nuestros clientes.</i> Temática: Entrevista con el subdirector del área. (3er. nivel) Fotografías: Tomas del subdirector. Foto de grupo de sus colaboradores directos. Gráfico: Organigrama de la dirección con nombres de los colaboradores.</p>	<p>Sección: <i>Presencia de Cremi.</i> Título: <i>Un esfuerzo coordinado</i> Temática: Reuniones de trabajo entre los coordinadores regionales y los responsables de las áreas corporativas para la promoción y desarrollo de productos al consumidor. Fotografías: Foto durante las sesiones de trabajo y foto del grupo participante.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 30-31	Páginas 32-33	Páginas 34-36
<p>Sección: Presencia de Cremi</p> <p>Título: <i>Inicia el programa de primeros auxilios.</i></p> <p>Temática: Capacitación para la prestación de primeros auxilios por parte de una unidad de protección civil.</p> <p>Fotografías: Fotos de las sesiones, aparece el médico conferencista y los empleados participantes.</p>	<p>Sección: <i>Presencia de Cremi.</i></p> <p>Título: <i>Nuevos conmutadores para mejorar la comunicación.</i></p> <p>Temática: Descripción de la labor de las compañeras que atienden el conmutador.</p> <p>Fotografías: Fotos de las compañeras dando el servicio y fotos tomadas durante las sesiones.</p>	<p>Sección: <i>Prestaciones</i></p> <p>Título: <i>Presiamos hipotecarios.*</i></p> <p>Temática: Artículo que explica este tipo de préstamo para los empleados.</p> <p>Colaborador: subdirector de Recursos Humanos.</p> <p>Fotografías: Foto del colaborador. Fotos de casas.</p> <p>Gráfico: Tablas con los requisitos y cómo operan los descuentos.</p>
Página 37	Páginas 38-39	Páginas 40-41
<p>Sección: <i>Nuestra cultura</i></p> <p>Título: <i>Cocina prehispánica y sus aplicaciones al mundo.</i></p> <p>Temática: Breve historia de la cocina prehispánica.</p> <p>Colaboradora: Subdirectora de Comedores</p> <p>Fotografía: Foto de la colaboradora</p> <p>Ilustraciones: Diversas viñetas alusivas al tema.</p>	<p>Sección: <i>Remembranzas</i></p> <p>Título: <i>Consejos a los banqueros de 1863</i></p> <p>Temática: Texto histórico que hace recomendaciones a los banqueros respecto a la conducta de los empleados.</p> <p>Colaborador: Subdirector Plaza Puebla</p> <p>Fotografías: Foto de colaborador</p> <p>Fotos de billetes antiguos y de una máquina registradora de principios de siglo.</p>	<p>Sección: <i>Cilius, altius, fortius</i></p> <p>Título: <i>Con casta de campeones</i></p> <p>Temática: Narración del avance de las competencias en los Juegos Bancarios.</p> <p>Fotografías: Fotos de los equipos de Vólibol y Beisbol participantes en el mes.</p> <p>Fotografías: Fotos de los equipos.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 42-43	Páginas 44-45	Página 46
Sección: Caja de caudales Título: En los Juegos Bancarios Primer lugar en fotografía Temática: Testimonio del empleado que resultó ganador del primer lugar en el concurso de fotografía. Fotografías: Empleado ganador. Participantes del banco, con pies de foto que señalan de quien son.	Sección: Para ver y oír. Título: Museos: Visiones de E.U. Realismo urbano, 1900-1945 Jorge González Camarena, antología Teatro Rancho Hollywood Paseos Parque zoológico Zoofari Cine: City Hall Pura energía Temática: Recomendaciones de espectáculos.	Sección: Nuestra cultura Título: Mayo, el mes de las madres Temática: Conforme a las costumbres de nuestro país, se rindió culto a la figura de la madre. En especial, se envió una felicitación a las madres que colaboran en el banco. Ilustración: Fotografía antigua de una madre con su hija.
Página 47	Página 48	
Sección: Crucicremi Título: Ganadores del Crucicremi 10 Temática: Los ganadores. Compañeros que contestaron correctamente el anterior. Caixa de Gazapos Nota aclaratoria de un error publicado. Fotografías: Fotos de los ganadores	Sección: Crucicremi Título: Crucicremi 11 Temática: Crucigrama que entremezcla palabras propias de la cultura de Banca Cremi. Invitación a participar.	

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

**Ejemplar No. 12
Junio 1996**

Portada	Contraportada	2a. de forros
<p>Textos: ▼ Reconocimiento a capacitadores internos. ▼ V Congreso nacional de nuestro sindicato. ▼ Importante desempeño del área de Tarjeta de Crédito ▼ Premiación del concurso de pintura infantil. ▼ Más victorias en los Juegos Bancarios. Fotografía: Deportista destacado de Banca Cremi. Frase: Fuerza y espíritu, la esencia del equipo</p>	<p>Ilustración: Logotipo institucional</p>	<p>Fotografía: Empleados de la dirección de Productos de Captación. Pies de foto: Nombres de los empleados.</p>
3a. de forros	Página 1	Páginas 2-3
<p>Fotografía: Empleados de la dirección de Tarjeta de Crédito y Crédito al Consumo. Pies de foto: Nombres de los empleados.</p>	<p>Sección: Nuestro rumbo Temática: Mensaje del director general Fotografía: Director general</p>	<p>Sección: Contenido Temática: Directorio de la revista Pie de imprenta Colaboradores Contenido del número Breve texto que describe la portada. Fotografías: Diversos fotos repetidas del interior para ilustrar el contenido.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 4-5	Páginas 6-7	Páginas 8-10
<p>Sección: <i>Rumbo Institucional</i> Título: <i>¡Por su invaluable aportación, gracias!</i> Temática: Reseña de la ceremonia de reconocimiento a los capacitadores internos efectuada en la ciudad de México. Fotografías: Momentos de la ceremonia y fotos de grupo de los instructores habilitados.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>A capacitadores, honores y reconocimiento</i> Temática: Reseña de la ceremonia de reconocimiento a los capacitadores internos efectuada en la ciudad de Guadalajara. Fotografías: Ceremonia y fotos de grupo. Nombres de los instructores.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo Institucional</i> Título: <i>Cómo surgieron las ideas.</i> Temática: Entrevistas a los premiados en el programa de optimización de recursos y gastos. Fotografías: Tomas de los entrevistados.</p>
Página 11	Páginas 12-13	Páginas 14-15
<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>Las cuentas nuevas también cuentan.</i> Temática: Descripción de un programa de captación de cuentas nuevas. Fotografías: Empleados en actitud de trabajo.</p>	<p>Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>V Congreso nacional de nuestro sindicato.</i> Temática: Reseña del congreso. Fotografías: Diversas tomas del congreso. Foto del grupo asistente.</p>	<p>Sección: <i>Presencia de Cremi</i> Título: <i>Atención eficiente vía telefónica</i> Temática: Relato del trabajo que realiza el centro de atención telefónica a clientes. Fotografías: Foto de grupo. Tomas de los empleados trabajando.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 16-19

Sección:
Reportaje especial
Título:
Las bases de un buen desarrollo.
Temática:
Entrevista con el director del área de Tarjeta de Crédito, (3er. nivel)
Fotografías:
Tomas del director.
Foto de grupo de sus colaboradores directos.
Gráfico:
Organigrama de la dirección con nombres de los colaboradores.

Páginas 20-23

Sección:
Presencia de Cremi
Título:
Cada edición una nueva experiencia.
Temática:
Relato de la actividad del área responsable de la edición de la revista interna, con ocasión de su primer aniversario.
Fotografías:
Tomas de los empleados que participan en el proceso.

Páginas 24-25

Sección:
Prestaciones
Título:
Vacaciones y prima vacacional
Temática:
Descripción de esta prestación para los empleados.

Páginas 26-27

Sección:
Excelencia en el servicio
Título:
La calidad, trabajo de todos.
Temática:
Artículo motivacional referente a la productividad y un mejor servicio.
Fotografías:
Tomas con empleados trabajando.

Página 28

Sección:
Excelencia en el servicio
Título:
Clausura del diplomado en Crédito.
Temática:
Narración de un diplomado que concluyó.
Listado con los nombres de los participantes.
Fotografía:
Foto del grupo.

Páginas 29-31

Sección:
Citius, altius, fortius
Título:
Importantes triunfos en los juegos bancarios.
Temática:
Reseña de los logros deportivos en el mes.
Fotografías:
Fotos de los deportistas durante las competencias y en su lugar de trabajo, con nombres y las medallas obtenidas.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 32-33	Páginas 34-35	Páginas 36-37
<p>Sección: <i>Cilius, allius, fortius</i> Título: <i>Una competencia muy singular.</i> Temática: Narración de una carrera familiar en el bosque de Chapultepec. Fotografías: Tomas de la carrera y de los ganadores. Fotos de los niños corredores.</p>	<p>Sección: <i>Sendero infantil</i> Título: <i>Una alegre premiación</i> Temática: Entrega de diplomas y obsequios a los participantes del concurso de pintura infantil. Fotografías: Fotografías de la premiación y fotos individuales de los niños participantes.</p>	<p>Sección: <i>Caja de caudales</i> Título: <i>Alegría y diversión en el festejo del Día del niño</i> Temática: Narración de los festejos que el banco organizó en honor a los hijos de los empleados. Fotografías: Diversas fotos de los asistentes a los parques de diversiones.</p>
Páginas 38-40	Página 41	Páginas 42-43
<p>Sección: <i>La banca ayer y hoy</i> Título: <i>Historia de la banca. Roma Parte III</i> Temática: Breve historia de la actividad bancaria en la antigüedad. Investigación bibliográfica. Gráficos: Ilustraciones alusivas.</p>	<p>Sección: <i>Presencia de Cremi</i> Título: <i>Regalos y reconocimientos en el Día de las madres.</i> Temática: Entrega de regalos a las empleadas-madres por parte de la institución y el sindicato. Fotografías: Algunas empleadas al momento de recibir su obsequio.</p>	<p>Sección: <i>Salud</i> Título: <i>El estrés, ese mal de la época moderna.</i> Temática: Recomendaciones para aprender a manejar el estrés. Fotografías: La conferenciata durante la charla y fotos de gente realizando ejercicio.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 44-45

Sección:
Para ver y oír
Título:
Museos
Génesis de un sueño
Danza
Cine
Antes y después
El jarabado de
Notre Dame
Temática:
Recomendaciones
para asistir a diversos
espectáculos de
corte familiar.
Fotografías:
Ilustraciones de los
espectáculos
recomendados.

Página 46

Sección:
Caja de caudales
Título:
El significado de ser
padre
Temática:
Breve comentario
referente a la
celebración del Día
del padre.
Fotografía:
Un empleado del
banco abrazando a
su hijo.

Página 47

Sección:
Cruciremi
Título:
Ganadores del
Cruciremi 11
Temática:
Los ganadores.
Compañeros que
contestaron
correctamente el
anterior.
Caza de Gazapos
Nota aclaratoria de un
error publicado.
Fotografías:
Fotos de los ganadores

Página 48

Sección:
Cruciremi
Título:
Cruciremi 12
Temática:
Crucigrama que
entremezcla palabras
propias de la cultura
de Banca Cremi.
Invitación a participar.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

**Ejemplar No. 13
Julio 1996**

Portada	Contraportada	2a. de forros
<p>Textos: ▼ Reportaje especial D. G. A. de Crédito ▼ Inauguración de sucursales en Querétaro y Aguascalientes ▼ Más medallas para Cremi en deportes y actividades culturales ▼ Relevante información sobre el programa Alianza para la vivienda ▼ Día de la secretaria</p> <p>Ilustración: Una pintura de Vicente Gándia, patrimonio cultural de Banca Cremi</p>	<p>Ilustración: Empleados de Guadalajara y Puebla participantes en los Juegos Bancarios</p> <p>Frase: El espíritu de triunfo es el móvil del equipo Cremi.</p>	<p>Fotografía: Empleados de la D. G. A. de Crédito</p> <p>Pies de foto: Nombres de los empleados.</p> <p>Frase: Trabajamos con plena conciencia de lo que significa a la palabra servicio.</p>
3a. de forros	Página 1	Páginas 2-3
<p>Fotografía: Empleados de la D. G. A. de Crédito</p> <p>Pies de foto: Nombres de los empleados.</p> <p>Frase: El trabajo en equipo es el punto de distinción de Banca Cremi.</p>	<p>Sección: Nuestro rumbo</p> <p>Temática: Mensaje del director general</p> <p>Fotografía: Director general</p>	<p>Sección: Contenido</p> <p>Temática: Directorio de la revista</p> <p>Pie de imprenta Colaboradores Contenido del número Breve texto que describe la portada.</p> <p>Fotografías: Diversas fotos repetidas del interior para ilustrar el contenido.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Crami.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 4-5

Sección:
Rumbo en el país
Título:
Nueva presencia en Querétaro
Temática:
Reseña de la inauguración de una nueva sucursal en la ciudad de Querétaro
Fotografías:
Imágenes de la sucursal, del momento del corte inaugural y del director general en compañía de funcionarios en la plaza

Páginas 6-7

Sección:
Rumbo en el país
Título:
Inauguración de sucursal en Aguascalientes
Temática:
Reseña de la inauguración de una nueva sucursal en Aguascalientes
Fotografías:
Ceremonia y fotos del director general, otros funcionarios y personal de la sucursal, con sus nombres.

Páginas 8-9

Sección:
Rumbo institucional
Título:
Alianza para la vivienda, un nuevo esquema de reestructura
Temática:
Resumen de la conferencia que explicó este programa.
Fotografías:
Director de Crédito Hipotecario (conferencia)

Páginas 10-11

Sección:
Rumbo institucional
Título:
Con la apertura de cuentas nuevas, todos ganamos
Temática:
Entrevista con los líderes para conocer el desarrollo del programa de captación de cuentas nuevas.
Fotografías:
Responsables del producto y empleados en actitud de trabajo.

Páginas 12-13

Sección:
Excelencia en el servicio
Título:
Reconocimiento a las secretarías de dirección, por la conclusión de un diplomado
Temática:
Reseña del desarrollo del diplomado, con testimonios de algunas participantes
Fotografías:
Diversas tomas de la ceremonia de clausura. Foto y nombres del grupo participante.

Páginas 14-15

Sección:
Excelencia en el servicio
Título:
La capacitación sigue dando frutos
Temática:
Conclusión de un diplomado en Promoción Financiera
Fotografías:
Diversas tomas de la ceremonia de entrega de diplomas. Foto y nombres del grupo participante.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi."
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 16-17	Páginas 18-19	Páginas 20-21
<p>Sección: <i>Reportaje especial D.G.A. de Crédito, recursos para el crecimiento económico</i> Título: <i>Exitosa renegociación de la cartera</i> Temática: Entrevista con el director general adjunto de Crédito. Fotografías: Tomas del director.</p>	<p>Sección: <i>Reportaje especial D.G.A. de Crédito, recursos para el crecimiento económico</i> Título: <i>Fondos de fomento y banca de desarrollo</i> Temática: Entrevista con el director de esta área. Fotografías: Tomas del director. Foto de grupo de sus colaboradores directos. Gráfica: Organigrama de la dirección con nombres.</p>	<p>Sección: <i>Reportaje especial D.G.A. de Crédito, recursos para el crecimiento económico</i> Título: <i>La importancia del análisis de crédito</i> Temática: Entrevista con el director de esta área. Fotografías: Tomas del director. Foto de grupo de sus colaboradores directos. Gráfica: Organigrama de la dirección con nombres.</p>
Páginas 22-23	Páginas 24-25	Páginas 26-27
<p>Sección: <i>Finanzas</i> Título: <i>La estabilización de los mercados</i> Temática: Explicación acerca de lo que sucede en los mercados financieros. Colaborador: Subdirector de análisis económico y financiero Fotografías: Colaborador Secretaría de Hacienda y Banco de México</p>	<p>Sección: <i>Nuestros compañeros</i> Título: <i>Día de la secretaria</i> Temática: Exaltar la labor de estas colaboradoras. Perfil de las secretarías. Fotografías: Compañeras en actitud de trabajo.</p>	<p>Sección: <i>Presencia de Cremi</i> Título: <i>Presunciones ante una emergencia en el Popocatepelt</i> Temática: Medidas preventivas para el caso de siniestro Colaborador: Gerente de seguridad Fotografía: Colaborador</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 28

Sección:
Presencia de Cremi
Título:
*¡Felicidades al
Capitalino*
Temática:
Aniversario de una
publicación dirigida
al personal de
promoción.
Fotografías:
La editora en la
celebración y el
equipo responsable
de la publicación.

Página 29

Sección:
Caja de caudales
Título:
*Únete a una loable
acción*
Temática:
Exhortación al personal
para participar en un
programa voluntario de
ayuda a los familiares
de los compañeros
que fallezcan.
Colaborador:
Subdirector de sueldos y
prestaciones
Fotografía:
Colaborador

Páginas 30-31

Sección:
Caja de caudales
Título:
Teatro
La historia de Miguel
Temática:
Presentación de la
obra de teatro
representada por
compañeros de
Banca Cremi en los
Juegos Bancarios.
Fotografías:
Tomas de la obra.
Compañeros
participantes.

Páginas 32-34

Sección:
Caja de caudales
Título:
*Premios para Banca
Cremi en actividades
culturales*
Temática:
Entrevistas con los
ganadores.
Fotografías:
Compañeros
ganadores e
ilustraciones de las
pinturas que
concurrieron

Páginas 35-37

Sección:
Citius, altius, fortius
Título:
*Más medallas para
Banca Cremi*
Temática:
Colaboradores
ganadores de
medallas en el mes
en los Juegos
Bancarios
Fotografías:
Compañeros
ganadores

Página 38

Sección:
Sendero infantil
Título:
*Premio a pequeños
artistas queretanos*
Temática:
Reseña de la
premiación a los niños
de Querétaro
participantes en el
concurso de dibujo
convocado por la
revista
Colaboradora:
Gerente de Recursos
humanos en Querétaro
Fotografías:
Momentos de la
premiación

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 39	Páginas 40-41	Página 42
<p>Sección: <i>Sendero infantil</i> Título: <i>¡Córrele!</i> Temática: Fragmentos de un libro infantil editado por la SEP. Invitación a los niños lectores a enviar su opinión a la redacción Ilustración: Viñeta de la portada</p>	<p>Sección: <i>Para ver y oír</i> Título: Museos <i>La elegancia de la ironía/ La ruta de la seda: Acapulco y el Galeón de Manila</i> <i>Cine Dr. Cable</i> Danza <i>Ballet folklórico de México</i> Música y Teatro <i>Espectáculos en el Chopo</i> Temática: Recomendaciones para asistir a diversos espectáculos de corte familiar. Fotografías: Ilustraciones de los espectáculos recomendados.</p>	<p>Sección: <i>Letras de inter-cambio</i> Títulos: <i>Prométele a tí mismo</i> El tiempo Temática: Reflexiones acerca de algunos valores humanos Colaboradores: Secretaría de la dirección regional Periférica Subdirector de la plaza Puebla Fotografías: Colaboradores</p>
Página 43	Página 44	
<p>Sección: <i>Crucicremi</i> Título: <i>Ganadores del Crucicremi 12</i> Temática: Los ganadores. Compañeros que contestaron correctamente el anterior. Fotografías: Fotos de los ganadores</p>	<p>Sección: <i>Crucicremi</i> Título: <i>Crucicremi 13</i> Temática: Crucigrama que entremezcla palabras propias de la cultura de Banca Cremi. Invitación a participar. Solución al anterior.</p>	

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

**Ejemplar No. 14
Agosto 1996**

Portada	Contraportada	2a. de forros
Textos: ▼ Reportaje Especial D.C.A. de Crédito Crecimiento y Recuperación ▼ Nuestro director general inaugura la nueva sucursal Madero ▼ TeleRespuesta ahora en Guadalajara ▼ Nuestros valores institucionales ▼ Nuevo sistema de control de acceso y asistencia Fotografías: Sucursal Bellas Artes	Fotografía: Equipo de voleibol de Hermosillo, Sonora que nos representó en los Juegos Bancarios y Contingente representativo de Banca Cremi, de Puebla. Frase: La integración hace más fuerte al equipo Cremi.	Fotografía: Empleados de la dirección de Crédito Pis de foto: Nombres de los empleados.
3a. de forros	Página 1	Páginas 2-3
Fotografía: Empleados de la dirección de crédito de Guadalajara y D.F.	Sección: Nuestro rumbo Temática: Mensaje del director general Fotografía: Director general	Sección: Contenido Temática: Directorio de la revista Pie de imprenta Colaboradores Contenido del número Fotografías: Diversas fotos para ilustrar el contenido.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 4-5	Páginas 6-7	Páginas 8-9
Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>Nueva sucursal Madero</i> Temática: Inauguración de esta sucursal, con la asistencia del director general y otros funcionarios. Fotografías: Tomas de la fachada, momento del corte del listón y tomas de los empleados y de la sucursal	Sección: <i>Presencia de Cremi</i> Título: <i>Nuestros valores institucionales</i> Temática: Texto referente a la filosofía, misión, lema y orientación estratégica institucionales Fotografías: Diversas tomas del personal y como fondo el logotipo institucional.	Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>Nuevo sistema de control de acceso y asistencia</i> Temática: Explicación del nuevo sistema. Fotografías: Tomas del personal al momento de la toma de la foto. El equipo líder del proyecto.
Páginas 10-11	Páginas 12-13	Página 14
Sección: <i>Rumbo institucional</i> Título: <i>Inauguración de sucursal exclusiva para empleados</i> Temática: Explicación del establecimiento de esta sucursal. Fotografías: Tomas de la sucursal. El personal que atenderá en esta oficina	Sección: <i>Rumbo en el país</i> Título: <i>TeleRespuesta, ahora en Guadaluajara</i> Temática: Reseña de la implantación de los múltiples servicios que ofrece el nuevo sistema. Fotografías: Diversas tomas del congreso. Foto del grupo asistente	Sección: <i>Excelencia en el servicio</i> Título: <i>Exhibición de monedas precolombinas</i> Temática: Reseña de la exhibición de monedas que incluyen tres culturas: la Azteca, la del centro de Veracruz y la Maya a clientes de Matamoros y Veracruz. Fotografías: De grupo con el director general Tomas de los empleados y clientes en Cd.Valles, S. L. P. Monedas

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Página 15	Página 16-17	Páginas 18-19
Sección: <i>Calidad en el servicio</i> Título: <i>Calidad en el servicio</i> Temática: Artículo motivacional para mejorar el servicio Fotografías: Empleada de sucursal con cliente.	Sección: <i>Excelencia en el servicio</i> Título: <i>Capacitación en la región Occidente</i> Temática: Término de un diplomado en Administración Financiera y del curso Funcionarios en desarrollo. Fotografías: Director de la región Occidente. Funcionarios de Banca Cremi y del ITESM. Foto de grupo de los participantes. dirección.	Sección: <i>Reportaje Especial</i> Título: <i>Las armas para enfrentar un mercado competitivo</i> Texto Entrevista con el director de Crédito, Normalidad, Arrendamiento y Descuento. Fotografías: Titular del área. Foto de grupo de los colaboradores en D.F. y Guadalajara. Gráfico: Organigrama de esta
Páginas 20-21	Páginas 22-23	Páginas 24-25
Sección: <i>Reportaje Especial</i> Título: <i>La recuperación de crédito, una difícil labor</i> Temática Entrevista con el director de Recuperaciones Especiales y Bienes Adjudicados Fotografías: Titular del área Foto de grupo de los colaboradores Gráfico: Organigrama del área	Sección: <i>Reportaje Especial</i> Título: <i>Supervisión de operaciones de crédito, tarea relevante</i> Temática: Entrevista con el Coordinador ejecutivo de Contraloría de Crédito Fotografías: Titular del área Gráfico: Organigrama de la Coordinación Ejecutiva de Contraloría de Crédito	Sección: <i>Nuestros compañeros</i> Título: <i>Un ejemplo digno, de resaltar</i> Temática: Entrevista con una gerente de sucursal, como reconocimiento a su actitud de servicio. Fotografías: Entrevistada

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 26-27	Páginas 28-29	Páginas 30-31
Sección: <i>La banca ayer y hoy</i> Título: <i>Historia de la banca Egipto Parte IV</i> Temática: Breve historia de la actividad bancaria en la antigüedad. Investigación bibliográfica.	Sección: <i>Cilius, altius, fortius</i> Título: <i>100 años. Los Juegos Olimpicos</i> Temática: Reseña de los Juegos Olimpicos y aplicación de un cuestionario	Sección: <i>Recuento</i> Título: <i>Cuántos somos en México</i> Temática: Resultados del censo de Población y Vivienda
Páginas 32-33	Página 34	Página 35
Sección: <i>Para ver y oír</i> Título: <i>Cine Olelo Ecos de los Arieles Danza Preludio de lluvia Museos Museo Regional de Guadalajara</i> Temática: Recomendaciones de espectáculos de corte familiar	Sección: <i>Salud</i> Título: <i>¿Es adecuada tu alimentación?</i> Temática: Cuestionario sobre los hábitos alimenticios	Sección: <i>Crucicremi</i> Título: <i>Crucicremi 13</i> Temática: Lista de ganadores del Crucicremi anterior Cartas sobre la mesa Publicación de las observaciones de los lectores en cuanto a errores o imprecisiones en los artículos publicados; también se publica la respuesta de la redacción con la nota aclaratoria Fotografías: Ganadores
Página 36		
Sección: <i>Crucicremi</i> Temática: Crucegrama que entremezcla algunos léminos propios de la cultura en Banca Cremi.		

4. Reflexiones

Ejemplar No. 15
Septiembre 1996

Portada	Contraportada	2a. de forros
<p>Textos: • Cremonzas • Reportaje Especial D.G.A. de Crédito Financiamiento para el desarrollo • FINAPE, un programa para apoyar al campo y la pesca • inverplus, un producto con valor agregado • Caplación bancaria y participación de mercados • Anécdotas y peculiaridades de la sucursal Azcapotzalco Fotografía: Cremonzas</p>	<p>Fotografía: Grupo del equipo de voleibol femenino ganador del primer lugar en Acapulco, Gro. Contingente deportivo de Acapulco, Gro. Frase: <i>Creml, un equipo que deja huella</i></p>	<p>Fotografía: Grupo de la sucursal Plaza Monterrey, Nuevo León. Grupo de la sucursal Madero, Mexicali, Baja California Frase: <i>Calidad en el servicio, estandarte del equipo Creml.</i></p>
3a. de forros	Página 1	Páginas 2-3
<p>Fotografía: Grupo de la Región Centro. Grupo de la sucursal Amélicas, Querétaro, Gro. Frase: <i>La integración nos hace más sólidos.</i></p>	<p>Sección: Nuestro rumbo Temática: Mensaje del director general Fotografía: Director general</p>	<p>Sección: Contenido Temática: Directorio de la revista Pie de imprenta Colaboradores Contenido del número Fotografías: Diversas fotos para ilustrar el contenido.</p>

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 4-5

Sección:
Banca Nacional
Título:
*FINAPE, programa
para apoyar al
al campo y la pesca*
Temática:
Breve presentación del
programa.
Gráfico:
Cuadro base para
descuentos.
Fotografías:
Del campo y la
industria

Página 6

Sección:
Rumbo institucional
Título:
*Inverplus, un
producto con valor
agregado*
Temática:
Presentación de
Inverplus, producto
bancario
Gráfico:
Rangos y tasas de
Inverplus
Fotografías:
Tomas de la sucursal
oficina principal

Página 7

Sección:
Rumbo institucional
Título:
Reuniones Bancarias
Temática:
Reseña del intercambio
en capacitación con
otras instituciones
financieras.
Fotografías:
Toma de participantes
en aula.

Páginas 8-9

Sección:
Rumbo institucional
Título:
*El uso de los
cajeros
Cremi nos trae
beneficios*
**Recomendaciones para
el uso de los cajeros
automáticos**

Páginas 10-11

Sección:
Rumbo institucional
Título:
*Recuperación y
crecimiento,
Casa de Cambio
Cellini.*
Temática:
Dar a conocer los
servicios que ofrece
la casa de cambio
a su clientela.
Fotografías:
Fachada de la casa
de cambio
Foto de grupo de los
integrantes.
Actividad cambiaria.

Páginas 12-13

Sección:
Reportaje Especial
Título:
*Estrategias para
mejorar la calidad de
la cartera crediticia*
Temática:
Entrevista con el
director de
Reingeniería de
Crédito
Fotografías:
Del titular y de su
grupo de
colaboradores
Gráfico:
Organigrama del área.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 14-15

Sección:
Reportaje Especial
Título:
*Importante
Información para la
toma de decisiones*
Temática:
Entrevista con la
directora de Proyectos
Especiales.
Fotografías:
De la titular del área y
del grupo de
colaboradores.
Gráfico:
Organigrama del área.

Página 16

Sección:
*Excelencia en el
Servicio*
Título:
Calidad Humana
Temática:
Consejos para lograr
ser mejores en nuestra
vida cotidiana
Colaborador:
Analista del Centro de
Atención a Clientes.
Fotografías:
Colaborador.
Ilustraciones:
Alusivas al tema.

Página 17

Sección:
*Excelencia en el
Servicio*
Título:
*Programa de
sensibilización*
Temática:
Dar a conocer una serie
de 13 carteles para el
personal interno a fin de
lograr una mayor
motivación a nivel
institucional.
Fotografías:
Tomas de los carteles.

Páginas 18-19

Sección:
La banca hoy
Título:
*Anécdotas y
peculiaridades.*
Sucursal
Azcapotzalco
Temática:
Reseña de las
actividades de la
sucursal.
Fotografías:
Tomas de la fachada
e interior de la
sucursal.
grupo del personal
de la sucursal.

Páginas 20-21

Sección:
Finanzas
Título:
*Caplación
bancaria y
participación de
mercados*
Temática:
Comparativo de las
instituciones bancarias.
Colaborador:
Subdirector de
Investigación de
Mercados y Sucursales
Gráficos:
Tabla comparativa
Fotografía:
Colaborador

Páginas 22-23

Sección:
Presencia de Cremi
Título:
*Nuevos diplomados
en Administración
Financiera Bancaria*
Temática:
Reseña del fin
del diplomado
en Administración
Financiera Bancaria y
entrega de diplomas
Fotografías:
D. G. A. de Banca
Comercial.
Momento de la
entrega de diplomas.
Foto de grupo de los
participantes.
Participante dando el
mensaje de
agradecimiento.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 24-25

Sección:
Presencia de Cremi
Título:
*La seguridad en
nuestra institución*
*¿Sabes cómo
conducirte ante
amenazas de bomba?*
Temática:
Breve explicación de
lo que se debe hacer
en caso de amenaza
Fotografías:
Agente de seguridad
Empleado recibiendo
llamada.
Agente de seguridad
interna, en resguardo
de elevadores.

Páginas 26-27

Sección:
Nuestros compañeros
Título:
*Nos fuimos de paseo
a Puebla*
Temática:
Reseña del viaje de los
jubilados a la
ciudad de Puebla, Pue.
Fotografías:
Diversas tomas de
monumentos históricos
de Puebla.
Fotos de recuerdo de
grupo.
Colaborador:
Jubilada

Páginas 28-29

Sección:
La banca ayer y hoy
Título:
Historia de la banca
Edad Media
Parte V
Temática:
Breve historia de la
actividad bancaria
en la antigüedad.
Investigación
bibliográfica.
Gráficas:
Ilustraciones alusivas.

Páginas 30-31

Sección:
Caja de caudales
Título:
Un verdadero éxito
Cursos de verano de
computación
Temática:
Reseña de los cursos
de verano para los hijos
de los empleados de
la institución.
Entrega de diplomas
y exposición
de trabajos.
Fotografías:
Diversas fotos de grupo.
Trabajos expuestos.

Páginas 32-33

Sección:
Presencia de Cremi
Título:
Cananea
Un viaje a nuestra
más antigua raíz
Temática:
Reseña de la sucursal
Cananea, cuna de
nuestra institución.
Fotografías:
Tomas del edificio
sede e interiores
de esa sucursal

Páginas 34-35

Sección:
Letras de inter-cambio
Título:
Ideas y pensamientos
Temática:
Reflexiones y
pensamientos de
nuestros compañeros.
Colaboradores:
Ejecutivo de cuenta de
la sucursal Madero.
Analista de Tarjeta de
Credito.
Coordinador de
Productos y Servicios.
Fotografías:
Colaboradores

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Páginas 36-37

Sección:
Citius, altius, fortius
Título:
Campamento de verano 96
Temática:
Narración de las actividades deportivas de los hijos de los empleados de la institución.
Fotografías:
Del grupo.
Actividades deportivas

Página 38

Sección:
Para ver y oír
Título:
El espíritu deportivo nos invade
Temática:
Reseña de las clínicas deportivas para los empleados de la institución.
Fotografías:
Colaboradores.

Página 39

Sección:
Para ver y oír
Títulos:
Museos Gabriel Figueroa y la Escuela Mexicana de Pintura.
Auto retrato en México, años 90 y Auto retratos de pintores mexicanos. Monterrey en 400.

Páginas 40-41

Sección:
Nuestras tradiciones
Título:
Las fiestas patrias
Temática:
Reseña de la conmemoración de la Independencia de México.
Fotografías:
Alusivas

Página 42

Sección:
Caja de caudales
Título:
Cuestionario Olímpico
Temática:
Respuestas al cuestionario aplicado en la edición anterior.

Página 43

Sección:
CruciCremi
Temática:
Lista de participantes del Crucigramas 14
Fotografías:
Ganadores
Sección:
Caza de gazapos
Temática:
Cartas de los lectores señalando algún error en la revista anterior.

Página 44

Sección:
CruciCremi
Temática:
Crucigramas que entremezcla algunos términos propios de la cultura en Banca Cremi.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

A manera de conclusión del material antes presentado, podemos decir que tras la revisión efectuada, las constantes han sido:

- En cuanto a los temas, con respecto a los directivos, participativos y de apoyo, los temas informativos han sido los que han ocupado la mayor parte de las páginas de la revista. Aunque es entendible porque un propósito de esta revista interna es narrar la vida institucional; en consecuencia, los aconteceres suman mucho más que las declaraciones de los funcionarios o los textos motivacionales, los cuáles no ocupan tantas páginas.
- En cuanto a las secciones, algunas son constantes. Tenemos algunas secciones que reportan información institucional como es el caso de *Nuestro rumbo*, *Rumbo institucional*, *Presencia de Cremi*, *Rumbo en el país*. La información noticiosa que se genera durante el mes, dependiendo de quién o dónde se origine, será la sección a la que corresponda; por esto, unas u otras o todas estas secciones aparecen mes con mes.
Es nuestra pretensión darle variedad al contenido y por ello, en cada ejemplar mantenemos secciones de variedades como son: *Para ver y oír*, *Nuestros lectores opinan*, *Cartas sobre la mesa*, *Caza de gazapos* y *Crucicremi*.
El resto de las secciones aparecen cuando así se requiere.
- En cuanto a las fotografías, en este análisis de 15 ediciones, podemos afirmar que se ha privilegiado la imagen contra los textos.
En cualquier texto se presentan fotografías, a manera de ilustración, en las que aparecen empleados, a veces no

*3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna*

mirando francamente a la cámara, pero sí se hacen tomas en las que uno o varios empleados presentan actitudes de trabajo, bien sea con clientes, con compañeros o con sus jefes. Estas tomas son para ilustrar.

Tenemos otros casos en los que los protagonistas son los fotografiados y por ello aparecen en tomas de medio cuerpo y con su nombre. Este es el caso de hazañas deportivas o actuación sobresaliente en el medio laboral o bien porque nos envían colaboraciones y contiguo al texto ponemos su identificación.

Asimismo, presentamos con mucha frecuencia fotos de los equipos de trabajo, también con los nombres de quienes aparecen en dichas fotos.

Siempre ha sido preocupación nuestra que el personal aparezca con sus nombres, porque estimamos que esto asegura que la gente conserve y hasta presuma el ejemplar y que esto le confiera valor agregado a nuestra publicación en el ánimo del personal.

También se le concede un lugar de importancia a las fotografías, porque sabemos que a los empleados es lo que más les gusta y es lo primero que ven. Tenemos presente que una revista primero se hojeara y se miran las fotografías, después se lee.

Al concluir la presentación de los esquemas, conviene citar nuestra hipótesis, para subrayar la congruencia entre sus objetivos y su cumplimiento, a través de la edición periódica de la revista.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

La hipótesis principal de trabajo es:

La creación de la revista **Nuevos Rumbos de Cremi** está fundamentada y forma parte del Plan Integral de actividades de la subdirección de Comunicación Interna de Banca Cremi, programa rector del cual emerge y cuyos objetivos le son comunes.

Aunque un proyecto de actividades de Comunicación Interna no es sólo elaborar una revista interna, **Nuevos Rumbos de Cremi** es la actividad más importante de este plan de actividades; es el medio que más se cuida, es al que se le dedica la mayor parte de los recursos tanto humanos, como materiales y presupuestarios, asignados al área.

Por tanto, debe cumplir el propósito para el que fue creado; esto es, ser un canal a través del cual se den a conocer los mensajes que la dirección general desee transmitir y al mismo tiempo fortalecer el sentimiento de pertenencia en los empleados así como incidir en la cultura de servicio, a través de transmitir la filosofía, la misión y los valores propios de Banca Cremi.

3. 6. Análisis de la aceptación que tiene la revista entre los empleados de Banca Cremi

A continuación presentaremos dos análisis efectuados por los receptores:

- Diagnóstico cuantitativo de necesidades de Comunicación
- Sondeo cualitativo de opinión

Con ambos estudios hemos tenido oportunidad de conocer cual es la opinión de los receptores. La primera evaluación la realizamos en noviembre de 1995, cuando apareció el ejemplar número 5 y la segunda a través de un grupo de enfoque, se aplicó en el mes de agosto de 1996, tras la publicación del ejemplar número 14.

Con estas evaluaciones lo que pretendimos conocer es la efectividad de la revista interna, en cuanto a saber especialmente que es lo que a los receptores les gustaría encontrar en este medio.

El primer sondeo de opinión nos permitió un acercamiento con los lectores y la evaluación con un grupo de enfoque nos dio la oportunidad de cuestionar aún más y de ahondar en algunos aspectos que son de nuestro interés. Ya que las respuestas al cuestionario se recibieron de manera anónima y no tuvimos oportunidad de responder algunas preguntas que los editores nos formulamos. Sin embargo, dicho cuestionario tuvo a favor que en una sola acción nos permitió recibir numerosas opiniones y también que la mezcla de los encuestados resultó interesante porque se recibieron respuestas de diversas plazas. Me parecen que ambas formas de recabar opiniones son valiosas y complementarias.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Asimismo, mantener contacto cercano y frecuente con los receptores es importante porque de esta manera siempre conoceremos que tan acertada es la manera cómo se está haciendo un medio de comunicación interna; además de que siempre recibiremos sugerencias para enriquecer el contenido.

3. 6. 1. Diagnóstico cuantitativo de necesidades de Comunicación

Como una manera de conocer cómo se comportan los medios de comunicación interna establecidos en Banca Cremi y sabiendo que el medio por excelencia es la revista interna, en el ejemplar número 5 de **Nuevos Rumbos de Cremi**, publicado en noviembre de 1995, se insertó el cuestionario que presentamos a continuación:

Para efectos de conocer gráficamente los resultados obtenidos, en el mismo cuestionario se anotan las cifras obtenidas del conteo de las respuestas:

CUESTIONARIO APLICADO

Nuevos Rumbos de Cremi Tu opinión nos será de gran ayuda

En cada ejemplar hemos afirmado que para los editores de **Nuevos Rumbos de Cremi** es muy importante conocer tus opiniones y sugerencias a fin de lograr que esta revista sea siempre interesante para todos los lectores.

Para ello, te pedimos respondas las siguientes preguntas para que podamos saber qué opinas de esta revista y así satisfacer tus gustos y necesidades de información.

1. *¿Qué tanto te informa la revista de la vida institucional?*

<i>mucho</i> 37 - 53%	<i>regular</i> 30 - 43%	<i>nada</i> 3 - 4%	<i>no contestó</i> 1- 1.4%
--------------------------	----------------------------	-----------------------	-------------------------------

2. *Califica a Nuevos Rumbos de Cremi en una escala de 1 a 10: 8.13*

Calificación	Respuestas	Porcentaje
10	12	17
9.9	1	1.4
9	17	25
8.5	1	1.4
8	16	23
7.5	2	3
7	13	17
6	1	1.4
2	2	3
0	1	1.4
SIN RESPUESTA	5	7

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

3. ¿Qué tanto le informa la revista de la vida institucional?

3.1. **Variedad de artículos: 8.83**

Calificación	Respuestas	Porcentaje
10	14	20
9	13	19
8	20	29
7	13	19
6	6	9
5	2	3
3	1	1.4
1	1	1.4

3.2. **Calidad de fotografía 8.71**

Calificación	Respuestas	Porcentaje
10	24	34
9	21	30
8	11	16
7.5	1	1.4
7	6	9
6	3	4
5	4	6
3	1	1.4
2	1	1.4

3.3. **Calidad de impresión 9.42**

Calificación	Respuestas	Porcentaje
10	36	51
9	25	36
8	6	9
7.5	1	1.4
7	2	3
5	1	1.4

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

3.4. Tamaño de la revista 9.52

Calificación	Respuestas	Porcentaje
10	56	80
9	9	13
8	4	11
7.5	1	1.4
2	1	1.4
1	1	1.4

3.5. Cantidad de artículos 9.52

Calificación	Respuestas	Porcentaje
10	13	19
9	19	27
8	22	31
7	8	11
6	3	4
5	2	3
1.5	1	1.4
1	1	1.4

3.6. Oportunidad de la información 8.59

Calificación	Respuestas	Porcentaje
10	11	16
9	17	25
8	16	23
7	11	16
6	8	11
5	2	3
4	1	1.4
2	1	1.4
0	1	1.4

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

3.7. Temas interesantes 8.26

Calificación	Respuestas	Porcentaje
10	17	25
9	16	23
8	18	26
7	10	14
6	5	7
5	1	1.4
3	1	1.4
1	1	1.4

3.8. Claridad de los artículos 8.73

Calificación	Respuestas	Porcentaje
10	22	31
9	25	36
8	14	20
7	6	9
4	1	1.4
1	1	1.4

3.9. Seriedad de la información 8.77

Calificación	Respuestas	Porcentaje
10	33	
9	23	
8	8	
7	3	
0	1	
No contestó	3	

4. ¿Te parecen interesantes los temas que se tratan?

mucho 40 - 57%	regular 29 - 41%	nada 2 - 3%
----------------	------------------	-------------

5. ¿Te gusta el tratamiento y estilo que se le dan a los temas?

sí 58 - 83%	no 10 - 14%	no contestó 3 - 4%
-------------	-------------	--------------------

¿Porqué?	No contestaron	25 - 36%
----------	----------------	----------

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Comentarios a favor:

<i>Clara, fácil de leer, original</i>	6
<i>Permite conocer más al banco y al personal</i>	3
<i>Es correcta</i>	2
<i>Buena temática</i>	2
<i>Enfoque institucional</i>	2
<i>Refleja profesionalismo</i>	1
<i>Comprensible y concisa</i>	1
<i>Interesante</i>	1
<i>Es buena pero deberían suspenderla para pagarnos más</i>	1
<i>Temas de actualidad</i>	1
<i>Enfoque institucional</i>	1
<i>Evidencia investigación</i>	1
<i>Explícita</i>	1
<i>Formal</i>	1
Total	24

Comentarios en contra:

<i>Artículos poco claros y de difícil lectura</i>	2
<i>Poco franco</i>	1
<i>Faltan artículos e historia del banco</i>	1
<i>Los artículos no son amenos</i>	1
<i>Muy impersonal</i>	1
<i>Muy superficial</i>	1
<i>No es diplomática</i>	1
<i>Enfoque institucional pero frío</i>	1
<i>Son cortos los artículos que valen la pena</i>	1
<i>Mal estilo, muy chismosos</i>	1
<i>Falta versatilidad</i>	1
Total	12

6. ¿Has recibido todos los ejemplares de *Nuevos Rumbos de Cremi*?

si 52 - 74%	no 19 - 26%
------------------------------	------------------------------

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

7. ¿Coleciona la revista

si 56 - 80%	no 14 - 19%	no contestó 1 - 1.4%
----------------	----------------	-------------------------

8. ¿Llevas el ejemplar a tu casa para compartirlo con tu familia?

si 52	no 19
-------	-------

9. ¿Cuándo recibes tu ejemplar...

sólo lo hojeas?	sólo lees algunos artículos?	lees casi toda la revista?	lees toda la revista?	no contestó
2	16	29	21	3

10. De los temas de *Nuevos Rumbos de Cremi*, indica el grado de tu interés en una escala del 1 al 10.

	Me interesan mucho	Me interesan poco	No me interesan	No contestó
Temas institucionales	62	5	4	
Banca en general	61	5	5	
Reportajes de las regionales	42	24	5	
Capacitación	56	11	4	
Actitud de servicio	56	11	4	
Finanzas	50	18	3	
Motivación	58	10	3	
Deportes	28	29	13	1
Tradiciones mexicanas	43	18	9	1
Salud	53	11	7	
Cultura y espectáculos	51	15	4	1

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Crucigramas y entretenimiento	36	21	11	3
Cartas de los lectores	29	25	14	3

11. Comentarios generales sobre la revista

A favor	En contra	No contestaron
34	28	9

- Ampliarla
- Mejorar la redacción
- Conservar la calidad en el diseño e impresión
- Pedir las opiniones de los lectores
- Dar el crédito al autor del artículo
- Mayor participación de los lectores
- Buenas aportaciones culturales
- Hay censura
- Dejar de hacerla porque es cara
- Hablar del proceso de venta de Banca Cremi

12. ¿Qué temas te gustaría que se incluyeran?

- Cultura
- Inquietudes del personal
- Artículo 78-A
- Consejos a las mujeres
- Tecnología
- Deportes
- Sexualidad
- Utilidades del 94
- Comparación con otras instituciones bancarias
- Música
- Espectáculos
- Temas de reflexión
- Historia
- Prestaciones al personal
- Computación
- Poesía y canto
- Pintura

No contestaron	20
-----------------------	-----------

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

13. **¿Ciudad en dónde laboras?**

México	51
No contestaron	8
Guadalajara	4
Toluca	2
Hermosillo	2
Tijuana	2
Acapulco	1
León	1

RESULTADO

Se distribuyeron junto con la revista, un total de 4 mil cuestionarios.

De este total obtuvimos la siguiente respuesta:

Cuestionarios enviados	4 mil
Cuestionarios recibidos	71
Porcentaje recibido	1.77%

Respuestas obtenidas

71 cuestionarios - 100% de la muestra

Conclusiones de la aplicación del cuestionario

Previo a la aplicación del sondeo de opinión e informalmente, a través de comentarios verbales, se han obtenido opiniones positivas de la revista y por ello en la aplicación de la encuesta se esperaba un mayor número de cuestionarios respondidos.

La respuesta obtenida llegó al 1.77%. Sin embargo, si consideramos que era una invitación a responder totalmente abierta, los datos aportados bien pueden ser representativos porque fueron emitidos de manera espontánea.

Al tomar como base los resultados obtenidos, se puede inferir lo siguiente:

- La calificación promedio general es de **8.83**. Cifra que cuantitativamente nos indica que la revista tiene un buen consumo. Al 53% de los encuestados les gusta **mucho** la revista, en tanto que apenas un 10% menos de la muestra, es decir un 43%, la encuentra **regular**; el 4% restante la califica como **poco** aceptable.
- En cuanto a las características de la revista observamos que la *variedad de los artículos* oscila entre 10 (20%) y 8 (22%); las calificaciones de 9 y 7 corresponden al 19% respectivamente. Con lo que podemos afirmar que la revista es bien aceptada.
- El aspecto gráfico también fue evaluado. La fotografía es el elemento que los lectores primero observan; el grueso de la calificación fluctuó entre 9 (30%) y 10 (34%).
- Entre los aspectos mejor (9.52) —*tamaño de la revista y cantidad de artículos*— y peor calificados (8.26) —*temas interesantes*— en cuanto a números no media una gran

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

diferencia, aunque el interés que despierten los temas abordados es uno de los aspectos más importantes en la edición de la revista. Esta consideración nos señala la necesidad de elaborar un segundo sondeo para entonces conocer cuáles serían los temas de mayor interés.

Sin embargo, en este recuento también advertimos que en las respuestas dadas a:

- La pregunta específica *¿te parecen interesantes los temas que se tratan?* un 57% la calificó como mucho, el 41% como regular y el 3% como nada. Cifras que refuerzan la tesis anterior.
- En cuanto a las sugerencias obtenidas por este medio para abordar otros temas de interés, del momento en que se recibieron las respuestas al actual, se han atendido algunas de éstas como por ejemplo: artículo 78-A (referente al cobro de impuestos), prestaciones al personal, cuadros comparativos con otras instituciones bancarias, computación, poesía y canto, pintura, historia, temas de reflexión, cultura, música y espectáculos. Todo esto con el propósito de que los lectores encuentren siempre algún artículo de interés, además de los institucionales.

Hay una demanda de información que no ha sido posible atender por este medio, que es la referente a la venta del banco. En cuanto a este punto desde el director general hay un completo hermetismo, nadie desea comprometerse ni hacer declaraciones, nadie se asume como vocero. La estrategia de comunicación que se ha seguido a este respecto, ha sido que el director general informa personalmente a sus colaboradores

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

sobre las últimas noticias que se tienen del proceso de venta, con la petición de que esta información, ellos a su vez se ocupen de transmitirla vía oral a sus equipos de trabajo. Sin embargo, se ha observado que esta medida ha fracasado porque los niveles bajos de la estructura están deseosos de información y en consecuencia corren múltiples rumores. Nosotros como área de comunicación a todos aquellos que nos preguntan o que percibimos que desean conocer más detalles les damos información, también de manera verbal, ya que no podemos publicar ninguna declaración mientras no sea oficial.

Aunque con el correr del tiempo, se ha visto que hasta el momento aún no se ha definido nada, ya que en prensa se ha especulado que numerosos grupos financieros nacionales y extranjeros podrían ser los virtuales compradores; en consecuencia nadie sabe con certeza qué va a pasar. La última noticia que se tiene es que el posible comprador podría ser el grupo financiero Bilbao Vizcaya, grupo español con presencia internacional. Hasta hoy, no hay algo confirmado.

- Otro de los puntos que destaca es que de las personas que contestaron el cuestionario, 51 (72%) colaboran en la ciudad de México. Circunstancia que corresponde a la propia realidad del banco, ya que el 50% del personal se concentra en esta ciudad.

Se concluye de los resultados antes presentados, que si bien la revista interna no llega al nivel de excelente, sí goza de aceptación entre los lectores.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Los comentarios en contra son muy dignos de considerarse ya que éstos serán los que nos permitirán mejorar la revista y que verdaderamente cumpla su objetivo comunicacional. Por supuesto hemos reparado en ellos con el ánimo de subsanar nuestras carencias. Los comentarios son:

Artículos poco claros y de difícil lectura
Poco franco
Faltan artículos e historia del banco
Los artículos no son amenos
Muy impersonal
Muy superficial
No es diplomática
Enfoque institucional pero frío
Son cortos los artículos que valen la pena
Mal estilo, muy chismoso
Falta versatilidad

Por otra parte, podemos observar que sobre la misma tónica, las críticas a veces se contraponen con comentarios favorables.

Como por ejemplo:

<i>Clara, fácil de leer, original. Interesante</i>	VS	<i>Artículos poco claros y de difícil lectura. Poco franca.</i>
<i>Es correcta</i>	VS	<i>Mal estilo, muy chismoso</i>
<i>Buena temática - Temas de actualidad</i>	VS	<i>Falta versatilidad</i>
<i>Enfoque institucional</i>	VS	<i>Enfoque institucional pero frío</i>
<i>Comprensible y concisa - Explícita</i>	VS	<i>Muy superficial</i>

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

Como comentarios a favor podemos anotar:

- *Refleja profesionalismo - Formal- Evidencia investigación*
- *Permite conocer más al banco y al personal*
- *Es buena pero deberían suspenderla para pagarnos más*

Cabe volver a señalar que este cuestionario se aplicó en el ejemplar número 5 de la revista, publicado en noviembre de 1995. Para este momento, ha aparecido ya el número 15 de la misma revista y consecuentemente algunas sugerencias se han atendido.

Es nuestro propósito entonces realizar frecuentes sondeos de opinión entre una muestra representativa y con un cuestionario dirigido y estructurado con base en preguntas abiertas para conocer la opinión del público al que está dirigida la revista y verificar si el análisis de estos resultados es fehaciente. Tras los resultados antes presentados, juzgamos que un segundo análisis —cualitativo— se vuelve imprescindible para verificar la pertinencia de las propuestas señaladas.

3. 6. 2. *Sondeo cualitativo de opinión*

La revista **Nuevos Rumbos de Cremi** es un medio de comunicación interna que, para determinar su efectividad, requiere ser evaluada periódicamente por al menos una muestra del público al que está dirigida. Tras esta consulta, nosotros como editores estamos en posibilidad de realizar las adecuaciones necesarias al conocer con certeza cuál es la opinión de los lectores y la evolución que va presentando el medio ante las condiciones imperantes.

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

Con este antecedente, en el mes de agosto, cuando apenas se distribuía el ejemplar número 14 de la revista se convocó a un grupo de discusión, también llamado *focus group* o grupo de enfoque.

Para llevar a cabo un sondeo cualitativo de opinión, se estructuró el siguiente programa:

Objetivo

Conocer la efectividad comunicacional de la revista interna **Nuevos Rumbos de Cremi**, con base en las opiniones expresadas por una muestra seleccionada de los lectores, en una reunión de retroalimentación.

Metodología

Con duración de 60 minutos, se convocó a una reunión a 10 compañeros de la institución provenientes de las diversas direcciones generales adjuntas, en la que bajo el esquema de grupo de discusión, dos de los editores nos habilitamos en moderadores y formulamos preguntas preestablecidas a las que los asistentes dieron respuesta.

La reunión fue grabada, a efecto de realizar posteriormente el análisis de las ideas manifestadas. La grabación se llevó a cabo sin que los participantes lo advirtieran, para que la expresión de sus opiniones fuese libre y sincera.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Temas revisados

- Diseño de la revista
 - Tamaño, proporción entre espacio destinado a fotografías, textos y blancos, tipografía, portadas e interiores, colores empleados, frecuencia con que aparece el logotipo.
- Temas
 - Suficiente información de las actividades institucionales.
 - Información que debe adicionarse y cuál no es necesaria.
 - Claridad en la información.
 - Oportunidad.
 - Secciones y temas interesantes.
 - Estilo de redacción.
- Necesidades de comunicación
 - Información institucional que estimen hace falta en sus áreas.
- Tiempo destinado a la lectura de la revista.
- Destino de la revista, tras la primera lectura:
 - Se conserva para consultas posteriores, se archiva, se lleva a casa (para compartir con la familia o guardar) o se desecha.
- Credibilidad de las fuentes de información.
 - Declaraciones de los entrevistados.
 - Congruencia entre los discursos oficiales y la realidad.
- Ideas para promover la participación de los lectores, tanto como colaboraciones como sugerencias y comentarios.
- Distribución.

***3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna***

Muestra

Se convocó a un grupo de 10 compañeros que realizan funciones muy diferentes entre sí y se desempeñan en las áreas más representativas de la institución, tanto de la red de sucursales como del corporativo.

Para asegurar el éxito de la reunión y verdaderamente lograr retroalimentación, los invitados a la primera reunión se eligieron con especial cuidado. La selección se realizó con base en el sentido crítico, espíritu participativo en los procesos institucionales e integración a Banca Cremi, características observadas en los compañeros.

Por ser ésta la primera evaluación cualitativa, que nos servirá como prueba piloto para realizar sondeos posteriores, la muestra estuvo integrada por compañeros que pertenecen a diferentes áreas del banco, con una mezcla de 50% hombres y 50% mujeres, edad promedio de 38 años, escolaridad de licenciatura, puesto medio de subdirección y antigüedad promedio en el banco de 12.5 años.

**3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi.
Principal medio de comunicación interna**

Estas son las características de los participantes:

<i>Dirigido</i>	<i>Total</i>	<i>Anticipación</i>
Director Zona Sur, red bancaria	35	15
Coordinadora ejecutiva de Administración de Sucursales	45	26
Subdirector Recursos Tecnológicos, Informática	45	23
Subdirectora de Publicidad	36	1
Subdirector Normatividad de Crédito	40	15
Subdirectora Atención a Clientes, Tarjeta de Crédito	34	4
Gerente Servicios de Tesorería	40	4
Subdirectora Operación de Sociedades de Inversión	34	17
Subdirector Planeación y Proyectos Especiales, Normatividad y Optimización de Procesos	35	7
Subdirectora Plazo, Productos Bancarios	37	13

Resultados

Los comentarios de los compañeros invitados a asistir a esta reunión de retroalimentación, sin duda ayudaron a enriquecer el contenido editorial de nuestra revista. Conforme a los puntos que se revisaron, éstas fueron las observaciones que nos hicieron:

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

Diseño de la revista

El diseño de la revista por página, está basado en dos columnas; una de ellas es una pantalla de color, más angosta, sobre ésta se coloca una frase con una de las ideas centrales, y en la otra se distribuye el texto.

Conforme a la retícula que ya se tiene diseñada se colocan las fotografías, a éstas se les agregan los pies, los que son un rectángulo de color (al 100%).

Las fotos se reproducen en blanco y negro. En ocasiones recibimos material gráfico de las plazas del interior, tomado con cámaras casera y de allí que la calidad de impresión sea deficiente.

La revista da inicio con el editorial, que es un comentario del director general y una foto suya. Sin embargo, al Lic. Vizcaya no le gusta que le tomen fotos, de allí que la única que se le tomó es la que se repite todas las veces.

- *"Pies de foto demasiado cargados en la misma página."*
- *"En los primeros ejemplares aparecían las fotos oscuras, no se distinguen los rasgos, aunque en los últimos han mejorado."*
- *"Cuidar más las fotos de grupo."*
- *"Cambiar la foto del Lic. Vizcaya (director general)."*

Temas propuestos y necesidades de comunicación

Los asistentes manifestaron su inquietud porque se publiquen algunos temas específicos.

- *"Publicar un número especial para informar de la venta del banco."*
- *"Presentar la estructura actual del banco."*
- *"Incluir en la revista el boletín semanal CAPTA, (dirigido al personal de promoción)."*

3. La revista "Nuevos Rumbos de Creml. Principal medio de comunicación interna

- *"Publicar un reporte financiero mensual, comparativo del sistema bancario."*
- *"Mayor información de sucursales."*
- *"Dar a conocer con suficiente anticipación los proyectos próximos a establecerse, por ejemplo: el cambio de conmutador y las nuevas extensiones, el cambio de credenciales."*
- *"Temas de cultura bancaria".*
- *"Artículos culturales, incluir sección de libros."*
- *"Atractivos turísticos del país, escritos por el personal de cada región."*
- *"Entrevistas a clientes famosos."*

Destino de la revista, tras la primera lectura

Para conocer el destino final de la revista, se preguntó que se hacía con ésta y algunos participantes comentaron que se la llevaban a su casa para que su familia la viera, o bien otros dijeron que la archivaban para consultas posteriores.

- *"La revista se conserva para consultas posteriores."*
- *"Se lleva a casa."*

Ideas para promover la participación de los lectores, tanto como colaboraciones como sugerencias y comentarios

Para el enriquecimiento del contenido editorial de la revista es necesario alentar a los empleados a participar, de allí que era importante obtener algunas sugerencias de cómo lograr este propósito.

- *"Obsequiar un premio significativo por artículo enviado."*
- *"Pedir comentarios de la revista en general a todo el personal del banco."*

3. La revista "Nuevos Rumbos de Cremi. Principal medio de comunicación interna

Distribución

Para garantizar que la manera cómo se hace llegar la revista al personal es la correcta, se preguntó a los asistentes. Por consenso general, el comentario fue:

- *"Es adecuada, todo el personal la recibe".*

Comentarios adicionales

Se lanzó la pregunta abierta a los asistentes respecto a que otras observaciones quisieran señalar; estos fueron los comentarios:

- *"En el editorial, separar el mensaje del director general del emitido por el editor".*
- *"Redacción más informal".*

21

Capítulo 4. **REFLEXIONES**

4. 1. Propuesta para mejorar la revista interna Nuevos Rumbos de Cremi

A lo largo de esta memoria de desarrollo profesional, he presentado el universo que rodea a la revista interna de Banca Cremi. Para esta revisión consulté a los autores que han abordado los temas relativos a la comunicación organizacional con el propósito de mostrar un marco conceptual para después confrontarlo con la manera cómo en la práctica resolvemos los problemas de comunicación y pretendo concluir con una crítica que comprenda una propuesta de mejora para esta publicación.

4. 1. 1. Crítica

Cabe mencionar que la revista **Nuevos Rumbos de Cremi**, a más de un año de su edición mensual, se ha visto mejorada constantemente, en razón de que manera frecuente se adicionan las sugerencias de los compañeros. La estructura actual del contenido de la revista corresponde a las temáticas descritas en el capítulo correspondiente ²⁵

²⁵ En este trabajo, dentro del capítulo 3. La revista interna "Nuevos Rumbos de Cremi", 3. 5. *Análisis estructural de su contenido temático*, p.p. 112-203

4. Reflexiones

El primer esfuerzo formal de evaluación se realizó en el ejemplar número 5, en noviembre pasado, cuando se efectuó un sondeo de opinión a través de la emisión de cuestionarios. Con base en los resultados obtenidos, se añadieron nuevas secciones, tales como la ahora denominada "Prestaciones", en la cual se explican los aspectos referentes a los beneficios adicionales que pueden disfrutar los empleados de la institución, o bien al cobro de impuestos u otras deducciones que se aplican al pago de la nómina. Por el interés manifiesto de los lectores, se han presentado cuadros comparativos con otras instituciones bancarias, así como se han publicado artículos de computación, pintura, historia, cultura, música y espectáculos. De igual manera, se han incorporado textos escritos por los compañeros que se refieren a reflexiones personales, poesía y canto.

Por otra parte, cuando los compañeros nos hacen recomendaciones, de manera verbal, informalmente o a través de cartas a la redacción, las tomamos en cuenta para adicionar los temas por ellos propuestos. Todo esto con el propósito de que los lectores encuentren siempre algún artículo de interés además de los institucionales, en la revista interna.

La revista ha evolucionado en general. Uno de los principales cambios que la revista ha experimentado se refiere al fortalecimiento de la cultura organizacional. En cada edición, se incluye un artículo que nos remita a los valores y filosofía institucionales, temas sobre los que debemos redundar.

Por citar otro ejemplo, ahora presentamos mayor número de fotografías, donde son los compañeros, con su nombre, quienes aparecen con mayor frecuencia. Los directivos

4. Reflexiones

también figuran pero no más que el resto del personal, y cuando lo hacen están acompañados por otros colaboradores.

En cuanto a los receptores de los discursos emitidos, éstos son el total de los empleados de la institución y por ello cuidamos el lenguaje utilizado. Habrá temas que seguramente sean más del interés de cierto grupo, por referirse a aspectos directamente relacionados con su campo de trabajo, pero los temas en general son tratados de manera que cualquier empleado de Banca Cremi los pueda entender y les faciliten información sobre algún tópico en particular de la actividad bancaria.

Retomando el punto de los lectores, por el espíritu de cambio y para conocerlos mejor, solicitamos al banco de información del área de Administración de Personal de Banca Cremi nos diera a conocer el perfil del recurso humano, a efecto de precisar el prototipo de nuestros lectores.

Para concluir el punto de la crítica a la situación actual de la revista, quisiera reiterar que a lo largo de los 15 números publicados, tanto formal como informalmente y de manera frecuente, hemos interrogado al personal respecto a su opinión de la revista y con base en estos comentarios ha sido como hemos tratado de dar respuesta a sus planteamientos. Nos hemos esforzado por acercarnos a los colaboradores y que la relación no se establezca sólo a través del medio sino de modo personal, con visitas frecuentes a las áreas y oficinas bancarias, tanto en la zona metropolitana como en la plazas del interior.

En cuanto a la crítica hay varios aspectos que aún no hemos logrado resolver:

4. Reflexiones

- El primero se refiere a la participación activa de los lectores. Sentimos que ésta debería ser mayor, en razón de que por una parte, el contenido de la revista aumentaría su interés por contar con diversos colaboradores y por otra, de quienes participaran tendríamos la certeza de que sienten a la revista como suya.
- El segundo es la todavía menor participación del personal de las direcciones regionales, ubicados en otras ciudades del país. Aquí nos encontramos con un problema mayor que es que a causa de contar con un presupuesto reducido en el área de Comunicación Interna, no es tan fácil que nos den autorización para viajar a las plazas del interior, lo que trae por consecuencia que el contacto con este personal es remoto o francamente nulo. Hay plazas más entusiastas que otras y que sí nos informan de sus actividades, pero aún así estimamos que la presencia de las regionales es insuficiente y que en cada edición, la revista interna termina por ser eminentemente central.
- Un punto más es el nivel de lectura de los empleados respecto a la revista. Aquí conviene hacer la reflexión de que el común de los mexicanos somos gente poco acostumbrada a la lectura habitual. Esperar entonces que nuestra revista sea leída íntegramente o con gran acuciosidad, puede ser un objetivo irreal e inalcanzable. Si se centran los esfuerzos comunicativos en la edición de una revista impresa, cuando tenemos el antecedente señalado, podemos estar cayendo en una incongruencia. Ya que también es del conocimiento de todos que en nuestro contexto, se prefieren los medios electrónicos, entonces al interior de la organización debemos explotarlos y hacer la comunicación interna a través suyo.

4. Reflexiones

- Otro más de estos puntos se refiere a la modernidad, ya que para no permanecer a la zaga, debemos dirigir nuestra atención a las novedades tecnológicas, en la medida que el progreso llegue a la organización, tenemos que conocer y mantenernos actualizados en cuanto a los procesos de producción, para en cuanto sea posible, establecer comunicación con los empleados a través de un sistema de red en las microcomputadoras de la empresa, la edición de una revista electrónica vía Internet, así como la producción de programas de video, multimedia y sistemas interactivos, por citar algunas otras posibilidades.

4. 1. 2. Propuesta de mejora

Como editora de la revista interna de Banca Cremi, he partido del conocimiento de que una revista de esta naturaleza debe tener ciertas características, por eso mi inquietud por realizar un análisis del trabajo que cotidianamente estoy desarrollando.

Por ello, planteo la siguiente propuesta, la que está generada tras un concienzudo análisis, tanto de los contenidos como de su diseño, sumado al intercambio de opiniones que sostuve con un grupo de colaboradores quienes dieron sus puntos de vista, y con el total ánimo de mejorar esta revista.

Considero que la principal mejora que se le puede hacer a la revista es establecer un programa de reuniones de retroalimentación, frecuentes y periódicas —estimo que bimestral es un buen intervalo— bajo el esquema que ya he presentado en el sondeo cualitativo de opinión. Es decir con

4. Reflexiones

una muestra representativa, constituida por una mezcla heterogénea, de hombres-mujeres, que correspondan al promedio de edad o bien que toque los extremos entre los más jóvenes y los de mayor edad, y que los participantes colaboren en las diversas áreas de la institución.

El resultado que obtendríamos con estas reuniones sería que dispondríamos de información reciente, en cuanto a cuáles son los temas que a los empleados les interesa conocer, así como que es lo que les gusta y les disgusta de la revista.

En el capítulo anterior mostramos los resultados obtenidos en un encuentro con algunos compañeros para evaluar la revista ²⁶. Conforme a la experiencia obtenida en tal muestreo, éste resultó provechoso, porque a manera de lluvia de ideas, surgieron algunas opciones para enriquecer el contenido editorial.

Al momento de obtener los resultados, estábamos iniciando la producción del ejemplar número 15, así que en ese número tuvimos oportunidad de aplicar algunas de las sugerencias planteadas; las cuales versaron esencialmente en torno al ámbito financiero, ya que el personal manifestó un gran interés por conocer comparativamente los resultados de cada uno de las instituciones del sistema bancario, con énfasis en aspectos mercadológicos y bursátiles.

Tener esta retroalimentación constantemente nos permitiría verificar si estamos en el camino correcto o en su caso, rectificar. Además de que se podrían contrastar los resultados obtenidos entre una reunión y otra.

²⁶ En este trabajo, dentro del capítulo 3. La revista interna "Nuevos Rumbos de Cremi", 3. 6. 2. *Sondeo cualitativo de opinión*, p.p. 218-225

4. Reflexiones

Otra recomendación sería efectuar reuniones con el personal ubicado en las regionales, también con la mayor frecuencia posible. En este caso, podría desarrollarse una estrategia tal que además de la revista que maneja el concepto total de la institución, podrían establecerse medios alternos, con información local aunque con lineamientos emitidos centralmente, para fortalecer nuestro programa de comunicación.

Una opción más para estas reuniones, podría ser efectuarlas en áreas cerradas, como puede ser entre el personal de una sucursal o un área específica, sin buscar en estos casos la mezcla. Y siempre confrontar para ir incrementando el conocimiento de las necesidades comunicativas del personal. Es imprescindible realizar investigaciones acerca de qué contenidos son los importantes, donde se manifieste la utilidad de la revista.

Para lograr mejoras reales habrá que permanecer sensible a las propuestas formuladas, evaluarlas y en la medida de lo posible, aplicarlas. En el caso de encontrarse con sugerencias no viables, es pertinente, explicar al proponente las causas de la improcedencia, ya que si el personal siente que sus ideas no son consideradas, correremos el riesgo de perder credibilidad y que el personal se desmote y estime una pérdida de tiempo participar con nosotros.

Finalmente, como una más de las mejoras propuestas es necesario otorgar espacios destinados a la expresión de los empleados, presentando el aspecto humano. Con base en entrevistas, publicar sus expectativas, motivaciones, experiencias; ya que si bien se escribe la historia laboral también son importantes sus historias de vida.

De acuerdo con las políticas comunicativas ya mencionadas ²⁷ se debe dar una mayor expresión a los niveles inferiores, presentar a otras personas que comúnmente aparecen en fotografías, sólo como imagen estética. Para lograr esto, podríamos buscar un líder informal en cada dirección o al empleado de mayor antigüedad en la institución o al personaje más representativo en las áreas. Sería encontrar aquellas personas que pueden ser diferentes.

Aunque todo el personal tiene algo que decir, la propuesta está dirigida a presentar más que un discurso institucional, otro más humano. Que el centro sea el banco, en relación al trabajo, pero mostrando que tan orgulloso el personal está de trabajar en Banca Cremi y también involucrar a la familia de los empleados.

4. 2. Relación entre la formación académica y la práctica profesional

Si entendemos que durante la formación académica se deben recibir los conocimientos y habilidades requeridos para la práctica profesional, es satisfactorio saber que actualmente los estudiantes de Periodismo y Comunicación Colectiva de la ENEP Acatlán que deseen desempeñarse como comunicadores organizacionales, tienen esta oportunidad.

Desde mi posición como profesional que mi desempeño es ajeno a la academia, reconozco carecer de los elementos para

²⁷ En este trabajo, capítulo 3. La revista interna "Nuevos Rumbos de Cremi". 3. 2. 2. *Políticas comunicativas.*, p.p. 92-93

4. Reflexiones

evaluar si el nuevo plan de estudios que comprende la preespecialidad en Comunicación Organizacional, satisface ampliamente las expectativas de los estudiantes y más aún de los comunicadores formados con dicho plan, en su ejercicio profesional. Aunque si creo que por tener el oficio puedo apreciar que las posibilidades actuales son mejores contra las que yo tuve.

En cuanto a la instrucción recibida en el programa tradicional justo es reconocer que fue útil. Para redactar una revista se requiere manejar los géneros periodísticos en su carácter de formas estilísticas de presentar información. Podemos afirmar que la publicación en general y cada una de sus ediciones en particular, deben corresponder a una estructura de contenido controlada por el editor; quien debe conocer cuáles son las posibilidades de variedad, ritmo y acomodo de los géneros del material a publicar. Este conocimiento procede necesariamente del ejercicio periodístico desarrollado en la carrera.

Sin embargo, hay que señalar que una revista periodística es distinta a un medio interno y que no basta ser periodista o conocer el proceso de producción editorial para saber cómo se hace una revista interna.

Por otra parte, considero que la propuesta expuesta en esta memoria de desempeño profesional puede beneficiar a los estudiantes de la ENEP Acatlán, porque en ella se resume el esfuerzo de varios años por lograr desarrollar un papel decoroso como profesional y eficiente como comunicadora. Esfuerzo sintetizado en el análisis que se presenta tanto del área como de su plan de actividades y de su producto más

representativo que es la revista interna **Nuevos Rumbos de Cremi**.

Estimo que éste puede convertirse en un texto útil para cualquier estudiante que desee tomar el camino de la comunicación organizacional. En esta memoria se conjuntaron tanto los conceptos de los teóricos, privilegiándose a los autores nacionales, como las soluciones prácticas que se aplican en una organización. Se confrontó la teoría con la práctica y además los resultados se cruzaron con trabajo de campo, a fin de cerrar los espacios entre los responsables de la edición y los lectores.

Además de lo anterior, al revisar los contenidos, tanto de la presente memoria del desempeño profesional como del plan de estudios, en su preespecialidad en Comunicación Organizacional en la ENEP Acatlán, podemos inferir que ambos pueden vincularse en los siguientes aspectos:

Séptimo semestre:

- **Seminario de Comunicación Institucional**

En nuestro estudio, en la revisión teórica de diversos autores, se incluyen los principales conceptos de comunicación que se aplican en las instituciones y de modo específico se muestra como éstos se aplican en el caso de Banca Cremi.

- **Prácticas profesionales en Comunicación Organizacional**

Se describe la manera cómo se desarrollan cotidianamente las actividades comunicativas en Banca Cremi.

J. Reflexiones

A lo largo del año y medio de existencia de la subdirección de Comunicación Interna en Banca Cremi, hemos contado con el apoyo en el área de algunos estudiantes de la ENEP Acatlán, quienes han venido a efectuar sus prácticas profesionales.

Octavo semestre:

- **Taller de Comunicación Organizacional**

Se da a conocer el plan integral de actividades, con lo cual los estudiantes pueden conocer en un caso concreto el diseño de estrategias y los mensajes que se emiten en Banca Cremi.

Noveno semestre:

- **Auditoría comunicativa**

Con la presentación de la metodología y de los resultados obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario y del armado de un grupo de discusión, se dispone de elementos para verificar la armonía entre el programa de comunicación en Banca Cremi y las acciones desarrolladas, así como para evaluar la colaboración de las prácticas comunicativas para el logro de los objetivos organizacionales.

- **Seminario de Imagen Corporativa**

Al revisar en esta memoria los valores de Banca Cremi y mostrar cómo son difundidos al interior de la organización, sobre todo en el caso concreto de la revista interna, se permite conocer a los estudiantes la manera cómo se maneja la imagen corporativa.

- **Administración de proyectos de Comunicación Organizacional**

En el caso de la revista interna, se revisan el proceso de producción así como su costeo.

En mi opinión, la lectura de esta memoria puede aportar a los estudiantes la revisión de los conceptos ligados concretamente a la práctica profesional en Comunicación Interna, en una organización con 4 mil empleados, ubicados en distintas oficinas e incluso ciudades.

Otro punto a señalar en consideración a los estudiantes que pudieran interesarse por este trabajo, es advertirles que lamentablemente no hay numerosa bibliografía que aborde el tema de la comunicación organizacional, ni mucho menos alguno texto que sea un estudio exhaustivo de revista interna. Además de esto, la mayor parte de los libros publicados son de autores extranjeros, cuyos enfoques no corresponden al esquema de las empresas mexicanas.

Por fortuna, hay algunas compilaciones de textos desarrollados por mexicanos en el tiempo actual, que son ediciones muy recomendables porque han sido escritas por comunicadores que se han abocado a la práctica profesional, la consultoría y la capacitación; es decir que se han formado en el campo de batalla y lo conocen bien. De allí que sean gente muy sensible a la problemática actual que priva en nuestro país y que brindan valiosas herramientas, a los profesionales dedicados a la comunicación en las organizaciones.

Recomiendo ampliamente los textos de Carlos Bonilla Gutiérrez y Carlos Fernández Collado, son también muy

4. Reflexiones

interesantes los artículos de Abraham Nosnik y como un texto introductorio el de Ricardo Homs Quiroga ²⁸.

Volviendo ahora la vista hacia el campo profesional, es frecuente ver que cualquier empresa mediana determine crear un medio impreso destinado a sus empleados. Para alcanzar el éxito, asegurar larga vida a la publicación, así como que el editor conserve su empleo, antes de lanzarse a la aventura de realizar una revista interna, aconsejaría a quien se enfrente a este reto que primero lea del tema, conozca a qué objetivos debe responder una revista de tal naturaleza, qué beneficios reporta un medio de comunicación interna a la organización, cómo incide en la productividad y cómo desde la postura institucional el editor debe responder a ciertos intereses. Que antes de imprimir determine: cuál es el perfil de sus receptores, qué haga un diagnóstico de las necesidades comunicativas de su público, elabore un diseño de su revista y sobre todo con los ejemplares en circulación, efectúe frecuentes sondeos de opinión para que se retroalimente y esté en posibilidad de realizar constantes mejoras a la publicación.

En esta memoria se reproduce el programa de estudios correspondiente a la preespecialidad de Comunicación Organizacional y me encuentro con que lo señalado en la Introducción, en cuanto a necesidades formativas, en el actual programa ya se encuentra contemplado, dado que como apunté previamente, cuando estudiaba no se impartían las materias de este campo de estudio y relaté que debí aprender en la práctica. Para conocer la materia me vi obligada a buscar bibliografía, asistir a diversas reuniones de intercambio de experiencias con otros comunicadores, acudir a numerosas

²⁸ La referencia bibliográfica se encuentra en este mismo trabajo.
p.p. 252-253

4. Reflexiones

conferencias. Debí capacitarme, tomar diversos cursos: de computación, administración, desarrollo organizacional, entre ellos el más importante el diplomado en Comunicación Organizacional.

Por esto, una preparación tan específica es promisorio que esté considerada en el actual programa de estudios.

Finalmente, en este trabajo quisiera dejar testimonio de mi agradecimiento a la ENEP Acatlán porque me dio las herramientas para enfrentarme a la vida; ya que todo lo que actualmente soy como profesional es debido a la formación académica que en esta escuela recibí.

En retribución a este apoyo tan decisivo, me complacería mucho participar en la formación de las actuales generaciones de estudiantes de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva en la ENEP Acatlán; poder transmitirles mi aprendizaje y comunicarles mis experiencias en el área de Comunicación Organizacional.

Ya que como he comentado anteriormente, ésta es una especialidad en la que hay mucho campo de acción, con posibilidades de desarrollo y un ingreso decoroso; factores que son dignos de considerarse como perspectiva laboral.

A continuación, presento las materias que forman la preespecialidad en Comunicación Organizacional, ordenadas por semestre:

4. Reflexiones

Preespecialidad en Comunicación Organizacional

SÉPTIMO SEMESTRE	OCTAVO SEMESTRE	NOVENO SEMESTRE
Seminario de comunicación institucional Analizar los procesos de comunicación que determinan el surgimiento, la permanencia y la conservación de las instituciones sociales.	Optativa	Optativa
Prácticas profesionales en comunicación organizacional Aplicar en una institución pública o privada, las habilidades y los conocimientos de comunicación organizacional adquiridos en los semestres previos en un proyecto profesional.	Seminario de titulación I Comparar las distintas modalidades de titulación y los métodos y técnicas pertinentes para llevar a cabo cada una de ellas. Seleccionar una de las modalidades de titulación para cumplir con el examen profesional.	Optativa

4. Reflexiones

SÉPTIMO SEMESTRE	OCTAVO SEMESTRE	NOVENO SEMESTRE
<p>Seminario de teoría de las organizaciones Contrastar las teorías de las organizaciones aplicables a la investigación de la comunicación en las diversas organizaciones mexicanas.</p>	<p>Comportamiento organizacional Examinar los factores que condicionan las conductas de los individuos y los grupos dentro de una organización.</p>	<p>Auditoría comunicativa Aplicar las técnicas idóneas para revisar y comprobar que armonicen los programas y políticas establecidos con las acciones comunicativas y evaluar en qué grado coadyuvan las acciones comunicativas a lograr los objetivos de la organización.</p>
<p>Computación aplicada a la comunicación organizacional Emplear los programas de cómputo pertinentes a la práctica profesional de la comunicación organizacional.</p>	<p>Taller de comunicación organizacional Diseñar estrategias, tácticas y mensajes apropiados para establecer, corregir y acrecentar la comunicación en una organización.</p>	<p>Seminario de imagen corporativa Planear estrategias para crear, fortalecer y modificar la imagen corporativa de las organizaciones.</p>

4. Reflexiones

SÉPTIMO SEMESTRE	OCTAVO SEMESTRE	NOVENO SEMESTRE
Ética del comunicador Valorar el compromiso ético y moral que conllevan las prácticas profesionales del comunicador con base en el análisis de la relación existente entre la filosofía y la comunicación.	Seminario de publicidad y mercadotecnia Examinar las relaciones entre la mercadotecnia y la publicidad. Explicar los principios del diseño de proyectos de mercadotecnia y de las campañas de publicidad.	Administración de proyectos de comunicación organizacional Aplicar los principios generales del proceso administrativo en proyectos de comunicación organizacional.

21

CONCLUSIONES

Aquí, al llegar a la página que estamos leyendo, tras varios meses en los que me ocupé de realizar numerosas lecturas, escribir diversas cuartillas, y en frecuentes introspecciones desarrollar múltiples ideas, así como inquirir y compilar opiniones con compañeros que se desempeñan en este gremio, y cuando ya he concluido el diplomado al que hacía alusión en la introducción de esta memoria del desempeño, me encuentro con que tengo un largo camino por recorrer, que aún hay mucho por hacer para que la comunicación interna en Banca Cremi sea óptima y responda a las necesidades del personal, en esta materia.

Con humildad llegó a esta conclusión y no me molesta, por el contrario. Me encuentro optimista porque actualmente manejo las herramientas necesarias, de las cuales antes ignoraba hasta su existencia. Sé que a partir de ahora mi trabajo es verdaderamente profesional, porque he interiorizado tanto la práctica como la teoría y me reconozco capaz de encontrar un punto de equilibrio entre ambas, ya que éstas a veces se confrontan. También he aprendido a vender mi trabajo, sé cómo convencer de las bondades de los programas de comunicación al directivo más reacio.

Es propósito de esta memoria de desempeño profesional presentar la revista interna *Nuevos Rumbos de Cremi*, como el medio más representativo de la labor cotidiana, entre las actividades que nos competen como área de Comunicación Interna en Banca Cremi. Tal propósito metodológicamente, respondió a nuestra hipótesis de trabajo.

Conclusiones

Como parte de la delimitación del tema abordado en esta memoria, conviene señalar que el análisis que se ha presentado del contenido de la revista interna, está circunscrito a su estructura (temáticas abordadas, secciones, principales protagonistas, discursos, imágenes). Para lograr los objetivos del presente trabajo, estimé que presentar un análisis temático estructural de la revista interna es suficiente, ya que sin llegar a un análisis de textos, describimos cómo es la revista y logramos a partir de esta descripción mostrar sus tendencias y valoraciones.

Ubicándonos ahora en la práctica profesional, puedo afirmar que tener por tarea la edición de una revista interna es un trabajo que se desarrolla día con día y no se limita al recuento de los acontecimientos vividos en una organización. Como hemos mostrado a lo largo de este texto, se trata de un quehacer que se realiza con base en una metodología, donde se entremezclan elementos del oficio periodístico con aspectos organizacionales; los que se encuentran involucrados en todo momento, en un constante reforzamiento de la cultural propia de Banca Cremi y con la intención permanente de que el personal se sienta parte de la institución.

A través suyo, se publican mensajes textuales y gráficos —una foto dice más que mil palabras— que tienen una clara intención, misma que en capítulos anteriores ya hemos mencionado ²⁹.

Así, **Nuevos Rumbos de Cremi** es parte de la vida de quienes colaboramos en ella, es reflejo de lo que somos como personas. Su edición representa la labor de un equipo de

²⁹ Idem. 3.2.1. *Objetivo general de la revista*, p.p. 90-91

Conclusiones

trabajo y cada uno de nosotros ha aportado, sobre todo, las lecciones aprendidas por el contacto con los colaboradores.

Nuestra revista interna es un medio muy humanizado por el permanente contacto que establecemos con el personal de Banca Cremi, ya sea al elaborar un artículo para este medio, como al buscar retroalimentación. Por tener la oportunidad de movernos en todos sentidos al interior de la organización, podemos convertirnos en termómetros del clima organizacional, ya que somos sensibles a los comentarios y actitudes del personal, así como a las necesidades de los otros. Posiciones que evaluamos y en su caso, para su mejoramiento, informamos a las instancias que deben dar solución a los problemas detectados, al tiempo que vigilamos que la revista satisfaga las necesidades de comunicación de los colaboradores.

Podemos afirmar enfáticamente que en este caso, el medio no es el mensaje. Nos hemos esforzado por desarrollar estrategias de comunicación que apoyen programas institucionales, logrando la participación del personal, para de esta manera mostrar que podemos hacer por el banco mucho más que su revista. En Banca Cremi ha sido nuestra lucha romper con el mito de que somos "quienes hacen la revista", como si así se resumiera nuestra misión.

Para realizar nuestro trabajo cotidiano dentro de la organización, nos enfrentamos a limitantes. Veamos: la edición de la revista interna y hasta la existencia de un área para este propósito, están sustentadas por la dirección general, siendo a esta instancia a la que debe agradar nuestro trabajo, tan simple como que en caso contrario, ponemos en riesgo

nuestra permanencia en Banca Cremi. En cuanto a la censura, tema que también ya he abordado ³⁰, recordemos que previo a la impresión, debo presentar el contenido íntegro de la revista —texto y fotos— para su autorización. De allí que no sea el área de Comunicación Interna la que de manera autónoma delimite los contenidos ni la forma cómo éstos se abordan. Ya se ha explicado por cuantos jefes arriba de mí tiene que pasar la revista, quienes aunque no dominen los términos de comunicación organizacional, tienen el poder para autorizar su contenido y asegurar su continuidad.

Por ello debemos reconocer la existencia de estereotipos en esta organización; aquí las jerarquías son muy claras y prevalece un ambiente donde los signos de status son importantes. Elementos todos que forman parte fundamental de la cultura organizacional y que no podemos negar. De allí que los discursos de la jerarquía siempre van a estar presentes; hay verticalidad en los mensajes, los contenidos parten del discurso del poder, más que de los colaboradores. La revista interna es poder, incluso en cuanto a imagen. En este medio se reproduce la ideología dominante del banco, porque ese es su objetivo.

Sin embargo, también es importante señalar que ésta no es una situación irreconciliable. Una revista interna es vertical, en primera instancia en cuanto a los mensajes directivos que transmite, pero también presenta horizontalidades, al hacer la relación más humana, más cordial, de afiliación hacia la institución. Afortunadamente, hemos creado espacios para dar voz al común de los compañeros ³¹ y que así como en nuestra

³⁰ Idem. 3.2.2. *Políticas comunicativas*, p.p. 92-93

³¹ Idem. 3.5.2. *Temas por sección*, p.p. 119-123

Conclusiones

revista publicamos temas directivos, de igual modo lo hacemos con los de naturaleza participativa y aquellos denominados de apoyo; temas cuyo objetivo es fomentar el compromiso e involucrar al personal en el trabajo en equipo, tanto como dar a conocer la expresión de los empleados, a través de testimoniales y entrevistas o bien cuando son protagonistas en alguna actividad.

Uno más de los puntos a subrayar es que un comunicador debe asumirse como quien se ocupa de difundir la comunicación oficial de una organización; debe aceptar y jugar el rol que le corresponde, al ser eminentemente el portavoz de los mensajes de la dirección. Su función es la de un mediador de buena voluntad, aunque si ponemos las prioridades en una escala, su lealtad debe ser con la organización. El comunicador entonces, está impedido a hacer eco del discurso de la resistencia porque no es éste el camino para apoyar alguna acción de los empleados. La estrategia a seguir es otra.

Los comunicadores organizacionales al igual que cualquier otro empleado, somos eso: empleados y si no cumplimos los objetivos para los que fuimos contratados —como hemos afirmado ser mediadores y encauzar los problemas hacia su solución— pues como cualquier otro colaborador ya no formaremos parte del equipo. Esto sucede así en cualquier organización, sin importar el giro.

Aquí es importante tocar el punto referente a la ética del comunicador. La postura del comunicador es difícil de mantener sin riesgos en la organización, pues debe lograr un equilibrio que le permita conservar la credibilidad entre el público y responder a las instrucciones y políticas que fija la

Conclusiones

dirección. A veces los intereses de la organización y los de su personal chocan y el comunicador debe ser bastante prudente como para continuar su función de enlace y puente de comunicación entre ambos.

El problema surge cuando el comunicador pierde credibilidad, pues pierde también su razón de existir dentro de la organización. Por este motivo debe tener como norma fundamental no engañar a los receptores de sus mensajes. Al detectar un problema (ya sea a través de una investigación de clima de opinión, o por comentarios espontáneos de algunas personas) debe presentarlo a quien sea responsable de solucionarlo y luchar porque sea resuelto. Sólo cuando tenga la certeza de que el problema ya no existe, podrá realizar una campaña para contrarrestar los efectos negativos del mismo. Si por el contrario, la información que recibe el comunicador, muestra que circula un rumor respecto a un asunto o problema inexistente o manejado en forma inexacta, inmediatamente debe desmentirlo.

Un profesional no debe prestarse a manejos sucios de información, ni debe informar falsedades, ni desvirtuar el sentido real de las situaciones, para poder ser en los momentos más conflictivos de las relaciones laborales, un vehículo de entendimiento y armonía. Cuando se pierde la confianza del público, se pierde la posibilidad de establecer comunicación.

En cuanto a la función de las revistas internas, éstas tampoco pueden generar conflictos; al contrario deben ser mediadoras entre lo que los colaboradores están sintiendo y lo que la organización les puede dar. Debe quedar claro que el

Conclusiones

propósito de una revista es integrador; no es un medio contestatario, porque no es para esto que existe.

Hay que reconocer que el discurso contestatario contra el discurso institucional, son dos formas de ver la misma situación, cruzadas por distintas posiciones. De allí que son percepciones totalmente diferentes, marcadas por una lógica de satisfacción. Este no es un estado de cosas privativo en las organizaciones, sino una condición que reina en nuestra sociedad en su conjunto.

Con base en lo anterior, tenemos claras la postura y la función de una revista institucional, que no son las mismas que por citar un ejemplo, el semanario "Proceso", aunque sea el mismo medio. Una revista interna no es una tribuna de debate, es un espacio que contiene determinadas expresividades sujetas a las políticas de comunicación, que a su vez están condicionadas por la directriz y la cultura de la organización.³²

Las políticas de comunicación están basadas en la cultura de la institución; de manera subsecuente, a una revista interna hay que verla como un producto dependiente. La revista interna puede tener mejoras, mayor apertura pero bajo la política comunicativa, porque lo contrario sería debatir la política institucional.

Por eso en su contenido hay temas y secciones específicos, preferentemente son los directivos quienes tienen la palabra. Una revista interna sin ser contestataria, debe dar la información que necesite el personal y establecer nexos. El espacio en nuestra revista es un espacio institucional marcado por ciertas lógicas y ciertas líneas; podemos hacer con un empleado en

³² Idem. 3.2.2. *Políticas comunicativas*, p.p. 92-93

Conclusiones

particular se manifieste pero matizando su expresión. Se busca que el personal intervenga pero bajo una línea, de acuerdo con lo organizacionalmente aceptado. Si existen problemas, conflictos o inseguridades, se buscarán otras vías de solución y serán canalizadas hacia las áreas de Recursos Humanos, u otras instancias.

Por ello, la comunicación organizacional tiene como función primordial, crear un clima de opinión favorable, para que todos los acontecimientos que se desarrollen dentro de la empresa, sean asimilados en forma positiva por el personal. Lo que importa no es que los hechos sucedan sino cómo se interpreten.

Por el efecto que logran una palabras impresas hay que tener especial cuidado con lo que se publica en la revista.

Como área de Comunicación, sabemos que hay otros recursos más allá de la revista interna e incluso más efectivos, para lograr que las relaciones entre los sujetos que forman una organización se fortalezcan. Por ejemplo, es válido convocar a reuniones, con un intercambio de ideas a través del diálogo, dar información cara a cara. Son estrategias perfectamente acertadas y más controlables.

Realizados estos esfuerzos comunicativos, es posible convencer a los jefes de que los programas comunicativos deben responder a ciertos objetivos comunitarios y no tanto de poder ni de jerarquía, no sólo debe presentarse el mundo ideal. Hay que convencerlos de que estos programas tienen la capacidad de resolver conflictos, que están enfocados a la integración.

Conclusiones

De allí que debemos remitirnos al programa de comunicación organizacional, como conjunto de estrategias, los que siempre tienen como finalidad la creación de un clima de opinión que favorezca la comprensión, el entendimiento y la cooperación mutua para el logro de objetivos comunes.

Para lograr un clima de opinión favorable contamos con un elemento adicional que nos facilita el cumplimiento de los propósitos arriba citados, la persuasión. Un mensaje tiene un claro propósito; a través suyo pretendemos modificar alguna conducta, la forma de pensar o de percibir un determinado asunto en el personal y para ello lo presentamos de modo persuasivo. Es un juego limpio, a la vista de todos los receptores, que está presente en cualquier proceso de comunicación, pues desde el momento que esperamos respuesta a nuestro mensaje, es que estamos persuadiendo a nuestro público de las bondades de la idea transmitida.

En consecuencia, debemos esmerarnos en encontrar medios y modos cada vez más persuasivos para dar a conocer nuestros mensajes y asegurar el éxito de nuestras campañas de comunicación.

23 de octubre de 1996. 

BIBLIOGRAFÍA

- ARRIELA ERDOZAIN, Luis.
UN CONCEPTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.
México, Editorial Diana, 1991; 224 p.p.
- BARTOLI, Annie.
COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.
Barcelona, Editorial Paidós, 1992 ; 235 p.p.
- BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos.
**LA COMUNICACIÓN,
FUNCIÓN BÁSICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.**
México, Editorial Trillas, 1988, 108 p.p.
- COSTA, Joan
IDENTIDAD CORPORATIVA,
México, De. Trillas,
1993, 125 p.p.
- D' APRIX, Roger.
LA COMUNICACIÓN. CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD.
México. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores,
1992; p. p. 167.
- DAVIS, Keith.
**EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO:
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**
México, Editorial Mc Graw Hill,
1987. p. p. 280
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos.
LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.
México, Editorial Trillas, 1991; p. p. 368

- HOMS QUIROGA, Ricardo.
LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA. México,
Grupo Editorial Iberoamérica,
1990; p. p. 148
- IND, Nicholas
LA IMAGEN CORPORATIVA,
Madrid, Editorial Díaz de Santos,
1992, 196 p.p.
- JENNINGS, Marie y CHURCHILL, David
CÓMO GERENCIAR LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA
Colombia, Editorial Legis, 1988, 134 p.p.
- MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto y NOSNIK Abraham
(coordinadores)
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PRÁCTICA
México, Editorial Trillas
1988, 111 p.p.
- MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda.
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. México,
Editorial CIESPAL (Editorial Andina),
1980, p. p. 354
- ROGERS, M. Everett, AGARWALA-Rogers, Rekha,
LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.
México, Editorial Mc Graw Hill, 1987, p. p. 108
- TEJEDA PALACIOS, Luis
GESTIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA
Colombia, Editorial Norma, 1990, 204 p.p.
- WEIL, Pascale.
LA COMUNICACIÓN GLOBAL.
Barcelona, Editorial Paidós, 1992 ; p.p. 235