

82  
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

APLICACION DE UN MODELO DE "COMUNICACION  
ORGANIZACIONAL PROACTIVA", EN LA  
REPRIVATIZACION DEL GRUPO FINANCIERO  
SERFIN.

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

P R E S E N T A :

HECTOR DAVID SANCHEZ RODRIGUEZ

ASESOR: LIC. VIRGINIA ESTELA REYES CASTRO



MEXICO, D. F.

MARZO DE 1999.

274770

1

TESIS CON



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.

PAGINACION

DISCONTI NUA.

## Agradecimientos

“Asignatura pendiente”, como he llamado a esta tesina, está dedicada:

- **A mis queridas hijas Ana Karen y Andrea, quienes aún sin darse cuenta cabalmente de lo que ocurría, sus palabras y expresiones guturales, respectivamente, me alentaron a terminar este trabajo.**
- **A Ara, mi esposa y compañera de mi vida, quien siempre tuvo palabras de aliento, por su apoyo incondicional, por aguantar las desveladas y por ceder el tiempo que le correspondía, a cambio de la conclusión de esta investigación.**
- **A mi etérea Madre, donde quiera que se encuentre, por su amor y dedicación en los pocos años que estuvimos juntos.**
- **A mi Padre, por ser el artífice de mi persona, por sus sabios consejos y ejemplo de vida, por ser muy estricto, pero sobre todo... por ser como es.**
- **A Lulú, por su cariño brindado en una parte de mi vida.**
- **A mis hermanos, Maye, Fernando y Maricarmen, con mucho cariño y quienes aún tienen por delante esta “asignatura pendiente”.**
- **A Dios, a mis familiares y a mis muy queridas personas que se han adelantado en el camino.**
- **A mis amigos del ayer, hoy y siempre, y a mis jefes y compañeros de trabajo, por su amistad y apoyo incondicional en todos estos años.**
- **A Tofio Itiguez, por su gran ayuda en la traducción de muchos de los textos.**
- **A Virginia Reyes Castro, excelente maestra y asesora de este trabajo.**

# INDICE

	Pág.
Introducción .....	4
<b>1.- La Comunicación Organizacional</b>	
1.1.- Definiciones de conceptos .....	7
1.2.- Definición e importancia de la comunicación organizacional .....	12
1.3.- La comunicación organizacional en México.....	15
1.4.- Tipos de comunicación en la empresa .....	21
( formal, informal, ascendente, descendente y horizontal)	
1.5.- Una barrera de la comunicación: el rumor .....	28
1.6.- La comunicación reactiva y proactiva .....	30
<b>2.- La comunicación Proactiva</b>	
2.1.- Dos enfoques de especialistas en la materia .....	32
2.2.- Función y características del modelo de comunicación proactiva de Roger D'Aprix .....	36
<b>3.- El Grupo Financiero Serfin</b>	
3.1.- Antecedentes Históricos .....	52
3.2.- Antecedentes de la comunicación en la organización .....	56
3.3.- Organigrama y funciones .....	58
<b>4.- Planeación y funcionamiento del modelo de comunicación proactiva en el Grupo Financiero Serfin</b>	
4.1.- Proceso de análisis de la organización .....	61
4.2.- Planeación, objetivo y funcionamiento del programa de comunicación .....	65
4.3.- Medios a utilizar .....	71
4.4.- Entrevistas y encuestas con los ejecutivos y el personal .....	80
4.5.- Ventajas de la implementación del modelo .....	85
<b>Conclusiones .....</b>	<b>88</b>
<b>Bibliografía general .....</b>	<b>92</b>

***Cuando no se mantiene informada a la gente, el resultado puede ser cualquiera de estas tres cosas: rumor, apatía o revolución.***

***Tomas Jefferson.***

## Introducción

La época que nos ha tocado vivir se encuentra especialmente marcado por el signo del cambio.

Cambian las organizaciones y las estructuras sociales, cambian las reglas y las condiciones macroeconómicas, cambia la geografía política, el arte y las creencias.

El dinamismo de nuestro entorno supone retos, exigencias y oportunidades distintas; nos demanda nuevas habilidades, propuestas y actitudes, tanto en nuestra vida personal como laboral.

En el ámbito empresarial, cambiar ya no es una opción o un privilegio de algunos, constituye una cuestión de interés común y de sobrevivencia. Tal es el caso de la reprivatización de la Banca mexicana que regresó a manos privadas y a enfrentar retos muy importantes durante los años de 1991 y 1992.

Actualmente, en la mayoría de las organizaciones públicas y privadas no existe una idea clara de lo que el Area de Comunicación puede hacer para apoyar a la organización, ni de la importancia que ello puede tener para alcanzar sus objetivos; sin embargo, hay muchas otras que han comenzado a darle un peso específico, a utilizar más medios e implementar programas ambiciosos de comunicación, en la medida que llevan a cabo una planeación estratégica. Es aquí donde la comunicación organizacional ha venido a ocupar un lugar de relevancia.

Prueba de ello, y como ejemplo, es el caso del Grupo Financiero Serfin, quien durante la reprivatización de la Banca mexicana (1992), se destacó por brindar todas las facilidades para que la comunicación organizacional fluyera en todas las direcciones de la organización, a través de la aplicación de un modelo de comunicación organizacional proactiva.

En esta investigación se abordan las definiciones, características y limitantes de la comunicación proactiva, que a diferencia de la comunicación reactiva, según el modelo del norteamericano Roger D'Aprix, se encarga ya no de informar lo que ocurrió, sino de analizar el por qué sucedieron o sucederán las cosas.

En México, estos temas apenas comienzan a ser conocidos, ya que la evolución de la comunicación al interior de las organizaciones en nuestro país en las últimas tres décadas, se ha dado bajo el amparo del desarrollo de la administración de recursos humanos de los Estados Unidos.

Esto puede explicarse, en parte, porque para responder a las demandas de nuestro trabajo, los profesionales de la comunicación organizacional recurrimos a la única fuente que hemos encontrado para documentarnos: los estudios de profesionales e investigadores estadounidenses.

En esta investigación demostraré que la comunicación proactiva empleada por el Grupo Financiero Serfin durante su proceso de reprivatización, respondió a los objetivos planteados por sus funcionarios, tales como: transitar hacia la constitución de una nueva organización sin conflictos laborales, dar a conocer el nuevo proyecto institucional y responder a los intereses y necesidades del personal, a través de una comunicación más oportuna y creíble con sus públicos internos, evitando así especulaciones, incertidumbres y rumores sobre la vida de la organización y de sus empleados durante el proceso de reprivatización.

El autor de esta investigación se desempeñó durante 6 años como Gerente de Comunicación en la organización bancaria de estudio; y la información fue recabada de diferentes fuentes como lo son: el Área de Planeación Estratégica, Comunicación Institucional, Recursos Humanos, de los medios de comunicación como el Informe Anual a los accionistas, revisado y auditado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, manuales de procedimientos y de inducción, campañas publicitarias, revistas internas, folletos, videos y entrevistas con los ejecutivos del primer nivel de la organización.

Por lo que se refiere a la aplicación de un modelo de comunicación organizacional proactiva se recurrió al trabajo desarrollado por el investigador Norteamericano en comunicación organizacional, Roger D'Aprix, destacado consultor y asesor de la empresa Towers, Perrin and Crosby, en la Ciudad de Nueva York y miembro de la IABC (International Association of Business Communicators), quien es la asociación de comunicadores organizacionales más grande del mundo, al contar con más de 12,000 miembros en 140 países.



En el capítulo 1º, "La Comunicación Organizacional", se definen algunos conceptos de organización y comunicación, se menciona la importancia de la comunicación organizacional y su desarrollo en México. Asimismo, se habla de los diferentes tipos de comunicación que existen en la empresa; el rumor, visto como una barrera de la comunicación y la definición de comunicación reactiva y proactiva.

En el capítulo 2º, "La comunicación Proactiva", se abordan opiniones personales de dos especialistas mexicanos en comunicación organizacional, así como la función y características del modelo de comunicación proactiva de Roger D'Aprix, modelo que sirvió de base para la implementación del programa de comunicación del Grupo Financiero Serfin, durante el periodo de su reprivatización.

El capítulo 3º, "El Grupo Financiero Serfin", contiene información muy general acerca de la historia de Serfin y antecedentes de la comunicación, así como el organigrama y funciones del Area de Comunicación.

El capítulo 4º, "Planeación y funcionamiento del modelo de comunicación proactiva en el Grupo Financiero Serfin", aborda el proceso de análisis de la organización, antes de aplicar el nuevo modelo; describe y menciona los conceptos de la cultura organizacional, así como el funcionamiento del programa de comunicación, los medios utilizados, entrevistas y encuestas realizadas con los ejecutivos y el personal y, finalmente, menciona las ventajas de la implementación del programa para el comunicador y la organización.

La presente tesina intenta contribuir en algo de lo que se ha hablado, escrito y discutido en el campo de la Comunicación Organizacional. No pretende, evidentemente, descubrir lo ya conocido, sino únicamente hacer hincapié en los aspectos que, a mi juicio y a través de la experiencia profesional, y en particular en la aplicación de un modelo de comunicación organizacional proactiva, son de amplio interés, tanto para el comunicador, como para los dueños, ejecutivos, administradores y responsables de la comunicación en cualquier empresa.

***La comunicación debe ser utilizada para reflejar lo positivo de la empresa. Con una vez que se mienta es suficiente para perder toda credibilidad.***

***Ricardo Homs.***

## 1.1 Definiciones de Conceptos

### Organización

En la actualidad, gran parte de la vida diaria de los individuos se entrelaza, en algún momento, con un gran número de organizaciones: escuelas, oficinas públicas, sindicatos, clubes sociales, comercios, bancos, instituciones religiosas, asociaciones profesionales, partidos políticos, industrias, etc.

Richard Hall, señala que nacemos y, generalmente, morimos en alguna organización; el nacimiento se registra en una institución civil (la familia) y, más tarde, mediante un rito de iniciación, se ingresa a una organización religiosa. A continuación, el individuo entra en un colegio; luego, tal vez en la Universidad u otra institución de educación superior y, finalmente, se integra como empleado en alguna organización <sup>1</sup>.

Ya desde 1956 se nos cataloga como "hombres organización", debido al tiempo que pasamos en distintas organizaciones. En 1973, Harry Levinson señaló que el 90 % de las personas que trabajan lo hacen dentro de una organización <sup>2</sup>.

Si se suma, como lo menciona Gerald Goldhaber, el tiempo que pasamos en clubes sociales y cívicos, en instituciones educativas y religiosas, de salud y bancarias, es fácil concluir que en la actualidad todos somos "seres organización"<sup>3</sup>.

Para Carlos Fernández, una organización son dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan sus actividades para transformar los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización <sup>4</sup>.

Por otra parte, Lee Thayer, dice que las organizaciones son el lugar donde transcurre la vida humana. El crisol de la mente donde se forjan las

<sup>1</sup>- Hall Richard. Organizaciones, p. 250

<sup>2</sup>- Levinson Harry. Crisis de las organizaciones, p. 36

<sup>3</sup>- Goldhaber Gerard. Comunicación organizacional, p. 18

<sup>4</sup>- Fernández Carlos. La comunicación en las organizaciones, p. 8

vidas, siempre se ha ubicado en ese "espacio" limitado por la forma en que se organiza la vida social y la organización de las mentes individuales.

En suma -continúa-, sólo existe una forma de crear y mantener la existencia humana: la colectividad. Si, "la colectividad" de la vida era la familia, la colectividad de la vida tradicional es la comunidad y la colectividad de la vida moderna es la organización. No somos nosotros sino nuestras organizaciones las que evolucionan, nosotros seremos lo que ellas sean <sup>5</sup>.

Podríamos mencionar y enumerar muchas definiciones, pero podemos concluir que en la sociedad contemporánea, gran parte de la vida diaria se entrelaza con un sinfín de organizaciones y éstas constituyen fuentes de satisfacción (o frustración) de diversas necesidades económicas y sociales y, definitivamente, vivimos en una sociedad organizacional.

Para efectos de esta investigación únicamente presentaremos cinco elementos, que a nuestro juicio, son de suma importancia para poder llegar a una definición e idea más clara de los principales elementos que constituyen una organización.

### **Tamaño**

El tamaño de una organización puede determinarse por la escala de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos. El 80% de los estudios realizados acerca de la teoría organizacional define la variable "tamaño" como el número total de empleados <sup>6</sup>.

A medida que una organización aumenta de tamaño se vuelve más compleja, ya que la coordinación y el control se dificultan y es aquí, donde la comunicación es indispensable. Como un ejemplo podemos comparar el caso de una tienda de abarrotes con dos intendentes, en donde el dueño convive con los empleados y puede comunicarles rápida y directamente sus órdenes y preocupaciones; y un supermercado con bastantes trabajadores, en donde existe una mayor división del trabajo y la comunicación requiere de un esfuerzo adicional para llegar a todos.

---

<sup>5</sup>- Thayer Lee. La bondad de las organizaciones, p. 6

<sup>6</sup>- Hall Richard. ob. cit., p. 75

## **Interdependencia**

La interdependencia son las relaciones que entrelazan a los miembros de una organización, quienes se influyen mutuamente, muestra la diferencia entre un conjunto de individuos aislados y un grupo de personas vinculadas entre sí. Sin la interdependencia, los individuos no pueden desarrollar tareas ni lograr objetivos comunes.

## **Insumos**

Cualquier organización, en un nivel abstracto, tiene una frontera que la delimita del exterior. Por lo general esta frontera se define en términos de quienes integran la organización en un tiempo y lugar determinados. De igual manera que el cuerpo humano necesita oxígeno, alimentos y agua para vivir, las organizaciones requieren de energía, recursos materiales, humanos y financieros, así como información.

## **Transformación**

Se denomina transformación al proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos y utilidades. La transformación ocurre desde el momento en que los recursos materiales y financieros, la energía y la información ingresan a la organización hasta que salen de ella. La continuidad de las actividades de transformación del insumo requiere acciones de coordinación y control en la organización.

## **Productos**

El producto es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización, las cuales suelen reintegrarse al medio ambiente, por ejemplo: un banco produce servicios financieros, una universidad profesionales, etc. Si tomamos el último ejemplo, podemos mencionar que los egresados de la universidad se convertirán en energía, por su colaboración como profesores o investigadores.

## Comunicación

Con el propósito de interrelacionar en esta investigación los elementos anteriores con la comunicación, es importante explicar el concepto de comunicación, visto desde un punto de vista organizacional, el cual, sin duda, está basado en los modelos de la escuela clásica.

La palabra "comunicación" se ha hecho popular. Es usada corrientemente para designar problemas de relación entre la clase obrera y a la clase directiva; entre los países y entre la gente en general <sup>7</sup>.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos, ya que no existen dos individuos con experiencias iguales<sup>8</sup>.

David K. Berlo cita a Aristóteles, quien en su estudio de la retórica deja entrever que la meta principal de la comunicación es la persuasión <sup>9</sup>. Este concepto implica que quien recibe un mensaje, dentro de un proceso de comunicación, debe ser persuadido por su contenido o estimulado para asumir determinada actitud o actuar.

Sin embargo, según este autor, hay un ingrediente fundamental en todo proceso de comunicación y este es el *feed back*, también denominado retroalimentación, que es la respuesta generada como consecuencia del mensaje y enviada al emisor original.

La importancia que reviste, en esta investigación, el tener bien definido el término reside en que la mayoría de la gente lo considera un concepto común y de hecho en muchas organizaciones, a veces, se sobreentiende que con tener saturados de información a los empleados, ya existe buena comunicación.

---

<sup>7</sup>-Berlo David K. El proceso de la comunicación, p. 4

<sup>8</sup>- Fernández Carlos. ob. cit., p. 19

<sup>9</sup>- Berlo, David K. ob.cit., p. 7

La información simplemente proporciona conocimiento sobre algo, mientras que la comunicación integra a dos o más interlocutores a un objetivo común, rotando los papeles de emisor y receptor.

El concepto de retroalimentación se convirtió en el sistema nervioso de todos los conceptos de comunicación, pues éste no debe ser estéril. Debe enriquecer a ambos interlocutores a través del intercambio de experiencias, ideas, propuestas y todo lo que un ser humano puede aportar a otro.

La comunicación es un proceso dinámico de intercambio de ideas (al mencionar ideas estamos englobando todo aquello que puede tener cabida en la mente humana). La retroalimentación da sentido a la comunicación y certifica que el mensaje fue recibido, diferenciándose de esta manera del proceso meramente informativo.

Desde el inicio del proceso de comunicación, se lleva implícita la existencia de un receptor y un objetivo a lograr en el mismo.

Berlo define seis grandes ingredientes en los procesos de comunicación<sup>10</sup>:

- 1.- La fuente de comunicación, que es el origen del mensaje.
- 2.- El codificador, que es quien da forma al mensaje.
- 3.- El mensaje tal y como será transmitido.
- 4.- El canal que transmitirá el mensaje.
- 5.- El codificador que lo interpretará.
- 6.- El destinatario del mensaje.

Para la mayoría de los estudiosos de la comunicación organizacional, estos elementos citados por Berlo, han servido de base en la implementación de modelos de comunicación organizacional, así como parte fundamental de sus estudios y análisis sobre esta disciplina.

---

<sup>10</sup>- Berlo, David K. ob. cit., p. 25

## 1.2.- Definición e importancia de la Comunicación Organizacional.

### Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional tiene tantas definiciones como comunicadores en el mundo, incluso en el nombre y en su ubicación dentro de las organizaciones, los especialistas aún no se han puesto de acuerdo.

Hay quienes afirman que la comunicación organizacional es una rama de las relaciones públicas; pero hay, sin embargo, autores que opinan lo contrario.

Para facilitar su comprensión, citaremos algunas de las definiciones más conocidas:

Según Gerald Goldhaber, la comunicación organizacional "es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes". También añade que la comunicación organizacional "estudia el flujo de mensajes en las organizaciones"<sup>11</sup>.

Thayer, la define como "aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización"<sup>12</sup>.

F. Rodarte dice que: "La comunicación organizacional es la relación entre la administración y los trabajadores, en la cual se incluyen sus políticas y sus prácticas"<sup>13</sup>.

Jorge Ríos concibe a la comunicación organizacional como "un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la empresa"<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> - Goldhaber Gerard. ob. cit., p. 23

<sup>12</sup> - Thayer Lee. ob. cit., p. 14

<sup>13</sup> - Rodarte F. La empresa y sus relaciones públicas, p. 145

<sup>14</sup> - Ríos Jorge. Relaciones públicas, p. 13



Horacio Andrade nos menciona que la comunicación organizacional “es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”<sup>15</sup>.

Todas estas definiciones son válidas, sin embargo consideramos que esta última se acerca lo suficiente a una definición más completa y formal de la Comunicación Organizacional.

Sin pretender dar una definición muy rigurosa, y para fines de esta investigación, la determinaremos así:

La comunicación organizacional es una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se dan los fenómenos de la comunicación dentro de las organizaciones, así como la utilización y análisis de medios y mensajes, respectivamente, que se intercambian entre los integrantes de ésta y su medio, con el objetivo principal de facilitar el logro de los objetivos comunes de cualquier organización.

---

<sup>15</sup>-Andrade, Horacio. Hacia una definición de la comunicación organizacional, en Fernández, Carlos. ob. cit., p. 31

## **Importancia de la comunicación organizacional**

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo y tamaño; sin ella el hombre se encontraría aún en el primer escalón de su desarrollo, no existiría sociedad, cultura ni civilización. Por lo tanto no es posible imaginar a una organización sin comunicación, y es aquí en las organizaciones donde se intercambian mensajes entre los integrantes de ella, en varios niveles y de diversas maneras.

Para que cualquier corporación moderna se coloque en posición de aspirar al logro de un fin común, es necesario que quienes la forman establezcan una serie de relaciones mutuas que favorezcan la coordinación de sus esfuerzos. De ahí deriva la constitución de flujos de comunicación intra e intergrupales<sup>16</sup>. Por ello, la comunicación es el sistema nervioso de la empresa. De modo análogo, deben establecerse vías de acceso e interrelación con las entidades exteriores de la propia organización.

En este sentido, uno de los objetivos de la comunicación y del comunicador en la empresa es concebir y realizar piezas y actividades que motiven la creación o fomenten la eficiencia de los referidos flujos internos y externos, llevando a cabo una adecuación de contenido y forma en función de los públicos destinatarios. También debe considerarse la naturaleza del código, medios y canales que van a ser utilizados.

La comunicación organizacional es el cimiento y motor de toda empresa. Su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. Cualquier esfuerzo que se haga en esta materia facilitará la integración y compenetración del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa.

---

<sup>16</sup>- Arrieta Luis, La dimensión del propósito en la comunicación organizacional, en Fernández, Carlos, ob. cit., p. 141

### **1.3.-La comunicación Organizacional en México.**

La comunicación organizacional ha tenido un desarrollo relativamente reciente. Esto es particularmente cierto en nuestro país, que ha tendido a seguir patrones que se han dado en este campo en los Estados Unidos (siguiendo los pasos de la administración de empresas y el desarrollo de las relaciones humanas en las organizaciones, buscando adaptarlos a la realidad de las organizaciones mexicanas<sup>17</sup>.)

En este contexto, la práctica profesional de la comunicación en las instituciones ha seguido cronológicamente tres etapas: su inicio, centrada en los medios (década de los 60's); la adquisición de su identidad, centrada en la comunicación interpersonal y grupal para el desarrollo organizacional y de los recursos humanos (década de los 70's); y, su desarrollo (en la última década), en la que se busca una comunicación institucional integral que posibilite relaciones humanas más eficientes, en función de los objetivos de la organización, y fomentar en sus públicos una imagen coherente con su identidad.

#### **La década de los 60's**

En esta década, se iniciaron los estudios universitarios de comunicación, centrados en los medios masivos de comunicación, y se inició la difusión de la disciplina que tuvo en la *UNESCO*, concretamente via *CIESPAL*, un apoyo; sobre todo en los campos específicos del periodismo y la comunicación para el desarrollo.

Sin embargo, el poco conocimiento que se tenía en México de la comunicación en las instituciones y el énfasis centrado en los medios masivos de comunicación, permitió que prevaleciera la tendencia de los egresados de comunicación interesados en el campo de las instituciones a centrarse en las áreas de publicidad y relaciones públicas, fundamentalmente, y de la propaganda política.

Algunos profesionales formados en las universidades incursionaban en el campo de las relaciones públicas y se iniciaron los primeros intentos de manejar sistemáticamente la comunicación no-masiva en las instituciones; sin

---

<sup>17</sup>- Casares Pablo. La investigación de la comunicación en México: tendencias y perspectivas para los noventas, p. 71

embargo, en este primer acercamiento, y dado el énfasis prevaeciente en el campo de la administración de recursos humanos en las normas y el control, se inició un campo de trabajo de la comunicación al interior de las instituciones, pero enfocado hacia el exterior: publicidad y promoción, organización de eventos, atención a clientes y proveedores principales, difusión de comunicados o gacetillas en periódicos, etc.

Esta fue la década del inicio de la comunicación organizacional, marcada por la confusión entre comunicación y medios de comunicación.

### **La década de los 70's**

El estudio de la comunicación organizacional se limitó a la adaptación de estudios y avances realizados en Estados Unidos, y su aplicación en las instituciones de nuestro país. Sin embargo, la fundación de la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO), el inicio de relaciones con la International Association of Business Communicators<sup>18</sup> y, sobre todo, el surgimiento de demandas específicas del campo profesional hacia el fin de la década, permitieron diferenciar con claridad a la publicidad y a la comunicación organizacional, y generaron una separación de este campo profesional de la visión restringida de relaciones públicas.

Sin embargo, el énfasis de la comunicación organizacional prácticamente se centró en el uso de medios al interior de las instituciones (boletines, revistas internas, videos, etc.,).

Se dio un desarrollo expansivo de las comunicaciones, de la informática y, consecuentemente, del mercado de trabajo. La comunicación en las instituciones, tanto públicas como privadas se perfiló como una profesión con características definidas; mientras que las relaciones públicas, la publicidad y la propaganda avanzaron aceleradamente.

Hacia la segunda mitad de la década, cobraron fuerza los planteamientos que, posteriormente, dieron origen a la corriente del desarrollo organizacional.

---

<sup>18</sup> Nota: La IABC es la Asociación de Comunicadores de negocios más grande e importante del mundo, ya que agrupa a 12,000 miembros en 40 países.

La clara separación de los ámbitos de la publicidad y de las relaciones públicas, permitió el desarrollo de ambas y el desarrollo incipiente de la comunicación organizacional. Así, hacia el final de la década, apareció un conjunto de prácticas profesionales, antes desarrolladas de manera incipiente (básicamente centradas alrededor de la publicación de órganos internos de comunicación - boletines, revistas, manuales de inducción, etc.) en el campo de la comunicación interna. Esta fue la década de la identidad de la comunicación organizacional como profesión.

### **la década de los 80's y las tendencias para los 90's**

En el estudio de la comunicación, se pasó de las posiciones maniqueas al desconcierto por la crisis de los paradigmas y la búsqueda de nuevos caminos. Se continuó el desarrollo de la administración de recursos humanos, siguiendo los patrones provenientes de los Estados Unidos. Se pasó de una manera más clara a la etapa del "sistema abierto y del actor racional" de Scott; en la que, siguiendo los trabajos de Alfred Chandler y de Paul Laurence y Jay Lorsch, se propuso un énfasis especial en la relación entre las instituciones y su medio ambiente, aunque en detrimento del aspecto humano de la administración. Esta tendencia se vio reforzada, en ambos sentidos, por la crisis por la que atravesó México durante la década y por el incremento de la competitividad en los mercados.

Sin embargo, la inquietud derivada del deterioro del ingreso real de los trabajadores, y el malestar social generado por el olvido del factor humano, ha forzado a las organizaciones a volver su atención a su personal y sus intereses, como medio necesario para alcanzar los objetivos institucionales (incluyendo la obtención de utilidades, en el caso de las empresas) y su consecuente supervivencia. Además, la persistencia de la crisis no permite olvidar el entorno de las instituciones.

Esto se ve reforzado por un mundo crecientemente competitivo y en el que el desarrollo tecnológico tiende a homologar la calidad de los productos y a ligar su venta a la prestación de servicios. Además, hay más conciencia de la importancia del factor humano en una economía basada cada día más en la prestación de servicios y donde la generalización del desarrollo tecnológico hace que el ser humano pase a ser un elemento determinante en alcanzar esta calidad.

A partir del desarrollo de las prácticas profesionales propias del comunicador organizacional, reforzado por la evolución de la administración de recursos humanos, es clara la necesidad de una comunicación que permita los flujos de información ascendente y horizontal, al igual que la comunicación descendente. Esto implica responder a necesidades de comunicación del personal al igual que a la organización: sólo así será posible que éstas tengan la capacidad de atender a los intereses y necesidades de su personal.

Desde luego, esos intereses y necesidades del personal a que buscan responder las organizaciones, se relacionan directamente con el ámbito laboral: satisfacción en el trabajo, remuneración satisfactoria, condiciones laborales adecuadas, reconocimiento, etc.

Estos procesos de cambio en las prácticas profesionales de comunicación en las organizaciones y en la concepción de las relaciones laborales han implicado un paso adelante en el proceso de humanización de las organizaciones.

Estos procesos han sido forzados por la coyuntura de crisis, por la creciente importancia del sector de servicios en su relación con la venta de productos. Se trata de procesos vistos como necesarios para que las organizaciones cumplan sus objetivos con efectividad, y para poder sobrevivir en un mundo cambiante.

Por otra parte, hay más conciencia de la importancia de propiciar una imagen institucional adecuada en sus públicos y la correcta identificación de los productos y servicios que ofrecen las organizaciones para desarrollar una proyección de identificadores correspondientes con los objetivos de las mismas, abarcando todos sus ámbitos, desde la comunicación con el personal, hasta la comunicación de la organización y su personal con el público: la búsqueda de una comunicación organizacional integral que promueva imágenes adecuadas de las organizaciones, aparecen con fuerza como tendencia para esta década.

Lo anterior, implica la necesidad de la identificación real de intereses del personal con los objetivos institucionales (lo cual supone tanto la satisfacción de intereses del personal como el logro de los objetivos de las organizaciones) y una comunicación coherente en la relación directa con el público, en los programas de relaciones públicas y en las campañas

publicitarias, a partir de una claridad en la conciencia de la identidad de las organizaciones ( no podía ser de otro modo).

Ha surgido la necesidad de una verdadera comunicación organizacional integral. Los años 80's conformaron la década del desarrollo de la comunicación organizacional; y, la década de los 90's, será la de su consolidación, según se aprecia por las tendencias actuales, en las que es impensable una empresa u organización sin su sistema nervioso: la comunicación.

El que la evolución de la comunicación al interior de las organizaciones en México en las últimas tres décadas se haya dado al amparo del desarrollo de la administración de recursos humanos de los Estados Unidos, en parte es explicable por la dependencia económica e ideológica acentuada en los grupos dominantes, respecto de los Estados Unidos y a que, como tendencia general, los profesionales de la comunicación organizacional han asumido la ideología de estos sectores, lo cual puede explicarse, en parte, porque para responder a las demandas de su trabajo los profesionales de la comunicación organizacional han recurrido a la única fuente que han encontrado para documentarse: los estudios de profesionales y académicos estadounidenses<sup>19</sup>.

Es paradójico, sin embargo, que el desarrollo teórico de los estudios sobre comunicación ha tenido tan poco impacto en la comunicación en las organizaciones, aunque muchos de los profesionales que trabajan en este campo vienen de escuelas de comunicación.

Aún más, partiendo de diferentes preocupaciones e intereses, culturas y concepciones del tiempo, la comunicación organizacional no se ha desarrollado como un campo académico. Busca responder pragmáticamente a las necesidades sentidas de las grandes empresas, que requieren de elementos para la toma relativamente rápida de decisiones en un mundo cuyos cambios acelerados así lo exigen.

Durante las últimas décadas, la teoría de comunicación en México y en América Latina ha estado ligada a las preocupaciones políticas de los países del tercer mundo: imperialismo y dependencia; desigualdad económica y dominación política; cultura popular y autogestión. Sin embargo, en el ámbito en el que se pretende incidir ha sido, por lo general, muy limitado.

---

<sup>19</sup>- Casares Pablo, ob. cit., p. 71

En contraste, la evolución de la comunicación organizacional se ligó al desarrollo de corrientes de administración de recursos humanos: productividad, manejo de personal, desarrollo organizacional y de las relaciones humanas; con un estímulo creciente en el ámbito en el que se pretende incidir, derivada de su orientación pragmática, por la necesidad de responder eficientemente a requerimientos inmediatos.

Sin embargo, hay algunos puntos en común. Tanto en la comunicación organizacional como en el estudio académico de la comunicación social, se ha pasado por etapas similares en cuanto al enfoque comunicativo: de los medios masivos de comunicación, en los años sesenta, tanto el análisis crítico de los medios y su manejo (políticas de medios) como en el uso de medios de comunicación en las organizaciones (publicaciones, videos, etc.); a la comunicación a nivel grupal e interpersonal, en los años setenta ( los análisis de la cotidianeidad en las organizaciones o en las comunidades); para llegar a análisis más completos en los que el concepto de cultura ocupa un lugar fundamental, en los años ochenta.

Aún más, esta separación entre el desarrollo de la crítica académica y la práctica profesional en este campo puede reducirse mucho. El desarrollo de la profesión en el ámbito institucional y la disminución de la polarización de las posiciones, así como el encontrar puntos comunes de interés, a pesar de las diferencias, pueden llevar a una apertura en el ámbito académico, que permita hacer una crítica fundamentada ( más allá de la mera denuncia de los males del capitalismo) y propositiva a la comunicación organizacional y a un acercamiento de los profesionales en el campo a las universidades, para reflexionar seria y críticamente sobre las implicaciones sociales de esta profesión.

Esto implicaría que, sin caer en la ingenuidad de las "buenas intenciones" de las organizaciones políticas, empresariales y sociales, es posible pensar que la demanda desarrollada por el público consumidor de los servicios y productos de esas organizaciones y el resultado de las luchas por mejorar las condiciones de los trabajadores, están llevando a que las prácticas profesionales de la comunicación en las instituciones se modifiquen.

Se trataría de un cambio para tener como punto central el satisfacer las necesidades e intereses de los trabajadores y de los consumidores, antes que alcanzar los objetivos y la consecuente supervivencia de las organizaciones.



#### **1.4.- Tipos de comunicación en la empresa.**

Toda actividad que realizamos en la vida, ya sea de forma individual o a través de un grupo, depende en gran medida de las comunicaciones. De las comunicaciones que emitimos y de aquellas que recibimos. Un simple error de comunicación disminuirá la eficiencia y el desarrollo pleno de una labor, una tarea o un objetivo.

Todas las comunicaciones deben ser importantes para la empresa. Su actividad cotidiana y su desarrollo administrativo, exige y requiere de un buen sistema de comunicaciones; no sólo de las que ha establecido como política, sino de las que surgen diariamente, de manera espontánea e improvisada.

Para cualquier organización, el jefe inmediato es el hombre clave de las comunicaciones dentro de la empresa. Su posición jerárquica de hombre-enlace, entre un nivel superior al suyo y el nivel inferior del personal a su cargo, le crea una responsabilidad especial en el desarrollo de las comunicaciones internas.

Las comunicaciones internas, son universales para cualquier organización. En toda empresa, grupo o asociación, sólo hay dos caminos de comunicación: formal e informal.

#### **Comunicación formal**

“La comunicación formal, es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas”<sup>20</sup>.

Este sistema de comunicación formal lo constituye el conjunto de vías o canales establecidos, por donde circula el flujo de información, con datos relativos al trabajo, entre los diversos sectores de la organización.

¿Qué es lo que busca este sistema formal de comunicación?, lograr una coordinación eficiente de todas las actividades establecidas en la estructura de la organización.

---

<sup>20</sup>.-Duhalt Miguel. Técnicas de comunicación administrativa, p. 27

## **Comunicación informal**

Mientras que la comunicación formal responde a los procedimientos y políticas establecidas en la organización, la comunicación informal es independiente de esto; no sigue, ni las vías, ni los canales formales de información impuestos en la empresa.

Es un sistema de información, en los cuales los mensajes circulan por canales abiertos, de manera espontánea, basados en la preferencia de los empleados, sin importar el cargo que ocupan en la empresa.

**Ejemplo:** A un amigo le dijeron que ya lo van a nombrar Director, me lo está comunicando de manera "informal", pero, agrega: "En breve te enviarán un comunicado oficial, para que sea publicado en la Revista Interna". Cuando el trámite administrativo se haya dado, entonces sí, mi amigo será oficialmente Director.

**Un ejemplo más:** Dicen que el aumento de sueldo será de 15%; incluso, lo ha publicado ya la prensa. Mientras la Institución no lo haga saber a través de un comunicado, será informal... será especulación... será algo más grave aún... un rumor, rumor(tema que tocaremos más adelante) que sólo desaparecerá con la comunicación formal.

Si la empresa aspira a tener un cuadro completo de comunicaciones, debe tomar muy en cuenta la comunicación vertical y horizontal, ya que afectan seriamente el proceso de comunicación.

Las comunicaciones verticales han sido objeto de gran atención por considerarse vitales en las operaciones organizacionales. Este elemento vertical, que comprende los flujos comunicativos, tanto ascendentes como descendentes, se ha involucrado en la empresa de manera determinante. No podemos decir cuál es más importante (ascendente o descendente), lo que sí podemos afirmar es que ambos sistemas se complementan, van de la mano y, sin uno de ellos, el otro, simplemente no funciona.

No funciona sencillamente porque por un lado el personal escucha y recibe mensajes, pero por el otro, emite respuestas y participa. Es decir, surge la comunicación.

Como veremos a continuación, la comunicación es lo más importante en una empresa. Baja desde el más alto nivel y sube desde el más bajo y, en ese camino, en esa trayectoria ascendente y descendente, se cruza de manera horizontal y se derrama a través de todos los canales, formas y medios de la estructura organizacional.

### **Comunicaciones descendentes.**

Son comunicaciones descendentes, según Duhalt Krauss, las que fluyen de arriba hacia abajo, a través de la cadena de mando, y que utilizan los superiores, para ponerse en contacto con sus subordinados, según el grado de autoridad que gocen<sup>21</sup>.

Este tipo de comunicaciones, para un empleado de nuevo ingreso, es el primer contacto que tiene con la empresa. La forma de comunicar varía; generalmente se lleva a cabo en el "curso de inducción", apoyado con medios audiovisuales, conferencias, etc.

Katz y Khan identifican cinco elementos en las comunicaciones descendentes. El primero se refiere a una "instrucción de trabajo", en la que por medio de órdenes directas, sesiones de entrenamiento, descripción del trabajo u otros mecanismos, se indica al subordinado lo que debe hacer<sup>22</sup>.

El segundo elemento comprende la tarea del empleado y sus relaciones con el resto de la organización. Generalmente este punto se especifica en un "reglamento interior de trabajo".

El tercer punto, habla de la información que el empleado debe saber sobre procedimientos y prácticas dentro de la organización.

El cuarto paso que sugieren en el sistema de comunicaciones descendentes es la "retroalimentación" del individuo en relación con el desempeño de su labor. Este punto implica que la organización, el líder y el supervisor, estén en constante contacto con los empleados. Finalmente Katz y Kahn hablan de la "ideología" de la empresa. La organización siempre estará intentando a través de todos los medios de comunicación establecidos en la

---

<sup>21</sup>.- Duhalt Miguel. *ob. cit.*, p. 59

<sup>22</sup>.-Katz Daniel; Kahn Robert. *La psicología social de las organizaciones*, p. 239-242

empresa, adoctrinar a sus empleados en la aceptación y creencia en las metas, logros y objetivos que ésta persigue.

Hay, sin embargo dificultades a la hora de llevar a cabo las comunicaciones descendentes. La empresa maneja constantemente información que quiere que sepan sus empleados, pero se enfrenta al problema de lo que ellos quieren realmente saber. Duhalt Krauss hace una reflexión sobre este aspecto al mencionar el lema: "Resérvese la información sólo cuando tenga un buen motivo para hacerla", en vez de aplicar la máxima: "Comparta la información sólo cuando tenga un buen motivo para hacerlo"<sup>23</sup>.

El permitir que los empleados participen con la información, enterarlos no solamente de lo que deben saber, sino de lo que ellos desean conocer, es una forma de acercamiento de la organización con sus empleados, quienes la sienten como suya, tanto en los logros como en los fracasos. Esta es la manera más recomendable, para realizar con mayor eficiencia y dedicación el trabajo, que, a la larga redituará, tanto en la organización como en el empleado.

### **Comunicaciones ascendentes**

Las comunicaciones ascendentes son aquellas que van de abajo hacia arriba; de un nivel inferior a uno superior. Todos se mueven a través de la estructura de la organización en forma creciente.

Las comunicaciones ascendentes sirven para que los empleados entren en contacto con sus jefes y para que éstos estén también enterados de lo que sucede en la sección de la cual son responsables.

"Escuchar realmente a la organización, conocer con claridad sus necesidades y expectativas constituye sin duda el reto fundamental de la comunicación empresarial en México"<sup>24</sup>, afirma José Giral.

Por su parte, los responsables de la comunicación del Bank One of Texas, afirman que: "cada funcionario es responsable de pasar hacia arriba las preguntas y preocupaciones de sus subordinados y de presionar para tener respuestas responsables y oportunas, si es que las hay de inmediato"<sup>25</sup>.

<sup>23</sup>.-Duhalt Miguel. *ob. cit.*, p. 29

<sup>24</sup>.-Giral José. *Cultura de efectividad*, p. 155

<sup>25</sup>.-Bank Marketing Association. *Merger communications plan*, p. 33

En efecto, las comunicaciones ascendentes, sirven para que el empleado se exprese libremente con su superiores; tenga voz y voto para mejorar las relaciones en la organización, tanto a nivel individual como a nivel grupal.

“Las comunicaciones ascendentes son útiles para el supervisor, no sólo para obtener información, sino para fomentar la participación y el interés del trabajador. Si las comunicaciones se establecieran en un mismo sentido descendente, los subordinados se sentirían frustrados. Es recomendable que los canales de comunicación ascendente funcionen fluidamente”<sup>26</sup>.

Aunque es difícil llevar a cabo la comunicación ascendente en una organización compleja, se ha demostrado su verdadera fuerza en muchas ocasiones: Unos simples empleados han logrado remover a sus jefes, funcionarios y ejecutivos han derribado al director, o, tan sencillo como la unión de un pueblo que derroca a su gobierno.

Como síntesis de la comunicación ascendente, creemos que es muy limitada en cuanto al fin que persigue. ¿Por qué?. La mayoría de los empleados tienen temor de comunicar a su superiores cierta información, temor a ser amenazados, a ser reubicados, o, en el último de los casos, a ser despedidos. Esto es una realidad, por lo menos en nuestro medio.

### **Comunicación Horizontal**

Aunque una proporción mayor de las comunicaciones organizacionales son horizontales, no se les da la importancia que tienen, por ejemplo, las verticales (Ascendentes y descendentes).

Según Richard Simpson, la razón principal “radica en los tratistas clásicos de las organizaciones que, centrándose en lo vertical, legaron a sus sucesores este tipo de enfoque. Cualquiera que sea la razón, el componente horizontal ha recibido relativamente menos atención a pesar de que una proporción mayor de las comunicaciones organizacionales, resulta de este tipo”<sup>27</sup>.

El estudio de Simpson, llevado a cabo en una fábrica, comprobó que a menor nivel en la jerarquía, mayor proporción de comunicaciones

<sup>26</sup>- Duhalt Miguel. *ob. cit.*, p. 59-60

<sup>27</sup>- Simpson Richard. Vertical and Horizontal communication in formal organizations, p. 188-196

horizontales. Esto es lógico, si tomamos en cuenta que en la mayoría de las empresas, cada nivel descendente agrupa a más personas.

Richard Hall dice: "La existencia de un mayor número de personas y la tendencia señalada de las comunicaciones, al verse afectadas por las diferencias jerárquicas, hace natural que las personas en la organización, se comuniquen con ellos que están cerca de su nivel. Aquellos del mismo nivel, tienden a compartir características comunes, haciendo aún más probable la comunicación"<sup>28</sup>.

Esta comunicación horizontal, que se logra entre el personal de un mismo nivel o rango jerárquico, va a permitir a los trabajadores, no sólo coordinar sus labores, sino que además, se apoyan en forma emotiva y social. Katz y Kahn, por ejemplo, afirman: "Las fuerzas psicológicas siempre empujan a la gente a comunicarse con sus iguales; quienes van en la misma nave comparten los mismos problemas"<sup>29</sup>.

Sin embargo, la comunicación horizontal, llega a perder efectividad, cuando dos o más personas de un mismo rango, entran en competencia cerrada para ocupar un puesto superior que ha quedado vacante, o la nueva plaza que ha sido creada<sup>30</sup>. En muchas ocasiones esta competencia "desleal" como la llama Duhalt Krauss, ocasiona que ciertas personas de un mismo nivel -para ganar prestigio ante sus jefes- le oculten la información a sus demás compañeros para que éstos no estén enterados de la situación y así tomar deliberadamente ventaja sobre ellos.

El problema no sólo radica en lo ya mencionado; Duhalt Krauss hace otra observación en la que especifica que la comunicación horizontal deja de tener efecto: "El deseo de agradar y el temor al castigo", "el deseo natural de agradar o el temor al castigo hacen que se oculte o se deforme al superior información sobre faltas o hechos desagradables"<sup>31</sup>.

Los ejemplos anteriores mencionan momentos en los que la comunicación horizontal no se logra, sin embargo, hay ocasiones en los que adquieren verdadera fuerza, por ejemplo, cuando un grupo de trabajadores de un mismo

<sup>28</sup>.- Hall Richard. *ob. cit.*, p. 262

<sup>29</sup>.- Katz Daniel; Kahn Robert. *ob. cit.*, p.203

<sup>30</sup>.- Duhalt Miguel. *ob. cit.*, p. 36-37

<sup>31</sup>.- *Ibidem.* p. 38

nivel se encuentran en situaciones lamentables; ya sea por enfrentar problemas con su patrón o por apoyar e insistir sobre la necesidad de establecer medidas de seguridad en su trabajo, en estos ejemplos, la comunicación horizontal cumple su objetivo.

## 1.5.- Una barrera de la comunicación: el rumor

Los rumores tienen como característica fundamental que cada persona de las que forman parte de su cadena de transmisión, pone algo de su parte, aumenta, suprime, corrige y deforma la información consciente o inconscientemente<sup>32</sup>.

El anonimato de quien da la información por primera vez, sobre un hecho que no se puede comprobar ni negar, es el punto de partida para la creación del rumor. Esto es, la duda y el anonimato dan vida al rumor.

El rumor surge cuando existe duda respecto a la veracidad de la información, pues cuando se comprueba que es verídica deja de ser rumor, es decir comunicación informal, para convertirse en comunicación formal. Pero cuando se demuestra su falsedad de inmediato desaparece. El rumor por tanto se combate con información verídica y constante sobre el acontecer diario de la organización.

Muchos estudiosos de la comunicación organizacional en los Estados Unidos, durante los años 60's utilizaron el término "*Grapevine*" (enredadera) como sinónimo de las comunicaciones informales.

Al respecto, Gerald Goldhaber menciona que:

El término "*Grapevine*" apareció en los días de la Guerra Civil de los Estados Unidos. Las líneas telegráficas de los servicios de inteligencia colgaban de árbol a árbol, teniendo un aspecto muy similar a las enredaderas (*Grapevine*) y, debido a ello, la retransmisión de mensajes no era muy clara, por consiguiente, se decía que cualquier rumor provenía de la enredadera (*Grapevine*)<sup>33</sup>.

En México y en algunos países americanos, el término "*Grapevine*" es conocido como "*Radio pasillo*", que no es otra cosa sino los mensajes informales que se intercambian entre los miembros de una organización, a cualquier hora y lugar.

---

<sup>32</sup>.-Goldhaber Gerald. ob. cit., p.140

<sup>33</sup>.- Ibidem., p. 141



El rumor es como el juego de niños llamado "teléfono descompuesto", en el que un niño pasa a otro una información y éste a su vez a muchos otros, y al final el último niño que ha recibido el mensaje, en voz alta menciona el mensaje, dando como resultado una deformación extraordinaria del mensaje original emitido por el primer emisor.

Muchas veces esto es muy real y se presenta en las organizaciones, al interpretar y darle un sentido muy personal a cada mensaje, en lugar de informar algo verídico.

En muchas ocasiones es una actitud del personal el especular sobre algún tema que le interese y que la organización no menciona o no ha mencionado, esperando que este rumor traiga como consecuencia que los mandos directivos proporcionen una información al respecto:

**"Sabes que aumentaron el salario mínimo en un 15%, y aquí no nos van a dar nada, porque no fue autorizado por la Dirección General", cuando en realidad la información original fue así: "La Dirección General no ha autorizado un aumento, pero sabe que el aumento a los salarios mínimos fue de un 15%, y lo está evaluando".**

D'Aprix menciona que el mecanismo psicológico que fundamenta la creencia del rumor es la proyección, pues los empleados en estado de ansiedad tienden a tomar sus deseos y temores por realidades<sup>34</sup>.

Por lo que podríamos concluir que contra el rumor, que es una enfermedad transitoria de la organización, la mejor medicina es una información oportuna, amplia, veraz, actual y contundente.

---

<sup>34</sup>-D'Aprix Roger. Communication in contemporary organizations, p. 15

## **1.6.- La comunicación reactiva y proactiva.**

Muchos estudiosos de la comunicación organizacional, sobre todo en la última década, se han dado a la tarea de plantear un nuevo estilo de comunicación en las organizaciones, definiendo, comparando y descubriendo que día a día las personas que forman parte de cualquier organización reciben, en la mayoría de los casos, información de tipo reactivo, es decir, que la organización reacciona a los hechos y deja especulando a la gente sobre la causa y significado de un evento.

En la mayoría de las organizaciones, la comunicación lleva un proceso reactivo, es decir, un proceso parecido o casi igual al de un reportero en el que reacciona a un acontecimiento. Normalmente es un proceso reactivo iniciado por un evento dentro o fuera de la organización, que sólo explica qué sucedió y cómo sucedió, sin mencionar porqué sucedió, suceden o sucederán las cosas.

“La comunicación reactiva tiende a añadir piezas al rompecabezas, al mismo tiempo que ayuda poco a completarlo. El resultado es que nuestra provisión de información prima, noticias, rumores y opiniones es frecuentemente expandida cuando leemos el último comunicado organizacional”<sup>35</sup>.

Como una nueva alternativa y como “un nuevo estilo de comunicar”, así lo denominan los comunicadores organizacionales, la solución encontrada por ellos es un estilo de comunicación proactiva, palabra inventada por los futuristas para recordarnos que hay que anticiparnos a los eventos y tener planes para manejarlos. En su aplicación, la comunicación organizacional proactiva significa comunicación de problemas o situaciones comunes.

Es así que podemos definir que la comunicación proactiva es aquella que explica el por qué sucedieron, suceden o sucederán las cosas a través de una comunicación más creíble, verídica y explicativa, fundamentada en un buen plan de comunicación que va de la mano de la planeación estratégica de la organización.

Así mismo, podemos mencionar también que, brinda una visión clara, coherente e integrada de los hechos de la organización a través de la

---

<sup>35</sup>- D'Aprix Roger. *ob. cit.*, p.17

utilización de la comunicación ascendente, descendente y horizontal en todos los niveles de la organización.

Sin embargo, por más planeación utilizada en la comunicación proactiva, es imposible parar la dependencia de la comunicación reactiva, ya que siempre habrá algún acontecimiento dentro de la organización, en el que el área de comunicación tenga que ser reactiva. Es decir, siempre habrá acontecimientos que estén fuera de nuestro control, como por ejemplo: una huelga, una alianza estratégica, un asalto, la devaluación, hasta la quiebra misma.

En el capítulo siguiente abordaremos, más al detalle, las ideas y conceptos de Roger D'Aprix\*, quien plantea precisamente un modelo de comunicación organizacional proactiva.

---

\*.- Nota: Roger D'Aprix es Asesor en Recursos Humanos y Consultor en Comunicación en la empresa Towers, Perrin and Crosby en Nueva York. También es miembro de la International Association of Business Communicators

***La comprensión del proceso de comunicación, de sus determinantes y de los efectos de la comunicación, aumenta la capacidad natural del hombre, para afrontar los problemas de comunicación que debe encarar en su trabajo, cualquiera que sea la naturaleza de éste.***

***David K Berlo.***

## **2.- La comunicación Proactiva**

### **2.1-Dos enfoques de especialistas en la materia.**

En México, la comunicación organizacional y, en particular, la comunicación proactiva son especialidades poco conocidas y poco exploradas por los investigadores en comunicación, y al no encontrarse suficientes documentos o libros editados en México sobre el tema, los investigadores y estudiosos de la comunicación en nuestro país han tenido que documentarse y adentrarse en los trabajos realizados por investigadores norteamericanos. A continuación mencionaremos las opiniones vertidas por Luis Javier Mier y Pablo Casares, investigadores y catedráticos en el campo de la Comunicación Organizacional en nuestro país<sup>37</sup>.

Los autores, desde su muy particular y personal punto de vista citan varias características y actitudes tomadas por los responsables de la comunicación en las organizaciones y hacen una comparación de la comunicación reactiva vs. comunicación proactiva.

#### **Comunicación reactiva.**

1.- Responde a problemas específicos conforme van surgiendo, ya que teme anticiparse a las necesidades, intereses o gustos del personal por temor a equivocarse. Se centra en lo que ve como intereses de la empresa, porque desea "quedar bien" con el jefe. Prefiere "no meterse en problemas" y se dedica exclusivamente a lo suyo.

2.-Limita el enfoque a la propia comunicación. Lo importante es cumplir con el trabajo, y lo que sucede en otras áreas de la organización es problema de otros.

3.- Considera sólo la forma o sólo el contenido. Si acaso, la presentación importa en tanto sea llamativa, más no por lo que comunica. El contenido puede importar o no, siempre y cuando no comprometa; en realidad informa poco para evitar conflictos.

---

<sup>37</sup>- Nota: Luis Javier Mier es Maestro del posgrado en Comunicación de la Universidad Iberoamericana y Pablo Casares es Exdirector del Departamento de Comunicación de esa misma Universidad. Ambos son socios de Imagen y Comunicación Organizacional, S.C.

4.- Proporciona información inofensiva, opiniones sobre hechos que no comprometen. Busca ampliar "la cultura" del personal, con temas que no generen polémica. El público recibe información que permite distraer su atención y, cuando se da información de la organización, se procura que, de hecho, ya sea pública. Dedicar un espacio importante a comunicación "social" y a señalar aspectos positivos o logros de la organización.

5.- Presenta los hechos sin entrar en detalles. La información no se enmarca ni se contextualiza y si queda bien, la adorna con adjetivos y opiniones amenas. Es entretenida.

6.- Brinda una visión agradable, simpática y positiva de los hechos, de la organización. Presenta la información fragmentada y desordenada. Busca dar una visión agradable de la organización o de los hechos.

7.- Se enfoca en lo que pasó, para no generar inquietudes, informa sólo de los hechos, de lo que ya sucedió, y puede ayudar a ubicar al personal en lo que a su trabajo se refiere. Sin embargo, en situaciones de cambio es más difícil que apoye, porque cuando informa es más probable que ya se hayan afirmado actitudes de resistencia.

8.- Camina siempre por terreno firme. "Más vale malo por conocido que bueno por conocer". En tanto no sea indispensable, se siguen los caminos tradicionales. Da seguridad seguir rutinas establecidas y se evitan los cambios en lo posible.

9.- Responde a las críticas. Su parámetro de evaluación lo dan las críticas que recibe. Busca responder a ellas, ya sea modificando aspectos que le criticaron o explicando porque considera que la crítica no es adecuada.

10.- Da explicaciones de por qué el problema está en otra parte, por ejemplo: "ellos no entienden" o "no ponen atención".

## **Comunicación Proactiva.**

- 1.- Responde a las necesidades de comunicación personal. Se anticipa para responder a los intereses y gustos del personal y para apoyar los objetivos de la organización. Sabe mediar y negociar; por tanto, encuentra los puntos en común y promueve cambios para ampliar estos puntos.
- 2.- Promueve la comunicación ascendente, descendente y horizontal. Propicia que la comunicación fluya en todos los sentidos, que la información surja de donde debe surgir y llegue a donde debe.
- 3.- Considera tanto el contenido como la forma. La presentación es tan importante como lo que se informa. Lo que se dice, comunica tanto, como la manera como se dice. Hay un compromiso con el personal y con la organización.
- 4.- Proporciona información clara, oportuna y pertinente sobre hechos y con datos concretos. Busca ampliar el conocimiento que el personal tiene de los temas que trata y que son importantes para ellos. El público recibe información suficiente que le es significativa y queda satisfecho, pero, al mismo tiempo, es amena y accesible. Da información de todo tipo, desde aspectos sociales hasta logros y dificultades de la organización.
- 5.- Da explicaciones sobre las causas o motivos de los hechos. Los enmarca en el contexto y permite que sus públicos vean la relación que tienen con otros acontecimientos. Busca informar efectivamente.
- 6.- Brinda una visión clara, coherente e integrada de los hechos de la organización.
- 7.- Comunica lo que pasa y pasará. Contribuye a dar seguridad, apoya los procesos de cambio.
- 8.- Corre riesgos. Para mejorar la comunicación, está dispuesta a buscar nuevas formas y medios de hacer llegar sus mensajes más eficazmente. Se aparta de las rutinas y métodos establecidos para mejorar.
- 9.- Responde a evaluaciones sistemáticas. Su parámetro de evaluación es poner a prueba constantemente la eficacia de la comunicación. Acepta la crítica constructiva y constantemente evalúa los resultados.

10.- Asume la responsabilidad de su comunicación. Al encontrar que sus mensajes no llegan adecuadamente a sus públicos o que no responden a los objetivos planteados, realiza ajustes y cambios que mejoren su comunicación.

Como sucede con toda clasificación, normalmente es difícil encontrar a alguien totalmente proactivo o totalmente reactivo. En general se suele tener elementos de ambas, aunque con tendencia a inclinarnos más de un lado o del otro. Lo importante es tender cada día más a ser proactivos y a reducir las características reactivas para responder mejor a los objetivos de la organización y a los intereses y necesidades del personal.



## 2.2.- Función y características del modelo de comunicación proactiva de Roger D'Aprix<sup>36</sup>.

Los administradores y comunicadores profesionales se han ido a lo más fácil, han tratado de comunicar eventos, pero lo que se necesita saber es qué implicaciones tienen estos eventos<sup>37</sup>.

Si las organizaciones tienen que manejar los problemas de desconfianza van a tener que desarrollar nuevas técnicas en el proceso de comunicación organizacional.

En los últimos 25 años algunas encuestas han demostrado que la mayoría de los administradores no conocen el proceso de comunicación y los que lo entienden no han desarrollado una estrategia consistente para tratar con el proceso.

Los cambios no son transitorios, la meta del administrador es conocer y estar preparado para satisfacer las nuevas necesidades del empleado antes de que esté forzado a ser reactivo o tener posturas ignorantes y de resistencia.

Para poder tratar las necesidades de comunicación de los empleados la administración tiene que entender los valores que formaron estas necesidades, luego, tienen que hablar de las situaciones que se acerquen más a las necesidades del empleado, y por supuesto en el proceso debe identificar, definir y articular estas problemáticas, que son el producto de las perspectivas propias de los administradores.

Para que exista una buena comunicación estas problemáticas deben presentarse en términos que son importantes para los empleados, típicamente la comunicación organizacional ha trabajado en la forma opuesta siguiendo el modelo del reportero, ya que sólo han reaccionado a los eventos como ocurren, por consiguiente el resultado es una anarquía de comunicación<sup>38</sup>.

Para entender la comunicación anárquica se puede ver el proceso de comunicación de reporteros en todas las organizaciones. Es un proceso reactivo iniciado por un evento dentro o fuera de las organizaciones,

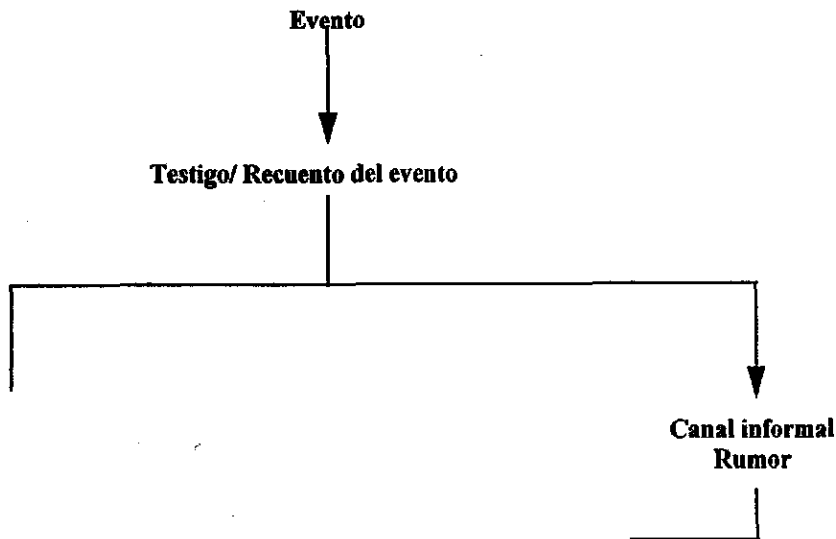
---

<sup>36</sup>- Nota: Este modelo original fue desarrollado y aplicado por su autor e incluido en el libro: Communication in contemporary organizations, ob.cit.

<sup>37</sup>- Ibidem, p. 19

<sup>38</sup>- Ibidem, p. 19

obviamente el evento debe ser significativo para que la gente que los observa perciba una diferencia y tenga la inclinación a reportarlo a otros; si el evento no hace ninguna diferencia, se convierte nada mas en “una olita en una alberca”; por otro lado, si el evento es significativo y visto por una o más personas, invariablemente comenzará el proceso de comunicación con otros, primero por el canal más informal que es el rumor, y después por un canal formal.

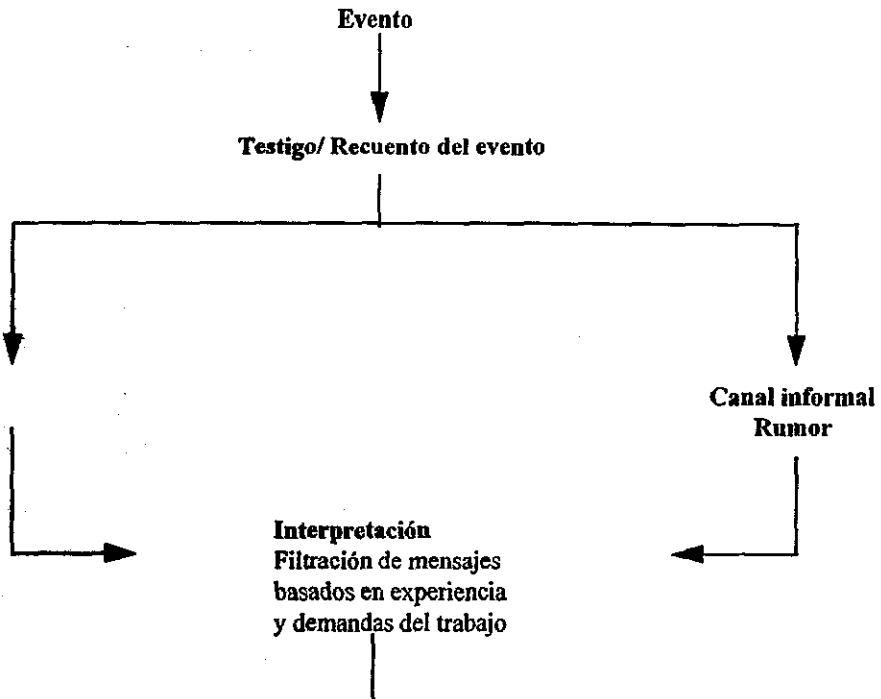


En cualquier organización el rumor tiene credibilidad, a veces la gente reciente el hecho que tienen que conseguir información de esta fuente, pero usualmente creen lo que oyen de ésta.

Puesto que se instituye mucho el rumor y es un modo altamente personal, los mensajes deben darse cara a cara, usualmente entre personas que conocemos y en las que confiamos y que tenemos la experiencia suficiente para juzgar cuánto hay que filtrar o tirar respecto de este mensaje.

Usualmente, las fuentes del rumor cuentan lo último, se animan, excitan o se enojan y muestran una gama de sentimientos respecto al mensaje, se especula qué quiere decir y pretenden adivinar los motivos de la gente responsable sin considerar sus limitantes.

El recibir mensajes a través del rumor es una experiencia placentera para la mayoría de nosotros, pero poco formal.



Los canales formales entran en juego para confirmar o negar el mensaje del rumor, sin importar lo que queramos pretender. El rol de los canales formales casi siempre es la confirmación o negación de lo que todo el mundo ya sabe.

Ciertamente, los canales formales son más precisos, más detallados, más responsables, pero raramente dan más información substancial a la gente.

Frecuentemente, cuando un mensaje se esparce en el canal del rumor, la administración tiene juntas para debatir si el evento debe de aceptarse formalmente o no, como si la existencia del evento pudiera ser negado sólo ignorando el evento<sup>41</sup>. Algunos otros hasta pueden argumentar que nada se debe de decir porque nadie se ha dado cuenta.

<sup>41</sup>.- D'APrix Roger. ob. cit., p- 20

Una declaración formal puede dignificar al evento o confirmarlo, esto fue alguna vez la justificación para mantener los canales formales silenciosos, mientras tanto, el canal del rumor ha difundido el evento a todos lados sin ninguna consideración en cuanto a reputaciones personales o verdades.

Cuando las personas a cargo deciden contar un evento en los canales formales, el auditorio es dejado a interpretar lo que lee y lo que escucha; la manera natural de interpretación es filtrar el mensaje en base a la experiencia con los otros "lenguajes de la organización" ( de acción, políticas o reales), así como más demandas que el trabajo les hace como empleados.

Por ejemplo, es difícil para alguien que viaja y gasta dinero excesivo en clientes, creer el mensaje de que la empresa tiene dificultades financieras.

Al interpretar un mensaje, el empleado usualmente tiende a creer el canal del rumor y a ser escéptico del canal formal, puesto que tiene mucho que ver el método de entrega y el tono del mensaje.

El método de entrega del rumor es altamente personal, casi íntimo, es un miembro de la organización hablando francamente con otro, en el mejor caso es honesto y razonablemente caritativo. En el peor de los casos es profundamente sospechoso, cínico y probablemente viciado.

Recientemente, los canales formales entregan mensajes lavados cuidadosamente con cada palabra medida y a veces sutilmente escondiendo una realidad no placentera , caracterizan mejor a una acción en particular.

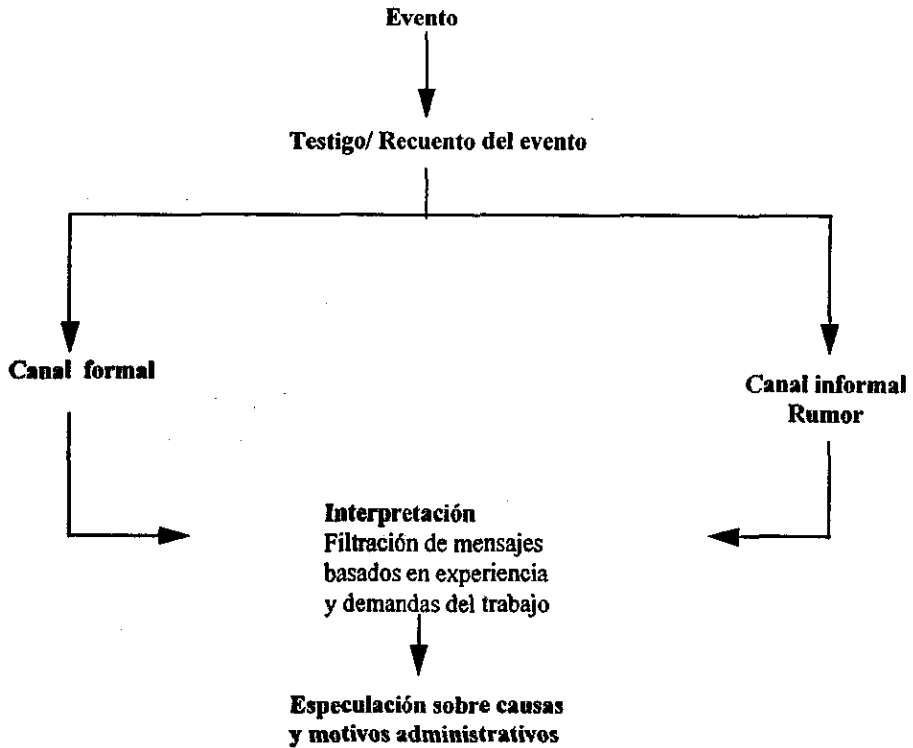
Antes de ser demasiado duros y juzgar la forma de los mensajes formales, es importante recordar que estos hacen lo que todos hacemos: buscar los mejores motivos para explicar nuestras acciones, minimizar nuestra responsabilidad de los fracasos y presentar nuestras acciones con la luz más favorable<sup>42</sup>.

El canal del rumor presenta un buen balance de esta necesidad humana de protección.

---

<sup>42</sup>.-D'Aprix Roger. ob.cit., p- 22

Otro problema con la presentación formal de un evento es que el lenguaje suena paternalista, es autocrático y trata de ganar respeto hacia la fuente del mensaje, pero frecuentemente tiene el efecto opuesto.



Una vez que el auditorio ha filtrado el mensaje propiamente y comparado las dos versiones: formal y rumor, el siguiente paso es especular en las causas y motivos de la administración, ¿Por qué lo están haciendo?, ¿Quién tiene la culpa?, ¿Qué van a hacer acerca de esto?, ¿Qué quiere decir esto para nosotros?, ¿Cuáles son las consecuencias de esto?.

La especulación continúa constantemente hasta que la gente acaba con una o más percepciones de la compañía.

Todo el modelo reactivo o de reportaje es una respuesta a un evento. Sin el evento, la reacción no puede tomar parte; con el evento la comunicación ocurre casi por si misma.

Es imposible parar la comunicación reactiva por todas las sorpresas de la vida, pero es posible parar la dependencia de la comunicación reactiva como un modo primario de comunicación organizacional. En la organización actual es esencial hacer esto<sup>43</sup>.

Esto es claro al examinar algunas de las limitantes de la comunicación reactiva. La primera limitación es que la comunicación reactiva se enfoca en lo que pasó aunque esa no es la problemática principal, ya que en la mayoría de las organizaciones no es difícil saber qué paso, lo único que hay que hacer es mantener los ojos y los oídos abiertos.

---

### **Limitaciones de la Comunicación Reactiva**

- Enfocada a informar únicamente sobre lo que pasó
  - Deja al auditorio especulando sobre la causa y significado del evento
  - Depende de la habilidad del auditorio de deducir causas y motivaciones del evento
  - Tiende a llevar al auditorio información cruda, noticias, rumores y opiniones
  - Promueve la visión de la organización como caótica, sin planes y sin administración
  - Diluye la responsabilidad de la comunicación en la organización
- 

Lo que es difícil es saber por qué paso algo, irónicamente esto es lo que no sabemos explicar.

Es más, muchas veces simplemente ignoramos el por qué sucedió algo, y nos inclinamos en favor al qué fue, esta es una estrategia pobre, porque la gente quiere saber mucho más que el qué fue.

La segunda limitación de la comunicación reactiva deja al auditorio especulando sobre la causa y significado del evento. El peligro radica en que tienen poca información para especular inteligentemente; lo que éstos tienen es prácticamente el evento en sí.

De esta información se espera que deduzcan qué lo causó y qué significa en el esquema de todas las cosas; no es sorprendente que el auditorio muchas veces esté incorrecto en ambas, qué lo causó y qué significa.

---

<sup>43</sup>- D'Aprix Roger. ob. cit., p. 25

El problema de la administración es que al hablar de las causas y significado de un evento se corre el riesgo de apuntar a un administrador o meterse en una especulación aventurera, la mayoría de los gerentes no quieren involucrarse en ninguna de ellas.

La tercera es la más grave. El problema del proceso reactivo, depende en gran medida de la habilidad del auditorio para encontrar las causas y motivaciones de los administradores, empezando por el evento y razonando en retroceso de éste.

La verdad es que el personal -auditorio- tiene gran dificultad en hacer esto porque los eventos de negocios generalmente tienen causas complejas, pues raramente hay relaciones simples de causa y efecto.

Los empleados usualmente no tienen acceso a todos los hechos, así que el canal rumor opta por la explicación más simple y felizmente la esparce.

¿Por qué tuvimos que regresar el producto "z" del mercado? -es sencillo- el vicepresidente a cargo del proyecto era un incompetente que se saltaba el control de calidad y los estudios confiables, esto puede ser verdad o mentira, puede que no sea la verdadera razón por la que se regresó el producto , pero ésta respuesta servirá mientras otra mejor se presente, probablemente demasiado tarde.

Otra razón es que el auditorio tiene dificultad para reaccionar en retroceso, es simplemente la distancia. Alguien que ha trabajado en una compañía grande conoce perfectamente los niveles organizacionales. La mayoría de los cruces entre administrador y empleado ocurren por casualidad y usualmente la gente está incómoda, en algunas compañías los empleados perciben a los ejecutivos y funcionarios meramente como nombres en membretes o como diagramas organizacionales.

Dada esta distancia, ¿Cómo es posible que los empleados adivinen los motivos del administrador? la solución en muchos lugares es omitir el motivo de las comunicaciones y asumir que la gente aceptará anuncios por lo que dicen. Esta acción es inocente porque los auditorios siempre buscarán motivos cuando no son dados. Aún cuando un motivo se ha dado, los auditorios lo examinarán minuciosamente para ver si lo creen. El peligro en

todo esto es que el auditorio usualmente adivina los motivos de los extraños. Ello es un juego muy peligroso para el administrador<sup>44</sup>.

El cuarto problema que se hace como poco deseable es la tendencia de añadir información. Es interesante anotar que el precio de distribuir y producir información ha decrecido dramáticamente en los últimos 50 años. Pero toma el mismo tiempo leer una página hoy, que cuando se inventó la imprenta, y con tanto que leer todos pagamos considerablemente por el consumo de información.

La comunicación reactiva tiende a añadir piezas al rompecabezas, al mismo tiempo que ayuda poco a completarlo. El resultado es que nuestra provisión de información, noticias, rumores, y opiniones es frecuentemente expandida cuando leemos el último comunicado organizacional<sup>45</sup>.

La quinta limitación es que tiende a ser un hijastro organizacional. Al ver el modelo reactivo es difícil saber quién maneja el proceso de comunicación<sup>46</sup>.

Una tendencia instintiva es dárselo al administrador ejecutivo, por que a fin de cuentas ellos son responsables, pero dada la existencia del rumor y la probable actitud del administrador de solamente confirmar o denegar, el administrador ejecutivo no está ansioso de aceptar la propiedad de esto.

Es más, muchos miembros de la administración preferirían ignorar todo y dejar que el rumor lleve su curso. La administración en muchas organizaciones institucionales hace lo mejor que pueden con un aire de resignación cínica y tiene la creencia de que la gente va a creer lo peor de todas maneras.

En muchos casos, la administración se lavará las manos del proceso, contratará a alguien para comunicar por ellos. Esto nunca funciona, porque el comunicador nunca puede tomar el lugar de la administración. El comunicador ultimadamente va a ser relegado a un rol de administrador del servicio verbal del empleado.

---

<sup>44</sup>- D'Aprix Roger. ob. cit. p. 27

<sup>45</sup>- Ibidem. p. 28

<sup>46</sup>- Ibidem. p. 28



Al diluir la responsabilidad de la comunicación en el proceso reactivo, es inevitable que la impresión creada será de una vida organizacional caótica, sin planes ni administración. Por la tendencia a comunicar reactivamente las organizaciones parecen ser víctimas de los eventos; responden, defienden y explican pero raramente parecen estar en control, y esto crea un sentimiento muy lejano al confort de la comunidad.

Si la comunicación reactiva es inefectiva como la forma primaria de la comunicación organizacional, entonces ¿cuál es la alternativa?

Primero.- una importante salida, excusa: no hay escape al modo reactivo completamente, siempre existen sorpresas, siempre existen errores y accidentes que se deban explicar, por esto siempre hay que estar preparados para reaccionar.

Pero los esfuerzos de comunicación pueden ser primariamente proactivos, una palabra inventada por los futuristas para recordarnos que hay que anticipar eventos y tener planes para manejarlos. En su aplicación, la comunicación organizacional proactiva significa comunicación de problemas o situaciones<sup>47</sup>.

El trabajo es identificar definir y articular las problemáticas principales que la organización debe tratar para tener éxito.

¿Qué es una problemática?, desafortunadamente esto es una opción para cualquiera, pero el diccionario provee una ayuda al llamarlo una situación que esta en disputa. En general, una problemática organizacional es una preocupación principal que probablemente va a tener un efecto significante en la habilidad organizacional de conseguir sus metas.

Segundo.- Como la comunicación reactiva, la proactiva puede ser modelada para ser entendida mas fácilmente, empezando como en el proceso de un análisis honesto y detallado de donde está la organización actualmente. El proceso es una medición y puede ser hecho en cualquier manera que la administración escoja con tal de que sea objetiva y razonablemente completa<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup>- D'Aprix Roger. ob. cit., p. 30

<sup>48</sup>- D'Aprix Roger. ob. cit., p. 30-31

Las fuentes probables para este análisis organizacional son muchas y variadas. Uno de los primeros lugares a buscar es el plan organizacional a largo plazo que, si bien, es una mina de oro de metas, objetivos y riesgos, este plan debe revelar hacia donde la administración espera llevar a la organización y cuáles son los obstáculos que ve en el camino.

Análisis organizacional



#### Fuentes Probables

- Plan a largo plazo
- Plan operativo
- Entrevistas a ejecutivos
- Observaciones personales
- Encuestas al personal

El plan anual operativo es una excelente fuente de las necesidades y deseos de la organización en el corto plazo, puesto que ve un ambiente de negocios más predecible, tendiendo a ser enfocados y realistas acerca de los prospectos de la organización.

Una tercera fuente excelente de información para analizar la organización, se provee con entrevistas con altos ejecutivos preguntando a que aspirarán en sus propias áreas de negocios y que ven como principales obstáculos para llegar a éstos en el corto y largo plazo.

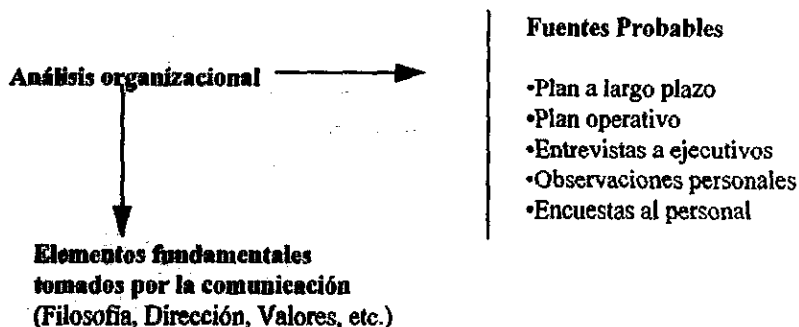
Las observaciones personales del individuo haciendo un análisis deben ser importantes mientras ésta haya estado envuelta en el análisis para formar impresiones válidas. Las encuestas de empleados también son útiles, y tienen que ser absolutamente anónimas para que a cualquier empleado se le garantice no tener consecuencias adversas al participar.

Las fuentes para un buen análisis son variadas y amplias. Todo lo que ayude a capturar la realidad de la personalidad de la organización, sus fuerzas y debilidades, metafóricamente hablando, deben de ser "metidos a la olla", el producto debe de ser un "caldo que se cuece constantemente con nuevos ingredientes, añadidos mientras la organización cambia". El último punto es importante porque ninguna organización se mantiene sin cambio, y un análisis hecho debe modificarse como lo requiere el tiempo y las circunstancias.

El siguiente paso, en la planeación de una comunicación proactiva, es enfrentar la pregunta que muchos tienden a ignorar, ¿Por qué se invierte tiempo y recursos en el proceso de comunicación?. ¿Qué ganancias se

esperan?, lo que se asume aquí es usualmente implícito en lugar de explícito. Todos saben que están comunicando para reconocer las contribuciones de la gente y motivarlos. Todos saben también que se trata de mejorar la moral a base de mejor información, todos saben que se intenta ganar el apoyo de los empleados para la estrategia y metas del negocio, etc., pero realmente lo saben?<sup>49</sup>.

El trabajo aquí es obviamente el desarrollar un juego de elementos asumidos, acerca de los probables efectos de la buena práctica de la comunicación en la organización.



¿Qué resultados razonables se pueden esperar si alguien mágicamente empieza a hacer bien las cosas mañana?. Es vital articular estos elementos asumidos y acordar qué se puede esperar del proceso. Este es el momento de presentar posiciones imposibles de lo que se puede conseguir con la comunicación.

Una vez que estos elementos son desarrollados por el comunicador y acordados por el ejecutivo de la organización, es posible y esencial el comenzar a desarrollar el programa y las estrategias de contenido requeridas. En el modelo de la comunicación proactiva la estrategia del programa está a la derecha y la estrategia de contenido a la izquierda, ambos son trabajos paralelos en los que el comunicador debe descubrir las problemáticas y pensar como debe entregarlas convincentemente.

<sup>49</sup>.- D'Aprix Roger. ob. cit., p. 31

Hay que entender que el proceso es serial. Cuando el análisis organizacional ha sido detalladamente desarrollado y los elementos asumidos acordados, es el momento para desarrollar guías de comunicación que deben articular el rol y la responsabilidad de la administración en el proceso de comunicación.

Estas guías mantienen a todos informados sobre la responsabilidad de la comunicación y cómo debe ser llevada a cabo. Idealmente, estas guías deben ser elaboradas por la parte superior de la organización y dadas a conocer a cada nivel clave. En algunas compañías, por ejemplo, las guías están en el manual de inducción para que todos las vean como un cometido ideal de intercambio efectivo de información dentro de la compañía. También son la justificación para mejorar el proceso de comunicación de los empleados dentro de los planes y programas.

El siguiente paso es desarrollar un programa de comunicación que pondrá a la organización más cerca de sus metas, al utilizar una plataforma de los mensajes para que las problemáticas claves sean comunicadas a ciertos constituyentes. Estas problemáticas seleccionadas cuidadosamente se convierten en la base sobre la cual la organización construye sus mensajes.

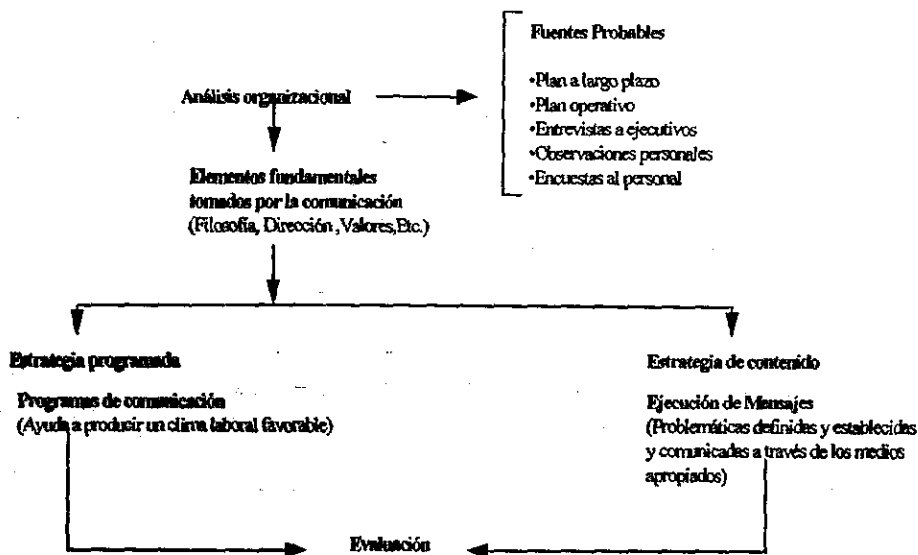
El trabajo en este punto es seleccionar las problemáticas de mayor importancia para la organización, acomodarlas por prioridad y usarlas para desarrollar los mensajes que se convierten en el contenido de cada uno de los programas de comunicación de la organización.

El segundo trabajo principal es la ejecución del mensaje, es aquí donde el programa proactivo se puede convertir en una recitación constante o se aviva con estatutos y posiciones honestas con las cuales el auditorio se relaciona.

Los intereses y necesidades de los auditorios deben ser considerados, ya sean empleados, accionistas, clientes, ciudadanos de la comunidad donde se hace negocio o tal vez cuerpos regulatorios de gobierno. Este proceso, por supuesto, requiere que el comunicador determine qué problemáticas son importantes para quien y desarrolle mensajes especiales para cada uno.

El proceso final en el modelo proactivo es la evaluación, un proceso difícil que no entrega mucha información objetiva; sin embargo, es imperante para el comunicador el usar cualquier técnica para poder medir la efectividad

del proceso, encuestas, entrevistas, o cualquier otra cosa que pueda desarrollarse para determinar qué trabaja y qué no trabaja comparado con los elementos asumidos originalmente acerca de la comunicación de la organización<sup>50</sup>.



En la sociedad contemporánea, gran parte de nuestras vidas diarias se entrelaza con un sinfín de organizaciones y éstas constituyen fuentes de satisfacción (o frustración) de diversas necesidades económicas y sociales y, definitivamente, vivimos en una sociedad organizacional.

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo y tamaño, sin ella el hombre se encontraría aún en el primer escalón de su desarrollo, no existiría sociedad, cultura y civilización. Por lo tanto no es posible imaginar a una organización sin comunicación, y es aquí en las organizaciones donde se intercambian mensajes entre los integrantes de ella.

Es así que ha surgido la comunicación organizacional que es una disciplina cuyo estudio es la forma en que se dan los fenómenos de la

<sup>50</sup>- D'Aprix Roger. ob. cit., p. 33

comunicación dentro de las organizaciones y con ella el comunicador organizacional, cuya tarea es concebir y realizar piezas, programas y actividades que motiven la creación o fomenten la eficiencia de los flujos de comunicación internos y externos, llevando a cabo una adecuación de contenido y forma en función de los públicos destinatarios.

El que la evolución de la comunicación al interior de las organizaciones en México en las últimas tres décadas se haya dado al amparo del desarrollo de la administración de recursos humanos de los Estados Unidos, en parte es explicable por la dependencia económica e ideológica acentuada en los grupos dominantes, respecto de los Estados Unidos y a que, como tendencia general, los profesionales de la comunicación organizacional han asumido la ideología de estos sectores.

Esto se puede explicar, porque para responder a las demandas de nuestro trabajo, los profesionales de la comunicación organizacional hemos recurrido a la única fuente para documentarnos: los estudios de profesionales y académicos estadounidenses.

En los capítulos anteriores hemos visto que en cualquier organización, empresa, grupo o asociación la comunicación es universal y de dos tipos: formal e informal

La comunicación formal responde a los procedimientos y políticas establecidas en la organización y la comunicación informal no sigue ni las vías, ni los canales formales de información, pues los mensajes circulan por canales abiertos, de manera espontánea.

La comunicación baja desde el nivel más alto (comunicación descendente) y sube desde el más bajo (comunicación ascendente) y, en esa trayectoria ascendente y descendente, se cruza de manera horizontal y se esparce a través de todos los canales, formas y medios de la estructura organizacional.

La comunicación descendente es la que fluye de arriba hacia abajo, a través de la cadena de mando y donde los mandos superiores se ponen en contacto con sus subordinados, dando a conocer instrucciones de trabajo, la tarea del empleado y sus relaciones con el resto de la organización, procedimientos y prácticas, retroalimentación del individuo en relación con el desempeño de su labor y la ideología de la empresa, donde a través de los

medios de comunicación establecidos en la organización se persigue la aceptación y creencia en las metas, logros y objetivos que ésta persigue.

Por su parte, la comunicación ascendente es aquella que sirve para que los empleados entren en contacto con sus jefes, que tengan voz y voto para mejorar las relaciones en la organización, tanto a nivel individual como grupal, en tanto, la comunicación horizontal se logra entre el personal de un mismo nivel o rango jerárquico, porque por razones psicológicas siempre la gente tiende a comunicarse con sus iguales.

En la última década. Muchos estudiosos de la comunicación organizacional, se han dado a la tarea de plantear un nuevo estilo de comunicación en las organizaciones, definiendo, comparando y descubriendo que día a día las personas que forman parte de cualquier organización reciben, en la mayoría de los casos, información de tipo reactivo, es decir, que la organización reacciona a los hechos y deja especulando a la gente sobre la causa y significado de un evento.

Como una nueva alternativa y como "un nuevo estilo de comunicar", así lo denominan los comunicadores organizacionales, la solución encontrada por ellos es un estilo de comunicación proactiva, palabra inventada por los futuristas para recordarnos que hay que anticiparnos a los eventos y tener planes para manejarlos.

En su aplicación la comunicación organizacional proactiva, significa comunicación de problemas o situaciones comunes.

Es así como coinciden las observaciones de los especialistas mexicanos Mier y Casares con las de D'Aprix, en la aplicación de su modelo de comunicación proactiva, en donde hace referencia a que si las organizaciones tienen que manejar los problemas de crisis y desconfianza, tienen que desarrollar nuevas técnicas en el proceso de comunicación organizacional.

El modelo de D'Aprix plantea en primer lugar el llevar a cabo un análisis organizacional en donde se de lugar a un plan de comunicación, entrevistas a ejecutivos y observaciones personales.

Posteriormente, es necesario retomar los elementos esenciales de la organización, tales como: filosofía, misión, visión y valores, los cuales

permitirán llevar a cabo una estrategia programada, a través de un programa de comunicación y medios y, a la par, una estrategia de contenido.

Finalmente el proceso de evaluación es necesario para medir la efectividad del modelo aplicado.

En la segunda parte de esta investigación, la cual comprende los capítulos 3º y 4º, hablaremos del caso práctico del Grupo Financiero Serfin, comenzando por el perfil histórico y los antecedentes de la comunicación en la organización de estudio, así como de las principales funciones del área de Comunicación en el periodo de reprivatización, para posteriormente en el capítulo 4º abordar la planeación, funcionamiento y ventajas de la implementación de este modelo de comunicación proactiva.



***Las buenas comunicaciones no son una opción de política, son criterios para una estrategia empresarial efectiva.***

***Marie Jennings  
David Churchill***

### **3.- El Grupo Financiero Serfin**

#### **3.1. - Antecedentes Históricos**

El 27 de abril de 1864, arribaron a la Ciudad de Veracruz, procedentes de Inglaterra, los señores Don Guillermo Newbold y Don Roberto Geddes, fundadores del London Bank of Mexico and South-America, Ltd.

El 1 de agosto de 1864 en la Ciudad de México, se llevó a cabo la inauguración del Banco de Londres, México y Sud-América, que fue el primer banco de emisión y circulación de billetes, así como de descuento de la República Mexicana.

De acuerdo a la promulgación del nuevo Código de Comercio de 1884 donde se establece que... "para dedicarse a la actividad bancaria, será requisito indispensable la autorización expresa otorgada por la Secretaría de Hacienda para operar en el país sucursales o agencias emisoras de billetes", el Banco de Londres, México y Sud América, R.L., quedó al margen de la ley.<sup>51</sup>

Para solucionar tal problema, el Banco de Londres, México y Sud América adquiere el Banco de Empleados de México, constituyéndose así como una institución nacional, denominada desde 1889 como Banco de Londres y México, S.A.

Pocos años después, en la época revolucionaria, la situación bancaria comenzó a tornarse peligrosa en el país. Existían 24 bancos de emisión, pero las pugnas entre los grupos revolucionarios provocaron que no todas las emisiones de billetes fueran reconocidas, Esto ocasionó problemas bastante serios que obligaron al gobierno a girar la orden de que se admitieran todas las emisiones de billetes en tanto se solucionaba la situación.

En esta época, varios bancos desaparecieron, y por ello, se empezó a gestar la idea de crear un organismo gubernamental que se dedicara a la emisión y acuñación de monedas.

Es hasta el 25 de agosto de 1925, durante el período presidencial del General Plutarco Elías Calles, cuando se soluciona el problema al constituirse

---

<sup>51</sup> Dirección de Recursos Humanos Serfin. Curso de Inducción, p. 15-24

el Banco de México, única institución encargada de la emisión de billetes y acuñación de monedas.

Una de las preocupaciones del Banco de Londres y México en ese tiempo, fue la de dar a sus operaciones un carácter nacional; por esta razón, la gerencia de la institución decidió establecer sucursales de acuerdo a las circunstancias económicas, políticas y sociales del país, en lugares como: Veracruz, Guanajuato, Zacatecas y Monterrey.

De 1930 a 1969 Los servicios que ofrecía el banco día a día fueron creciendo. El auge de la institución fue positivo y ésta mantuvo siempre una disposición abierta para la evolución del Sistema Bancario Mexicano.

### **Creación del Grupo Serfin, 1971.**

Fue así que en 1971, con lo previsto en el artículo 99 bis de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, se crean los grupos financieros integrados, y el Banco de Londres y México se une al grupo de empresas que crean el Grupo Serfin.

### **Creación de Banca Serfin, 1977.**

La creación de Banca *Serfin* (*Servicios Financieros Integrados*) se realiza en julio de 1977 cuando adquiere la característica de Banca Múltiple.

Se denomina Banca Múltiple a la sociedad que lleva a cabo previa concesión del Gobierno Federal, cinco operaciones de banco: depósito, financieras, hipotecarias, de ahorro y fiduciarias. Esto propicia una mayor expansión del potencial de desarrollo, mejores y múltiples instrumentos de captación y canalización de recursos, una mayor adaptación a las condiciones de los mercados financieros, así como una competencia bancaria más sana y una mayor contribución al desarrollo económico y social del país.

### **El Grupo Serfin hasta 1982.**

Hasta este año, Serfin era un grupo cuyos dueños eran importantes empresarios del Norte del país, entre ellos estaba su Presidente del Consejo y principal accionista, Don Eugenio Garza Lagüera, actual dueño y Presidente del Grupo Financiero Bancomer. Serfin estaba integrado por instituciones que

tenían como objetivo principal agilizar y brindar el mejor servicio financiero a sus clientes, constituidas de la siguiente manera:

- 1.-Instituciones de Crédito.- Banca Serfin, S.A., Banco Azteca, S.A.
- 2.-Organizaciones Auxiliares de Crédito.- Afianzadora Serfin, S.A., Almacenadora Serfin, S.A., Arrendadora Serfin, S.A.
- 3.- Instituciones de Seguros.- Seguros Monterrey Serfin, S.A.
- 4.- Otras instituciones.- Factoring Serfin, S.A.

### **Nacionalización de la Banca**

Por decreto Presidencial del 1 de septiembre de 1982, se nacionaliza la Banca Privada en México, pasando a ser propiedad del Gobierno Federal Banca Serfin y todas sus empresas afiliadas, nombrando como director general al Dr. José Juan de Olloqui. A esta fecha el banco tenía 14,971 empleados y 405 sucursales en México y en el extranjero (Londres, Los Angeles, Nueva York, Seúl, Bahamas, Belice y Tokio)

### **Fusión del Banco Continental Ganadero, 1985.**

El día 29 de octubre, entró en vigor el Decreto Presidencial en el que se dispone que el Banco Continental Ganadero, Sociedad Nacional de Crédito, se integra a Banca Serfin.

La fusión surtió efecto al cierre de las operaciones de las sociedades fusionantes y fusionada, el 31 de octubre de 1985. Posteriormente, en el año de 1987 se incorporaron a Serfin por adquisición de sus activos y pasivos 21 sucursales de Banpais, y meses más tarde se fusiona también el Banco Crédito Mexicano, llegando ya para 1990 a 22,500 empleados y a 612 sucursales.

### **La reprivatización de Serfin, 1991**

A través de un decreto promulgado por el gobierno el 19 de noviembre de 1991, la participación del gobierno en el capital social de Banca Serfin se dividió en paquetes para fines de su privatización.

De conformidad con la Ley de Instituciones de Crédito y en base a otro decreto promulgado por el poder Ejecutivo y publicado el 16 de enero de 1992, Banca Serfin se transformaba, de una sociedad nacional de crédito a una sociedad anónima. El ganador de la subasta pública, anunciada el 26 de enero de 1992 fue un grupo de aproximadamente 4,000 inversionistas, representados por los señores Adrián Sada González y Guillermo Ballesteros, accionistas, todos, de OBSA (Operadora de Bolsa, S.A.), grupo postor.

En marzo de 1992 se llevaron a cabo las Asambleas Generales y Ordinarias, en donde el Nuevo Consejo de Administración, además de tomar ya el control de la administración del Banco y sus empresas, nombran como Presidente del Consejo del Nuevo Grupo Financiero Serfin, al Lic. Adrián Sada González, y como Director General al Lic. Abelardo Morales Purón.

**SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO**  
**UNIDAD DE COMUNICACION SOCIAL**

INFORMACION DE PRENSA

No. 023/92.

México, D.F., enero 26 de 1992.

Como se dió a conocer oportunamente a la opinión pública, y de acuerdo con el calendario establecido en las respectivas bases particulares, el 24 de enero último se presentaron las posturas para la subasta del primer paquete de acciones representativas del 51 por ciento del capital social pagado de Banca Serfín, S.A., propiedad del Gobierno Federal.

Es importante resaltar que, en función de las cifras que más adelante se proporcionan, esta subasta implica, al igual que las del Banco Nacional de México y Bancomer, una de las más importantes operaciones de compraventa directa de una institución crediticia, efectuada no sólo en nuestro país, sino en el mundo, en los últimos años.

En esta ocasión fueron dos los grupos participantes; el primero de ellos fue el Grupo Financiero OBSA, S.A. DE C.V., que estuvo representado por los señores Gaston Luken Aguilar; Adrián Sada González y Guillermo Ballesteros Ibarra y el segundo fue el grupo de personas encabezado por los señores Alonso de Garay Gutiérrez, Jorge Rojas Mota Velasco y Raymundo Leal Márquez.

Los mencionados grupos presentaron sus posturas en las oficinas de la Secretaría Técnica del Comité de Desincorporación Bancaria, ante la presencia de tres Notarios Públicos del Distrito Federal; de Servidores Públicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y del Banco de México y de representantes de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación. En tales posturas se especificaron, entre otros aspectos, los montos ofrecidos.

Comunicado de prensa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que menciona detalladamente las posturas y ganadores del proceso de desincorporación Bancaria.

Los dos grupos participantes en la subasta, tuvieron acceso a la misma información para hacer sus evaluaciones y preparar sus posturas. El Comité de Desincorporación Bancaria recibió 222 preguntas por escrito por parte de estos grupos. Dichas preguntas fueron contestadas directamente por el propio Comité de Desincorporación. Todas las preguntas y sus respectivas respuestas fueron proporcionadas a los dos participantes. Asimismo, ambos grupos realizaron visitas a la institución, en donde se les hicieron presentaciones iguales de todas las áreas que conforman el Banco, poniendo a su disposición una sala de información con la documentación relevante para la evaluación del mismo.

De inmediato se empezó a evaluar y homologar las ofertas, tanto en sus aspectos financieros como técnicos. El 24 de enero, el Comité de Desincorporación Bancaria efectuó la respectiva propuesta de asignación a la Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento. El 26 del mismo mes, se notificó la decisión al grupo ganador.

Cabe señalar que las dos posturas presentadas fueron satisfactorias y que ambas cumplieron con los principios fundamentales del proceso. En virtud de que, de acuerdo a lo previsto en las bases particulares, no se presentó empate entre posturas, el monto ofrecido fue el factor determinante para la decisión.

La asignación se dió en favor del Grupo Financiero OBSA representado por los señores Gastón Luken, Adrian Sada, y Guillermo Ballesteros el cual ofreció un precio de \$ 8,065 pesos por acción, cantidad que multiplicada por 350'625,000 acciones que integran el paquete, da como resultado un valor de \$ 2'827,740,685,000, misma que equivale a 2.69 veces en relación al capital contable de Banca Serfin, S.A., al mes de diciembre de 1991. El monto de la oferta de la otra postura por el mencionado paquete accionario fue de \$ 2'679,826,875,000, equivalente a 2.55 veces en relación al capital contable de la institución. Los recursos producto de esta venta, al igual que los resultantes de las anteriores subastas, ingresarán al Fondo de Contingencia.

### 3.2.- Antecedentes de la comunicación en la organización.

Hasta donde se tienen noticias históricas de una comunicación organizacional formal, podemos decir que es a partir del año de 1969, cuando el Banco de Londres y México decide acercar, comunicar y compartir a todos sus empleados el quehacer cotidiano de la organización .

Para ello es creada la revista interna "La familia BLYMSA", la cual era editada mensualmente por el departamento de Personal e impresa en los talleres de la Universidad Iberoamericana.

Esta publicación, cuyo contenido era netamente como su nombre lo mencionaba, "familiar", pues en ese entonces el número de empleados era aproximadamente de 3,000, presentaba artículos como: eventos sociales (nacimientos, bodas, homenajes, etc.), y cabe mencionar que la función de la comunicación era ejercida sin una especialización adecuada, ya que cualquier persona podía comunicar lo que deseara.

La comunicación organizacional fue manejada y administrada totalmente por el departamento de personal, hasta el año de 1974 en el que es creada la Subgerencia de Comunicaciones Internas, ya como un área que se encargaría específicamente de algo tan valioso: "La comunicación con el personal".

A raíz de la creación de esta área, el órgano de comunicación interna cambió de nombre debido a la nueva integración y reorganización de todas las empresas que conformaban el Grupo Serfin. El nuevo nombre de la revista interna fue: "La Revista Serfin", la cual apareció por primera vez en el año de 1975. Cabe mencionar que durante estos años la revista fue el único medio formal de comunicación con el personal.

En agosto de 1976, nuevamente la revista es sustituida por otra publicación: "Dimensión", órgano de comunicación que desempeña un papel relevante al informar a sus empleados durante 16 años, ininterrumpidos, del acontecer diario de la organización.

Es a partir de este año, cuando el área de comunicación empieza a trabajar de una manera más especializada y ordenada, es decir, comienza a darle un mejor sentido y planeación a la comunicación:





"La familia BLYMSA", publicación interna mensual, editada de 1969 a 1975 en los talleres de la Universidad Iberoamericana, marca el inicio de la comunicación interna en el entonces Banco de Londres y México.

-Se establece un sistema de tableros de aviso en los principales centros de trabajo (sucursales y edificios corporativos) los cuales fueron creados para dar a conocer todas aquellas noticias que por su importancia no podían esperar a ser comunicadas por la revista.

-Se regula y se toma el control total de las comunicaciones internas, ya que toda aquella información que fuera dada a conocer, pasaba primeramente, como un filtro, por el área de comunicación.

-Se establece un sistema de corresponsales a nivel nacional e internacional para el control, acopio e intercambio de información con todas las áreas del Grupo.

“Dimensión” es utilizada como el único medio formal a través del cual la información institucional es dada a conocer, es decir, si una noticia es publicada en la revista, ésta era creíble para todo aquel que la leyera.

A partir de aquí, el Area se encarga de ser mediadora entre los funcionarios y el personal, al promover en este momento de la vida de la Institución, y en particular en todas sus áreas, una comunicación ascendente, descendente y horizontal, que fortaleciera los valores institucionales, el sentido de pertenencia y evaluara constantemente la comunicación.

Para el año de 1982, a raíz de la nacionalización de la Banca, el área cuenta con un peso específico dentro de la organización, y es tomada en cuenta dentro de la planeación estratégica y en las decisiones directivas, es decir, pasa a ser el vocero oficial de los mandos directivos, pero también la voz de los empleados que quieren hacer llegar sus inquietudes a “los de arriba”.

En 1992 existía una comunicación muy creíble, sin embargo, la situación de los empleados al saberse la reprivatización de la Banca crea un enorme clima de rumores y desconfianza, ya que se avecinan despidos masivos de personal, rotación y nuevas estructuras organizacionales, así como cambios en los mandos directivos y ésto, también afecta de manera considerable la productividad y el clima laboral.

Es aquí, en este preciso momento, cuando el Area de Comunicación jugó un papel muy importante, tal como lo veremos en el siguiente capítulo.

# dimensión



ORGANO DE COMUNICACION INTERNA PARA EL PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES SERFIN

AGOSTO 1976



## Mensaje del Director General

Es de gran satisfacción para mí, el dirigirme una vez más a todos ustedes y en esta ocasión para presentarles nuestro nuevo órgano de comunicación interna: **dimensión**

Esta publicación ocupará, en lo sucesivo, el lugar de la Revista SERFIN, que desempeñara un papel tan importante en la tarea de integración, que ha sido y sigue siendo una de nuestras principales preocupaciones.

Creemos que el considerable y decidido esfuerzo que realizará La Revista SERFIN en este sentido, ha comenzado ya a dar sus frutos. Podemos percibir en cada uno de nosotros, conciencia plena de lo que es, de lo que significa SERFIN y, quisiera agregar, también satisfacción por colaborar dentro del Grupo.

Ahora bien, el enorme desarrollo que hemos experimentado, principalmente en los dos últimos años, y el cambio constante que nos exigen la superación y el progreso, determinaron la creación de un nuevo, más dinámico y frecuente medio de comunicación, que continúe la labor informativa y de difusión iniciada en la revista.

Para terminar, desearía resaltar que, como en el caso de cualquier publicación, el éxito de **dimensión** dependerá no solamente de quienes la editen, sino del interés y entusiasmo con que la reciban sus lectores, su público: nosotros.

Un saludo afectuoso.

JOSE ANTONIO CESAR

El cambio constante que exigía la superación y progreso del Grupo Serfin en 1976, determinaron la creación de un nuevo y más dinámico medio de comunicación: "Dimensión", que continuó con la labor informativa y de difusión del acontecer diario del banco durante 16 años ininterrumpidos, pasando a ser el medio más confiable y leído por los empleados.

### 3.3.- Organigrama y funciones

Como lo mencionamos anteriormente, el área de comunicación fue establecida en el año de 1974, trabajando en ella 4 personas. Para el año de 1982 se conformaba de 6 personas y ya era una Subdirección, dependiente del área de Recursos Humanos.

En 1992, Ya era Una Dirección, trabajaban 5 personas y se encontraba conformada de la siguiente manera:



#### Funciones del Area.

En el Grupo Financiero Serfin, el objetivo del área de comunicación, desde su creación y hasta ahora, ha sido la de facilitadora de la comunicación en la empresa, así como concebir y realizar piezas y actividades que motiven la creación o fomento de la eficiencia, llevando a cabo una adecuación de contenido y forma en función de sus públicos destinatarios y hacer que la comunicación de problemas, inquietudes, dudas y satisfacciones sean comunicadas en todos los niveles de la organización, así como la creación de una imagen corporativa favorable, ya que el área debe transmitir al personal de la empresa la visión, misión y demás características de la organización.

“Para Serfin, la comunicación Interna, representa el sistema nervioso de la cultura organizacional, porque de ella depende la imagen que los empleados se lleguen a crear de su propia empresa; a su vez ,esta es la condicionante para proyectar la imagen externa del grupo”.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Maricruz Noriega de Aragón, Directora de Comunicación de Serfin, durante el período de reprivatización de la banca.

En otras palabras, su objetivo específico es:

a) La difusión de información que fomente:

1.- La integración en la empresa.

2.- La unión entre el personal.

3.- La permanencia del personal en la empresa y la creación de un sentido de pertenencia.

4.- La integración sinérgica de los esfuerzos y actividades de comunicación externa (institucional, promocional y comercial) que lleve a cabo la empresa con sus públicos internos. La comunicación, en este sentido, debe anclar y consolidar imagen y comunicación externa con imagen y comunicación interna (lo que se comunique hacia afuera, primero debe ser comunicado hacia adentro).

b) La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales y sociales para el personal.

c) La superación de los integrantes de la empresa en los órdenes profesional, corporativo y personal.

d) El conocimiento del ambiente externo, capital para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.

e) La consolidación o permanencia de un clima social y organizacional sano.

Para hacer posible lo anterior, el Area de Comunicación hace uso indistinto (dependiendo de sus posibilidades, de la cultura, del grupo al que se dirige y de su presupuesto) de diferentes canales y medios, de modo que el devenir de hechos, opiniones, actitudes, conductas, interacciones e intercambios de mensajes en el contexto de la propia empresa, coadyuve al cumplimiento de la finalidad última y los objetivos particulares trazados por la propia empresa.

Para concluir , podemos decir que el área de comunicación en el Grupo Financiero Serfin trata, día a día, de integrar y comunicar al personal como si fuera una sola persona, en cuanto a la misión, valores, estrategias, productos, servicios y demás aspectos de la empresa, tanto para responder a los eventos del entorno, como para cristalizar los objetivos generales de la organización, de manera que sus integrantes encuentren su propio desarrollo y el logro de sus objetivos personales durante toda su permanencia en la empresa, es decir, desde que es reclutada hasta que se retira o renuncia.

***Cada vez más las empresas están comunicándose con sus empleados, no mediante el manejo de palabras tradicionales o con medios agradables a los ojos, sino con las acciones que ellos emprenden, y son el reflejo de cómo piensan y cómo actúan hacia la sociedad y el mundo.***

***D.J. Curtin.***

#### **4.- Planeación y funcionamiento del modelo de comunicación proactiva en el Grupo Financiero Serfin.**

##### **4.1.- Proceso de análisis de la organización**

El análisis organizacional fue el punto de partida, dentro del programa de comunicación organizacional proactiva.

Dentro de este análisis se investigaron todos aquellos elementos que permitieran reunir y conocer más a fondo las problemáticas que vivía la organización en los momentos previos, durante, y posterior a la reprivatización, tales como: cultura organizacional, clima laboral, despidos de personal, nueva filosofía directiva, campaña de publicidad, posicionamiento del nuevo nombre, etc.

Debido a que el Grupo quería dar a conocer su proyecto institucional y que venía el cambio de administración, la comunicación jugaría un papel muy importante dentro de los planes de la alta dirección en esta nueva etapa de la empresa.

La alta dirección del Grupo encargó al Área de Comunicación que presentara un nuevo programa de comunicación acorde a los tiempos y estilos de dirección que serían marcados, para que a la vez fuera congruente, disipara dudas y apoyara el Proyecto Institucional.

Para ello, fue necesario que anterior al planteamiento de un nuevo programa, el área evaluara varios factores de la organización para saber a qué problemas se enfrentaría y cuál debería ser el rumbo a seguir.

Cabe mencionar que en ningún momento el área dejó de comunicar lo más relevante y trascendente que estaba por suceder, a la vez que empezó un proceso de análisis de la organización.

La alta dirección redefinió la cultura organizacional, la cual se conforma de la siguiente manera:



Toda organización tiene su propio ambiente como resultado del comportamiento y las expresiones humanas que se juntan en un todo, conformando así una cultura característicamente propia.

Podemos decir que la cultura organizacional se manifiesta por todo aquello que comunica lo que es y hace la empresa, producida por el comportamiento de su personal, tanto a nivel individual como de grupo, es decir, es un patrón integrado de comportamientos, que resulta de la conjugación en grupo de las formas de pensar, conceptos, ideas, acciones y otras expresiones que, finalmente, llega a un sistema de lineamientos que guían a la gente en su forma de actuar como miembro de la empresa y es conformada por los siguientes aspectos:

**Filosofía Institucional.-** es el conjunto de valores y principios que norman la actuación diaria del Grupo en el camino hacia su misión básica. Estos valores son los cimientos de la cultura organizacional y constituyen la esencia de la filosofía que la institución promueve para alcanzar el éxito; los cuales proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen pautas para su comportamiento diario.

**Misión.-** Es la expresión conceptual de la razón de ser de una organización, de lo que es, hace y pretende ser y hacer.

La misión, en ese momento, fue contribuir al desarrollo económico del país, a través de un eficiente y rentable Grupo Financiero, con excelencia en el servicio, para satisfacer de manera integral las necesidades financieras de su clientela.

**Valores y Principios.-** Son los conceptos y creencias básicas de una organización que marca las pautas de comportamiento, y son definidos por la alta dirección, o bien, por el propio personal, como consecuencia del ambiente y relaciones que privan entre ellos.

**Valores Serfin:**

**Espíritu de servicio.-** actitud de los miembros del Grupo para lograr la plena satisfacción de todos y cada uno de sus clientes (amabilidad, cortesía y profesionalismo).

**Respeto a la Dignidad de las Personas.-** que prevalezca un clima de confianza y respeto mutuo.

**Honestidad.-** actuar con decencia ante clientes y compañeros de trabajo, evitando actos deshonestos.

**Productividad y Calidad.-** compromiso de lograr una completa eficiencia en el aprovechamiento total de los Recursos Humanos, Financieros y Técnicos.

**Pertenencia.-** entusiasmo y orgullo de pertenecer a la empresa, apoyando decididamente el desarrollo y realización personal de la gente.

Desde la óptica de la comunicación, la cultura organizacional comprendió aspectos importantes:

-Representaba en sí misma un fuerte atributo de identidad que, al proyectarse a los diferentes receptores de la empresa, determinaría la imagen que ellos percibían de ésta -ya fuese favorable o desfavorable-.

-El personal, por las acciones y valores que vivía en la cultura organizacional, se convirtió en emisor y parte del mensaje, por ello, fue determinante en la conformación de la imagen de la empresa.

Se descubrió que la cultura organizacional del Grupo Financiero Serfin era un complejo sistema integrado por la gente, el medio en que se desenvolvía, las reglas formales e informales, las relaciones interpersonales, el liderazgo de los funcionarios, y fue precisamente a través de la comunicación de las acciones donde los valores tuvieron su primera prueba, al crear una cultura organizacional que fue dirigida para cumplir con la misión, así como con los demás objetivos de la empresa.

El mensaje contenido en estos elementos fue comunicado claramente a todo el personal, y los miembros de la alta dirección los vivieron plenamente -esto es, comunicaron con el ejemplo- y llegaron a crear una cultura organizacional afín con los valores y misión iniciales, definidos por un proyecto institucional.

Por el contrario, si esos valores y con ello, la misión de la organización, no hubieran sido aceptados -generalmente por fallas de comunicación-, el personal receptor difícilmente los hubiera vivido y mucho menos los habría cristalizado; en cuyo caso, otros valores habrían surgido creando una cultura organizacional diferente a la originalmente planeada por la alta dirección.

El Area de Comunicación se comprometió a proyectar una mejor imagen, en relación con la calidad de servicios que se estaban ofreciendo. También era necesario modificar la cultura organizacional a partir de los nuevos valores que se definieron y que se sustentaron en el valor de la gente, la productividad, la calidad de servicio, así como el compromiso con los clientes, inversionistas y comunidad en general.

Al analizar la cultura organizacional del Grupo Financiero, existían dificultades que había que analizar y modificar, sobre todo cuando la gente estaba temerosa, a la defensiva, rumoraba, e implementarla en forma congruente a los valores y misión.

Esto fue un problema de comunicación y compromiso al llegar a la mente y emociones del personal, para que aceptara actuar conforme esos nuevos valores.

En consecuencia, el camino hacia soluciones efectivas estuvo en hacer que el individuo cambiara internamente, y como resultado, dicho en un lenguaje más coloquial, "que se pusiera nuevamente la camiseta", que hiciera suyos los logros de la empresa, que estuviera enterado de lo que sucedía en su entorno laboral y de lo que la nueva empresa buscaba de él.

Desde luego que estos cambios fueron impulsados por los ejecutivos, quienes comunicaron con acciones, y no sólo con expresiones orales o escritas.

Esto fue la base de la nueva organización para hacer realidad la visión y valores del Grupo Financiero Serfin.

Esta primera fase, que se dirigió a obtener información sobre el perfil estratégico y futuro de la empresa, permitió que se iniciaran los esfuerzos necesarios para el planteamiento de un programa de comunicación.

Desde hace 127 años, la filosofía de nuestra institución se expresa en los valores y principios que compartimos y que nos hacen estarnos comprometidos con un mundo mejor.

## FILOSOFIA INSTITUCIONAL

Es el conjunto de valores y principios que norman la actuación diaria de nuestra institución en el camino hacia el logro de nuestros objetivos.

Estos valores son los cimientos de nuestra cultura organizacional, constituyendo la base para la institución promover para alcanzar dichos fines las conductas apropiadas, las acciones y los recursos necesarios.

El compromiso serio y genuino que todos y cada uno de los que formamos parte de Banca SERFIN, entendiendo, es la manifestación fehaciente de que compartimos los propósitos y valores de nuestra institución.

## VALORES Y PRINCIPIOS

### ESPIRITU DE SERVICIO

Es una actitud que implica el compromiso de brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.

### RESPECTO Y DIGNIDAD DE CADA PERSONA

Es una actitud que implica el respeto por las diferencias y el reconocimiento de la dignidad de cada persona.

### PRODUCTIVIDAD

Es una actitud que implica el compromiso de generar valor agregado para nuestros clientes y accionistas.

### HECHENENCIA A LA INSTITUCION

Banca SERFIN genera un sentido de pertenencia y compromiso en todos sus colaboradores.

### MISION BASICA

Banca SERFIN proporciona servicios bancarios y auxiliares (financieros) satisfaciendo con eficacia las necesidades actuales y potenciales de los sectores privado, público y social.

Banca SERFIN logra esto mediante la investigación, desarrollo, innovación, gestión y su activa comercialización; la eficiente operación de su red de sucursales, oficinas y centros de atención; los recursos humanos, tecnológicos y financieros; una oportuna planeación y ejecución de sus operaciones.

De esta manera, Banca SERFIN asegura su permanencia en el mercado, su constante crecimiento, rentabilidad y una imagen acorde con sus valores institucionales.

Este documento que contenía la Filosofía Institucional, los valores, principios y la misión de Banca Serfin, tuvieron que ser replanteados y dados a conocer a todos los nuevos integrantes del Grupo Serfin, a través de la revista "Valores Serfin", nuevos manuales y cursos de inducción, así como en una gira que realizó el Director General.

## **4.2.- Planeación, objetivo y funcionamiento del programa de comunicación.**

En la etapa de planeación, el Area de comunicación estuvo en contacto directo con el Area de Planeación Estratégica del Grupo, para conocer el Proyecto Institucional de la nueva administración y, partiendo de aquí, poder formular un ambicioso programa de comunicación.

La elaboración de este programa, en el que se incluyó el modelo de comunicación organizacional proactiva, se encauzó con la finalidad de emprender acciones efectivas de comunicación, y no sólo para cuidar el cumplimiento de un presupuesto de medios, por lo que se fijaron varios objetivos rectores:

- 1.- Estimular la originalidad de las comunicaciones en sus diferentes medios, formas y diseño, que se utilizaran para lograr los objetivos de comunicación, pero sobre todo, de orden estratégico para la nueva administración.**
- 2.- Contribuir a la difusión de los valores de la empresa, para la integración del personal en pensamiento y acción, y consolidar la cultura organizacional deseada y considerada como una fuente de identidad.**
- 3.- Hacer que los ejecutivos hicieran un profundo análisis y valoraran el efecto comunicativo de funciones, actividades y resultados que ellos coordinaran.**
- 4.- Dar congruencia y consistencia a la información y comunicaciones que se producirían dentro de la empresa -incluyendo como funciones a la publicidad, mercadotecnia, presencia de directivos, etc.- bajo los lineamientos contenidos en el propio programa de comunicación-.**
- 5.- Fortalecer comunicativamente a todos los niveles de la organización, a través de mantenerlos informados de los procesos y acciones que surgían durante el proceso de reprivatización y cambio de administración.**

El programa estableció no sólo las directrices a seguir de cómo, cuándo, qué, dónde y a quiénes dirigir las comunicaciones e información producida por la empresa, sino también manejarse como un instrumento integrador del personal e impulsor de innovaciones.

Además, contribuyó a optimizar recursos, porque en última instancia, también en la función de comunicación debe buscarse la productividad y efectividad.

Para que lo anterior pudiera ser una realidad, fue necesario que se conociera más de cerca el nuevo proyecto institucional, para de ahí partir con metas y estrategias definidas y actuar como un sólo equipo articulado y coordinado.

### **Proyecto Institucional.**

Continuando con la esencia que dio origen al nombre Serfin. El Grupo adoptó un esquema de "Banca Universal", es decir, la posibilidad de brindar a los clientes un servicio financiero integrado. Por esto, la decisión de que Serfin fuera el nombre del Grupo y de todas sus empresas.

Así, bajo un mismo techo se brindaron productos y servicios bancarios, de casa de bolsa, de empresas auxiliares del crédito y de seguros, satisfaciendo integralmente los requerimientos financieros de los clientes.

En el esquema de "Banca Universal", se diferenciaron dos grandes tipos de clientes: La Banca de Inversión (operaciones bursátiles) y Banca Comercial (operaciones de Banca).

Ambos mercados fueron igualmente importantes para el Grupo. La estrategia de Banca Universal aprovechó la experiencia de Banca Serfin, mientras que la Banca de Inversión capitalizó el conocimiento que en su mercado tenía Operadora de Bolsa.

Adicionalmente, y complementando estas estrategias, se contó con empresas auxiliares del crédito y una aseguradora.

Se definió una nueva estructura de organización del Grupo, que estuvo en consistencia con el esquema de "Banca Universal" y con la razón de ser como empresa: sus clientes.

Esta estructura de organización, además de innovadora y vanguardista en el mercado financiero, hizo que todos formaran parte de un todo, no empresas aisladas.

Asimismo, se definió una nueva campaña publicitaria Institucional, en donde el origen y punto central se basó en un proyecto Institucional: la clientela.

La frase que se utilizó como mensaje institucional fue: "Para ser el Primero... Primero Usted". Esta campaña institucional tuvo que estar respaldada por todos los colaboradores, con una actitud congruente con lo que se estuvo comunicando al exterior. Para ser los primeros, fueron los empleados los primeros en comprometerse a tener una mayor vocación de servicio y eficiencia.

La ética, el profesionalismo y el respeto entre todos los colaboradores, dio como resultado un ambiente propicio para crecer en lo profesional y en lo personal, formando así la "Gran Familia Serfin" y constituir, en el largo plazo, el primer Grupo Financiero del País.

#### **Un Programa de comunicación organizacional de integración.**

La integración del Grupo Financiero Serfin, con una perspectiva de "Banca Universal", contenida en el proyecto institucional, reclamó estrategias específicas de comunicación organizacional que al mismo tiempo que ayudaron al fortalecimiento del Grupo, satisficieron las necesidades particulares de cada uno de los sectores que lo integraron.

Hubo entonces dos vertientes o fuentes de información para el nuevo proyecto de comunicación organizacional:

- 1.- Información que enriqueció al Grupo en su totalidad y que generó en el personal orgullo y sentido de pertenencia.
- 2.- Información que satisfizo necesidades de un sector en particular.

De esta manera, cada sector de la organización recibió el citado mensaje universal con el que se cumplió las necesidades específicas de

comunicación. Además, se cubrieron los dos objetivos expuestos anteriormente: propiciar la unidad, reconociendo la diversidad.

Después de conocer más a fondo el Proyecto Institucional, el Area de Comunicación decidió formalmente presentar a la alta dirección un programa de comunicación proactiva, basado en el modelo de Roger D'Aprix.

Este nuevo programa se enfocó a ya no informar sobre "lo que pasó", es decir, dejó de hacer comunicación reactiva, que mantenía especulando al personal sobre la causa e importancia de lo que sucedía, por otro estilo de comunicación "proactiva", que se fundamentó en una evaluación preliminar de la organización, sus características y necesidades, que trazó planes y programas de acción en forma coordinada con todas las áreas y que tuvo como fin primordial, el ayudar a la organización a lograr las metas y objetivos que se había propuesto.

### **Requisitos**

Para que se pudiera realmente establecer este tipo de comunicación "proactiva", fue requisito indispensable que los dos primeros niveles de la organización (Directores generales Adjuntos y Directores Ejecutivos) se comprometieran a participar en los procesos de comunicación interna y aceptaran, de manera formal y explícita que:

- a) La comunicación debía de ser clara, definida, oportuna, realista y veraz...
- b) Para que fuera creíble, también sería coherente, congruente, lógica y racional.
- c) Los programas de comunicación interna se constituirían en verdaderos apoyos para que la comunicación se diera, para que fluyera el diálogo, claro, diáfano, que daría una orientación y tranquilizara, para de esta manera evitar el rumor, que era el reflejo o presagio de intranquilidad y temor.
- d) La comunicación sería tanto descendente como ascendente.



## **Responsables de la comunicación.**

La **responsabilidad** de la comunicación recayó en todos los funcionarios y directivos de la organización.

1.- El liderazgo en la comunicación, fue responsabilidad del funcionario más alto en cada unidad organizacional.

2.- Cada funcionario fue responsable ante su jefe y sus subordinados, de informarles sobre el estado del negocio, las actividades y metas de la organización, y sobre la forma en que se desarrolló y se cumplió los distintos programas organizacionales.

3.- Cada funcionario se responsabilizó de pasar "hacia arriba" las preguntas y preocupaciones de sus subordinados, y de presionar para obtener respuestas responsables y oportunas, si es que no las hubo de inmediato.

4.- Cada funcionario fue responsable de la comunicación informal con sus subordinados, sobre la forma en que estuvo actuando y sobre sus aspiraciones profesionales y de trabajo; también se responsabilizó de aclarar cualquier duda o malentendido que surgió sobre las políticas de la organización o la forma en que éstas se aplicaron.

5.- La satisfacción que emanó de la propia realización, así como la calidad de vida de trabajo de los empleados, sólo pudo ser protegidas mediante una constante y continua comunicación interpersonal e intergrupala, entre ellos y los directivos.

6.- Fue responsabilidad, también, del funcionario más alto de cada unidad organizacional, el mantener un adecuado programa de comunicación con el personal bajo su supervisión.

Para respaldar esta labor de comunicación, el área de Comunicación brindó asesoría y apoyo a toda la organización, actuando como promotora y enlace entre los distintos sectores, y fue el área responsable de mantener informado al personal sobre las principales acciones y decisiones tomadas durante el proceso de reprivatización y nueva administración.

La primera acción que se tomó, después de que el programa fue autorizado por la alta dirección del Grupo, fue obtener de los dos primeros niveles de dirección, su aceptación formal del nuevo estilo de comunicación proactiva, así como de aquellas metas propuestas que requirieron ser difundidas y/o apoyadas por los distintos sectores de la organización.

Con base en lo anterior, se definieron los grandes temas/proyectos de la organización y se determinó la forma en que serían tratados y/o apoyados.

Se desarrollaron también algunos medios y mensajes que constituyeron la plataforma de comunicación interna.

#### **4.3.- Medios a utilizar.**

En ocasiones nos encontramos en la encrucijada de considerar a los medios como fines de la tarea de comunicar, y no como herramientas de la comunicación.

Para lograr efectividad en la comunicación, se requería crear y utilizar medios apropiados para cada público receptor, aunque debemos recordar que esto no significa que un medio no pueda tener impacto entre varios receptores, por lo que se utilizó, en principio, un medio ya existente y que, a la vez, estuviera dirigido a todo el personal, incluyendo los ejecutivos: la revista interna ("Dimensión").

Al examinar este medio, se percató que era el medio más formal y conocido que existía en la organización, así que se dispuso, en primera instancia, que fuera el órgano oficial de comunicación interna que diera cuenta sobre lo que pasaba y pasaría en la organización, así como ayudar a la integración del personal

Esta decisión fue tomada así, ya que antes de formular el nuevo plan de comunicación se comenzó a informar paso a paso, y a través de este medio, la situación que se avecinaba y que enfrentarían los empleados.

Podemos decir entonces que la revista interna "Dimensión" de hecho, comenzó a ser el órgano de comunicación integrador del Grupo Serfin, aún y cuando la nueva administración no tomaba todavía el control del Grupo.

#### **Un nuevo medio muy oportuno**

Posteriormente a la información que había venido dando a conocer la revista del proceso de reprivatización a todos los empleados, nació un nuevo medio de comunicación llamado "Hacia una Banca Universal", díptico de publicación periódica que durante su vigencia (6 meses) dio a conocer paso a paso, y de manera muy resumida, las acciones estratégicas y de planeación emprendidas durante el proceso de toma de control de la nueva administración. Este díptico fue distribuido y colocado en los tableros de avisos que se encontraban en las 750 oficinas de la República y el extranjero.

## La Desincorporación de Banca SERFIN

### Pasos que se seguirán:

- 1°. Decreto presidencial del 16 de enero de 1992, por el que se transformó la Sociedad Nacional de Crédito en Sociedad Anónima.

De acuerdo con este decreto, que entra en vigor el día 17 de enero, Banca SERFIN, Sociedad Anónima, mantendrá su domicilio social en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, y su duración será indefinida.

Los bienes y derechos de que se titular la sociedad, así como sus obligaciones, no tendrán modificación alguna por el hecho de la transformación.

Asimismo, los derechos y obligaciones de los trabajadores de la propia sociedad no sufrirán, por ese hecho, modificación alguna.

- 2°. Cambio de los Certificados de Aportación Patrimonial en acciones.

Este cambio debe ser sancionado, pùblicamente, por los miembros del Consejo Constituido de quienes detentan los CAPs de la serie "B" y, posteriormente, por el Consejo Directivo del Banco.

- 3°. Se contemplan que la presentación de posturas para la compra, se realice el viernes 24 de enero. Esto se hace en las oficinas de la Dirección General de Banca Múltiple, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- 4°. El resultado se debe notificar a los postores, al banco siguiente; en el caso de Banca SERFIN, será el día 27 de enero.

Cabe hacer notar que el Comité de Desincorporación Operativa tiene hasta el 21 de febrero, para tomar la decisión de quién sea el ganador, o bien declarar desierto la subasta.

- 5°. Una vez notificado, el ganador tiene 5 días hábiles para hacer el primer pago de un 20% del valor de adjudicación; un mes después, deberá realizar el segundo pago, por otro 20%, y tendrá un plazo de 120 días, a partir del segundo pago, para cubrir el 60% restante.

- 6°. El nuevo dueño podrá tomar la administración del Banco, una vez que haya realizado el segundo pago.

La comunicación organizacional, a través de "Dimensión", fue totalmente proactiva al informar mes a mes de los pasos, uno a uno, que se darían con la privatización.



## Entregó el Presidente el Premio "Templo del Sol" a SERFIN

El Presidente Carlos Salinas de Gortari, entregó el premio "Templo del Sol" a nuestro Director General, Don Alfonso Villarreal, por haber sido SERFIN la Institución Bancaria que más apoyo otorgó a los programas de vivienda financiada por FOVI durante 1991.

Este premio fue instituido por el Fondo de Operación y Financiamiento Bancario a la Vivienda (FOVI) en el año de 1990, como un reconocimiento a los mejores proyectos arquitectónicos de vivienda Tipo "A" y Tipo "B"; y a las instituciones bancarias que más colaboraron con FOVI para el financiamiento de conjuntos habitacionales de interés social.

Cabe destacar, que también obtuvimos, por segunda ocasión, un primer lugar como promotoras; en este año ello se debió al apoyo otorgado al Instituto Zacatecano de la Vivienda Social, por el conjunto habitacional de 360 viviendas, denominado: Unión de Ganaderos.

Durante la ceremonia, el Presidente Salinas de Gortari señaló la importancia de fomentar el ahorro destinado a este sector, y facilitar su acceso a las comunidades que reclaman y sin duda merecen, una vivienda digna.

Asimismo, afirmó que en los próximos meses, el esfuerzo se enfocará a satisfacer necesidades de aquellos sectores de la sociedad que más lo necesitan.

La ceremonia se realizó el 4 de diciembre pasado, en el Salón Carranza de los Pinos. Asistieron, entre otras personalidades, el titular de la SEDUE, Lic. Patricio Chirinos; el Director General del Banco de México, Lic. Miguel Mancera; el Subsecretario de la Vivienda, Lic. Ricardo Canavati y el Director General del FOVI, Lic. Manuel Zepeda.

Banca SERFIN estuvo dignamente representada por nuestro Director General, Don Alfonso Villarreal y por el señor Luis de Haro, Director de Crédito Hipotecario y Vivienda.

# BANCA SERFIN

## ADQUIRIDA POR EL GRUPO OBSA

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público dio a conocer que el 24 de enero último, se presentaron las posturas para la subasta del primer paquete de acciones representativas del 51 por ciento del capital social pagado de Banca SERFIN, S.A., propiedad del Gobierno Federal.

La asignación favoreció al Grupo Financiero OBSA, representado por los señores Gastón Luken, Adrián Sada y Guillermo Ballesteros, el cual ofreció un precio de 8,065 pesos por acción, cantidad que multiplicada por 350'825,000 acciones que integran el paquete, da como resultado un valor de \$2'827,740,685,000, misma que equivale a 2.09 veces en relación al capital contable de Banca SERFIN, S.A., al mes de diciembre de 1991.

Es importante resaltar que esta subasta implica, al igual que las del Banco Nacional de México y Bancomer, una de las más importantes operaciones de compraventa directa de una institución crediticia en los últimos años, no sólo en nuestro país, sino en el mundo.

Algunas características importantes del grupo ganador de la subasta del primer paquete accionario de Banca SERFIN, S.A., son las siguientes:

Se integra por el Grupo Financiero Operadora de Bolsa y un grupo de alrededor de 2000 empresarios del Norte, Noreste y Centro del país.

El Grupo Financiero actualmente se conforma por una casa de bolsa, arrendadora, empresa de factoraje, almacenadora, operadora de sociedades de inversión y distintas sociedades de inversión.

Se trata de un grupo financiero de gran tradición, con presencia nacional, con amplia experiencia en la oferta de servicios financieros el cual también opera en el exterior.

Con 127 años de historia, Banca SERFIN es la institución crediticia más antigua del sistema bancario mexicano.

Además, cuenta con recursos humanos especializados, en virtud de lo cual la institución se ha caracterizado por ser pionera en el diseño de instrumentos financieros para obras de infraestructura y otro tipo de inversión; asimismo, es líder en comercio exterior, fiduciario, mercado de dinero, Ingeniería financiera y servicios de factoraje. Por ello, este Banco es el tercero en nuestro país, y se ubica entre los bancos más grandes de Latinoamérica.

Algunos datos relevantes de Banca SERFIN, son los siguientes:

Es reconocida como una de las más rentables y prestigiosas instituciones de crédito del país, con cobertura nacional, alta

penetración en los mercados financieros e impulsora del proceso modernizador emprendido por la actual administración.

Ocupa el tercer lugar en el sistema de banca múltiple, al considerar sus activos totales, el capital contable, los créditos otorgados, la captación integral, el número de cuentahabientes y la generación de utilidades. Además, es el principal socio en la empresa Promoción y Operación, S.A. que opera el sistema de tarjetas de crédito Carnet.

A diciembre de 1991, sus activos totales rebasan los 68 billones de pesos, mismos que representan el 18 por ciento del sistema; el saldo de su captación integral, al mes de diciembre pasado, es del orden de los 48 billones de pesos, o sea, 15 por ciento del total.

En 1990, sus resultados fueron de 350 mil millones de pesos, y a diciembre de 1991 obtuvo 375 mil millones de pesos de utilidad. Su tasa de ganancia es del 38 por ciento en términos nominales y del 12 por ciento en términos reales.

El dinamismo de sus utilidades le ha permitido fortalecer su capital contable, que asciende a más de dos billones de pesos.

Mantiene un adecuado régimen de capitalización, cuyo índice del 7.3 por ciento es superior al requerido por la normatividad en vigor.

Su infraestructura física también es de las mayores: contaba al 31 de diciembre último con 21,817 empleados y 598 sucursales, a través de las cuales mantiene presencia en todas las entidades federativas del país, además de 5 agencias y 3 oficinas de representación en el extranjero.

También cuenta con una amplia infraestructura de bienes informáticos, que le ubican como una de las instituciones más modernas.

Adicionalmente, es una de las instituciones que mayor número de ventanillas automatizadas ha instalado en el país, que suman más de 350.

Banca SERFIN, al conocer el resultado del proceso de privatización de su propiedad accionaria, expresa su satisfacción por la transparencia, institucionalidad y eficiencia con el que se ha llevado a cabo, así como por el reconocido prestigio del grupo adquirente y la destacada capacidad de quienes lo encabezan.

¡Bienvenido, Grupo Financiero OBSA!

## BANCA SERFIN SE INCORPORA AL GRUPO FINANCIERO SERFIN

- Adrían Sada González, nuevo Presidente del Consejo.
- Designación de Alfonso Villarreal Martínez, como Director General.

El pasado día 27 de marzo se llevaron a cabo las Asambleas Generales Ordinaria y Extraordinaria de Banca SERFIN, en su domicilio fiscal, con sede en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

En este evento el Consejo en pleno decidió nombrar al Lic. Adrían Sada González como Presidente del Consejo de Administración de Banca SERFIN, Institución de Banca Múltiple.

El señor Sada es un reconocido empresario mexicano, que entre otros cargos deiente el de Presidente del Consejo del Grupo Financiero SERFIN, S.A. de C.V., Presidente del Consejo de Operadora de Boleas, S.A. de C.V., así como del Grupo VITRO.

En la referida Asamblea, se aprobó la incorporación de Banca SERFIN al Grupo Financiero SERFIN, S.A. de C.V. De esta manera, el total del capital social pagado de Banca SERFIN representado por 687 millones 500 mil acciones series A y B, se dividen de la siguiente forma: en un 81 por ciento en poder del Grupo Financiero SERFIN, S.A. de C.V.; el 16 por ciento en manos del Gobierno con opción a venta y

el 33 por ciento restante, a través del mercado de valores, entre el gran público inversionista.

En el mismo evento se ratificó el señor Alfonso Villarreal Martínez, como Director General de Banca SERFIN.

A petición de los Consejeros, se hizo patente el reconocimiento al Dr. Guillermo Ortíz Martínez, quien en su calidad de anterior Presidente del Consejo Directivo de Banca SERFIN, S.N.C., realizó una gran labor junto con los Consejeros, por elevar la calidad de los servicios financieros de la Institución.

Con 128 años de vida desde su fundación en 1854 bajo el nombre de Banco de Londres, México y Sudamérica, en 1971 con la constitución del Grupo Servicios Financieros Integrados "SERFIN", en 1982 como Sociedad Nacional de Crédito y ahora el forma parte integral del Grupo Financiero SERFIN, S.A. de C.V., Banca SERFIN se enfrenta a nuevas oportunidades, así como a retos nacionales y a nivel mundial. La eficiencia, la tecnología y la labor de todos los empleados y funcionarios de la Institución son y serán parte fundamental, para rendir los mejores resultados a todos los accionistas y clientes que en ella han depositado su patrimonio y confianza.

## EL GRUPO FINANCIERO SERFIN

El pasado 26 de marzo, el Grupo Financiero OBESA, S.A. de C.V., celebró su Asamblea Ordinaria y Extraordinaria, en las cuales se acordó cambiar su denominación social por la de Grupo Financiero SERFIN, S.A. de C.V., designando por unanimidad al Sr. Lic. Adrían Sada González como Presidente del Consejo de Administración de este Grupo Financiero.

En este cambio de denominación se tomó en cuenta la amplia base de clientes, cobertura, imagen y arraigo institucional que posee Banca SERFIN, empresa incorporada a este Grupo Financiero.

De esta forma, el Grupo Financiero SERFIN, S.A. de C.V. captura en su nombre el espíritu que ha motivado su formación y desarrollo que es prestar Servicios Financieros Integrales a su clientela.

Asimismo, la empresa Oriente de México Compañía de Seguros, S.A., se incorporó al

Grupo Financiero SERFIN, cambiando su denominación por la de Seguros SERFIN, S.A. La incorporación de esta empresa permite ampliar la gama de servicios financieros que presta el Grupo Financiero SERFIN a su clientela.

Así, el Grupo Financiero SERFIN, S.A. de C.V., queda integrado por las siguientes empresas:

- Banca SERFIN, S.A. y sus empresas subsidiarias.
- Operadora de Boleas, S.A. de C.V.
- Seguros SERFIN, S.A.
- Factor OBESA, S.A. de C.V.
- Arrendadora OBESA, S.A. de C.V.
- Almacenadora OBESA, S.A. de C.V.

Con la integración de estas empresas se consolida uno de los tres mayores grupos financieros del país que sintetiza una trayectoria de más de 127 años, vinculado al desarrollo económico y social de las distintas regiones del país.



ADRIÁN G. SADA GONZÁLEZ

Nació en el mes de noviembre de 1944, en Monterrey, N.L.

En 1966 concluyó sus estudios de Administración de Empresas en la Universidad de Georgetown. Dos años después obtuvo la Maestría en Administración en la Universidad de State College. En 1970 terminó el Postgrado en Finanzas en Wharton Graduate School University of Pennsylvania y en 1985 concluyó los estudios del Programa Avanzado de Administración en Harvard.

En 1970 ingresó a Banpaiz, desempeñando diferentes funciones ejecutivas; en 1976 fue nombrado Director General del mismo, puesto que ocupó hasta 1982. En 1984 asumió el cargo de Presidente del Consejo Regional Norte de Operadora de Boleas, S.A. de C.V.

En 1985 fue designado Vice-Presidente del Consejo de Administración del Grupo Vitro, S.A.; en 1989, Presidente Ejecutivo del mismo y en mayo de 1991 fue designado Presidente.

Actualmente, el Lic. Sada González es Presidente del Consejo de Administración del Grupo Vitro, S.A., del Grupo Financiero SERFIN, S.A. de C.V., de Operadora de Boleas, S.A. de C.V. y de Banca SERFIN, S.A.

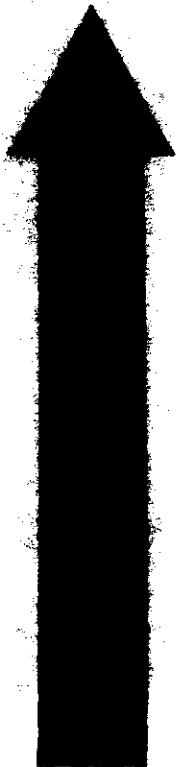
Es miembro de los Consejos de Administración de Cytisa, S.A., Regioempresas, S.A., del Centro de Ciencias de Arte, así como Presidente del Consejo del Patronato del Museo de la Industria, y de la Fundación Martínez Sada.

Es miembro de la Fundación Mexicana de la Salud, de la Unión Nacional de Padres de Familia y del Consejo de Hombrés de Negocios.

## GRUPO FINANCIERO SERFIN

*El sello distintivo del Grupo Financiero SERFIN, habrá de ser: credibilidad, eficiencia y solidez institucional.*

*A través de estas páginas damos a conocer información relevante de las empresas que integran el Grupo, así como aspectos estratégicos que fortalecerán nuestra integración y posicionamiento en el mercado.*



### Nuestra Misión

Constituir un eficiente y acreditado Grupo de Servicios Financieros Integrales, con capacidad de respuesta a la evolución del mercado y con altos niveles de competitividad y rentabilidad.

### Mercado Objetivo

El Grupo Financiero SERFIN desarrollará una Banca Comercial eficiente, con alta calidad de productos y servicios para los estratos medios y altos del mercado, a la vez que una Banca de Inversión nacional e internacional competitiva para los segmentos de empresas corporativas e institucionales y personas físicas con alto potencial económico.

### Retos y Oportunidades

- Fortalecer la orientación hacia el servicio y la satisfacción de las necesidades financieras de los diversos mercados atendidos.
- Reformar los negocios en servicios especializados como son el arrendamiento, factoraje y almacenamiento.
- Desarrollar una administración que optimice la relación entre las empresas y facilite la prestación de servicios.
- Concluir el proceso de integración ya iniciado en el campo de seguros, con objeto de complementar la gama de servicios del Grupo.

Enriquecer la base accionaria con la participación de inversionistas locales representativos de las actividades en los distintos sectores económicos del país.

- Desarrollar personal altamente calificado y con una sólida ética profesional.
- Instrumentar una plataforma tecnológica de vanguardia.
- Promover la asociación extranjera, específicamente en actividades especializadas como arrendamiento, factoraje y almacenamiento.
- El criterio fundamental para invitar como socios a entidades financieras del exterior, será que compartan la filosofía del Grupo en cuanto a su misión y mercado objetivo, y el hecho de que cuenten con una amplia experiencia en la rama de negocios en la que se involucres y la tecnología correspondiente. Ello representará una fuente de financiamiento en moneda extranjera para empresas mexicanas.

En resumen, estructurar una banca universal diversificada altamente eficiente y competitiva.

### Integración de Esfuerzos

Banca SERFIN constituye parte esencial del proyecto institucional del Grupo Financiero.

Además, en SERFIN y OBSA existen características en común, que refuerzan la integración de las instituciones:

- Una vocación financiera.
- Una base accionaria, diversificada en lo geográfico y plural, en lo económico, con un fuerte arraigo en todo el país.
- Una perspectiva de expansión hacia nuevos mercados en los ámbitos nacional e internacional.
- Una institucionalidad basada en el apego a principios y políticas que fundamentan la credibilidad y solidez, elementos vitales de toda institución financiera.

Grupo Financiero SERFIN representa la integración de esfuerzos de consejeros, accionistas y personal de ambas instituciones.

Con la suma de recursos de SERFIN y OBSA, se conforma uno de los tres grupos financieros más importantes del país y se contribuye al equilibrio del sistema financiero nacional, fomentando la competitividad y acrecentando así los niveles de eficiencia.

El sello distintivo del Grupo Financiero SERFIN habrá de ser la credibilidad, la eficiencia y la solidez institucional. Atributos que contribuirán a la transformación de México en un país cada vez más fuerte y competitivo a nivel mundial, y con mejores niveles de vida para todos.

Nuestro reto es y seguirá siendo crecer con México.



**GRUPO  
FINANCIERO  
SERFIN**



"Dimensión" fue el órgano oficial de comunicación interna que dio cuenta paso a paso sobre lo que sucedía y sucedería en la organización, sin embargo, se creó un nuevo medio de comunicación llamado "Hacia una Banca Universal", quien durante 6 meses informó de las acciones estratégicas y de planeación emprendidas durante el proceso de toma de control de la nueva administración.

## **hacia una banca universal...**

Grupo Financiero SERFIN llevó a cabo una importante Reunión de Planeación en Puerto Vallarta, Jal., los días 14 y 15 de mayo de 1992.

La reunión fue encabezada por nuestro Presidente, el licenciado Adrián Sada González, y asistieron los miembros del Comité Ejecutivo del Grupo. Estuvieron presentes también altos funcionarios de Operadora de Bolsa SERFIN, de Banca SERFIN y de las empresas subsidiarias.

En el curso de dos intensos días de trabajo, el licenciado Adrián Sada hizo una amplia presentación sobre las perspectivas del Grupo, las políticas de dirección que lo regirán en el futuro y el concepto de Banca Universal hacia el cual evolucionaremos en los próximos años.

Señaló con gran claridad cuál será la misión de Grupo Financiero SERFIN, apuntando que deberá caracterizarse por altos niveles de rentabilidad, contribuir al desarrollo económico del país, a través de la conformación de una Banca Universal con alta capacidad de respuesta y calidad de servicio para satisfacer las necesidades de su mercado.

Para el logro de sus propósitos, Grupo Financiero SERFIN cuenta con las siguientes empresas:

Banca SERFIN, S.A.

Operadora de Bolsa SERFIN, S.A. de C.V.

OBSA International, Ltd.

Fonlyser, S.A. de C.V.

Dynaworld Bank & Trust

SERFIN Casa de Cambio, S.A. de C.V.

Factoring SERFIN, S.A.

Factor OBSA, S.A. de C.V.

Arrendamiento Dinámico SERFIN, S.A.

Arrendadora OBSA, S.A. de C.V.

Almacenadora SERFIN, S.A.

Almacenadora OBSA, S.A. de C.V.

Seguros SERFIN, S.A.



El licenciado Sada hizo también referencia a los principios rectores que deberán guiar al Grupo, destacando los siguientes:

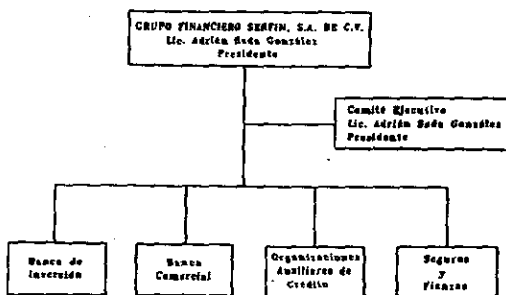
- Somos un Grupo y no empresas aisladas.
- Tenemos un compromiso con nuestros accionistas de incrementar el valor de su inversión, a través de alta rentabilidad.
- Nuestro enfoque de mercado nos obliga a una elevada calidad de servicios a nuestros clientes.
- El actuar de todos y cada uno de nosotros debe apegarse a una estricta ética profesional.
- Somos un Grupo nacional con fuerte vocación regional y presencia internacional.
- Tenemos un compromiso social con la comunidad a la que servimos.

El licenciado Abelardo Morales Purón, Director General de Operadora de Bolsa SERFIN, hizo la presentación sobre banca de inversión y destacó el importante papel que esta actividad tendrá en el desempeño del Grupo.

Don Alfonso Villarreal, Director General de Banca SERFIN, apoyado por los principales funcionarios de la Institución, hizo una amplia exposición sobre la situación actual del banco, sus cifras globales y regionales y las metas trazadas para el ejercicio de 1992. Se describieron también las medidas que se están tomando para que el banco logre sus objetivos, las cuales fueron intensamente comentadas por los señores consejeros presentes.

De este diálogo surgieron múltiples aportaciones y nuevas ideas que, sin duda contribuirán a que el banco alcance cada vez mayor productividad, calidad en sus servicios y cobertura regional y sectorial.

Don Adrián Sada, por último, explicó que Grupo Financiero SERFIN contará con cuatro brazos fundamentales, dentro del concepto de Banca Universal, para avanzar con paso firme en su consolidación como un participante de primer rango en el sistema financiero mexicano. Dichos brazos corresponderán a banca de inversión, banca comercial, organizaciones auxiliares de crédito y, por último, seguros y fianzas.



En la importante reunión celebrada en Puerto Vallarta, quedó de manifiesto que Grupo Financiero SERFIN, al sumar e integrar los esfuerzos de las diversas empresas que lo conforman, cuenta con excelentes perspectivas. Nuestro país está en los albores de una nueva etapa plena de oportunidades y de retos para quienes actúen con visión, dedicación y decisión. Grupo Financiero SERFIN cuenta con todos los elementos para el éxito. Muy particularmente, se caracteriza por un equipo humano de reconocida capacidad que trabaja con gran entusiasmo y excelente coordinación en el logro de los objetivos comunes.

En conclusión, la Reunión de Planeación recientemente celebrada, generó un sentimiento de optimismo y de confianza en el futuro del Grupo Financiero SERFIN, lo cual permite augurar que destacará por su alta productividad, la excelencia en los servicios que presta y su relevante contribución al desarrollo económico de México.

## **Los tableros de avisos**

### **Objetivo**

Proporcionan un medio más de comunicación interna, que satisface necesidades de difusión de noticias de interés social, y además de permanencia y reiteración a los boletines y comunicados, que debido a su urgencia, no puedan esperar a ser comunicados por la revista interna. podemos decir que los tableros de avisos son el complemento de la revista interna.

Qué se colocó en ellos:

#### **A nivel local**

- Programas de capacitación y desarrollo
- Cartas de los directores de área
- Eventos culturales
- Boletines, etc.

#### **A nivel Nacional**

- Boletines informativos Serfin
- Cartas del Director General
- “Hacia una Banca Universal”
- Prestaciones, etc.

A través del buen uso de los tableros, se logró:

- Mejor comunicación entre supervisores y empleados
- Mejor sentido de unidad entre los colaboradores
- Motivación positiva del personal
- Conocimiento oportuno de los sucesos locales y nacionales
- Comunicación más efectiva en el ámbito Serfin

Los tableros de avisos constituyeron un medio de comunicación constante, dinámico, reiterativo, exclusivo. Necesitaron de un mínimo esfuerzo por parte del receptor y pusieron en manos de los Directores, tanto de áreas operativas como de apoyo, un excelente medio para comunicar noticias lo mismo a nivel nacional, institucional, divisional, regional o local.

Se llevó a cabo una auditoría de los tableros de avisos ya existentes y se rediseñaron más de 700 tableros en madera, con cara de corcho, que fueron instalados en aproximadamente 600 sucursales a nivel nacional, 12 oficinas en el extranjero y 130 centros de trabajo.

“La experiencia demuestra que el tiempo promedio que se emplea en ver el tablero, es de 1 minuto, aproximadamente; por ello los tableros se reinstalaron en un lugar por donde el personal transitaba con frecuencia y, sin embargo, lejos del alcance visual de la clientela”.<sup>53</sup>

Lo fundamental del tablero de avisos fue su versatilidad, el cambio constante de la información. Este jamás quedó con la misma información por más de una semana. Se creyó conveniente fijar un día de la semana para que fuera renovado por completo, aunque parcialmente se fue actualizando cada día. Esto se hizo así, porque no era conveniente, ya que si el personal se daba cuenta de que no se cambiaba el contenido, se perdería interés en este medio y después sería ignorado por completo.

### **La síntesis informativa**

**“Quien cuenta con información adecuada en el momento preciso, toma una decisión correcta”**

En función de esta frase, se hizo necesario implementar un servicio informativo que alimentara a los niveles directivos de toda aquella información necesaria para estar al tanto de las condiciones sociales, económicas, laborales y políticas del país, pero en especial, aquellas noticias publicadas por los medios masivos de comunicación, que tuvieran relación con el Sistema Bancario Mexicano y el Grupo Financiero Serfin.

Además de integrar los recortes de prensa, se realizó una evaluación de la información, la cual fue relacionada con los acontecimientos que le precedieron y con los que se le pudo ligar en forma directa e indirecta.

Con ello se pudo determinar cuál sería el probable desarrollo de los acontecimientos que vendrían posteriormente. De esta manera, los niveles directivos pudieron prepararse para aprovechar las oportunidades positivas

---

<sup>53</sup> Maricruz Noriega de Aragón.

que se presentaron o para minimizar los efectos negativos de problemas que se desarrollaban en ese momento.

La distribución de esta síntesis fue hecha de manera directa a cada ejecutivo y, a pesar de que la información, de manera casual, cayera en manos del personal, no afectaría en nada la relación laboral o la generación de inquietudes ("radio pasillo"), sino al contrario, los mantendría al tanto de lo que la prensa comentaba del Grupo, sus posibles repercusiones, etc.

Se descubrió que en aquellos casos en que la síntesis informativa Serfin, estuvo en manos de alguna persona de mandos intermedios, ésta lo difundió a otra serie de personas (comunicación horizontal), evitando así los "rumores", aunque posteriormente, el área de comunicación emitiera alguna carta o circular que explicara los porqués de la notas negativas, cuidando así la imagen institucional de la empresa.

En el caso de notas negativas, adjunto a la misma, el área de comunicación explicaba, justificaba o desmentía la nota con datos verídicos e información exacta, recogida de la áreas de negocio implicadas en las notas.

Posteriormente, la Dirección General tomó la decisión de cambiar el nombre y formato de la revista interna. Cabe mencionar aquí que Operadora de Bolsa Serfin, empresa que adquirió el Banco, tenía su revista interna llamada "Valores en Obsa", la cual a su vez, y de manera independiente al Area de comunicación del Banco, informó también sobre las acciones emprendidas durante el proceso de reprivatización.

Fue así que el Area de Comunicación de Serfin se encargó de tener el control total de la comunicación en el Grupo.

"Dimensión", revista interna que tenía 16 años de vida, fue sustituida por "Valores Serfin", nueva publicación que nacía con el Grupo Financiero Serfin.

"Valores Serfin" fue una publicación que reflejó los valores de la organización y dio cuenta, mes con mes, de la vigencia de estos valores.



# VALORES OBSA

MAY-92-JUN



## Morales de la Banca Universal

En julio, Operadora de Bolsa celebra el vigésimo Aniversario de su fundación. Su creación y vocación se han basado siempre en la satisfacción de las necesidades financieras de su clientela, mediante la provisión de un servicio integral de alta calidad. Asimismo, gracias a esta vocación y a su arraigo regional, ha contribuido de una manera relevante al desarrollo económico de nuestro país.

Desde su formación en 1972, nuestra Casa ha experimentado un intenso y continuo proceso de crecimiento institucional.

La celebración de este vigésimo Aniversario es momento propicio para recapitular sobre las principales características y elementos distintivos que han conformado nuestra identidad como empresa.

El arraigo regional de Operadora de Bolsa, se encuentra cimentado en su amplia y rica base accionaria integrada por más de tres mil accionistas de todo el país representativos de diversas actividades económicas.

Desde su inicio, uno de los factores más importantes de Operadora de Bolsa, ha sido el alto nivel ético y profesional de su capital humano. En este tiempo los retos que ha enfrentado, son la muestra de su solidez institucional y su capacidad de respuesta.

Otro elemento fundamental para entender su estrategia en el tiempo, ha sido su confianza en el desarrollo del país así como su visión de largo plazo.

Es indudable que todas las características permitieron a Operadora de Bolsa, ser el cimiento para la creación de uno de los tres principales grupos financieros del país.

La nueva denominación social de la Casa a OPERADORA DE BOLSA SERFIN va más allá de un simple cambio de razón social; es la consolidación de uno de los tres Grupos Financieros más importantes del país: GRUPO FINANCIERO SERFIN.

Operadora de Bolsa SERFIN, como la empresa pilar del sector de Banca de Inversión del Grupo, está llamada a jugar un papel muy importante en el desarrollo de la BANCA UNIVERSAL del Grupo SERFIN. Su principal función radicará en la atención de los sofisticados requerimientos de las grandes empresas y corporaciones, así como de los inversionistas con alto patrimonio.

Los invito a comprometerse con este nuevo reto y proyecto institucional, el cual necesita de cada uno de nosotros y que significa el mejor tributo y homenaje a nuestros antecedentes y raíces institucionales, así como a aquellas valiosas personas que han contribuido durante estos 20 años al desarrollo de Operadora de Bolsa-SERFIN.

Felicidades y enhorabuena en este vigésimo Aniversario.

LIC. ABELARDO MORALES PURON

Operadora de Bolsa, empresa que compró a Serfin contaba con su publicación interna "Valores en OBSA", quien informó, igualmente, a sus empleados de las acciones emprendidas del proceso de reprivatización.

**PRINCIPALES NOTICIAS**

ECO. 23

# Más de dos billones de pesos pagará OBSA por el 51% de Banca Serfin

*Es la tercera institución en importancia del sistema crediticio nacional*

POR ANDREA ORNELAS

REPORTAJA DE **EL ECONOMISTA**

**BANCA SERFIN** FUE vendida al Grupo Financiero Operador de Boleas (OBSA), que encabezan Gastón Lujan, Adán Sede y Guillermo Balistrero quienes ofrecieron pagar 2 billones 227.740 millones de pesos por el 51% del capital pagado de la tercera institución en importancia del sistema crediticio nacional. Informó el Comité de Desincorporación Bancaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El precio ofrecido por el Grupo OBSA, cuya casa de bolsa es la de mayor cobertura del país, equivale a 2.53 veces el capital contable de Serfin. De esta forma, serán pagados 2.065 pesos por cada una de las 350 millones 624.000 acciones propiedad del Estado, afirmó la dependencia.

La otra postura la encabezaron Alonso de Garay, Jorge Mota y Raymundo

del orden de los 375.000 millones de pesos. Por otra parte, su régimen de capitalización fue del 7.3%, arriba del requerido por la normatividad.

El saldo de su captación integral,

Por favor pase a la pág. 28

BANCA SERFIN (Noviembre de 1991)			
Número De Soc.	Número de Empleados	Activo Total (\$140)	Capital Contable (\$130)
Serfin 608	22.192	81.758	2.186

tarbuen a diciembre, fue de 48 billones de pesos, equivalentes al 15% del sistema.

La tasa de rendimiento que ofreció Serfin durante 1991, fue de 38% en términos nominales y de 12% en términos reales y el número de cuentahabientes sumó 4.2 millones de pesos.

De acuerdo con la información proporcionada por la Secretaría de Hacienda, Serfin es una entidad financiera de cobertura nacional que cuenta actualmente con 21.917 empleados y 598 sucursales.

"Tiene además cinco agencias y tres oficinas de representación en el extranjero", indicó.

Serfin, socio principal de la empresa Promoción y Operación, S.A. (Prosa), que opera el sistema de tarjetas de crédito Carnet trabaja con 353 ventanillas automatizadas.

Hacienda explicó que, como en el resto de las enajenaciones bancarias, los recursos derivados de la venta serán integrados al Fondo de Contingencia, que aproximadamente reúne 6 billones de pesos en estos momentos.

Los dos grupos participantes en la subasta tuvieron acceso a información similar para realizar sus evaluaciones y preparar sus posturas. "fueron respondidas 222 preguntas y existieron presentaciones en cada una de las áreas que conforman el banco para los dos grupos solicitantes"

No existió empate técnico entre las posturas por lo que "dado que ambas eran propuestas satisfactorias" el monto ofrecido determinó la decisión, puntualizó Hacienda.

Leal, quienes ofrecieron 2 billones 679.826 millones de pesos, equivalentes a 2.55 veces el capital contable de Serfin.

El grupo ganador -que cuenta adicionalmente con arrendadora, empresa de factoraje, almacenadora y operadora de sociedades de inversión- está conformado además por un núcleo de 200 empresarios del norte, noreste y centro del país.

Dicho grupo, apuntó la Secretaría de Hacienda, podrá ejercer la opción de compra que el Gobierno Federal le ha otorgado sobre las acciones de la serie "B" que representan el 15.98% del capital social pagado de Serfin.

A diciembre de 1991, Serfin reportó el 16% de los activos del sistema, es decir, 68 billones de pesos; su capital contable ascendió a 3 billones 60.561 millones de pesos y sus utilidades fueron

Operadora de Bolsa (Octubre 1991)	
Act.Total	12.603.948 millones
Capital pagado	120.000 millones
Capital cont.	482.972 millones
Empleados	1.415
Cuentas registradas	25.500
Sociedades	44 sociedades
Utilidades	80.085 millones de pesos

La síntesis de prensa, radio y televisión, sirvió principalmente para que los ejecutivos se mantuvieran al tanto de los acontecimientos que tuvieron relación con el sistema bancario mexicano y el Grupo Serfin durante el proceso.

## **La revista interna**

la revista interna, como cualquier otra revista, era tan solo una parte del programa de comunicación que el Grupo Financiero Serfin pretendía hacer funcionar durante la etapa de integración.

Los objetivos de este medio fueron:

- Apoyar el cumplimiento de los objetivos de la institución y lograr una integración óptima del personal.
- Procurar el adecuado flujo informativo entre la institución y su personal.
- Transmitir los aspectos que conformaban la nueva cultura del Grupo Financiero Serfin, así como el apoyo a su mantenimiento.

Encausar la publicación al cumplimiento de estos objetivos, fue prioridad durante 1992 y 1993. Sin embargo, era tiempo ya de ofrecer a los lectores una publicación que se fundamentara en bases firmes, a la vez que le confiriera continuidad, así como la posibilidad del cumplimiento de sus objetivos.

En este sentido, había que darle los "acabados" al "proyecto" de revista, determinando con toda claridad, las políticas que sustentaran su publicación.

Cuando hablamos de políticas, casi siempre nos refiere al "mal necesario" que pretende obligarnos al cumplimiento de algo, que con la mayor facilidad puede ser burlado.

Las "políticas" para la revista interna, no fueron la excepción. No se trató, entonces, de crear un marco de acción del cual no se pudiera salir; por el contrario, se buscó que las propias "reglas del juego" incluyeran la necesidad de incrementar la creatividad del equipo de trabajo, a fin de hacer de la revista el medio más formal, central e importante del programa de comunicación proactiva.

Para ello, fue creado un grupo de corresponsales de la revista, pero también del Area de comunicación, que estuvieron formados por todos aquellos colaboradores a nivel nacional e internacional que por sus cargos

dentro de la organización, estaban enterados de los planes y acciones estratégicas de la nueva organización.

La labor de éstos, fue estar en contacto directo y permanente con el área de comunicación, a fin de intercambiar experiencias, enviar información relevante de cada región geográfica y planear proyectos específicos de comunicación con un sólo fin, coadyuvar a que la comunicación institucional fuera una sola.

Dentro de las políticas de la revista interna, en primera instancia se creó un comité editorial que estuvo integrado por las áreas de:

**Comunicación**  
**Recursos Humanos**  
**Publicidad y Mercadotecnia**  
**Planeación Estratégica**

Dicho comité sesionó una vez al mes, y en él se evaluaron y se planearon todas aquellas acciones y estrategias que serían dadas a conocer a todo el personal durante el proceso de integración del Grupo.



## **El contenido de la revista**

Los temas que "Valores Serfin" publicó, guardaron un estricto equilibrio entre lo informativo y lo formativo. Es decir, entre el material que los empleados requerían para estar adecuadamente informados, y aquellos que estuvieran orientados a las personas como tales.

En términos generales, la revista se dividió en un 60% informativa y 40% formativa.

En su aspecto informativo, se contempló las actividades relevantes del Grupo Financiero Serfin, tales como:

### **La vida institucional:**

- **Nombramientos**
- **Áreas de trabajo (cómo se estaban organizando)**
- **Desarrollo organizacional**
- **Nuevos productos**
- **Capacitación**
- **Inauguraciones de sucursales y oficinas**
- **Empleados destacados**
- **Convenios de negocios, etc.**

### **Actividades con la comunidad:**

- **Ferías**
- **Publicidad**
- **Torneos en los que participaba la gente**
- **Apoyos comunitarios**

### **Otras actividades**

- **Concursos**
- **Humor**
- **Deportes**

## **El aspecto formativo**

### **Cultura general:**

- Arte
- Cine
- Pintura
- Escultura
- Música, etc.
- Entretenimiento
- Salud
- Actualización/formativo (dirigido a las persona y no necesariamente referidos al ambiente laboral de la institución)
- Sentido de pertenencia
- El trabajo en equipo
- Manejo del tiempo libre, etc.

En su primer número, se dio cuenta y se comunicó el nuevo Proyecto Institucional, un mensaje del Director General, así como el curriculum, fotografía y descripción de cada uno de los nuevos funcionarios del primer nivel organizacional, así como el organigrama general del Grupo.

Posteriormente, se mantuvo contacto directo con la alta dirección y se planeó una gira del Director General por las plazas más importantes de la República, en la que el tema principal fue la comunicación y el dar a conocer el nuevo Proyecto Institucional.

Para esta gira, se realizó un audiovisual, realizado por el área de comunicación, sobre la historia del Grupo Serfin y la trayectoria del Grupo Obsa (empresa que adquirió al banco), hasta llegar a la creación del Grupo Financiero Serfin.

También se proyectó, igualmente, la nueva imagen del grupo, y se dio a conocer la campaña publicitaria que próximamente estaría en los diferentes medios masivos de comunicación (TV, radio, prensa, carteleras, revistas, etc.) para que el Personal fuera el primero en verla.

Durante estas giras, el Director General del Grupo, solicitó a los Directivos y funcionarios, que la información proporcionada fuera

comunicada a todo el personal (comunicación descendente), ya que sólo conociendo los valores y objetivos de la nueva organización, se podrían mantener y cumplir.

Asimismo, dio instrucciones de recolectar todas aquellas dudas e inquietudes entre el personal, para que fueran aclaradas en su momento por los directivos y, en caso de no tener las respuestas a su alcance, se las hicieran llegar, a través del Comité de Comunicación (comunicación ascendente).

Otro de los temas abordados durante estas giras, fue el conocer el Proyecto Institucional y el nuevo lema compromiso : "Para ser el primero...Primero usted.", en el que se postuló la mística de una orientación al mercado bancario y financiero, se hizo énfasis en la calidad del servicio y se reafirmó la misión y compromiso de todos los integrantes del Grupo con el cliente.

Para todos aquellos empleados que no pudieron asistir a estas pláticas, o que debido a su situación geográfica les era imposible desplazarse a ellas, la revista dio a conocer este nuevo Proyecto Institucional.

Podemos concluir que, la revista interna fue el órgano oficial que comunicó los pormenores de las actividades y acciones emprendidas, apoyada por el díptico "Hacia una Banca Universal". Nadie en el Grupo se quedó sin ser comunicado; los rumores fueron callados a tiempo, y la comunicación fue una sola: institucional.

Todo esto en conjunto, y funcionando de manera articulada, hizo posible pasar de un estilo de comunicación no planeada (reactiva) a una comunicación planeada (proactiva).

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

# VALORES

*Valores SERFIN es una publicación que reflejará nuestros valores, los del Grupo Financiero SERFIN.*

*Los valores son los cimientos de cualquier cultura. Y son la esencia de la filosofía de una institución que quiere alcanzar el éxito, ya que son los valores los que orientan y dan sentido al esfuerzo diario, y marcan las directrices para todo el personal.*

*Nuestro Grupo es producto de la integración de empresas destacadas, que han mantenido su prestigio y la confianza de la sociedad a la que han servido durante muchos años, gracias a los valores que sustentan: honradez, ética profesional y espíritu de servicio.*

*El sello distintivo del Grupo Financiero SERFIN habrá de ser la credibilidad, la eficiencia y la solidez institucional. Atributos que contribuirán a la transformación de México en un país cada vez más fuerte y competitivo a nivel mundial, y con mejores niveles de vida para todos.*

*Valores SERFIN dará cuenta, mes con mes, de la vigencia de esos valores, que nos dan fortaleza y guía para enfrentar el futuro.*

Al concluir el proceso de reprivatización, se tomó la decisión de crear un solo órgano de comunicación interna: "Valores Serfin", que diera cuenta mes a mes de una nueva empresa comprometida con el futuro, con nuevos valores pero, sobre todo, que diera a conocer el nuevo "Proyecto Institucional".


# VALORES



NOVIEMBRE '92

ORGANO DE COMUNICACION INTERNA PARA EL PERSONAL DEL GRUPO FINANCIERO SERFIN

## LA COMUNICACION EN SERFIN



A través de la comunicación se difunde el saber, se proyecta el afecto, se comparten las preocupaciones y se logra, en última instancia, el conocimiento. La forma, la frecuencia y la intensidad de la comunicación, determinan el interés, la capacidad y la sensibilidad de quienes desean establecerla.

Para nuestro Director General, Lic. Abelardo Morales Purón, la comu-

nicación es fundamental para el buen desempeño de nuestra organización.

Como testimonio de esta preocupación, el Lic. Morales visitó, en cuatro días, las oficinas de Mérida, Puebla, Monterrey, Hermosillo, Guadalajara y la Ciudad de México, donde comunicó personalmente, a directivos y funcionarios, el Proyecto Institucional del Grupo Financiero SERFIN.

(sigue págs. 6 y 7)



# LA COMUNICACION EN SERFIN

(viene de la 1a. plana)

Durante las reuniones, se exhibió un audiovisual sobre la historia del Grupo SERFIN y la trayectoria del Grupo OBSA, hasta llegar a la creación del Grupo Financiero SERFIN.

Se proyectó igualmente, la nueva imagen del Grupo, y se dio a conocer la campaña publicitaria que ya está en diferentes medios, para que nuestros compañeros fueran los primeros en verla.

El Lic. Morales solicitó a los directivos del Grupo, que la información proporcionada fuera comunicada a todo el personal... Ya que sólo conociendo nuestros valores y objetivos, los podremos mantener y cumplir.

El Proyecto Institucional se sintetiza en un lema-compromiso:

Y este lema alcanzará plena vigencia, sólo si todos hacemos nuestro ese compromiso.

En él se define la filosofía del Grupo Financiero SERFIN; se postula la mística de nuestra orientación al mercado; se hace énfasis en la calidad del servicio, y se reafirma nuestra misión y compromiso con el cliente.





# PROYECTO INSTITUCIONAL

En los últimos meses se han definido una serie de aspectos fundamentales para el Grupo Financiero SERFIN así como para todos los que en él colaboran.

Quiero hoy dirigirme a todos ustedes para comunicarles estas importantes decisiones que normarán el hacer de nuestro Grupo y en el que estamos contando con su decidido apoyo y compromiso.

Como todos sabemos, el mundo está experimentando profundos cambios económicos y políticos. El país ha llevado a cabo importantes reformas estructurales para adecuarse a este nuevo entorno.

La constitución de grupos financieros y la reprivatización de la Banca, establecen las bases para desarrollar instituciones capaces de competir exitosamente con intermediarios financieros del exterior. Sin embargo, esto no será suficiente si no contamos como Grupo con

un proyecto institucional claro, con metas y estrategias definidas y capacidad para actuar como un solo equipo articulado y coordinado.

En este contexto, la importancia de nuestro Grupo radica no sólo en su dimensión, uno de los tres principales grupos financieros del país, sino en su proyecto institucional y en la capacidad de su gente para hacerlo realidad.

Nuestro proyecto sintetiza lo que queremos ser.

Continuando con la esencia que dio origen al nombre SERFIN, el Grupo adoptó el esquema de Banca Universal: es decir, la posibilidad de brindar a nuestros clientes un servicio financiero integrado. Por esto, la decisión de que SERFIN sea el nombre del Grupo y de todas sus empresas.

Así, bajo un mismo techo podremos brindar productos y servicios bancarios, de casa de bolsa, de auxiliares del crédito y de seguros, satisfaciendo integralmente los requerimientos financieros de nuestros clientes.

En nuestro esquema de Banca Universal, hemos partido de diferenciar dos grandes tipos de clientes, a los cuales serviremos con dos estrategias distintas, la de Banca de Inversión y la de Banca Comercial.

El primero de ellos, atiende a grandes inversionistas, grandes empresas y corporaciones. Este mercado requiere de una atención personalizada, productos y servicios sofisticados y una red de distribución especializada, para lo cual se están creando los Centros SERFIN.

La estrategia de Banca Comercial, está dirigida a las empresas y ahorradores pequeños y medianos. Este mercado experimentará mayores niveles de ahorro y necesidades de financiamiento, por lo que representará una gran oportunidad de negocio, además del fuerte arraigo de sus clientes a la institución. Su atención necesita de un trato ágil, eficiente y altamente automatizado, aprovechando para ello la amplia red de sucursales de Banca SERFIN.

Ambos mercados y estrategias son igualmente importantes para el Grupo. La estrategia de Banca Comercial aprovechará la experiencia de Banca SERFIN mientras que la Banca de Inversión capitalizará el conocimiento que en su mercado tiene Operadora de Bolsa.

Adicionalmente y complementando estas estrategias, se cuenta con empresas Auxiliares del Crédito con importante presencia en el mercado, así como una Aseguradora, Seguros Serfin.

Por lo anterior, no es casualidad que nuestra misión sintetice todos estos principios del Proyecto Institucional.

**Nuestra misión es contribuir al desarrollo económico del país, a través de un eficiente y rentable Grupo Financiero, con excelencia en el servicio, para satisfacer de manera integral las necesidades financieras de su clientela.**

Asimismo, en días pasados se definió la estructura de organización del Grupo. Esta estructura es consistente con la Misión, con el esquema de Banca Universal y con nuestra razón de ser: **nuestros clientes.**

Esta estructura de organización, además de innovadora y vanguardista en el mercado, hace que todos seamos parte de un todo, el Grupo Financiero SERFIN. Exige de nosotros un cambio de actitud que pondrá a prueba nuestra capacidad de adaptación e integración, innovación y participación en nuestro diario trabajo.

Asimismo, les comunico el inicio de nuestra campaña de comunicación institucional. El origen de ésta es el mismo en el que se basa nuestro Proyecto Institucional: **NUESTRA CLIENTELA.**

La frase que utilizaremos como mensaje institucional es: **"Para ser el Primero... Primero Usted".**

Esta campaña institucional tendrá que estar respaldada por todos nosotros, con una actitud congruente con lo que estamos comunicando al exterior. **Para ser los primeros, seremos nosotros los primeros en comprometernos a tener una mayor vocación de servicio y eficiencia.**

Este proceso requiere la total integración en un solo Grupo. Como ya se ha dicho, no somos empresas aisladas, somos una sola fuerza, capaz de aprovechar nuestros conocimientos y habilidades para complementarla.

La ética, el profesionalismo y el respeto entre todos nosotros, dará como resultado un ambiente propicio para crecer en lo profesional y en lo personal, formando así la gran familia SERFIN.

Por último, los invito a participar activamente en esta nueva etapa del Grupo Financiero SERFIN; a adoptar estos valores, con el convencimiento que tenemos de nuestra Misión, de la capacidad y los recursos con que contamos, y de esta manera estar orgullosos de:

**CONSTITUIR EL PRIMER GRUPO  
FINANCIERO DEL PAIS.**

**ABELARDO MORALES PURON**



#### **4.4.- Entrevistas y encuestas con los ejecutivos y el personal**

El proceso final en el modelo proactivo fue la evaluación, proceso necesario para identificar los aciertos y debilidades.

Para ello, durante y al término de la implementación del modelo de comunicación proactiva se recogieron datos relevantes entre los ejecutivos y el personal de la Institución, los cuales sirvieron para detectar, modificar, validar o adicionar puntos y mejoras al programa inicialmente planteado por el Area de Comunicación.

Tal fue el caso, entre otros, de evaluar el medio "eje" del Proyecto Institucional (la revista interna) al dar a conocer el nuevo "Proyecto Institucional".

Durante las entrevistas iniciales con los ejecutivos, además de darles a conocer los pormenores y objetivos del programa, se les invitó a formar parte del "Comité de Comunicación", en donde cada uno de ellos serían encargados de dar a conocer las preocupaciones y demandas del personal a su cargo, para así, de inmediato, poder detectar necesidades de comunicación específicas en lo general y particular.

En el caso de los empleados, se implementó una "línea abierta"(telefónica), en horario de oficina, ("Hot Line"), en donde cualquier empleado, de manera anónima, hacía saber sus preocupaciones sobre la problemática que vivía el Grupo durante su proceso de reprivatización.

Esto, con el fin de que si durante las entrevistas "cara a cara" con los ejecutivos no se hubieran abordado algunos temas, por temor a represalias, o que el ejecutivo no las hubiera hecho llegar al comité, o las considerara irrelevantes, el "Comité" las adicionara al programa, de tal manera que ninguna queja, preocupación y sugerencia, se escapara de ser tomada en cuenta.

## **Pero, ¿cómo saber si el programa estaba funcionando?**

Primeramente, se realizaron encuestas abiertas a través de la revista interna y de manera personal, a nivel nacional, con los empleados del Grupo sobre la credibilidad y calidad de la información emitida por los distintos medios de comunicación que el Grupo y sus directivos daban a conocer, las cuales arrojaron resultados positivos en su mayoría, los cuales, no podemos mentir, fueron menores a los esperados, pero lo suficiente para darnos una idea clara del rumbo que debíamos seguir, tales como:

### **Revista Interna**

- Las personas que contestaron fueron, en su mayoría menores de 35 años, con una antigüedad promedio de 10 años y contaban con una carrera universitaria.
- Todos ellos recibían la revista y la leían toda o alguna de sus secciones.
- Casi el 70% compartían la revista en su casa (en el Area Noroeste de la República esta cifra aumentaba notablemente a más del 80%)
- Prácticamente más del 80% consideraron que este medio era útil para el desempeño de su trabajo.
- El 60% opinó que los artículos fueron interesantes, el 30 % mencionó que eran muy institucionales y un 8% que eran aburridos (para quienes contestaron esto último, nos comprometimos a realizar un esfuerzo adicional para que no lo fueran, esperando que enviaran sus comentarios)

### **Credibilidad y Calidad de la Comunicación**

Asimismo, se realizaron encuestas de opinión y entrevistas a 77 empleados de las distintas áreas de la organización para evaluar la credibilidad y calidad de la comunicación, obteniendo, entre otros, los siguientes comentarios:

- Los empleados querían estar siempre bien informados
- Consideraron que los comunicados fueron oportunos y generaban confianza
- Muchos sabían de una serie de rumores y consideraron benéfico los comunicados emitidos por el área para desmentirlos o comprobarlos
- Otros, sin embargo, mencionaron que los comunicados utilizaron un lenguaje complicado y no tenían confianza en lo que se decía.

## E LOS EDITORES

# VALORES

**E**n el último número de Valores Serfin, como tú bien recordarás, publicamos un cuestionario en el que solicitábamos tu opinión respecto de las publicaciones del Grupo. No podemos mentir. La participación fue menor a la que esperábamos, pero la suficiente para darnos una idea del rumbo que debemos seguir de ahora en adelante.

En respuesta al tiempo que destinaste a contestar el cuestionario, ahora quisiéramos ofrecerte, de manera muy general, los resultados relevantes de

*Las personas que contestaron son, en su mayoría menores de 35 años; han trabajado para la Institución hasta por 10 años y estudian o cuentan ya con una carrera universitaria.*

*Todos ellos reciben la revista y leen casi el 70% de ellos comparten la revista en su casa. (en el noroeste esta cifra aumenta notablemente a más del 80%), y casi la mitad de ellos afirma que además sus familiares también leen Valores Serfin.*

Estos datos son importantes porque nos dan la pauta en la interpretación de los resultados que a continuación comentamos.

*Prácticamente todos opinan favorablemente respecto del diseño y presentación de Valores, y más del 80% de los que contestaron la consideran como fuente de información útil para su trabajo. Además, el 60% opina que los artículos son interesantes, el 30% dice que son muy institucionales y un 8% opina que son aburridos; para quienes contestaron esto último, prometemos hacer un esfuerzo adicional para que no lo sean, esperamos que nos envíen sus comentarios para saber si lo estamos logrando.*

En este sentido, los temas que a la mayoría de las personas les gustaría leer en Valores son los siguientes: Cultura, Recursos Humanos, Médicos, De la Organización del Grupo, Competencia del Grupo con otras Instituciones.

Respecto del Suplemento De Tin Marín, encontramos los siguientes resultados que pensamos pueden ser de tu interés: 73% de los que respondieron nos dicen que se llevan este suplemento a su casa y piensan que debe seguir publicándose; además, casi el 70% afirma que a sus familiares les gusta esta publicación.

**DE TIN MARIN** 

Por último, y aunque en nuestro próximo ejemplar recibirás mayor información al respecto, el suplemento El Instituto Informa, es evaluado en forma positiva, por casi el 80% del personal que participó con sus respuestas.

Estos son los resultados del cuestionario que hicieron favor de contestar para que, al considerarlos, podamos realizar un Valores más cercano a las necesidades del Grupo.

Algunos de los cambios, que ya desde este número podrás apreciar, responden a las sugerencias que nos hicieron; quisiéramos también comentar que en nuestro próximo número, hablaremos de las ventajas de uso del papel reciclado, del proceso de diseño y producción interna y de la economía que esto representa para la creación de tu revista Valores.

Muchas gracias por tu participación y opiniones.

La aplicación de encuestas anónimas sirvieron para evaluar el trabajo de los comunicadores y los medios, así como medir la calidad de la comunicación interna antes, durante y posterior a la desincorporación.

DIRECCION DE MERCADO Y TECNICIA  
SUBDIRECCION DE INVESTIGACION DE MERCADOS

6. ¿ESTIMAS QUE VALORES ES FUENTE DE INFORMACION UTIL EN TU TRABAJO?

	TOTAL		AREA											
	ABS	PCT	METROPOLITANA		NORTE		NOROESTE		OCCIDENTE		SUR		SURESTE	
			ABS	PCT	ABS	PCT	ABS	PCT	ABS	PCT	ABS	PCT	ABS	PCT
<b>TOTAL</b>	252	100%	118	100%	61	100%	17	100%	39	100%	22	100%	5	100%
SI	205	78%	81	69%	52	85%	15	88%	33	85%	20	91%	4	80%
NO	38	15%	32	27%	9	15%	1	6%	6	15%	1	5%	1	20%
NO CONTESTO	7	3%	5	4%	0	0%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%

\* BASE: TOTAL DE ENTREVISTADOS  
\*\* RESPUESTAS MÚLTIPLES

DIRECCION DE MERCADOTECNIA  
SUBDIRECCION DE INVESTIGACION DE MERCADOS

8. ¿LOS TEMAS TE PARECEN?

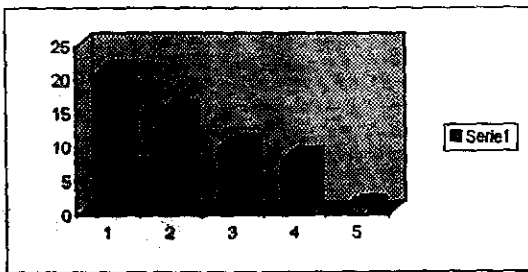
	TOTAL		AREA											
	ABS	PCT	METROPOLITANA		NORTE		NORDESTE		OCCIDENTE		SUR		SURESTE	
			ABS	PCT	ABS	PCT	ABS	PCT	ABS	PCT	ABS	PCT	ABS	PCT
<b>BASE</b>	262	100%	118	100%	61	100%	17	100%	35	100%	22	100%	5	100%
INTERESANTES	157	60%	63	53%	39	64%	10	59%	24	62%	17	77%	4	80%
ABURRADO	22	8%	15	13%	4	7%	0	0%	2	5%	0	0%	1	20%
NO INTERESANTES	78	30%	38	32%	16	26%	7	41%	13	33%	4	18%	0	0%
NO CONTESTO	5	2%	2	2%	2	3%	0	0%	0	0%	1	5%	0	0%

\* BASE: TOTAL DE ENTREVISTADOS

\*\* RESPUESTA SENCILLAS

**Resultado de la encuesta de opinión de la circular de Abelardo Morales  
Area Noroeste  
División Sonora**

1	2	3	4	5
21	15	10	8	1

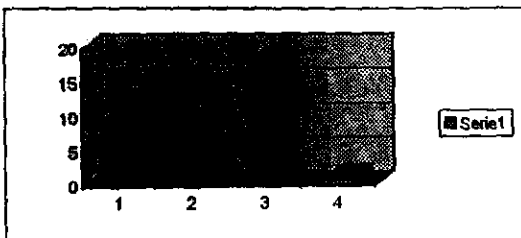


Se entrevistaron a 22 personas de sucursales

- 1 Buen Comunicado
- 2 Transmiltán confianza a los clientes
- 3 Quieren estar siempre bien informados
- 4 Les gustó el medio
- 5 Piensa que debió mandarse en febrero

**Area Metropolitana - Distrito Federal**

1	2	3	4
10	2	18	1

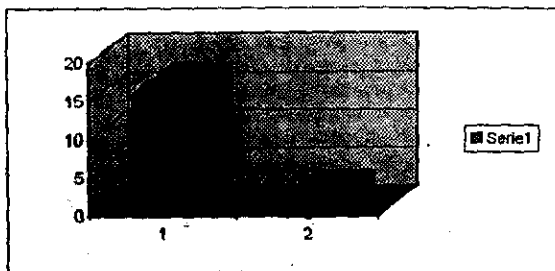


Se entrevistaron 25 personas en el Distrito Federal

- 1 Buen comunicado y oportuno, da confianza
- 2 Quieren comunicación constante
- 3 No tienen confianza en lo que se les dice, quieren saber sobre la situación del personal (sueldos, despidos, aumentos, etc).

## Area Occidente - Guadalajara, Jal.

1	2
16	2

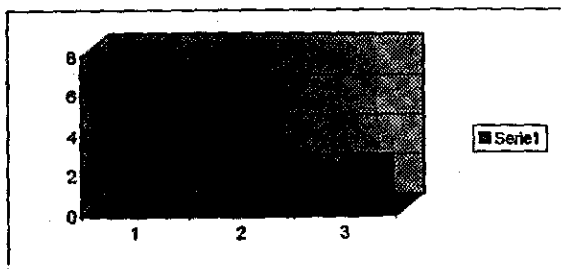


Se entrevistaron 20 personas en la Ciudad de Guadalajara

- 16 Sabían de los rumores, consideraron benéfico el comunicado y desean se repitan con más frecuencia
- 2 No sabían

## Area Sureste - Mérida, Yuc.

1	2	3
7	2	2



Se entrevistaron a 10 personas

7 Contestaron que era excelente el comunicado porque brindó seguridad

3 Quieren más comunicados de este tipo

2 Les pareció complicado el lenguaje

\* Sin embargo, los ataques a Serfin continúan por parte de la prensa y consideran que se deben tomar medidas más drásticas hacia la prensa

Todas estas entrevistas y encuestas, en combinación con la información recogida por el Comité de Comunicación y la "línea abierta" telefónica, permitieron detectar las principales preocupaciones, evaluar la calidad de nuestras comunicaciones y demostrar que el programa funcionaba de manera más positiva que negativamente.

Posteriormente, se realizaron una serie de entrevistas finales con los ejecutivos, en donde se llevó a cabo un proceso de análisis de la organización antes y después de la implementación del Programa de Comunicación Proactiva, en donde, a pesar del despido de más de 2,000 empleados, se determinó lo siguiente:

- El personal estuvo informado, durante el proceso de reprivatización, de todos y cada uno de los acontecimientos que se irían presentando.
- Se dio un cambio de administración sin complicaciones, tales como pudieron ser el cierre parcial o total de las sucursales y áreas operativas.
- Se mantuvieron las relaciones cordiales y profesionales entre la administración y el sindicato.
- Se creó el Instituto Serfin A.C., cuya labor permitió consolidar el proceso de formación y capacitación del personal, en donde se impartieron 53,372 horas/cursos y 627,562 horas/hombre. (datos que pueden ser corroborados en el Informe Anual de la empresa, cuyos datos son revisados por la Comisión Nacional Bancaria)
- Se crearon programas de incentivos económicos y de reconocimiento para los empleados a la productividad y calidad en el servicio, tanto en áreas operativas como Staff.
- Se aumentó la calidad y volumen de negocios financieros
- El nivel de la captación bancaria y bursátil reportó un crecimiento real del 94%.
- La productividad de los empleados en algunas empresas especializadas del Grupo (Seguros, Factoraje, Arrendadora, etc.) se vio incrementada en un 42%
- La utilidad neta del Grupo aumentó en un 742%, ya que pasó de 68 millones de Nuevos Pesos en 1991 a 505 millones de Nuevos Pesos en 1992.
- Gracias al programa de comunicación la ola de rumores desapareció.



Con el fin de validar mucho de lo aquí presentado sostuve una conversación con Maricruz Noriega de Aragón, Directora de Comunicación, durante el periodo de reprivatización de Banca Serfin.

“En la actualidad las empresas se definen a sí mismas, definen su objetivo y el cómo quieren llegar a obtener sus metas; todo esto no se puede guardar, sino explicitar, en otras palabras marcan sus propias reglas del juego.

En el caso específico de nosotros se avecinaba un cambio muy importante por lo que fue necesario que la comunicación se convirtiera no en un testimonio del pasado, sino en un motor del futuro, si no decíamos a dónde queríamos llegar, difícilmente los empleados sabrían cómo hacerlo.

Definitivamente la adopción de un estilo de comunicación proactiva, en momentos críticos como fue la reprivatización, respondió a los objetivos de la organización y a llenar los vacíos de comunicación que ocasionaban temores y rumores entre el personal. dejamos de tener una actitud reactiva, sólo informando lo que ya había sucedido para adoptar como base una comunicación proactiva.

El punto de partida en la adopción del modelo proactivo, fue llevar a cabo un análisis riguroso de la organización, saber qué se quería comunicar, qué medios íbamos a utilizar, desarrollar un programa de comunicación, realizar entrevistas con los responsables de cada una de las áreas de la organización e investigar cuáles serían y cuándo se darían los cambios más significativos, así como dar a conocer el nuevo -Proyecto Institucional-.

Los cambios no se dieron de la noche a la mañana, hubo que concientizar a los ejecutivos sobre la importancia de la comunicación en esta etapa de reprivatización, por supuesto que hubo una resistencia natural al cambio, a la incertidumbre, hubo despidos masivos de personal, fue algo muy triste, pero nuestro papel de comunicadores siempre tuvo una constante, hablar con la verdad , no ocultarla, porque con una vez que se mienta, se pierde la credibilidad.

Afortunadamente, desde el inicio contamos con la aprobación y respaldo de nuestro Consejo de Administración para llevar a cabo este nuevo estilo de comunicación proactiva con los empleados, y por supuesto que no paramos a la comunicación reactiva, pues hubo imponderables que no pudimos prever, siempre existirá la comunicación reactiva, pero debe ser por excepción.

De no haber sido así, difícilmente, es más, nunca se hubiera podido llevar a cabo nuestra tarea de comunicación.

En México la actitud de muchos empresarios y funcionarios es que la tarea de la comunicación no es necesaria, es un área que adorna sus organigramas y no saben donde colocarla y que, casi siempre, desaparece con las crisis, con el recorte de presupuestos. De hecho la comunicación se da - quiérase o no -, lo interesante es que se practique en función de los objetivos de la empresa y para ello debe existir alguien que la administre, que la evalúe constantemente, que sea un facilitador de la misma, un estratega, un concertador de voluntades, que lleve a cabo programas de comunicación, de medios, de sentido de pertenencia, de auditoría de comunicación.

Finalmente, no quiero presumir de los resultados del modelo y del programa, pero puedo decir que la empresa cambió de manos con resultados muy positivos, se continuó trabajando, las utilidades se incrementaron considerablemente en el primer año, no existieron vacíos de comunicación. Si el personal no hubiera estado informado en todo momento de lo que iba a suceder, esto nos habría llevado a un caos organizacional, a conflictos laborales sin precedentes, a una huelga, a baja de productividad, a la quiebra misma”.

### Servicios Bancarios

En 1992, se trabajó para hacer más eficientes distintos servicios de Banca Electrónica, entre ellos la Tesorería Automática Serfin y la Red de Cajeros Automáticos. Respecto de estos últimos, se instalaron 318 unidades, con lo que se obtuvo una red de cajeros automáticos propios de 752, ubicados en 139 plazas y a los que se les incorporaron nuevas aplicaciones que harían su uso más fácil y valioso.

La actividad fiduciaria también evolucionó favorablemente durante el año, al obtenerse un registro fiduciario de 22 millones 973 mil nuevos pesos a nivel nacional.

Adicionalmente, se instrumentaron distintas actividades orientadas a normar la actividad fiduciaria en el Grupo, tanto en sus aspectos técnicos y administrativos, como en el manejo de los recursos confiados por la clientela, lo que coadyuvará al avance del esquema de Banca Universal adoptado.

Finalmente, se puso en marcha un programa destinado a coordinar, normar y ejecutar las acciones necesarias para fortalecer la generación de ingresos no financieros, vinculados particularmente con los productos y servicios bancarios tradicionales.

### Comunicación Institucional

Con el propósito de integrar a todos los empleados en el proceso de formación del nuevo GRUPO FINANCIERO SERFIN, se llevaron a cabo reuniones con el personal en todo el país, en donde se presentó la trayectoria de formación del Grupo y sus empresas. Se dio a conocer en ellas, la estrategia de Banca Universal, la nueva estructura organizacional, la nueva imagen, la campaña publicitaria y el Proyecto Institucional. Este último define la filosofía del Grupo, postula la misión de la orientación al mercado, hace énfasis en la calidad del servicio y reafirma la misión y compromiso con el cliente. El esfuerzo de comunicación realizado se fortaleció con una campaña motivacional interna.

El informe anual de 1992, que se presentó a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, al Sindicato de Trabajadores de Serfin y a la Asociación Mexicana de Banqueros en los primeros meses de 1993, dio cuenta de los principales logros y sinsabores durante el primer año de vida del Grupo Financiero Serfin, números que sin lugar a dudas habían por sí mismos.

## R E C U R S O S   H U M A N O S

**A**l 31 de diciembre de 1992, el número de empleados del Grupo llegó a 20 715, lo cual representa una disminución del 16% respecto a 1991. Este proceso de hacer más eficiente la planta de personal se realizó dentro del Programa de Reducción del Gasto Operativo.

Se mantuvieron las relaciones cordiales y profesionales entre la Administración del Grupo y el Sindicato Unico de Trabajadores de Serfin, lo cual ha permitido el apoyo y el compromiso del mismo en los programas de productividad y desarrollo, así como en el Proyecto Institucional del Grupo.

Se diseñó e instrumentó el Instituto Serfin, cuya labor permitirá consolidar el proceso de formación y capacitación del personal. Entre los logros más importantes en esta materia están la consolidación del Plan de Carrera del Asesor Financiero, la impartición de talleres de actualización por puesto, enfocados específicamente a las áreas operativo-administrativas de la Banca Comercial, el desarrollo de Diplomados en Finanzas y los seminarios especializados.

Los programas de capacitación y formación del personal apoyaron a las diferentes empresas del Grupo. Durante 1992, la inversión en tiempo de capacitación ascendió a 53 mil 372 horas/curso y a 627 mil 562 horas/hombre.

Los grandes retos de esta área son los de reforzar la calidad del capital humano, desarrollar planes de carrera de posiciones estratégicas y contar con un sistema de compensaciones competitivo.



La eficiencia y la productividad han sido criterios que norman la actividad de esta área. En 1992, la productividad se ubicó en 42%, la mayor entre las diez principales empresas del sector.

En 1992, se obtuvo una utilidad neta de 40 millones 755 mil nuevos pesos, cifra que es superior en un 51% en términos reales a la registrada durante 1991.

Se consolidó el programa de apoyo a la micro y pequeña empresa de Nacional Financiera.

Se atendió un volumen de negocios de 16 mil 135 millones de nuevos pesos, lo cual representó un crecimiento real del 4% en relación a diciembre de 1991.

Se realizó la amortización anticipada de obligaciones subordinadas convertibles a capital, por 60 millones 750 mil nuevos pesos. De esta amortización, 33 millones 750 mil nuevos pesos se incrementaron al capital social.

**Indicadores Financieros**  
(Millones de nuevos pesos)

	1991	1992	Crecimiento Real (%)
Cartera total	3 065	3 937	14.7
Neto anticipado (saldo)	2 792	3 678	17.7
Activos totales	3 117	4 012	15.0
Pasivos totales	2 987	3 838	14.8
Capital contable	130	174	19.4
Utilidad del ejercicio	24	41	51.0

## INDICADORES FINANCIEROS

## Participación de Mercado

Mercado	Empresa	Participación (%)		Lugar Ocupado	
		1991	1992	1991	1992
Bancario					
Capación	> Banca Serfin <	17.5	13.2	3º	3º
Calificación		15.7	13.1		
Bursátil					
Recursos de dinero	> Operadora de de Bolsa Serfin <	9.9	13.0	4º	2º
Mercado de deuda		14.5	14.8	1º	1º
Mercado de capitales		33.3	27.3	1º	2º
Factoring	Factoring Serfin Factor OBSA	28.0	26.0	1º	1º
Almacenamiento	Almacenadora Serfin Almacenadora OBSA	29.0	28.0	1º	1º
Arrendamiento	Arrendamiento Dinámico Serfin Arrendadora OBSA	6.0	7.0	6º	5º
Seguros*	Seguros Serfin	0.2	0.6	27º	18º

\* Mercado asegurador privado

## Información Financiera del Grupo

(Millones de nuevos pesos)

	1991	1992
Activos totales	1 093	6 128
Capital contable	1 092	5 613
Utilidad neta	68	505
Rendimiento/capital (%)*	17.7	14.2

\* Anualizado

#### **4.5.- Ventajas de la implementación del modelo**

El proceso tendió a identificar las preocupaciones y prioridades de la organización e indicó qué se proponía hacer la administración sobre las mismas.

La primera ventaja fue el enfoque sobre el significado de los eventos en lugar de su mera ocurrencia. Esto fue extremadamente importante porque la gente quería saber lo que un evento significaba.

La segunda, fue proveer un cuadro de referencia en donde ciertos eventos pudieron ser posicionados y explicados, por ejemplo: Fue un retraso, pero no es un desastre, recuerden que les dijimos que una de las problemáticas en este año iban a ser...

De esta manera fue posible proveer un sentido de proporción y orden para dar un sentimiento de que algo estaba cambiando.

Una tercera ventaja fue que se pudieron anticipar cambios y se dio una justificación para éstos. Algunas organizaciones tienen que tomar acciones que parecen extraordinarias o mal concebidas cuando se ven solas. Cuando las acciones pueden ser explicadas por ciertas problemáticas o necesidades, puede empezar a tener buen sentido. En el proceso la gente puede estar preparada para adaptarse a los cambios que de otra manera podrían ser resistidos pasiva o activamente.

---

#### **Ventajas de un Proceso de Planificación de la Comunicación Proactiva**

- Identifica las preocupaciones y prioridades de la organización
  - Se enfoca en el significado de los eventos, en lugar de su mera ocurrencia
  - Provee una perspectiva y sentido de orden
  - Pronostica cambio y provee justificación
  - Desarrolla una relación de eventos y el sentimiento de una vida de trabajo
  - Presiona al liderazgo de emparejar palabras con acciones
  - Desarrolla esperanza y optimismo
-

Similarmente, una buena comunicación proactiva ayudó a ver a la organización como un universo racional en donde el trabajo de cualquier empleado tuvo sentido. Dados los valores y necesidades del trabajador actual esto fue una ventaja significativa.

Las problemáticas proactivas una vez comunicadas, fueron el curso por el cual la organización trató de caminar. Fue una acción de juntar las palabras y las acciones, ya que los cambios iban a ser hechos deliberadamente y en respuesta a otras problemáticas y no caprichosamente. El resultado de este tipo de universo racional fue una fuerza de trabajo más optimista y esperanzada.

Existió una oportunidad excelente de la gente con esperanza y optimismo bien fundado, ya que se convirtieron en más productivos y realizaron sus tareas con un mayor cometido.

**¿Cuáles fueron las ventajas en el modelo de la comunicación proactiva de D'Aprix para el comunicador profesional?**

1.- Para el personal de comunicación este acercamiento disciplinado hacia la comunicación tomó sus esfuerzos hacia las problemáticas y prioridades organizacionales. El resultado inevitable fue que los comunicadores recibieron mayor atención y apoyo de la administración, puesto que sus esfuerzos fueron vistos como valiosos para obtener los objetivos de la compañía.

2.- Este proceso ayudó al comunicador a entender mejor su trabajo.

3.- La comunicación proactiva influyó sobre el contenido de la comunicación, y disciplinó el proceso para que el comunicador profesional no sólo persiguiera los problemas o tópicos que le agradaran, sino aquellos que fueron relevantes para la salud de la empresa.

4.- Puesto que el proceso requirió de una evaluación cuidadosa y un análisis de las problemáticas, ayudó a asegurar que el proceso de comunicación fuera honesto para las necesidades de ambos: administración y empleados. Las problemáticas no fueron meramente de "arriba", también se convirtieron de "abajo", mientras el comunicador trató de determinar las necesidades de información y preocupaciones del auditorio.



Existieron también ventajas significantes para la administración en un acercamiento proactivo. Por un lado, la comunicación se convirtió en un proceso administrable, en lugar de una respuesta o una explicación o defensa de un error o una acción. Las reacciones de varios constituyentes fueron anticipadas y tratadas mientras la política o el programa se implementaba; en pocas palabras, la comunicación se convirtió en una parte planeada del proceso administrativo de la organización.

***Si tratamos a las empresas como a la gente, entonces debemos aplicar a la comunicación organizacional los mismos principios y criterios que aplicamos en el caso de la comunicación personal.***

***David Berstein.***

## Conclusiones

La comunicación organizacional no pretende otra cosa sino crear un clima de entendimiento, entre el personal de la empresa y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo motivador. Para implementar un modelo o un programa de comunicación organizacional se requiere, primeramente, tener la firme voluntad de mejorar la situación real de las relaciones laborales.

Jugar el rol de comunicador dentro de cualquier organización es bastante difícil, ya que uno no deja de ser un empleado de la misma, pues debe mantener un equilibrio que le permita conservar credibilidad entre el público y responder a las instrucciones y políticas que fijan los ejecutivos o funcionarios.

Resulta fácil aparecerse en una empresa para agregarle "bisutería comunicacional", sin modificar de fondo lo que debería transformarse. En ocasiones los intereses de la empresa y los de su personal chocan y es responsabilidad del comunicador servir de enlace y puente de comunicación entre ambos.

El modelo proactivo utilizado en esta investigación es el resultado de la propia experiencia adquirida por su autor en la aplicación del análisis de sistemas a problemas comunicativos en organizaciones y empresas de los Estados Unidos de Norteamérica.

Sin embargo, la aplicación del mismo y sus resultados, en el caso de la organización mexicana mencionada en esta investigación no fue muy distinta a la planteada por D'Aprix en su modelo original.

Es importante señalar como lo plantea Martín Serrano<sup>54</sup> que la dificultad mayor que se plantea en el momento de sistematizar los modelos existentes en el campo de la comunicación, procede de que difícilmente son comparables.

"Existen muchas diferencias entre los niveles teóricos en los que se sitúan los respectivos autores, los diversos sistemas de comunicación que

---

<sup>54</sup> Martín Serrano Manuel. Teoría de la comunicación, cuadernos de comunicación, 2ª edición, Madrid, 1982, Universidad Complutense de Madrid, p. 121.

estudia cada autor y los distintos usos a los que cada modelo está destinado, es decir, que cada modelo no funciona exactamente igual en cada caso, lo que para unos puede ser funcional, para otros es disfuncional, sin embargo es labor del comunicólogo probarlos, manipularlos e inclusive modificarlos”.

Al hacer un análisis de los estilos de comunicación existentes durante los periodos en que la banca estuvo en manos del estado y, posteriormente, durante el período de reprivatización, que es el tema central y único de esta investigación, se presentaron mejoras y cambios substanciales en la comunicación organizacional.

Durante la etapa de la estatización de la banca (1982-1992) el estilo de comunicación organizacional tendió a ser más reactivo que proactivo.

Anteriormente, los comunicadores no nos anticipábamos lo suficiente a las necesidades, intereses y gustos del personal y, en parte los intereses de la empresa aparecían en primer lugar. En ocasiones se consideró más importante la forma que el contenido de lo que se comunicaba, es decir, información pobre que no originara conflictos y comprometiera a directivos y funcionarios.

También fue parte de este estilo el proporcionar información y hechos irrelevantes sin entrar en muchos detalles y, era difundida siempre y cuando el evento ya se hubiera realizado, generando con ello el rumor. Es importante señalar y no olvidarnos que al estar la banca en manos del Estado mexicano, la comunicación interna y externa en la mayoría de las instituciones de crédito se direccionó hacia una comunicación social y apoyo total a las obras, tareas y logros del gobierno de la República.

Definitivamente adoptamos una actitud de sólo comunicar lo sucedido, para no generar inquietudes, lo que repercutió en una actitud de resistencia a cualquier cambio. Preferimos no arriesgar e irnos por el camino tradicional, así mismo, respondimos a críticas y nunca aceptamos que éramos parte del problema comunicativo. La actitud de nuestros ejecutivos y funcionarios se centró en una comunicación descendente y horizontal, jamás ascendente.

Con lo anterior no afirmo que todo estaba mal, pues existían medios y mensajes de comunicación bien posicionados, así como una cultura organizacional sustentada en valores muy rescatables que fueron la base y

parte importante del nuevo estilo de comunicación que se implementó en la organización.

Anterior y durante el proceso de Privatización, funcionarios, ejecutivos, comunicadores y empleados adoptamos una actitud proactiva, respondiendo a las necesidades particulares que requerían todas y cada una de las áreas de la empresa, promoviendo una comunicación que fluyera en todos los sentidos: ascendente, descendente y horizontal pero sobre todo, que la información surgiera del área involucrada en el problema y llegara al público correspondiente, llenando así los vacíos de comunicación.

Se proporcionó información clara y oportuna sobre acontecimientos específicos con datos concretos, como logros y aspectos sociales, hasta dificultades de la organización, informando ya no a través de un modelo de reportero, sino comunicando lo sucedido, lo que estaba sucediendo y lo que, posteriormente vendría como resultado de los hechos, dando así seguridad y apoyo a los procesos de cambio de la empresa.

En el periodo de mejora de la comunicación corrimos riesgos, y estuvimos dispuestos a buscar nuevas formas y medios para hacer llegar nuestros mensajes; buscamos también responder a críticas y evaluaciones sistemáticas, para posteriormente realizar los cambios y ajustes que mejoraran la comunicación con los empleados.

Finalmente, quiero mencionar que de ser tácticos pasamos a ser estrategias, de comunicólogos a gente de negocios, de reactivos a más proactivos, de proteger nuestro feudo a crear alianzas y equipos de trabajo y de ser parte del problema a ser parte de la solución.

Ante un cambio de tal importancia como el abordado en esta investigación, ejecutivos y empleados se tomaron de las manos, y pusieron de manifiesto todas sus dudas e inquietudes, con el fin de examinarlas, contestarlas y retroalimentarse entre sí.

Definitivamente, y como lo señalé al final del capítulo primero, es imposible parar la dependencia de la comunicación reactiva, ya que siempre habrá un acontecimiento no previsible, en el que tengamos que actuar reactivamente.

Es muy difícil , casi imposible, encontrarnos con alguien totalmente proactivo o reactivo. La idea es tender cada día a ser más proactivos, a planear mejor la comunicación en las organizaciones y es labor del comunicador organizacional concientizar a los ejecutivos y funcionarios del papel tan importante que juega la comunicación en la vida de cualquier organización.

Desafortunadamente en nuestro país, en estos días de recortes presupuestales y despidos masivos de personal, sin duda el área más dañada es la de la comunicación.

Los programas y modelos de comunicación organizacional no son la panacea, ni un varita mágica que desvanece los problemas, sin embargo, si son un factor decisivo de integración de los recursos humanos a los objetivos de cualquier organización.

## **Bibliografía General**

**BANK MARKETING ASSOCIATION.**

Merger communications plan (Bank One, Texas),

Dallas, Texas, EUA, 1993.

pp. 150

**BANK MARKETING ASSOCIATION;**

Boatmen's trust company trust incentive plan ( Boatmen's trust company).

St. Louis, Missouri, EUA, 1993.

pp. 190

**BERLO, DAVID K.**

El proceso de la comunicación.

Buenos Aires Edit. Ateneo, Sa. ed., 1971.

pp. 239

**CASARES ARRANGOIZ, PABLO.**

La investigación de la comunicación en México: Tendencias y perspectivas para los noventas.

México, cuadernos de comunicación y prácticas sociales, dirección de investigación y posgrado, Universidad Iberoamericana, 1992.

pp. 114

**D'APRIX, ROGER.**

Communication in contemporary organizations, en Inside organizational communication.

New York, N.Y., EUA. IABC (International Association of Business Communicators), 2a. ed., 1985.

p. 19- 127

**DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS SERFIN.**

Curso de Inducción

México, 1990.

p. 15- 24

**DUHALT KRAUSS, MIGUEL F.**

Técnicas de comunicación administrativa.

México, Edit. UNAM, 1970.

pp. 135

FERNANDEZ COLLADO, CARLOS.  
La comunicación en las organizaciones.  
México, Edit. Trillas, 1a. ed., 1991.  
pp. 368

GIRAL, JOSE.  
Cultura de efectividad.  
México, Edit. Xabre, 1a. ed., 1990  
pp. 146

GOLDHABER, GERARD.  
Comunicación Organizacional.  
México, Edit. Diana, 4a. ed., 1990.  
pp. 423

INSTITUTO DE EFECTIVIDAD XABRE.  
Cultura de Efectividad.  
México, Edit. Iberoamérica, 1a ed., 1991.  
pp. 191

KATZ, DANIEL; KHAN, ROBERT L.  
La psicología social de las organizaciones.  
México, Edit. Trillas, 1992.  
pp. 290

MARTIN SERRANO, MANUEL.  
Teoría de la comunicación. cuadernos de comunicación.  
Madrid, España, Universidad Complutense de Madrid, 2ª edición, 1982.  
pp.223

MARTINEZ DE VELASCO, ALBERTO y NOSNIK, ABRAHAM.  
Comunicación organizacional práctica.  
México, Edit, Trillas, 1991.  
pp. 158

McLUHAN, MARSHALL.  
La comprensión de los medios como las extensiones del hombre.  
México Edit. Diana, 9a. ed., 1987.  
pp. 180



McQUAIL, DENIS.

Introducción a la teoría de la comunicación de masas.

México, Edit. Paidós Comunicación, 4a. ed., 1991.

pp. 282

RAGAN COMMUNICATIONS; INC.

Speaker's idea file.

Chicago Illinois, EUA, 1994.

pp. 20

RAMOS PADILLA, CARLOS.

La comunicación, un punto de vista organizacional.

México, Edit. Trillas, 1991.

pp. 170

REUSS, CAROL and SILVIS DONN.

Inside organizational communication.

New York, N.Y., EUA IABC (International Association of Business Communicators), 2a.ed., 1985.

pp. 368

ROGERS, EVERT.

La comunicación en las organizaciones.

México, McGraw-Hill, 2a ed., 1980.

pp. 286

SIMPSON, RICHARD.

Vertical and horizontal communication in formal organizations

San Antonio, Tex., EUA, 3a, edición, 1991

pp. 280

TEJADA PALACIOS, LUIS.

Gestión de la imagen corporativa.

Colombia, Edit. Norma, 1a ed., 1987.

THAYER, LEE.

Sobre la bondad de las organizaciones.

Apuntes del panel sobre "comunicación corporativa".

Ciudad de México, 1991.

pp. 20