



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Escuela Nacional de Estudios Profesionales  
Acatlán

Diagnóstico de Comunicación Interna de  
Afianzadora Insurgentes

T E S I S

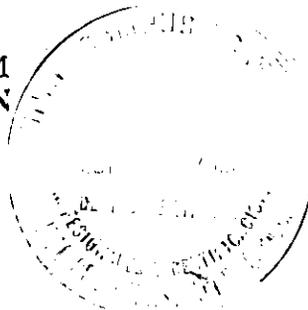
Que para obtener el título de

LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA

p r e s e n t a

LORENA DEL CARMEN AZUA GARCIA

Asesor: Mtro. Alejandro Byrd Orozco



Mayo, 2000.



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.

## **Agradecimientos.**

*La gratitud es un don difícil de expresar. Los humanos no seríamos capaces de lograr nada sin los otros, por ello GRACIAS a:*

*Mi familia, Armando, Carmelita, Armando y Patricia, por su incondicionalidad tácita y su ejemplo, por tantos días y noches juntos, en especial a ti mami por siempre estar ahí, por llorar y reír conmigo y por quererme tanto. A ti también Armando porque de ti aprendí el amor al estudio y de mi papá al trabajo. A Paty por esos momentos. Los quiero mucho.*

*A ti Carlos por tanto amor, por enseñarme la vida y todo lo que no conocía, por hacerme vivir lo inimaginable, por decirme "hazlo" y confiar en mí como nadie lo había hecho. Por darme valor y fuerzas. Por los desvelos, lo extracurricular y todo desde 1994. Sobre todo por dejarme ser y convertirme en una mejor persona cada día. Porque al final estás conmigo y porque quieres hacerlo toda la vida. Por lo menos, sin ti no hubiera hecho esto. Te amo.*

*A los demás de la numerosa familia, especialmente a mi tío Poncho, también a Brenda y Elo por ayudarme a salir del agujero en ciertos momentos.*

*A Alejandro Byrd por tu enseñanza. Por compartir conmigo algo de lo que sabes.*

*A todos mis maestros de la UNAM y de toda la vida, por dejar algo de ellos en mí, principalmente su tiempo; en especial a aquellos que no sólo me dijeron lo que saben sino que me enseñaron a aprender.*

*A mi UNAM, tan herida, por hacerme vivir y conocer a la gente de verdad - desde Margarita hasta Norma. Por romper el mundo de cristal y hacer darme cuenta que el conocimiento es verdad y la verdad es libertad.*

*A los verdaderos AMIGOS, de años y a los más recientes, por las experiencias que compartimos, imposible mencionarlos a todos, pero más aún, olvidarlos.*

*A TODOS aquellos que hicieron difíciles las circunstancias, por obligarme a ser una mujer más fuerte, a tener coraje, enseñarme a levantar y seguir a pesar de ellos.*

**GRACIAS A DIOS POR DARME VIDA Y  
CONSERVÁRMELA HASTA HOY.**

## ÍNDICE.

Introducción.

Capítulo 1.	
Comunicación y organizaciones. . . . .	1
1.1. El proceso de la comunicación. . . . .	4
1.2. Las organizaciones. . . . .	6
1.3. Teorías de la organización. . . . .	8
1.3.1. La teoría clásica. . . . .	8
1.3.2. La teoría humanista. . . . .	10
1.3.3. La teoría de sistemas. . . . .	13
1.3.4. La teoría del contingente. . . . .	15
1.4. Tipos de organización. . . . .	17
1.5. El individuo en las organizaciones. . . . .	18
1.6. La tarea organizadora de la comunicación. . . . .	20
1.7. Comunicación Organizacional. . . . .	21
1.8. Elementos de la Comunicación Organizacional.. . . .	26
1.8.1. Mensajes. . . . .	26
1.8.2. Redes. . . . .	28
1.8.3. Canales. . . . .	29
1.8.4. Líderes.. . . .	31
1.8.5. Clima organizacional. . . . .	33
1.8.6. Cultura organizacional. . . . .	35
1.8.7. Públicos. . . . .	36
1.8.8. Medios de comunicación en las organizaciones. . . . .	37
1.8.9. Comunicación formal e informal. . . . .	38
1.8.10. Comunicación interpersonal.. . . .	40
1.8.11. Comunicación no verbal. . . . .	42
1.9. La importancia de la comunicación organizacional. . . . .	44
Capítulo 2.	
La empresa: Afianzadora Insurgentes. . . . .	45
2.1. Historia. . . . .	45
2.2. Estructura ideológica. . . . .	49
2.2.1. Valores y principios de la organización. . . . .	50
2.2.2. Principios de negocio. . . . .	52
2.2.3. Objeto social. . . . .	54
2.2.4. Su modelo de empresa. . . . .	54

2.3. De las fianzas.	59
2.3.1. Marco legal de la actividad afianzadora.	62
2.3.2. El ciclo de la fianza.	64
2.4. Sucursal Corredores.	66
2.5. La comunicación en Corredores.	68
Capítulo 3.	
Diagnóstico de comunicación interna en Afianzadora Insurgentes..	71
3.1. Espacio.	71
3.2. Mensajes..	73
3.3. Redes.	75
3.4. Canales.	78
3.5. Líderes.	80
3.6. Clima organizacional.	81
3.7. Cultura organizacional.	83
3.8. Públicos.	84
3.9. Medios de comunicación en Afianzadora Insurgentes	85
3.9.1. Teléfono.	85
3.9.2. Interfono.	85
3.9.3. Fax.	85
3.9.4. Correo Electrónico.	86
3.9.5. Exhibiciones audiovisuales.	86
3.9.6. Videos y películas.	87
3.9.7. Memorando o instrucciones por escrito.	87
3.9.8. Cartas.	87
3.9.9. Recados escritos y a través de terceros.	87
3.9.10. Invitaciones a eventos.	87
3.9.11. Tableros de noticias y avisos.	88
3.9.12. Reportes escritos.	88
3.9.13. Manuales.	89
3.9.14. Revistas y periódicos internos.	92
3.9.15. Circulares y panfletos.	92
3.9.16. Instructivos y folletos internos.	93
3.9.17. Documentos informativos.	93
3.9.18. Reuniones o juntas administrativas de trabajo, capacitación o integración.	94
3.9.19. Posters y desplegados gráficos.	94
3.9.20. Artículos promocionales y obsequios.	95
3.9.21. Redes informales.	95
3.9.22. Comidas fiestas y eventos culturales o sociales.	95

3.9.23. Investigación sobre el clima organizacional, auditorías de comunicación y encuestas de actitudes. . . . .	96
3.9.24. Publicidad de los productos o servicios. . . . .	96
3.10. Comunicación formal e informal. . . . .	97
3.11. Comunicación interpersonal. . . . .	98
3.12. Comunicación no verbal. . . . .	98
Capítulo 4.	
Propuestas. . . . .	100
4.1. Mensajes. . . . .	102
4.2. Redes. . . . .	104
4.3. Canales. . . . .	106
4.4. Líderes. . . . .	106
4.5. Clima organizacional. . . . .	108
4.6. Medios de comunicación en Afianzadora Insurgentes . . . . .	109
4.6.1. Exhibiciones audiovisuales. . . . .	109
4.6.2. Videos y películas. . . . .	109
4.6.3. Recados escritos y a través de terceros. . . . .	110
4.6.4. Reportes escritos. . . . .	110
4.6.5. Manuales. . . . .	110
4.6.6. Revistas y periódicos internos. . . . .	111
4.6.7. Instructivos y folletos internos. . . . .	112
4.6.8. Documentos informativos. . . . .	113
4.6.9. Reuniones o juntas administrativas de trabajo, capacitación o Integración. . . . .	113
4.6.10. Posters y desplegados gráficos. . . . .	114
4.6.11. Comidas fiestas y eventos culturales o sociales. . . . .	114
4.6.12. Investigación sobre el clima organizacional, auditorías de comunicación y encuestas de actitudes. . . . .	114
4.6.13. Publicidad de los productos o servicios. . . . .	114
4.7. Plan de acción. . . . .	115
Conclusiones. . . . .	116
Bibliografía. . . . .	119
Anexo.	

## *Introducción.*

La Comunicación Organizacional es una disciplina nueva dentro de los múltiples campos del conocimiento humano, la cual conjuga dos actividades primarias del hombre: comunicarse y organizarse en grupos.

Contradictoriamente a la antigüedad de ambas actividades y su palpable necesidad para los hombres, en las organizaciones modernas -generalmente empresas eminentemente lucrativas- la comunicación y la procuración de una estructura organizacional sana no son preocupaciones inmediatas de los directivos, generalmente su interés está orientado a programas operativos con resultados tangibles, es decir, incrementos económicos.

El cambio acelerado y constante del contexto nacional y mundial ha generado este fenómeno en las organizaciones. En los últimos años, las empresas han visto la creciente necesidad de implementar una serie de medidas administrativas y operativas cuando se enfrentan al temor de la competencia. A partir de ello, ha surgido una gran cantidad de tendencias y modas en el campo empresarial, entre ellas podemos citar algunas renombradas como *Reingeniería de Procesos, Planeación Estratégica, Administración por Objetivos, Empowerment, Benchmarking, Quinta Disciplina, Calidad en el Servicio, Calidad Total, etc.* Muchas de ellas toman enfoques cien por ciento operativos y orientados al mercado, dejando a un lado o minimizando la naturaleza humana de las organizaciones y su visión hacia dentro, a pesar de que algunas tienen sus bases en el potencial humano con un enfoque tecnológico, pueden llegar a olvidar la importancia de la comunicación y el desarrollo del individuo al interior de la organización.

La comunicación es la actividad en la cual los individuos ocupan la mayor parte de su tiempo dentro y fuera de las organizaciones; en ellas se utilizan memorandos, cartas, circulares, llamadas telefónicas, etc. que no son más que el fenómeno de la comunicación aplicado a los procesos de trabajo. Se ha estudiado que casi el 70% del tiempo que los trabajadores -en niveles gerenciales y directivos- invierten en sus labores está dedicado a

actividades de comunicación, sin embargo, no tienen la conciencia de esto y no están capacitados para comunicar.

En México, el estudio de la Comunicación en las Organizaciones es un campo muy reciente en el que se avanza lentamente, en la medida en que los comunicadores y desarrollistas organizacionales hacen ver a los líderes la gran necesidad de mantener comunicación abierta y sana dentro de sus empresas. Más allá de las nuevas corrientes administrativas que se generan, la puesta en marcha de programas de comunicación eficientes y eficaces puede traer enormes beneficios a las organizaciones productivas.

En los últimos años, las universidades, así como los centros de investigación y asociaciones de comunicadores, prestan ya interés especial en el estudio de la Comunicación Organizacional, sin embargo, aún hay mucho que investigar y escribir al respecto.

Se debe tener presente que mientras más grande sea una empresa, mayores serán sus necesidades de comunicación, más aún, si esta empresa es líder en su ramo debe fomentar en todos los aspectos el ejercicio de la comunicación en todos los niveles de personal. Tal es el caso de Afianzadora Insurgentes, S.A. de C.V., una organización de grandes dimensiones que a lo largo de los años, ha logrado consolidarse como líder del mercado afianzador mexicano, contando con una corta trayectoria en comparación con sus competidores.

Por ello el interés de realizar una tesis que aborde esta disciplina, ya que fomentando su análisis en casos concretos, como este diagnóstico comunicativo de Afianzadora Insurgentes, se puede demostrar que para los universitarios representa una opción profesional más en el área de la Comunicación.

Esta investigación, que lleva por título *Diagnóstico de Comunicación Interna en Afianzadora Insurgentes*, se realizó en el período de febrero a noviembre de 1999, dentro del cual se gestó el lamentable cierre de la Universidad, por ello el avance en la investigación se vio en cierto momento afectado, sin embargo, la facilidad de continuar

realizando la investigación de campo fuera del contexto universitario hizo posible la recuperación del tiempo.

El presente trabajo es el resultado de una investigación que conjuntó diferentes fases de investigación, tanto de campo como documentales, a lo largo de ellas fue necesario involucrarse en el desarrollo cotidiano de la organización para así conocer su operación sin alterarla al sacarla de su realidad, por otra parte, la fase documental se llevó a cabo en dos partes, una en la revisión de la bibliografía referente a comunicación organizacional, teoría de la comunicación, administración y teoría de las organizaciones; la segunda consistió en el análisis e interpretación de los materiales y productos comunicativos obtenidos en Afianzadora Insurgentes.

La principal razón de que el análisis se realizara en esta empresa, es el lugar que ocupa en el mercado, motivo que lleva a reflexionar sobre el origen del éxito de la empresa y si en éste tiene algo que ver el uso de la comunicación hacia dentro; por otra parte se estimó el interés y las facilidades otorgadas por parte de los directivos de esta sucursal de Afianzadora Insurgentes para que se llevaran a cabo una serie de actividades necesarias para lograr el fin que pretende el presente trabajo.

En el capítulo 1 se presenta un panorama del estudio de las organizaciones a lo largo de su gestación, lo cual, al conjugarlo con las bases teóricas de la comunicación, dan sustento teórico y conceptual a la Comunicación Organizacional como disciplina, en este capítulo se describe desde su origen teórico, sus bases, sus principales investigadores clásicos y contemporáneos, su definición y sus principales elementos.

Es preciso aclarar que la Comunicación Organizacional está compuesta por una serie de elementos y procesos; se trata de una actividad compleja. En el contexto empresarial mexicano, la Comunicación Organizacional aún se reduce a los medios de comunicación que la organización puede generar para informar a los miembros sobre políticas, actividades, reglamentos y demás mensajes institucionales. Estos medios en las empresas son con frecuencia las revistas internas, correo electrónico, folletos,

memorandums y cartas, videos institucionales, pizarrones y, en los casos más sofisticados, circuitos de televisión.

Es por ello que en el capítulo 1, se presentan y definen una serie amplia de elementos que componen a la Comunicación Organizacional, a pesar de que por su extensión pudiera parecer que los medios son el elemento más importante, al igual como se presentan en los capítulos 3 y 4. En ningún momento es intención de este trabajo, reducir la Comunicación Organizacional a un inventario de medios.

Para reforzar este punto, en el capítulo 2 se hace una presentación de la empresa donde se realizará el análisis aplicando los elementos analizados en el primer capítulo. Se encontrará en este apartado, una semblanza de Afianzadora Insurgentes, describiendo su historia, sus bases ideológicas y filosóficas, tales como valores y principios de empresa, para llegar al esquema de la División Corredores, donde fue aplicado el análisis considerando a cada una de las personas que laboran en esta división que es la más antigua de la empresa, así como el papel que mantiene la comunicación entre ellos.

Una vez que se conoce el marco teórico sobre el cual gira esta tesis y el caso práctico en el que se aplicará, fue posible hacer un diagnóstico de cómo se desarrolla la comunicación en Afianzadora Insurgentes, contenido en el capítulo 3, esto se desarrolló observando, identificando y analizando cada uno de los elementos que forman la comunicación organizacional –con referencia al capítulo 1- en los procesos y características específicas de la empresa. Para realizar este diagnóstico fue necesario aplicar diferentes instrumentos de investigación y recopilación de datos, como test, encuestas, entrevistas, análisis de documentos y, principalmente, el registro de la observación.

Con estos datos obtenidos se realizaron, finalmente, una serie de propuestas en los casos donde se consideró que había errores comunicativos que pueden ser corregidos sin riesgo de alterar el orden organizacional de Afianzadora Insurgentes, o bien, reforzar aquellos que están en óptimas condiciones, esta última fase del trabajo de tesis se encuentra en el capítulo 4.

El fin de esta investigación ha sido siempre proporcionar un panorama a la propia empresa de sus capacidades comunicativas, además de dar un ejemplo más del amplio campo de trabajo que podemos tener los interesados en la Comunicación para aplicar nuestros conocimientos y nuestros años de estudio en situaciones reales, concretas y sobre todo aplicables a la realidad, que le serán de suma utilidad a las organizaciones actuales.

Cabe señalar que el presente trabajo nunca ha tenido como finalidad cambiar la estructura organizacional de la empresa, ni presentar un plan integral de Desarrollo Organizacional. El propósito del mismo es únicamente señalar cómo se ejecuta la comunicación en la División Corredores de Afianzadora Insurgentes y sugerir estrategias o acciones para convertirla en un proceso óptimo y con beneficios para la empresa y los individuos que la integran.

## **Capítulo 1.**

*En las últimas décadas, el estudio de las organizaciones ha logrado una proyección importante principalmente en el terreno administrativo; sin embargo, también ha logrado alcances en el campo de la comunicación. Por su parte, las teorías de la comunicación, desarrolladas primordialmente a lo largo del siglo XX, son perfectamente compatibles con la producción de los teóricos organizacionales. De esta manera ha surgido una nueva disciplina aplicable tanto al campo de la comunicación como al de la administración y el social, entre otros, llamada Comunicación Organizacional.*

## ***Comunicación y Organizaciones.***

Desde que el hombre apareció sobre la tierra, hay dos actividades a las cuales ha tenido que recurrir para sobrevivir: comunicarse y organizarse en grupos, ambas se corresponden y son prácticamente dependientes una de otra. Es decir, para asegurar su sobrevivencia en un mundo nuevo para él, lleno de peligros, tuvo que recurrir a sus similares en especie, organizarse y, para ello, aprender a comunicarse.

"Sin la comunicación tendríamos que hacernos y comenzar cada vez nuestra existencia, bajo las mismas opciones de acción y circunstancias que probablemente mediaron cuando apareció la vida humana sobre la Tierra"<sup>1</sup>. El hombre vio, al ir formando su código, que podía facilitar la interacción con los otros seres y a la vez organizar su vida en sociedad. Así, nombró de determinada manera cada cosa que le rodeaba, denominó específicamente cada fenómeno e identificó por un nombre en particular a cada miembro de su grupo. También pudo establecer jerarquías, diseñar un plan de actividades para proveer a la comunidad de provisiones para enfrentar el ambiente.

A medida que el hombre evolucionó, evolucionaron también la comunicación y su organización en sociedad; el paulatino aumento de la población y sus crecientes necesidades, obligaron a delinear de manera más específica la forma en que debían organizarse los individuos. Fue necesaria la evolución de la comunicación en el interior del grupo; entonces, ya no era necesario únicamente identificar, clasificar y nombrar las cosas, sino se hizo necesario *llegar a acuerdos* de todo tipo: normas del grupo, jerarquías, actividades a desarrollar, transmisión de conocimientos, etcétera.

---

<sup>1</sup> FLORES de Gortari, Sergio. OROZCO Gutiérrez, Emiliano. 1990. "Hacia una comunicación administrativa integral". Editorial Trillas. México. p. 11.

De esta manera, el organizarse en grupos obligó al hombre a establecer y, de algún modo, inventar la comunicación y el comunicarse brindó la posibilidad de organizarse de manera adecuada y, a la vez, establecer relaciones dentro del grupo en el que se desenvolvía. Por ello, comunicación y organización son factores –entre sí ligados- culturalmente inherentes a la naturaleza humana y ambos tan antiguos como el hombre mismo.

La comunicación es para los seres humanos la puerta a la civilización, es a través de ella que el individuo tiene contacto con el mundo, la cultura, las costumbres, al progreso social, cultural, tecnológico y todos los aspectos que integran la comunidad. El avance de las sociedades depende, en gran medida, de la capacidad de los individuos para establecer la comunicación.

Comunicación evoca comunión, compartir. Derivada del vocablo latino *communicare*, proveniente de *communis*, que significa *común*, la palabra comunicación hace referencia por definición a hacer común *algo*, que puede ser una idea, un significado, un sentimiento, etcétera.

A pesar de que la comunicación es una actividad tan antigua como el hombre mismo, su estudio es muy reciente, sus inicios se ubican en el siglo XIX. Se han desarrollado teorías de la comunicación desde el punto de vista de diferentes corrientes de estudio –principalmente el funcionalismo, estructuralismo, marxismo y más recientemente el análisis sistémico- por lo tanto su definición o concepto puede variar según el autor o escuela. Manuel Martín Serrano establece que “La teoría de la comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos para relacionarse con otros seres vivos intercambiando información”<sup>2</sup>. Hace énfasis en que la teoría de la comunicación es una reflexión científica muy nueva que tiene un objeto de estudio muy antiguo: *la comunicación*.

---

<sup>2</sup> MARTÍN Serrano, Manuel. 1993. “Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia” México. ENEP Acatlán. p. 13.

## 1.1. EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.

Desde cualquier perspectiva teórica de análisis, el estudio de la comunicación establece una serie de elementos sin los cuales el proceso no podría resultar efectivo. Los términos utilizados pueden variar; sin embargo, se presentan como constantes en cuanto a su función y, generalmente, en su ubicación dentro de un modelo.

La comunicación siempre presupone un fin, ya sea de tipo ejecutivo, o bien, expresivo; el que comunica tiene la intención de cambiar o modificar la conducta de su interlocutor, generar determinadas reacciones o suscitar opiniones.

En esta idea, Victoria Vargas define a la comunicación como "el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para así cerrar el círculo"<sup>3</sup>.

El concepto de comunicación tiene, y ha tenido a lo largo de su estudio, una serie de definiciones que se centran básicamente en el propósito de la transmisión de mensajes (información). Se supone como comunicación y proceso por medio del cual los individuos -en algunos casos se considera a todos los seres vivos- entran en contacto y se establecen relaciones entre ellos que permiten el desarrollo de la especie, en todos sus aspectos (social, humano, económico, político, etcétera.).

Esta variedad en el estudio de la comunicación ha llevado a la creación de diferentes modelos que ilustran el proceso. Como ejemplo de ellos, tenemos el de la Retórica de Aristóteles, la pregunta ¿Quién... dice qué... a través de qué canal... a quién... con qué efectos? de Laswell, o bien, el de Shannon y Weaver (Fig. 1) primero en considerar la retroalimentación, citado anteriormente. Los elementos constantes en los diferentes modelos son:

<sup>3</sup> MARTÍNEZ de Velasco, Alberto, Noshik, Abraham. Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial. México, 1988. Ed. Trillas.

**Emisor.**

Es dónde empieza la comunicación, puede ser una o varias personas con una idea o información que tiene la intención de comunicar.

**Encodificación.**

Significa poner una idea en un código. Es la idea del emisor traducida en palabras (orales o escritas) que lo hagan comprensible para el receptor y lo conviertan en un mensaje estructurado.

**Código.**

Es un conjunto de símbolos, signos, significaciones y representaciones que comparten un grupo de individuos y permiten estructurar un mensaje.

**Mensaje.**

Es la forma que se le da a una idea o pensamiento para transmitirlo, ya sea en forma verbal o no verbal.

**Medio o canal.**

Una vez que el emisor tiene una idea y la ha encodificado, formando un mensaje, la transmite al receptor a través de un medio o canal; este es el vehículo por medio del cual el mensaje viaja.

**Receptor.**

Es la persona o personas que recibe(n) un mensaje del emisor. Está afectado -al igual que el emisor- por sus habilidades comunicativas, actitudes, el grado de conocimiento del tema y su posición dentro del sistema. Cabe señalar, que con frecuencia el término receptor evoca a un agente pasivo del proceso comunicativo, sin embargo, este actor tiene suma importancia en la medida en que en su momento adopta el papel de emisor. Finalmente, puede optarse por eliminar los términos de emisor y receptor y convertir ambos en *actores*.

### **Decodificación.**

Este proceso lo lleva a cabo el receptor, pasando del código a la idea. El receptor interpreta los mensajes de acuerdo a las experiencias propias.

### **Retroalimentación.**

Es la vía de respuesta del receptor al mensaje del emisor; permite al emisor determinar si su mensaje fue recibido o no y si éste fue correcto.

## **1.2. LAS ORGANIZACIONES.**

El ser humano es gregario por naturaleza; es decir, para vivir necesita estar en contacto con los demás seres de su misma especie, es de esta forma como se ha desarrollado las complejas sociedades que conocemos hoy en día. Sin embargo, estas grandes sociedades no se consideran un *ente* en su conjunto, sino que están compuestas por elementos más pequeños, pero la interacción de unos con otros crea el sistema social.

Cada elemento que compone a la sociedad está especializado en cierta función que le da consistencia y estructura. Por esto, a la sociedad se le puede ver más que como una estructura como una organización –por el hecho de estar organizada- pero a la vez los elementos que la componen son organizaciones más pequeñas que le dan estructura. Es decir, son organizados y, a la vez, organizantes.

Organización es uno de esos vocablos que tienen como característica evocar numerosos conceptos<sup>4</sup>. Esto es porque, en principio, organización refiere a la *acción de organizar* y a *conjunto organizado*. El primer concepto señala la acción de dar estructura a un conjunto de elementos, mientras que el segundo habla de un grupo de elementos, ya estructurados, que están unidos con un fin o propósito. Cabe mencionar, que muchos autores coinciden en esta dualidad del término.

---

<sup>4</sup> BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Ed. Paidós. Buenos Aires, 1992.

Las organizaciones se han estudiado desde las perspectivas psicológica, sociológica y política, entre otras. Georges Lapassade define a las organizaciones sociales como una colectividad instituida con miras a objetivos definidos, tales como la producción, la distribución de bienes, etcétera<sup>5</sup>.

Las organizaciones son un gran sistema, compuesto por una red de relaciones que le proporcionan una base estructural. Una organización no es sólo un agregado de elementos, sino que cada componente tiene un lugar específico en un tiempo determinado, que se encuentra cumpliendo una función concreta.

Una organización social 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 y transforman sus actividades para transformar los recursos;
- reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización<sup>6</sup>.

Los elementos básicos que constituyen a las organizaciones son:

#### Tamaño.

Se determina por el número de personas que pertenecen a la organización. Una organización necesita, por lo menos, dos personas (diada); a medida que ésta aumenta de tamaño se vuelve más compleja, debido a que las relaciones que se establecen entre sus miembros son mayores, por lo tanto, más complejas.

#### Interdependencia.

Consiste en las relaciones que entrelazan a los miembros de la organización, quienes se influyen mutuamente.

<sup>5</sup> LAPASSADE, Georges. Grupos, organizaciones e instituciones. Ed. Gedisa. México, 1985.

<sup>6</sup> FERNÁNDEZ Collado. Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed Trillas. México, 1991.

### **Insumos.**

Cualquier organización tiene una frontera que la delimita del ambiente por lo menos en un nivel abstracto. Los insumos se encuentran en el ambiente, fuera de la organización, y son importados a la misma.

### **Transformación.**

Es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos. Ocurre desde el momento en el que los recursos materiales y financieros, la energía y la información ingresan a la organización hasta que salen de ésta.

### **Productos.**

Es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suelen reintegrarse al medio ambiente<sup>7</sup>.

## **1.3. TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN.**

El estudio de las organizaciones ha presentado un avance importante a partir de la segunda década del presente siglo. Sobre las organizaciones se han realizado estudios, generando diversas teorías; las más sobresalientes son:

### **1.3.1. La teoría clásica.**

La escuela clásica surgió desde los años anteriores a la primera Guerra Mundial, con el movimiento conocido como *administración científica*; el cual considera al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con la técnica de *premio y castigo*. Algunos de los autores más notables de esta corriente son Max Weber, Henri Fayol, y Frederick W Taylor. Esta corriente se basa en el principio de la *división del trabajo*, a la manera del economista Adam Smith, lo cual lleva a la extrema

---

<sup>7</sup> FERNÁNDEZ Collado, Carlos. Op. Cit.

especialización de tareas y funciones, basados en el desarrollo de reglas y procedimientos escritos.

### *Max Weber.*

Trató de determinar una forma de organización que sirviera más a las crecientes necesidades de la sociedad industrial. Distinguió entre autoridad inherente y autoridad legítima; este último término le llevó a sentar las bases para su teoría de la burocracia; en la cual, propone una serie de lineamientos de lo que supone debería ser esa forma *ideal* de organización:

- Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.
- Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisos.
- Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- Llevar un informe administrativo por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.
- Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados (trato impersonal y formal).

### *Frederick W. Taylor.*

Analizó el trabajo humano desde la perspectiva de comprensión y experimentación. Por una parte, corroboró que los administradores nunca habían estudiado el trabajo de sus obreros con el fin de obtener mejores métodos y, por otra parte, que los resultados de ese *dejar pasar* eran desastrosos en términos de eficiencia. Pretendía establecer los principios de un *desempeño eficaz*.

El método de Taylor consiste en estudiar cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea y, con base en observaciones y experimentaciones, determinar los principios que optimicen su desempeño. Hace énfasis en el producto organizacional, más que en las consideraciones individuales; además divide las tareas en mentales y manuales. Sus cuatro principios más importantes son:

- El personal deberá ser seleccionado científicamente, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales.

- El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.
- Debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de sus funciones.
- Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.

### *Henri Fayol.*

Para Fayol, la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción. Plantea catorce principios de administración que sintetizan y complementan las ideas de sus antecesores:

- × División del trabajo (especialización).
- × Autoridad y responsabilidad (poder).
- × Disciplina (obediencia).
- × Unidad de mando (un jefe).
- × Unidad de dirección (un plan).
- × Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria por la organización).
- × Remuneración del personal (salarios justos).
- × Centralización (unión).
- × Cadena escalar (jerarquización).
- × Orden (posición única de cada persona).
- × Equidad (justicia).
- × Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios).
- × Iniciativa (ideas fuera del plan previsto).
- × Compañerismo (moral elevada).

### 3.3.2. La teoría humanista.

Se desarrolló hacia finales de los años veinte, surge como una respuesta a la escuela clásica que había olvidado prácticamente el factor humano en el desarrollo de las organizaciones. Esta escuela tuvo origen a raíz de un experimento realizado en la Western Electric Company, en Hawthorn, Illinois, con la idea de descubrir la relación entre las condiciones de trabajo, remuneraciones económicas y la eficiencia. A partir de

ello se consolidaron premisas como el liderazgo, la motivación, las relaciones y las comunicaciones informales, el cambio y el desarrollo de los recursos humanos.

### *Elton Mayo.*

Su interés está ligado a la teoría de Taylor para medir las conductas productivas del personal de una manera científica las conductas productivas del personal. Fue él quien realizó los estudios de la Western Electric Company; su idea original era determinar el impacto de algunas condiciones físicas (la luz) en la productividad de un grupo de empleados.

Mayo descubrió que lo que estimulaba positivamente a los empleados era el haber sido considerados para el experimento. En conclusión encontró la necesidad de conocer y comprender las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes –tanto formales como informales- y el impacto de los elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

### *Kurt Lewin.*

Dedicó sus estudios a comprender el comportamiento grupal, provocó un gran interés en el estudio del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas.

### *Rensis Likert.*

Desarrolló cuatro modelos de organización que incluyen variables como motivación, liderazgo, comunicación, interacción, influencia, toma de decisiones y control. La combinación y la interacción de esas variables permite determinar dos grandes tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

#### Sistemas autoritarios.

- I. Autoritarismo explotador.
- II. Autoritarismo paternalista.

Sistemas participativos.

III. Consultivo.

IV. Participación en grupo.

### *Douglas McGregor.*

McGregor y los autores que siguieron de él se inclinaron más hacia la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales. Desarrolló dos teorías. La primera –Teoría X– de ellas retoma las ideas de la escuela clásica, considera al hombre como un empleado sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita constante supervisión y control que lo obliguen a actuar y responsabilizarse. Por su parte, la teoría Y percibe al ser humano como una persona con potencial de querer y aceptar responsabilizarse, con capacidad de autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo.

Con base en ello, propone la *administración por objetivos*, en la que el empleado determina sus propios objetivos con la ayuda de un superior.

### *Chris Argyris.*

Al igual que McGregor, sostiene que la organización es una limitante para las capacidades del ser humano, ya que sus definiciones y estructuras se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo. Por ello, propone la *administración participativa*, con el fin de aprovechar el potencial real de los individuos.

Define seis propiedades para identificar el estado de salud o enfermedad de los miembros de una organización:

- ∴ Interrelación de las partes de una organización más que control de una sobre las demás.
- ∴ Concencia de los patrones o redes de relación con las partes.
- ∴ Logro de objetivos en los que intervenga toda la organización y no sólo las partes.
- ∴ Habilidad de accionar actividades dirigidas *hacia dentro*.
- ∴ Habilidad de accionar actividades dirigidas *hacia afuera* (proactividad).
- ∴ Influencia del pasado, presente y futuro de una organización (no sólo por su pasado), sobre las actividades centrales.

### 1.3.3. La teoría de sistemas.

Las escuelas anteriores tienen una orientación interna, sin considerar que las organizaciones tienen influencia del medio externo. La escuela de sistemas (o de sistemas sociales) consideran relevantes para la comprensión organizacional aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto.

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un *todo organizado*, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes.

#### *E. Trist.*

Junto con otros autores, como Bamforth y Emery, identificaron algunas fuerzas que afectan desde el exterior a las organizaciones, así como las partes o subsistemas de una organización. Todo sistema y cada subsistema que integra el todo, es considerado como una unidad económica, social y técnica. En este sentido, las fuerzas económicas, sociales y técnicas junto con sus interacciones, deben ser analizadas para medir sus efectos en la configuración de cualquier sistema.

Su estudio representa un gran avance en el campo de las organizaciones; identifica algunos de los subsistemas de mayor relevancia en las organizaciones, estos son:

- \* Producción.
- \*\* Mantenimiento de la estructura.
- \*\* Subsistemas de frontera o de soporte a la producción (compras, selección de personal, etcétera).
- \*\* Adaptativos.
- \*\* Gerenciales o administrativos.

*Daniel Katz y Robert Kahn.*

Lograron, por su parte, sintetizar, complementar y difundir las ideas centrales de esta corriente. Aclararon la importancia de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. Un "sistema abierto" es aquel que visualiza su relación directa y constante con el medio que le rodea, del cual "importa" energía para funcionar, la transforma y la "exporta". La información proveniente del exterior juega como una "entrada" fundamental para el sistema y cualquiera de sus partes, y la retroalimentación constante como aspecto determinante en su evolución.

Los elementos fundamentales de los sistemas abiertos según Katz y Kahn son:

1. Entrada. O la energía importada del medio ambiente.
2. Proceso. La transformación interna de la energía para crear un producto, un bien o servicio.
3. Salida. El elemento terminado es exportado al medio ambiente.
4. Ciclos de eventos. El intercambio de energía con el medio es cíclico, repetitivo. Es un proceso continuo.
5. Entropía negativa. Si la entropía es el proceso natural de desorganización o degeneración, para contrarrestar este elemento y transformarlo en algo ordenado y evolutivo, las organizaciones necesitan importar más energía del medio que la que exportan (guardar para cuando sea necesario evitar la entropía).
6. Información. A las organizaciones no sólo entran materias primas, sino información del medio que les permite planear. Además, una vez exportado el producto, la información vuelve a entrar en forma de retroalimentación, fundamental para la evolución y control de las organizaciones.
7. Estado de equilibrio. La importancia de la energía necesaria para combatir la entropía negativa, permite a las organizaciones permanecer en un estado de equilibrio e ir cambiando sólo lo suficiente para responder a las demandas del entorno (homeostasis).
8. Diferenciación. Las organizaciones se mueven hacia una diferencia (especialización de las funciones de sus partes o subsistemas).

9. Equifinalidad. Los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa.

#### 1.3.4. La teoría del contingente.

Esta teoría da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente sobre la organización, que actúa como estímulo, mientras que a la forma en la que la organización se estructura y funciona es una respuesta.

Es un hecho que no todas las organizaciones responden de igual manera al contexto. Si bien hay elementos constantes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son *contingentes* al tipo de demandas que el medio presenta a determinada organización.

#### *Joan Woodward.*

En los estudios que realizó, encontró una relación muy estrecha entre el tipo de la tecnología utilizada por una empresa y su forma de estructurarse. Esta diferencia entre las organizaciones se clasifica en tres niveles:

- a) Producción unitaria (pequeños lotes fabricados generalmente a mano).
- b) Producción masiva (de línea o cadena).
- c) Producción de proceso continuo (de flujo).

Dependiendo del nivel de complejidad de la organización, se da el promedio de niveles ejecutivos, número de empleados, costos, salarios, etcétera.

#### *Tom Burns y G.M. Stalker.*

Identificaron dos tipos de administración dentro de las organizaciones: el mecánico y el orgánico. El primero es mucho más rígido y conservador, es susceptible de presentar patologías en cuanto a no responder de manera inmediata y oportuna a las innovaciones tecnológicas o a los estímulos del ambiente. El tipo orgánico es mucho más flexible y presenta informalidad organizacional; hay mucho mayor interrelación en

la solución de problemas y la toma de decisiones. La comunicación –en todos los sentidos y niveles- es un elemento sumamente importante.

Las diferencias más notables entre ambos estilos son:

<b>Administración Mecánica</b>	<b>Administración Orgánica.</b>
▪ Estructura formal altamente diferenciada y rígida.	▪ Estructura flexible.
▪ Definición de derechos y deberes muy precisa.	▪ Definición de derechos y deberes flexible y revisada periódicamente para su adecuación.
▪ Nivel de influencia dependiente del nivel jerárquico.	▪ Nivel de influencia situacional.
▪ Autoridad formal.	▪ Autoridad situacional.
▪ Comunicación formal, preponderantemente escrita y vertical descendiente.	▪ Comunicación informal, preponderantemente oral, vertical ascendente, vertical descendente y horizontal.

#### *Paul Lawrence y Jay Lorsch.*

Su contribución más importante a esta teoría fue la de delimitar los impactos del medio ambiente a las diferentes partes o subsistemas de la organización. Establecen, de esta manera, que ventas, producción, compras, etcétera, se enfrentarían de forma distinta a las presiones del medio; para ello, desarrollarán funciones y tareas especializadas.

Determinan, también, los elementos integradores de la organización, ya que si se observara como se acaba de plantear, se tendrían empresas diferentes dentro de la misma organización; estas fuerzas integradoras proporcionan homogeneidad, planteando objetivos comunes y líneas para trabajar por ellos.

#### 1.4. TIPOS DE ORGANIZACIÓN.

Las organizaciones poseen ciertas características que las hacen diferentes unas de otras; sin embargo, es difícil encasillar a una organización dentro de un tipo concreto; por ello, existen diferentes taxonomías de organizaciones, dependiendo del autor que haya propuesto algún concepto sobre organización. Daniel Katz y Robert Kahn, clasifican a las organizaciones según su función genotípica (el tipo de actividad que realizan) y por sus factores de segundo orden (dimensiones relacionadas con su estructura específica).

Por su función genotípica, las organizaciones pueden ser:

1. **Productivas o económicas.** Dedicadas a generar riquezas, manufacturar bienes o proporcionar servicios al público. Estas organizaciones se dividen en actividades primarias (agricultura, minería), secundarias (manufactura y procesamiento) y terciarias (servicios y comunicación). Proporcionan a la sociedad una integración instrumental; proveen de productos (alimentos, vestido, etcétera) para satisfacer algunas necesidades humanas básicas.
2. **Organizaciones de mantenimiento.** Están dedicadas a la socialización de la gente, para ocupar puestos en otras organizaciones y en la sociedad. Son organizaciones como la escuela, la iglesia, que son estructuras que mantienen el orden social. Dentro de esta función se pueden subdividir las organizaciones en: a) función directa de mantenimiento; como la educación, el adoctrinamiento y el adiestramiento, y; b) función restaurativa; actividades médicas y de bienestar, así como las que realizan las instituciones de reforma y rehabilitación. Estas actividades contribuyen a evitar que la sociedad se desintegre, ya que la integran de forma normativa.
3. **Estructuras de adaptación.** Se ocupan de los conocimientos, crean y prueban teorías y, en cierto grado, aplican a los problemas existentes la información que tienen. Las universidades y las organizaciones encargadas de investigar realizan la función adaptativa para la sociedad como un todo. Esta función, se encuentra

directamente en las actividades artísticas; las cuales llevan a cabo el enriquecimiento de la experiencia y la creación de nuevas conceptualizaciones de la experiencia.

**4. Función administrativa o política.** Es la actividad de la organización dedicada a arbitrar, coordinar y controlar los recursos, gente y subsistemas. Dentro de las estructuras políticas se encuentra el Estado, que proporciona la forma específica de legitimación en sus estatutos legales, y ejerce un monopolio teórico sobre el uso de la fuerza física organizada para movilizar a la sociedad contra los enemigos externos y los rebeldes internos. Así, el Estado constituye la principal estructura de autoridad en la sociedad<sup>9</sup>.

### 1.5. EL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES.

Sería imposible concebir al hombre sin estar inmerso en una organización –o en varias-; pero aún, es imposible que una organización se establezca sin individuos. En numerosas ocasiones, los directivos de las empresas, restan importancia a las personas que componen la organización que ellos encabezan.

Además de considerar a una organización como un conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados, que persiguen un fin común traducido como productividad; se deben entender a los individuos que la componen como unidades dependientes, que al interrelacionarse dan consistencia al todo organizado que es la empresa. Así, los hombres que trabajan en una organización son el elemento más importante de la misma.

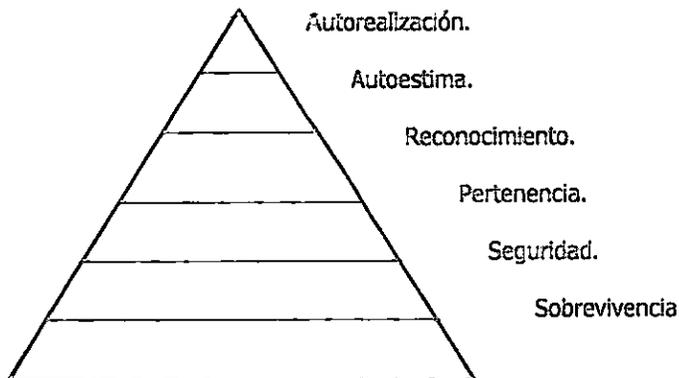
Pese a esta indiferencia de parte de las organizaciones hacia los individuos (no en todos los casos), el punto de vista individual es muy diferente. Para una persona, las organizaciones a las que pertenece representan una parte de su vida. Un club social, significa su círculo de amistades; un espacio deportivo, representa una parte de su fuente de salud y distracción.

---

<sup>9</sup> KATZ, Daniel. Kahn, Robert L. Psicología social de las organizaciones. Ed Trillas. México 1989.

Pero, sobre todo, la organización en la que trabaja, es para él la fuente de ingresos económicos con los cuales satisfecerá –en la medida posible– sus necesidades de sobrevivencia. Cada uno de los miembros que integran una organización tiene necesidades elementales y perfectamente identificadas en orden de importancia<sup>9</sup>; para satisfacerlas, de acuerdo a ese orden, necesita ingresar a una organización que le remunere económicamente su trabajo.

Abraham Maslow estableció un orden jerárquico de las necesidades humanas. Según su teoría, los humanos experimentan dos tipos de necesidades: las de deficiencia y las de crecimiento; Maslow creía que las personas adoptan conductas orientadas a satisfacer sus necesidades de deficiencia, para así emprender la tarea de satisfacer las más agradables, las de crecimiento<sup>10</sup>. Las estructuró de la siguiente manera, en forma de pirámide, en la cual, las necesidades básicas (de deficiencia) son la base, ya que deben ser satisfechas primero y así en forma decreciente –en importancia– hasta las de crecimiento.



<sup>9</sup> RAMOS Padilla, Carlos. Op. Cit.

<sup>10</sup> SCOTT, Michael D. Powers, William. La comunicación interpersonal como necesidad. Ed. Narcea. Madrid, 1985.

Por supuesto, las organizaciones productivas también tienen necesidades, por ello, son éstas las que deben procurar mantener a los individuos que las integran con sus necesidades cubiertas, para que ellos se sientan motivados para cumplir los objetivos de las empresas y así satisfacer las necesidades institucionales.

## 1.6. LA TAREA ORGANIZADORA DE LA COMUNICACIÓN.

Prácticamente, la comunicación organizacional nació al surgir la primera organización, debido a que la comunicación es un fenómeno inherente a cualquier organización, grupo o sociedad humanas, y es casi imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones.

Hacia finales del siglo XIX y principios del XX, a raíz de la Revolución Industrial y la creciente diversidad y complejidad de las organizaciones, se empezaron a efectuar estudios e investigaciones de forma más consistente y fundamentada. Con base en estos estudios se pudo llegar a la definición de algunos conceptos y características importantes, ordenando, así, una teoría.

La evolución de las teorías y las escuelas de la teoría organizacional han demostrado una vitalidad y un desarrollo notables, sobre todo a principios del presente siglo con las aportaciones de Frederick Taylor y Max Weber.

Sin embargo, el término de Comunicación Organizacional, surgió hace apenas unas décadas, a raíz de que un grupo de investigadores en comunicación tuvo especial interés en estudiar de manera sistemática la forma en que se da la comunicación en las organizaciones.

En la segunda mitad de la década de los cuarenta, específicamente en Estados Unidos, el estudio de la comunicación en las organizaciones empezó a llamar la atención. Como consecuencia, empezó a surgir bibliografía y proliferaron los investigadores en la materia, con el fin de analizar el impacto que ejercen diversas variables organizacionales sobre la comunicación y viceversa.

Algunas de las escuelas más sobresalientes en cuanto a teoría de las organizaciones (teoría clásica, humanista, de sistemas y contingente), se han enfocado al estudio de cómo se efectúan los procesos comunicativos en éstas y la importancia que tienen.

## 1.7. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

La mayor parte de su vida, el hombre está inmerso en organizaciones, iniciando por la familia, más tarde la escuela, el trabajo; contando también las organizaciones religiosas, sociales, fraternales, etcétera. Como se revisó al principio, esta es una de las actividades casi innatas en el hombre: organizarse en grupos; lo cual le ha permitido sobrevivir y desarrollar una sociedad, satisfacer necesidades primarias, crear tecnología, entre otras cosas. Para llegar a ello, primero tuvo que aprender a comunicarse con los miembros de su grupo.

Las organizaciones en las que el hombre se desenvuelve, han evolucionado a través del tiempo. El proceso histórico, las crisis económicas mundiales, el avance de la tecnología, la modernidad en todos los aspectos de la vida humana y muchos otros factores han llevado al hombre a convertir su lugar de trabajo en la más importante de las organizaciones. Muchas ocasiones se utiliza el término organización para denominar a una empresa indistintamente; no significa que no puedan ser sinónimos, sino que organización tiene una definición mucho más amplia, mientras que decir empresa tiene un significado específico.

Toda organización en la que se encuentre el hombre -por pequeña que sea- está sujeta a una estructura organizacional representada en la mayoría de los casos por un organigrama, un individuo forma parte de una organización cuando se encuentra dentro de esa estructura. La organización como empresa está constituida por ciertos elementos que posibilitan su funcionamiento: los patrones de relaciones y obligaciones formales, la descripción de puestos, las reglas formales, las políticas de operación, los procedimientos de trabajo, las relaciones laborales, etcétera.

En la mayoría de los casos, las instrucciones políticas, los lineamientos de trabajo y otras informaciones, se comunican desde la alta dirección a la gerencia y de ésta al resto de los empleados; ellos por medio de sus conductas, resultados de desempeño u opiniones pueden hacer llegar su respuesta de manera inversa. Por su parte, personas en la misma jerarquía pueden comunicarse o coordinarse entre sí por medio de la comunicación. Por último, en los casos en los que no exista ninguno de estos tipos de comunicación, la comunicación informal llenará el vacío comunicativo.

La importancia de la comunicación en las organizaciones radica -entre otras funciones- en mantenerla unida; proporciona medios para transmitir la información necesaria para la realización de actividades obtención de metas y objetivos organizacionales. Mientras más grande sea una organización mayores serán sus necesidades de comunicación.

"Las organizaciones como sistemas de comunicación se encuentran en un estado de crisis debido a las arcaicas estructuras y a las comunicaciones deficientes"<sup>41</sup> señala Gerald Goldhaber. El estudio de la comunicación dentro de las organizaciones, es relativamente nuevo.

Algunas de las concepciones más sobresalientes que ha tenido esta nueva disciplina, a lo largo de su estudio son las siguientes:

Redding y Sanborn: "El hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización . Comprenden las comunicaciones internas, relaciones humanas, relaciones gerenciales, comunicaciones ascendentes descendentes y horizontales, las habilidades del comunicador (hablar, escuchar, escribir) y los programas de evaluación de las comunicaciones".

Katz y Kahn: "Flujo de información (el intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización".

---

<sup>41</sup> GOLDHABER, Gerald. Comunicación Organizacional. Op. Cit.

**Zelco y Dance:** "Habilidades de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones". Perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas y externas.

**Lesikar:** Comunicaciones personales. "Intercambio personal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización".

**Thayer:** "Aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización".

**Greenbaum:** "Flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización".

**Wicklin y Simpson:** "Aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización".

**Hancy:** "Coordinación (por medio de la comunicación) de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas".

Esta es considerada una nueva disciplina, tanto dentro del campo de la comunicación como en administración y teoría de las organizaciones. La mayoría de los anteriores teóricos coinciden en:

- 1.- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- 2.- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- 3.- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

A partir de ello, Goldhaber dice que la comunicación organizacional es "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes"<sup>12</sup>. Es considerada como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente y por medio del cual las subestructuras que la conforman se relacionan entre sí.

El objetivo de la comunicación organizacional es transmitir a los interesados un mensaje cuyo contenido exprese dos ideas principales: ejecutar un trabajo eficazmente y que cooperar con los otros permite obtener la propia satisfacción a través de la sensación del deber cumplido.<sup>13</sup>

Por medio de la comunicación, el subordinado sabe lo que su superior quiere que haga, y el superior sabe lo que éste hace. Por otra parte, la comunicación fomenta la cooperación y el pensamiento colectivo, sin el cual, los grupos no podrían existir.

Dado que la comunicación organizacional tiene lugar en el complejo sistema de la organización, los elementos que intervienen en ella son los seres humanos; los individuos están inmersos en diferentes ambientes, desde las relaciones interpersonales, hasta los valores morales y culturales. En el desarrollo de la comunicación dentro de una organización, la percepción juega un papel prioritario, convirtiéndose en una interpretación subjetiva, personal y sensorial<sup>14</sup>.

Asimismo, es necesario considerar la importancia del factor humano en el contexto de la organización, ya que es el encargado de generar y mantener la producción y asegurar su supervivencia; además de resaltar su participación en el desarrollo organizacional como generador del proceso de comunicación.

Desde el punto de vista empresarial, la comunicación organizacional es "una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo y fomentar el

---

<sup>12</sup> GOLDHABER, G. Op. Cit.

<sup>13</sup> RAMOS Padilla, Carlos. La comunicación. Un punto de vista organizacional. Ed Trillas. México, 1991.

pensamiento colectivo. Además, debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de las organizaciones y asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias; y permitir el intercambio de opiniones<sup>15</sup>.

Por su parte, Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel plantea tres acepciones para este mismo término; sobre las cuales advierte que son igualmente válidas porque corresponden a diferentes aspectos del mismo campo de interés. La primera de ellas dice que "la comunicación es un fenómeno inherente a toda organización cualquiera que sea su tipo o tamaño; la segunda concibe a la comunicación organizacional como una disciplina, la cual estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones y entre éstas y su medio ambiente. Finalmente dice que es un conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar el proceso de la comunicación en las organizaciones, y está integrada por: la comunicación interna, comunicación externa, relaciones públicas, publicidad y publicidad institucional"<sup>16</sup>.

Otra definición para la comunicación organizacional es la que da María Antonieta Rebeil Corella: "La comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran, operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo"<sup>17</sup>.

El estudio de la comunicación organizacional se convierte cada vez en un punto de interés tanto para los investigadores en comunicación, administración, psicología organizacional y desarrollo organizacional, como para los empresarios, quienes se interesan en mantener una comunicación sana, abierta y fluida al interior de sus empresas y que esto se refleje en la calidad del trabajo de los individuos y en la productividad.

---

<sup>14</sup> RUIZSANDOVAL Resendiz, Celia, et al. El poder de la comunicación en las organizaciones. Ed. Plaza y Valdés. México, 1998.

<sup>15</sup> RAMOS Padilla, Carlos. Op Cit.

<sup>16</sup> FERNANDEZ Collado Carlos, et al. Op Cit.

<sup>17</sup> RUIZSANDOVAL Resendiz, Celia. Op. Cit.

La comunicación organizacional compone su estudio de:

1. **Comunicación Interna:** Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
2. **Comunicación externa:** Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.
3. **Relaciones públicas:** Son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable.
4. **Publicidad:** Es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
5. **Publicidad Institucional:** Es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización. Se considera entonces, como un instrumento de las relaciones públicas<sup>18</sup>.

## NOTAS REFERENCIALES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

### MENSAJES.

En comunicación organizacional, los mensajes tienen un peso muy importante, ya que son las unidades que van a determinar que la comunicación fluya dentro de la empresa u organización para el cumplimiento de los objetivos.

<sup>18</sup> FERNÁNDEZ Colado Carlos. Op Cit.

Un mensaje es el conjunto de ideas o datos ordenarlos de acuerdo con la lógica del código o lenguaje que se utilice; es la unidad que lleva el contenido de la comunicación, la información que se pretende transmitir<sup>19</sup>. En comunicación organizacional, se puede estudiar el flujo de mensajes desde diferentes puntos de vista: a) modalidades del lenguaje; b) supuestos receptores; c) método de difusión y; d) propósito del flujo<sup>20</sup>.

La modalidad del lenguaje distingue los mensajes verbales (lingüísticos) de los no verbales (no lingüísticos). Entre los verbales, se contemplan las cartas, conferencias, conversaciones, etcétera. En el caso de estos mensajes, es importante contrarse en el estudio de la elección de las palabras apropiadas, con el fin de que el mensaje sea claro y concreto para su fiel ejecución o comprensión. Los no verbales, comprenden el lenguaje corporal, características físicas, contacto físico, indicios vocales (tono, volumen, ritmo), espacio personal, objetos, medio ambiente.

En cuanto supuestos receptores se habla de las personas que se encuentran dentro o fuera de la organización; para los primeros se analizarán los mensajes de tipo interno (cartas, memorandos, bofetines), destinados al consumo de los miembros de la organización, y para los segundos los de tipo externo (publicidad, relaciones públicas, ventas).

El método de difusión es la actividad de comunicación empleada para el envío de mensajes. La difusión implica que el mensaje será difundido dentro de la organización. El motivo del flujo se refiere al motivo por el que se envía y se recibe el mensaje dentro de la organización, así como la función específica que cumple.

Los mensajes se forman utilizando signos de un código específico –en nuestro caso, del idioma español–; ordenándolos de una manera lógica y estructurada.

---

<sup>19</sup> MARTÍNEZ M. Francisco J. Comunicación. Guía, teoría, práctica y antología. EDUVEV. UVM.

<sup>20</sup> GOLDBABER, Gerald. Cp. Cit.

## 1.8.2. REDES.

Las redes de comunicación son las vías que se forman entre un centro de decisión y otros centros. Son los caminos que deberá seguir un mensaje para llegar a su destino final. En las organizaciones existen redes estructurales de acuerdo con los sistemas y procedimientos establecidos. Se han establecido patrones definidos de redes de comunicación y se han analizado sus ventajas en las organizaciones según sus campos laborales. Los más frecuentes son:

### Patrón centralizado (medias o estrella):

Este tipo de red de comunicación es el que se utiliza con más frecuencia. Una persona – generalmente la de mayor autoridad – transmite un mensaje a los demás miembros. Ofrece las siguientes ventajas:

- Es el más rápido.
- Hay comunicación directa entre el líder y los miembros del grupo.
- Permite dar órdenes y hacer cambios inmediatos para lograr que las cosas se hagan con efectividad.
- Este patrón tiende a ser menos efectivo cuando el grupo es más numeroso. (Fig. 2)

### Patrón circular:

En esta red existe comunicación entre todos los miembros del grupo. Sus ventajas son:

- Propicia una alta moral en el grupo.
- Cada persona participa en la solución de problemas.
- Permite la libre comunicación entre todos los miembros del grupo.
- Hay una mayor flexibilidad para los cambios.
- Su desventaja radica en que la obtención de resultados es más lenta. (Fig. 3)

### **Patrón en "Y":**

Permite la comunicación entre la autoridad y sus subordinados directos. Se establece cuando:

- Existen dos o más jefes con el mismo nivel de autoridad sobre un tercero.
- Se comunican políticas o procedimientos a los que los demás departamentos o subordinados se tienen que ajustar.
- Permite a autoridades delegar en una sola persona la autoridad. (Fig. 4)

### **Patrón de cadena (burocrática):**

Se transmiten órdenes o información a través de varias personas. Existe una sola autoridad, cuyas órdenes no son discutibles. Sin embargo, esta red tiene grandes desventajas: no es rápido y puede presentarse distorsión en la información, ya que cada persona que transmite puede agregar o quitar datos o distorsionarlos<sup>21</sup>. (Fig. 5)

Una red de comunicación puede existir entre dos personas solamente, un pequeño grupo o una organización completa. Algunos de los factores que tienen influencia en una red son: el rol de las relaciones, la dirección del flujo de mensajes, la naturaleza del flujo de los mensajes o el contenido de los mensajes.

Cuando un mensaje fluye por las redes de comunicación de las organizaciones, corren el riesgo de sufrir diferentes daños, se omiten detalles, se añaden, se exageran, se modifica según las necesidades, intereses y sentimientos de quienes los transmiten. Mientras mayor sea la extensión de la red se corre más el peligro de que el mensaje sufra cambios y altere su finalidad, al llegar distorsionado a su último destino.

### **1.8.3. CANALES.**

En comunicación se entiende por canal el medio físico por el cual se transmite el mensaje. Éste puede ser la luz (en el caso de las imágenes), el espacio (para las señales

---

<sup>21</sup> MARTÍNEZ M. Francisco J. Op Cit.

telefónicas, radiofónicas, vía satélite) o el aire (señales auditivas). Existen diferentes tipos de canales:

- Formales.
- Informales.
- Internos.
- Externos.

Los canales formales existen al interior de una organización para transmitir instrucciones e información y para recibir retroalimentación:

- \* Los canales formales externos comunican a un grupo social hacia fuera de sí mismo, a la vez llevan información del exterior dentro del grupo.
- \* Los canales formales internos se establecen para transmitir información formal hacia dentro del grupo (cartas, oficios, memorandos).

Los canales informales se establecen de manera espontánea y flexible, lo cual permite transmitir e interpretar mensajes de diversa índole, a través de medios no oficiales con un carácter fluido y rápido:

- \* Los canales informales externos sirven a las organizaciones recibir información antes de que sea formalmente transmitida, que se puede utilizar en la toma de decisiones.
- \* Los canales informales internos permiten que la información fluya con rapidez.

Un canal de comunicación posee tres características esenciales:

- a) Constituye un tipo de unidad materia-energía llamado *medio*.
- b) Transporta en -mayor o menor medida- unidades estructuradas de materia-energía que reciben el nombre de información.
- c) Es un vínculo entre los subsistemas de la comunicación.

El canal vincula tres elementos principales:

- a) Una fuente que lo usa para enviar un mensaje a un destinatario.
- b) Un mensaje que es enviado a través de él.
- c) Un destinatario que lo utiliza para recibir un mensaje que le fue enviado.

#### 1.8.4. LÍDERES.

El ejercer liderazgo es una función básica dentro de las organizaciones, en ella recae una gran responsabilidad, ya que muchas veces es la parte que decide la dirección de las organizaciones. Se pueden distinguir empíricamente dos tipos de líderes, aquellos designados formalmente por las organizaciones y los que naturalmente mueven a los demás miembros para el funcionamiento de la empresa y lograr sus objetivos.

El liderazgo es la aptitud, talento o disposición de intervenir mediante otros para la consecución de objetivos individuales o de grupo. Por otra parte, los líderes son aquellos elementos capaces de comunicar a sus semejantes con exactitud, sencillez, claridad y oportunidad la información de la organización buscando una satisfacción personal o grupal<sup>22</sup>.

El liderazgo es el atributo de una posición, la característica de una persona y una categoría de conducta. El liderazgo puede definirse en la medida de la influencia que se ejerza. La esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica de las órdenes rutinarias venidas de la organización<sup>23</sup>.

Los líderes pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a) Aquel que promueve dentro de la organización el cumplimiento de las funciones.
- b) Aquel que colabora, para que, ya satisfechos los objetivos planeados, la organización opere como unidad para buscar una mayor superación.
- c) Aquel que negativamente invita a los demás integrantes del grupo común para desalentar la productividad, ser una causa de conflictos y ser un instrumento de manipulación.

Los dos primeros tipos pueden ser considerados como líderes formales, el los que la dirección de la organización delega autoridad; o bien, pueden ser no formales,

---

<sup>22</sup> RAMOS Padilla, Carlos. Op Cit.

<sup>23</sup> KATZ, Daniel. Kahn, Robert L. Op Cit.

pero personas comprometidas con los objetivos organizacionales; mientras que el último tipo, es un líder no formal pero con actitud negativa para la organización.

Los líderes deben ser agentes encargados de transmitir los valores, la misión y la cultura de las organizaciones; así como el interés y la capacidad de incrementar el trabajo en equipo.

#### Características del líder.

- a) Ética. Las acciones de los líderes deben ser movidas por una alta moral, encaminadas a beneficiar a los demás, tomando como base los valores propios. Es el ejemplo más preciso de *predicar con el ejemplo*.
- b) Disposición de aprender. El papel que desempeña el líder le obligan a estar en una actualización constante, al igual que el cambio de ideas y del mundo en general. Debe estar abierto a la información que viene de los empleados como la que proviene del exterior de la organización.
- c) Confiabilidad. Los superiores de un líder deben tener la certeza de que él garantizará el cumplimiento de las tareas -encomendadas a él y a sus colaboradores- aún cuando las condiciones sean adversas.
- d) Sensatez. Es prever los peligros a los que se expone al realizar ciertas actividades; tener prudencia al actuar, así como tomar las precauciones necesarias.
- e) Concentración. El líder deberá evitar divagar, poniendo toda su atención en perseguir un solo objetivo; además, debe contar con la capacidad para saber lo que están haciendo los demás colaboradores.
- f) Disposición. Para escuchar las necesidades, opiniones y sugerencias de los demás; y hacer sentir que están cerca de él para lograr un clima óptimo.
- g) Decisión. Para lograr mover a los colaboradores y conseguir objetivos y metas<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> REBEIL Corella, María Antonieta. Op Cit.

Las tareas que debe desarrollar el líder para lograr sus objetivos, así como las cualidades que debe reforzar, son:

- Poseer valores, actitudes y tendencias firmes.
- Absorber y transmitir la información de la manera más detallada, completa y verídica posible.
- Considerar al grupo de simpatizantes o seguidores como un organización humana, compleja y heterogénea en particular.
- Ofrecer incentivos, estímulos, recompensas, motivación, etcétera.
- Propiciar el diálogo.
- Evitar toda clase de manipulación.
- Concentrar al máximo sus esfuerzos para concluir propósitos anhelados.
- Buscar un beneficio.
- Brindar información.
- Encontrar disciplina.
- Tomar decisiones y resolver problemas.
- Comprender y entender las peticiones.
- Ganar confianza y credibilidad.
- Mejorar el ambiente circundante.
- Proponer rutinas, políticas y procedimientos flexibles, razonados y razonables.
- Controlar el poder ganado.
- Estructurar cambios necesarios y no superfluos.
- Determinar y manejar los recursos disponibles.
- Tener y dar alternativas.
- Practicar las experiencias previas exitosas.
- Ser legítimo<sup>25</sup>.

#### **1.8.5. CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Cada organización es distinta de otras por su manera particular de desarrollarse, esto es producto de muchos factores que intervienen en su estructura, conformación y procesos cotidianos y laborales; este conjunto de elementos constituyen lo que se denomina *clima organizacional*, que diseñan y conforman la *personalidad* de la organización.

Este término aún no ha sido bien definido; sin embargo, los investigadores coinciden en que su estudio puede realizarse de manera adecuada ya que es fácil delimitarlo en cuanto a espacio por estar comprendido dentro de los límites físicos o el

---

<sup>25</sup> RAMOS Padilla, Carlos. Op. Cit.

campo de acción de una empresa o bien un departamento; además porque dentro de una organización existen fuentes de las que se puede obtener la información necesaria para su estudio; documentos como informes, estadísticas, organigramas, etcétera.

El clima organizacional se refiere básicamente a las características generales de la organización. Según Luc Brunet, en el clima organizacional intervienen factores como estructuras organizacionales, tamaño, modos de comunicación, estilos de liderazgo, etcétera. La suma de estos elementos integran el clima de cada organización; es propiciado por los individuos que la integran y sus actitudes personales.

Brunet señala que los resultados de una organización provienen de su clima, que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de una organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

El clima de la organización se compone de los *micro-climas* que se suscitan dentro de ella; esto quiere decir que en el interior de las organizaciones existen divisiones planeadas para su óptimo funcionamiento, esto se refiere a la conformación lógica de departamentos, secciones o gerencias, según sea el caso de la estructura; cada una de éstas congregan cierto número de personas, quienes generan y al mismo tiempo perciben un clima determinado, a esto se le puede denominar *micro-clima*. Finalmente, todas las divisiones interactúan formando así un *macro-clima*, o bien, el clima organizacional.

El clima que el individuo percibe en la organización en la que se desenvuelve repercute directamente en su comportamiento. Gerald Goldhaber dice que este clima se genera a través de las relaciones que establecen los individuos dentro de la organización. Mientras más relaciones tenga un empleado con sus iguales, superiores y subordinados, ampliará sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas. Las relaciones que se establezcan pueden ser –según Goldhaber- amistosas y producir efectos positivos en el desarrollo organizacional o pueden ser hostiles y producir efectos negativos. De igual forma, puede ser que las

relaciones siendo hostiles no ocasionen efectos negativos<sup>26</sup>. Señala que éste debe ser tal que permita el establecimiento de relaciones positivas en lo general. Algunos autores como Rogers, Bennis, Likert y Pace consideran que para mantener y mejorar las relaciones interpersonales, es necesario fomentar un clima de "tolerancia y apoyo", definido por Likert como "un clima donde la relación entre superiores y subordinados fuera amistosa en vez de hostil, firme pero nunca amenazante, con confianza y apoyo, justa y generosa".

El clima está íntimamente relacionado con la percepción que el individuo tiene de la empresa en su totalidad, ya que por medio de éste adquiere los sentimientos de anonimato, opresión e incluso frustración. El clima actúa sobre el comportamiento de los miembros de una organización al ser la base de la definición que ellos hacen de su lugar de trabajo. El clima es el marco de análisis para la interpretación que el individuo hace de las exigencias de la empresa y los comportamientos que debe adoptar.

El tipo de poder y liderazgo que existan dentro de una organización, son un parámetro del clima que predomina en la misma. La percepción del clima es tan importante para una organización que puede generar efectos diversos en las personas. Es el caso de conductas delicadas y negativas como robos, vandalismo, sabotaje, entre otros si el clima es hostil o amenazante, o sin llegar a esos extremos, presentarse en la empresa altos índices de ausentismo y desinterés en el trabajo. Por el contrario, si la percepción del clima es agradable y abierto para el empleado, se reflejará en su productividad, creación de relaciones amistosas, participación positiva, unión e integración.

#### **1.8.6. CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Las organizaciones poseen una cultura que propia, que también está determinada y a la vez determina el clima; la cultura organizacional, es una serie de

---

<sup>26</sup> BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Ed. Trillas.

valores compartidos por la totalidad o –por lo menos- la mayoría de las personas que integran la organización.

Algunos autores coinciden en definir la cultura organizacional como un “sistema de valores (aquello que les es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente de una empresa, estructuras organizacionales y sistemas de control para producir normas de comportamiento (la manera como se hacen las cosas)”<sup>27</sup>.

### **1.8.7. PÚBLICOS.**

Para una organización existen diferentes públicos: el público interno, que son los empleados, asociados y miembros, que consumen la información que afecta el desarrollo de la producción; el público externo, quienes consumen el producto final sin influir en el proceso y, por otra parte, consumen los mensajes publicitarios que la organización realiza para vender los productos o servicios; se consideran también como público a los inversionistas de una empresa, a quienes les interesa la información económica y los resultados que proporcione la organización<sup>28</sup>.

Considerar al personal de una organización como público, implica que debe haber un flujo de información constante, para que el público interno participe de esa comunicación debe estimularse para que sea abierto y receptivo; esto dependerá del grado de confianza que exista en la atmósfera organizacional.

La apertura del público a la información proveniente de la organización depende también del tipo de clima que exista. Si el público percibe un ambiente hostil, en el que no se le permita participar ni dar opiniones, probablemente responderá con la misma hostilidad. Sin embargo, si el clima es participativo, los públicos apreciarán la información que se les proporciona y la aplicarán en su trabajo de manera positiva.

---

<sup>27</sup> REBEIL Corolla, Ma. Antonieta. Op. Cit.

<sup>28</sup> SCOTT Cutlip. Relaciones Públicas. España, 1975. p. 269.

Es importante mencionar que los directivos de la organización no deben considerar al público como un agregado, sino como un sistema en el que los elementos son personas, diferentes unas de otras, con características y necesidades específicas, cada una con una personalidad determinada que responden de diferente manera a los estímulos del ambiente y de la misma organización.

La cultura de una organización puede ser también un sistema de diferentes culturas que se congregan en el mismo lugar; esto, debido a que las personas que la integran no necesariamente poseen el mismo sistema de valores, pero pueden interactuar para dar unidad a la cultura que promueve la organización.

### **1.8.8. MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.**

Las personas que trabajan en las organizaciones utilizan diversos medios para transmitir la información que se genera dentro de ellas. Algunos de los más utilizados por las organizaciones son:

- \* Teléfono.
- \* Teléfono abierto (para comentarios y opiniones de los empleados).
- \* Grabadora telefónica.
- \* Interfono.
- \* Téléx.
- \* Fax.
- \* Telegrama.
- \* Correo electrónico.
- \* Teleconferencia.
- \* Exhibiciones audiovisuales (transparencias, acetatos).
- \* Videos y películas.
- \* Audiocassettes.
- \* Radio.
- \* Memorando o instrucciones por escrito.
- \* Cartas.
- \* Recados escritos y a través de terceros.
- \* Invitaciones a eventos.
- \* Buzón de opiniones.
- \* Tableros de noticias y avisos.
- \* Reportes escritos.
- \* Manuales.
- \* Revistas y periódicos internos.

- Circulares y panfletos.
- Instructivos y folletos internos.
- Documentos Informativos.
- Altavoces o altoparlantes.
- Entrevistas formales.
- Entrevistas informales.
- Discursos.
- Reuniones o juntas administrativas de trabajo, capacitación o integración.
- Reuniones informales planeadas.
- Contactos formales.
- Contactos informales.
- Posters y desplegados gráficos.
- Artículos promocionales y obsequios.
- Redes informales.
- Comidas, fiestas y eventos culturales o sociales.
- \* Recorridos por las instalaciones de la organización.
- \* Pruebas psicológicas.
- Investigaciones sobre el clima organizacional, auditorías de comunicación y encuestas de actitudes.
- Publicidad de los productos o servicios.
- Patrocinio de eventos públicos.

Cada organización utiliza los diversos medios de comunicación, según sean sus necesidades, puede producirlos o utilizar aquellos que fueron creados con otra finalidad, adecuándolos para cubrir sus objetivos de comunicación, como es el caso de las películas, artículos de revistas, notas informativas de periódicos, etcétera.

### **1.8.9. COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL.**

En una organización se establecen canales y medios de comunicación por parte de la dirección, a esto se le conoce como "formal"; sin embargo, al considerar que la organización está formada por seres humanos con la necesidad de interactuar con sus semejantes, se debe entender que entre ellos se establecerá un tipo de comunicación informal.

La comunicación formal se relaciona con el sistema expreso de normas que rigen el comportamiento, objetivos, facultades y responsabilidades de quienes funcionan dentro de un grupo organizado<sup>29</sup>.

La comunicación formal en las organizaciones es un tanto rígida y estricta, proviene principalmente de asuntos derivados con el desarrollo de ésta y utiliza los canales formales para llegar a su destino. Puede tener diferentes sentidos (ascendente, descendente, horizontal),

La comunicación informal es la que se manifiesta mediante las relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos de comunicación. Puede referirse a intercambios circunstanciales sin alcance profesional, o bien, a intercambios de sólido contenido y durables.

La comunicación informal abarca:

- Contactos espontáneos entre colegas de trabajo para avanzar en un asunto, independientes de cualquier procedimiento informal.
- Charlas sin relevancia en el escritorio de un empleado.
- Rumores de "boca en boca" que transmite a toda velocidad y de manera clandestina información más o menos fieles al mensaje original.
- Rápido intercambio entre un superior jerárquico y su colaborador acerca de sus respectivas actividades del día anterior.
- Circuitos de comunicación no previstos de manera "oficial" pero que se refieren a la actividad profesional<sup>30</sup>.

Es difícil trazar una línea divisoria exacta entre la comunicación formal y la informal, ambas se complementan; con frecuencia la comunicación informal cubre posibles lagunas formales cuando alguna información no haya sido prevista, además, agiliza el flujo de información; representa un contacto eficaz entre los empleados, por otra parte, fomenta la creación de buenas relaciones humanas, que contribuyen a que

---

<sup>29</sup> FLORES de Gortari Sergio. Op cit.

<sup>30</sup> BARTOLI, Annie. Op. Cit.

los empleados se formen o mantengan una actitud positiva hacia su lugar de trabajo y, por consecuencia, a las labores que desempeñan.

#### **1.8.10. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.**

La comunicación interpersonal, se puede definir como aquella que se lleva a cabo cara a cara, en la que intervienen las personas utilizando sus cinco sentidos, básicamente en grupos reducidos. Está orientada a la satisfacción de necesidades personales, psicológicas y sociales. Implican el contacto entre dos o más personas y posteriormente el mantenimiento de esas relaciones.

Es una comunicación ordenada y secuencial; en la mayoría de los casos se inicia de manera superficial y se hace cada vez más compleja, a medida que los individuos se ayudan mutuamente a satisfacer sus necesidades, así como al ascender las expectativas del potencial de la relación y a medida que pasan más tiempo juntos<sup>31</sup>.

Algunas de las características de la comunicación interpersonal son:

1. Como condición inicial se requiere de un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco perceptual de los otros.
2. No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.
3. El contacto previo permite *entrar en sintonía*, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartido (un tema en común).
4. Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de alguna manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación de *toma y daca* en la que los interlocutores asumen diferentes roles.

---

<sup>31</sup> SCOTT, M.D. Op. Cit.

5. La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.
6. Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por lo tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y los matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.
7. Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas, pero no siempre es así<sup>32</sup>.

La comunicación interpersonal implica factores de interrelación verbales y no verbales. La comunicación interpersonal es una actividad que elabora predicciones; la información en la cual se fundamenta es de tres tipos: cultural (rasgos atribuidos a las personas con base en estereotipos de raza, nacionalidad, clase social, etc.), sociológica (grupos de membresía y referencia) y psicológica (rasgos que diferencian a los individuos entre sí).

Este tipo de información sitúa a los interlocutores en tres niveles de conocimiento:

**Conocimiento descriptivo:** en el que se conocen las características físicas necesarias para diferenciar y reconocer entre los demás.

**Conocimiento predictivo:** para poseer información sobre los valores, creencias y modos de comportarse de los otros, suficientes para pronosticar su actuación en determinadas situaciones.

**Conocimiento explicativo:** para comprender las razones del comportamiento de los demás.

Dentro del campo laboral, las relaciones interpersonales se llevan a cabo diariamente; desde esta perspectiva el análisis es más complejo. En el ámbito del

---

<sup>32</sup> FERNÁNDEZ Collado, Carlos. Op. Cit.

trabajo, los niveles de conocimiento son principalmente descriptivo y predictivo, lo que quiere decir que normalmente no se establece una comunicación interpersonal profunda. Sin embargo, estas relaciones son de suma importancia en las organizaciones; los motivos por los que se establecen son diversos (colaboración, amistad, consejo, compañía, poder, admiración), pero hay resultados comunes a la mayoría de los casos de interacción:

- **Placer.** La mayoría de las personas buscan la compañía de sus semejantes, ya que el aislamiento les es desagradable, a pesar de que la información que se intercambia es irrelevante.
- **Catarsis.** Significa un proceso liberador de tensiones emocionales perturbadoras. Las relaciones interpersonales son, en mayor o menor medida, catárticas.
- **Respuesta manifiesta.** En muchas ocasiones, dentro de las organizaciones se espera obtener una respuesta observable en la comunicación interpersonal; principalmente en las actividades de coordinación.
- **Respuesta encubierta.** Es la respuesta que no se observa de inmediato ni a simple vista, son las relacionadas a cambios sutiles en las actitudes y creencias.

#### 1.8.11. COMUNICACIÓN NO VERBAL.

Dado que en la comunicación interpersonal intervienen todos los sentidos de los interlocutores y se realiza cara a cara, se lleva a cabo una serie de expresiones que van más allá de las fonéticas; a lo que se le llama comunicación no verbal, que puede decirse que son formas expresivas diferentes de las palabras.

Esta comunicación se basa en el intercambio de información a través de movimientos corporales, la postura, de la cara, de las manos, la mirada, el uso del espacio físico, así como el tono de la voz, la apariencia personal, el vestido, el ritmo, etcétera. A la vez, la comunicación no verbal, está condicionada por factores externos, como el ambiente, el lugar donde se lleva a cabo la interacción, la posición jerárquica o

el rol que juegan los interlocutores y el contexto en general. Las personas se apoyan mucho en la comunicación no verbal al momento de establecer relación con sus semejantes y aporta un extra de información en el proceso de comunicación; ya que estos datos no verbales son codificados por los otros actores. Algunas investigaciones (Mark L. Knapp) aseguran que en una conversación entre dos personas, el 35% de la información se transmite de forma oral o verbal, mientras que el 65% son expresiones no verbales.

Algunas funciones básicas de las expresiones no verbales de la comunicación son las siguientes:

1. Expresar emociones. Son las manifestaciones directas y espontáneas de las emociones, tales como: reír, llorar, fruncir el ceño, apretar los labios, bajar las comisuras de los labios, frotar las manos.
2. Comunicar actitudes interpersonales. Las expresiones no verbales son la principal manifestación del grado del tipo, la calidad y la intensidad de las actitudes y sentimientos de una persona en relación con otra.
3. Apoyar la comunicación verbal. Las actitudes no verbales complementan la información transmitida verbalmente; refuerzan el discurso, sirven para matizar, hacer énfasis o definir lo dicho con palabras.
4. Sustituir el lenguaje. En las situaciones en las que es imposible o indeseable hablar, las actitudes no verbales se utilizan como medio de comunicación. Como ejemplo se pueden citar las ocasiones en las que el ambiente tiene mucho ruido, en los templos, en el ejército, las actividades subacuáticas, etcétera.

## **1.9. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

La teoría de las organizaciones en conjunción con la de comunicación, han dado la pauta para comprender a las empresas productivas desde un punto de vista distinto al puramente económico. Con esta nueva visión se le da mayor importancia al aspecto humano, ya que son los hombres los encargados de generar los procesos comunicativos, los cuales son acciones cien por ciento humanas.

Las funciones primordiales de la comunicación organizacional son las de integrar, difundir, socializar, diagnosticar, proponer estrategias y regular o solucionar un latente caos informativo y/o comunicativo dentro de una organización formal. Sin embargo, cualquier solución que pueda aportar la comunicación organizacional no es de manera definitiva, debido a la naturaleza humana de éstas, por el hecho de que los hombres son susceptibles de sufrir cambios constantemente, lo cual hace cambiar por consecuencia a las organizaciones.

Por su parte, es importante que los directivos tomen en cuenta estos factores y los consideren indispensables para el óptimo desarrollo de las organizaciones, así como meditar en la necesidad de invertir en procedimientos, medios y métodos de comunicación eficaces.

Los comunicadores organizacionales tienen la posibilidad de enseñar estos caminos a los empresarios, a través de la creación y propuesta de estrategias comunicativas viables que lleven a objetivos claros y que los logros de sus planes se vean reflejados en el desarrollo de la organización. El comunicador organizacional genera esto por medio del diseño, investigación, evaluación y propuesta de teorías y metodologías –principalmente hermenéuticas- de su campo de análisis<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Apuntes del Diplomado en Comunicación Empresarial y Relaciones Públicas. Módulo 1. "Comunicación y Organizaciones". Impartido por el Mtro. Fernando Molina. Agosto-Octubre, 1999. Universidad del Claustro de Sor Juana.

## **Capítulo 2.**

*Los argumentos teóricos de la Comunicación Organizacional son claramente aplicables a casos reales y concretos en las organizaciones; en este análisis la teoría organizacional está aplicada en Afianzadora Insurgentes, la institución de fianzas líder en el mercado. Para comprender a fondo los elementos identificados en esta empresa, es necesario conocer su trayectoria, así como su estructura ideológica y operativa, al igual que los marcos sobre los cuales opera social y legalmente.*

### ***La empresa: Afianzadora Insurgentes.***

La mayoría de las empresas líderes, deben su éxito a una firme estructura filosófica e ideológica, en la cual basan sus procesos y le dan consistencia, además de que esto ayuda a generar cohesión en las personas que trabajan en ellas. Por otra parte, definen bien sus procedimientos y tienen claro los marcos que comprende su actividad.

Las empresas que encabezan los diferentes ramos de su industria en nuestro país, se preocupan hoy por mantener, mejorar y en algunos casos volver a crear sistemas óptimos filosóficos y de comunicación. Sin embargo, esas empresas no llegaron a ocupar sus lugares de repente o por casualidad, sino que existe detrás de ellas una fuerte historia, que influye de alguna forma en su actual personalidad.

Afianzadora Insurgentes S.A. de C.V. es un vivo ejemplo de estas organizaciones exitosas, durante muchos años ha desarrollado una estructura sólida, basada en una filosofía bien definida, además de contar con formas y métodos de operación claros. Estas bases sobre las cuales actúa Afianzadora Insurgentes, no surgieron en un momento, ha sido en el transcurso de los años, que ha podido establecer su estructura organizacional.

#### **2.1. HISTORIA.**

Afianzadora Insurgentes fue fundada por los señores Juan Murguía de Palacio y Fernando Castañeda Alatorre. La autorización para constituir Afianzadora Insurgentes, S.A. fue otorgada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el día 25 de noviembre de 1957, y la misma Secretaría otorgó el permiso para que iniciara

operaciones el día 3 de mayo de 1958; aunque la inauguración oficial fue hasta el día 17.

El 19 de mayo de 1958, fecha en que se iniciaron operaciones, fue expedida la fianza No. 1 y apenas habían transcurrido 20 días, cuando llegó la primera reclamación.

Afianzadora Insurgentes incursionó directamente en el mercado de la fianza judicial, es este el ramo más antiguo de las operaciones actuales. En la fecha de inicio de operaciones, las oficinas se instalaron en un local rentado de la calle de Liverpool No. 108, esquina con Avenida Insurgentes, y fue hasta septiembre de 1969 que sus oficinas pasaron a ocupar el edificio de cantera ubicado en Londres No. 13, esquina con Berfín, en la colonia Juárez, donde actualmente se encuentran las sucursales *Corredores* y *Londres*. Inició sus operaciones con un capital social de un millón de pesos (viejos), en 1990, su capital social ascendía a 14 millones de pesos (nuevos).

Después de haber iniciado sus operaciones en el mercado de la fianza judicial, amplió sus servicios a la expedición de fianzas administrativas, guardando una constancia en la innovación; en 1980 amplió nuevamente sus operaciones internacionales, incluyendo en sus servicios la fianza de fidelidad. Posteriormente, en 1986 inició el desarrollo de las fianzas para garantizar operaciones internacionales. En 1989, innovó en el mercado la fianza de crédito<sup>31</sup>.

A pesar de ser la empresa más joven en el medio afianzador, ha tenido el liderazgo desde 1985, lugar que mantiene hasta la fecha. Actualmente es la institución de fianzas más importante en la República Mexicana, ya que tiene aproximadamente el 44 por ciento del mercado, compitiendo con 19 instituciones en el mismo ramo. Cuenta con sucursales en todo el país, distribuidas por zonas geográficas de la siguiente forma:

---

<sup>31</sup> Instructivo General de Fianzas. Afianzadora Insurgentes.

Noroeste:

- Tijuana.
- Mexicali.
- Hermosillo.
- Ciudad Obregón.
- Culiacán.

Noreste:

- Chihuahua.
- Ciudad Juárez.
- Monclova.
- Monterrey.
- Monterrey Valle.
- Nuevo Laredo.
- Tampico.
- Torreón.

Occidente:

- Aguascalientes.
- San Luis Potosí.
- Guadalajara.
- León.
- Morelia.

Área Metropolitana:

- Querétaro.
- Toluca.
- Vallejo.
- Satélite.
- Pachuca.

Distrito Federal:

- Promotorías.
- Polanco.
- Bosques.
- Corredores Norte.
- Minería.
- Lerma.
- División Corredores.
- Londres.
- Iztapalapa.
- Coyoacán.
- Inn.
- Tlalpan.
- Corporativo.

Sur:

- Puebla.
- Veracruz.
- Mérida.
- Oaxaca.
- Villahermosa<sup>35</sup>.

En sus inicios, Afianzadora Insurgentes era una empresa independiente, bajo la dirección de señor Juan Murguía, en 1993, se integró a Grupo Financiero Serfín, más tarde formó parte de USF&G. En la actualidad pertenece a St. Paul Group, empresa que a mediados de 1998 compró USF&G junto con Afianzadora Insurgentes.

## 2.2. ESTRUCTURA IDEOLÓGICA.

### *Filosofía y misión: Integral de Afianzadora Insurgentes.*

La filosofía de Afianzadora Insurgentes como organización está basada en la doctrina cristiana, la cual se ha llevado como principio fundamental y es compartida por la mayoría de los colaboradores de la empresa.

Su misión integral es: *Contribuir al bien común, satisfaciendo las necesidades del cliente en la garantía del cumplimiento de obligaciones de manera rentable.* En el cumplimiento de su misión, Afianzadora Insurgentes, aspira a la eficiencia y a la excelencia, imprimiendo un fuerte humanismo en las relaciones y en los sistemas de trabajo para así dar cabal satisfacción a las demandas individuales, sociales y económicas de sus clientes y sus colaboradores<sup>35</sup>.

Dentro y fuera de la empresa los valores están determinados claramente, los colaboradores, directivos, accionistas y agentes tienen claros los valores y objetivos de la empresa, estos están estipulados en diferentes documentos, clasificados de la siguiente manera:

---

<sup>35</sup> [www.alsa-stpaul.com.mx](http://www.alsa-stpaul.com.mx)

<sup>35</sup> Folleto Valores y Principios. Afianzadora Insurgentes.

### ***2.2.1. Valores y Principios de la Organización.***

#### **Valores.**

##### ***Ámbito moral y ético.***

- Ante todo tenemos puesta nuestra confianza en Dios.
- Nuestros valores fundamentales están inspirados en los principios cristianos planteados en la doctrina social de la iglesia.
- La confianza en Dios en ningún caso suple nuestra libertad y, por lo tanto, nuestra responsabilidad en lo que hacemos.
- El Valor más importante son las personas: colaboradores Internos, accionistas, agentes y clientes.
- Creemos en la dignidad del hombre con las consecuencias que de ello se derivan, respetamos la individualidad de los integrantes de nuestra empresa, miembros de una gran familia. Pretendemos ser una empresa que se distinga por su trato humano, su honestidad y su eficiencia. Humanismo y exigencia no sólo no se contraponen, sino que se complementan.
- La autoridad tiene su fundamento en el ejemplo personal.
- El hombre debe vivir como piensa y por lo tanto debe existir congruencia entre el pensar, el decir y el obrar.

##### ***Ámbito Profesional.***

- Los integrantes de la organización debemos ser competentes. La capacitación de los miembros de la organización debe ser permanente.
- Los integrantes de la organización debemos tener como ideal la *excelencia* en el quehacer diario.
- Buscamos ser una empresa rentable y productiva para la obtención de beneficios justos.
- Los integrantes de la empresa estamos conscientes de la repercusión de nuestros servicios en la comunidad.
- Buscamos el fortalecimiento de la profesión aianzadora y la formación de profesionales en el ramo.

- Queremos una empresa que se distinga por su calidad, que sobresalga por su eficiencia haciendo las cosas bien a la primera vez y oportunamente.
- Queremos transmitir a la sociedad las grandes virtudes sociales implícitas en el afianzamiento, como son la seguridad, la confianza, la solidaridad, la responsabilidad y la justicia.
- Todos y cada uno de los integrantes de la organización debemos tener un alto espíritu de servicio.

*Valores en nuestros líderes y colaboradores:*

- Queremos que los colaboradores de Afianzadora Insurgentes sean personas de alta calidad humana, que primero aspiren a ser y, como consecuencia de su crecimiento personal, logren tener.
- La misión de nuestra empresa requiere de cada uno de nosotros entrega al trabajo, poniendo en cada acción el mejor esfuerzo, trabajando con responsabilidad y autoexigencia, convirtiendo lo que hacemos en algo trascendente.
- Los retos que se presentan diariamente exigen de cada uno de nosotros iniciativa, compromiso y creatividad, para resolverlos y humildad para reconocer nuestras carencias, pues ello nos ayuda a mejorar como profesionistas y como seres humanos.
- El esfuerzo de cada uno en el cumplimiento de nuestra tarea, se apoya en la convicción personal de que nuestro trabajo es valioso y es un medio de autorrealización y trascendencia.
- Todos aquellos que tienen a su cargo la responsabilidad de otras personas, los líderes, tienen una gran responsabilidad adicional, emanada de su autoridad que tiene una misión de servicio. Su misión imprescindible es vivir y transmitir con su ejemplo nuestros valores y principios.
- El líder enseña, guía y desarrolla integral y permanentemente a sus colaboradores buscando siempre su crecimiento. Todos los colaboradores de la empresa tenemos derecho a tener un jefe capaz.
- Buscamos en la empresa una dirección y una gestión cada día más participativa, pero esto sólo será posible si los que tenemos responsabilidades administrativas fomentamos el trabajo en equipo y abrimos canales permanentes de comunicación e información sincera y abierta, con cada uno de nuestros colaboradores. Esto sólo

será posible en un ambiente de confianza que nos permitirá crecer y esperar en los demás.

- Debemos compartir la responsabilidad y delegar, de tal forma que las soluciones se den en los niveles más cercanos a los problemas.
- Creemos que cada uno de los colaboradores merece un trato humano y cordial, buscando siempre la justicia y equidad entre todos.
- La autoridad de los líderes de nuestra empresa debe descansar fundamentalmente en su compromiso y en su capacidad de logro<sup>37</sup>.

### **2.2.2. Principios de Negocio.**

#### *El cliente es primero.*

- Es la actitud de cada uno de los colaboradores enfocada a satisfacer las necesidades legítimas de los clientes, sin menoscabo de la técnica, otorgando siempre valor agregado.
- Un cliente es toda aquella persona o entidad que espera obtener un valor económico agregado de Afianzadora Insurgentes.
- Hay clientes externos e internos:
  - Clientes externos: accionistas, beneficiarios, fiados, agentes, autoridad y reaseguradores.
  - Clientes internos: colaboradores.
- El objeto del negocio a afianzar califica al cliente y debe ser legítimo, moral y jurídicamente.
- Nuestro trabajo diario debe estar iluminado por un verdadero espíritu de servicio.
- Como empresa, nuestra razón de ser se explica por la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

#### *Integridad.*

- Es el respeto y la vivencia de los valores morales.
- Nuestro actuar debe distinguirse por la honradez, sobriedad y ahorro.
- Sin importar las consecuencias, debemos decir y obrar siempre con la verdad.
- Nuestro trabajo se debe desarrollar con absoluta lealtad a la empresa.

<sup>37</sup> Política Valores y Principios. Afianzadora Insurgentes.

- Debe ejercerse la libertad con responsabilidad.
- Debemos respetar la confidencialidad de la información que obtenemos.

### *Profesionalismo.*

- Hacer las cosas bien a la primera vez y oportunamente con apego a la norma y a la técnica, para alcanzar la excelencia.
- Buscamos la superación con agresividad y ambición, manteniéndonos actualizados mediante el estudio y preparación constantes, para obtener el dominio de la técnica.
- La toma de decisiones se debe realizar con prudencia y apego a la técnica.
- Los retos deben afrontarse con constancia, disciplina y diligencia, teniendo el temple necesario para estar dispuestos siempre a hacer un segundo esfuerzo.
- × Queremos mantenernos como los líderes del mercado por nuestra eficacia, eficiencia y productividad.
- Estamos comprometidos profundamente con lo que hacemos.

### *Innovación.*

- × Capacidad de mejorar en productos, servicios y procesos, para satisfacer las expectativas del cliente y ser más rentables.
- × Buscamos en nuestro quehacer cotidiano imprimir un valor agregado a nuestros productos y servicios.
- × Queremos que todos los integrantes de la empresa se distingan por su estudiosidad, dominio técnico de productos, servicios, procesos y apertura mental, para que logren vencer los paradigmas inconvenientes.

### *Trabajo en equipo.*

- Es la participación y suma de habilidades de las personas integrantes de los grupos de trabajo, para la consecución de los objetivos de la empresa.
- La suma de las partes multiplica los resultados esperados.
- La confianza, unidad de propósito, políticas y métodos facilita la armonía de los equipos de trabajo.
- En un equipo eficiente el compromiso con los resultados es responsabilidad de todos.
- El éxito del trabajo en equipo se garantiza con la claridad y definición de procesos y

responsabilidades.

- Buscamos la aceptación y apertura a las experiencias aportadas por cada quien, con respeto absoluto a su autonomía e institucionalidad.
- Queremos contar con la participación activa de todos los integrantes de la empresa en el quehacer diario<sup>39</sup>.

### **2.2.3. Objeto Social.**

Las facultades de Afianzadora Insurgentes dentro del marco legal y económico como empresa son las siguientes, de acuerdo a su concesión y estatutos:

- Practicar toda clase de operaciones de afianzamiento en todos los ramos permitidos por la Legislación Mexicana.
- Efectuar las operaciones de afianzamiento tanto a nivel nacional como internacional, a excepción del coafianzamiento que sólo se podrá llevar a cabo con instituciones de fianzas mexicanas.

### **2.2.4. Su Modelo de Empresa.**

En Afianzadora Insurgentes están establecidas las bases de la empresa a la que se aspira en el futuro. Esto basado en la filosofía, principios y valores que se manejan. Se contemplan varios puntos con el fin de mantener un modelo integral de empresa, abarcando la tecnología, valores humanos, administración y todos los aspectos que integran a la empresa.

#### *Administración:*

##### **SISTEMATIZACIÓN INTEGRAL.**

- Existe orden y disciplina administrativa.
- Los sistemas son una herramienta de competencia y productividad.
- Las operaciones vitales están automatizadas.
- Los sistemas computacionales son confiables, tienen información al día y son compatibles.
- La información es un recurso más de la organización.

---

<sup>39</sup> Folleto Valores y Principios. Afianzadora Insurgentes.

- Los sistemas se utilizan habitualmente en la toma de decisiones.
- Hay sistemas para atención de agentes, fiados y beneficiarios.

#### RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS.

- Los recursos se utilizan en lo prioritario.
- Se combate el dispendio y la ostentación.
- Es la empresa más eficiente.
- Obtiene por su servicio una utilidad razonable.

#### AUTOCONTROL PARA LA CALIDAD.

- Cada persona en la compañía, está comprometida en asegurar la calidad integral en su trabajo.
- Se utilizan sistemas y herramientas que permiten el autocontrol.
- Existe cultura de orden, disciplina y responsabilidad.
- En el trabajo diario hay apego a la técnica y a la ética.

#### TRABAJO PARA CONSTRUIR AFIANZADORA INSURGENTES DEL AÑO 2000.

- Es una empresa con visión de futuro.
- Existe un esfuerzo compartido en el proyecto de empresa a mediano y largo plazo.

#### *Humano Social.*

#### DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL.

- La capacitación y el desarrollo son una actividad permanente.
- Cada persona tiene clara la finalidad de su función y la de los demás, así como la misión de la empresa, comprometiéndose con estos.
- Las personas hacen las cosas bien a la primera vez y oportunamente.
- Las necesidades de personal son cubiertas principalmente por nuestros propios colaboradores.
- Cuando se necesita contratar a personal externo se elige al más capacitado y profesional que comparta la filosofía de la empresa.
- Todos están comprometidos en su auto desarrollo integral.

#### TRABAJO EN EQUIPO.

- Los departamentos o unidades operativas trabajan en equipo (son las células básicas).
- De manera habitual se efectúan reuniones de los equipos de trabajo donde:
  - ✓ Se comparte información.
  - ✓ Se establecen estrategias para alcanzar los objetivos.
  - ✓ Se evalúa el avance.
  - ✓ Se resuelven los problemas.
- Se reconoce y se fomenta públicamente el trabajo en equipo.
- Existe un equilibrio entre el trabajo individual y el de equipo.
- No hay barreras entre los departamentos: todos trabajan para lograr el mismo objetivo.

#### PARTICIPACIÓN EN TODOS LOS NIVELES.

- Los equipos directivo y ejecutivo son modelos de funcionamiento y participación para toda la organización.
- Están operando métodos de participación en todos los niveles de la empresa (hay participación de la información).
- Existe participación del personal en la sociedad.

#### RECONOCIMIENTO AL PERSONAL.

- La institución reconoce y da significado al esfuerzo personal y de equipo de manera formal e informal.
- La remuneración se da de acuerdo a la evaluación de los resultados personales y de equipo.
- La empresa tiene a las personas más eficientes y mejor pagadas del ramo afianzador.
- Las personas hacen carrera dentro de la empresa.
- Existen elementos que permiten la autorealización.

#### LÍDERES COMPROMETIDOS.

- Los directivos tienen auténtica calidad humana.
- Cada líder hace un esfuerzo especial por capacitar y desarrollar a sus colaboradores.

- Cada líder tiene un plan de desarrollo personal y de sus colaboradores.
- Se delega la autoridad y responsabilidad necesarias.
- Para poder aspirar a una promoción, el líder asegura la formación de su sucesor.
- Todos los líderes llevan una relación persona con cada colaborador.

#### EMPRESA CON CULTURA Y VALORES CLAROS.

- Todos conocen y tratan de vivir los valores de la empresa.
- Afianzadora Insurgentes se identifica en el mercado por la vivencia de su filosofía y su cultura.
- Existe un esfuerzo permanente por ser congruentes entre el pensar y el hacer.
- El plan de desarrollo integral de empresa está vivo en todos los niveles.

#### *Sistemas Eficientes de Comunicación.*

- Se han creado canales permanentes de comunicación.
- Las personas se enteran de lo que sucede en la empresa oportunamente y por los canales idóneos.
- Los directivos atienden a todas las personas que deseen hablar con ellos.
- Cada área conoce lo que se espera de ella y los resultados que obtiene.

#### *Ventas.*

#### VENTAS DIVERSIFICADAS.

- Es la empresa más diversificada en sus productos, ventas y canales de distribución.
- Satisface necesidades de afianzamiento en el ámbito internacional.

#### AGENTES PROFESIONALES.

- Los agentes son profesionales, operan con lealtad ante la empresa y sus clientes.

#### EFICIENCIA.

- Se ha alcanzado la eficiencia en cada fase del ciclo de expedición de la fianza.

#### *Clientes.*

- Preferencia por la Calidad en el Servicio.
- Los clientes reconocen que en Afianzadora Insurgentes tienen un servicio integral.

- Hay asesoría, apoyo y asistencia a los clientes.
- Hay atención individualizada a clientes y agentes.
- Es la compañía número uno para todos sus intermediarios.
- Es la compañía que mejor cumple con sus obligaciones.
- Los clientes satisfechos son los mejores promotores.

### *Estructura Organizacional.*

#### ORGANIZACIÓN SÓLIDA Y FLEXIBLE.

- La organización está diseñada con base en los ciclos completos de operación, orientándose a resultados integrantes.
- Las diferentes unidades se integran en los objetivos de empresa (no se ven ajenas).
- Hay poca gente pero profesional y comprometida.
- No son importantes los títulos de los puestos sino ejercitar el servicio que se requiere.

#### DESCENTRALIZACIÓN.

- Existe autonomía en las divisiones geográficas respetando los objetivos comunes.
- Cada división es autosuficiente para resolver sus problemas y responder a las necesidades locales en las actividades críticas.
- Existen consejos regionales.
- Funciona un sistema de control central que da unidad a toda la empresa.

### *Tecnología.*

#### INNOVACIÓN CONTINUA.

- La mejora continua es una tarea en la cual todos están comprometidos.
- Se trabaja en la innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Se ha simplificado los procesos y se sigue trabajando por hacerlos aún más simples.
- Se hacen cambios con facilidad cuando estos sean necesarios.
- Se incorporan y aprovechan los avances tecnológicos que la mantienen como líder.
- Se han diversificado los productos, ventas, agentes, mercados y canales de distribución.

*No queremos en la empresa.*

- Que el personal contratado externamente ocupe puestos que puedan ser cubiertos por personal interno.
- Que la ineficiencia de la empresa obligue a realizar ajustes de personal.
- Que el chisme y el rumor sean la forma de comunicación.
- Que la dependencia de un sólo producto o mercado pueda poner a la empresa en situación difícil.
- Que empleados y agentes que no sean conscientes de las responsabilidades que asume la empresa cuando emite fianzas, no cuiden los intereses de Afianzadora Insurgentes como propios.
- Que se convierta en una empresa burocrática.
- Que existan desperdicios de recursos.
- Que sea lenta en la implementación de soluciones.
- Que existan quejas de nuestros clientes<sup>39</sup>.

### **2.3. DE LAS FIANZAS.**

Afianzadora Insurgentes es una compañía autorizada por el Gobierno Federal para expedir fianzas a título oneroso. El producto de Afianzadora Insurgentes es lo que se conoce en el mercado como "Fianza de Empresa". La Fianza, *es el contrato por el cual una persona se compromete con el acreedor a pagar por el deudor, si éste no lo hace*<sup>40</sup>; lo anterior está establecido en el artículo 2794 del Código Civil. Específicamente, la Fianza de Empresa es una garantía otorgada por una sociedad anónima autorizada por el Gobierno Federal para otorgar todo tipo de fianzas, incluyendo algunas operaciones en moneda extranjera y crediticias, y cobrar por este servicio, pudiendo comercializar sus ventas a través de agentes comisionistas, operando bajo normas técnicas apegadas a leyes y reglamentos y teniendo capacidad de asumir responsabilidades por su solvencia económica y su técnica operacional.

---

<sup>39</sup> Instructivo General de Fianzas. Afianzadora Insurgentes.  
<sup>40</sup> [www.alsa-stpaul.com.mx](http://www.alsa-stpaul.com.mx)

La fianza no puede existir sin una obligación válida y existe la posibilidad de que el fiador se obligue a menos, pero nunca a más que el deudor principal.

Las Fianzas pueden clasificarse, según su operación y de la obligación que garantizan, de la siguiente manera:

1. Fianzas de Fidelidad. Garantizan el resarcimiento del daño patrimonial que cause un empleado por la comisión de un delito en contra de los bienes de la empresa beneficiaria o de los que ésta sea jurídicamente responsable. Los delitos cubiertos son: robo, fraude, abuso de confianza y peculado.
2. Fianzas Judiciales. Garantiza el cumplimiento de las obligaciones dentro de un procedimiento judicial o derivado de resoluciones judiciales.
3. Fianzas Administrativas. Garantizan el cumplimiento de obligaciones generales entre dos parte que no se pueden englobar en las fianzas de fidelidad y judiciales.
4. Fianzas de Crédito. Garantizan obligaciones de pago de recursos monetarios de compromisos crediticios de aquellos conceptos autorizados por la ley federal de instituciones de fianzas y las reglas de carácter general para el otorgamiento de fianzas que garanticen operaciones de crédito<sup>41</sup>.

Cabe señalar que cualquier actividad legal ya sea comercial, prestación de servicios y, en general, toda relación en la que intervenga capital –y que puedan demostrarse los elementos que la fianza solicita- es posible afianzarla.

#### *Participantes de la Fianza.*

Las personas físicas y morales en sus relaciones comerciales o en sus relaciones con el gobierno adquieren compromisos de tipo patrimonial los cuales hay que

---

<sup>41</sup> [www.aisa-stpaul.com.mx](http://www.aisa-stpaul.com.mx)

garantizar. A esta relaciones se les conoce como relación entre acreedores y deudores, pudiendo constituirse mas deudores a los que se les llama obligados solidarios.

- **Fiado (Solicitante).**

Es el cliente que requiere la fianza, siendo responsable del cumplimiento de la obligación contratada o derivada de la ley y que se requiere garantizar mediante una fianza.

- **Fiador (Compañía Afianzadora).**

Es una Institución legalmente autorizada para expedir fianzas. La afianzadora garantiza el cumplimiento de obligaciones lícitas contratadas por personas físicas o morales ante terceros o derivadas de la ley, mediante el cobro de una prima y aplicando las técnicas de afianzamiento reguladas por la Ley Federal de Instituciones de Fianzas y demás disposiciones de la autoridad.

- **Beneficiario.**

Es el cliente ante quien el fiado se compromete al cumplimiento de la obligación contratada o derivada de la ley, y ante quien se garantiza mediante la fianza.

- **Obligado Solidario.**

Es la persona física o moral que compromete su patrimonio en respaldo del fiado ante la afianzadora.

- **Agente.**

Es la persona física o moral autorizada por el Gobierno Federal para ejercer la intermediación de Fianzas.

- ∴ **Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.**

Es el órgano dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público encargado de la inspección y vigilancia de la actividad del afianzamiento en México; supervisa a las compañías afianzadoras y a los agentes.

### **2.3.1. Marco Legal de la Actividad Afianzadora.**

El afianzamiento está regido jurídicamente por dos fuentes: El Código Civil y la Ley Federal de Instituciones de Fianzas. Lo relacionado a las Fianzas está contenido en el Libro 4º (de las obligaciones) del primero; este libro esta dividido en tres partes:

Primera Parte:	De las obligaciones en general.
Segunda Parte:	De las diversas especies de contratos.
Tercera Parte:	No titulada.

La primera y segunda parte están divididas a su vez de la siguiente manera:

Primera parte:

#### **TÍTULO PRIMERO: FUENTE DE LAS OBLIGACIONES.**

Capítulo I.	Contratos.
Capítulo II.	De la declaración unilateral de la voluntad.
Capítulo III.	El enriquecimiento ilegítimo.
Capítulo IV.	De la gestión de los negocios.
Capítulo V.	De las obligaciones que nacen de los ilícitos.
Capítulo VI.	Del riesgo profesional.

#### **TÍTULO SEGUNDO: MODALIDADES DE LAS OBLIGACIONES.**

Capítulo I.	De las obligaciones condicionales.
Capítulo II.	De las obligaciones a plazo.
Capítulo III.	De las obligaciones conjuntivas y alternativas.
Capítulo IV.	De las obligaciones mancomunadas.
Capítulo V.	De las obligaciones de dar.
Capítulo VI.	De las obligaciones de hacer o de no hacer.

#### **TÍTULO TERCERO: DE LA TRANSMISIÓN DE OBLIGACIONES.**

Capítulo I.	De la cesión de derechos.
Capítulo II.	De la cesión de deudas.
Capítulo III.	De la Subrogación.

#### **TÍTULO CUARTO: EFECTOS DE LAS OBLIGACIONES.**

I) Los efectos de las obligaciones entre las partes. Cumplimiento de obligaciones.

Capítulo I.	Del pago.
Capítulo II.	Del ofrecimiento de pago y la consignación.

Incumplimiento de las obligaciones.

Capítulo I.	Consecuencias del incumplimiento de obligaciones.
Capítulo II.	De la evicción y el saneamiento.

- II) Los efectos de las obligaciones en relación a terceros.
- Capítulo I. De los actos celebrados en fraude de los acreedores.
- Capítulo II. De la simulación de actos jurídicos.

**TÍTULO QUINTO: LA EXTINCIÓN DE LAS OBLIGACIONES.**

- Capítulo I. De la compensación.
- Capítulo II. De la confusión de derechos.
- Capítulo III. De la remisión de la deuda.
- Capítulo IV. De la novación.

**TÍTULO SEXTO. LA INEXISTENCIA Y LA NULIDAD.**

**Segunda Parte:**

- Título Primero: De los Contratos.
- Título Segundo: De la Compraventa.
- Título Tercero: De la Permuta.
- Título Cuarto: De las Donaciones.
- Título Quinto: Del Mutuo.
- Título Sexto: Del Arrendamiento.
- Título Séptimo: Del Comodato.
- Título Octavo: Del Depósito y el Secuestro.
- Título Noveno: Del Mandato.
- Título Décimo: Del Contrato de Prestación de Servicios.
- Título Décimo Primero: De las Asociaciones y de las Sociedades.
- Título Décimo Segundo: De los Contratos Aleatorios.
- Título Décimo Tercero: De la Fianza.**
- Título Décimo Cuarto: De la Prenda.
- Título Décimo Quinto: De la Hipoteca.
- Título Décimo Sexto: De las Transacciones.<sup>42</sup>

*Ley Federal de Instituciones de Fianzas.*

Rige la actividad de las afianzadoras y su operación mercantil a nivel federal. Es obligatoria para todas las Instituciones de Fianzas y para particulares que contratan con afianzadoras. Su estructura es la siguiente:

Está compuesta por cuatro Títulos, divididos a su vez en capítulos:

Título I. Instituciones de Fianzas.

Capítulo I. Organización.

Capítulo II. Operaciones.

Capítulo III. Activo computable.

Capítulo IV. Reservas.

Capítulo V. Prohibiciones.

Título II. Contabilidad, Inspección y Vigilancia.

Capítulo I. Contabilidad.

Capítulo II. Inspección y vigilancia.

Título III. Facultades de la Administración Pública.

Capítulo I. Disposiciones generales.

Capítulo II. Facultades respecto a las operaciones.

Capítulo III. Relaciones fiscales.

Capítulo IV. Procedimientos especiales.

Capítulo V. Renovación y liquidación.

Capítulo VI. Infracciones y delitos.

Título IV. Disposiciones Varias<sup>43</sup>.

### ***2.3.2. El Ciclo de la Fianza.***

**Emisión.**

Es el movimiento que documenta la obligación fiadora ante el beneficiario a acreedor de ésta.

**Anulación.**

Es el movimiento que deja sin efecto la emisión de una póliza de fianza.

**Sustituye y anula.**

Es el movimiento que deja sin efecto la emisión de una póliza sustituyéndola por otra para garantizar la misma obligación.

---

<sup>42</sup> Código Civil del Distrito Federal.

<sup>43</sup> Manual de Suscripción. Versión 96.1. Afianzadora Insurgentes.

**Renovación.**

Es el movimiento que opera en fianzas de vigencia abierta por los periodos que sean necesarios hasta el cumplimiento de la obligación principal.

**Aumento.**

Es el movimiento por el cual se amplía el monto de la obligación garantizada.

**Disminución.**

Es el movimiento por el cual se disminuye el monto de la obligación garantizada.

**Cancelación.**

Es la extinción de la fianza<sup>44</sup>.

La fianza sigue el siguiente proceso: El beneficiario (1) es quien solicita la fianza a alguien que contrata para cierta actividad -fiado- (2), que es quien contrata directamente la fianza con un agente de fianzas (3). Éste contrata o vende la fianza.

En la sucursal Corredores, por recibir únicamente agentes con cuentas grandes, algunos agentes cuentan ya con sus propios folios firmados y ellos mismos pueden emitir sus fianzas con previa autorización; sin embargo, cuando se trata de montos muy elevados deben solicitar nuevamente un número de autorización con el gerente de ventas (4) o con el gerente de la sucursal. Los agentes menos independientes llegan a la sucursal, se dirigen al gerente de ventas que lleva su cuenta con su documento fuente, garantías y solvencia, revisan los documentos y se le pasan al ejecutivo de operaciones (5), quien elabora la fianza.

Los documentos que se requieren para expedir una fianza, son los siguientes:

Para las personas Morales:

- » Acta constitutiva.
- » Poderes.
- \* Estados financieros auditados del año anterior.

---

<sup>44</sup> Instructivo General de Fianzas. Afianzadora Insurgentes.

- Estados financieros parciales del año en curso, firmados por el contador de la empresa.
- Fotocopia del Registro Federal de Contribuyentes.
- Cuestionario de los datos generales de la empresa (otorgado por la afianzadora).
- Contrato múltiple firmado por el representante legal de la empresa, quien debe tener poderes amplios de administración y dominio (otorgado por la afianzadora).
- Si los estados financieros de la empresa no cubren la garantía, se necesita una propiedad, de la empresa o de un obligado solidario.

Para las personas Físicas:

- Cuestionario de los datos generales de la empresa (otorgado por la afianzadora).
- Contrato múltiple (otorgado por la afianzadora).
- Si no maneja estados financieros, deberá otorgar en garantía una propiedad que tenga valor de 2 a 1, en relación con el monto total de la fianza, a través de una copia fotostática de la escritura de la propiedad, inscrita ya en el Registro Público de Propiedad.

En ambos casos:

- Documento fuente, que es el contrato que establecen el fiado y el beneficiario.

Aún con estos documentos que garantizan el cumplimiento del contrato, los inmuebles son investigados para asegurar que no están previamente gravados.

## **2.4. SUCURSAL CORREDORES.**

La sucursal Corredores es la más antigua de Afianzadora Insurgentes, ya que es aquí donde empezó la empresa sus operaciones. En la actualidad es la sucursal más grande, por lo menos de la zona metropolitana, por ella pasan muchas de las operaciones que se realizan en la empresa. Debido a la gran carga de trabajo, la sucursal hoy en día cuenta con tres divisiones importantes: Sucursal *Londres*, *Promotorías* y *División Corredores*.

La primera es la más pequeña, en ella se atienden a agentes con cuantías pequeñas o independientes, Promotorías atiende a despachos que agrupan a los agentes independientes; finalmente, la división "Corredores", maneja cuentas mayores y *brokers* o grupos de agentes.

La División Corredores está integrada por las siguientes personas:

Eduardo Álvarez Magaña.  
*Director de División Corredores.*

Alejandro Lisci Rosado.  
*Subdirector de División Corredores.*

Angélica Hernández.  
*Secretaria del Director de División Corredores.*

Iván Romero Trejo.  
*Gerente de División Corredores.*

Mercedes Cortés García.  
*Gerente de Ventas.*

Claudia Tomasini Mendoza.  
*Gerente de Ventas.*

Gilda Cobarrubias López.  
*Gerente de Ventas.*

Lucía Legaria Kornemann.  
*Ejecutivo de Operaciones.*

Rocío Angélica Sosa Alonso.  
*Ejecutivo de Operaciones.*

Guadalupe Castro Hinojosa.  
*Ejecutivo de Operaciones.*

Maricruz Enzana.  
*Ejecutivo de Operaciones.*

Maribel Hoyos.  
*Ejecutivo de Operaciones.*

Alejandro Alejandre Reynoso.  
*Ejecutivo de Mesa de Control de Calidad.*

Edgar Martínez Gutiérrez.  
*Encargado de Primas por Cobrar.*

Ángeles Saldaña.  
*Gerente de Fidelidad.*

Jaime Valencia.  
*Ejecutivo de Operaciones de Fidelidad.*

Elena León López.  
*Secretaria de Fidelidad.*

Aarón Herrera.  
*Capturista.*

Alejandro Navarro.  
*Archivista.*

Gerardo Negrete Pérez.  
*Mensajero.*

## **2.5. LA COMUNICACIÓN EN CORREDORES.**

El estudio de la comunicación en las organizaciones no es algo aislado y alejado de la realidad; dado que las empresas son organizaciones por definición, se generan en ellas una gran cantidad de procesos comunicativos día tras día.

Debido a la estructura de Afianzadora Insurgentes —representada en este análisis por la sucursal Corredores— se cuenta con muchos de los elementos que intervienen en la comunicación organizacional, la proximidad de las personas dentro de la empresa permite establecer comunicación continua, además, la infraestructura económica de la empresa hace posible contar con medios de comunicación adecuados y revisar cómo funcionan, para prever la necesidad de implementar nuevos.

Se producen cotidianamente mensajes y productos comunicativos que contienen información que se transmite por canales implementados y creados para que las operaciones de la empresa se lleven a cabo. En Afianzadora Insurgentes, como en otras organizaciones, el éxito o el fracaso de la comunicación repercute en los detalles más

precisos del desarrollo de las actividades laborales.

A pesar de ello, la empresa no está exenta de padecer síntomas en la comunicación, así como en otros aspectos; por fortuna estos son detectables y están en condiciones de ser erradicados. Como se verá en lo siguiente, la comunicación en Afianzadora Insurgentes es de suma importancia, tiene algunas carencias, pero también muchos aciertos, sobre los que vale la pena trabajar para conservarlos.

### **Capítulo 3.**

*La función de la comunicación en Afianzadora Insurgentes es de suma importancia; una organización como lo es ésta, debe contar con los medios propicios para lograr flujos de comunicación constantes y evitar en lo posible las distorsiones. Los elementos de comunicación dentro de la empresa son identificables y se analizan en torno a las necesidades específicas de la empresa. A través de ello, es posible explicar a Afianzadora Insurgentes como una organización viva que genera procesos de comunicación desde un punto de vista organizacional.*

***Diagnóstico de Comunicación Interna en Afianzadora  
Insurgentes.***

*Afianzadora Insurgentes, como muchas otras organizaciones, ha establecido sus propias formas de comunicación, ya que las personas que en ella trabajan establecen sus relaciones laborales y extra laborales; lo cual hace que la empresa tenga su propia personalidad y a través de sus formas comunicativas –así como las de producción y sus relaciones con clientes y entorno en general- sea diferente de otras, a pesar de que su giro sea el mismo.*

Estos procesos comunicativos propician el desarrollo de la empresa, sin ellos, probablemente hace tiempo se hubiera extinguido. En un sentido estricto, la comunicación de Afianzadora Insurgentes no siempre se realiza de la manera más adecuada; sin embargo, también existen muchos aciertos que le han permitido ocupar su actual sitio en el mercado.

Para conocer en qué medida afecta la comunicación a la empresa, se ha realizado un diagnóstico, que permite conocer *síntomas* que podrían llevar a una fuerte disfunción; además de factores atinados que se deben fomentar. A continuación se presenta la relación que existe entre los elementos de comunicación definidos en el primer capítulo y Afianzadora Insurgentes, identificando cada elemento en la empresa.

***3.1. ESPACIO.***

Como se mencionó anteriormente, el edificio Corredores se ha dividido con fines prácticos de operación. La primera parte es la Sucursal Londres en la que se atienden

agentes independientes con cuentas menores, en ella trabajan aproximadamente cinco personas. La segunda es la División Corredores, en la cual se atienden agentes con grandes cuentas y operaciones mayores. Existe una tercera división en el edificio, es la sección de Promotorías, donde se atienden a los despachos, que a su vez agrupan agentes independientes. Por este motivo en este edificio existe mucho movimiento y mucha gente en él.

En la planta superior se ubica la División Corredores, es un espacio grande, distribuido de la siguiente manera: La planta está dividida en dos secciones amplias, la primera de ellas está justo al subir las escaleras, al frente se encuentran tres oficinas, de las cuales una está vacía, las dos restantes están ocupadas por una gerente de ventas y la otra por una persona del área de fidelidad; hacia el lado derecho se encuentra otra oficina, también del área de fidelidad. Siguiendo por el pasillo se encuentra el escritorio de la secretaria de ésta área; por atrás de ella se localiza la oficina de otra de las gerentes de ventas y a la derecha una oficina amplia que es del subdirector de la división, atravesando una puerta se localiza una sala de espera donde se encuentra el escritorio de la secretaria del director general de Corredores, al fondo de este espacio se localiza su oficina, un poco apartada de todo lo demás.

La segunda parte de esta planta está dividida de la anterior por un espacio amplio donde están los sanitarios y un domo grande el cual ilumina mucho al edificio. Está área está distribuida en dos áreas básicas: al fondo hay un espacio amplio donde se encuentran dos ejecutivos de operaciones y la fotocopiadora, del lado izquierdo hay un apartado para el encargado de Primas por Cobrar.

*En la siguiente área se encuentra un ejecutivo de operaciones más y recientemente otra persona. Aquí mismo, hay un escritorio vacío donde los agentes pueden trabajar si lo necesitan, al fondo hay un pequeño espacio con agua, café y un refrigerador. Del lado opuesto está una oficina pequeña donde está el capturista; en esta parte hay un perchero y un pizarrón de avisos poco visible. A la entrada de ésta, se localiza la oficina del gerente de la sucursal, mientras que al fondo hay unas escaleras por las que se llega al archivo.*

### 3.2. MENSAJES.

#### a) Propósito del flujo y métodos de difusión.

*Los mensajes que se ejecutan en Afianzadora Insurgentes responden a diferentes propósitos, la mayoría tienen origen en las operaciones que se realizan diariamente, son generados tanto en el interior como en el exterior de la empresa y se transmiten a través de todos los canales y medios con los que cuenta la organización; el flujo se realiza de la siguiente manera:*

A pesar de que los mensajes escritos debieran ser los más formales, en ocasiones pierden prioridad por aquello que se transmite de manera oral. Esto responde a cambios imprevistos en el momento justo de la operación.

En las labores cotidianas se presentan mensajes que deben ser transmitidos de manera urgente, muchas veces a más de una persona, los cuales afectan el proceso del afianzamiento en muchas ocasiones.

Muchos de estos mensajes *urgentes* son transmitidos a través del correo electrónico; la mayoría tratan aclaraciones en las fianzas, detalles olvidados, o bien, solicitud de autorizaciones para expedir una fianza que necesita solución inmediata. También comunican procesos que ya han sido realizados, cuando una persona no lo sabe, o está en espera de que algo se ejecute.

Para transmitir mensajes aún más rápido se utiliza diariamente el teléfono; cabe mencionar que muchas de las fianzas se inician a partir de una llamada telefónica, otorgando a través de este medio los datos primarios para que se pueda dar inicio al proceso de expedición. Frecuentemente, la solicitud de expedición de las fianzas, acompañado de su respectivo número de autorización, se realiza a través este medio.

Cabe señalar que el flujo de mensajes incrementa en las reconocidas horas pico, que son momentos tensos en operaciones, llamadas telefónicas y visitas de agentes; se ubican aproximadamente entre las 10:00 a.m. y las 3:00 p.m. (que es la hora de la

salida para comer); estos momentos álgidos son muy evidentes, ya que abruptamente se altera la aparente tranquilidad.

Los mensajes transmitidos a través de los medios impresos de la organización parece que han ocupado un lugar secundario; es el caso de los impresos que informan sobre cursos y eventos realizados para propiciar unidad entre los colaboradores. Este tipo de mensajes son, prácticamente, ignorados por la mayoría de las personas en Corredores; al igual que los documentos que expresan la filosofía, misión y valores de la empresa, ya que muchos de los empleados manifiestan abiertamente conocer los documentos pero no recordar su contenido.

#### b) Supuestos receptores.

Se encuentra que en ocasiones el mismo mensaje se recibe de diferente forma por dos personas, a veces, el error radica en la recepción del mensaje; lo más grave es cuando el mensaje tuvo variaciones al transmitirlo a las diferentes personas; se crea confusión y conflicto. Ejemplo de ello es una ocasión presenciada en la que el agente manifestó al subdirector de la sucursal haber enviado la documentación de su cliente completa para que iniciase de inmediato el trámite de afianzamiento; por su parte, la gerente de ventas recibió el paquete de documentos, en el cual faltaban los que dan las garantías que se requieren para realizar la fianza, con el aviso previo de que dichos documentos se enviarían posteriormente.

Un ejemplo similar se presentó cuando un ejecutivo de operaciones negó a un cliente una fianza, con un valor aproximado de cinco mil pesos, cuando constantemente se expiden sin problemas fianzas de mayor monto. Todo ello, por falta de información sobre las condiciones de dicho cliente; además de la falta de coordinación entre el gerente de la sucursal, el gerente de ventas y el ejecutivo de operación.

### c) Modalidades del lenguaje.

Por su puesto que también existe un gran flujo de mensajes informales, que se transmiten a través de todos los canales y medios que existen en la empresa. Como ejemplo, se puede citar al correo electrónico, a través del cual se envían agradecimientos, saludos e incluso invitaciones a reuniones personales. Con frecuencia, la red de cómputo cumple la función de medio de esparcimiento, en el cual abundan los chistes que se encuentran por Internet.

De manera y escrita también fluyen los mensajes informales, principalmente en momentos con baja carga de trabajo, en los que más fácil establecer conversaciones con los compañeros e incluso hacer reuniones improvisadas en el lugar de alguien.

Estos mensajes informales tienen un contenido no lingüístico muy importante; las relaciones personales mantienen un tono afectivo, relajado; en algunas personas es más fraternal que en otras, depende de la personalidad de cada quien y del grado de confianza que haya entre dos personas. El contacto físico, aún entre compañeros cercanos, dentro de la oficina es limitado.

En la comunicación interpersonal formal, el tono también es amable, los mensajes generalmente van acompañados de un *gracias y por favor*, anteceditos por el nombre del receptor; esta sencilla mecánica permite abrir el canal para que el mensaje se reciba sin obstáculos, además de fomentar la confianza, para mantener la comunicación abierta y disposición en futuros mensajes. Por otra parte, el subdirector de la sucursal por las mañanas, o en el momento que llegue, saluda a cada persona con un beso –en el caso de las mujeres- y de forma muy personal.

### 3.3. REDES.

#### *Redes en operación.*

*En Afianzadora Insurgentes, a pesar de que existen grandes redes para difundir información general, se encuentran también fracciones de esas redes para fines*

*operativos. Como se explicó anteriormente, el proceso de las fianzas implica un agente de fianzas –el cual es externo-, un gerente de ventas y un ejecutivo de operaciones. La red interna se compondría únicamente de los dos últimos, ya que el primero se considera como la fuente por la que inicia el proceso, pero no forma parte de la empresa. En ocasiones interviene el gerente o bien, el subdirector.*

Es decir, la red que se forma en el proceso de la fianza es sólo de dos o tres personas, al igual que en el comunicativo; durante esto existen continuamente lagunas de información entre estas personas, a pesar de ser pocas las que intervienen -a decir de ellos mismos. Cuando existen fianzas mayores en las que se necesita la autorización de las personas de mayor jerarquía, ocurre que alguna de las personas involucradas no tiene la información al mismo tiempo que las demás, o bien, toma decisiones sin consultar a otros; por ello, suele dársele al cliente o al agente dos respuestas diferentes a su solicitud de fianza, como en los ejemplos citados en el apartado de mensajes.

### ***Red horizontal.***

Esta red funciona básicamente en cuestiones relacionadas con la comunicación informal, es decir, que no afectan directamente la operación de la empresa. Estas relaciones se realizan, en general, con cordialidad y compañerismo, en algunos casos se establecen vínculos de amistad. La red se autoregula por lo propicio del ambiente.

A través de la red horizontal se difunden todo tipo de mensajes, en los relacionados con el trabajo se tratan personalmente o por el correo electrónico; las personas que se encuentran exactamente en el mismo nivel jerárquico –como es el caso de los ejecutivos de operaciones y los gerentes de ventas- mantienen poco contacto en el trabajo, ya que su trabajo es muy individual y, sobre todo, cada quien atiende cuentas diferentes asignadas previamente. Por el contrario, mantienen relación en aspectos de interés general de la empresa.

## *Redes tecnológicas.*

### *Red telefónica.*

Una de las redes más importantes en las operaciones de esta oficina es la red telefónica, ya que a través de ella se mantiene el contacto entre el personal interno, sin necesidad de trasladarse, además de que propicia la rapidez de la información con los agentes, porque de otra manera en casos urgentes éste tendría que recurrir personalmente para autorizar una fianza o tratar otros asuntos; asimismo, por medio de esta red, una persona que realice una llamada puede ser transferida a otra terminal sin necesidad de volver a marcar.

A pesar de tratarse de un sistema de telefonía común, en Afianzadora Insurgentes cobra vital importancia, como se menciona, un gran número de operaciones se llevan a cabo por este medio. Esta red comprende extensiones en otras oficinas de la empresa, así como en la otra división que existe en ella.

Su capacidad no es pequeña, se satura de manera normal, sólo en ocasiones en las que la carga de trabajo se acentúa suele ser mayor la saturación. Está controlada por un conmutador, sin embargo tiene líneas directas, el cual controla la recepcionista o quien se encuentre en este lugar. Existe ya el servicio de llamada en espera. Sin lugar a duda, la red telefónica ocupa un sitio muy importante dentro de la oficina. Sumado a estos servicios, la red tiene las líneas enrutadas, es decir, la llamada que entra a una terminal se dirige hacia otra después de varios tonos, cuando la persona no se encuentra en su lugar; esto último permite que no se pierdan las llamadas y agilizar su contestación.

### *Red de cómputo.*

*Existe una gran red de cómputo, que no está integrada a la Internet, pero se puede tener acceso a mensajes que se emitan desde cuentas de Internet; esta red tiene también una gran importancia, ya que se utiliza a diario para el envío de mensajes que requieren pronta atención –aunque quizás no tanta como los que se tratan por teléfono–*

*pero permite agilidad, en especial cuando quienes intervienen en el mensaje se encuentran alejados.*

También cumple la función de difusión oportuna de información que le compete a más de una persona; por ejemplo, un agente tiene la posibilidad de enviar el mismo mensaje al gerente de la sucursal o a subdirector, al gerente de ventas y al ejecutivo de operaciones que lo atienden de manera casi inmediata y simultánea. Igualmente, en casos de informar a todo el personal sobre sucesos de la empresa, es posible hacerlo con todos a través de un sólo envío, esto ha sucedido en ocasiones en las cuales el edificio requiere mantenimiento, fumigación o cuando hay un evento especial en la empresa. Permite también que varias personas trabajen juntas a distancia.

Su implementación en la empresa permitió el ahorro de recursos como, papel, gastos de mensajería y, sobre todo, tiempo.

### **3.4. CANALES.**

#### *Correo electrónico.*

El correo electrónico es un canal que se deriva de la red de cómputo, cada persona de la oficina tiene una cuenta en la cual recibe mensajes, funciona de la manera antes señalada, es eficaz y rápido. Hoy en día, es una canal sumamente importante y de uso común.

Cumple de manera adecuada el objetivo para el cual fue creado, permite la eliminación del uso de papel, a excepción de los casos en los que es necesario imprimir los mensajes.

#### *Pizarra de avisos.*

Este canal es uno de los más antiguos en la mayoría de las empresas, ya que no depende de los avances de la tecnología. En Afianzadora Insurgentes existe uno, en el

cual se difunde información general. Mas con mas se coloca en el una lista de las personas que cumplen años, no sólo de la sucursal, sino de toda la empresa; las personas que lo necesiten pueden utilizarlo para anunciar cosas personales, como autos o demás artículos en venta, además de adjudicaciones de la Afianzadora; ahí se colocan también carteles de los diversos cursos que el departamento de capacitación de la empresa imparte, a los cuales se invita a todo el personal

El pizarrón de avisos se sitúa en la oficina del capturista, a su lado hay un perchero para uso general y en el mismo lugar están los sellos que se necesitan para rancelar, autortzar, fechar o foliar los documentos de la fianza, por lo cual mucha gente recurre a esta oficina, ya que sólo el capturista tiene acceso a los sellos y constantemente le solicitan los mismos.

A pesar de ello, casi nadie se detiene para leer la información expuesta, el pizarrón es un medio económico y que no requiere mucho trabajo, sin embargo está mal aprovechado, por una parte porque está ubicado justo al lado contrario de donde voltea la gente (caja de sellos) y, también, por que los empleados no muestran mucho interés de los tópicos ajenos al trabajo —en el caso de los cursos que se imparten.

### *Medio físico.*

El medio que se presenta en la sucursal es muy propicio para las actividades; es muy amplio, ventilado e iluminado, las personas no están muy juntas unas de otras de modo que pudieran atropellarse, además de que los espacios están bien delimitados. A pesar de la comodidad, las distancias entre algunas personas con trabajo común es un poco grande y el hecho de que una parte de los cubículos esté separado del resto causa que las personas se pierdan por un momento.

### 3.5. LÍDERES.

El ejercicio del liderazgo en la sucursal Corredores se encuentra muy limitado; lo referente a la operación y la producción de fianzas el jefe (director de la sucursal, subdirector y gerente) son una guía y un ejemplo para los colaboradores. Demuestran una gran eficiencia y conocimiento amplio en todo lo que se refiere a la actividad afianzadora; son personas sumamente responsables para conducir y coordinar el trabajo propio y de su equipo.

Como dice una de las definiciones de liderazgo: *promueven dentro de la organización el cumplimiento de las funciones*, y esto se refleja en los resultados de ventas y productividad, los cuales —a pesar de los problemas económicos del país— no han decrecido, aún en los años de crisis. Su legitimidad radica en que han sido designados por la organización, por haber demostrado capacidades y características propicias para ocupar sus puestos.

Sin embargo, en lo que se refiere a líderes informales, no se reconoce a ninguno; ni de directivos de la sucursal, ni entre los demás colaboradores. Esto se refiere a que no existe en Corredores una persona empapada de los objetivos y metas de la organización, capaz de difundirlos —e infundirlos— entre los compañeros de trabajo. Es posible asegurar que cada persona ocupa el lugar adecuado en la organización, cumple con tiempos y rendimiento y gestiona por que todo funcione adecuadamente; pero no existe entre ellos el funcionar de acuerdo a objetivos organizacionales, sino a objetivos inmediatos.

La figura del líder, se limita al *jefe*, a pesar de ello, no radica en ellos el fomentar la unidad y *ponerse la camiseta* de la organización. Esto no quiere decir que las personas se sientan incómodas por trabajar en Afianzadora Insurgentes; por el contrario, manifiestan satisfacción en ello.

Para la organización, formalmente, el líder debe ser una persona de gran responsabilidad moral, derivada por su autoridad y misión de servicio. Consideran que el líder tiene como precepto vivir y transmitir con su ejemplo los valores y principios de

Afianzadora Insurgentes. El líder enseña, guía y desarrolla integral y permanentemente a los colaboradores, buscando su crecimiento.

Con esto último, se comprende más a fondo la razón por la cual el papel de líder recae únicamente en la persona de mayor autoridad; sin embargo, hay contradicción en cuanto a que son ellos los encargados de difundir los valores y principios de la empresa, ya que en la práctica no es evidente.

Pueden ser los propios líderes formales quienes generan el desinterés de la gente en los sucesos ajenos al trabajo, pero que de alguna manera afectan al mismo, y que pudieran convertirse en un beneficio para ellos. Esto se observó desde el momento en el que fue imposible concertar una cita con el subdirector de la sucursal —mucho más con el director; en un principio las posibles fechas se aplazaban, finalmente la observación se tuvo que realizar con el único consentimiento del gerente, quien siempre se mostró accesible e interesado por el estudio.

En los empleados se observó el mismo comportamiento al aplicar encuestas y test, en éos de estos pasó un mes aproximadamente para condensar los datos de los cuestionarios; aún con ello, en ambos casos no se logró recuperar todas las copias. Ante ello, siempre se manejó la falta de tiempo, el exceso de trabajo, incluso el olvido y la pérdida de los cuestionarios; mientras que el gerente entregó los cuestionarios al día siguiente de haberlo recibido, considerando que es también una persona muy ocupada y que con frecuencia sale de la oficina a atender a los clientes o al corporativo. Se tuvo que prescindir de las respuestas del subdirector y del director de Corredores.

#### 3.6. CLIMA ORGANIZACIONAL

Son varios los factores que han definido el clima organizacional de Afianzadora Insurgentes, particularmente en Corredores: la forma en la que se ejerce el liderazgo, los procesos operativos, el número de personas que trabajan juntas, las relaciones extra laborales que mantienen, etcétera.

Debido a esto, el clima organizacional de la sucursal Corredores presenta varios contrastes. En lo formal, el clima mantiene cierta rigidez, resultado del tipo de operaciones que se realizan; como se ha visto, la actividad de afianzamiento establece un proceso muy específico y definido, con reglas que se deben seguir paso a paso. Esto otorga pocas posibilidades de intervenir en la toma de decisiones por parte de los ejecutivos de operación, quienes se encargan de llevar a cabo el proceso; en estos casos quienes tienen poder de decisión son los directivos en cuanto al otorgamiento de fianzas, posibilidades de tarifas especiales y situaciones relacionadas al pago y cobro de las mismas.

En los niveles operativos de la organización, la capacidad de decisión radica únicamente en las tareas que están a su alcance; es posible decidir cómo llevar a cabo ciertos procesos, siempre y cuando no se salga del marco que la propia fianza establece. Sucede lo mismo en los puestos de captura, control de calidad y cobro, quienes conocen ya la manera específica en la que deben desarrollar su labor.

Sin embargo, en el ámbito informal, las relaciones personales son buenas, aún en lo que se refiere al trabajo hay cooperación entre las personas y disposición para hacerlo. En un test realizado, la mayoría de los trabajadores declaran que en los momentos que tienen dificultades para realizar su trabajo, los demás compañeros son capaces de brindarles su apoyo. También expresan que los mismos jefes están dispuestos a otorgar su ayuda en estos casos y reconociendo los aciertos logrados en el desempeño de sus actividades.

Se manifiesta que el ambiente que se respira es amable y cálido, propicio para disponerse a pasar la mayor parte del día al lado de los compañeros; quienes –en ocasiones– tienen mucho tiempo de conocerse y trabajar juntos. Existe respeto y en algunos casos límites para establecer estas relaciones; en ocasiones se organiza de manera improvisada utilizar la hora de la comida para convivir y visitar otro lugar diferente al comedor de la empresa.

Volviendo a lo formal, según la clasificación que realiza Rensis Likert de los tipos de climas y sistemas de las organizaciones; Afianzadora Insurgentes tiene un clima de

tipo *Participativo*, con un sistema *Consultivo*. Es decir, la dirección tiene confianza en sus empleados; las políticas de decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas; hay una cantidad moderada de interacción de tipo directivo-colaborador, pero un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Es un ambiente dinámico en el que es posible desarrollar una organización informal (entre los compañeros).

La organización –en todos los niveles- mantiene como precepto, la firme convicción de ser líderes en el mercado afianzador. Los datos que poseen sobre la situación de Afianzadora Insurgentes, permiten desarrollar en la organización un clima de prosperidad y confianza, además de que le permiten sentar bases y pautas para las demás empresas de fianzas.

### **3.7. CULTURA ORGANIZACIONAL.**

La cultura de la organización está estipulada en documentos, está compuesta por los valores y principios declarados, que persiguen –como misión integral- la consolidación de una empresa económicamente sana y rentable, que satisfaga las necesidades de los clientes; pero que a su vez, cada uno de los colaboradores de la misma sean seres humanos íntegros, dignos y que hagan propios los objetivos y metas de la empresa.

*La filosofía, valores y principios de la empresa están basados en la doctrina católica, a lo cual se integran elementos funcionales como integridad, individualidad, respeto, humanismo, honestidad y eficiencia. Los valores están enfocados a los siguientes ámbitos: moral y ético, profesional y los propios de líderes y colaboradores. Por su parte, los principios giran en torno a cinco convicciones de la empresa: La consideración primordial de que el cliente es primero, integridad en los colaboradores, profesionalismo, innovación y el fomento al trabajo en equipo.*

Lo anterior está perfectamente delimitado y diseñado por la empresa, fue realizado por un grupo de colaboradores que decidieron hacer propios estos valores de carácter universal; sin embargo, en lo cotidiano, los colaboradores manifestaron no recordar esto, e incluso aseguran algunos que no se llevan a la práctica. Por su parte, los líderes han olvidado también que una de sus tareas primordiales es fortalecer en sus colaboradores estas creencias organizacionales y lograr que las hagan suyas para dirigirse, todos, en una misma dirección.

### **3.8. PÚBLICOS.**

En Afianzadora Insurgentes se pueden identificar tres de públicos diferentes: El público interno (colaboradores y directivos), público externo (clientes: beneficiarios de la fianza y afianzados) y un público que sirve de vínculo entre ambos (los agentes).

El público interno es quien genera y consume una parte importante de la comunicación del proceso completo de la fianza. Los puestos de operación reciben información sobre los procedimientos que deben seguir y ejecutan su trabajo con base en esta información. Son receptores también de los principios organizacionales, de las políticas que establece la empresa y ciertas reglas sobre las cuales actúan dentro de la empresa.

Son el público al cual están dirigidos los mensajes que se transmiten a través de los canales internos, emitidos por los directivos o los mismos compañeros. Para este público están diseñados los contenidos de los programas de capacitación y actualización, además de los cursos adicionales que se imparten.

El público externo recibe la información necesaria para contratar la fianza; es informado del compromiso que contrae y bajo las condiciones sobre las cuales debe dirigirse a partir de estar afianzado, o bien, las garantías que le da ser beneficiario.

A su vez, deben proporcionar cierta información sobre las relaciones que mantienen ambos, sobre garantías que ofrece el afianzado y sobre qué condiciones se realiza la fianza.

Los agentes representan un tercer público, que también consumen la información generada por el público interno y el externo. Su tarea es vincular y canalizar ambos flujos de información con el fin de lograr la satisfacción de los clientes y concretar la expedición de la fianza para la institución.

### **3.9. MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN AFIANZADORA INSURGENTES.**

Afianzadora Insurgentes utiliza diferentes medios de comunicación para mantener informada a su gente respecto a actividades de la empresa, ideología y procedimientos. Algunos de ellos son los siguientes:

#### ***3.9.1. Teléfono.***

Es un medio de suma importancia, su funcionamiento como red ha sido descrito anteriormente.

#### ***3.9.2. Interfono.***

Forma parte de la red telefónica.

#### ***3.9.3. Fax.***

Los aparatos de fax están integrados al sistema de telefonía. A pesar de la facilidad de contar con el correo electrónico, cuando es necesario transmitir documentos originales como títulos de propiedad, documentos fuente o de cualquier otro tipo, el fax es el medio indicado para hacerlo. Sus ventajas son muchas: por una parte, la rapidez de la transmisión y, por otra, es equivalente a la reproducción del documento para formar parte del archivo.

También, en los casos que se requiere obtener un número de folio sin correr el riesgo de equivocaciones, la impresión en el fax disminuye errores. En la sucursal se cuenta con cuatro aparatos de fax.

#### ***3.9.4. Correo electrónico.***

Su utilización como medio es fundamental, sus características han sido expresadas anteriormente.

#### ***3.9.5. Exhibiciones audiovisuales.***

Son utilizadas, la mayoría de las veces, en las reuniones de trabajo como juntas, convenciones o cursos. Generalmente su contenido aborda el tema central de la reunión a manera de síntesis o resumen para facilitar su comprensión.

Con frecuencia se utilizan estos medios audiovisuales en presentaciones para clientes o a los agentes para nuevos productos, aunque se utiliza más la computadora conectada a un cañón para proyectar estas presentaciones de manera más vistosa.

#### ***3.9.6. Videos y películas.***

Estos materiales no son producidos por la empresa; los títulos comerciales son adecuados para reforzar el contenido de conferencias y cursos dirigidos al personal. Su finalidad es variada, en ocasiones es para ejemplificar el incremento de la producción, o bien, para fomentar la motivación personal y la integración de los miembros de la empresa.

En una ocasión que fue utilizado este recurso, se proyectó en una conferencia la película *La Sociedad de Poetas Muertos*, con el objetivo de motivar a los participantes con un recurso común y sin que resultara aburrido después de una jornada de actividades.

### ***3.9.7. Memorando o Instrucciones por escrito.***

La mayoría de este tipo de mensajes son enviados a través del correo electrónico; para el envío de memorandos existe en la red un formato preestablecido que especifica claramente quién es el remitente y a quién se dirige el mensaje, con la opción de enviar copias a diferentes personas. También se utiliza este medio de la forma tradicional (escrita).

### ***3.9.8. Cartas.***

A pesar de que se ha recurrido al recurso del correo electrónico, las cartas no se han dejado de lado por completo. En muchas ocasiones es necesario continuar con el uso del correo tradicional cuando se requiere mayor formalidad en los envíos, sobre todo a personas de nivel jerárquico mayor, o bien, ajenos a la empresa.

### ***3.9.9. Recados escritos y a través de terceros.***

Se utiliza este medio en situaciones informales o en aquellas que su recibimiento puede demorar. Con cierta frecuencia se dejan recados escritos de propia mano en el escritorio del destinatario cuando éste no se encuentra en la oficina.

También se transmiten mensajes a través de terceras personas. Los casos de *por favor, dile a...* son muy comunes. Esta práctica tiende a la deformación de la información o fomenta que la información llegue a su destino de forma incompleta.

### ***3.9.10. Invitaciones o eventos.***

Con frecuencia se utilizan, principalmente a fin de año con motivo de las diferentes celebraciones que se realizan. En estas fechas se lleva a cabo una comida en la que participan todos los miembros de la empresa, en esta le llega una invitación a cada empleado; también se realiza una comida para los agentes pequeños, a quienes se les envía una invitación; por su parte, los agentes grandes tienen también un festejo, se trata de una cena más formal para la cual se les hace llegar una invitación.

En la sucursal se lleva a cabo una comida, organizada por todos los empleados de ésta; es de carácter más informal, por lo cual no es necesario confirmar a través de invitaciones. Todos participan en la organización, se aporta una cantidad de dinero con el que se compran regalos para rifarlos entre los asistentes.

En las convenciones que se realizan en provincia, o que tienen duración de varios días, se les envía a las personas que asistirán una invitación con el programa de actividades.

#### ***3.9.11. Tableros de noticias y avisos.***

Como se mencionó con anterioridad, existe en Corredores un pizarrón de avisos, donde se ubican algunas noticias también. Es un medio desaprovechado, que podría ser de mucha utilidad y, sobre todo, económico.

#### ***3.9.12. Reportes escritos.***

Mensualmente, los gerentes de ventas hacen un condensado del total de ventas. En primera instancia, cada uno de ellos realiza uno personal, y finalmente se le entrega al director de la sucursal un cuadro comparativo del nivel de ventas alcanzado durante el mes.

De igual forma, cada visita a un agente o cliente se reporta en un formato – informal- en el cual se describe la intención de la visita, la fecha en que se realizó y los resultados obtenidos. En ocasiones, es el agente quien se encarga de realizarlo y, posteriormente, proporciona a quien le visita una copia firmada por él.

Cuando se realizan juntas de trabajo, generalmente se escribe un reporte de lo acontecido durante la misma, en el cual se describe quiénes estuvieron presentes, con motivos de qué se realizó la junta, la fecha en la que se realizó y los acuerdos a los que se llegó, o bien, los tópicos que se trataron.

Por otra parte, la dirección de la institución ofrece para los empleados un reporte anual que contiene las cifras de las metas de producción alcanzadas durante el año que se termina. Este documento integra, además de un mensaje del director general dirigido a los colaboradores de Afianzadora Insurgentes, la información completa de lo ocurrido durante el año en el mercado de las fianzas; considerando puntos como: el entorno, el crecimiento de la empresa, la diversificación de los servicios y un balance general de los estados financieros.

### **3.9.13. Manuales.**

La forma correcta en la que deben realizarse las fianzas y demás procesos de Afianzadora Insurgentes, están descritas en un documento llamado *Instructivo General de Fianzas*. Está elaborado a detalle, distribuido en ocho capítulos de la siguiente manera:

- I. Afianzadora Insurgentes, S.A.
  - 1.1. Historia.
  - 1.2. Filosofía.
  - 1.3. Objeto social.
  - 1.4. Políticas comerciales.
  - 1.5. Capital social.
  - 1.6. Límites de retención.
  - 1.7. Margen de operación.
  - 1.8. Infraestructura comercial.
  - 1.9. Centros de servicio a nivel nacional.
  
- II. Conceptos generales sobre fianzas.
  - 2.1. Definición de obligación.
  - 2.2. Fuente de obligaciones.
  - 2.3. Consentimiento en un contrato.
  - 2.4. Objeto de un contrato.
  - 2.5. Cláusulas que pueden contener los contratos.
  - 2.6. Penas convencionales.
  - 2.7. Interpretación de los contratos.
  - 2.8. Hechos y actos jurídicos.
  - 2.9. Obligaciones que nacen de los actos ilícitos.
  - 2.10. Efectos de las obligaciones.
  - 2.11. Pago.
  - 2.12. Incumplimiento.
  - 2.13. Mora.

- III. Conceptos específicos sobre fianzas.
  - 3.1. Clases de fianzas.
  - 3.2. Cuadro comparativo de la fianza civil, mercantil y de empresa.
  - 3.3. Características de la fianza de empresa.
  - 3.4. Prohibiciones de la fianza de empresa.
  - 3.5. Sujetos de la relación afianzadora.
  - 3.6. Semejanzas y diferencias entre el seguro y la fianza.
  - 3.7. Margen de operación.
  - 3.8. Reafianzamiento.
  - 3.9. Garantías de recuperación.
  
- IV. Clasificación de las fianzas.
  - 4.1. Ramos de las fianzas.
  - 4.2. Fianzas de fidelidad.
  - 4.3. Fianzas judiciales.
  - 4.4. Fianzas administrativas.
  - 4.5. Fianzas de crédito.
  
- V. El proceso de expedición de la fianza.
  - 5.1. Principios generales de la expedición de la fianza.
  - 5.2. Proceso de expedición de la fianza.
  - 5.3. Detección de las necesidades del cliente y presentar cotizaciones.
  - 5.4. Aplicación de las políticas de expedición de las fianzas.
  - 5.5. Análisis de la obligación principal.
  - 5.6. Recuperación de las cantidades.
  - 5.7. Evaluación de la solvencia moral, técnica y económica.
  - 5.8. Recopilación de los documentos y formas de expedición.
  - 5.9. Elaboración de la póliza de la fianza y el recibo.
  
- VI. Expedición de la fianza.
  - 6.1. Requisitos generales para la expedición.
  - 6.2. Documentos de expedición.
  - 6.3. Formas de expedición.
  
- VII. Movimientos de la fianza.
  - 7.1. Los movimientos de la fianza.
  - 7.2. Descripción de los movimientos de la fianza.
  
- VIII. Costo y formas de operación de la fianza.
  - 8.1. Costo.
  - 8.2. Procedimiento para obtener el importe total de la fianza.
  - 8.3. Formas de operación de la fianza.

En este manual, como se observa, se explica el procedimiento de operación, así como bases que cualquier individuo que esté dentro del negocio de las fianzas debe conocer. Es muy útil para la capacitación de nuevos agentes o para el personal administrativo.

Similar a éste, cuentan también con un *Manual de Suscripción*, el cual fue diseñado con el fin específico de la capacitación, incluye algunos de los puntos del Instructivo General de Fianzas; sin embargo, está más enfocado al origen y marco legales de la actividad afianzadora. Los objetivos del manual, estipulados en el mismo, son:

- Normar la atención del mercado de fianzas a través de una correcta suscripción.
- Cumplir con el marco de legalidad que rige la actividad.
- Establecer las normas técnicas de suscripción de fianzas para asegurar la satisfacción de las necesidades de afianzamiento del cliente mediante una sana suscripción.

Está distribuido en seis capítulos de la siguiente manera:

- I. Marco jurídico.
  1. El código civil.
  2. La ley federal de instituciones de fianzas.
- II. La suscripción.
  1. Análisis de las obligaciones a afianzar.
  2. Análisis de la capacidad legal.
  3. Análisis de la capacidad técnica.
  4. Análisis de la capacidad económica.
  5. Análisis de la solvencia moral.
  6. Análisis de las garantías de recuperación.
  7. Documentación de la suscripción.
- III. El ciclo de la fianza.
  1. Expedición.
  2. Anulación (el sustituye y anula).
  3. Renovación.
  4. Aumento.
  5. Disminución.
  6. Cancelación.
- IV. La diversificación de responsabilidades.
  1. Finalidades del reaseguro o reafianzamiento.
  2. Margen legal de operación.

- V. La intermediación en la suscripción.
  - 1. El contrato de comisión mercantil.
- VI. Requisitos de expedición para fianzas administrativas.

Ambos manuales incluyen las bases para ejercer el afianzamiento, contemplando permanecer en lo establecido por las leyes, a pesar de que en la labor cotidiana algunos pasos puedan variar o se presenten excepciones en determinadas circunstancias. Los manuales son muy claros, sin embargo, son los mismos desde hace ya varios años; esto no representa un problema gracias a que la actividad no ha cambiado, al igual que la legislación.

#### ***3.9.14. Revistas y periódicos internos.***

En la empresa han existido revistas y boletines en varias ocasiones; sin embargo su periodicidad y duración han sido fugaces. El último de estos fue *Boletín Presencia*, editado por última vez en 1997 por la Dirección Comercial de Afianzadora Insurgentes – cuando la empresa aún era filial de USF&G.

Su periodicidad era semestral, en este se abordaban los siguientes temas: la historia de la empresa, artículos del entorno económico y financiero, la evaluación del semestre al que corresponde el ejemplar, la biografía de un directivo, retos y metas a cumplir, etcétera. En la actualidad, las publicaciones para el personal han desaparecido.

#### ***3.9.15. Circulares y panfletos.***

A pesar de que la mayoría de las circulares actualmente se manejan a través del correo electrónico, aún se utiliza el papel para hacer llegar mensajes, sobre todo cuando se trata de información dirigida a más de una persona. En ocasiones el mismo aviso circula por varias personas, quienes deben notificar que lo han leído con su firma al pie del mensaje. La mecánica que se sigue para asegurar que el mensaje llegó a su destino final, es la siguiente: la secretaria del director recibe la información de quien la envía, ella se encarga de reproducirla (según el número de destinatarios) y proporcionársela a

cada uno de ellos; a cambio de lo cual, les solicita una firma de recibido, que haga constar que tienen en sus manos el mensaje.

### ***3.9.16. Instructivos y folletos Internos.***

Además de los manuales de procedimientos, en Afianzadora Insurgentes se manejan en la actualidad dos folletos que incluyen los *principios y valores*, que fueron mencionados antes, sobre los cuales se sostiene la empresa. Se localizan en diferentes puntos de la oficina a la vista de todos, si una persona desea leerlos, puede tomarlos con libertad, la mayoría están sostenidos en pequeños atriles en los lugares donde la gente acude con regularidad o puede verlos (junto a la caja de sellos, en algunas oficinas, etc.).

Al igual que los instructivos y manuales estos llevan ya varios años de haberse elaborado, aunque fueron renovados desde que la empresa pasó a ser parte del St. Paul Group, sin embargo, se siguen basando en los mismos preceptos.

Por su parte, los cursos que se imparten en la empresa se hacen del conocimiento de los colaboradores a través de un folleto personalizado –acompañado de una invitación– en el cual se describen las características y contenidos de los mismos con un poco más de detalle.

### ***3.9.17. Documentos Informativos.***

Uno de los medios más representativos en este renglón es el cuadro comparativo de ventas del mercado afianzador, elaborado por Afianzadora Insurgentes; éste incluye cifras sobre capital y ventas, en todos los ramos, de todas las compañías de fianzas de México por año.

La información está descrita con detalle en inglés y español –considerando que Afianzadora Insurgentes pertenece a un grupo extranjero–. También está al alcance de todos, no se trata de información confidencial. Este comparativo es realizado por AFIANZA.

### ***3.9.18. Reuniones o juntas administrativas de trabajo, capacitación e integración.***

Como en la mayoría de las organizaciones, comúnmente se sostienen juntas de trabajo, generalmente se llevan a cabo entre los miembros superiores de la organización. Cuando se trata de asuntos de la sucursal, éstas se efectúan entre el subdirector o el director de Corredores, el gerente y las personas involucradas en casos específicos. En muchas ocasiones, los superiores de la sucursal acuden a juntas o reuniones de trabajo con los directivos de la empresa en las oficinas corporativas.

De la misma forma, cotidianamente se requiere hacer reuniones menos formales e improvisadas para solucionar asuntos que surgen en el momento.

Por otra parte, en Afianzadora Insurgentes, se llevan a cabo con frecuencia cursos de capacitación a todos los niveles. Algunos son puramente operativos, con el fin de que el personal tenga más control o decisión en su trabajo, sobre nuevos procedimientos o tecnología.

También los hay optativos, dirigidos a todos los empleados sin importar su puesto o nivel jerárquico, en algunos los empleados pueden invitar a sus cónyuges. Los temas que tratan estos cursos son variados (autoestima, calidad de vida, cómo hacer frente a las situaciones de crisis, valores, etc.). Estos cursos y seminarios son organizados e impartidos por el Centro de Capacitación de Afianzadora Insurgentes. Se imparten y renuevan continuamente.

### ***3.9.19. Posters y desplegados gráficos.***

Los cursos se dan a conocer a través de posters que se ubican en diferentes partes de la oficina, tienen un diseño sencillo y uniforme, con los colores que caracterizan a la institución. Algunos de los productos que ofrece Afianzadora Insurgentes están expuestos en carteles.

### ***3.9.20. Artículos promocionales y obsequios***

Este medio es utilizado también en Afianzadora Insurgentes; existen varios tipos de artículos promocionales, algunos de ellos son: folders impresos, llaveros, libretas para notas, agendas, etcétera.

### ***3.9.21. Redes informales.***

Las redes informales consisten en los vínculos creados por las personas sin necesidad que intervengan superiores, o bien, sin que estas relaciones influyan en el desarrollo de sus actividades. Por lo observado, cabe destacar que estas relaciones se crean a partir de la proximidad de las personas, ya sea por la relación de su trabajo (redes de operación) o por el espacio físico en el que se encuentran, lo cual propicia el acercamiento informal de las personas.

En general, se observa poco acercamiento entre los trabajadores, ya que la naturaleza del trabajo es muy personal y fraccionada por la operación como se menciona anteriormente; sin embargo en los momentos que el trabajo se relaja un poco, la gente se dispone con sus compañeros para establecer un ambiente cordial en el cual es posible tener conversaciones de todo tipo.

Por estas redes informales, ha sido posible establecer vínculos amistosos entre algunas personas; además, se establece un ambiente agradable aún en los momentos tensos de la jornada.

### ***3.9.22. Comidas, fiestas y eventos culturales o sociales.***

Al año se realizan diferentes eventos, estos son con motivo de las fiestas navideñas y de fin de año, en total son cuatro las fiestas (mencionadas antes): una para los colaboradores, organizada por la empresa; una comida para los agentes pequeños; una cena para los agentes mayores y una comida organizada por los mismos colaboradores de la sucursal.

### ***2.9.23. Investigaciones sobre el clima organizacional, auditorías de comunicación y encuestas de actitudes***

Es apenas en 1999 cuando los directivos se interesan en hacer prácticas de comunicación, basadas en un análisis que se realizó en varias sucursales –incluyendo a las foráneas- ya que consideran que se ha perdido la comunicación dentro de toda la empresa; además de que existen muchas diferencias en cuanto a operación entre una sucursal y otra. Manifiestan también que hay una especie de resentimiento entre las personas de las sucursales que tienen puestos operativos y quienes trabajan en el corporativo.

El objetivo inmediato, es implementar un programa denominado *Certeza 2000*, a través del cual –tomando como base la filosofía, valores y principios de Afianzadora Insurgentes- se procurará fomentar la comunicación interna en todos los niveles de la organización, además de lograr unificar los procedimientos de operación de todos los colaboradores y, por consecuencia, en todas las sucursales del país.

### ***2.9.24. Publicidad de los productos o servicios.***

A últimas fechas, la publicidad de Afianzadora Insurgentes ha desaparecido un poco. Durante 1997 se creó una campaña publicitaria que comprendía varios medios de comunicación.

Este plan de medios comprendía anuncios radiofónicos, (Radio Fórmula, Cadena Rasa, Organización Radio Centro); Prensa, (El Universal, Excelsior, El Economista, Asegurador y periódicos regionales); Revistas, (Revista Mexicana de Seguros y Fianzas, Expansión, Mundo Ejecutivo, Business México, CMIC Revista, Construcción y Tecnología, Revista AMASFAC); Directorios, (Directorio de Socios IMEF, Directorio CIHAC, Directorio de la Construcción, American Chamber, The Guide to Mexico Business, Sección Amarilla, Anuario Mexicano de Seguros y Fianzas, Anuario Latinoamericano de Seguros y Fianzas); Anuncios en Internet, (Membership Directory, Red Inmobiliaria INTER-RIM, PRISMA MALL, CDMEX, Compra-net) y tres anuncios espectaculares en el Distrito Federal, Puebla y Guadalajara.

En medios como el radio y los periódicos *El Universal* y *Excelsior*, así como los anuncios espectaculares, la publicidad estaba dirigida a todo el público –considerando que la fianza es una necesidad en todos los niveles de la población; sin embargo, en la mayoría de los medios, los mensajes estaban dirigidos a públicos muy específicos como el empresarial, financiero, asegurador y construcción. El *slogan* de la campaña era *La Fianza de la Confianza*.

### **3.10. COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL.**

La comunicación formal en Afianzadora Insurgentes, casi en su totalidad cumple cabalmente su función de transferir información institucional y operacional a todos los miembros de la organización, o bien, a aquellos que, por su posición, requieran participar de algún, mensaje específico. Como se ha señalado, para ello se han creado canales y medios específicos de comunicación; y cada persona sabe cómo hacer uso de los mismos.

En general, la comunicación formal funciona en la empresa adecuadamente, los canales y medios cumplen con su objetivo –a excepción de aquellos en los que se han hecho observaciones. Se puede considerar también como comunicación formal a todos los mensajes que son transmitidos oralmente, pero que influyen directamente en los quehaceres de producción de fianzas; su sentido es variado, dado que las fracciones de redes operativas son lineales, la comunicación fluye de forma ascendente o descendente.

Los mensajes transmitidos en la red horizontal, forman parte de la comunicación informal; esta cumple la función de cohesionar y unir al grupo, fuera de los establecido formalmente, se trata de contactos espontáneos y muchas veces intrascendentes; sin embargo, en ocasiones, la comunicación informal cubre un vacío informativo ocurrido en la comunicación formal, por ello es importante asegurar que la información formal sea siempre completa y que no existan lagunas.

### 3.11. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

La comunicación interpersonal se lleva a cabo en todos los sentidos, tanto formal como informalmente; este tipo de relaciones se establecen siempre sobre una base de respeto y consideración hacia los demás; aún entre las personas en las que se identificó una relación de amistad más allá de lo laboral, dentro de la institución prepondera el respeto.

No es común que dentro del edificio se escuchen palabras fuertes, ni siquiera cuando se genera esparcimiento o un ambiente relajado, por lo menos en el tiempo de la observación esto no se dio nunca.

En las relaciones interpersonales formales, se nota una fuerte seriedad; no hay distracciones graves —más que las llamadas telefónicas, que son parte también del trabajo. Los ruidos adicionales al ambiente es la música de fondo, a niveles muy aceptables, aunque en ocasiones hay más de un aparato de radio encendido. En general, la comunicación interpersonal es muy directa y tiene una respuesta inmediata casi siempre.

### 3.12. COMUNICACIÓN NO VERBAL.

La comunicación interpersonal siempre va acompañada de datos adicionales que añaden o acentúan el significado del mensaje oral. Actualmente, el ritmo de trabajo de Afianzadora Insurgentes es más intenso que en años anteriores, los mismos colaboradores afirman que antes *las fianzas se vendían solas*, por lo que no era necesario invertir tanto esfuerzo en las operaciones.

Debido a esto se altera la comunicación, en las relaciones interpersonales esto se refleja mucho en el tono con el que se transmiten los mensajes; generalmente van acompañados de un tono apresurado o nervioso, que le dan al mensaje un sentido de urgencia e, incluso, falta de información; el ritmo del discurso es en estos casos acelerado.

Debido al ambiente, la apariencia personal de las personas, así como la vestimenta es muy formal, para los hombres, es necesario el traje y la corbata, el caso de las mujeres es diferente, es también formal, pero se utiliza el uniforme; sólo las gerentes utilizan ropa diferente, pero en general es muy formal y se recurre al clásico traje sastre.

#### **Capítulo 4.**

*Comúnmente, las organizaciones pueden padecer algunas carencias en su desarrollo comunicativo y organizacional, aunque en la cotidianeidad y en los resultados financieros parezcan no afectar en gran medida. Particularmente, Afianzadora Insurgentes, presenta características negativas o síntomas en estos aspectos que son ampliamente perfectibles si se toman las medidas necesarias que satisfagan sus necesidades particulares.*

***Propuestas.***

Afianzadora Insurgentes, como muchas organizaciones, tiene fortalezas que se deben fomentar, pero también hay debilidades que atender. Las organizaciones *normales* se enfrentan a procesos de cambio constantes, debido a factores internos y externos. Entre los internos se pueden mencionar los cambios en el personal, establecimiento de nuevas políticas, cambios a nivel directivo, entre otros. Los factores externos son los más difíciles de manejar, ya que la empresa no tiene injerencia directa sobre ellos. Fenómenos como crisis económicas nacionales y mundiales, el impredecible panorama político del país, reformas en la normas legales de determinada actividad e, incluso, catástrofes naturales; son factores con los que las organizaciones deben aprender a vivir y reaccionar adecuadamente.

Las organizaciones sociales, comparándolas con organismos biológicos, tienen como fin primero lograr la supervivencia a través de la adaptación; es ahí donde radica la importancia de aprender a convivir con el entorno. Sin embargo, se debe tener muy presente que las organizaciones están compuestas por hombres, por lo que no son fácilmente predecibles como los organismos biológicos, los cuales están sujetos a un proceso natural cuyo destino es la desaparición. Las organizaciones tienen siempre la oportunidad de realizar un análisis introspectivo para descubrir *síntomas* que, en el futuro, pudieran causarles *enfermedades graves* que las lleven al deceso.

Afianzadora Insurgentes es un ejemplo de ello; antes que nada se debe resaltar lo siguiente; una empresa que ha logrado mantenerse durante años como líder en el mercado afianzador mexicano, sin duda es sólida y estable, ha encontrado su camino y sus procedimientos han sido acertados de manera que le permiten mantener su lugar, también ha aprendido a convivir con factores externos que amenazan la estabilidad económica y social constantemente.

Ha planeado y programado su destino, logrando ventajas sobre muchas empresas; indudablemente sus directivos han podido crear estrategias que le proporcionen beneficios organizacionales, además han tenido la visión apropiada para colocar a las personas correctas en los puestos operativos y delegan en ellos la responsabilidad para realizar un trabajo específico. Tienen claros los objetivos que pretenden, basados un en sistema de valores completo, recto y concreto, lo cual genera un sentimiento de satisfacción de quienes trabajan en la empresa.

Pero si volvemos al punto de que esta organización está integrada por seres humanos, su devenir no puede ser mecánico, ni reducirse a una serie de pasos; además de que, como sistema abierto, recibe información y elementos externos que debe incorporar a sí misma, entonces hay que reflexionar sobre cómo esos detalles propician cambios súbitos y, en ocasiones, producen problemas. En Afianzadora Insurgentes hay síntomas, que hay que atacar para que, como hasta ahora, mantenga su lugar privilegiado en el mercado de las fianzas en México. Estos se han descritos a lo largo del capítulo tres, en el diagnóstico realizado.

Para ello, a continuación se presentan una serie de propuestas, cuyo propósito es ayudar a combatir los puntos afectados en el proceso comunicativo interno de Corredores.

#### **4.1. MENSAJES.**

Es importante que se le dé orden de respuesta a cada mensaje de acuerdo a la prioridad que requiera; un mensaje cuyo contenido repercute en el trabajo inmediato o el que se está realizando en el momento justo en el que surge determinada información, debe tener una respuesta o ejecución inmediata, como se realiza hasta ahora.

Sin embargo, podría resultar mejor que los mensajes orales relevantes, quedaran expuestos por escrito, en situaciones como la citada en el capítulo tres; la propuesta consiste en establecer un tipo de formato que acompañe los documentos entregados para la expedición de la fianza, que especifique cuáles son estos, si falta recibir alguno y

que se incluya la firma del agente -o del cliente- y la de recibo por parte del gerente o del ejecutivo; a su vez que este se encargue de informar a todas las personas que intervienen en la operación, si la documentación es completa, o no. Los formatos deberán ser distribuidos entre los agentes, solicitándoles sean llenados con los respectivos datos.

La atención que se preste a los mensajes informales también es importante, no es necesario que la organización regule estos mensajes de manera formal, ya que en general, no afectan la productividad de las personas; estos surgen naturalmente en la interacción cotidiana. Es recomendable seguir fomentándolos a través de las reuniones informales que la empresa realiza; también se recomienda que durante los eventos se detecte -mediante la observación- posibles puntos de conflicto personales, que sí pudieran tener efectos secundarios en las relaciones de trabajo.

Los mensajes que emite la empresa, como organización, que supone deben ser conocidos por cada miembro de la misma, no debe por ningún motivo pasar a segundo término; si bien, es información que no se requiere para llevar a cabo las tareas cotidianas, es básica para la integración, además de la satisfacción y crecimiento personal de cada miembro de la organización.

La difusión de estos mensajes debe ser una tarea conjunta entre quienes establecen los valores y principios de la organización y los directivos de la sucursal; estos últimos deben ser un apoyo fundamental para la difusión, debido a que tienen un contacto directo y constante con los niveles operativos; tienen también la misión de integrar a la organización a todos aquellos que están bajo su supervisión.

Un medio muy adecuado para propagar los mensajes e infundir los valores deseados es el correo electrónico, ya que todos en la sucursal tienen acceso a él y su uso es prácticamente diario, además de que no representa gastos adicionales y se puede ser reiterativo. Para ser más directo y personal, se puede enviar a cada persona un nuevo folleto que contenga estos preceptos, de forma personalizada, acompañados de una carta en la que se explique la importancia de que los empleados de Afianzadora Insurgentes conozcan y practiquen los valores y principios que rigen a la organización y,

sobre todo, que los hagan propios.

#### 4.2. REDES.

##### *Redes de operación.*

Dada la fragmentación en pequeñas redes de operación, es posible establecer correcciones sencillas, ya que no es necesario que la información se difunda a muchas personas, evitando de esta manera, el ruido en el proceso. En primer lugar, es urgente considerar que las lagunas de información que existen entre el gerente de ventas, el gerente o el subdirector de la sucursal y el ejecutivo de operaciones son un peligro, principalmente para la retención del cliente y para que el proceso de la fianza fluya normalmente.

Simplemente es necesario informar a los demás colaboradores que participan de la fianza, todo lo relacionado con el cliente y lo que el agente exponga, cualquiera que sea la primera persona en obtener los datos. El formato sugerido para la documentación, es útil en este apartado también, si además se reproduce y se le otorga una copia del mismo a las demás personas –incluyendo al director y al subdirector.

Por otra parte, pareciera que cada gerente de ventas –que atiende a clientes y agentes distintos- trabaja bajo sus propios procedimientos y reporta sus actividades de manera diferente. También se debe infundir en estas personas la idea de *trabajo en equipo*, no para las ventas, ya que esto es más personal. Se sugiere, en este particular, que las tres gerentes de ventas sostengan periódicamente juntas –en las que pueden estar sus superiores o no- para que poco a poco se vayan unificando los procedimientos.

## *Redes tecnológicas.*

### *Red telefónica.*

La red telefónica de la sucursal tiene un funcionamiento óptimo, su uso es muy extenso, hasta ahora no presenta problemas graves, es importante que esta red tenga una renovación constante y que aplique a su sistema todos los adelantos y servicios que las nuevas tecnologías ofrecen, debido a la importancia que tiene.

En el momento que sea necesario no se debe dudar en ampliar su capacidad, así como implementar servicios digitales y otros como el correo de voz, identificador de llamada y, si es necesario, bloqueo de destinos. Su uso es limitado a asuntos laborales, sólo en una ocasión durante la observación se notó que la persona que opera el conmutador realizaba llamadas personales. Es comprensible que la gente tenga necesidades ajenas al trabajo que debe resolver, las llamadas personales con autocontrol no afectan ni bloquean esta vía de comunicación; sin embargo, particularmente esas llamadas se realizaron en la recepción del edificio, con gente externa presente y con gran alarde. Si bien no es prudente suspenderlas o restringirlas, sí es necesario solicitar que se realicen con discreción, ya que puede afectar la imagen de todas las personas que trabajan en la sucursal y de la empresa misma.

### *Red de cómputo.*

Al igual que la red telefónica, la red de cómputo es un gran acierto en Afianzadora Insurgentes, ya que –como se ha mencionado– representa gran ahorro de recursos y permite estar a la vanguardia. Es recomendable que se integre a los trabajadores a Internet, probablemente a quienes deben estar informados más a fondo del panorama financiero y económico nacional y mundial, como los gerentes de ventas. Puede implementarse un sitio donde los demás empleados tengan acceso a Internet sin que el programa sea cargado en su terminal, con el fin de mantener el control de su uso.

Se debe seguir fomentando el uso del correo electrónico y establecer como responsabilidad el verificar si hay mensajes nuevos varias veces al día. Por ejemplo: por la mañana al encender su terminal, antes de salir a la comida y aproximadamente media hora antes de la salida.

#### **4.3. CANALES.**

Sobre el teléfono y el correo electrónico se han presentado ya las sugerencias necesarias para que su uso siga teniendo buenos resultados y sean siempre positivos en la operación.

Un canal que representa problemas en Afianzadora Insurgentes es el pizarrón de avisos. En una oficina del tamaño de Corredores, este canal puede ser vital para difusión de información, si hace énfasis en las ventajas que puede traer, sin necesidad de inversión adicional. Para evitar que forme *parte del paisaje*, sería ideal cambiarle el contenido periódicamente, tener especial cuidado en que los carteles se retiren de él una vez que el evento ha pasado.

Sería conveniente, encontrar un mejor lugar para situarlo, de ser posible colocar más de un pizarrón en lugares estratégicos. Se puede incluir en él un calendario de las metas inmediatas que se deben alcanzar; además de que es un canal ideal para iniciar nuevamente la difusión de los mensajes organizacionales (como metas, principios y valores) seleccionando un apartado cada quincena, el cual se deberá reforzar durante el período.

El medio físico tampoco representa conflictos en la operación.

#### **4.4. LÍDERES.**

Definitivamente, el ejercer el liderazgo en una organización, no es una tarea fácil; en primer lugar, cuando se trata directamente con personas adultas –muchas

veces mayores que el líder- que tienen ya muchos años en su puesto y se vuelven vulnerables ante las indicaciones de personas jóvenes. Por otra parte, cuando el ritmo cotidiano de actividades es acelerado como en Afianzadora Insurgentes, impide en ocasiones que los líderes formales tomen tiempo para atender ciertas funciones menos prácticas para la producción.

Los líderes formales de la organización han manejado, hasta ahora, su función de forma apropiada, de tal manera que los colaboradores son productivos y día a día realizan bien su trabajo. A nivel *micro*, promueven el trabajo conjunto entre gerentes y sus ejecutivos de operaciones, para que haya unidad en la expedición de cada fianza, desde el principio hasta el final del proceso.

Sin embargo, a nivel general, no es posible mantener esa unidad, de tal manera que esas *células* operativas formadas, no interactúan y no se ha logrado unificar la forma de trabajar de cada pequeña red.

No se han desarrollado en la empresa líderes informales, ya que no ha sido necesario y si se llegaran a instituir, podrían ser amenazantes para la organización. Por su parte, lo que sí se vuelve necesario es que los líderes formales, asuman papeles que van más allá del promover que los objetivos de productividad se cumplan; sino que, una vez satisfecha esa necesidad –primordial para la empresa- la organización funcione con el objetivo de satisfacer las necesidades personales, lograr un bienestar y cada individuo se sienta mejor dentro de un ambiente más sano.

Esto se logrará en la medida en que los líderes formales no sientan como pérdida de tiempo el tener un poco más de interés en infundir los valores y principios que la empresa estableció desde sus inicios, y que ellos mismos los reflejen en su comportamiento.

Por otra parte, conforme los líderes se interesen en asuntos ajenos a sus operaciones –como proyectos institucionales, de comunicación, cursos y seminarios dirigidos a los colaboradores; los empleados harán cada vez más caso de estos eventos dirigidos a ellos y que fueron diseñados para su bienestar (organizacional, personal y

hasta familiar). A través de ellos, la gente de la empresa perderá el miedo al cambio y podrán eliminarse hábitos creados por la costumbre, que no siempre son los más indicados aunque así funcionen bien.

Los líderes deben mostrar más interés de lo que sucede dentro de la empresa, e informarse de los acontecimientos en general. En el caso de esta investigación, el subdirector de la sucursal debía estar enterado de las visitas de observación y en determinado momento cuestionar sobre las mismas; de otra manera, pareciera que cualquier persona tiene acceso al edificio sin la preocupación de que traiga consecuencias lamentables.

#### **4.5. CLIMA ORGANIZACIONAL.**

En lo relativo al clima organizacional, no se considera prudente hacer ningún tipo de propuestas; el clima se beneficiará en la medida en que el liderazgo opte por integrar a la organización e infundir los preceptos que la misma ha establecido. Dado que se trata de un clima participativo, debe fomentarse la confianza depositada en los colaboradores para que ellos sientan seguridad y, por consecuencia, continúen realizando bien sus labores, a pesar de que, por la naturaleza del trabajo, no les sea posible tomar decisiones con grandes alcances.

Es importante que los individuos, vivan con la seguridad de que trabajan en la compañía número uno en el mercado afianzador; sin embargo, tener excesiva confianza en ello puede generar que se pierda atención en aumentar la productividad, así como el entusiasmo al realizar sus tareas. Debido a que la competencia en el mercado –en todos los sectores- es impredecible, puede seguirse sobre esa idea, pero teniendo siempre en cuenta que el competidor (no precisamente el más cercano) puede tener mejores estrategias.

#### **4.6. MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN AFIANZADORA INSURGENTES.**

De los medios utilizados en Afianzadora Insurgentes se observó que algunos deben ser corregidos en su uso, otros funcionan adecuadamente, incluso algunos de ellos, deberían ser retomados por la institución.

##### ***4.6.1. Exhibiciones audiovisuales.***

La utilización de estos medios de comunicación dentro de las organizaciones, sin duda estos son adecuados ya que ayudan mucho a que las presentaciones sean más amenas e incluso se elimine la confusión, además de ser muy buen apoyo para el expositor.

La mayoría de las presentaciones en computadora, se realizan en el programa Power Point, trabajando con él es fácil crear diapositivas de manera uniforme, sobre las cuales se trabajan los contenidos de la presentación. Se recomienda que se prepare un tipo de formato preestablecido; que incluya una base de los colores representativos de la empresa y el logotipo; con el fin de darle institucionalidad y tener presencia en trabajos de esta índole.

##### ***4.6.2. Videos y películas.***

El recurso de los materiales ya elaborados que se adecuan al propósito de una junta o una conferencia es bueno, porque reduce costos e impide que resulte aburrido; no hay porque limitarse al uso de películas y videos comerciales.

Dado que la actividad afianzadora pertenece al sector financiero, sería recomendable ir formando un compendio de noticias relevantes sobre finanzas, tanto en video de los canales más importantes de noticias como una carpeta diaria de síntesis informativa de periódicos y revistas; mantenerlo archivado y consultarlo constantemente, así como depurarlo con la frecuencia que sea necesario y concentrarlo en una base de datos en la red.

#### ***4.6.3. Recados escritos y a través de terceros.***

Se propone ir eliminando paulatinamente la práctica de los recados a través de terceros, utilizarlo de preferencia únicamente en cuestiones informales; si es necesario seguir utilizando esta vía de información, asegurarse posteriormente de que el recado fue recibido por la persona indicada y pedirle a esta que conteste el recado.

#### ***4.6.4. Reportes escritos.***

Es necesario, que se unifique el procedimiento de los reportes escritos, establecer también en este caso un formato predeterminado sobre el cual se ofrecerá a un superior un informe amplio y concreto de las ventas, así como de cada visita a los clientes. Esto facilitará la realización del concentrado general de ventas. No debe esperarse a que el cliente proporcione su reporte, si él lo hace incluirlo con el que el gerente hizo.

También es importante que no se abandone el informe que ofrece la institución a los empleados, ya que a través de este se enterarán del resultado global de su trabajo y tendrán una dimensión real del lugar que tiene Afianzadora Insurgentes.

#### ***4.6.5. Manuales.***

Es viable que se genere una renovación en la impresión de los instructivos de operaciones, principalmente para unificar la imagen en todos los documentos de Afianzadora Insurgentes, ya que estos fueron impresos desde hace ya muchos años, cuando la empresa era parte del Grupo Financiero Serfín.

Una vez que se ha trabajado en la creación de una nueva imagen para la empresa, que pretende dejar atrás lo que precedió a la innovación y los cambios gestados, es favorable manejar esto también hacia dentro de la organización, de manera que los empleados se sientan integrados a este cambio y se elimine el sentimiento de *pasar de mano en mano*.

Los nuevos instructivos y manuales deberán integrar la nueva imagen organizacional, incluyendo los colores y el logotipo actual, además, cabe la posibilidad de crear un diseño más moderno y atractivo. Por su parte, el contenido de estos tenderá a ser el mismo, hasta que factores como reformas en la legislación del rubro sean transformados.

#### ***4.6.6. Revistas y periódicos Internos.***

Una de las principales propuestas de esta investigación es la nueva creación de una revista interna. A través de ella se puede crear un ambiente más propicio para que las relaciones sean sanas, además de abrir un canal permanente de comunicación entre los directivos (puestos administrativos) y los operativos de la empresa en todas las sucursales.

La edición podría iniciarse como un folleto o boletín pequeño, la retroalimentación puede realizarse de forma sencilla y con bajo costo a través del correo electrónico; con el que se pueden externar quejas, sentimientos, pensamientos, ideas para la publicación, preocupaciones generales de la empresa, además de temas prácticos y comunes para todos los empleados.

La publicación estaría compuesta de la siguiente manera: una sección fija editorial, que consiste en una carta o mensaje del Director General de Afianzadora Insurgentes; un reportaje de algún tema relacionado con finanzas o con las fianzas; una entrevista a un miembro de la empresa (empleado del mes), en todos los niveles de jerarquía; dos artículos de temas generales (salud, hogar, consejos prácticos, política, etcétera); un espacio para difundir los valores, filosofía y principios de la empresa y una sección de esparcimiento (no chistes, sino notas o datos curiosos). Esto entre otras secciones que sean de interés para Afianzadora Insurgentes. Para conocer los intereses generales de los colaboradores, pueden llevarse a cabo una serie de estudios sencillos previos a la elaboración de la revista, a través de test y cuestionarios, así se podrán detectar las necesidades de información y comunicación que existan.

Esta publicación deberá considerar un ejemplar para cada empleado de la empresa, si se desea se puede repartir también entre los agentes, con el fin de que se integren y conozcan más a la empresa con la que trabajan.

Una tarea primordial de la creación de la publicación, radicará en darle un seguimiento constante para que no vuelva a desaparecer. Además, se deberán de medir sus alcances y efectos, a través de encuestas y solicitar sugerencias de cada colaborador, motivando a su lectura y promoviendo el interés en los temas.

#### ***4.6.7. Instructivos y folletos Internos.***

En el caso de estos, si se ha reflejado la imagen Afianzadora Insurgentes como parte de St. Paul Group; se utilizan los colores institucionales, así como el logotipo de la empresa. El problema en el caso de estos impresos radica en su difusión y –sobre todo– la retención de sus contenidos.

En este caso se recomienda insistir en estos, como es el caso de los mensajes a través del correo electrónico y demás medios que se han mencionado. Otra forma sencilla de lograr que tengan mayor presencia entre los miembros de la organización es imprimiéndolos en materiales prácticos y de uso común como folders y separadores. Siguiendo con la misma idea de unificar la imagen, estos deberán ser uniformes en cuanto a color y diseño. A través de ello, se puede lograr que los mensajes se aprehendan –hasta de forma inconsciente– por el hecho de usar materiales que los contengan diariamente.

Por su parte, los folletos utilizados para informar a los colaboradores sobre los cursos que se imparten dentro de la organización, no podrán tener mayor impacto si no son apoyados por la invitación de los líderes formales. Ellos tienen la capacidad, institucional, de motivar y solicitar a los trabajadores para que asistan a los eventos; además de dar el ejemplo, interesándose también ellos.

#### ***4.6.8. Documentos Informativos.***

Es importante que la información concentrada en estos documentos no esté sólo al alcance de los niveles superiores de la organización; es importante que cada empleado sepa a lo que ha llevado su trabajo y esfuerzo como integrante de la empresa.

También es recomendable que periódicamente tengan acceso a la carpeta de síntesis informativa, o a videos institucionales e informativos sobre la situación de la empresa dentro del contexto nacional. Los líderes deberán también fomentar el interés de los colaboradores en conocer el panorama financiero y económico, a través de la consulta constante de los diarios o revistas especializadas.

#### ***4.6.5. Reuniones o juntas administrativas de trabajo, capacitación o integración.***

Actualmente, muchas empresas organizan juntas de trabajo diariamente con cualquier motivo, esto muchas veces más que ayudar a la organización le resta tiempos y merma su productividad. Para que en Afianzador Insurgentes no suceda este fenómeno, se debe tener, principalmente, confianza en los colaboradores de niveles operativos, delegando responsabilidades a personas capaces de ocupar sus puestos. De esta manera, cada persona se ocupara de lo que le compete, comprometiéndose con ello al cien por ciento.

El éxito de disminuir las juntas, radica también en que desde un principio se cuente con una buena planeación –en este caso para cada fianza- y que la comunicación en las redes de operación sea completa y abierta.

Por su parte, cuando las reuniones y juntas de trabajo sean necesarias, deben tener también un hilo conductor con un propósito y se llegue a un fin concreto; además de que se debe registrar los acuerdos a los que se llegaron para que no represente una pérdida de tiempo y esfuerzo.

Por otra parte, los cursos de operación deben tener resultados cuantificables y cualificables; es decir, que el empleado una vez que haya asistido a un curso, los

contenidos aprendidos se reflejen en la ejecución de su trabajo.

#### ***4.6.10. Posters y desplegados gráficos.***

Dado que la difusión de los cursos optativos en ocasiones no tiene mucho alcance a través de los carteles, se sugiere que se coloquen más de ellos en el edificio, sin saturar la vista; muchas veces, lugares poco imaginados como los sanitarios, son lugares ideales para que las personas se detengan un poco más a leer lo que se coloca.

#### ***4.6.11. Comidas, fiestas y eventos culturales o sociales.***

Al parecer, las fechas de fin de año están saturadas de eventos sociales dentro de la organización, podría tener buenos resultados el buscar la integración en otras fechas, en primavera por ejemplo, esto se puede realizar a través de la organización de una convivencia informal en un lugar alejado o quizás un torneo deportivo (fútbol o bolibol) donde los miembros de la empresa convivan acompañados también de sus familiares.

#### ***4.6.12. Investigaciones sobre el clima organizacional, auditorías de comunicación y encuestas de actitudes.***

Es una fuente de peligro para la organización que investigaciones de este tipo se realicen una vez que el problema se ha hecho presente. El programa *Certeza 2000* se ha instrumentado, a partir de que se localizó la pérdida de comunicación, aproximadamente de tres años a la fecha. Para evitarlo, pueden llevarse a cabo pequeños test, que arrojen indicadores de sintomatologías en cuanto a clima organizacional como preferencias comunicativas.

Algunos de los test que se proponen se presentan al final de este trabajo.

#### ***4.6.13. Publicidad de los productos o servicios.***

A pesar de que la empresa es ya conocida por los individuos que solicitan sus servicios, es propicio que, en la medida de las posibilidades económicas de la empresa,

se continúe con las campañas publicitarias. La última de ellas fue muy abinada por la imagen de seriedad que reflejaba, además de que inspiraba confianza.

Es recomendable que se haga un análisis de los beneficios económicos que trajo la campaña, así como el impacto e influencia que trajo para contemplar la posibilidad de llevarla de nuevo a cabo.

#### **4.7. PLAN DE ACCIÓN.**

Poniendo en práctica algunas acciones como las recomendadas, se puede optimizar el uso de la comunicación con fines netamente operativos, es probable que en los que exista más resistencia sea en los que implican un cambio de actitud o de conducta, sobre todo en aquellas sumamente arraigadas.

Se debe tener en cuenta que la comunicación no nos va a solucionar todos los problemas de la organización; sin embargo, sí nos puede ayuda a detectarlos que ya existen, corregirlos y a evitar que en el futuro se susciten otros mayores. La comunicación en este sentido es un mecanismo de autocontrol dentro de las organizaciones, bien utilizado es sumamente productivo, pero cuando se descuida o se utiliza en sentido opuesto de las necesidades y estructuras de la organización puede, incluso, acabar con ella.

Esto traducido en términos económicos significa que el invertir en comunicación nos puede representar un ahorro futuro en los llamados costos de la falta de previsión o de duplicidad de actividades.

## *Conclusiones.*

La historia de la Comunicación Organizacional se escribe diariamente en las mismas organizaciones, por el hecho de que son éstas las productoras de comunicación al estar constituidas por seres humanos que tienen la necesidad vital de relacionarse con otros y lo hacen a través de los procesos comunicativos. El estudio de esta tiene un campo relativamente nuevo, en el cual los comunicadores tienen grandes oportunidades.

Todo lo que hasta ahora se ha estudiado es un gran apoyo para las investigaciones que se realicen en el futuro, en la elaboración de la presente tesis los resultados que han obtenido los investigadores hasta este momento, fueron esenciales, además de que se pudo comprobar que la teoría escrita por ellos es aplicable a la realidad de Afianzadora Insurgentes.

Como resultado de este trabajo se concluyen varios puntos, en primer lugar se presenta que la Comunicación Organizacional es un conjunto de teorías de dos campos de estudio relativamente nuevos: Teoría de la Comunicación y Teoría de las Organizaciones, cuyas investigaciones se iniciaron en las primeras décadas del siglo XX.

Cada una, por su parte, ha sido estudiada desde diferentes puntos de vista, la comunicación se ha abordado principalmente desde las corrientes funcionalista, estructuralista, marxista y, recientemente, sistémica, mientras que las organizaciones han sido comprendidas y analizadas por las escuelas clásica o de administración científica, humanista, de sistemas y contingente, todas ellas respondiendo a un enfoque interdisciplinario conjuntando ciencias como la sociología, psicología y administración, entre otras.

De la interrelación de ambas teorías ha surgido la Comunicación Organizacional como disciplina, la cual responde a la necesidad de conocer el papel que desarrollan los procesos comunicativos en las organizaciones. La Comunicación Organizacional

considera que los individuos viven siempre integrados en grupos organizados y que estos son posibles gracias a las actividades de comunicación que ejecutan sus miembros.

La vinculación de la teoría con la realidad es muy importante en cualquier ciencia, en especial cuando se trata de una disciplina en la que aún se están sentando las bases. Se puede comprobar a lo largo de este trabajo que las propuestas teóricas fueron aplicadas en la División Corredores de Afianzadora Insurgentes, a través de ello se pudo realizar un análisis de los procesos comunicativos que se ejecutan dentro de ésta y así proponer una serie de acciones o estrategias con base en las necesidades específicas de la empresa.

Se determinó, por medio del análisis y diagnóstico, que Afianzadora Insurgentes es en general una empresa sana y gracias a ello han logrado conseguir y mantener el lugar que ocupan en el mercado, sin embargo, debido a que no existe una empresa cien por ciento sana o enferma, se encontraron algunos síntomas en la comunicación, los cuales, a pesar de que no afectan directamente la operación ni se ven reflejados en las situaciones financiera y productiva, es conveniente atacar antes de que crezcan y se saigan de control. Por ejemplo, en los casos citados donde a un cliente se le pueden dar dos respuestas diferentes a la solicitud de su fianza por lagunas comunicativas entre los ejecutivos de Afianzadora Insurgentes, aún no se ha presentado ningún caso extremo en el que se pierda al cliente, se enfrente una demanda o se deban pagar los montos del afianzamiento, sin embargo, con estas acciones negativas no es difícil que llegue a suceder.

Los síntomas más importantes que afectan a la empresa y que son susceptibles de convertirse en graves son el ejercicio pobre del liderazgo, la falta de medios de comunicación formales adecuados, la falta de uniformidad en los procesos de trabajo en nivel medio-alto (gerencial), falta de periodicidad y unificación en la evaluación y presentación de reportes y resultados.

Estas situaciones pueden ser resueltas a tiempo con tareas sencillas y eficaces, entre ellas se propone la creación de formatos para la unificación de las operaciones y

reportes, medios de comunicación institucionales que permitan informar a los miembros de la organización y a la vez integrarlos, unificar también los procesos operativos, fomentar en los líderes las bases ideológicas y filosóficas establecidas por la empresa para que, a su vez, sean ellos los encargados de difundirlos creando así una cultura organizacional fuerte, actualización de manuales de operación y documentos informativos, particularmente Afianzadora Insurgentes debe de dejar de confiar ciegamente en su condición de líder en el mercado del afianzamiento nacional y poner mayor empeño en conservarla.

Afianzadora Insurgentes puede hacer suya esta propuesta para fomentar que la comunicación interna de la empresa sea abierta y fluida, evitando el rumor o fugas informativas que podrían causarle fuertes daños, ya que estas medidas no representan gastos económicos ni alteran la estructura organizacional.

Es labor de los Comunicadores Organizacionales, hacer que los empresarios comprendan que la comunicación es un elemento básico para el buen funcionamiento de las organizaciones, tanto como el capital financiero, la tecnología y las instalaciones. Sin embargo, el contexto nacional no permite las fuerte inversiones en comunicación, ya que los directivos de las empresas tienen puesta su atención en solucionar problemas de producción y distribución de los bienes o servicios que crean , para procurar finanzas sanas, que más adelante les puedan permitir implementar programas de desarrollo organizacional, dentro de los cuales se contemplan los de comunicación.

Un argumento importante de este trabajo es que la comunicación no es la panacea de los problemas organizacionales, tampoco se intenta presentar estas propuestas como un cambio radical en la estructura o en los procesos de la empresa. La comunicación bien usada ayuda a identificar y resolver algunos conflictos de la organización. Mal usada dificulta la solución de los problemas.

## *Bibliografía*

☐ Bartoli Annie.

Tr. Stella Maris García.

Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada.

Ed. Paidós. Buenos Aires, 1992. 221 p.p.

☐ Brunet, Luc.

Tr. Lorena Paéz de Villalpando.

El Clima de Trabajo en las Organizaciones.

Ed. Trillas. México, 1987. 121 p.p.

☐ Castillo Arce, Katia.

Diagnóstico de comunicación organizacional para el departamento de cinematografía y televisión del Instituto Mexicano del Petróleo.

Tesis de Licenciatura. ENEP Acatlán, 1993. 148 p.p.

☐ Cutlip Scorr.

Relaciones públicas.

España, 1975. Ed. Rialp.

☐ Deseusa Rodríguez Noemí Alicia.

Comunicación organizacional: Importancia y principios para su aplicación a públicos internos dentro de una organización.

Tesis de licenciatura. ENEP Acatlán, 1995. 314 p.p.

☐ Cutlip, Scott M. Center, Allen H.

Relaciones Públicas.

5a. ed. Ed. Rialp Madrid, 1975. 611 p.p.

☐ Fernández Collado, Carlos, et. Al.

La Comunicación en las Organizaciones.

México, 1991. Ed. Trillas. 368 p.p.

☐ Ferrer Pérez, Luis.

Guía Práctica del Desarrollo Organizacional.

2a. ed. Ed. Trillas. México, 1989. (reimp. 1990). 204 p.p.

☐ Flores de Gortari, Sergio. Orozco Gutiérrez Emiliano.  
Hacia una Comunicación Administrativa Integral.  
2a. ed. Ed. Trillas. México 1990. (reimp. 1991). 369 p.p.

☐ Fulton, Patsy J.  
Tr. José A. Suárez  
Relaciones Humanas.  
Ed. McGraw-Hill. México 1995. 169 p.p.

☐ Goldhaber, Gerald.  
Comunicación organizacional.  
México, 1984. Ed. Diana. 424 p.p.

☐ Katz, Daniel. Kahn, Robert L.  
Tr. Federico Patán.  
Psicología Social de las Organizaciones.  
2a. ed. Ed. Trillas. México 1989. (reimp. 1995). 547 p.p.

☐ Lapassade, Georges.  
Grupos Organizaciones e Instituciones.  
Colección Hombre y sociedad. 2ª ed. Ed. Gedisa.  
México, 1985. 326 p.p.

☐ Martín Serrano, Manuel. Et al.  
Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia.  
2a, ed. Ed. ENEP Acatlán. México 1993. 228 p.p.

☐ Martínez M. Francisco J.  
Comunicación. Guía, teoría, prácticas y antología.  
EDUVEM. UVM.

☐ Martínez de Velasco, Alberto. Nosnik, Abraham; coordinadores.  
Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial.  
México, 1988. Ed. Trillas. 111 p.p.

☐ Paoli, J. Antonio.  
Comunicación e Información.  
3a ed. Ed. Trillas. UAM. México, 1983. (reimp. 1997) 138 p.p.

□ Ramos Padilla, Carlos G.  
La Comunicación. Un Punto de Vista Organizacional.  
Ed. Trillas. México 1991 (reimp. 1998). 75 p.p.

□ Rebeil Corella, Ma. Antonieta. RuizSandoval Reséndiz, Celia.  
El Poder de la Comunicación en las Organizaciones.  
Ed. Plaza y Valdés. México 1998. 386 p.p.

□ Scott, Michael D. Powers, William G.  
Tr. Carmen Fernández.  
La Comunicación Interpersonal como Necesidad.  
Ed. Narcea. Madrid, 1985. 271 p.p.

□ Toussaint, Florence.  
Crítica de la Información de Masas.  
Ed. Trillas. 2ª ed. México, 1981. 94 p.p.

□ Código Civil del Distrito Federal.

### ***Documentación Interna.***

□ Manual de Suscripción. Versión 96.1  
Afianzadora Insurgentes, S.A. de C.V.

□ Instructivo General de Fianzas.  
Enero, 1991.  
Afianzadora Insurgentes.

□ Folletos Informativos.  
Principios y Valores de Afianzadora Insurgentes.

□ Reportes Internos de Ventas.  
Afianzadora Insurgentes.

□ Documentos de correo electrónico  
de Afianzadora Insurgentes.  
Junio-Agosto, 1999.

Comparativo de Ventas del  
Mercado Afianzador, 1999.  
AFIANZA.

Informe Anual, 1997.  
Afianzadora Insurgentes.

### ***Internet.***

🌐 [www.aisa-stpaul.com.mx](http://www.aisa-stpaul.com.mx)

### ***Hemerografía.***

📰 Boletín Presencia.  
Enero-Agosto, 1997. Año 4.  
Afianzadora Insurgentes.

### ***Fuentes Directas.***

🗣️ Entrevistas con:  
Iván Trejo Romero.  
Claudia Tomasini Mendoza.  
Rocío Sosa Alonso.  
Edgar Martínez Gutiérrez.  
Lucía Legaría.  
Alejandro Alejaldre Reynoso.  
Aarón Herrera.  
Guadalupe Castro Hinojosa.  
17 y 18 de febrero de 1999.

Claudia Sánchez Varela.  
Gerente de Comunicación y Relaciones Públicas.

👁️ Observación directa en las instalaciones de  
la División Corredores de Afianzadora Insurgentes.  
De febrero a mayo de 1999.

📖 Apuntes del Módulo "Comunicación y Organizaciones"  
del Diplomado en Comunicación Empresarial y Relaciones Públicas.  
Impartido por el Mtro. Fernando Molina.  
Universidad del Claustro de Sor Juana. Agosto-Octubre, 1999.

***ANEXO.***

## *Redes.*

### **Patrón centralizado.**

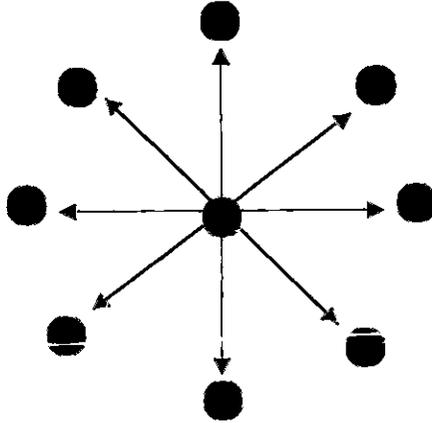


Fig. 1

### **Patrón circular.**

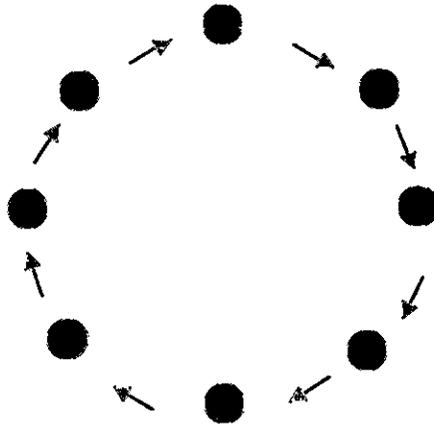


Fig. 2

**Patrón en Y.**

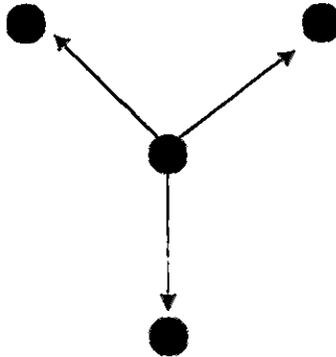


Fig. 3

**Patrón de cadena.**



Fig. 4

Sistema de tipo Autoritario.  
Autoritarismo explotador.  
Teoría del clima organizacional de Libert

#### **Métodos de mando.**

- \* Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores-subordinados.

#### **Fuerzas motivacionales:**

- :: Miedo, temor, dinero y status.
- :: Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.
- :: Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.
- :: Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.

#### **Proceso de influencia.**

- \* No existe el trabajo en equipo: y hay poca influencia mutua.
- :: No existe más que una influencia descendente moderada, generalmente subestimada.

#### **Proceso de establecimiento de objetivos.**

- \* Estos no son más que órdenes.
- \* Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.

#### **Objetivos de resultados y formación.**

- \* Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.

#### **Modos de comunicación.**

- \* Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente y, generalmente, es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.

#### **Proceso de toma de decisiones.**

- \* Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.

#### **Proceso de control.**

- \* El control no se efectúa más que en la cumbre.
- \* Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.
- \* Existe una organización informal y se busca reducir el control formal.

Sistema de tipo Autoritario.  
 Autoritarismo paternalista.  
 Teoría del clima organizacional de Likert

**Métodos de mando.**

\* De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.

**Fuerzas motivacionales:**

- \* Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, y algunas veces en el miedo.
- \* Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.
- \* La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados.
- \* Los empleados no se sienten responsable del logro de los objetivos.
- \* Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.

**Proceso de influencia.**

- \* Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de los medios informales.
- \* En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.

**Proceso de establecimiento de objetivos.**

- \* Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.
- \* Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.

**Objetivos de los resultados y formación.**

Investigación de los objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.

**Medios de comunicación.**

- \* Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente.
- \* Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con

condescendencia por parte de los superiores y precaución por parte de los subordinados.

**Proceso de toma de decisiones.**

- \* Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.
- \* Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.

**Proceso de control.**

- \* El control se efectúa en la cumbre.
- \* Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.
- \* Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Sistema de tipo Participativo.

Consultivo.

Teoría del clima organizacional de Likert

#### **Métodos de mando.**

- \* Consulta entre superiores-subordinados con una relación de confianza bastante elevada.

#### **Fuerzas motivacionales:**

- \* Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.
- \* Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.
- \* Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administración y la organización.

#### **Proceso de influencia.**

- \* Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior-subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.

#### **Proceso de establecimiento de objetivos.**

- \* Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.

#### **Objetivos de resultados y formación.**

- \* Investigación de los objetivos muy elevada con buenas posibilidades de formación.

#### **Modos de comunicación.**

- \* La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.
- \* Puede darse un poco de distorsión y de filtración.

#### **Proceso de toma de decisiones.**

- \* Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.

#### **Proceso de control.**

- \* Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.
- \* Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.

Sistema de tipo Participativo.  
Participación de grupo.  
Teoría del clima organizacional de Likert

#### Métodos de mando.

- \* Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.

#### Fuerzas motivacionales.

- \* La dirección tiene plena confianza en sus empleados.
- :: Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

#### Proceso de Influencia.

- \* Los empleados trabajan en equipo con la dirección y bastar.te influencia.

#### Proceso de establecimiento de objetivos.

- \* Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.
- \* Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.

#### Objetivos de resultados y formación.

- \* Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.

#### Modos de comunicación.

- \* La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también en forma lateral.
- \* No se observa ninguna filtración o distorsión.

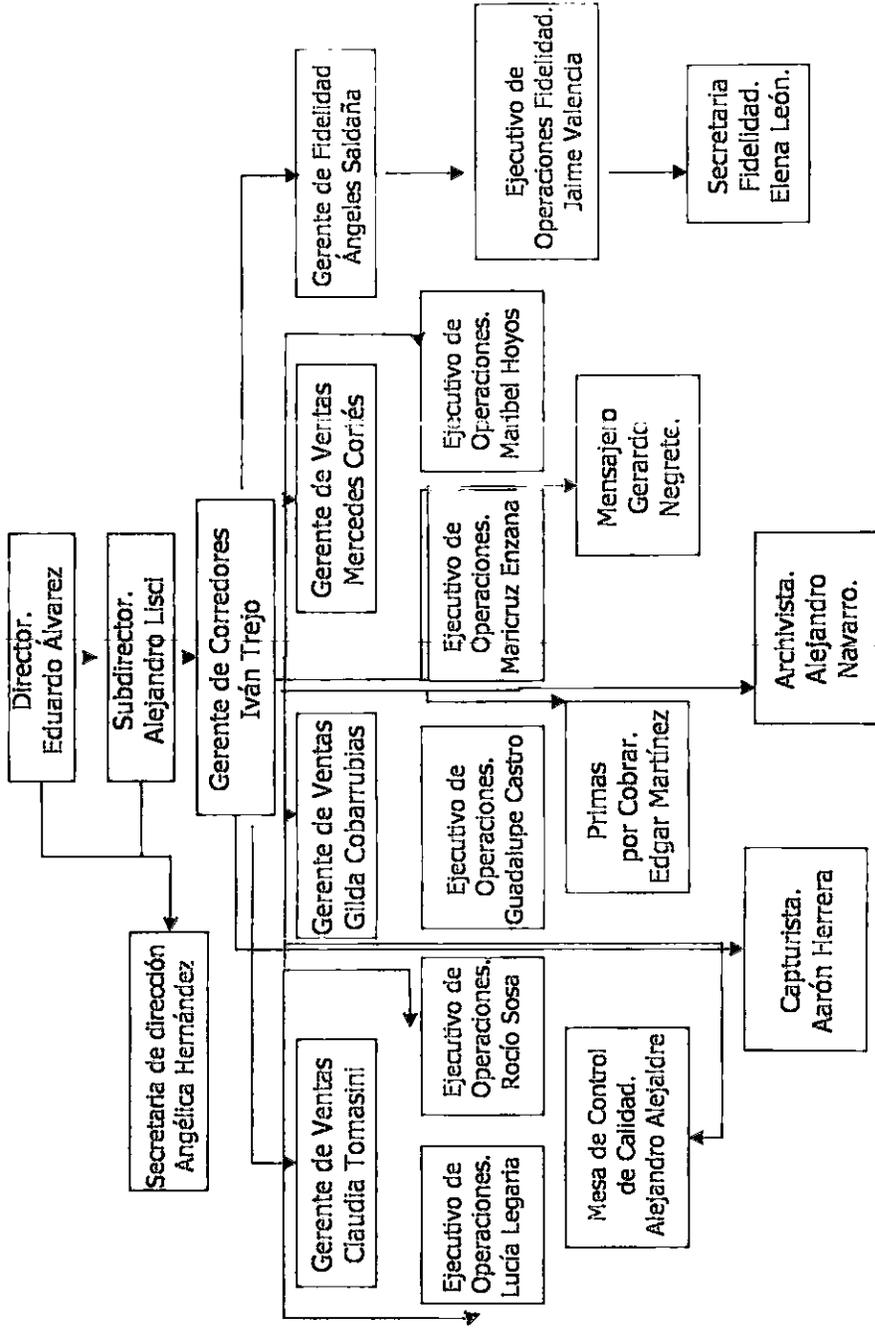
#### Proceso de toma de decisiones.

- \* El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.

#### Proceso de control.

- \* Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

# Organigrama División Corredores:



Comparativo de Ventas del Mercado Afianzador.

Compañía	Primas Directas (Miles de Pesos) 1998.	% Participación.	% Incremento.
<b>Afianzadora Insurgentes, S.A.</b>	<b>567,369</b>	<b>34</b>	<b>36</b>
Fianzas Monterrey Aetna, S.A.	334,515	20	27
Fianzas México Bitel, S.A.	178,245	11	15
La Guardiania Inbursa, S.A.	140,033	8	44
Fianzas Comercial América, S.A.	77,987	5	46
Fianzas Banpais, S.A.	60,618	4	18
Afianzadora Sofimex, S.A.	60,383	4	7
Americana de Fianzas, S.A.	55,019	3	14
Afianzadora Mexicana, S.A.	49,798	3	1
Garantías y Crédito Afianzador, S.A.	32,503	2	-31
Fianzas Atlas, S.A.	31,539	2	6
Fianzas Banorte, S.A. de C.V.	22,114	1	82
Fianzas ASECAM, S.A.	19,467	1	42
Fianzas Probursa, S.A.	16,959	1	14
Compañía de Fianzas Lotonal, S.A.	16,432	1	16
Chubb de México, S.A.	8,139	0	-
Afianzadora Capital, S.A.	6,026	0	-33
Fianzas Santander Mexicano, S.A.	5,958	0	-76
Afianzadora Margen, S.A.	1,457	0	-47
Fianzas Fina, S.A.	15	0	-100
<b>TOTAL.</b>	<b>1,684,577</b>	<b>100</b>	<b>23</b>

Análisis de Mensajes Escritos.

Emisor.	Tema.	Tópicos/Ítems.	Perceptor.	Campos Semánticos.
Iván Romero Trejo.	Solicitud de Garantías.	<p>Descantar del siguiente pago de comisiones.</p> <p>Urge solicitar garantías.</p> <p>Cuantificar el importe.</p>	<p>José Luis de la Garza.</p> <p>Lucía Legaría.</p> <p>Claudia Tomasini.</p>	<p>Tener listos y en orden las garantías para el pago de comisiones.</p>
Grupo Cardinal.	Solicitud de autorización.	<p>Solicitar fianza de \$5,000.00</p> <p>Girar instrucciones para expedición.</p>	Iván Romero.	<p>Grupo Cardinal se hace responsable de la expedición de una fianza por \$5,000.00 para empresa Química Pumex, S.A. de C.V.</p>
Claudia Tomasini	Opinión informal.	<p>Si le daba la fianza.</p>	Lucía Legaría.	<p>Opina que es pertinente otorgar la fianza.</p>
Claudia Tomasini.	Aviso.	<p>Informar.</p> <p>Se están solicitando renovaciones para Urbana.</p>	Eduardo Peña.	<p>Se están solicitando renovaciones de arrendamiento y están siendo aceptadas.</p>

Gabriel Eduardo Hurtado.	Informal.	Chistes.	Claudia Tomasini, Lucía Legaría, Clara Vite, Guadalupe Nieves, Blanca Vázquez, María Ella Becerra, Angelica Sosa, Guadalupe Castro.	Serie de chistes de Paco Stanley.
Lucía Legaría.	Invitación informal.	Invitar. Sólo dos personas. No enterar a Iván. Fiesta de hija.	Claudia Tomasini Celia Limón.	Invitar a la fiesta de cumpleaños de la hija, secreto para los demás empleados.
Rocío Angélica Sosa Alonso.	Anulación.	Solicitar anulación de fianzas.	Claudia Tomasini.	Solicitar a Rosy Anulación de fianzas. Se cuenta con los documentos originales.
Édgar Moreno.	Aviso.	Advertencia. Segunda parte de la fumigación. Proteger todo.	Corredores, Promotorías, Londres.	Se informa que acudirán a fumigar el edificio, desalojarlo a más tardar a las 7:00 p.m. No dejar papeles, tazas, café, etc. sin protección.

<p>Ana María Hernández.</p>	<p>Derechos y Honorarios.</p>	<p>Paga de derechos por afectación. Las sucursales no deberán pagar las facturas.</p>	<p>Suscriptores.</p>	<p>Los trámites por derecho de afectación se pagarán en la sucursal 371.00, por conducto de la subdirección técnica. Las facturas serán sustituidas.</p>
-----------------------------	-------------------------------	---	----------------------	--

¿Conoce los documentos?

Sí

No

¿Sabe qué contienen?

Sí

No

¿Comparte las ideas que en ellos se expresan?

Sí

No

## **ANÁLISIS CUANTITATIVO.**

### ***Test de preferencias de política comunicativa.***

De acuerdo con los resultados del test, se observa que las respuestas de cada persona varían en cierta medida dependiendo de su posición dentro de la organización, lo cual determina las diferentes necesidades y percepciones de las personas.

Según la evaluación del test se encuentra que las personas tienen un especial interés en lo que se refiere a políticas de sueldos, en conocer con base en qué estos son determinados, mientras que el superior de los empleados no está de acuerdo con una medida de esta índole.

El inciso relacionado con esta situación dice lo siguiente: "Un empleado debiera obtener información completa respecto a sus ganancias y cómo éstas se calculan". En resultados numéricos encontramos que la respuesta del jefe considera que los empleados están o deberían estar en "desacuerdo", cuando el promedio de la respuesta de los empleados es "fuertemente de acuerdo". Cuando se habla de diferencias de opinión relacionadas a percepciones económicas, puede presentarse inconformidad por las personas que se encuentran en los niveles jerárquicos más bajos de la pirámide organizacional, que evidentemente son las que perciben sueldos más bajos. En casos más graves puede traducirse como falta de confianza hacia los superiores y directivos.

También es comprensible que este tipo de información sea confidencial y secreta para las personas encargadas de finanzas y nóminas dentro de la empresa, por ello es necesario informar a los empleados, de una forma sencilla y simple, las bases y políticas con las que les son otorgados sus salarios, previniendo que cierta información esté a salvo de malos manejos y especulaciones; o simplemente, explicar claramente el porqué de la confidencialidad de esta información.

Relacionado al tema de los ingresos, se presenta otro tema de conflicto, en el cual los empleados consideran que los empleados deben compartir la dedicación para cumplir con los objetivos de la organización con el fin de generar mayores utilidades y así reeditar la inversión de los accionistas. Respecto a eso, es importante hacer

relevante el interés de los empleados por hacer suyos los objetivos de la organización y así trabajar por conseguirlos.

Sin embargo, en este punto el jefe cree que los empleados están en desacuerdo. Es plausible que los empleados manifiesten esa opinión, por ello, los superiores deberán reforzar ese sentimiento de trabajo por objetivos y, aún más, el trabajo en equipo en todos los niveles; haciendo ver a los empleados que cumplir con metas a corto, mediano y largo plazo, es importante para cada uno de los miembros de la organización, no sólo para los inversionistas. Asimismo, se debe fomentar la identificación del individuo con la organización, haciendo un ambiente agradable y de "pertenencia", no únicamente entre compañeros, sino con la organización como ente e institución.

Otro punto de conflicto, según el test se presenta en la demanda de los empleados por "un sistema adecuado" para tener consideraciones en caso de que tengan problemas personales o de trabajo. Este ítem representa subjetividad, dice literalmente: "Esta empresa debiera proveer un sistema adecuado por el cual los empleados tendrían consideración completa y amigable a cualquier problema personal o de trabajo que puedan tener".

Los términos "amigable" y "consideración completa" son los que podrían confundir las opiniones que cada persona tenga al respecto; en cuestiones laborales, las relaciones amistosas pueden contraer diferentes significados; a pesar de que muchas veces es con los compañeros de trabajo con quienes se pasas la mayor parte del tiempo, no se establecen verdaderos vínculos de amistad, sobre todo en la relación jefe-empleado, que en ocasiones es un estrecho y difícil vínculo.

El trato a un empleado, o compañeros en general, no se puede reducir a trato amistoso, sobretodo apelando al sentimiento de la "amistad" propiamente dicho, si bien, se puede pedir y en ocasiones exigir respeto y apoyo por parte de los superiores en situaciones difíciles para las personas. Por otra parte, el pedir "consideración completa" también es demasiado ambicioso, por el hecho de estar en una organización que requiere la disponibilidad y disposición total de sus colaboradores y que se supone haber sido establecido previamente a la contratación del sujeto.

En estos puntos se sugiere que en los casos de problemas personales, en los que el empleado necesite ausentarse o tener distracciones en el tiempo de trabajo, no se aplique sólo una política o sistema de "consideración completa", sino que se evalúe la situación de la persona y su desempeño laboral para así poder proporcionarle una alternativa satisfactoria y, sobretodo, justa.

En el resto de las aseveraciones se presentan diferencias de opinión entre lo que el jefe cree que los empleados piensan y lo que realmente piensan, la mayoría de estas se enfocan a los flujos de información dentro de la empresa y en concreto de la oficina. En la mayoría de los casos se coincide en mantener abiertos los canales de comunicación hacia todos los niveles y proveer a los empleados de la información que se suscite en la empresa y que atañe de alguna u otra manera su trabajo o su desarrollo personal en la organización.

Se tratan también ítems sobre las relaciones que mantiene o deben mantener los empleados con sus superiores, en la mayoría de ellos no se encuentran diferencias de opinión, se establece que entre ellos existe un ambiente cordial y sin problemas mayores. De igual manera en las relaciones entre similares, con quienes el trato es menos formal.

Cabe resaltar que las respuestas del jefe están dadas con base en lo que él cree que la mayoría de los empleados contestaría –sin que ellos lo supieran– no con sus opiniones personales; al no encontrarse diferencias graves ni en muchos de los 35 puntos que contiene en test, se deduce el grado de conocimiento que tiene el jefe de la gente que trabaja con él.

La importancia de la aplicación de este test radica en que a través de él se pueden comprender las lagunas de comunicación que existen entre los jefes y los empleados, además de las demandas de los miembros de la organización hacia ésta. Es posible ver la percepción de los niveles superiores con respecto a sus empleados, qué tan a fondo los conocen y cuál es la información que comparten con ellos y la que reciben.

Hoja de resultados de la escala de preferencia de política comunicativa.

No	Promedio de los empleados.	Respuesta del jefe.	Diferencia.	Unidad de error.	Unidad adicional de error.	Error del jefe.
1.	5.38	5	-.38	1		1
2.	6.07	3	-2.93	2	3	5
3.	3.84	6	+2.16	2		2
4.	4.38	7	+2.62	2		2
5.	3.23	2	-.77	1		1
6.	5.46	5	+.46	1		1
7.	6	7	+1	1		1
8.	5.92	7	+1.08	1		1
9.	5.53	5	+.53	1		1
10.	6.23	5	-1.23	1		1
11.	5.84	5	-.84	1		1
12.	6.07	6	-.07	1		1
13.	6.15	5	-.85	1		1
14.	6.30	7	+.70	1		1
15.	5.61	6	+.39	1		1
16.	5.69	7	+1.31	1		1
17.	6	6	0	0		0
18.	6	7	+1	1		1
19.	6	6	0	0		0
20.	5.76	6	+.24	1		1
21.	5.30	5	-.30	1		1
22.	5.30	3	-1.70	1	2	4
23.	6.30	5	-.70	1		1
24.	6.30	4	-2.30	2		2
25.	6.30	5	-1.30	1		1
26.	6	5	-1	1		1
27.	6	7	+1	1		1
28.	5.53	7	+1.48	1		1
29.	5.30	6	+.70	1		1
30.	5.84	6	+.16	1		1
31.	6.38	6	-.38	1		1
32.	5.53	3	-2.53	2	3	5
33.	5.92	6	+.08	1		1
34.	6.38	7	+.62	1		1
35.	6.38	6	-.38	1		1