



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES
CENTRO DE EDUCACION CONTINUA**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE
COMUNICACIÓN INTERNA PARA
MEJORAR EL SERVICIO EN
SUCURSALES DE BANCO BITAL**

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION
P R E S E N T A
MARIA ESTHER JUAREZ ESPINO



DIRECTORA DE TESINA: MAESTRA ELVIRA HERNANDEZ CARBALLIDO

MEXICO, D.F..



NOVIEMBRE DE 1999.

2000

**FACULTAD
DE CIENCIAS POLITICAS
Y SOCIALES**



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.

*"Mientras sientas las estrellas como algo que esta por "encima de ti".
Te falta la mirada del que busca el reconocimiento."
Federico Nietzsche*

Por ser el mayor ejemplo en amor y sabiduría...
gracias Dios mío.

Porque todo en la vida se los debo a ustedes...
gracias Papá y Mamá

A Miguel Ángel, Marcos y Omar por ser pieza clave de esta familia.
gracias por hacerme sentir orgullosa de ustedes.

A ti, Edgardo, por enseñarme que al final los caminos sí se encuentran.
gracias por dejarme compartir la vida contigo.

Al resto de la familia y amigos por ser algo tan importante para mí,
en especial para ti mamá Chava, gracias por tu alegría de vivir.

A la maestra Elvira Hernández Carballido,
gracias por su profesionalismo, entrega y dedicación.

ÍNDICE

INTRODUCCION	1
1. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL	4
1.1 Dos conceptos básicos: Comunicación y Organización.	4
1.2 Comunicación Organizacional	6
1.3 Formas de comunicación en una empresa	8
2. BANCO BITAL Y SU EXPERIENCIA EN COMUNICACION ORGANIZACIONAL	16
2.1. Antecedentes de Bital	16
2.2 La comunicación externa e interna en Banco Bital	20
2.3 Las experiencias de Banco Bital	25

3. CAPITULO TRES. PROPUESTA DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN BITAL	31
3.1 La importancia de la comunicación interna	31
3.2 Una propuesta Bital	32
3.3.Descripción de las fases propuestas	36
CONCLUSIONES	43
BIBLIOGRAFIA	45

INTRODUCCION

El objetivo principal de esta tesina es compartir una experiencia profesional dentro del ámbito de la comunicación organizacional, el caso concreto de Banco Bital para proponer una transformación en su proceso interno con la finalidad de que ofrezca un mejor servicio a sus clientes.

Cada vez más el mundo de las múltiples organizaciones ha cobrado gran interés, es decir, existe preocupación por estudiar la manera en que la gente actúa y trabaja reunida. En primera instancia se deben resaltar los objetivos y metas de dicha organización para estudiar los factores que ocasionan que se cumplan o no.

El desconocimiento de la misión de la empresa, sus objetivos, políticas y valores impide que la organización funcione de la mejor manera, surge entonces la necesidad de enmarcar la importancia de la comunicación para que fluyan mensajes de manera ordenada y correcta. Sin duda, en cualquier tipo de organización, incluso la más primitiva, encontramos que la comunicación es uno de los elementos más importantes para lograr su éxito.

“La motivación, el aprendizaje, el liderazgo, la organización, la toma de decisiones, las relaciones entre grupos, el poder, la política y la administración del medio ambiente son todos ellos procesos que requieren de comunicación”¹

En el trabajo, la comunicación es una herramienta indispensable; gracias a ella los individuos comprenden su papel y desempeño, debido a los constantes mensajes que se envían dentro de una organización. Cuando no se establece un programa de comunicación es difícil administrar la información de forma sistematizada, por lo que los mensajes que fluyan dentro y fuera de la empresa no estarán controlados y se suscitarán problemas en los flujos informativos.

De igual forma es necesario resaltar la importancia de los medios de comunicación, como herramienta de los flujos de información, es decir, si no se utiliza un medio de comunicación apropiado para determinado fin, posiblemente no se logre el efecto esperado en el individuo.

¹ Richard Darf. Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. Limusa. México. 1992. p.668

También es necesario destacar que existe una interdependencia y conexión entre todos los integrantes de la organización. Hay intercambio de mensajes e ideas entre empleados de la misma jerarquía, subordinados y jefes, jefes y subordinados e incluso con personas externas a la organización.

El término de comunicación organizacional surge como una necesidad de las empresas por mantener una óptima relación entre cada uno de sus participantes, lo que se verá reflejado en los objetivos y metas de la institución. La comunicación organizacional es un proceso que identifica los objetivos generales y los modelos de comunicación en el interior de la empresa o en el exterior de la misma sus medios y tipos de comunicación, entre otros aspectos.

En la presente tesina, basada en la experiencia profesional, trataré de hablar sobre las deficiencias y aciertos de los procesos comunicativos dentro de Banco Bital, e intentaré enmarcar que dichas deficiencias son ocasionadas por la falta de un programa de comunicación. Tengo seis años en esta institución y he sido testigo así como participe de sus problemas de comunicación.

El propósito es enfatizar que estas deficiencias pueden ocasionar problemas mayores, por lo que no sólo deben identificarse sino hacer una propuesta que busque soluciones. Además, Bital es una empresa de servicio y todas las mejoras que se consigan serán en su beneficio total, aunque principalmente para sus clientes.

Banco Bital está preocupado por mejorar el servicio y sostiene que el contacto con el público es más importante que ninguna publicidad que hable de los beneficios de la empresa; para dicha banca, la opinión del cliente es una recomendación más efectiva que un anuncio luminoso colocado en la más concurrida de las avenidas.

Lo que los empleados hacen y lo que dicen puede influir en lo que el cliente piensa de la institución, porque los empleados son el reflejo de ésta. En la opinión del cliente influyen numerosos factores como son: el aspecto de las sucursales, la limpieza y el orden e incluso, el timbre de la voz que le responde al teléfono. Todo ello revela el servicio en sucursales.

El objetivo principal será promover la mejora permanente en las sucursales de Bital, fomentando la participación, comunicación, trabajo en equipo e integración de cada sucursal. La participación se debe concretar en la identificación y solución de los problemas que no están permitiendo darle el mejor servicio a los clientes, todo a través de la comunicación organizacional.

De ahí que la tesina tenga el propósito de proponer un modelo de Comunicación Organizacional interna para mejorar el servicio en sucursales de banco Bital. De esta manera, el trabajo se estructura en tres capítulos.

En el primero, desde un marco teórico, se hará referencia a la importancia de la comunicación en las organizaciones. Posteriormente se hará un análisis de la comunicación organizacional, en donde se citarán sus conceptos, división, uso de los sistemas y medios de comunicación en los que se apoyan. Este será el punto de partida para nuestro nuevo modelo de comunicación organizacional en Banco Bital.

En el segundo capítulo se mostrará la comunicación organizacional que actualmente tiene Bital y se tratará de dar un breve panorama de la trayectoria de la institución para conocer sus políticas y metas, así como sus aciertos y errores en el aspecto comunicativo organizacional.

Finalmente, en el tercer capítulo se desarrollará mi propuesta, específicamente para banco Bital, con el objetivo principal de mejorar el servicio en las sucursales y de valorar desde adentro la importancia de la comunicación organizacional.

Reitero, el presente trabajo está basado en la experiencia profesional pero tiene un punto de partida teórico para hacer una propuesta que se respalde en el conocimiento de importantes teóricos y se ponga en práctica un caso específico real. En este caso un Banco que tiene el objetivo de ofrecer un mejor servicio a sus clientes y esto se logrará entre otras cosas mejorando su comunicación interna.

1. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION

1.1 Dos conceptos básicos: Comunicación y Organización

Cada vez más ha crecido un interés en lo concerniente a las múltiples organizaciones, de ahí que se estudie la manera en que la gente actúa y trabaja reunida.

“Una organización es 1) una entidad social 2) que está orientada al logro de metas, 3) se tiene un sistema de actividades deliberadamente estructurada y 4) tiene un límite o frontera identificable”²

Para que se establezca una organización debe existir más de una persona que trabaje reunida, cuyos propósitos sean el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Para lograr la eficiencia en el proceso de trabajo se crean divisiones en las actividades y en los departamentos, esto en función a la jerarquía y al puesto. En este sentido, se definen claramente los niveles de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones.

Es importante enmarcar que se deben tener claros los límites y propósitos de la organización, esto con el fin de que los empleados se sientan parte de la organización y la representen eficazmente.

“El esquema de una organización es como un dibujo anatómico que indica los canales formales a través de los cuales discurren los mensajes oficiales y oficiosos. alrededor de esta estructura formal se encuentra una complicada red de canales informales de comunicación. Cuánto mejor sea la circulación de mensajes y más alto el nivel de comprensión más eficaz será la organización”.³

Sin duda, en cualquier tipo de organización, incluso la más primitiva, encontramos que la comunicación es uno de los elementos más importantes para lograr su éxito.

La motivación, el aprendizaje, el liderazgo, la organización, la toma de decisiones, las relaciones entre grupos, el poder, la política y la administración del medio ambiente son todos ellos procesos que requieren de comunicación.⁴

² Idem. p.31

³ Ernest Bornman. La comunicación; Un problema de la organización moderna. Deusto. Bilbao. 1974. p.40

⁴ Richard Daft. op.cit. p.668

“La comunicación se puede definir como un 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”.⁵

En este sentido también podemos complementar el concepto que da George Terri “toda comunicación siempre se da en dos direcciones; e incluye hasta la respuesta silenciosa; implica comprensión, pero en muchos grupos e instituciones sólo parecen reconocer importancia a ciertas actividades tendientes a informar, enseñar y ordenar a los subordinados”.⁶

En el trabajo, la comunicación es una herramienta indispensable, gracias a ella los individuos comprenden su papel y desempeño, debido a los constantes mensajes que se envían dentro de una organización. Dichos mensajes especifican las funciones, objetivos y políticas, de esta manera se forman redes de comunicación que se explicarán más adelante.

Para resumir, es importante destacar que la comunicación en la sociedad juega un papel primordial de socialización, si recordamos que “el mismo origen de la palabra comunicar - observe su calidad social - implica un sentido de diálogo y relación, una vocación por hacer común “hacer a otro participe de lo que uno hace”.⁷

Comunicación y Organización son dos conceptos interdependientes para un óptimo funcionamiento de la empresa, la comunicación ayuda a agrupar en un conjunto único a la organización, ayuda a mantenerla unida y proporciona los medios para transmitir la información necesaria en la realización de las actividades, así como en la obtención de las metas y objetivos organizacionales. Las altas direcciones deben organizar el trabajo y coordinar los recursos para competir con otras organizaciones.

La comunicación organizacional lleva un proceso que va desde identificar los objetivos generales, los modelos de comunicación en el interior de la empresa, en el exterior los medios o canales, tipos de comunicación, entre otros, que se explicarán a detalle más adelante, y el objetivo primordial de este es mejorar la relación entre cada uno de sus participantes y finalmente esto se verá reflejado en los objetivos y metas de la institución..

⁵ Alberto Martínez de Velasco, Comunicación Organizacional práctica, Trillas, México, 1995, p.12

⁶ Terry George, Principios de administración, Trillas, México, 1971, p.544

⁷ Héctor Larroca, Dirección de organizaciones, Macchi, Buenos Aires, p.239

1.2 Comunicación Organizacional

Con el crecimiento de las empresas, se hace necesario establecer flujos de comunicación que hagan más eficiente la producción, lo que permite se detecten las necesidades reales tanto de los empleados como de la propia organización.

“La comunicación Organizacional se origina de la necesidad de algunas organizaciones por mantener a su personal motivado e integrado a cada uno de sus elementos, además de crear un ambiente de cordialidad laboral en la obtención de satisfactores económicos”.⁸

Dentro de una organización una óptima comunicación se traduce en productividad, el reto de las organizaciones actuales es mantener a todo el personal informado, capacitado y motivado para el logro de los grandes objetivos estratégicos de la compañía, es importante destacar el trabajo en equipo para lograrlo.

Un concepto importante de Comunicación Organizacional es el que da Marie Jennings: “el factor determinante para lograr una mejor relación entre quienes participan en la empresa, es por eso que se le atribuye, generalmente, el éxito o fracaso de la misma, debido a que en la comunicación Organizacional están implicadas la difusión de los objetivos, la misión, los valores de la empresa.”⁹

Para complementar lo anterior diremos que “la Comunicación Organizacional tiene como finalidad ayudar a la organización a desarrollar sistemas de información que le permitan coordinar mejor sus actividades en favor del incremento de la producción, buscando la cohesión entre sus miembros. Es en sí misma, un detonador de los procesos de cambio que pueden darse dentro de la organización y, cuyo objetivo es hacerla competitiva en el mercado”.¹⁰

Los anteriores conceptos engloban las actividades y funciones que realiza el hombre de manera ordenada, estableciendo procesos a través de la comunicación, gracias a la cual se podrán comprender e identificar los puntos más importantes que relacionan a la organización con los grupos de trabajo que la forman por último identificará la manera en que estas acciones afectará individualmente a los empleados.

⁸ Michel Bland. Comunicación interna eficiente, Legis Editores, México, 1992, p.75

⁹ Merie Jennings. Cómo gerenciar la comunicación corporativa, Legis editores, México, 1991, p.35

¹⁰ Celia Ruiz Sandoval. “Comunicación corporativa”, ponencia, México, abril de 1998

Día con día las empresas tienen más interés por eficientar sus procesos comunicacionales, tal es así que este concepto se ha generalizado en otros ámbitos de la actividad humana, por tal citaremos el siguiente concepto: "La Comunicación Organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades"¹¹

La comunicación Organizacional se define como un conjunto de procesos que tiene como finalidad eficientar la comunicación de las empresas, tanto con sus empleados como con el público consumidor, de ahí que estudiaremos a la comunicación externa (relaciones públicas, mercadotecnia y publicidad) y a la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal), en ambas encontraremos variantes en los flujos de información (formal e informal), lo cual explicaremos a detalle en los siguientes apartados.

Dentro de este panorama y tomando en consideración lo anterior describiremos a la comunicación Organizacional "como un conjunto de procesos, sistemas y conocimientos bajo normas racionales, que tienen como propósito elevar la eficiencia de la comunicación de las empresas con sus públicos internos y externos para el logro de sus objetivos".¹²

Así pues, la Comunicación Organizacional se da como un proceso, cuyas funciones de acuerdo a Juan Andrés Rincón González, son:

1. Funciones de apoyo a la producción

Implica cualquier actividad de la comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

Se ocupa de la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta hacia la producción.

Ejemplos: mensaje sobre cómo realizar el trabajo, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, orientación, capacitación, entre otras.

2. Funciones de apoyo a la innovación:

La innovación en la organización ocurre en todo momento. Rogers y Agarwala (1980) distinguen dos tipos generales de innovación:

a) De la organización ; por ejemplo, un nuevo producto). y,

¹¹ Gerar Goldhaber, Comunicación Organizacional, Diana, México, 1989, p.23

¹² Pascal Weil, La comunicación global y de gestión, Paidós, México, 1992, p.25

b) En la organización: que son aquellas que requieren un cambio en el comportamiento del individuo; por ejemplo, la implantación de una nueva metodología de calidad o la adopción de una nueva tecnología. Incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel gerencial, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

3. Funciones de mantenimiento del clima organizacional:

Es aquella que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización, y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación. Algunos ejemplos: brindis de fin de año, ligas de fútbol, fiestas de aniversario, reconocimiento a empleados etc.¹³

Es de suma importancia la adecuada distribución de la información, en términos de cantidad y calidad (oportunidad y claridad) de la información.

La Comunicación Organizacional ha sido tradicionalmente ejercida desde la perspectiva pragmática, esto es, atendiendo a la necesidad de las organizaciones de generar espacios, actividades y/o productos de comunicación.

La labor de la Comunicación Organizacional es lograr que los intercambios simbólicos entre las organizaciones y su entorno promuevan la satisfacción de los intereses de todas las partes, la estrategia del comunicador organizacional no se da en forma aislada sino dentro de los propósitos marcados por la organización, siempre se debe pensar en las acciones de los diferentes públicos de su organización.

1.3 Comunicación externa e interna

Se entiende como comunicación externa al conjunto de procesos comunicativos que se dan en las empresas para establecer vínculos hacia "afuera", con lo cual se busca una buena relación y una imagen positiva de éstas.

"En este mundo global, la empresa debe adecuarse al entorno, instrumentando una estrategia de acción en la que proyecta su imagen y la de sus productos y servicios con la convicción de que en ello radica el éxito de la entidad"¹⁴

¹³ Juan Andrés Rincón González. "La comunicación organizacional: redefinición de una profesión en el siglo de la comunicación mediana por computadora", ponencia, México, abril de 1998

¹⁴ Tomás Álvarez. Vendedores de imágenes. Paidós. Barcelona, 1997. p.127

En este concepto se destaca la importancia de la imagen, para comprender la importancia de lo que se quiere representar es necesario definir a la imagen. Según Joan Costa "Imagen es la representación mental de un objeto o concepto, se conserva en la memoria y es lo que ayuda a recordar un determinado elemento. Se puede agrupar en tres grandes categorías: a) Imágenes visuales, b) Imágenes mentales e c) Imágenes y mensajes aplicados a la comunicación de empresas y organizaciones".¹⁵

Para explicar este concepto resumimos que gracias a la imagen el público va a conocer los productos o servicios que le brindan.

Todos aquellos que tengan contacto con la empresa, sin pertenecer a ella conforman su público externo, por ejemplo, clientes, proveedores, sindicatos, medios de comunicación, filiales etc. Las áreas de Publicidad, Relaciones Públicas y Mercadotecnia son las que llevan a cabo el diseño de la comunicación externa y ésta debe realizar estrategias para lograr los objetivos y misiones de la empresa, la cual será posible a través de un proceso de comunicación.

La comunicación externa es la instancia encargada de analizar la misión, visión y los valores de la empresa, elegirá los públicos receptores, los objetivos de los mensajes y los medios a utilizar para la divulgación de ellos, un punto importante a considerar es que también son los encargados de conciliar lo relacionado a los sindicatos. En resumen, su meta es difundir la imagen de la empresa, destacando sus objetivos y se apoyará de las estrategias publicitarias, mercadológicas y relaciones públicas

La comunicación en cualquier organización fluye hacia el exterior a través de distintos caminos, sintéticamente se podrían reducir en publicidad, marketing y relaciones públicas. Para que fluya esta información se utilizan diferentes medios o canales, los cuales se explicaran más adelante.

Una de las estrategias mencionada son las relaciones públicas, cuyo "el objetivo fundamental de las relaciones públicas es romper las barreras entre la organización y la sociedad, proyectándose en ésta como un mensaje positivo, algo especialmente necesario para las instituciones sociales".¹⁶ Por lo mismo, sus actividades encaminadas a elaborar, proponer, poner en práctica y controlar una política permanente de información y de comunicación, a fin de establecer, mantener y desarrollar, tanto en el interior como en el exterior del grupo, relaciones de confianza con todos los públicos que coinciden su existencia y su desarrollo (personal, prensa, medios económicos, sociales, administrativos o electores).

¹⁵ Celia Ruiz Sandoval. op.cit.

¹⁶ Tomás Alvarez. op.cit. p.118

El objetivo central de las relaciones públicas es influir en la opinión de los diferentes públicos que tienen alguna relación con la empresa, y sobre todo dar una buena imagen a la sociedad, se pretenderá dar una imagen positiva mediante una actividad comunicativa estudiada y aprobada con anticipación antes de hacerla pública.

Se deben analizar los medios a utilizar, los argumentos (que sean persuasivos), las condiciones del mercado, la credibilidad y confianza que generen las palabras, se tomarán en cuenta aspectos, tales como el tono de voz al recibir una llamada, la amabilidad al dar una orientación ante una necesidad, tener una faz amigable, el lenguaje adecuado y sobre todo los mensajes tienen que ser claros, transparentes, concisos de interés, persuasivos y lógicos al entorno.

Sin duda, el aspecto publicitario es básico, por lo cual definimos que la publicidad es "una comunicación habitualmente formateada y pagada por un emisor, destinada a convencer a los ciudadanos y mover su comportamiento en un sentido determinado".¹⁷

Cuando se empieza una campaña publicitaria, se debe hacer una investigación del proyecto, en donde se tomará en cuenta a la sociedad, sus necesidades, conveniencias, etc. En términos generales es una comunicación pagada por el emisor lo que otorga a este garantías sobre el momento, el lugar de exhibición, el respeto a la creatividad elegida e incluso permite cierta presión económica sobre el soporte.

Es por eso que resulta básico tomar en cuenta que "toda organización moderna tiene canales formales por donde fluyen los mensajes que se consideran oficiales y éstos se complementan con canales informales; juntos forman una red, la cual conduce una serie de información que contribuyen al trabajo".¹⁸

Los medios de comunicación utilizados para que fluyan los mensajes y la información son los siguientes: Anuncios publicitarios: medios de comunicación, tales como radio, televisión y prensa; boletines; folletos; publicaciones en revistas; audiovisuales; cartas; palabra oral y escrita; y, conferencias.

¹⁷ Ernest Bornman. op.cit. p.40

¹⁸ Idem. p.45

Por otro lado, una segunda forma de comunicación es la interna, donde se emiten los mensajes de la alta dirección hacia todos los colaboradores de la organización, su objetivo es especificar, convocar y hacer cumplir la misión y los valores que se rigen dentro de una empresa, es decir, atañe al público interno de la organización. "El objetivo básico de la comunicación interna es el de conseguir la implicación de los distintos componentes de la empresa o institución en una filosofía global de la misma. El éxito de la dirección de la entidad depende de la capacidad de motivar a las personas, logrando con ello incorporar la creatividad, el compromiso, el talento de cada individuo".¹⁹

La óptima comunicación interna permite el éxito del desarrollo laboral de cada individuo, y del trabajo en conjunto de la empresa, ya que al haber una correcta información se logrará que se cumplan los objetivos de la institución, y a su vez se reflejará en la productividad de ésta.

Es así como, "las modernas técnicas empresariales han destacado al factor estratégico de la formación y la información, al descubrir el valor de los recursos humanos del colectivo. Los flujos de información (dirección de comunicación) y la formación (dirección de recursos humanos) posibilitan el aumento de la productividad, la mejora de la calidad y la modernización de la organización."²⁰

En este contexto es primordial tomar en consideración los canales de conexión por donde correrá la información. A través de los organigramas se representa la estructura organizacional, en el cual deben existir los canales de comunicación interna que sustente aspectos como descripción de puestos, políticas de operación, procedimientos de trabajo, patrones de relaciones y obligaciones formales, entre otros.

En todos los flujos de la comunicación, y refiriéndonos específicamente en el modelo de comunicación organizacional, el comunicólogo ocupa un lugar importante por ser el responsable de ejercer y analizar el proceso de los mensajes a transmitir, ya que se vuelve un conciliador entre los empleados, departamentos, y directivos de la empresa; es un consejero para los directivos sobre el manejo de conflictos y la toma de decisiones, también de como se puede acercar a sus empleados; es un administrador de recursos y tiempo para realizar las actividades de la empresa, y es el promotor de la organización, su misión, visión y valores así como el desarrollo de la misma.

¹⁹ Ernest Bornman, op.cit. p.112

²⁰ Idem, p.56

De igual forma, considero de vital importancia enmarcar el proceso de análisis que debe desarrollar el comunicador organizacional para conocer las facetas de la empresa, las cuales se detallan a continuación:

Investigación: Se debe producir materia prima informativa acerca de la institución y su contexto, en la que se deberá especificar como está estructurado el diagrama operativo, en este proceso se tiene que recopilar documentos e información existente para saber cuáles son sus bienes materiales, con lo cual se percibirá la opinión de los empleados y agentes internos de la organización. De igual forma es imprescindible saber qué manifestaciones de comunicación han existido en la empresa a nivel interno y de sus clientes.

La óptima comunicación interna permite el éxito del desarrollo laboral de cada individuo, y del trabajo en conjunto de la empresa, ya que al haber una correcta información se logrará que se cumplan los objetivos de la empresa, que se reflejen en la productividad de ésta. Debemos destacar la importancia del comunicador organizacional en la labor de identificar las características de la empresa, porque de él depende cómo es percibida ésta por sus clientes, lo cual le permitirá formular los contenidos óptimos para su público, es decir, se constituye un plan "personal" para cada público.

También debe existir una sistematización, con lo cual se determinarán medios y canales de comunicación para transmitirla información a los diferentes públicos. Debe existir un diagnóstico por área para conocer los problemas de comunicación, si es que existe alguno. Política de imagen y comunicación es una alternativa que tiene que superar las condiciones que generaron el desajuste dentro de la organización. La comunicación ocupa un lugar muy importante en la implementación de la filosofía, los valores y creencias de la organización.

Además como se mencionó en un principio los mensajes crean redes de comunicación y fluye de diferentes formas, que puede ser manera formal e informal, dependiendo del canal o canales por la que proviene.

Por lo tanto, es importante destacar otra forma de comunicación formal: que es la información de carácter oficial y se encuentra debidamente estructurado, con la finalidad de mantener al personal actualizado sobre las políticas y directrices de la empresa. Regularmente se hace llegar a través de circulares y por medios escritos, esto con el fin de que se tenga un control sobre la información, ya que se puede consultar siempre y así se evita que haya malos entendidos.

De igual manera, puede definirse como “aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal”²¹

Cuando se formaliza a través del medio escrito no se da pauta para cuestionar la información recibida, en la mayoría de los casos se hace formar al personal de que están enterados de dicha información para que haya más responsabilidad sobre ese procedimiento o circular, con lo cual se hace efectivo que la información proviene desde la dirección o su equivalente. En algunos casos se deben usar medios de comunicación alternativos, robatorios para demostrarlo”²²

Una de las características primordiales a considerar es la espontaneidad que se da en la comunicación informal, la forma de transmitirla es tan sencilla y coloquial, como ya se dijo es en su mayoría por el medio oral, que hace posible su divulgación muy rápidamente.

La comunicación informal va muy de la mano con la intención que se tenga al dar el mensaje, y al pasar de individuo a individuo se van aumentando, tergiversando y quitando información que hace posible que se de esa intención, Esto perjudica seriamente a la institución porque crea un sentimiento de ansiedad, preocupación o malestar, que se verá reflejado en el trabajo de los empleados y en los objetivos de la institución. De ahí que el comunicador organizacional debe crear mecanismos que eliminen al máximo estos rumores y tratar de que la comunicación formal sea la que predomine en la empresa, aunque es bien sabido que no será posible en su totalidad.

En la comunicación formal e informal la información toma diferentes direcciones, estos flujos se describirán más adelante y son imprescindibles para el éxito o fracaso de cualquier organización.

En efecto, existen 3 categorías que hacen referencia a la dirección que toman los procesos comunicativos internos, son las direcciones que sigue la comunicación formal e informal de la empresa.

Una de ellas es que “la comunicación descendente sirve para evitar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, “quien debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué”²³

²¹ Alberto Martínez de Velasco, op.cit., p.12

²² G.W Allport, Psicología del rumor, Psique, Buenos Aires, 1986, p.11

²³ Alberto Martínez de Velasco, op.cit, p.23

Esta comunicación fluye de arriba hacia abajo, a través de medios con características bien definidas como objetivos y órdenes, a través de circulares, procedimientos y memorándums. En pocas palabras debe estar respaldado por su carácter oficial..

Para resumir diremos que la comunicación se da desde la dirección hacia los otros niveles, estos últimos son los receptores de los mensajes y son los que finalmente hacen la imagen de la empresa "es el diálogo que se establece entre la dirección y el resto de la organización como si estas dos instancias fueran interlocutoras".²⁴

El caso contrario es la ascendente, en la que fluye la información de abajo hacia arriba, es decir, los niveles más bajos son los que hacen llegar la información a los niveles más altos de la organización. Representa el contacto de la gente con sus superiores para que ellos puedan estar suficiente y oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones descendentes (si son o no suficientes, claras, oportunas), y, por lo mismo, de lo que pueden esperar de su personal como respuesta a estos comunicados.

El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en estos ámbitos.

La comunicación ascendente también fluye formalmente (comunicación formal), porque en ella existe la retroalimentación de jefes con subordinados, en sus diferentes jerarquías. Esta información permite que los directivos o niveles superiores conozcan el impacto o la opinión de los empleados sobre alguna información que se dio en forma descendente, es decir, por medio de memorándums o procedimientos.

Con lo anterior se permite destacar quejas que más adelante se convertirán en problemas mayores, y a su vez da la oportunidad de que los empleados aporten ideas, respaldos en su experiencia profesional.

La importancia de la comunicación ascendente estriba en que promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones, lo cual impactará positivamente en la motivación de éste, lo que permitirá un aumento en la productividad y con esto se ayuda a medir el clima organizacional.

²⁴ Abraham Nosnik, Planeación de la comunicación en las empresas. Amco, México. 1997. p.60

Sería de gran beneficio para las empresas lograr esta comunicación porque con esto se generaría un clima de confianza, lo cual es un elemento primordial para que fluya correctamente la comunicación y no se generen aspectos negativos, tales como el rumor.

Finalmente, mencionaremos la comunicación horizontal, fluye la información de manera lineal, entre personas con el mismo nivel jerárquico, "la mayoría de los mensajes horizontales tienen como objeto la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel".²⁵ La importancia de esta comunicación radica en que gracias a ella se logra la integración del mismo personal, con personas del mismo puesto, con la finalidad de coordinarse para la solución de problemas, y que finalmente también se verá reflejado en la productividad de la empresa.

La dirección de los mensajes y los canales que se utilicen para transmitir la comunicación o información será la que determinará la dirección de la comunicación, es decir, que se considere formal o informal. Referente a la comunicación horizontal, esta en su mayoría estará comprendida en la comunicación informal. En lo que respecta a la comunicación descendente y ascendente regularmente se clasificará como comunicación formal.

En la comunicación externa, debido a que se utilizan medios de comunicación, siempre la encontraremos en la comunicación formal. Después de este recorrido teórico pasaremos al aspecto práctico, el caso específico de Banco Bital.

²⁵ Idem. p.23

2. BITAL Y SU EXPERIENCIA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL

2.1 Antecedentes de Bital

Fue en el año de 1992 cuando el Grupo Financiero Bital surgió. Su nacimiento resulto de la unión de dos instituciones:

- Grupo Financiero Privado Mexicano (Antes Grupo Prime), que desde 1976 operaba con empresas financieras no bancarias
- Banco Internacional, que se incorporó en julio de 1992 (en el proceso de reprivatización).

Denominado como una sociedad controladora de agrupación financiera, Bital posee acciones de empresas que ofrecen sus servicios financieros. Su filosofía coincide con la sostenida por la Banca Universal: "Ofrecer servicios financieros bajo el mismo techo".²⁶ Actualmente, se integra por seis subsidiarias: Almacenadora Bital, Banco Internacional (hoy Bital), Casa de Bolsa Bital, Fianzas México, Pensiones Bital y Afore Bital.

Además, funciona como la institución eje del grupo. Sus canales de distribución son aprovechados para que, con el apoyo de otras compañías que pertenecen al grupo, pueda ofrecer un esquema de servicios integrados. El enfoque principal es atender a los mercados masivos, tanto a personas físicas, como a pequeñas y medianas empresas, sin descuidar los altos niveles.

Desde su adquisición, en Bital se inició una intensa labor para mejorar continuamente todas sus áreas. La finalidad es lograr una mayor eficiencia en sus operaciones, para ello ha sido necesario modernizar su funcionamiento. Es así como se han invertido más de 470 millones de dólares en tecnología de sistemas y telecomunicaciones.²⁷ La propuesta es re orientar los esfuerzos de promoción hacia el mercado objetivo, así como mejorar la mezcla de captación. De igual manera le interesa a la institución cambiar la actitud del personal y desarrollar una nueva imagen.²⁸

²⁶ www.bital.com.mx

²⁷ Idem

²⁸ Los datos que conforman este párrafo se obtuvieron debido a mi experiencia profesional, trabajo en Bital desde hace cuatro años en el área de sucursales

Otros aspectos que se han pulido desde hace siete años abarca aspectos como la modernización de procesos y el crecimiento en cobertura, ya que es básico fortalecer la situación financiera del Banco. Dichas acciones se intensificaron en 1995, debido a la crisis económica de nuestro país. Adicionalmente a los aumentos de capital realizados en años anteriores, se implementaron planes de capitalización con el fin de incrementar sus niveles y de estar en posibilidad de vender a FOBAPROA parte de la cartera de crédito, para "mantener una sana posición de activos".²⁹

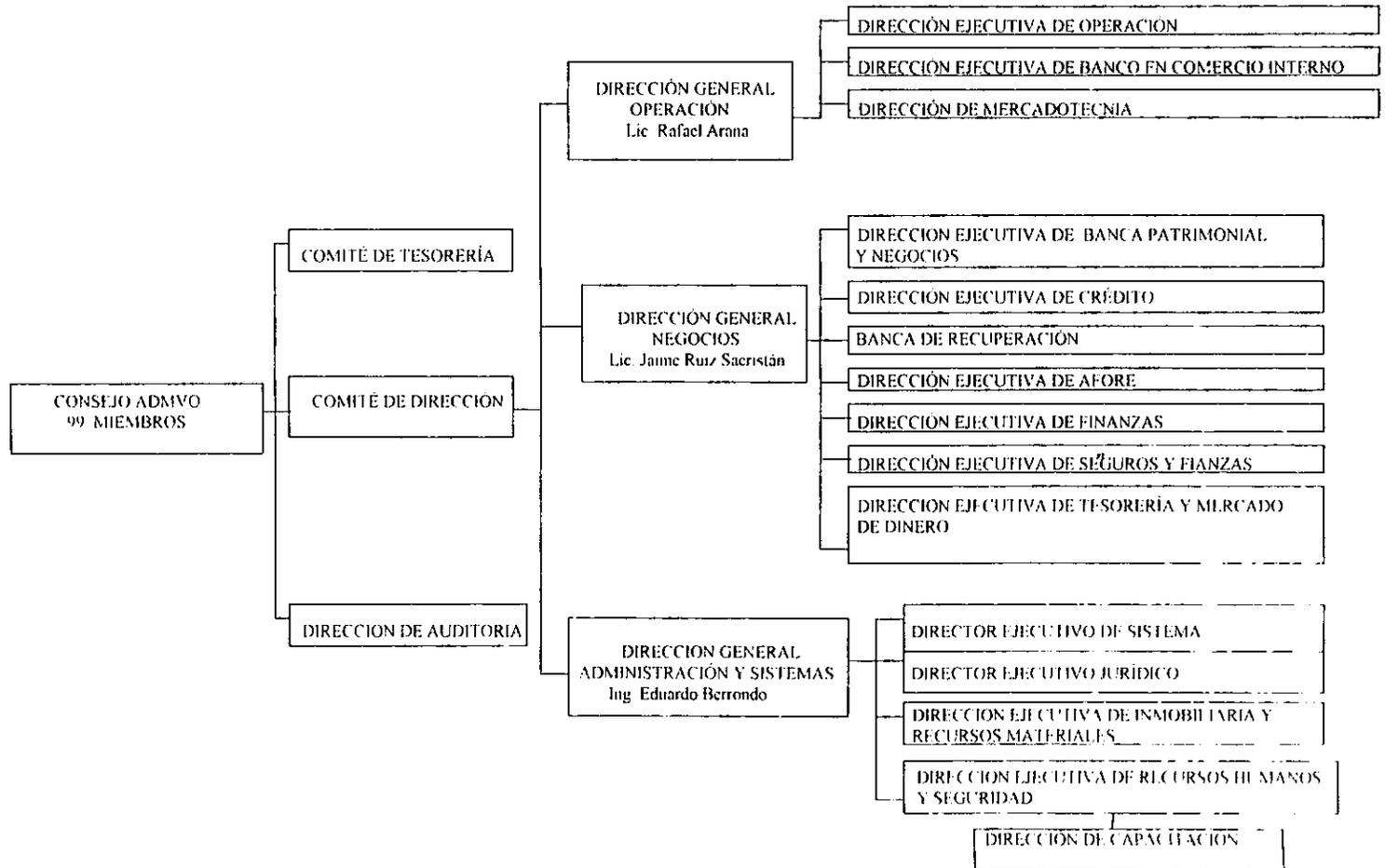
En 1998 se compra Banco del Atlántico, es así como se consolida más el grupo financiero porque abarca otro sector de la población, de esta manera crece en número de sucursales, en clientes y se obtuvo más fuerza para competir con las otras instituciones.

De acuerdo a descripciones que la misma institución ofrece en documentos internos, Bital se caracteriza por ser un Banco con gente muy joven, con un espíritu innovador, preocupado en darle un servicio integral a los clientes. En cuanto a su consejo de administración, Bital está conformado de la siguiente manera:

- Un presidente administrativo: C.P. Antonio del Valle Perochena.
- Tres directores generales: Ingeniero Eduardo Berrondo, el licenciado Jaime Ruiz Sacristan y el ingeniero Rafael Arana.

De igual forma cuenta con 14 direcciones, 40 departamentos que intervienen directamente en sucursales. La distribución de éstos se nota claramente en el siguiente organigrama:

²⁹ www.bital.com.mx



Respecto a su total de activos, el siguiente cuadro da a conocer la siguiente situación financiera que muestra el tamaño del grupo Bital:

SUBSIDIARIAS DEL GRUPO	TOTAL ACTIVOS	DE CAPITAL CONTABLE	UNIDAD ACUMULADA	DETA
BITAL BANCO INTERNACIONAL	90,207.7	6,239	74.2	
CASA DE BOLSA BITAL	8 1928.0	125.8	1.6	
ALMACENADORA BITAL	85.7	82	0.2	
FIANZAS MEXICO BITAL	425.4	131.2	4.6	
SEGUROS BITAL	199.9	65.6	6.2	
PENSIONES BITAL	149.6	54.4	-0.8	

(Cifras en miles de pesos al dic. 1998)

Es de esta manera como Bital empieza a caracterizarse como una de las instituciones bancarias de mayor crecimiento en México. Otro dato que demuestra dicha afirmación es el aumento del número de sucursales, cajeros automáticos, base de clientes y depósitos. A juicio de la misma institución, la innovación de productos, así como la imagen joven y dinámica que proyecta en sus campañas publicitarias, así como por el respaldo tecnológico y humano que posee, son los factores claves que le han dado éxito.

Entre los principales objetivos de Bital, podemos enumerar los siguientes:

Ser la mejor opción de Banca de Consumo

Garantizar mayor rentabilidad por medio de la productiva y efectiva venta e innovación de productos y servicios financieros.

- Atraer y satisfacer a un mayor número de clientes.
- Procurar el desarrollo y bienestar de su personal.
- Servir como plataforma en la potenciación del negocio.
- Ofrecer todos los servicios bajo un mismo techo.
- Lograr un alto rendimiento a los accionistas.
- Mantener una sólida situación financiera.³⁰

³⁰ Idem

Para Bital existen tres categorías básicas para lograr lo que el mismo banco denomina como su misión: Servicio – Rentabilidad - Solidez. A continuación las detallaré.

SERVICIO: Para explicarlo es necesario recordar que en nuestro país así como en otras partes del mundo las actividades relacionadas al servicio han ocupado uno de los sectores más grandes de la economía. De ahí, la preocupación de las empresas por encaminar sus esfuerzos a mejorar permanentemente los servicios que ofrecen. Bien señaló Donal Cowell:

Desde la segunda guerra mundial, Gran Bretaña y Estados Unidos se han convertido en una economía de servicios, es decir, desde el punto de vista de producción y empleo, los servicios han llegado a ser el sector más grande de la economía, en donde más de la mitad de la población empleada no participa en la producción de alimentos, vestido, casa, automóviles u otros bienes tangibles³¹.

De acuerdo al Manual de Taller de Servicio y Actitud en banca Comercial³², el servicio posee las siguientes características:

- a) Intangibilidad. Si bien los servicios no pueden tocarse, probarse u olerse si pueden sentirse. Pese a que los servicios son calificados como intangibles, es importante destacar que existen factores tangibles que pueden evaluarse como sería el caso de la apariencia de la sucursal y la apariencia de la persona que proporciona el servicio.
- b) Heterogeneidad. Se refiere a la variedad de servicios, por lo que son difíciles de generalizar.
- c) Inseparabilidad de producción y consumo. Un servicio se consume cuando se realiza con el cliente implicado en el proceso. Una transacción financiera rutinaria puede echar a perderlo.
- d) Caducidad. La mayoría de los servicios no pueden almacenarse, si no se usa cuando está disponible puede perderse.

RENTABILIDAD. Objetivo de toda empresa porque es el resultado de un buen servicio. Para comprender mejor su importancia leamos la siguiente cita:

³¹ Donal Cowell, Mercadeo de servicios. Legis. Bogotá. 1996. p.33

³² Manual de Taller y actitud en Banca Comercial, documentos internos de Bital. 1998

La rentabilidad refleja el desempeño general de las organizaciones con fines lucrativos. Es un indicador rápido de éxito alcanzado por la organización en cuanto a balancear otras metas - mercado, productividad, innovación y recursos. Por lo general, las metas de rentabilidad se definen en término de ingresos netos, rendimientos sobre la inversión o utilidades de acción.³³

Según varios especialistas, como el citado anteriormente, la rentabilidad puede obtenerse por diversos medios el ahorro está la optimización de los recursos, es decir el ahorro en gastos como el agua, la luz o el teléfono. Obviamente, sin que esto repercuta en la atención y servicio al cliente. Así pues, la rentabilidad se traduce como el aprovechamiento de los recursos monetarios que deben reflejarse en un buen servicio, de esta forma se generará la otra categoría básica que a continuación detallaré:

SOLIDEZ: Es la manifestación más representativa de permanencia y estabilidad, su principal objetivo es lograr el arraigo de los clientes y establecerse en el mercado.

Sin duda alguna, Bital ha tratado continuamente de cumplir con esas tres categorías. Un ejemplo son las 1 600 sucursales³⁴, en ellas laboran un total de 2 800 empleados y se tienen más de 1700 cajeros automáticos³⁵. Es importante señalar que se ha tratado de manejar en todas las sucursales una imagen única del banco y para lograrlo se ha instituido una franquicia que intenta unificar desde las políticas de comunicación hasta la distribución del mobiliario, y difunde la información de dos maneras: interna y externa, las cuales se explicaran a continuación:

2.2 La comunicación externa e interna en Bital

La comunicación interna es considerada como el pilar de la institución³⁶ e involucra en su totalidad a los empleados del banco al difundirles las políticas, los procedimientos y los objetivos necesarios para cumplir la misión que Bital se ha impuesto.

A juicio del licenciado Fernando Valencia, subdirector del departamento de Capacitación, es precisamente su área el lugar clave para motivar al personal y para distribuir de manera correcta la información.

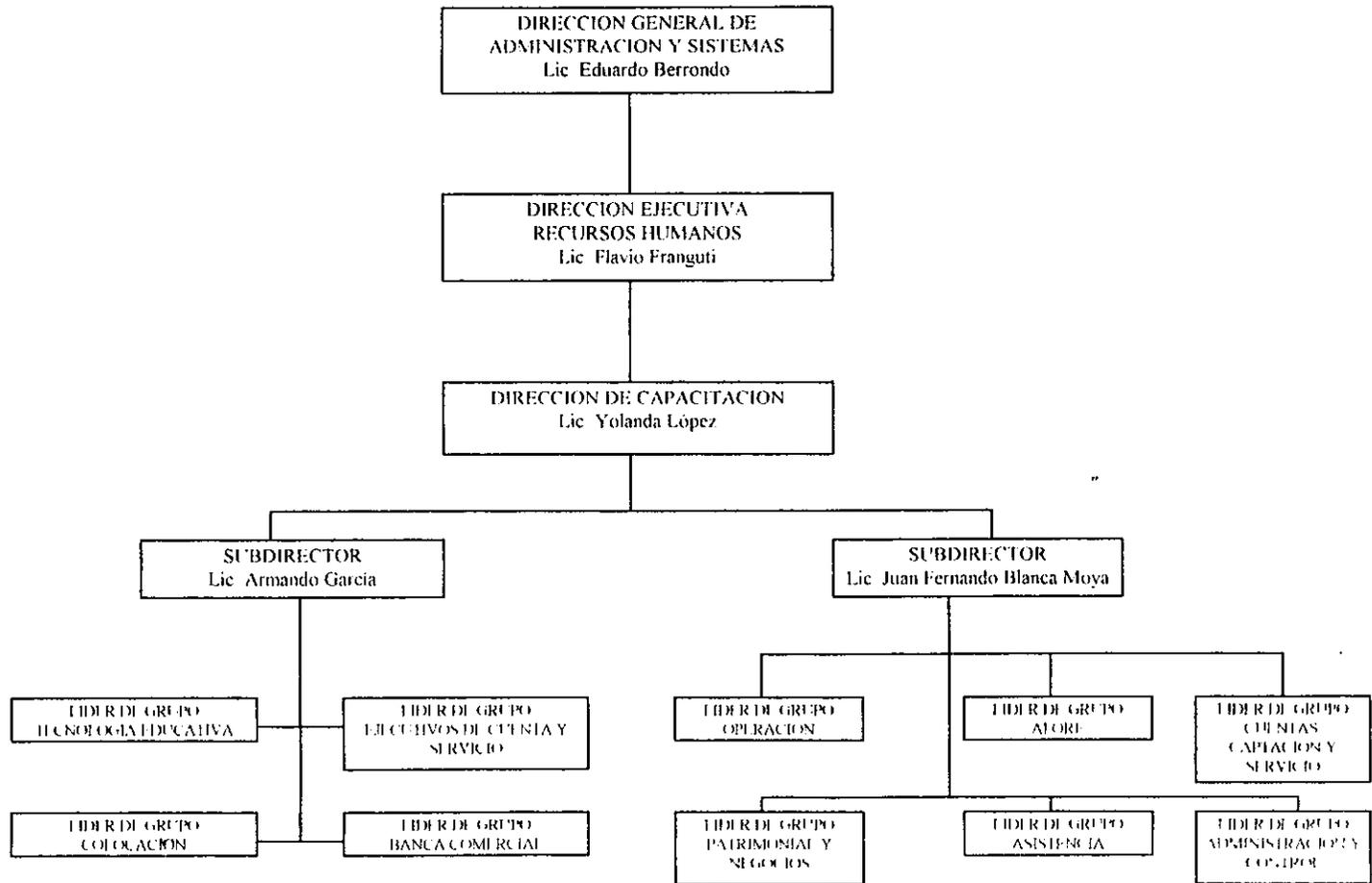
El departamento de Capacitación está conformado de la siguiente manera:

³³ Idem. p.25

³⁴ www.bital.com.mx

³⁵ idem

³⁶ "Curso Comunicación y acción". impartido en Bital. noviembre de 1998



Los principales objetivos del departamento de Capacitación son:

- La detección de necesidades y capacitación.
- La capacitación de productos, procesos, servicios y sistemas.
- Diseñar propuestas, temarios, contenidos, evaluación y estrategias.
- Elaborar materiales, realizar evaluaciones y dar seguimiento a los proyectos.

El personal con el que se cuenta es el siguiente y desarrolla diferentes funciones, de acuerdo a su puesto:

Director de capacitación, responsable del departamento.

Dos subdirectores: Administran y supervisan los proyectos

10 líderes de grupo en el D.F. (ubicados en el centro de capacitación de Colima 373, col. Roma), responsables de los proyectos a su cargo, cada uno tiene el apoyo de 3 capacitores.

6 líderes de grupo con 3 capacitadores a su cargo, en los siguientes estados. Tijuana, Hermosillo, Monterrey, Guadalajara, Puebla y Mérida.

48 capacitadores, 30 en el D.F. y el resto en los estados mencionados anteriormente.

Si bien se reconoce que todavía hacen falta reforzar diversos canales de comunicación interna, porque los mensajes no siempre fluyen hacia todo el personal con la rapidez y precisión que se desean, se hace un gran esfuerzo para capacitar al personal y comprometerlo a establecer mejores lazos de comunicación.

El entrevistado citado resaltó que en una institución bancaria un error de comunicación puede costar demasiado dinero. Ejemplificó las siguientes situaciones:

Si un ejecutivo de cuenta no es informado oportunamente del porcentaje de la tasa de interés que se pagará ese día e informa una cantidad diferente al cliente, éste se sentirá engañado y puede demostrar su enojo cancelando la cuenta con nosotros. De igual manera, si el personal ignora el día que se hace efectivo un cheque de otro banco no podrá orientar a nuestros clientes y si uno de ellos gira un cheque sin fondos el resultado es el cobro de una comisión que de igual manera causara mucha molestia. Sin duda, esto repercute en el objetivo de lograr un buen servicio, por lo tanto nuestra comunicación interna debe estar bien reforzada para que nuestra imagen se mantenga como la de un banco profesional y confiable y no todo lo contrario.³⁷

³⁷ Entrevista realizada al licenciado Fernando Valencia, subdirector del departamento de capacitación. 17 de febrero de 1999

De acuerdo al licenciado Valencia, en Bital hay dos tipos de información:

1) Información operativa. Contiene las políticas y procedimientos de la institución. Además está a cargo de dos departamentos: Capacitación y Mercadotecnia. El primero elabora y modifica tanto los procedimientos como las circulares que regirán las actividades de la banca. En tanto, el segundo departamento debe dar a conocer los nuevos productos al mercado.

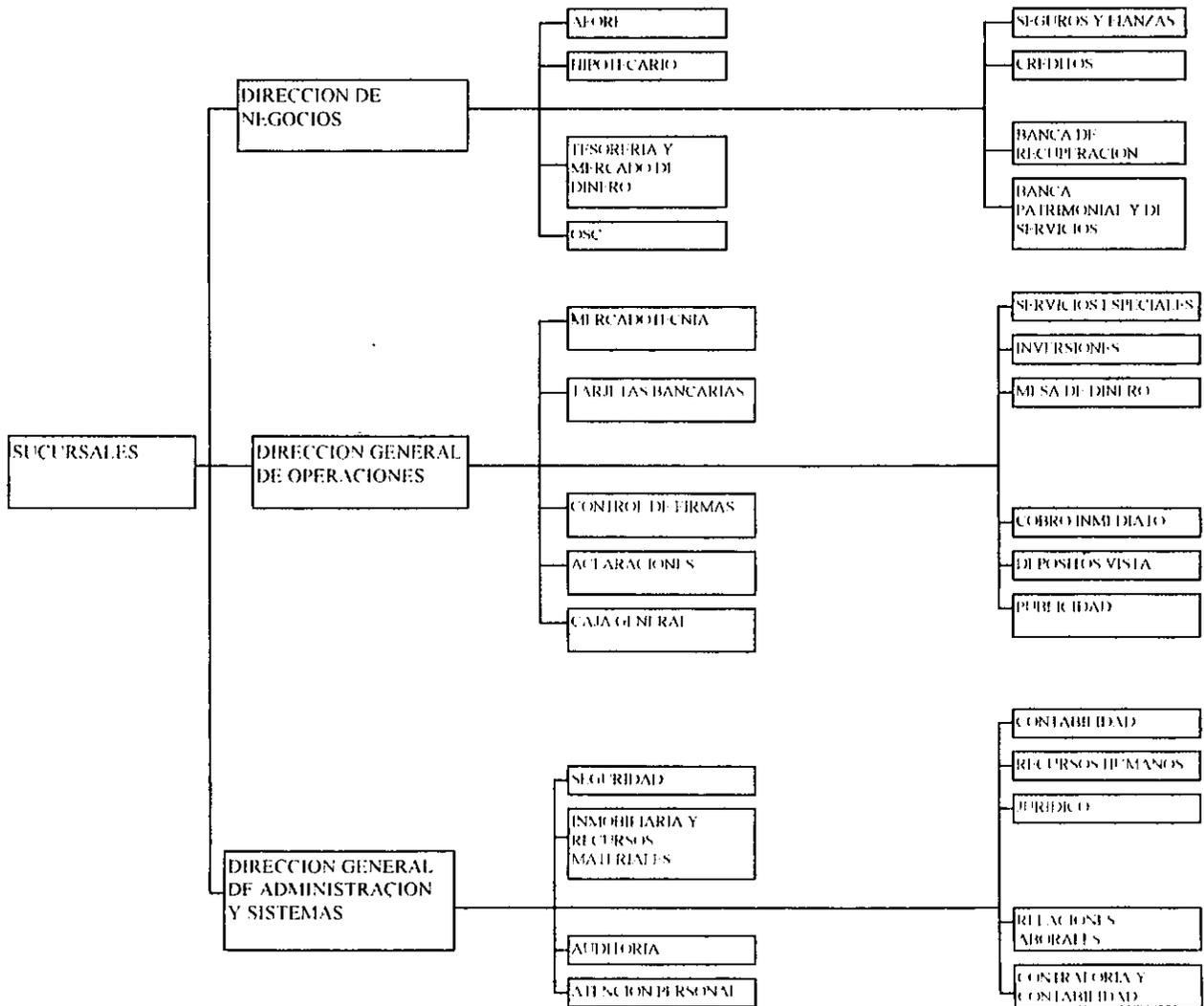
En este contexto, la información puede fluir de tres fuentes:

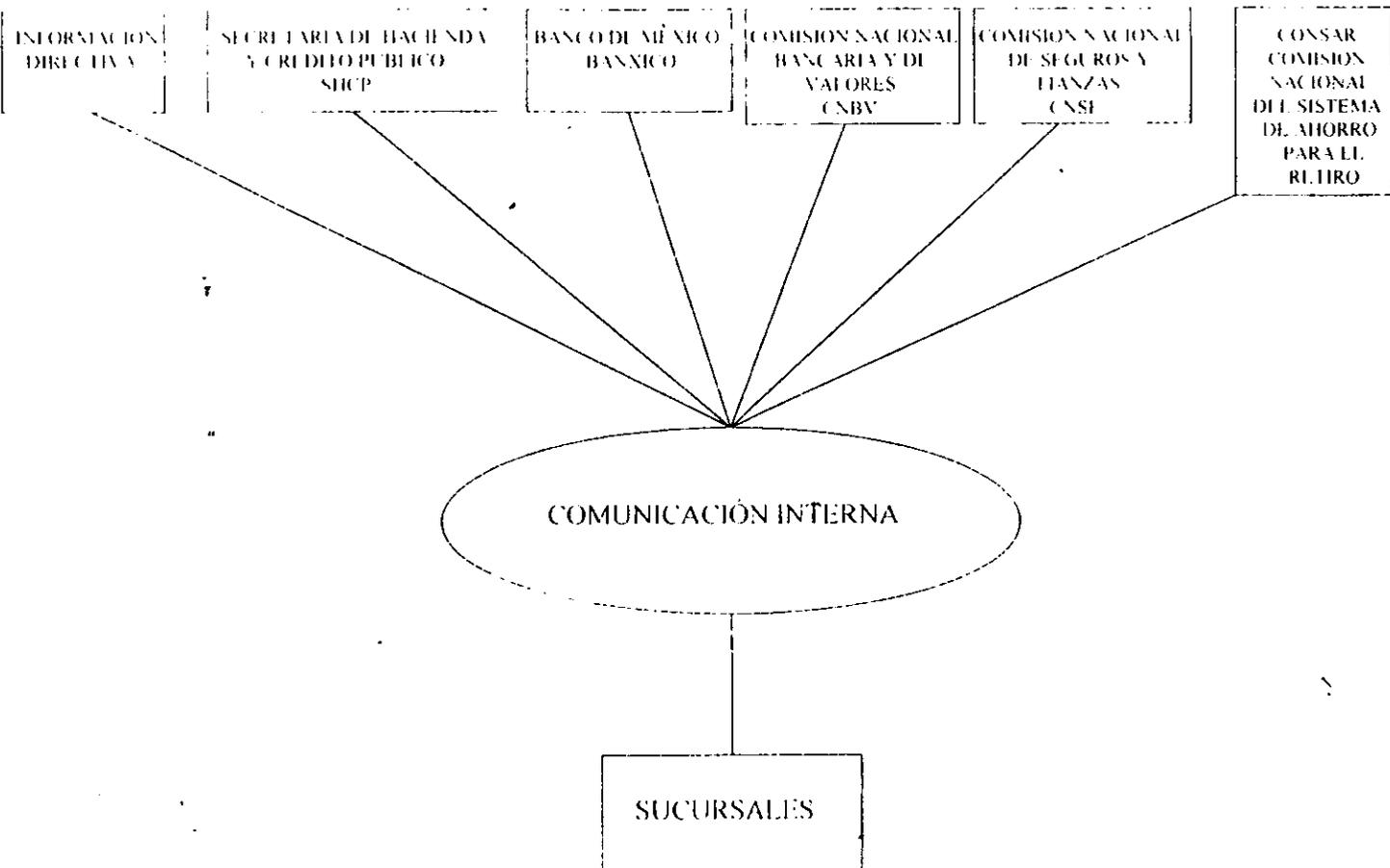
- Areas internas. Son los departamentos que tienen relación e interdependencia con las sucursales de Bital, y están señalados en el organigrama de la siguiente página.
- Disposiciones Normativas. Son las que están regidas por instancias reguladoras del sistema financiero mexicano como son el Banco de México, la Comisión Nacional Bancaria y CONSAR, que se caracterizan por estar a cargo del gobierno federal. En este aspecto el departamento de capacitación tiene un papel importante porque es el filtro por el que llega la información que será transmitida a todos los empleados.
- Información propia del área de capacitación. Está enfocada a casos muy concretos. Por ejemplo si se llegara a detectar un problema grave en los cheques al portador, el departamento de capacitación interviene de la siguiente manera: Se elabora una circular en donde se indica que todos los cheques al portador de personas morales deben ser reportados con la empresa antes de ser pagados. Así pues, cuando se detecta alguna anomalía o la necesidad de proponer cambios, Capacitación tiene la facultad de informar y de realizar dichos cambios, pero siempre informándole a tiempo a las áreas involucradas.

2. Información institucional interna

Se refiere básicamente a la información no operativa que involucra a los empleados, como pueden ser los mensajes sobre concursos, convocatorias, descuentos, entre otros. De este aspecto se encarga el departamento de comunicación interna, que de igual manera informa sobre modificaciones, adiciones u otros puntos que deben darse a conocer al personal, para esto se trabaja conjuntamente con capacitación. Por cierto, este último departamento de Bital es el encargado de transmitir las políticas del banco.

Los departamentos que intervienen en la información institucional interna son los que se señalan en el siguiente organigrama:





Tanto la información interna como la operativa de Bital se respaldan en diferentes medios de comunicación para difundirse entre los empleados. Gracias a las nuevas tecnologías, en la actualidad se cuenta con Internet y el correo electrónico para mantener un contacto constante con los empleados. Por tal motivo, los titulares de cada área tienen la obligación de checar en su computadora el menú que la institución ha llamado "Expreso Bital", donde puede encontrarse información actualizada de todas las circulares existentes en ese día o mes.

A juicio de Omar Albeto Tessian Pérez, ejecutivo de cuenta de banca comercial, el correo electrónico es el medio más rápido para transmitir información, y es la mejor manera de estar conectados con todos los departamentos y áreas que involucran al banco.³⁸

Por su parte Diana Domínguez, del departamento de aclaraciones, considera que el correo electrónico es un medio de comunicación rápido. Sin embargo, ella cree que puede perderse la información, ya que no se sabe si se lee o no, y antes al firmar de enterado existía la seguridad que los empleados habían recibido los mensajes³⁹. Además de los adelantos tecnológicos, Bital aprovecha también los tipos de texto que a continuación mencionaré:

1) Trípticos: Son elaborados por el departamento de comunicación relacionado con el área involucrada, puede ser mercadotecnia, telemarketing o capacitación, y se utilizan más para promover algún artículo o servicio. Se caracterizan por ser muy ilustrativos y siempre van respaldados por la imagen de Bital.

Para algunos empleados son excelentes medios porque son fáciles de comprender, cumple su cometido de informar y tienen colores llamativos, otros piensan que se gasta mucho en papelería y que poca gente se interesa en ellos.

2) Carteles. Al igual que los trípticos tienen la finalidad de informar sobre determinado producto y servicio, estos se van actualizando dependiendo de la promoción que se encuentre vigente.

³⁸ Entrevista realizada al licenciado Omar Alberto Tessian Pérez, ejecutivo de cuenta de la sucursal 616. 23 de marzo de 1999

³⁹ Entrevista realizada a la licenciada Diana Domínguez, responsable del Departamento de Aclaraciones de Cheques. 25 de marzo de 1999

3) Avisos. Estas son informaciones de carácter institucional, es decir, horarios de apertura, ubicación de cestos de basura, instrucciones de cuidado de aparatos electrónicos, por mencionar algunos o de carácter oficial, tal como no fumar y avisos de la ruta de evacuación.

4) Periódico Mural. Este se encuentra en el interior de las sucursales y en el se coloca toda la información que involucra a los empleados; tales como promociones, descuentos, eventos, por mencionar algunos.

Es de esta manera como Bital desarrolla y hace efectiva su comunicación interna, a continuación haré referencia a su trabajo al exterior.

Como se especificó anteriormente, la comunicación externa es el conjunto de procesos comunicativos que tienen como finalidad establecer una imagen o vínculos fuera de la institución que la produce. En Banco Bital los responsables de este tipo de comunicación son el departamento de Publicidad y el Departamento de Mercadotecnia, cuyos organigramas presento a continuación:

En el departamento de Publicidad existen tres líneas de trabajo muy importantes:

1) Publicidad en televisión y radio. El director del departamento es el Lic. Ricardo Garza, quien es el responsable de toda la imagen del Banco, trabaja que conjunto con diez personas más, la mayoría mercadólogos y comunicólogos quienes trabajan en conjunto con mercadotecnia y comunicación. En lo referente a la publicidad en radio y televisión, ellos trabajan con una agencia externa que es "Zeta Publicidad" a quienes plantean su necesidad y ellos ofrecen varias propuestas. Los costos pueden variar de \$10,000.000 hasta el último que estuvo en cadena nacional el día 24 de mayo de \$400,000.000.

Algo característico en Bital es su campaña publicitaria, de hecho la gran parte de su éxito se le atribuye a esta, porque logra posicionarse muy bien en la mente de la gente, de igual forma lleva un equilibrio perfecto entre la imagen de Bital y sus comerciales, es decir, muestra que es un banco con gente joven, innovadora, y con actitud de servicio. Es importante señalar que siempre resalta ese toque simpático que ha agradado tanto al público.

Aunque es importante señalar que en algunos casos resulta contraproducente porque cuando hay alguna deficiencia en el servicio, utilizan el "slogan" para burlarse. Ejemplo, si se llega a ir el sistema, los clientes argumentan que en lugar de gastar tanto en publicidad se debería invertir más en mejorar el sistema, o en lugar de abrir tantas sucursales se debería atender mejor en las que ya existen.

2) Publicidad interna de la sucursal. Se refiere básicamente a todo lo referente a folletos, carteles, anuncios etc., aquí el departamento trabaja en conjunto con mercadotecnia y comunicación, ya que ellos deben dar las características de la información que transmitirán.

3) Merchandising. Es el encargado de la publicidad en sucursales como son marquesinas, anuncios luminosos, portaposters etc. Dos personas están a cargo de esta área, junto con el departamento de recursos materiales supervisan cada sucursal para identificar cuáles son sus necesidades a este respecto.

Por su parte mercadotecnia comercial está integrada de la siguiente manera:

Mercadotecnia comercial: A cargo del lic. Ignacio Lara Montes

Mercadotecnia empresarial: Lic. Francisco Berrondo.

Mercadotecnia patrimonial y de negocios: Lic. Eduardo Cáceres.

Según el Lic. Eduardo Berrondo de su departamento depende el rumbo que tome el banco, ya que cada uno de ellos tiene la obligación de sacar al mercado nuevos productos, que obviamente deben de ser atractivos, rentables e innovadores. Un ejemplo es el siguiente:

Bital invirtió quinientos millones de pesos en la compra de equipo de computo Acer, para que sea vendido por los ejecutivos a plazos. Una subdirectora del área de Mercadotecnia Comercial realizó la propuesta y se comprometió a traer a las sucursales por lo menos 5 prospectos de crédito, la propuesta fue analizada por el director, Ignacio Lara, y finalmente se cerró el trato.

Mercadotecnia, se encuentra dividida debido a que las necesidades del mercado son diferentes, por tal las estrategias y negociaciones también deben serlo. Banca comercial es el micro mercado. Banca empresarial, son las empresas grandes y corporativas. Banca Patrimonial y de negocios: Son pequeños negocios e inversionistas considerables (mayores a \$50,000.00). Así pues, mientras ellos conforman las características del nuevo producto, publicidad se encarga de la imagen creativa y de su difusión. La comunicación de Bital es posible.

2.3. Las experiencias de Banco Bital

En los antecedentes del Banco Bital especifiqué que uno de los principales objetivos es ofrecer un mejor servicio a los clientes, de lo contrario ellos preferirán otra institución bancaria. Bital no desea correr el riesgo de perderlos, por lo tanto, sus estrategias están encaminadas a lograr influir en sus empleados la misión de ofrecer excelente atención que demuestre profesionalismo así como una amabilidad sincera, no fabricada o superficial

Es de esta manera como la estrategia de Bital inicia con dos puntos básicos: Cuidar la apariencia de las sucursales y mejorar la apariencia de las personas que proporcionan el servicio. Para lo cual promueve las siguientes políticas⁴⁰

a) Una presencia BITAL

La imagen del empleado es básica, por lo tanto se le sugiere:

- Evitar durante la atención al público poner el radio
- No ingerir alimentos al momento de ofrecer el servicio
- No fumar ni masticar chicle en presencia de los clientes.
- Portar el gafete en lugar visible
- Apegarse a los lineamientos de la presencia BITAL.

Dichos objetivos son presentados a los empleados de la siguiente manera:

- En el periódico mural (recordatorios mensuales)
- En el curso de Actitud y servicio, impartido en Julio de 1999
- En juntas mensuales por sucursal y coordinación

Hasta el momento los resultados han sido satisfactorios, el personal del banco ha integrado estas políticas como hábitos diarios, y sobre todo se ha logrado concientizar que es una imagen positiva y de profesionalismo.

Periódicamente vienen a supervisar a las sucursales "Shoppers" que evalúan el servicio, y de los resultados que arrojan estas visitas, es llevar perfectamente estas políticas. (Cabe señalar que los shoppers son ex empleados del banco, jubilados)

B) Manejar adecuadamente el lenguaje corporal

El lenguaje corporal puede representar más de la mitad del mensaje que se comunica, por lo tanto se ha solicitado:

- Mirar a los ojos del cliente para demostrarle que existe confianza e interés.
- Evitar esconder las manos o moverlas de tal manera que se delate nerviosismo.
- Mantener una buena postura
- Evitar gestos que delaten indiferencia, aburrimiento o desinterés.
- Cuidar que los ademanes no resulten vulgares
- Recordar que el uso de los brazos y las manos es el instrumento esencial para apoyar la transmisión de un mensaje.

⁴⁰ Manual de Taller de Servicio y actitud en Banca Comercial, p.25

C) La voz

Es muy importante cuidar la dirección, el ritmo, la emotividad, el volumen y el tono.

- Debe hablarse claro y sin vacilaciones
- El volumen debe ser regular y adecuado al lugar en que se habla
- El ritmo debe ser pausado, no lento.

D) La atención por teléfono

Debe hablarse con el cliente de manera atenta, comprensiva y tolerante, siempre orientándolo con claridad.

Por otro lado, Bital considera que para transmitir una imagen positiva y profesional de la sucursal es necesario considerar las siguientes sugerencias.⁴¹

A) Limpieza y apariencia de la sucursal

Un lugar limpio siempre causa una agradable impresión. Por lo tanto, desde la entrada del banco, los cajeros automáticos y los cristales de las ventanillas de atención al cliente deben estar relucientes. Así como los escritorios hasta las mesas donde los clientes llenen sus papeletas.

B) Dotación efectiva de papelería y enseres de trabajo

Cada sucursal debe tener siempre en disposición desde una pluma hasta los formatos de cualquier trámite bancario.

C) Lugares ordenados.

Todos los escritorios y espacios detrás de ventanillas deben presentar una buena imagen, por lo que debe evitarse tener a la vista alimentos o bebidas, muñequitos, adornos o fotografías, tampoco basura o papeles en desorden.

Otro aspecto básico para Bital es promover tres actividades que permiten mantener un buen servicio, rentabilidad y solidez en sus sucursales. Dichas actividades son:

-Integración: Para lograrlo Bital parte del reclutamiento del personal y continúa siempre trabajándose. Así que el primer paso es hacer un examen para determinar los conocimientos, la disposición y las capacidades de la gente que desea laborar en la institución. Después de evaluar la prueba y especificar tanto perfiles como aptitudes, se hace una selección del personal.

⁴¹ "Curso Imagen y Actitud". Bital, México. 1999

A continuación, las personas de nuevo ingreso reciben cursos de capacitación y entrenamiento, principalmente para promoverlos mejor así como para transmitirles las políticas, objetivos y misión de la empresa. Poco a poco los individuos, conocen a sus jefes, compañeros y equipo de trabajo.

Finalmente, la capacitación continúa, por lo cual se le invita constantemente a cursos que abarcan desde aspectos relacionados con la banca hasta situaciones emocionales, siempre con la perspectiva de integrar al personal.

Las experiencias del personal son variadas al respecto, escuchemos algunos testimonios:

Carlos Flores López, ejecutivo de servicios recién integrado al banco considera que la capacitación debe darse un 90% en las sucursales, para estar más en contacto con las operaciones.

Por otra parte, Lilia Mora Diaz, del departamento de capacitación, considera que debe haber un equilibrio entre la capacitación que se da en sucursales y en las aulas.

La motivación. Siempre resulta importante que los empleados se sientan respaldados por la institución. De esta manera existen incentivos económicos y estímulos de superación personal. El personal se informa de dichos estímulos por medio de su jefe inmediato, quien regularmente en juntas conoce como van a ser motivados económicamente. En el caso de ejecutivos de servicios (cajeros), se les paga \$1 por cada transacción adicional que hagan después de su jornada de 40 horas semanales, de igual forma se ponen metas transaccionales y si la sucursal las cubre se les pagará a cada uno un bono de \$700.00 mensuales. En el caso de gerentes y ejecutivos de cuenta también tiene metas tanto en captación y colocación (crédito y aperturas de cuenta), si las cubre se paga un bono de resultados mensual, aparte de que se pagan extras la mayor parte del crédito. Aunque el incentivo económico es importante, el jefe inmediato se encargará de reconocer el esfuerzo y trabajo de cada sucursal y en las juntas se hace mención de ello.

Sahyra Balderas Vázquez, ejecutivo de cuenta de banca comercial, considera que vale la pena el esfuerzo que se hace por llegar a las metas si es reconocido en público porque eso le levanta el ánimo; por su parte Martha Lugo, ejecutiva de Banca patrimonial, considera que el estímulo económico debería ser más significativo.

- El trabajo por equipo. Es importante que el personal se acostumbre a trabajar con sus compañeros en un ambiente aceptable y cooperativo. Si bien se respetan jerarquías y funciones a desarrollar, la gente debe estar siempre consciente de que todos se necesitan para lograr buenos resultados. Por lo tanto, se intenta mantener un ambiente cordial, tolerante y solidario.

Hasta el momento la respuesta ha sido aceptable, existe más cooperación y espíritu de compañerismo, sin embargo aún hace falta que todo el personal adquiera bien este concepto.

En Bital existe una clara conciencia de la importancia de su personal, ya que lo que hagan o digan influirá de manera determinada en los clientes. Por lo tanto, continuamente se les envían mensajes o se les dan cursos donde quedan muy precisos los valores básicos de una cultura bancaria orientada al servicio:

Capacidad de respuesta. Devolver las llamadas de los clientes de manera oportuna
 Accesibilidad. Estar disponible cuando lo requieran los clientes.
 Credibilidad. No hacer promesas que resulten difíciles de cumplir.
 Cortesía. Mostrarse siempre atento.
 Ser competente. Tener los conocimientos suficientes para orientar y explicar a los clientes.
 Comprensión. Apoyar a los clientes en cualquier tipo de situación relacionada con el banco
 Confiabilidad. Ser consciente en el servicio
 Comunicación. Hablarles a los clientes, emplear su lenguaje e intercambiar mensajes ⁴²

Así pues, la estrategia de comunicación en Bital está totalmente orientada a la mejora del servicio, con capacitación y motivación al respecto. A continuación se detallarán los resultados y deficiencias que todavía existen, pese al esfuerzo realizado, en el banco.

Logros

La información que llega por medio de correo electrónico es oportuna y exacta.
 Se ha logrado transmitir la importancia de mejorar la actitud y servicio en sucursales.
 Por su campaña publicitaria Bital ha logrado penetrar en la mente del público como un banco innovador.

Metas

Tener al personal completamente informado sobre los servicios que ofrece el banco.
 Es de vital importancia para la institución tener al personal motivado e integrado.
 Eficientar el servicio de la banca
 Contar con un programa de incentivos y promoción claros.
 Capacitación y formación de gente comprometida con la institución
 Trabajo en equipo para el logro de las metas.

⁴² Idem

Explotar las habilidades de los empleados para lograr la superación personal y crecimiento en la empresa.

Errores

Cuando sale al mercado algún producto o servicio, en ocasiones primero llega a oídos del público por la campaña publicitaria, que a los empleados, por tal no podemos dar una información precisa de éste.

No existe un departamento formal que se dedique a la comunicación organizacional de la institución, por tal existen canales que reforsan y que influye directamente en la información de los empleados.

El departamento de capacitación, que en determinado momento llega a ser un refuerzo al departamento de comunicación no tiene comunicólogos, lo cual repercute en la manera de distribuir la información.

Se distribuye mucha información operativa que es poco concreta, por tal no se consigue asimilarse completamente.

Al intentar eficientar el servicio en sucursales, se olvidan que existen áreas operativas, y que de ellas no se recibe apoyo.

Al precisar tal panorama, en el siguiente capítulo se hará una propuesta que contempla mejorar al máximo la comunicación organizacional en Banco Bital.

3. PROPUESTA DE UN MODELO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNA EN BANCO BITAL.

3.1. La importancia de la comunicación interna.

"El objetivo básico de la comunicación interna es el conseguir la implicación de los distintos componentes de la empresa o institución en una filosofía global de la misma. El éxito de la dirección de la entidad depende de la capacidad de motivar a las personas, logrando con ello incorporar la creatividad, el compromiso, el talento de cada individuo"⁴³

La comunicación interna, es decir los procesos comunicativos que tienen origen y fin dentro de la empresa, permite el éxito del desarrollo laboral de cada individuo, y del trabajo en conjunto de la empresa, ya que al haber una correcta comunicación fluirá la información de forma correcta y ordenada, los individuos se sentirán motivados, e integrados y con esto se cumplirán los objetivos estratégicos de la empresa.

La comunicación es el factor clave para conseguir que las actividades se realicen en forma racional, ordenada e inteligente, "las comunicaciones que permiten evaluar y corregir el desempeño, ofrecen retroinformación a los individuos y departamentos provenientes de la alta gerencia respecto a la precisión y calidad de la manera en que se realizan las tareas."⁴⁴

Si fluye la comunicación en forma correcta se logrará que los empleados realicen sus actividades de la mejor manera y así se cumplirán los objetivos de la empresa, por tal es necesario destacar que la motivación, integración, y trabajo en equipo son resultado de una correcta comunicación.

Por lo tanto, "cuando la comunicación es eficiente tiende a estimular un desempeño y una mayor satisfacción en el empleo: las personas comprenden mejor sus trabajos y se sienten más comprometidas"⁴⁵ Para poder realizar una propuesta de un modelo de comunicación interna se debe hacer un estudio de los grupos humanos y de las actividades que intervienen en la empresa, con lo cual podremos identificar sus actitudes, aptitudes y respuestas a estímulos y condiciones. De esta manera se pueden identificar problemas en los procesos de comunicativos de diferentes áreas y departamentos.

⁴³ Ray Grupps. Banca de excelencia. Panorama, México, 1985. p.106

⁴⁴ Pascal Weil. op.cit., p.25

⁴⁵ Héctor Larroca. op.cit. p.30

Información Operativa	Información institucional
Capacitación	Comunicación Interna
Sucursales	· Público

Después de estar en contacto con todos los departamentos encargados de la comunicación de Bital, se pudo identificar que no existe un departamento de comunicación organizacional, sino que varias áreas trabajan en conjunto para distribuir la información en todos los departamentos, y más aún son únicamente cuatro los egresados de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación que trabajan aquí, el resto se divide en contadores, administradores, economistas, psicólogos y analistas financieros. Entonces, entre otras cosas, se descubre:

La comunicación organizacional interna no es valorada por la empresa, prueba de ello es la inexistencia de un departamento específico para su existencia.

El personal que desempeña labores para cumplir con los objetivos de la comunicación interna se ha formado en la práctica, no hay un perfil específico del profesional que debe desarrollar dicha labor.

Faltan estrategias de comunicación interna para integrar totalmente al personal y principalmente para mejorar el servicio a los clientes.

Por lo tanto, es necesario reparar el puente que comunica el personal entre sí y a éste con los clientes, sólo así puede asegurarse una nueva y más significativa comunicación y por lo tanto un servicio más eficiente.

3.2 Una propuesta BITAL

El organigrama del mismo departamento quedaría de la siguiente manera:

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

DIRECCION DE COMUNICACIÓN INTERNA

El departamento de comunicación interna de Banco Bital que propongo se integrará de acuerdo al organigrama que presento en la siguiente página.

Antes de especificar puestos y funciones, quiero destacar que sus objetivos y lineamientos generales estarán centrados en los procesos de comunicación y en el uso adecuado de los medios que permitirán esa interacción entre el personal en general y los clientes.

Formularía a su vez el desarrollo de un sistema de comunicación social para fortalecer la superación profesional de los empleados. De igual manera, aplicaría los mecanismos necesarios para evaluar y valorar las actividades realizadas; precisaría las acciones que comprenden al campo de la comunicación interna, en las que sobresalen los programas de difusión orientadas a divulgar mensajes que propicien la participación activa del personal, reconociendo que el servicio es la actividad predominante.

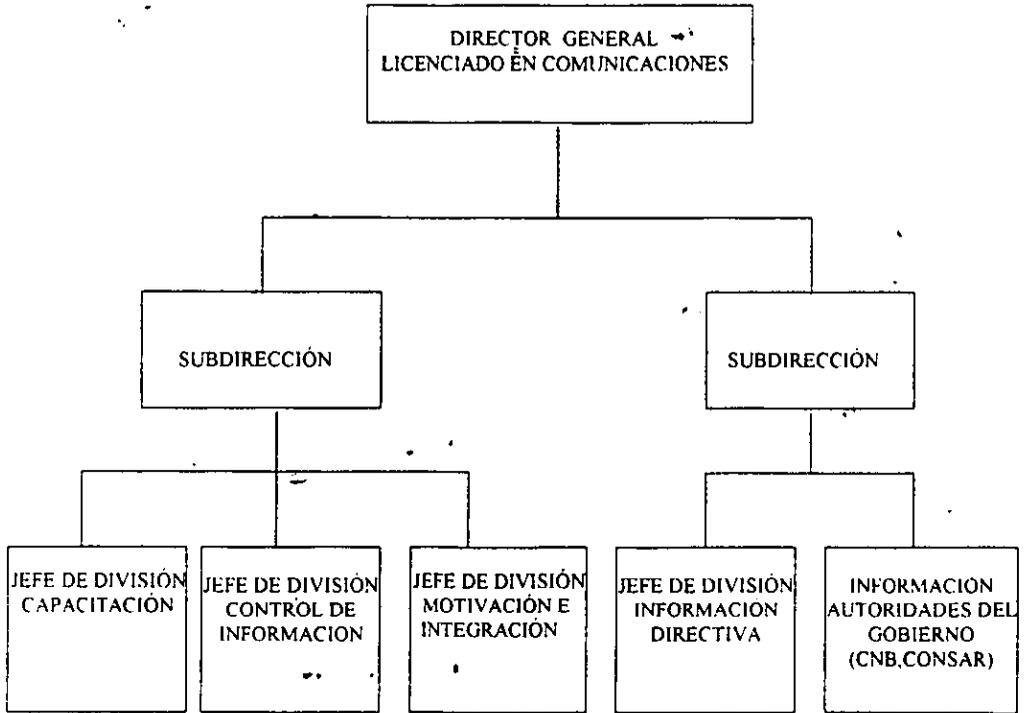
Para el departamento sería básico la socialización de experiencias y conocimientos en interacción con el personal y apoyaría al máximo un proceso de comunicación que promueva el intercambio de comunicación e información, conocimientos y experiencias con el personal y los clientes.

Se reconocería la importancia de utilizar los medios de interacción electrónicos como:

Correo electrónico. Permite transmitir mensajes generados en una computadora a otras personas que están utilizando el mismo medio. Pese a que la comunicación no se da en un tipo real (como podría ser el teléfono), es una herramienta ideal para el envío de recepción de mensajes. Los mensajes deben ser cortos, con sentido común, respeto y precisión.

Listas de distribución de correo electrónico. Está basada en el correo electrónico y se encarga de distribuir mensajes a las personas cuya cuenta esté contenida en el correo, de esta manera, gran parte de la administración de los destinatarios de información enviadas a través del correo se puede facilitar. Es muy útil para grupos pequeños de personas (cinco aproximadamente) que quieren estar enteradas de eventos, solicitudes, y que pueden comunicarse de forma eficiente a través de listas de distribución. Es importante mantener la lista actualizada.

Diálogo electrónico basado en texto. Este es un medio de comunicación en tiempo real, por lo tanto las dos personas que quieran utilizarlo deberían estar “conectadas” en el mismo tiempo y en un lugar conocido para establecer comunicación. Esto sirve para casos de emergencia.



www. El World Wide Web . Entre los navegadores que utiliza está Netscape. Su explosión ha generado servicio como el uso de Multimedia, transmisión de voz, acceso a base de datos, manejo de transacciones, entre otros. Al ofrecer la facilidad de publicar en medio dinámico y fácilmente visible abre muchas posibilidades para utilizarlo en el proceso de comunicación de nuestro banco. El llamado navegador de www puede convertirse fácilmente en el punto de enlace para varios servicios, por ejemplo podía darse un curso de capacitación, sin que los trabajadores estén en un sitio determinado y en una hora específica, podrían capacitarse consultando sus textos por internet y evaluar sus actividades para ser evaluados.

Aunque también se seguirían utilizando los textos tradicionales como: Memorándums, folletos, carteles, boletines y gacetas. Así como un pizarrón público ubicado en lugares de mayor concentración como comedor o pasillos.

A mi juicio las principales funciones del departamento de comunicación internas son:

Divulgación de mensajes oportunos y precisos

Difusión de mensajes usando los medios de comunicación y medios electrónicos interactivos.

Vinculación con los empleados, clientes y sociedad en general.

Interacción en todos los departamentos y sucursales.

Capacitación permanente

Sensibilización para practicar servicios de calidad.

Por otro lado, se debe entender la importancia de que sea un egresado de la carrera de ciencias de la comunicación el responsable de dicha área y que esté apoyado de preferencia por colegas para que su equipo de trabajo realice con conocimiento sus funciones.

Esto es importante porque en el campo de la comunicación "exige un profesional que sea capaz de organizar, operar, diseñar y programar, un profesional que asuma su voz como intelectual y trabaje en su campo con la actitud comprensiva que permita darle contexto político y cultural a su ejercicio profesional".⁴⁶

⁴⁶ Teresa Quiroz. "Los comunicadores sociales. Diálogos. FEALFAC. n.31. 1991. p.47

De igual manera Mario Kaplan señala que el primer requisito para que una organización comience a involucrarse en la comunicación es que no vea lejanos y ajenos los mensajes que se le proponen, sino que los sienta suyos, propios; que se reconozca en ellos... Una condición fundamental de todo comunicador es saber comunicar...su función no consiste sólo ni tanto en transmitir nuevos conocimientos, sino sobre todo en presentar a la comunidad experiencias que ésta ya está viviendo y darle instrumentos para decodificarlos, interpretarlas, analizarlas, llegar a comprender sus causa.

Sin duda, al no existir un departamento de comunicación interna dentro de la institución, y al no existir un egresado en Ciencias de la comunicación preocupados por la distribución de la información se han encontrado carencias en los flujos de información. Por tal en el modelo que se presentará más adelante se pretende corregir las fallas en dichos flujos de comunicación:

Comunicación formal descendente
Comunicación informal ascendente
Comunicación informal horizontal

En Banco Bital, su departamento de comunicación interna, además de tener un lugar preponderante, será el responsable de:

Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa.

Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.

- 1 Establecer un clima de comprensión entre empleados y trabajadores.
- 1 Crear una disposición favorable por parte de la familia del trabajador hacia la empresa.
- 1 Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa.
- 1 Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflicto a la empresa.
- 1 Abatir los índices de rotación de personal
- 1 Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal.
- 1 Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- 1 Ayudar a elevar el nivel cultural del personal.
- 1 Motivar al trabajador e incrementar su productividad.
- 1 Cuidar interna y externamente la imagen de la empresa, a fin de que sea positiva.

Este personaje será el director del departamento, cuyas atribuciones serán:

Representar al departamento en asuntos de comunicación interna, desde la elección del medio hasta la redacción de los mensajes para difundirlos.

Dirigir las estrategias de comunicación desde su planeación hasta su evaluación.

Difundir mensajes de acuerdo a los lineamientos o filosofía y misión que tiene el banco.
 Considerar a cada uno de los jefes de división en la toma de decisiones.
 Promover y desarrollar el intercambio de mensajes en cada departamento.

De igual manera, los dos subdirectores (Integración, Capacitación, Motivación y comunicación), tendrán las siguientes atribuciones:

Apoyar el trabajo de la dirección.
 Promover permanentemente proyectos y programas para desarrollar cada una de las áreas.
 Fomentar la presencia de la institución entre el personal.
 Presentar a la Dirección la planeación de todos los proyectos y programas que le correspondan, estableciendo metas a corto, mediano y largo plazo.
 Organizar y desarrollar la evaluación de los proyectos del departamento de acuerdo a los temas establecidos en cada fase.
 Impulsar eventos como foros, cursos, reuniones, para intercambiar experiencias y conocimientos adquiridos en el trabajo diario.

A su vez cada, subdirector tendrá un jefe de división. Sus tareas serán:
 Participar en la difusión de mensajes que fortalezcan el sentido de integración a la empresa.
 Redactar los mensajes que permitan mantener una comunicación descendente, ascendente y horizontal.
 Poner en práctica las estrategias de comunicación que los jefes decidan realizar.
 Aprovechar al máximo los medios que permitan difundir los mensajes.

3.3 Descripción de las fases propuestas.

El objetivo general del programa de comunicación organizacional interna es lograr mejorar los canales de comunicación para que todo el personal se encuentre completamente, motivado, integrado y capacitado para cumplir las funciones que se encomiendan a los empleados, y con esto lograr los objetivos de la institución y los fines individuales, de ahí que se pretenda cumplir lo siguiente:

Integración del personal

Lograr que los empleados realmente se sientan comprometidos con la empresa, y la única forma de conseguirlo es conociendo de ella su misión, objetivos y estrategias.

Identificar los canales y sistemas de comunicación para constar los idóneos para realizar determinada función, tales como la capacitación, la distribución de los manuales y procedimientos, información directiva o información institucional. De esta forma se mantendrán relaciones cordiales y por lo mismo se evitara fallas en los procesos de comunicación como el rumor.

Capacitación en todos los sentidos de las áreas que tienen relación con las sucursales para la mejora del servicio.

Lograr un ambiente cordial mediante procesos comunicativos que impulsen la integración y motivación de los empleados.

En el capítulo anterior observamos que el departamento de recursos humanos tiene la función de elegir al personal por perfiles y debe cumplir con determinadas características relacionadas al puesto que va a ocupar. Una vez que se ha dado el reclutamiento y para integrar al empleado se propone el siguiente modelo de comunicación organizacional interna:

Fase 1. Integración del personal

A. Manual de integración

Fase 2. Capacitación y supervisión de funciones

B. Capacitación en conjunto con las áreas involucradas

C. Supervisión de tareas y funciones.

Fase 3. Comunicación

D. Comunicación en todos sentidos

Fase 4. Motivación

E. Modelos de Motivación para diferentes sectores

F. Elaborar modelos de flujos de información.

Después de observar este esquema, se explicará cada una de las partes..

PRIMER FASE

1. Elaboración de un manual de integración

Elaborar un manual de integración en donde se exponga una breve historia de la institución, plantear los objetivos de la empresa y lo que ella espera de los empleados.

- Presentar los bienes materiales con los que cuenta
- Las prestaciones a los empleados
- Expectativas de crecimiento

Como se mencionó anteriormente, la integración también juega un papel importante para lograr las metas de la institución. La integración permite que los empleados se sientan parte indispensable de la empresa, y así se trabajarán en virtud a sus políticas y procedimientos. Por lo tanto, es urgente formar una actitud positiva de disposición bajo la idea de que vale la pena pertenecer a la empresa.

Es así como, al señalar los objetivos y metas de la empresa puede formarse una cultura bancaria fuerte, entendiéndose por ésta donde los objetivos se conocen bien, y son compartidos por empleados, gerentes y directores. El grado de difusión y aceptación de los objetivos es asimismo detectado por los clientes. Sin duda, el resultado beneficia a todos los involucrados.

SEGUNDA FASE

2. Capacitación y supervisión de funciones

b) La capacitación debe ser práctica, es decir el personal debe estar involucrado con las áreas que las que tiene contacto para saber la forma en la que trabaja, su responsabilidad, los tiempos de operación; incluso, los departamentos deben estar conscientes de la importancia de esa participación.

c) Supervisión de funciones:

Vigilar que cada quien realice su labor con miras a alcanzarla, ya que las "comunicaciones que permiten evaluar y corregir el desempeño ofrecen retroinformación a los individuos y departamentos provenientes de la alta gerencia respecto a la precisión y calidad de la manera en que se realizan las tareas".⁴⁷

⁴⁷ Alberto Martínez de Velasco, op.cit., p.25

La supervisión del personal es una manera de garantizar que se fijen y se cumplan los objetivos esperados. Algunas empresas de servicios, vigilan al personal del conmutador haciendo llamadas imprevistas; en otras ocasiones, contratan entrevistadores y observadores que generalmente han recibido instrucciones de antemano sobre lo que se espera y se busca del bien o servicio.

TERCERA FASE

3. La comunicación

d) Entablar una constante comunicación para mantener al personal informado.

Como se mencionó en los apartados anteriores, la comunicación es un elemento indispensable para lograr una correcta comunicación organizacional. recordaremos que "la comunicación directa será eficaz cuando el personal a cargo de la misma esté informado sobre el servicio que va a comunicar, sus beneficios, sus ventajas, las fortalezas frente a la competencia, las necesidades de los usuarios y el comportamiento o respuesta relacionada con la adquisición, y de la importancia de su participación como eje central en este proceso..."⁴⁸

Por lo tanto, al existir un departamento de comunicación organizacional se podrá establecer un programa para que la información fluya de manera adecuada, rápida y acertada. Entre otras cosas se evitaría el rumor, que por mi propia experiencia puede desmotivar y angustiar al grado de no poder realizar nuestras funciones.

El departamento de comunicación organizacional recibirá de todas las áreas, departamentos, sucursales o filiales la información, y él mismo se encargará de distribuir la información de la manera más rápida, que deberá hacerse por el medio escrito, para que el personal acuse de recibo y se tenga la certeza que está informado.

Además, tendrá a su cargo el departamento de capacitación, mercadotecnia y publicidad, para que trabajen todos bajo una misma línea. Es decir, que cuando saquen al mercado algún nuevo producto o servicio estén seguros que el personal ya tiene la capacitación necesaria.

⁴⁸ Manual interno de comunicación. Bital. México. 1998. p.45

De la misma forma tendrá la obligación de mantener a todas las áreas capacitadas y deberán ser evaluadas constantemente y con medidores de eficiencia y errores, con la finalidad de determinar que sus deficiencias o aciertos a final de cuenta van a repercutir en el servicio que ofrecen los departamentos o sucursales que tienen contacto directo con el público.

También se tiene que resaltar que la comunicación no debe ser exclusiva entre el mismo personal, sino que también la comunicación con los clientes es fundamental. De ahí que se hayan realizado una serie de entrevistas de clientes seleccionados al azar, y éstas fueron las peticiones que solicitaron en relación al servicio en sucursales:

- Los clientes buscan un banco que les brinde atención personal, que les represente tiempo y esfuerzo.
- Consideran que es necesario que el banco conozca al cliente para que pueda recibir un mejor trato, incluso que para lograr esto es necesario tomarse tiempo para entablar una conversación no tan formal.
- Desean que se vean las necesidades individuales de cada cliente para que se cubran sus expectativas, y sobre todo que se identifiquen a los clientes regulares porque consideran que no se debe tratar igual a alguien que viene a pagar sus servicios que a un cuentahabiente.
- Muchos clientes indicaron que ellos requerían mayor información sobre los aspectos que afectaban sus finanzas, que se debería conocer no sólo las actividades del banco, sino también el movimiento general de aspectos financieros que pudieran serles potencialmente benéficos.
- Todo lo que utilice el banco para comunicarse con los clientes, desde la comunicación telefónica hasta los tableros de avisos, debe diseñarse y establecerse en función de que éstos lo comprendan en forma sencilla porque debemos considerar que no todos conocen los términos financieros.
- Los clientes afirman la necesidad de saber lo que está pasando financieramente con el banco al que confiaron parte de su futuro.
- Evitar las llamadas telefónicas de "ventas", sin embargo aprecian las llamadas si éstas indican servicio.
- Desean garantías de que sus problemas y necesidades serán atendidas en forma rápida y acertada
- Pretenden que el personal conozca los productos y servicios que ofrece, sin repetir meramente lo que se anuncia en un folleto.

CUARTA FASE

4. La Motivación

La motivación se encuentra muy ligada a todos los procesos citados en el modelo propuesto de comunicación organizacional, ya que si el personal se encuentra capacitado e integrado, si se supervisan sus funciones tendrá todos los elementos para cumplir su trabajo al sentirse seguro y con poder de competencia, así será un elemento rentable para la empresa. Sin duda, la integración permite que los empleados se sientan parte indispensable de la empresa, y así se trabajará en virtud a sus políticas y procedimientos.

Si consideramos que los empleados tienen metas y objetivos individuales, y éstos se llegan a cumplir, su motivación por permanecer en la empresa será más fuerte. En este sentido es importante tomar en consideración el valor que tiene el sentido afectivo, es decir, considerarse una persona importante para la organización. Ahí que los jefes y líderes jueguen un papel importante para lograr tal fin, ellos deben orientar al trabajador, considerarlos, tener capacidad para evaluar los problemas y tomar decisiones acertadas para no ser un líder o jefe autoritario que se vale de su puesto para ejercer poder sin razonamiento y sin tomar en consideración el factor humano de los empleados.

La motivación puede ser:

- a) Económica
- b) Emocional
- c) Individual y de grupo

La motivación económica se refiere a cualquier incentivo económico que pueda obtenerse por el trabajo realizado, así se considera que se pague a los empleados una cantidad, aunque ésta sea simbólica, al promover artículos o promociones, por ejemplo una campaña de computadoras por cada cliente que llegue a canalizar o contactar con la gerencia que se le paguen \$50.00.

Si consideramos que el objetivo principal de la motivación emocional es elevar la auto estima de los trabajadores, debemos resaltar el trabajo haciéndolo público. Es decir, hacer listados en donde se "califique" el esfuerzo obtenido con relación a las metas, o por otro lado via correo electrónico dar a conocer a la gente que ha logrado un negocio con el banco.

Por último, la motivación individual, estará muy relacionada con las metas de la institución, es decir, establecer parámetros de medición para que con base a esto la gente pueda escalar a otro puesto mejor. Por ejemplo, si un ejecutivo de servicios está cumpliendo sus metas de operación, se le dará oportunidad de seguir estudiando, con un horario adecuado y quizá hasta alguna beca, para que al terminar su carrera pueda aspirar a otro puesto.

=

Todo este proyecto de un modelo de comunicación interna tiene la finalidad de eficientar Banco Bital en la medida de lo posible, el servicio que se ofrece en sucursales, basado en mi experiencia profesional y en los elementos teóricos que se han consultado a este respecto.

CONCLUSIONES

La comunicación organizacional es una opción que se hace cada vez más necesaria en el mapa curricular de las Ciencias de la Comunicación y se ha vuelto una necesidad imperiosa para la organización de las empresas, las cuales necesitan de profesionistas que planeen, diagnostiquen y produzcan estrategias de comunicación que permitan el flujo constante de información así como relación interactivas entre el personal que conforma a la empresa.

La comunicación organizacional generará productividad en la empresa y se caracteriza por tener como principal interés mantener al personal integrado y motivado para cumplir la misión de dicha empresa.

A mi juicio, la comunicación organizacional permite que fluya correctamente la información utilizando los medios y canales adecuados para ello, esto permitirá que los empleados se encuentren completamente informados, motivados e integrados, así trabajarán con el fin común de tratar de cumplir los objetivos de la empresa.

Además, revisar estas cuestiones teóricas me ha permitido respaldar o cuestionar mi experiencia en la práctica. En efecto, después de seis años de trabajar en Banco Bital y advertir la inexistencia de una área destinada exclusivamente a la comunicación organizacional.

De igual forma advertí que Bital tiene aciertos en su comunicación interna y externa, como por ejemplo en utilizar tecnología de punta para la difusión de los mensajes, sin embargo se debe hacer más consciente su importancia y capacitarlo a este respecto. Por otro lado, también debe mejorar la distribución de la información ya que en ocasiones no utiliza los canales o medios adecuados y esto genera problemas tales como el "rumor".

La responsabilidad del departamento de comunicación organizacional, es motivar e integrar a los empleados. La motivación aparte de ser económica, debe de ser emocional, es decir, que la empresa tiene que considerar el factor humano, identificar sus necesidades y expectativas de crecimiento para que los individuos se sientan identificados.

La comunicación es un elemento primordial para lograr todos los cometidos de la empresa, por medio de ella los empleados conocerán su misión y objetivos, y podrán trabajar con miras de lograrlo. Asimismo permite transmitir toda la información necesaria para poder realizar un trabajo profesional y sustentado con reglas y procedimientos bien definidos.

Cabe señalar que la comunicación también permite establecer los vínculos jerárquicos y afectivos de la institución, lo cual permitirá que se delimiten puestos, funciones, obligaciones y derechos. Al establecerse vínculos afectivos y de respeto, el personal se sentirá motivado y el resultado de esto es que se “pondrá la camiseta” de la empresa, es decir, se identificará plenamente con ella.

Ante estas firmes convicciones y con un respaldo teórico yo considero que el departamento de comunicación organización se debe crear en beneficio de todos los integrantes de la empresa; directivos, empleados, accionistas y empleados.

BIBLIOGRAFIA

Allport G., W

Psicología del rumor

Psique, Buenos Aires, 1986.

Alvarez, Tomás

Vendedores de imágenes

Ed. Paidós comunicación, Barcelona, 1997.

Bland, Michael

Comunicación interna eficiente

Legis editores, México, 1992.

Bornman, Ernest

La comunicación: un problema de la organización moderna

Ediciones Deusto, Bilbao, 1974.

Cowell, Donald W.

Mercadeo de servicios

Ed. Legis, Bogotá, 1996.

Daft, Richard

Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos

Ed. Limusa, México, 1992.

George, Terry

Principios de administración.

Ed. Trillas, México, 1971

Golhaber, Gerard.

Comunicación organizacional

Ed. Diana, México, 1989.

Grups M., Ray
Banca de excelencia
Ed. Panorama, México, 1985

Jennings, Marie
Cómo gerenciar la comunicación corporativa
Legis editores, México, 1991

Larocca, Héctor
Dirección de organizaciones
Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1991

Martínez de Velasco, Alberto
Comunicación organizacional práctica, manual gerencial
Ed. Trillas, México, 1988.

Nosnik, Abraham
Planeación de la comunicación en las empresas
Ed. AMCO, México, 1997.

Weil, Pascal
La comunicación global y de gestión
Ed. Paidós comunicación, México, 1992.

DOCUMENTOS INTERNOS
BANCO BITAL

Manual de taller de servicio y actitud en Banca comercial
México, 1997.

PONENCIAS

Ruíz-Sandoval, Celia
"Comunicación corporativa"
México, abril, 1998.

Rincón González, Juan Andrés.
"La comunicación organizacional: Redefinición de una profesión en el siglo de las
comunicación mediana por computadora (CMC)."
México, abril, 1998.

INTERNET

www.bital.com.mx